

2017 年度 学士論文

**日本企業のグローバル展開における現地化  
～子会社調整メカニズムと人事制度からの考察～**

2017 年 12 月 19 日

早稲田大学商学部 4 年

1F130797-6 古川航大

## はしがき

今卒業論文を書き終えて、大学生活のこれまでを振り返っています。私は大学生活では色々な側面から海外、特に途上国に関わろうと思ってこれまで大学生活を経験してきました。そのため理論と実践という枠組みで表現するなら、実践の面ではバックパック旅行や海外インターンを運営するサークルでの活動、そしてインドの NGO でのボランティアやカンボジアの企業でのインターンなどを行ってきました。

さて実践の面はそこそこ経験したかなというところで、今度は理論の面でも途上国を知ろうと思いました。そこで途上国開発に関する文献などを自分で読んだりはしたこともありましたが、大学 2 年の後半のゼミ選びの際に、研究室という環境で自分の興味分野を学んでみたいと思うようになりました。最初は開発経済のゼミなどを見ていたのですが、途中サークルの先輩がはいっているゼミとしてこのゼミを見つけました。最終的にこのゼミに入りたいと志望し面接した際に、谷本教授と何故ビジネスという面で途上国の開発協力に関心があるのかを話したのを今でも記憶しています。そこからこのゼミに入り、このゼミで企業が社会にどのような影響をもたらすのかをもたらすのか様々な面で学ぶことが出来ました。ゼミで 1 年学んだ後、途上国を自分の目でがっつり見たいと思い、教授から許可を頂き 1 年休学しインドやカンボジアなどで活動を行い、そこで目にした疑問をもとに今回この卒業論文を執筆することになりました。

人より長く過ごした大学生活の中で、色々な人にお世話になったと思います。国籍年齢問わず様々な人に幾度か迷惑をかけたこともあったかもしれませんが、お陰様で多くのことを学ぶことが出来たと思います。この大学生活を通して自分が学んできたことが将来自分の道を切り開くうえできっと役に立つだろうし、役に立つような道を歩んでいきたいなと思います。また今度は自分と似たような道を行こうとしている後輩がいたら、私が今度は彼らの役に立つような人間になりたいとも思います。

最後になりますが、これまでお世話になった皆さま、本当にありがとうございました。

2018 年 1 月 30 日

古川航大

## 目次

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 第1章 本論文における問題意識と研究課題.....                       | 5  |
| 第1節 問題意識とそれを持った背景.....                          | 5  |
| 第2節 本論文における研究課題.....                            | 6  |
| 第3節 研究方法 .....                                  | 6  |
| 第2章 多国籍企業におけるグローバル統合と現地適合.....                  | 7  |
| 第1節 多国籍企業とは何か.....                              | 7  |
| 第2節 グローバル統合と現地適合とは何か.....                       | 8  |
| 第3章 ヒトの現地化に関する考察.....                           | 12 |
| 第1節 日本企業のヒトの現地化に関する現状.....                      | 12 |
| 第2節 ヒトの現地化が企業に及ぼす影響.....                        | 13 |
| 第3節 多国籍企業の子会社調整のメカニズム.....                      | 17 |
| (1) ヒトの現地化を達成する要因の考察.....                       | 17 |
| (2) 子会社調整メカニズムの先行研究.....                        | 18 |
| 1) Edstrom & Galbraith「集権化」「官僚化」「社会化」 .....     | 18 |
| 2) Baliga & Jaegar「官僚的コントロール」と「文化的コントロール」 ..... | 18 |
| 3) 諸上・根本「プログラム化」「集中化」「社会化」 .....                | 18 |
| 4) 白木三秀・梅澤隆の多国籍企業による子会社の4つの統制.....              | 19 |
| (3) 日本企業と欧米企業の調整メカニズム.....                      | 20 |
| 第4章 「社会化」と「プログラム化」 .....                        | 23 |
| 第1節 人的資源管理論.....                                | 23 |
| (1) 人的資源管理論とは.....                              | 23 |
| (2) 国際人的資源管理論とは.....                            | 25 |
| 第2節 プログラム化とヒトの現地化.....                          | 26 |
| 第3節 社会化とヒトの現地化.....                             | 28 |
| 第5章 事例研究 .....                                  | 32 |
| 第1節 事例研究における調査方法.....                           | 32 |
| 第2節 総合建設会社A社に対するリサーチ.....                       | 32 |
| 第3節 鉄鋼メーカーB社に対するリサーチ .....                      | 34 |
| 第4節 総合電機メーカーC社に対するリサーチ .....                    | 35 |
| 第5節 事例に対する考察.....                               | 37 |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 第 6 章 多国籍企業が現地化を為すためには..... | 39 |
| 第 1 節 本論文の総括.....           | 39 |
| 第 2 節 本論文の課題.....           | 40 |
| 文献一覧 .....                  | 41 |
| URL 一覧 .....                | 41 |

## 第1章 本論文における問題意識と研究課題

### 第1節 問題意識とそれを持った背景

本論文では、日本企業における海外子会社の経営の現地化をテーマとして扱う。

さてそもそも筆者がこのテーマを扱うに至ったきっかけは、昨年自身がインドの NGO やカンボジアの日系企業でインターンしていた際に、海外でのビジネスの成功のためには現地のリソースを最大限に使うことの重要性を感じたことにある。特にカンボジアでは自身が管理部門統括者として、ヒトやカネ、モノ、情報などの資源管理・活用に携わったり、カンボジアのいくつもの日本企業の経営の様子をごく一部ではあるが見聞したりする中で、海外における多くの日系企業の経営が日本人主体で行われていると知ったからだ。このような現状を見る中で、筆者が以下の三点を理由に、日系企業も海外子会社の経営の現地化を進めると良いのではないかと思ったのだ。

一つ目は現地の人のみが持つ知識や感覚の面だ。現地の人が持つ現地の市場や社会に対する知識や常識、感覚などというものが存在し、それが生産・販売をする部門もしくはそれに伴うバックオフィス部門において、非常に役立つ、というか必要不可欠である、ということだ。例えば人事における採用習慣一つをとっても日本とカンボジアでは違う点が多くあり、もちろん日本的なやり方が勝る面もあるかもしれないが、大体はカンボジア的なやり方に沿って採用活動を行った方が上手く行く。そのような知識・感覚は外部者である日本人には一朝一夕で身につくものではない。だからこそ現地スタッフを最大限活用できる仕組みが必要だと考えた。

二つ目は人件費の面だ。カンボジアという発展途上国において、仮に日本人労働者が日本で与えられうる給与と同額の給与をカンボジアでもらうというのなら、人件費を大きく上げる要因の一つになりうる。カンボジアの平均所得は月 200 ドル程度の額なのだが、日本の平均所得は月 30-35 万程であるので大体 3,000 ドルと考えてもカンボジアと比較すると 10 倍以上の額である。ようするに日本人を 1 人雇う金額でカンボジア人が 10 人雇えるということだ。このような事実を見ると、発展途上国で日本企業が展開することにおいて、もし同じ仕事をやらせるのなら現地スタッフにやらせた方が良いことが分かる。

最後に三つ目として、国際協力の面である。これはビジネスの成功とは直接的に関連はないが、筆者個人として企業が持つ人材開発という能力を現地社会の発展に役立ててほしいと思ったからである。国の発展のためには人材開発は必要不可欠である。しかし途上国では第一セクターがその人材開発を行う余裕や基盤がないことが多いのもまた事実である。だからこそ、その人材開発を企業が担うことでその国の発展に貢献してほしいと考える。また、これにより企業が直接的な利益を得るわけではないが、例えば企業が雇用を創出しその人材開発に携わり国が発展することでその企業自身の市場が拡大したり、周囲のステイクホルダーから企業が高いレピュテーションを獲得するようになることで長期的な利益獲得につながったりするのではないかと考える。

以上三点の理由から、多国籍企業においてヒトの現地化はそのビジネスの成功において

非常に重要である、と感じた。ではそのヒトの現地化のために、ヒトに最も関わる人事は何をすればよいのだろうか。これが今回の問題意識を醸成したきっかけである。

## 第2節 本論文における研究課題

さて多国籍企業における現地化と言っても多国籍企業は様々な機能、リソースの現地化が存在する。ここで国際経営論や国際人的資源管理の様々な議論を見ると、日本の多国籍企業が抱える課題として経営の現地化が頻繁にあげられていることが分かる。ではその具体的な問題点は何かというところ、日本企業は欧米企業と比較しても、ヒトの中でも特に経営人材の現地化があまり為されていないというものであった。ここでいう経営人材とは管理職以上のことを指し、全般管理を担う会長・社長・副社長などのトップマネジメントと課長・部長などのミドルマネジメントを総称したものとする。そこで本論文ではヒトの現地化が進んでいない指標の一つとして海外拠点の代表の現地人登用率を欧米企業と日本企業と比較し、一般に現地化が進んでいるといわれる欧米企業と何故このような差が生じたのかを明らかにし、そこから今後日本企業はいかなる取り組みを行えばその現地化を進めることができるのかどうかを調査することが本論文における研究課題である。

## 第3節 研究方法

本論文は、国際経営におけるヒトの現地化の遅れを海外子会社調整メカニズムの観点からの考察を行うこととなる。

その研究方法として、まずは多国籍企業とは何かを定義し、これまでの国際経営における「グローバリゼーション」と「ローカリゼーション」に関する研究を見る。その後日本企業の現地化の遅れをデータとして認識した後、その現地化の遅れを説明する要因として海外子会社調整メカニズムの観点から考察する。海外子会社調整メカニズムの先行研究をまとめた後、日本と欧米企業のそのメカニズムの違いを明らかにする。

この違いを明らかにした後、今度は国際人的資源管理の枠組みにおける先行研究を見た後、日本企業はどのような人的資源管理における制度・施策をとることで、欧米企業のようなメカニズムを持つことが出来るのかを、理論と事例から考えることとなる。

以上が本論文の研究方法及びその簡単な流れである。

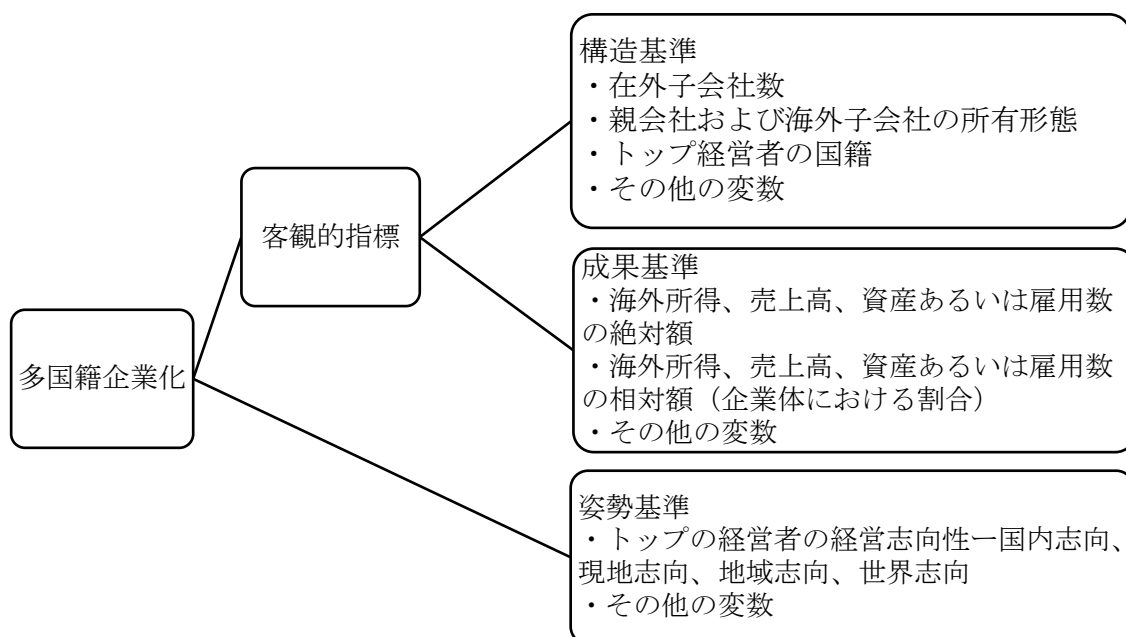
## 第2章 多国籍企業におけるグローバル統合と現地適合

### 第1節 多国籍企業とは何か

まず本節ではそもそも多国籍企業とは何か、その定義を見ていくこととする。多国籍企業のその定義において様々な先行研究の中でも、多国籍企業という言葉に関して一様な定義は存在しない。D.A.Heenan & H.V.Permutter (1979)<sup>1</sup>ではその定義方法を図表 2-1 のように、在外子会社がいくつあるかなどの構造基準や海外所得などの成果基準といった客観的指標と企業の経営者の経営志向がどのようなものであるかといった姿勢基準で分類している。そこから日本の研究者においても例えば関口、竹内、井口 (2016)<sup>2</sup>らは多国籍企業を、活動領域を国内のみならず海外へと拡大し、複数の国や地域をまたいで事業活動を行う企業、と述べている。本論文では多国籍企業を、「本国と本国以外の一か国以上において拠点をもち経営活動を行っている企業」と定義することとする。

それでは本節にて多国籍企業とは何かを定義したので、次の節にて、多国籍企業の経営の特質すべき点である、グローバル統合と現地適合について見ていく。

図表 2-1 多国籍企業の定義方法の分類



出所：D.A.Heenan & H.V.Permutter (1979)、訳書 (1982) p.19 より

## 第2節 グローバル統合と現地適応とは何か

古沢（2008）<sup>3</sup>によると、多国籍企業の経営は「現地適応」（local responsiveness）と「グローバル統合」（global integration）の「二元的圧力」（dualistic pressures）にさらされている、という。そこで本節では、その「現地適応」と「グローバル統合」とは何かを見ていく。

まずは「グローバル統合」について見ていく。まずグローバルとは日本語で地球全体化、と訳すことが出来る。つまり単純に経営のグローバル化と考えるなら、経営の地球規模化、と捉えられる。しかし一方で経営におけるグローバルの狭義の意味として、世界を単一市場と捉えることと捉え、例えばグローバル戦略とは世界を単一市場と捉えることでグローバル規模の競争優位を獲得することと考えられる。何故このように世界を単一市場と捉えることが可能であるのか。根本（2004）<sup>4</sup>はそれについて以下のように説明できる。経済のグローバリゼーション、即ち世界各国の開放経済化や、規制緩和などといった経済自由政策によって促進される経済のボーダレス化がまず進む。それによって各国の様々な制度面の統合が進む。例えばそれは非関税障壁の撤廃など貿易などの経済活動に関する自由化と自由化にあたって定められるルールの統一化である。実際 ISO は部品や製品の規格、さらには品質管理や環境管理のシステム面での規格（標準）の国際認証機関として活動し、また近年では国際会計基準や評価基準などのグローバルスタンダード化がすすめられている。このように制度面でのグローバル化が進むことで、人々の価値観や文化にも影響を与えることとなる。通信技術や輸送技術の発達も相まって、人々は各国民や民族独自の伝統的・慣習的な好みを捨て、標準化された世界最高の品質と世界最低の価格をもつ製品やサービスを求めるようになるのだ。このようにして世界を単一市場として捉えることが出来るようになる。このような市場の需要にこたえるべく企業は、世界規模のオペレーションを標準化・統合をすることでその市場に対し標準化した製品を標準化した方法で集中して生産し、効率性や規模の経済を求めることが、企業のグローバル統合だと考えられる。

次に「現地適応」について考えていく。先では世界を単一市場として捉えられるようになるため「グローバル適合」が進むと述べた。しかし現在世界市場は完全に単一市場と捉えられているわけではない。進出先の国や地域によって、市場環境や経済環境、政治・政策的環境もあれば、法的環境、社会・文化環境、競争環境、技術環境など様々な面での環境の相違が存在することが分かる。このような環境の違いは、例えば自然・政治・軍事などのように時にその国や地域で事業活動を行う上でのリスクとなりうる。一方で企業は現地の市場や社会環境と良好な関係を築くことができれば、それは事業活動を行う上でのチャンスともなりうる。いずれにせよ多国籍企業の現地の子会社は、その現地の環境に適応することで、自社の存続を図る必要があるのだ。ではそのために企業の経営はどのようにして「現地適合」を進めるのか。その方法として例えば企業の事業活動を行う上での各機能である購買、製造、出荷物流、マーケティング、サービス、調達、技術開発、人事労務

管理などの諸機能を現地国に移転したり、企業のリソースであるヒト・モノ・カネ・情報などを現地に移転する、もしくは各リソースを現地環境に適応させたりしていくといったことがあげられる。以上のような方法をとることで、企業は進出先各国地域の環境に適合していくことが「現地適合」だと考えられる。

では最後にこの「グローバル統合」と「現地適合」間に生じる「二元的圧力」を見ていく。多国籍企業はまずグローバル統合的側面として、その世界的な効率性や規模の経済を求めるべく、世界各国にまたがる諸活動を本社が一元的に管理することが必要であり、それによって企業のグループとしての利益を最大化することが一つの目的として存在する。一方で多国籍企業は現地適合的側面として、各国地域に展開する海外拠点は現地の特殊な環境に適合すべく、海外拠点ごとに自律して諸活動を行うことが必要でもあり、それによって個々の市場での利益の最大化を行うことも確かに一つの目的として存在する。そのような二元的圧力が多国籍企業には存在するが、現代の複雑化する国際競争の中で、各多国籍企業はグローバル競争においてグローバル統合と現地適合という概念は二律背反的なものではなくなっている。企業はグローバル統合による効率性と現地適合による環境適応のバランスをどのようにして取っていくか、もしくはどのように同時達成していくかが求められてきているといえる。

そのような中、多国籍企業においては自社の持つ諸機能・各リソースを世界のどこに配置するか、そしてそのグローバルに配置した諸機能・各リソースをどう調整していくかが非常に重要になるということがわかる。ここで企業のその諸機能として Porter (1985)<sup>5</sup>では図表 2-2 のように購買物流などの主活動と人事労務管理などの支援管理に分けて表した。さらに Porter (1986)<sup>6</sup>は、多国籍企業において、バリューチェーン内の活動をどこに配置するか、また配置した活動をどのように調整していくかが重要であると述べている。一例として Porter (1986)<sup>7</sup>はそのバリューチェーン内における諸活動の配置と調整の問題を図表 2-3 として表している。これらを見ると図表 2-2 の中に見られる企業の活動の中で、購買などの主活動はもちろん、人事労務管理などの支援活動においても配置と調整の問題が生じることが考えられる。

さて本節において、多国籍企業には「グローバル統合」と「現地適合」という「二元的圧力」が存在すること、そしてその二つの圧力のバランスをとるために、企業は自社のバリューチェーン内に存在する各機能・リソースをどう配置し、どう調整するかという問題があることがわかった。では次の章にて、今回の論文で扱う、ヒトの現地化について日本企業の現状や課題、もしくはメリット・デメリットを見ていくこととする。

図表 2-2：バリューチェーンにおける諸機能



出所：Porter（1985）訳書を参考に筆者作成

図表 2-3：各機能の配置・調整における問題の事例

| 価値活動           | 配置問題                                                                                                  | 調整問題                                                                                                                                                                |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 製造             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンポーネント及び最終製品の工場をどこに置くか</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・分散した工場それぞれにどんな役割を与えるか</li> <li>・世界中の工場をどう連結させるか</li> <li>・製造技術と生産ノウハウを各工場間でどう交流させるか</li> </ul>                              |
| 販売・<br>マーケティング | <ul style="list-style-type: none"> <li>・製品ラインの選定</li> <li>・国（市場）の選定</li> <li>・広告と販促資材の制作場所</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド名を世界中共通にするか</li> <li>・売上高を国別勘定間で調整する</li> <li>・チャンネルと製品ポジションを世界中似たものにする</li> <li>・国が異なっても価格は同じにする</li> </ul>            |
| サービス           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス拠点をどこに置くか</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス基準と手順を世界中同じにする</li> </ul>                                                                                               |
| 技術開発           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・R&amp;D センターの数と場所</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・各 R&amp;D センター間に研究課題を配分する</li> <li>・各 R&amp;D センター間の人事交流</li> <li>・国別の市場ニーズに応えた製品を開発する</li> <li>・国別に新製品発売の順番を決める</li> </ul> |
| 調達             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・資材購入拠点の場所</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・国別に資材供給業者の場所を決め、管理する</li> <li>・資材市場の情報を交換する</li> <li>・共通資材の購入を調整する</li> </ul>                                               |

出所：Porter（1986）、訳書（1989） p.32 より

- 
- <sup>1</sup> D.A.Heenan & H.V.Permutter (1979) 邦訳 19 ページ。  
<sup>2</sup> 関口、竹内、井口 (2016) 13 ページ。  
<sup>3</sup> 古沢 (2008) 9 ページ。  
<sup>4</sup> 根本 (2004) pp.25-27.  
<sup>5</sup> Porter (1985) p.37.  
<sup>6</sup> Porter (1986) 邦訳 pp.30-33.  
<sup>7</sup> Porter (1986) 邦訳 32 ページ

### 第3章 ヒトの現地化に関する考察

#### 第1節 日本企業のヒトの現地化の現状

さて第1章の第2節で述べたように、今回はヒトの現地化というテーマについて扱うわけだが、筆者がカンボジアで日本企業のヒトの現地化が進んでいないと考えたのはあくまで所感であった。そのためまずは実際日本企業のヒトの現地化は欧米の企業などと比べて進んでいるのか、遅れているのかを見ていく。ここでそもそもヒトの現地化とは海外拠点の運営が現地人によって行われることを指す。そのため本論文ではヒトの現地化として、その最も代表的なポジションである海外拠点の代表者の国籍が現地人であるかどうか、を観点に見ていくこととする。

まずその現地化の度合いに関し、近年の日本企業の現地化の度合いはいくつであるのだろうか。それを調べたデータとして、図表 3-1 の日本在外企業協会が「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」(2014) <sup>1</sup>がある。こちらの図表から分かるように、業種により差はあるものの、日本企業の外国籍社長比率は製造業では 30%、非製造業では 7%、全体で 25%ほどとなることが分かる。つまり日本人社長率は全体で概ね 7~8 割程度であることが分かる。

図表 3-1 海外現地法人外国籍社長率 有効回答 114 社

| 業種          | 海外現地法人数<br>(社) | 外国籍社長数<br>(数) | 外国籍社長比率<br>(%) |
|-------------|----------------|---------------|----------------|
| 食品          | 124            | 18            | 15             |
| 繊維・パルプ・紙    | 326            | 67            | 21             |
| 化学          | 596            | 224           | 38             |
| 石油・ゴム・窯業    | 217            | 20            | 9              |
| 鉄鋼・非鉄金属     | 56             | 9             | 16             |
| 機械          | 268            | 81            | 30             |
| 電気機器        | 1095           | 513           | 47             |
| 輸送用機器       | 737            | 67            | 9              |
| 精密機器        | 84             | 63            | 75             |
| その他製造業      | 383            | 113           | 30             |
| 製造業合計       | 3886           | 1175          | 30             |
| 水産・農林・工業・建設 | 116            | 20            | 17             |
| 商業          | 755            | 22            | 3              |
| 金融・保険       | 24             | 6             | 25             |
| 運輸・倉庫関係     | 167            | 24            | 14             |
| その他非製造業     | 145            | 18            | 12             |
| 非製造業合計      | 1207           | 90            | 7              |

|    |      |      |    |
|----|------|------|----|
| 合計 | 5093 | 1265 | 25 |
|----|------|------|----|

出所：日本在外企業協会「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」（2014）

次に日系企業及び欧米企業の両方のヒトの現地化の進展度合いを調べた研究の一つに Harzing（2004）<sup>2</sup>の研究がある。図表 3-2 に示されるように本国人社長比率は、欧米企業は全て 50%未満なのに対し、日本企業は調査国 11 か国中最大の、76.5%に達していることがわかる。これ以外にも日本企業と欧米企業のヒトの現地化について調べた研究はいくつもあるが、そのどれにおいても日本企業は欧米企業と比較してその現地化は進んでいないということが明らかになっている。またさらに日本在外企業協会の 2014 年に行った調査と Harzing（2004）での調査対象である企業は異なるため一概には言えないが、どちらものデータにおいて本国人社長率がおおよそ 70~80%とその割合がほとんど変わっていないというのも注目すべき点である。ではなぜ日本企業のヒトの現地化は進んでいないのか、次にその理由を考えていくこととする。それに当たってまずヒトの現地化が企業に及ぼす影響を調べたので、次の節で見ていくこととする。

図表 3-2：海外子会社の本国社長比率

| 本国所在国  | サンプル企業数 | 本国人社長比率（%） |
|--------|---------|------------|
| デンマーク  | 88      | 18.2       |
| 英国     | 381     | 23.1       |
| ノルウェー  | 49      | 24.5       |
| スイス    | 207     | 25.6       |
| フランス   | 247     | 30.0       |
| フィンランド | 200     | 30.0       |
| オランダ   | 196     | 32.7       |
| スウェーデン | 389     | 34.2       |
| ドイツ    | 279     | 40.9       |
| イタリア   | 52      | 48.1       |
| 日本     | 601     | 76.5       |
| 合計     | 2869    | 40.8       |

出所：Harzing（2004） p.256 を引用した古沢（2008） p.75 より

## 第 2 節 ヒトの現地化が企業に及ぼす影響

ヒトの現地化が企業に与える影響を調べるにあたって、まず Scullion & Collings（2006）<sup>3</sup>では、海外拠点の経営人材が本国人、現地人だった場合のそれぞれのそのメリット・デメリットについて、以下の図表 3-3 及び 3-4 のように本社の視点と子会社の視点

から述べている。他にも吉原（1996）<sup>4</sup>が企業に行ったアンケート調査では、現地人社長起用のメリット・デメリットについて以下のそれぞれ図表 3-5 及び 3-6 のような結果を出している。

図表 3-3：経営人材の国籍が企業にもたらす影響—本社の視点—

| 国籍  | メリット                                                                                                                                                                                                                | デメリット                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 本国人 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・子会社に対する直接的かつ人的なコントロール</li> <li>・設立初期段階における企業文化の移転及び形成の援助</li> <li>・能力のある本社人材に対するキャリア機会の提供</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・高コストの可能性</li> <li>・駐在員の失敗に関連するリスク</li> <li>・現地政府との摩擦の可能性</li> <li>・不安定な地域や家族を持つ任命者に対する需要と供給の問題—デュルキャリアなど</li> <li>・現地の文化・法規制・市場に対する限定的な認識</li> <li>・子会社の経営に関し短期的な視点しか持ちえない可能性。自分に任期期間に生じることに関心など</li> <li>・特に任期が短い場合は、現地経営チームの不継続性に陥る可能性</li> <li>・労働許可や他の法規制の可能性</li> </ul> |
| 現地人 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・現地の文化や規制、市場に関する知識</li> <li>・能力のある現地人材に対するキャリアパスの提供</li> <li>・概ね本国人より安いコスト</li> <li>・現地経営チームの継続性の確保</li> <li>・現地政府や従業員からの良い評価</li> <li>・任期が長いため、長期的視野での子会社の経営が可能に</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・コントロールがより困難になる：公式の手続きや企業文化に依存</li> <li>・本国人人材のキャリア機会の減少</li> <li>・本社社員との親交やネットワークを欠く可能性—コミュニケーションがより困難となる可能性</li> </ul>                                                                                                                                                      |

出所：Scullion & Collings（2006） p.25 より筆者翻訳

図表 3-4：経営人材の国籍が企業にもたらす影響—子会社の視点—

| 国籍  | メリット                                                                                              | デメリット                                                            |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 本国人 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・専門性の強化による現地人の学習機会</li> <li>・現地人にとって多国籍企業への移行を容</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・現地人のキャリア機会の欠如</li> </ul> |

|     |                                                                                                 |                                                                  |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|     | 易化<br>・オペレーション上発生する諸問題に対する技術的専門知識<br>・現地人が求められるパフォーマンス水準に到達するためのリードタイムの提供<br>・本社との直接的・即時的なコンタクト | ・本国人と現地人の報酬の違いからくる敵意                                             |
| 現地人 | ・能力のある人材に対するキャリア機会<br>・子会社運営における自律性の実感                                                          | ・技術的・経営的能力の不足によるパフォーマンスの低下や子会社の消滅<br>・重要なポストの任命の際に生じる子会社内での政治的摩擦 |

出所：Scullion & Collings (2006) p.25 より筆者翻訳

図表 3-5：現地人社長の長所

|                | 日本親会社     | 海外子会社     | 海外子会社の回答の内訳 |          |
|----------------|-----------|-----------|-------------|----------|
|                |           |           | 日本人回答者      | 現地人回答者   |
| 業績が良くなる        | 13 社 (5%) | 55 (38)   | 17 (26)     | 38 (64)  |
| 従業員のモラル向上      | 139 (58)  | 112 (77)  | 58 (67)     | 54 (92)  |
| 現地社会との関係が上手くいく | 200 (84)  | 107 (74)  | 71 (83)     | 36 (61)  |
| 現地政府との関係が上手くいく | 79 (33)   | 58 (40)   | 29 (34)     | 29 (49)  |
| 現地化のイメージ       | 107 (45)  | 88 (61)   | 45 (52)     | 43 (73)  |
| 合計             | 239 (100) | 145 (100) | 86 (100)    | 59 (100) |

出所：吉原 (1996) p.151 より

図表 3-6：現地人社長の短所

|                   | 日本親会社    | 海外子会社   | 海外子会社の回答の内訳 |         |
|-------------------|----------|---------|-------------|---------|
|                   |          |         | 日本人回答者      | 現地人回答者  |
| 業績が悪くなる           | 5 社 (3%) | 3 (4)   | 2 (4) 1     | 1 (4)   |
| 日本親会社との関係が上手くいかない | 56 (28)  | 29 (38) | 19 (36)     | 10 (42) |

|                            |           |          |          |          |
|----------------------------|-----------|----------|----------|----------|
| 日本人出向社員<br>との関係に問題<br>が生じる | 69 (35)   | 23 (30)  | 19 (36)  | 4 (17)   |
| 日本親会社の方<br>針や戦略に従わ<br>ない   | 94 (48)   | 51 (66)  | 37 (70)  | 14 (58)  |
| 従業員のモラール低下                 | 3 (2)     | 8 (10)   | 6 (11)   | 2 (8)    |
| 合計                         | 197 (100) | 77 (100) | 53 (100) | 24 (100) |

出所：吉原（1996）p.151 より

以上の二つの研究結果を見るに、まずヒトの現地化の概ねの長所として、①現地社会や政府、もしくは従業員と良好な関係を築くことができること、②法規制や文化など現地の関する知識が豊富なこと、③コストが低いこと、④長期的な視点での経営が行えること、⑤業績が高くなること、があげられる。また吉原（1996）<sup>5</sup>のアンケート結果では、業績がよくなるかどうかという観点では、日本親会社は業績が良くなると答えたのは5%であるのに対し、海外子会社では38%と大きな開きがある。さらに海外子会社の回答のうち、日本人は26%が、現地人は64%が良くなると回答している。ここから本社の日本人が考えているよりも大きく、ヒトの現地化は企業の業績に影響を及ぼしうると現地により近い人物は考えていることがわかる。このヒトの現地化が企業の業績に本当に影響を与えているかどうかについての研究が吉原（1996）<sup>6</sup>で行われている。吉原（1996）では、海外子会社の業績が、子会社の所在国、設立方法、親会社の産業などに影響を受けることに触れつつも、自身のアンケート結果に回帰分析を用いることで海外子会社の現地化と海外子会社の業績に正の関係性があることを明らかにしている。つまりヒトの現地化と海外拠点の業績に関し、ある程度要因はあるものの、ヒトの現地化が進めば業績があがる傾向があることを証明している。他にも従業員のモラール向上という欄を見るに、日本親会社よりも海外子会社の方が、海外子会社内でも日本人回答者よりも現地人回答者の方が、現地人社長の方がより従業員モラールが向上すると答えていることから、ヒトの現地化は日本人が思っているよりも強く、その拠点の現地社員に影響を及ぼしうることが分かる。

次にヒトの現地化の短所として、①現地人の技術的・経営的能力・知識が不足することによる海外拠点のパフォーマンスの低下につながる可能性があること、②親会社と海外子会社の意思疎通がうまくいけなくなり、コントロールできなくなること、③親会社社員との親交・コミュニケーションが減少すること、④（設立段階において）親会社の企業文化の移転・形成が難しくなること、の四つが主にあげられる。特に図表 3-6 から分かるように、親会社と海外子会社の対立は、ヒトの現地化によるデメリットとして強く存在することが伺えよう。

さてこの節では、ヒトの現地化が企業にもたらす様々な影響を見てきた。ヒトの現地化には業績向上や現地との関係の向上などの良い影響がある一方で、現地人社長を起用することで本国本社との関係に摩擦が生じてしまうという悪い影響があることがわかった。しかし本章の第1節でみたように、日本企業の本国人社長率は70~80%であるのに対し、欧米企業の本国人社長率は30~40%程度と大きな差を生んでいることが分かる。何故このように倍ほどの差を生んでしまうのか。

この差を生じさせる原因を説明するものとして、一つの仮説を簡単に立てることとする。つまりヒトの現地化によって生じるデメリットを欧米企業は何らかの方法で克服することで、そのヒトの現地化を進めているのではないかと考えた。つまり前述したヒトの現地化によって本来生じる、①現地人の技術的・経営的能力・知識が不足することによる海外拠点のパフォーマンスの低下につながる可能性があること、②親会社と海外子会社の意思疎通がうまくいけなくなり、コントロールできなくなること、③親会社社員との親交・コミュニケーションが減少すること、④（設立段階において）親会社の企業文化の移転・形成が難しくなること、といった問題を解決する術を身に付けているのではないかと考えた。ここでこの現地化のデメリットを大きく二つに分けて、「海外子会社への技術・経営ノウハウの移転が難しくなること」と「海外子会社の意思決定におけるコントロールが難しくなること」の二点に分け、このデメリットをいかに削減するかを考えていく。さてこのような簡単な仮説を立てた今、次にその仮説をより深めていくこととする。

### 第3節 多国籍企業の子会社調整メカニズム

#### （1） ヒトの現地化を達成する要因の考察

さて前節で、設定した簡単な仮説を本節では、深めていくことになる。つまり日本企業と欧米企業のヒトの現地化の進展度の差を説明できる何かを考察することが本節の目的となる。この際に今一度、第2章第2節で述べた、グローバル統合と現地適合の議論を振り返ることとする。ここで多国籍企業は自社にさらされるグローバル統合と現地適合の二元的圧力に対し、自社の諸機能・各リソースを、どう配置し、どう調整するかが重要であることを述べている。そこでこのヒトの現地化という問題に対しても、調整する能力の有無もしくは違いによって解決できるのではないかと考えた。多国籍企業はグローバルに自社の事業組織単位であったり、もしくは諸機能・各リソースであったりを配置している。この配置をいかに調整しているかに関する先行研究を見ていくことで、日本企業と欧米企業のヒトの現地化に関する進展度合いの差もできると考えた。この調整という概念は非常に重要である。Porter（1986）<sup>7</sup>では、今日のグローバル戦略ゲームが「調整ゲーム」的な色彩を強くもっていると指摘している。またこの調整において、近年の通信・輸送技術の発達によってその調整コストは下がるだけでなく、バリューチェーンのすべての機能を例えばコンピューターによって全体的確かつ容易に管理出来るようになったといえよう。そこで「調整」とは何か。Porter（1986）<sup>8</sup>は調整を「分散した活動の間にノウハウや専門知識

を共有・蓄積させること」と定義している。多国籍企業はこの調整をいかに行うのか、その先行研究を次に見ていくこととする。

## **（２）子会社調整メカニズムの先行研究**

さてここでは、多国籍企業の調整メカニズムとして、本社が子会社をどのように調整するのかに関するいくつかの先行研究を見ていく。尚以下に紹介する先行研究のうち（１）Edstrom & Galbraith（1977）及び（２）Baliga & Jaegar（1984）は、古沢（2008）<sup>9</sup>及び諸上・根本（1996）<sup>10</sup>を参考にして執筆した。

### **１）Edstrom & Galbraith の「集権化」「官僚化」「社会化」**

Edstrom & Galbraith（1977）においては、調整メカニズムとして①集権化、②官僚化、③社会化の三つの方法を述べている。集権化とは主要な意思決定権は本社が握り、子会社をコントロールする戦略であり、人的で直接的な性質を帯びているという。官僚化とはルールや手続き、記録や報告などのモニタリングメカニズムを用いて行動をコントロールする戦略であり、非人間的で間接的なメカニズムと述べている。最後に社会化とは価値観の内面化を企図することによるコントロールする戦略であり、人的ではあるが全体的な統合を維持しつつ子会社の自由裁量の一層の拡大を可能にするメカニズムだという。

### **２）Baliga & Jaegar の「官僚的コントロール」と「文化的コントロール」**

Baliga & Jaegar（1984）は、多国籍企業におけるその調整メカニズムを「官僚的コントロール」と「文化的コントロール」に分類した。官僚的コントロールとは文書化されたルールや規程を設けることと規定され、組織のメンバーはルール規定を学習しそれを遵守する必要がある。またそれらの規定を順守できることが採用の条件となり、それらが新人教育でも教えられる。そしてその文章化されたルールや基準に従い、個人の行動と成果がモニタリングされ、その結果によって報酬や賞罰が決まる。また—文化的コントロールとは人的コントロールと社会化によるコントロールに分類される。人的コントロールとは本社から派遣された駐在員によって子会社の監視が為される一方、社会化コントロールとは教育や訓練などを通じて組織の価値観の内面化することで為される。そのためこの文化的コントロール暗黙知的でインフォーマルな性質を有している。

### **３）諸上・根本（1996）のプログラム化、集中化、社会化**

諸上・根本（1996）<sup>11</sup>においては、調整メカニズムとして①プログラム化、②集中化、③社会化、の三つの方法を述べている。プログラム化による調整とは、本社を含めた拠点間の相互調整をある一定の「型」に基づいて行うものだという。このプログラム化は公式化と標準化に基づいてなされる。公式化とは、計画や政策、ルール、職務報告が明文化されていることと規定され、また標準化はルールや手続きの国際的に共通化されていること

と規定される。

次に集中化とは、経営資源の集中度および意思決定権限の集中度である集権度で測定され、その1極集中の程度で規定される。経営資源に関しては、それが本社集中するか、子会社に集中するかで捉えられる。集権度に関してはある意思決定が本社で階層的に組織化されている程度と規定され、子会社に関係する諸計画の意思決定が、現地子会社でなされるか本社でなされるかで測定される。

最後に社会化とは、組織構成員に共有化された価値による規範的統合と規定され、人材交流の頻度などで測定される。

#### 4) 白木三秀・梅澤隆の多国籍企業による子会社の4つの統制

白木・梅澤(2010)においては、多国籍企業による子会社の統制方法として以下の四つを述べている。一つ目が規則や規程による管理方法である。これは、企業は海外子会社管理規定など海外子会社に関する諸規定を定め、海外子会社はそれに従って投資・事業分野・人事などを決定することを定めることで子会社を管理する方法である。二つ目が海外派遣者を通じた「直接的監視」である。これは本国社員を現地に駐在員として派遣することで子会社の直接的な管理をする方法である。三つ目に、利益などの財務データを通じてチェックする「間接的監視」がある。そして最後四つ目に経営理念・社是などの「規範」を通して、世界に広がる従業員の考え方を同一方向に向けてコントロールする方法である。

以上、多国籍企業における海外子会社の調整メカニズムの四つの先行研究を紹介した。その分類の数は研究者によって異なるが、今一度整理してみようと思う。

まずどの四つの事例においても、企業の意思決定権を本社に集中させ、子会社には人を直接派遣して直接的・人的な監視を行うコントロール方法があった。Edstrom & Galbraithでは集権化に、Baliga & Jaegarでは文化的コントロールの中の人的コントロールに、諸上・根本では集中化に、白木・梅澤では直接的監視に分類されるものである。そのためこのような子会社調整メカニズムを、本論文では「集権化」とする。次に明文化されたルールや規程を作成し、またその明示的な基準にそって個人の行動やアウトプットをコントロールする方法である。このメカニズムはEdstrom & Galbraithでは官僚化に、

Baliga & Jaegarでは官僚的コントロールに、諸上・根本ではプログラム化に、白木・梅澤では規則や規程による管理方法及び間接的監視がこれに相応すると考えられる。諸上・根本が、計画や政策、ルール、職務報告が明文化されていることと規定される公式化と、ルールや手続きの国際的に共通化されていることと規定される標準化の二つを統合していることに合わせ、本論文でもこのような調整メカニズムを「プログラム化」、と呼ぶこととする。最後に規範を通して、従業員の考え方を同一方向に向けてコントロールする方法があった。Edstrom & Galbraith及びでは諸上・根本社会化に、Baliga & Jaegarでは文化的コントロール内の社会化コントロールに、白木・梅澤では経営理念・社是などの「規範」を通

じたコントロールに相応する。このような価値観の共有化・共通化による組織構成員の規範的な統合による調整メカニズムを「社会化」と呼ぶこととする。

以上をまとめると、海外子会社調整メカニズムの先行研究を見るに、主な方法は三つに分類されることが分かった。その三つとは「集権化」、「プログラム化」、「社会化」の三つである。これらの三つの調整メカニズムが明らかになったところで、日本企業の調整メカニズムについて見ていく。

### （３） 日本企業と欧米企業の調整メカニズム

これまでの本節の議論の中で、ヒトの現地化において日本企業が欧米企業よりも大きく遅れている現状に対し、その原因は調整メカニズムの有無、もしくは違いにあるのではないかと考えた。本節の（２）において、調整メカニズムには三つの種類があることが分かったところで、まずは日本企業の海外子会社マネジメントがどのように行われているのかを見ていく。

従来日本人とは集団行動重視、調和などに特徴づけられる国民性を持つ。また日本企業の経営の特徴として戦後以降の終身雇用、年功序列、企業別労働組合などがあげられる。これらの国民性や企業内制度によって日本企業はある意味で家族のような疑似共同体として発展してきた。この疑似共同体的な企業の中では、組織の成員は契約を超えた暗黙的な人間関係のもとで繋がり、また組織内の意思決定は非公式なコミュニケーションによって決定されることが多かった。そのため日本的な文化背景や、そもそも日本語を解さない外国人はこの意思決定に参加することが非常に困難であった。そのため多くの日本企業は海外進出の初期段階において、例えば製造業においては日本国内に研究開発・部品調達・組み立てなどの企業の諸機能を配置するなど、あくまで販売機能のみを現地に配置する形で、それ以外のほとんどの機能を日本国内に集中させることで規模の経済を確立し、標準化された製品を低コストで生産し、グローバル展開を果たしていった。このようにほとんどの機能が国内にあったことは、地理的な近接性から各機能間の調整を容易にした。バリューチェーンにおける川上から川下に近い部分までの各機能に携わる人たちにこの物理距離の近さは協働の場をもたらし、それによって日本企業のバリューチェーンの多くは経験やノウハウなど数字上ではわからない暗黙知的な価値を強めていくこととなる。

そのため 1980 年以降貿易摩擦などで日本企業が各機能を世界各国に分散されるようになって、日本的な経営における意思決定プロセスと、バリューチェーンの各機能における暗黙知的な価値は継続して残ってしまったのだ。日本企業はこの現状を変えずにグローバルな配置を行うため、そのグローバル展開においても、日本人駐在員を子会社に直接派遣することで、親会社と子会社の意思決定の円滑さを保ったり、または技術的なノウハウ・知識不足の解消を図ったりしたといえる。日本人を現地子会社の経営者として派遣することで語学上の問題や日本の特殊な意思決定プロセスへの参加などの障壁を取り払いつつ、同時に本国での経営方針、管理方式、製造方法など暗黙知的に人に内蔵される知識や

ノウハウの海外子会社での発揮に成功したといえる。つまり日本の調整メカニズムとは、本社への権限集中と本社人材を子会社に直接派遣する典型的な「集権化」的調整メカニズムを用いたと考えられる。

一方で欧米企業はどのような調整メカニズムを持つのだろうか。今回はあくまで日本企業に焦点を絞ったものなので、欧米企業がどのような歴史的な背景をもって今の調整メカニズムに至ったのかはあくまで簡単に触れるのみとする。まずアメリカ企業は工業化が始まった 19 世紀以降移民を用いた労働者の活用が必要不可欠であった。その文化・言語の異なる労働者に対し、経営者は作業の細分化・単純化・反復化など従業員の労働を分かりやすく効率的にできるようにすると同時に、標準化・マニュアル化をすすめることで成果のばらつきを最小限に食い止めるような経営手法をとった。これを背景にアメリカ企業は本社と子会社の関係においても明示的な計画、ルール、手続きによってその調整がなされる典型的な「プログラム化」によるメカニズムが用いられているという。

また一方でヨーロッパ企業においては、戦前から多くの多国籍企業が存在したが、その物理的な距離の遠さと輸送・通信技術の未発達さから本国主導のコントロールは非常に難しかった。しかし一方で同時にヨーロッパ企業は同族所有の伝統からくる、私的な人間関係をもとにした企業経営が行われていた。そのためヨーロッパ企業は多国籍企業として海外拠点をどのように管理するかとなった際に、海外子会社には信頼できる人間を派遣し、その子会社に自律した経営を行わせるというマネジメント方法をとった。このマネジメント方法をとるにあたって、本社での長期勤務を通して本社の価値観や慣習を内面化した人材を、子会社の代表として派遣することとなった。これを背景にヨーロッパ企業は「社会化」的な調整メカニズムが用いられていると考えられる。

さて以上、日本、アメリカ、ヨーロッパの三つの地域の多国籍企業における海外子会社の調整メカニズムとその形成の背景を見てきた。日本企業は本社への集権化と本社人材の直接派遣による人的監視を主とする「集権化」。アメリカ企業は明文化された規則やルールによるコントロールや業務の標準化による各従業員の成果をコントロールする「プログラム化」、ヨーロッパ企業は本社の価値観を内面化させた社員を子会社の代表として置き自律性を許容する「社会化」といった調整メカニズムにおける違いが見られた。

つまりここで、ヒトの現地化を進めるにあたって日本企業と欧米企業にその進展度合いが異なるのは、その海外子会社調整メカニズムの違いに起因するのではないかという明確な仮説を立てることが出来る。確かに「集権化」のメカニズムでは本社人材を海外子会社に必ず派遣する必要があるが、一方で「プログラム化」のメカニズムにおいては海外子会社に派遣する人材はルールや規則を守る人物であればよく、それは必ずしも本社人材には限らない。同様に「社会化」のメカニズムにおいては海外子会社に派遣する人材は本社の考え方価値観を持つ人物であればよく、「プログラム化」同様必ずしも本社人材である必要はない。つまり日本企業のヒトの現地化が遅れているのは「集権化」的なメカニズムを用いているからであり、「プログラム化」もしくは「社会化」的なメカニズムを用いれば、

ヒトの現地化が進むのではないだろうか。これを仮説として第5章の事例分析の章で検証していく。

この仮説の検証のために、そもそも「プログラム化」や「社会化」はでは実際にどのように達成されるのかを次の第4章で見ていく。

---

<sup>1</sup> 「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」(2014)

<sup>2</sup> Harzing (2004) p.256.

<sup>3</sup> Scullion & Collings (2006) p.25.

<sup>4</sup> 吉原(1996) pp.115-132.

<sup>5</sup> 吉原(1996) pp.150-151.

<sup>6</sup> 吉原(1996) p.151 ページ。

<sup>7</sup> Porter (1986) 訳書 71 ページ.

<sup>8</sup> Porter (1986) 訳書 38 ページ

<sup>9</sup> 古沢 (2008) pp.38-46.

<sup>10</sup> 諸上・根本 (1996) pp.34-39.

<sup>11</sup> 諸上・根本 (1996) pp.25-26

## 第4章 「プログラム化」と「社会化」

### 第1節 人的資源管理論

#### (1) 人的資源管理論とは

さて前章において、多国籍企業のヒトの現地化に関して、その子会社調整メカニズムが大きく影響を及ぼしている可能性があることが分かった。そのため本節では、欧米企業でよく取り入れられている「プログラム化」や「社会化」はいかにして達成されるのかを見ていくこととする。それに当たって本論文では、他国性企業においてもヒトに強く影響を及ぼしうる国際人的資源管理の視点からの考察を行うこととする。ではまず人的資源管理とはなにかをこの節で見えていく。八代（2014）<sup>1</sup>によると、人的資源管理論とは、「市場経済の中で最大利潤の獲得を目的にした企業が、従業員を合理的に活用し、彼らのやる気を高めるためには何が必要かを研究する学問である」と述べている。企業は市場競争の中で勝ち抜くために他社より良質な製品・サービスを安い価格で提供しなければならない。そのためにはその製品・サービスを直接的に生み出す従業員を企業自らが管理しなければならない。もちろん企業の存在目的が売上高やそこから生まれる利潤を追い求めるものであるのは疑いようのない事実であるが、それ以外にも昨今では法令順守や社会的な責任も果たすことをその存在目的の一つであることに留意しなければならない。いずれにせよ人的資源管理論とは企業が自身の目的を達成するためにいかに自社リソースの一つであるヒト、即ち従業員をいかに活用するかを研究する学問である。さて先に企業は従業員を管理しなければならないと述べた。なぜならまず企業が良質な製品・サービスを生むためにはそれに見合った良質な能力を持った従業員が必要だからである。そのために企業はその労働力を調達しなければならない。そしてその能力を持った人材をその生産に見合うだけの適切な場所に配置しなければならない。どんなに能力があるからといってその従業員が自身の能力に見合うだけの機会に恵まれなければ決してその成果物が生産されないことは自明である。さらに従業員は人間であるためそのモチベーションが自身の生産する成果物の良し悪しに大きな影響を及ぼしうる。そのため企業は従業員がいかに高いモチベーションでその生産活動に従事できるかをコントロールしなければならない。このように企業が自社の人的資源の管理のために行わなければならない活動は多岐にわたる。次にその人的資源管理の主体者と領域を見ていく。

ではその人的資源管理は誰によって実践されるのか。八代（2014）<sup>2</sup>では大きく分けてトップマネジメント、人事部門、ライン管理職の三つの主体者が存在することを指摘している。まずトップマネジメントとは最高経営層のことを指し、人的資源管理の理念や基本方針の策定という役割を担っている。これは人的資源管理の川上部分に位置する活動である。これらの方針に従って人事部門が人的資源管理に関する計画立案や制度作りを行うと同時に、人事部門はその制度の導入のサポートを行う役割も担っている。そして最後にこの制度を実際に運用する主体としてライン管理職が存在する。ライン管理職はトップマネジメントが制定した人事方針を理解し、人事部門が制定した制度をもって自身の部下に適

切な働きかけを行うことが求められる。

次に人的資源管理の領域を見ていく。八代（2014）<sup>3</sup>では図表 4-1 のようにその領域を分類している。まず雇用管理として募集、採用、配置、異動、人事考課、退職からなる活動である。募集・採用とはつまり企業が外部労働市場から労働力を調達することである。一方で配置・異動とは企業内労働市場から労働力を調達することである。企業は自社の事業戦略において、現在そして将来的にどのような能力を持った人材がどのようなポジションに必要なのかを見極めなければならない。例えば技術を持った人材であったり、もしくはプロジェクトのマネジメント能力に秀でた人材であったりなどその事業戦略によって能力が大きく変わる。こうした必要な能力を持った人材を外部労働市場や内部労働市場から調達し、その職務につかせなければならない。また特に内部労働市場から労働力の調達を行う配置・異動・昇進においては人事考課が大きな影響を及ぼす。人事考課とは従業員のその能力や働きぶりを評価する活動である。評価の基準として、職務遂行の結果即ち成果物を評価する業績評価や、職務遂行においてどのような能力が発揮されたのか、もしくはまだ発揮はされていないがどのような能力を持っているのかを評価する能力評価、さらには従業員がどのような態度、姿勢で職務遂行を行っているかを評価する情意評価、そして遂行する職務の難易度を評価する職務評価などがあげられる。これらの評価基準のもとで企業は従業員を評価し、その昇進・異動や賃金などに反映することで適切な能力を持った人材を適切なポジションに配置するだけでなく、その従業員のモチベーションを高めていくことが可能となり、さらには従業員自身が自身の強み弱みを本人にフィードバックさせることで人材育成の面も持ちうることとなる。そして雇用管理の最後に企業は退職という面も管理しなければならない。退職には大きく二つ、従業員自らの申し出による退職と、企業が従業員に強いる退職がある。前者の退職を管理することは、従業員が何故退職するかその理由を調査し、自社の今後の要因管理に繋がり、また後者の退職を管理することは自社の労働力の刷新や労働力需要への対応などに繋がる。

次に人事管理として雇用管理に加えた賃金・労働時間、教育訓練という活動が存在する。労働者は組織に対し労働力を提供するその見返りとして賃金を受け取る。この賃金は企業にとってはコストに分類されるため、企業が利益を出すためには抑える必要も生じてくる。そのため企業は業務の効率化を図り無駄な労働時間も減らすことも重要となってくる。ただしここでの賃金とは月給だけでなくボーナスや退職金なども含まれている。企業は労働者に対しその労働力に見合った適切な賃金を払う必要があるが、その労働力の源泉となる従業員の能力は従業員がその企業の成員となる前の学校教育や職業訓練で獲得した能力だけでなく、その企業の成員となってから得た能力というものも存在する。そのため企業は自社の生産物の価値を高めるために自社で教育訓練を行い、その能力やモチベーションを高めなければならない。教育訓練はこのような単なる事業推進のためだけでなく、企業の価値体系や風土を統一化することでその集団の安定、維持に繋げる機能も持ちうる。またこのような教育訓練は従業員にとってはその生涯教育の一環ともなりえ、さら

にはその企業が存在する社会の発展に寄与する社会教育の一部ともなりうることも期待される。

以上が従業員を合理的に活用するための説明に用いられる要素であるのに対し、従業員の合理的活用では説明できない活動として福利厚生、人間関係、労使関係などがあげられる。これらは労働力の面ではなく人間関係やモチベーションという側面に強くかかわることとなる。企業は従業員に対し賃金ではなく福利厚生という形で例えば社宅を保有したり、もしくは社員旅行を行うケースもあるなどしたりする。また従業員においてはその能力だけでなくその同僚や上司、部下とのコミュニケーションも重視される。さらには個々の従業員同士の関係だけでなく従業員の集合である労働組合と経営者との関係という労使関係も人重要な要素である。以上に見てきたものが人的資源管理の領域としてあげられる。ここまで人的資源管理の枠組みを見てきた。次に国際人的資源管理のその枠組みを見ていくこととする。

図表 4-1：人的資源管理の領域

|        |      |      |                        |
|--------|------|------|------------------------|
| 人的資源管理 | 人事管理 | 雇用管理 | 募集・採用、配置・異動・昇進、人事考課、退職 |
|        |      |      | 賃金・労働時間、教育訓練           |
|        |      |      | 福利厚生、人間関係、労使関係         |

出所：八代（2014） p.14

## （２）国際人的資源管理論とは

次に国際人的資源管理の枠組みと先行研究を見ていくこととする。関口、竹内、井口（2016）<sup>4</sup>によると国際人的資源管理とは複数の国や地域にまたがる人的資源管理である。ここで普通の人的資源管理論と国際人的資源管理は何が異なるのか。国際人的資源管理ではその国境を超えるという特徴上、国ごとに異なる法制度や価値観、教育水準など差異が生じる。そのような様々な背景を持った人たちが一つの組織の成員となる中で、人的資源管理においてもその国ごとの違いを反映させることがまず必要となってくる。また他にも国内だけで完結する人的資源管理とは違い国際人的資源管理は国境を超えて移動する人材をいかにマネジメントするかも重要な課題となってくる。そのため国際人的資源管理では人的資源管理の領域のうち図表 4-2 のように従業員の採用・配置・評価・育成などの人的資源管理の諸機能に対し、多国籍企業が活動する国と従業員のタイプの２次元を組み込んだモデルとして示される。第２章でも言及したが、多国籍企業にはその諸機能、各リソースをどこに配置し、どう調整するかが非常に重要となる。とすれば、この人的資源管理においても採用、配置、評価、育成といった諸機能をどこに配置し、どう調整するかも同様に重要な課題とあることが分かる。では次に、まずその人的資源管理の諸機能のプログラム化とヒトの現地化の関連性を見ていくこととする。

図表 4-2：国際人的資源管理の枠組み



出所：Morgan（1986）を参照する古沢（2008）p.124

## 第2節 プログラム化とヒトの現地化

さて第1節において国際人的資源管理の諸機能が大きく分けて、採用、配置、評価、育成からなることが分かった。それではどのようにしてそれらはプログラム化されるのか、またそれらがプログラム化された場合、どのようにしてヒトの現地化に影響を与えるのかを考察する。

まずプログラム化は大きく分けて二つの概念を内包する。一つは公式化として、計画や政策、ルール、職務報告が明文化されていることである。もう一つは標準化としてルールや手続きの国際的に共通化されていることである。それでは人的資源管理のプログラム化とはどのような状況を指すのか。まず公式化として人的資源に関わる様々な要件を明示することであるといえる。つまりここでは以下のように企業内におけるそのポジションに必要な人材の能力や人格を含めた資質の要件を明らかにし、またそのような資質を持った人材をどのように開発するかを同じく明記することである。

採用：どのような資質をもった人間が採用されるのか

配置：どのような資質を持った人間がどのようなポジションに配置されるのか

評価：能力はどのようにして評価されるのか

育成：どのような訓練がどのようなどのような目標をもってなされるのか

と以上のように分類できる。ここで人的資源管理モデルとの比較に際し、これらを明示化することはヒトの現地化にどのような意義があるのだろうか。まず採用や配置の条件を明示化することは、社員にとってのキャリアパスを具体的にイメージさせることに繋がり、本人のモチベーションの向上、ひいてはリテンションの向上にも繋がる可能性がある。長く勤務すればするほどその会社の規則やルールを熟知した人間が形成されることは考える

までもない。またその人物がどのポジションに最適かどうか、主観的な判断基準ではなく客観的な判断基準がなされるようになることで、その判断における属人性を弱めることが出来る。さらにその職務を遂行するにあたって必要な能力を持った人材の確保が容易になることも考えられる。実際欧米企業の多くは、営業部門や人事部門など部門ごとの採用といった職種別採用を行っていることが多い。それに当たって評価の明示化も重要なものとなることが分かる。その企業では何が評価されるのか、を社員がしっかりと認知することで、社員がその企業内で良いとされる行動を生み出すことに繋がると考えられる。この良いとされる行動をとった社員に対して、それが実際に処遇に結ぶようであれば社員はその良いとされる行動を行うことを明確な目標としてもって働くことが出来るようになると考えられる。これによって最終的には子会社の行動とアウトプットをもコントロールできるようになると考えられる。そして育成は採用や配置同様、社員にとってのキャリアパスの明示させることに繋がる。

では標準化の視点ではどうだろうか。まず採用や配置における標準化を考える。全世界統一的な配置の制度を構築することで、世界中のポジションや従業員を共通の基準で比較することが出来るようになる。また評価基準の標準化を行うことで、その企業で良いとされる行動やアウトプットを全世界的に統一することに繋がる。また他にも国籍や勤務地が異なる人材の能力や成果を同じモノサシで客観的に相対評価できるといえよう。そして最後に育成の標準化を行うことで、人材の働く国や勤務地に関わらず、その人材は全世界共通の育成制度のもとで標準化された能力を得ることが出来るといえよう。

以上のように人事管理制度のプログラム化は、多国籍企業における「プログラム化」的調整メカニズムにおいて、全世界に共通なものさしのもとで適切な能力をもった人材を適切なポジションに配置し、また全世界に標準化された人材を育成し、最終的にはその人物の行動やアウトプットをもコントロールすることに繋がるといえる。

では以上のようにプログラム化が従業員に与える影響を見たところで、最後にこのプログラム化がヒトの現地化のデメリットの際に生じるデメリットをどのように減少させているのかを見ていく。さて先に現地化のデメリットとして「海外子会社への技術・経営ノウハウの移転が難しくなること」と「海外子会社の意思決定におけるコントロールが難しくなること」の二点を挙げた。まず前者の「海外子会社への技術・経営ノウハウの移転が難しくなること」に関して、知の海外移転に関して研究を行った中村（2010）<sup>5</sup>を見ていく。中村は知を大きく二つ、文法に従った文書王、数学的表現、技術仕様、マニュアルなどの形式言語によってあらわされる形式知と、言葉や言語で表現することが不可能ではないまでも非常に困難な知識であり人間一人一人の体験に根差す個人的な知識、信念、ものの見方、知識システムといった無形の要素からなる暗黙知に分けている。そしてこの知識の変換には以下の四つの次元が存在することを指摘する。

#### ①共同化：暗黙知より暗黙知へ

経験を共有することで暗黙知を創造するプロセスである。

## ②表出化：暗黙知より形式知へ

暗黙知を明確なコンセプトとして表すプロセスである。このためにまずメタファーとしてあるものをシンボルとして思い浮かべ別のものを知覚し直感的に理解する。一方で論理的モデルとして規則に沿った言語と首尾一貫した論理で表現されるコンセプトや命題を理解する。このメタファーを論理モデルのにおけるギャップを既知の部分を通じて理解を助けるアナロジーが存在する。つまりメタファーとは企業内においては従業員個々の価値観や風土など意思決定における無意識化の物事の捉え方を指し、一方で論理モデルは企業におけるビジョンやそこから落ちてきた明確な行動規範や評価基準のことを指すと考えられる。

## ③連結化：形式知より形式知へ

ある形式知と別の形式知を組み合わせて一つの知識体系を創造するプロセスである。

## ④内面化：形式知から暗黙知へ

形式知を暗黙知へ体化するプロセスであり、このためには言語・図式化された書類、マニュアル、ストーリーなどを学習することで為される。

以上のような四つの次元の知識の変換プロセスを示したうえで中村はここで最も重要なのは表出化であることを述べ、さらにここから「現場イズム」度の高い企業ではマニュアルによる情報の共有化やマニュアルの現地語化などが積極的に導入されている点を指摘している。つまりプログラム化によって暗黙知から形式知への移転がなされることがわかる。

では次に「海外子会社の意思決定におけるコントロールが難しくなること」の克服とプログラム化はどうであろうか。これに関しては先に述べたようにそもそもプログラム化とは明示的な目標や方法をもって子会社をコントロールする方法である。そのため子会社の意思決定において、人的資源管理をプログラム化することで、その海外子会社の人材がどのような判断基準を持った人材であろうと、そのような判断基準よりも全世界的に共通な明確な政策、手続きの方が重要だという考えが根底にあるため子会社コントロールに障害は生じづらくなると考えられる。

以上人的資源管理のプログラム化とそれが現地化によってもたらされるデメリットをどう克服するかを見た。次の節では社会化とヒトの現地化がどう関連するかを見ていく。

## 第3節 社会化とヒトの現地化

では次に多国籍企業はどのようにして社会化を達成するのであろうか。社会化とは価値観の共有と表現した。この社会化による調整メカニズムを用いる場合、プログラム化と違う点はプログラム化が社員の日々の行動やアウトプットを直接・明示的にコントロールするのに対し、社会化は社員や組織の向かうべき方向性や行動の規範を指し示すことで、企業の目的目標を達成のために個々人の暗にコントロールする。そこでまず人的資源管理におけるプログラム化とは何かを見ていく際にその組織の方向性や行動規範となる経営理念が社

会化にどのように影響を及ぼすかを考える。経営理念とは何か。竹田（1994）<sup>6</sup>では経営理念とは「企業のあるべき姿を標榜する指導原理」と定義し、「企業メンバーの活動指針や行動規範となる”価値”を表明したもの」と規定している。経営理念が持つ役割としては以下のようなものがある。一つは社会に対する正当性の主張である。企業が社会に対しどのような役割を持つのか、その社会的使命即ちミッションを表明することである。他にも企業が将来的にどのような企業を目指すのか、その方向性を指し示す、いわゆる経営ビジョンである。もう一つは日常における規範に関わるものだ。社是社訓などがこれに当てはまるが、これは社員の日々の行動における規範となる。つまり経営理念を子会社に浸透させることは、社会化を達成するのに重要な要因になりうると考えられる。ではその多国籍企業は経営理念をどのようにして構築し、共有・浸透させていくべきなのだろうか。

まず経営理念の構築を考える。その前に多国籍企業内に存在する企業文化が分類されるので、そちらを先に見る。根本・ティレフォーシュ吉本（1994）<sup>7</sup>では多国籍企業内にはグローバルに共有された「コア文化」と海外子会社独自の「サブカルチャー」の併存を指摘する。ここでコア文化は国教を超えた協働を図るための共有価値部分であり、一方でサブカルチャーは各国の国民文化を反映したものであり、環境の多様性への対応や異文化シナジーによる創造性を発揮する価値部分であると述べている。そのような二つの種類の文化が存在する多国籍企業でどのように経営理念を構築すべきなのか。ここでコア文化と本社文化が同一のものではないことに注意しなければならない。そもそも企業文化はある一定の程度その国の文化の影響を受けるものであり、その言った場合に本社文化もまた本社の国の文化の影響を受けているものであるからである。実際根本・ティレフォーシュ吉本（1994）<sup>8</sup>でも国内経営時代に策定された「経営理念」や「行動規範」をベースにコア文化の構築を図ることは世界通用性の面で危険が伴うことを指摘する。そのためまず根本・ティレフォーシュ吉本はコア文化のベースとなるグローバルな経営理念を構築する方法として、本国本社の特殊性を出来るだけ超越した経営理念を設定し、それを海外の子会社で翻訳検討し、その修正を繰り返すことで最終的な経営理念を設定の必要を述べている。

次にこの経営理念の浸透をどのように行うかを考える。ただし竹田（1994）<sup>9</sup>の論じるように、経営理念を中核とした社会化による活動の調整、集権化やプログラム化に比べ費用と時間が莫大にかかってしまうことに留意しなければならない一方で、現地化とグローバルな活動の調整を必要とするならば、これらの投資は必要不可欠である。さて経営理念の浸透にあたってその明文化はもちろん、各国の言語に翻訳する必要がある。そのようにして作成された経営理念をまずは海外子会社のトップの人物に浸透しなければならない。組織文化の伝達という概念ではあるが、そのプロセス Schein（1985）では「一次的植えつけメカニズム」と「二次的明確化と強化のメカニズム」にわけて述べている。

一次的植えつけメカニズム：

- ①リーダーが注目し、測定し、統制する
- ②危機的事件または組織の危機に対するリーダーの反応

③リーダーによる慎重な役割モデリング・教育・指導

④報酬や地位を与える基準

⑤募集・選抜・昇進・退職・免職の基準

二次的明確化と強化のメカニズム

①組織のデザインと機構

②組織のシステムと手続き

③物理的空間や建物の正面や建築物

④重要なイベントや人物に対する物語・伝説・神話・寓話

⑤組織の哲学・信条・憲章についての公式表明

尚 Schein は、一次的メカニズムは二次的メカニズムより強力で、二次的メカニズムが作用するのは一次的メカニズムと整合性が保っている場合に限られるという。この一次的植えつけメカニズムを見ると分かるように、初期段階での企業文化の植え付けにはその組織のリーダーが重要な働きを見せることが分かる。そのため子会社に経営理念を浸透させるのであれば子会社トップの人材にその理念を浸透しなければならない。

また経営理念の浸透は、このようにトップの人材を通じた段階的な浸透に限らない。人的資源管理という観点でも経営理念を共有するシステム作りをすることが出来る。

採用や異動などで生じる人材の評価という面においては、例えばその評価基準に、経営理念から落とし込んだ行動規範に沿った行動をとった、もしくはとれる人間を積極的に高く評価することで経営理念を内在化させた社員の数が増えたり、もしくは最初はそうでなくても次第にその行動規範に沿った人材が育成されたりするようになる。また育成や配置においては海外人材を積極的に本社で活動させるために、逆研修やもしくは正式な本社勤務のオファーを行ったりすることも役に立つであろう。外国人社員を本社で活動させることで経営理念を内面化させた外国人社員の育成に繋がったり、本社社員と子会社社員の人材交流を通して共通の価値観の形成に繋がったりする契機となる。

このように社会化のためには経営理念が非常に重要な役割を持つことが分かった。企業はグローバルに理解・共有可能な経営理念をまず構築する必要がある。その後はそうして形成された理念を各拠点のトップに落とし込み、トップ層から一般社員層までの段階的な経営理念の落とし込みを行うと同時に、人事制度面でも経営理念から落とし込んだ行動規範を明示しそれを元に人を評価したり、各国間での人材の交流を積極的に図ったりすることでその価値を共通なものにするといった制度施策をとることが出来る。

ではこの社会化が現地化のデメリットである「海外子会社への技術・経営ノウハウの移転が難しくなること」と「海外子会社の意思決定におけるコントロールが難しくなること」の二点をどう克服するのか見ていこう。まず「海外子会社への技術・経営ノウハウの移転が難しくなること」においては中村（2010）<sup>10</sup>の知の変換プロセスにおいて暗黙知から暗黙知の知の移転を行う共同化を考える。この共同化においては経験を共有することでなされると中村は述べた。また中村（2010）<sup>11</sup>では現場イズムが高い企業では本社と海外子会社との従

業員との交流が積極的になされていることや、カイゼン運動、QC サークル活動の積極的な実施が行われていることを指摘している。知の共同化は経験の共有をもとに行われると考えると人的資源管理における社会化の一つである人材交流の促進はこの従来は従業員の価値観の統一化という面を持つ一方、従業員が様々な自社人材と交流を図ることでの暗黙知から暗黙知への移転の機会になっていると捉えられる。

また海外子会社の意思決定におけるコントロールが難しくなることという面においては、そもそも社会化とは社員に共通の目標、行動規範を植え付ける行為であり、それは採用から、育成、配置、配置のすべての段階においてその目標や行動規範をもっていることが重視されており、それらは多国籍企業において全世界的に共通のものであるので、子会社の意思決定においても社会化が達成されている企業においては意思決定における相違は置きづらいと考えられる。

以上、海外子会社調整メカニズムのプログラム化と社会化が人的資源管理に適用されることで、多国籍企業における経営の現地化の際に生じる二つのデメリットである「海外子会社への技術・経営ノウハウの移転が難しくなること」と「海外子会社の意思決定におけるコントロールが難しくなること」をどう克服するのかを先行研究と理論の枠組みから見た。では次の章では実際の日本企業ではその現地化と人的資源管理の枠組みにおいて現状どのようなになっているのかを見ていくこととする。

---

<sup>1</sup> 八代（2014） pp.2-4.

<sup>2</sup> 八代（2014） pp.17-18.

<sup>3</sup> 八代（2014） pp.10-14.

<sup>4</sup> 関口、竹内、井口（2016） pp.16-17.

<sup>5</sup> 中村（2010） pp.115-127.

<sup>6</sup> 竹田（1994） 101 ページ。

<sup>7</sup> 根本・ティレフォーシュ吉本（1994） 83 ページ。

<sup>8</sup> 根本・ティレフォーシュ吉本（1994） 54 ページ。

<sup>9</sup> 竹田（1994） pp.101-110.

<sup>10</sup> 中村（2010） 119 ページ。

<sup>11</sup> 中村（2010） pp.124-127.

## 第5章 事例研究

### 第1節 事例研究における調査方法

さて本章ではグローバルに展開する日系の総合建設会社、鉄鋼メーカー、総合電機メーカーの三社の企業に対し、その現地化の進展に関する現状とそれに付随する制度や施策についてリサーチを行ったので、そのリサーチ結果と考察を行っていく。インタビュー方法としては以下の方法をとった。まずはそれぞれの企業で実際に海外勤務経験のある日本人社員から情報を得るという方法である。総合建設会社 A 社及び鉄鋼メーカー B 社に対しては直接インタビューという形でお話を伺った。また総合電機メーカー C 社に対してはインタビュー項目を記載したアンケート表を C 社社員の方に送付し回答して頂いた。もう一つはインターネット上に掲載されている各企業の HP やグローバル展開に関する記事である。これらのリサーチ方法によって得られた三社のリサーチ情報を初めに紹介し、次にその考察を行うこととする。

### 第2節 総合建設会社 A 社に対するリサーチ

#### (1) インタビュー概要

会社：総合建設会社 A 社

日時：2017 年 10 月 26 日 17:30-18:30

回答者：営業総本部 国際営業部の方

#### (2) インタビュー

##### 1) A 社の海外事業

まず日本の総合建設会社 A 社のインタビューに関して記していく。A 社は国内海外合わせた売上げが年間 1 兆数千億円に及び、そのうち海外売上は 500 億円ほどなので海外売上比率は 5%程となる。

尚他のスーパーゼネコンだとその売上比率が 20%にものぼる会社もあるが、A 社でその比率が低い要因は現在 2020 年のオリンピックに向けて増加する国内需要に A 社が注力しているため海外事業に向ける人的リソースが足りないからである。同業他社は海外事業において M&A など通し海外の会社の買収を積極的に行うも、その後の海外拠点の運営に自社の人材を送り込まないままのケースが多い。一方で A 社では海外拠点の運営に日本人を直接送り込まないことを良しとしないため、そのようにして海外売上比率に差が出てしまうという。A 社が直接人を送り込まないことをしない理由は、人を送り込まないことで発生する海外拠点のコントロールが出来なくなることをリスクと捉えているためである。

さて A 社のグローバル展開として A 社は 14 もの国と地域に拠点を持っている。A 社の海外拠点には、連絡所、営業所、現地法人という三つのステータスが存在する。連絡所はあくまで情報収集のみを行う拠点であり、売上が実際に発生するような活動を行うのは営業所と現地法人になる。営業所と現地法人の選択プロセスはまず、海外に進出した際にまず

その国の法律で外資本率の関係上、現地法人にしなければならない場合がある。特にそのような法律がない場合は、その国の税制や、その国でビジネスを単独でやるリスクと会社のコントロールを天秤にかけて必要があれば現地の会社と JV を組むということとなる。ここで JV を組むメリットとしては、現地のリソースを使えるということだと認識している。例えばサプライチェーンの情報であったり、また許認可の取得のノウハウだったりなど。特に建設業は地元産業であるので現地に根付いてビジネスを行う必要があると考えていた。ちなみに一国に営業所と現地法人が両方存在しているケースもある。会社のステータスによって税制や送金規制、法律など様々な要因が変わってくる。その様々な要因を鑑みたくて最終的に東京にどれだけの利益をもたらすことが出来るかをゴールに最大公約数的にリソース配分を行うのが重要になるという。

## 2) A 社の現地化

現地化を、海外拠点の経営者の国籍とするのであれば、A 社の現地化は遅れているといえる。なぜなら A 社の営業所・現地法人の両方とも代表者はどちらも日本人が担っていることが多いため。比率としては 90%程度が日本人である。何故では現地化が遅れているのかというと、海外拠点の責任者はまず責任者としてのマネジメントなどの能力を持つだけでなく、日本語が話せ、日本的な価値・文化を知っている必要があるが、現状 A 社にはそのような外国籍人材はいないためである。

A 社で現地人が海外拠点の代表を勤めているケースとして、台湾がある。その台湾拠点の代表の方は、日本の大学で学んでいたため日本語を流ちょうに話すことが出来、また A 社にもう長年勤めている方であるので A 社の独特な慣習などにも熟知しているらしい。例えば A 社では建設業として海外案件の売り込み、アピールを本社の人間に行う必要があるといった暗黙的な慣習があるが、そのような慣習を日本人はもちろん、台湾の代表の方もそのような慣習に対応している。

## 3) A 社の人事システム

A 社では、海外拠点で働く日本人に対し外国人人材の人事施策に関するマニュアルを配布し、海外拠点で働く日本人はそれを参考に人事施策を担うこととなる。そこで各人事機能がいかになされているかを伺ってみた。

まず採用を見る。採用要件としてプライオリティはまず経験や実績。つまり即戦力人材となるかどうかである。あまり人格や潜在能力は重視していない様子である。選考の際には筆記で数学英語性格などを試すが、それよりも一番重視するのはこれまでの経験・実績である。ちなみに数年前からグローバル人材マネジメント制度というものを始めた。それまでは現場が立ち上がった時に海外人材を数年の契約社員として雇用し現場が終わったら即解散というものであったが、この制度以降はそのような社員を長期契約に移行する制度である。これによって優秀な人材の確保と育成の手間を省くこともある。

次に給与は日本人が事前に相場（他の外国企業がどれくらい払っているのか）を調べてそれに近い額を決定。予算次第ではあるが。また社内で不公平感がでないよう、評価制度に基づいた評価の結果によって昇給・賞与が決まる。これらの決定者もすべて各拠点のマネージャー、つまりおおよそ日本人が権限をもって彼らの裁量のもとに行われている。また評価基準に関しては世界一律の評価項目がある。その人事評価を1年に1回のペースで実施し、またその際評価の属人性を減らすため、評価者は3人で行われる。評価目的としては、評価による公平な給与・賞与を決定すること、面接の実施による上司とローカルスタッフのコミュニケーションを促進させること、スタッフのスキルモチベーションを向上させること、人材を育成すること、などを挙げていた。なお人事評価にあたっては、年度初めに目標課題を設定し、期待するスキル能力知識を評価項目で示すことで、その評価時に評価結果としてフィードバックするような形となっている。最後に教育育成として海外人材に行っているものは主に二つ。一つはインターネットによるオンデマンド教育。これによって例えば建設の知識やA社に関する知識などの習得を図る。二つ目は日本への研修である。毎年1回の実施で1回100名程度が参加。参加する人材は海外拠点のマネージャーから推薦された人材となっている。これによって会社へのロイヤリティ向上や幹部候補生であることの意識の向上、などを図るようだ。

#### 4) その他

2) でA社の台湾拠点の事例においてさらに深く聞いた。従来建設業は土着の産業なのであまり海外の建設会社に現地の顧客が直接依頼するようなことは少ない。しかし台湾ではA社のブランドが確立しているため、現地の顧客がA社に仕事を直接依頼することが多く、A社台湾拠点の代表が現地人であることは、現地顧客・社会との良好な関係を築くのに一役買っている。

### 第3節 鉄鋼メーカーB社に対するリサーチ

#### (1) インタビュー概要

会社：鉄鋼メーカーB社

日時：2017年12月8日19時~20時

#### (2) インタビュー

##### 1) B社の海外事業と現地化

次に日本の鉄鋼メーカーB社のインタビューに関して記していく。B社の売上はグループ連結で9000億円ほどであり、そのうち海外売上比率は半分ほどの50%となっている。また海外に拠点を多くもち、30か国以上に展開している。拠点のステータスとしては三つあり、販売拠点、製造拠点、研究開発拠点がある。それぞれ拠点のステータスによって社員の数は大きく変わり、例えば販売拠点なら何十人という規模である一方、製造拠点なら数百~千人

にものぼる。しかしその拠点の代表の多くは日本人であり、割合としては 90%ほどとなっている。このように日本人が多く採用されている理由は、現地人を採用することによる本社と海外子会社のコミュニケーションが難しくなってしまうことを挙げていた。

では B 社が今後現地人をより活用するためには、B 社にはどのような課題があり、またそれをどのように克服するか、という質問に対しては以下のように答えて頂いた。まずはどれだけ頑張ったらどれだけ昇進・昇給するのか、その基準を明確に定めることが必要だという。日本的な経営を海外にも持ちこんでいる B 社では、その役割と評価が報酬とどう結びつくのか曖昧になっていることが多い。日本人はこのような労働慣習になれているが、外国人はそうではないので、そこを変える必要があるとおっしゃっていた。他にも職務要件の共通化を図る必要性を考えていた。なぜなら例えば働く国や地域が異なっても、そこに存在するポジションに求められる職務要件は、勤務地によって変わらないからである。またさらに日本人が変わる必要性も考えていた。従来の日本人同士での日本的な考え方のもとでの意思決定や行動を行うのではなく、今後のグローバル展開の中で様々な文化背景をもった人々を納得させることの出来る意思決定の方法を日本人は学ぶ必要があるという。そしてそのために会社として、今は B 社に海外から日本への研修などはないが、そのような制度を作ることで外国人材と日本人材を同僚として協働もしくは競争させたり、さらには B 社が子会社を有する  $\alpha$  国から  $\beta$  国への研修など、第三国同士での人材交流を深めたりすることで、同質の考え・価値観をもった人材を育成する必要があると考えていた。

## 2) B 社の人事制度

B 社の人事制度として、現状各子会社の人材に対する評価基準は子会社ごとに決定されているという。また採用の基準としては日本語が話せることというものにプライオリティが強く置かれている。また育成の方法も同様特に決まりだったものではなく、子会社に駐在する日本人上司の判断によってその内容は系統だったものであったり、OJT 方式であったりと異なるという。他にも経営理念を落とし込むための方法としては子会社に対し日本人を派遣したり社内報（日本語と英語版がある）を全従業員に配布したりすることで、B 社の社長のメッセージや会社方針などを伝えている。

## 第 4 節 総合電機メーカー C 社に対するリサーチ

### (1) インタビュー概要

会社：総合電機メーカー C 社

インタビュー方法：メールによるインタビュー項目を記載したアンケートへの回答

回答日：2017 年 12 月 16 日

人：国際営業部の方

### (2) インタビュー

## 1) C 社の海外事業と現地化

最後に日本の総合電機メーカーの C 社のインタビューに関して記していく。C 社はまずその売上が 1 兆 9000 億円、連結売上収益が 9 兆 1000 億円となっている。そのうち海外売上比率は半分ほどとなっている。海外に拠点を 794 社持つ日本でも非常にグローバル展開を果たしている会社だといえる。またヒトの現地化という観点では、日本人が海外拠点の代表を勤めているケースは 50%未満である。日本の平均的な現地化の割合が 30%前後ということを見ると、現地化が非常に進んでいる企業だといえる。

このように C 社がヒトの現地化を進めた理由として、C 社の経営方針が従来の日本で生産したものを海外に輸出するビジネス、あるいはローコストセンターで生産した製品を海外に輸出するビジネスから顧客の側でソリューションを提供する社会イノベーションへと舵を切りローカライズが求められるようになったからであるという。このようにグローバル展開を進める中で C 社は、国や地域を超えて、外部から多様な人材を集める必要があると考えているようである。従来の日本特有の年功序列制度は、勤続年数少ない中途採用者や外国人などに対して不利な部分があったため、グローバルに共通の基準を用いて、役割や評価と報酬との関係を明確化し、従業員 25,000 人の人事情報のデータベース化を行っている。また性別・年齢・国籍に関係ない人事評価制度を導入も行った。さらには今後のグローバル展開において、国際経営リーダーの育成が課題であると C 社は捉えているようである。つまり国籍・性別に関係がなく多様な人材をいかに確保し育成するか、優秀な若手にいかに早くから経営リーダー候補としての経験を積ませるかが課題であるという。そこで C 社ではグローバルリーダーシップディベロップメント (GLD) を 2012 年度からスタートさせ、成長戦略を具現化するために必要な経営人材をグループグローバルで確保、育成し、特に重要なキーポジションに、必要があればグループ外から採用して、最適な人材を配置できる状態にするという事をゴールとして目指している。

また今回アンケートに回答して下さった方としては、今後より C 社で様々な社員を活用するために、日本での経験 (年齢) に基づく明文化されてない仕事の進め方から、求められる役割や人材要件を定義して、その職務がどのようなものなのかのマニュアルの作成を進め、そこからそれに見合った候補者を人事データシステムから選抜し、その候補者をアセスメント (評価) 本人の強みや弱みを踏まえ、個別の育成プランを策定・実行して行く必要があると考えているようだ。

## 2) C 社の人事制度

1) でも述べたように、C 社ではグローバルに共通な基準のもとで、役割や評価と報酬との関係を明確化している。つまり評価や昇進・異動、そして報酬の基準は全世界一律の制度がとられている。他にも採用の基準や育成の方法は、全世界的には統一されていないものの、ある程度地域で共通したものが存在するという。

また C 社では自社の経営理念を浸透させるための取り組みとして、全社員への E-

Learning での教育・研修を実施しているという。尚その研修は日本語、英語、中国語が選べる。それ以外にも全従業員にグローバル従業員サーベイを実施しグローバル共通の意識調査を年1回実施するなどの取り組みも行っている。

## 第5節 事例に対する考察

さて本章第2節から第4節にわたって総合建設会社 A 社、鉄鋼メーカー B 社、総合電機メーカー C 社の合計三社の事例を見てきた。そこで本節では、本事例を海外子会社調整メカニズムである「集権化」、「プログラム化」、「社会化」の三つの要素とヒトの現地化の進展の関連性について見ていく。

まずは三社がどのメカニズムをどれほど取り入れているのかを見てみよう。A 社および B 社の海外子会社マネジメントは典型的な、集権化によるマネジメント方法だといえる。なぜならば、まず海外拠点のほぼすべての代表者に本社からの人間を直接派遣しており、彼らによる海外拠点のコントロールに強く依存しているためであるからだ。日本企業の海外法人の日本人社長率の平均が 70%前後である中で、A 社 B 社はともに 90%程と非常に高くなっている。そのため A 社と B 社のヒトの現地化は進んでいないといえる。一方で C 社の日本人社長率は 50%未満であり、日本企業の中ではかなりヒトの現地化が進んでいるといえる。それでは C 社はどのようなメカニズムを用いているのであろうか。

C 社では第4節にも記載がある通り、従来は日本で生産したものを海外に販売するという経営を行っていたとあることから、昔は「集権化」メカニズムを用いていたと考えられる。しかしソリューションを提供する社会イノベーションへと舵を切りローカライズが求められるようになったことが C 社のメカニズムの変更に大きな影響を与えたことがわかる。この方針のために、C 社では従来の日本的な職務と評価と報酬の関係が曖昧な人事制度をやめ、それを明確化しかつ全世界的な人事制度を作りあげていることが分かる。つまり C 社はその調整メカニズムを集権化からプログラム化に転換したのだといえる。さて C 社の事例においてさらに着目すべき点は、二つある。一つは従業員 25,000 人の人事情報のデータベース化を行っている、という点であり、もう一つは、全世界的な報酬制度が取り入れられているということだ。第4章にて人的資源管理のプログラム化におけるフレームを作った際に、あくまでそれは採用、配置、評価、育成の四つの観点からのみであった。しかし C 社ではこの四項目にプラスして報酬という項目のプログラム化を行い、また有能人材発見のための仕組みとして全ての社員をデータベースに登録してその人事データを管理するという視点はインタビューを行う前までは思いつかなかった。では A 社と B 社のプログラム化の度合いも見ていこう。A 社では全国一律の評価制度のもと人事評価を行っており、これにより個人の行動とアウトプットをコントロールするような取り組みが見られた。毎年上司が部下に対し目標設定を課しているのもその一つであるといえる。他にも海外拠点に関する様々な諸規定を制定しており、それに沿って海外拠点は手続き、業務報告をするように定められている。ただ評価基準に関しては一定の度合いを変更できるため、国によって、もし

くは派遣されてきた日本人によってその評価基準がばらけるケースがある。やはりプログラム化という視点で見るのであれば、この評価基準は変更できないような余地を設けるべきではないだろうか。一方で B 社では人事制度における公式化や標準化は特に見られないようであった。その分 B 社では海外子会社でも採用基準に日本語を話せるもののプライオリティを高くするなどして、集権化によって生じうる日本人派遣者と現地社員との摩擦を減らすような取り組みが見られた。最後に社会化という視点で見る。A 社には経営理念から落とし込んだ行動規範等を定めているが、それを意識して採用や評価などを行っていないようだ。採用や評価においては企業理念に沿った人間であるか、というよりもどちらかといえばスキルや知識を重視している傾向が強い。また海外人材に対しては日本への研修制度を設けている。これは社会化に役立つ制度だと考えられる。この研修制度は年一回 100 人ということであったがこの規模が少ないか十分であるかは他企業と比較する必要がある。また B 社では企業の価値観の内面化を図るにあたって取り入れられている公式な仕組みとしては、社内報を用いていた。しかし海外から日本への研修などが B 社ではないため直接的な人材交流がなかなかできていないのではないかと。B 社は自社の価値観を子会社に共有するにあたって大部分がそこに駐在する日本人派遣者に依っているようである。B 社の子会社での育成方法は属人的であることを考えると、B 社は日本人派遣者に、現地子会社での価値観の浸透に力を入れるように教育することで、B 社は新たな社会化の方法を見つけることができるのではないだろうか。そして C 社ではオンデマンドの教育だけでなく年一回の頻度で全従業員にグローバル従業員サーベイを実施しグローバル共通の意識調査を年 1 回実施するなどの取り組みも行っているという。このような施策は自社の経営理念が社員にどれほど落とし込むことが出来ているのかを計測することに繋がるので、今後 C 社が社会化のための PDCA を回すのに貴重な参考となるであろう。

## 第六章 多国籍企業が現地化を為すためには

### 第1節 本論文の総括

それでは第六章ではこれまでの議論の中で明らかになったことをまとめていく。

企業のグローバル化が進む現代において、とある日本の多国籍企業の問題点が昔からよく言われている。それは海外拠点における経営の現地化である。昔から海外においても日本の企業は日本人中心の経営を行ってばかりでいると。つまり日本企業では海外子会社において経営ができるような現地人を登用するシステムができていないのだ。そこで本論文はこのヒトの現地化について見ていくこととなった。

さて実際日本企業と欧米企業のヒトの現地化の進展度合いを見ると、日本企業は海外子会社のトップにおける本国社員率は 70~80%もあるのに対し、欧米企業は 30%程度である。この差は何故生じるのか。ここで現地化がもたらす企業への悪影響を見ると大きく二つ、技術やノウハウの不足という問題と、親会社—子会社間の関係に対する摩擦という問題が判明した。そこで本論文ではこの二つの悪影響を欧米企業は減少させるマネジメント手法をもっているのだと考えた。そこで多国籍企業にはグローバル統合と現地適合の圧力にさらされている中で、その諸機能・各リソースをどう配置しどう調整するかの問題を抱えていることを振り返った。そこでこの調整の問題に際し、現地化の二つのデメリットを減らすマネジメント方法があると考えたのだ。

ここで海外子会社の調整メカニズムに関する先行研究を見た。これらを分類すると、「集権化」つまり企業の意思決定権を本社に集中させ、子会社には人を直接派遣して直接的・人的な監視を行うコントロール方法、「プログラム化」即ち明文化されたルールや規程を作成し、またその明示的な基準にそって個人の行動やアウトプットをコントロールする方法、「社会化」即ち価値観の共有化・共通化による組織構成員の規範的な統合によって個々人の行動を暗にコントロールする方法の三つである。以上三つの子会社調整メカニズムがあることがわかったところで次に日本アメリカヨーロッパ企業の指向するメカニズムを見ると、歴史的な背景から、日本は「集権化」、アメリカは「プログラム化」、ヨーロッパは「社会化」をとりやすいことが分かった。そのため現地化の進展度合いの差にはこの子会社調整メカニズムが関わってくるのではないかと考えた。そのため日本もプログラム化や社会化といったメカニズム手法をとることで、現地化の達成することが出来ると考えた。

そこでこの人的資源管理において社会化とプログラム化の達成のためにはどうすればよいか、またそれによって現地化のデメリットを克服しうるのかを理論と事例の観点から調べた。理論の観点からはまず国際人的資源管理の枠組みが海外子会社調整メカニズムにどう適応されるのかを見た後、その適応された人的資源管理の方法が現地化のデメリットをどのように克服するのかを考察した。その結果プログラム化においても社会化においても現地化のデメリットである技術やノウハウの不足という問題と、親会社—子会社間の関係に対する摩擦という問題を解決する一助となることが分かった。次に事例の観点からは海外展開を行う日本の 3 つの企業において、海外での管理職という人事制度を実際に子会社

において運用する立場の方々にインタビューを行った。その結果現地化の進展度合いと人的資源管理制度におけるプログラム化には大きな関連性が見られた。一方で 3 社ともその社会化には多少程度の差異しか見られなかった。以上が本論文が明らかにしてきたことである。

## 第 2 節 本論文の課題

本論文における課題は、大きく分けて二つあると考えている。

一つ目の課題は、今回は考察対象を日本企業に絞って行ったことだ。その事例分析においても外国企業を重点においた調査を行ったり、業界ごとに分類して調査を行ったりすることで、そのヒトの現地化に関わる諸制度、システムに差異を発見し、そこから企業ごとにあったプログラム化や社会化の方法が見つかるかもしれない。

また二つ目の課題は、今回インタビューが出来たのは制度を運用する管理職という人材のみであったことだ。人的資源管理の主体者としてトップマネジメント、人事部門、管理職の三つの主体を明らかにした。そのため同じ企業内でもその異なる属性の方々にインタビューを行えば違った視点が見つけられるかもしれない。

とはいえ大学生の身分でありながら、会社の最も現場に近い立場の方々にお話を伺えたのは非常に貴重な経験となったと考える。お忙しい中お時間を作ってくださった三名の方には感謝してもしきれない。本論文を研究するにあたって学んできたことが自分の将来に役立つことを願わんばかりである。

## 文献一覧

1. 白木三秀（1995）『日本企業の国際人的資源管理』日本労働機構
2. 白木秀三・梅澤隆（2010）『人的資源管理の基本』文眞堂
3. 関口倫紀、竹内規彦、井口知栄（2016）『国際人的資源管理』中央経済社
4. 竹田志郎（1994）『国際経営論』中央経済社
5. 中村久人(2010)『グローバル経営の理論と実態』同文館
6. 根本孝・ティレフォーシュ吉本容子（1994）『国際経営と企業文化』学文社
7. 根本孝（2004）『グローバル経営—国際経営の進化と深化—』同文館
8. 古沢昌之（2008）『グローバル人的資源管理論—「規範的統合」と「制度的統合」による人的マネジメント—』白桃書房
9. 諸上茂登、根本孝（1996）『グローバル経営の調整メカニズム』文眞堂
10. 八代充史(2014)『人的資源管理論—理論と制度—』
11. 吉原英樹（1996）『未熟な国際経営』白桃書房
12. Baliga, B.R & A.M. Jaeger（1984）, *Multinational Corporations: Control Systems and Delegation issues*, Journal of International Business Studies, Fall, p25-40
13. David A. Heenan & Howard V. Perlmutter（1979）, *Multinational Organizational Development*, Addison-Wesley Publishing Company.（江夏健一 監訳、有沢孝義、重里敏行 訳『多国籍企業—国際化のための組織開発—』文眞堂、1982 年）
14. Edstrom, A. & J.R. Galbraith（1977）, Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations, Administrative Science Quarterly, June, Vol.22, p248-263
15. Harzing, A.W.（2004）Composing an International Staff in A.W. Harzing & J.V. Ruysseveldt. (eds) International Human Resource Management（2<sup>nd</sup> ed.）, SAGE Publications.
16. Hugh Scullion and David G Collings（2006）, *Global Staffing*, Routledge
17. Porter, M. E.（1985）, *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York Free Press.（土岐坤, 中辻万治, 小野寺武夫 訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社、1985 年）
18. Porter, M. E.（1986）, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. 土岐坤, 中辻万治, 小野寺武夫 訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989 年）
- Schein, E.H（1985）, *Organizational Culture and Leadership* 清水紀彦・浜田幸雄訳（1989）『組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社

## URL 一覧

1. 日本在外企業協会 <https://joea.or.jp/activity/research>