

## 日系海外子会社の現地化に関する研究 (1)

本社の人的資源管理施策の視点より

中 村 志 保

### **The localization of human resources in Japanese overseas subsidiaries — from the aspect of Human Resource Management by headquarters —**

**Shiho Nakamura**

#### Abstract

This research examines how local staffs positively work in not only overseas subsidiaries but also headquarters and third countries that vigorously pursue new localization.

This paper is part 1 of 2 chapters. The problem that not advancing by Japanese overseas subsidiaries employing local staffs is pointed out in the first volume, and, next, an existing research is examined. Most of the past, existing researches considered localization from the aspect of an overseas subsidiary. This research tries to clarify localization at a new level, from headquarters.

This research refers to International Human Resource Management (IHRM). IHRM means the practice of Human Resources Management by headquarters on a variety of international talents. These include : Host-country nationals (HCNs), Parent-country nationals (PCNs), and Third-country nationals (TCNs). This research tries to clarify the process and idea of new localization from Human Resource Management by headquarters.

#### はじめに

本研究は、日系海外子会社における現地人登用の問題について検討している。多くの日系企業は、日本人を海外子会社へ派遣し、彼らを中心に経営を進めている。このようなことは、現地従業員のモチベーションを低める、あるいは、離職率を高めるという問題を引き起こしている。また、円高状況において、海外派遣者へのコスト負担は日系企業にとって、大きな経済的問題となっている。さらに、近年では、子供の教育面、あるいは、資産形成上において不利になる、という理由から海外勤務希望者が減少するという深刻な問題を日系企業は抱えている。現地化については、従来より多くの研究者が議論を繰り返してきた。それにもかかわらず、日系海外子会社の現地化の問題は、今日においてもなお

課題として残されている。

本研究は、これまで議論されてきた現地化の問題を新しいレベルで明らかにしようとしている。従来の研究における現地化の課題とは、現地人を海外子会社で積極的に活用するということであった。本研究では、それに加えて、現地人の本社や他の海外子会社での活用を視野に入れた新しいレベルの現地化を明らかにしようとしている。85年のプラザ合意以降、多くの日系企業が海外へ進出した。また、既存の日系企業は多くの国や地域に海外子会社を次々と設立した。結果として、多国籍企業の従業員は本社に限らず、世界中のあらゆる国や地域に存在することとなった。多国籍企業にとっては、今後、現地人を海外子会社で活用するのみならず、優秀な現地人を本社や海外子会社で活用することが有効な人材戦略となるであろう。

従来の研究は、日本的な経営管理システムや人的資源管理システムが現地人に受け入れられないために現地化は進まない、ということをも一つの結論としている。つまり、現地化を促進させるためには、日本的な経営管理システムや人的資源管理システムを現地のやり方に適応させていく必要がある、とする。このように、既存研究において、現地化は海外子会社の問題として捉えられていた。

先にも述べたように、85年以降、日系企業は、世界中に多くの海外子会社をもつ大規模組織へと移行している。それゆえ、現地化の課題については、従来の小規模組織の場合のように本社と海外子会社とを別々の組織として捉えることよりもむしろ、本社が多国籍企業の中心としてあらゆる施策を講じ、海外子会社を統括することが重要となる。つまり、本社が中心となって現地化という課題に積極的に関わり、人的資源管理施策を充実させていくのである。本研究では、このようなInternational Human Resource Management (Dowling, et al. 1999) の考え方に基づき、本社の人的資源管理施策から、この新しいレベルの現地化の実態を明らかにする。

本稿は前後編の前編である。前編では、まず、日系企業において現地化が進まないという状況における問題点を明らかにする。次に、既存研究の検討を行い、最後に、現地化研究のための新たな視点を導き出す。

## 1．日系海外子会社の非現地化<sup>1</sup>と現地化の定義

本節ではまず、日系海外子会社の現地化がどのような点において問題視されているのかを明らかにする。本研究は、従来の研究とは異なる新しいレベルでの現地化を探求しようとしている。そこで、次に、なぜこれまでの現地化とは異なるレベルで議論を行う必要があるのか、これまでの現地化と本研究の現地化とはどのような点で異なるのか、ということについて説明する。

### 1 - 1 日系海外子会社の非現地化とその問題点

#### (1) 多くの海外派遣者の存在

United Nations (1992) は、日系企業では米系企業に比べて海外派遣者比率が高いということを示している。米系企業の海外派遣者比率は、82年の0.8%から89年の0.4%へと半減しているのに対し、日系企業の海外派遣者比率は、82年の2.0%から89年の3.0%へと高まっている。経済産業省の統計資料によれば<sup>2</sup>、日系企業の海外派遣者比率は85年では2.6%、92年では2.3%、99年では1.8%とその比率は低下している。しかし、製造業では85年は1.3%、92年は1.4%、99年は1.4%とほとんど変化していない。これらのことから、日系企業の海外派遣者比率は、特に製造業において依然高く、欧米系企業に比べてもその比率は高いということがいえる。

これらの海外派遣者は海外子会社においてどのような職位に就いているのであろうか。日本労働研究機構(2001)の調査によれば、海外派遣者の34%は会長・社長クラスに、16.3%は役員クラスに、18.9%は部長クラスに、16.7%は課長クラスに就任している。これらの職位に就く海外派遣者の比率の合計は90.2%となり、日本人海外派遣者のほとんどは海外子会社で管理職以上の職位に就いているということが分かる。

このように日系企業では多くの日本人を海外子会社へ派遣し、彼らを重要な職位に就任させているということは、従来から国内外の研究者によって批判されてきた(高宮1970、高倉1979、吉原1979、小林1980)。なかには、この事態をアンケート調査や事例研究によ

---

<sup>1</sup> ここでは、日系海外子会社において現地人の管理職への登用を進めることを現地化と呼んでいる。逆に、非現地化とは、日系海外子会社において現地人の管理職への登用が進まないことを意味している。

<sup>2</sup> 経済産業省とは旧通商産業省である。ここでは、通商産業省(1987)、通商産業省(1993)、通商産業省(1998)、経済産業省(2001)、経済産業省(2002)を参照している。

り明らかにしたものもある。欧米系企業との比較によりこの事態を明らかにしたのは Rosenzweig (1994) である。彼はアメリカにある欧米系企業と日系企業の海外子会社249社に対するアンケート調査により、日系企業では欧米系企業に比べ海外派遣者比率が高く、彼らが社長など重要な職位につく比率が高いということを明らかにしている。また、80年代初め、国内の研究者である今野(1982)や佐藤(1984a, 1984b)は、シンガポール、インドネシアの日系海外子会社では、ある一定年数までは日本人海外派遣者に代わりに現地人の管理職以上への登用が進んでいくが、それ以降は進まないということを明らかにしている。また、佐藤(1984a, 1984b)では、仮に日本人に代わって現地人が管理職に登用されたとしても、アドバイザーというラインに就かない日本人海外派遣者が存在するため実質的な経営は日本人によって行なわれる、ということを明らかにしている。

以上のことから、これまでの研究で議論している現地化問題とは、日系企業では多くの日本人を海外へ派遣し彼らを現地の重要な職位(管理職)に就任させている、また仮に現地人を管理職に登用したとしても日本人をアドバイザーとして残し実質的な経営を行わせている、ということの意味する。

## (2) 現地における現地化の問題点

このように多くの日本人が海外子会社へ派遣され、彼らが重要な職位に就いているということは現地でどのような問題を引き起こしているのでしょうか。

Kopp (1994) は、日米欧の多国籍企業918社に対するアンケート調査により、日系企業では欧米系企業に比べ社長が本国人である比率が高いことを指摘し、日系海外子会社ではそのことが現地人のモチベーションの低下や離職率と密接な関係があるということを明らかにした。彼が、海外子会社の社長の国籍について調査したところ、ヨーロッパ系企業では現地人や第三国人に登用している比率は52%、そしてアメリカ系企業では67%であったのに対し、日系企業ではわずか26.2%であった。日系企業は74%の確率で本国人を海外子会社の社長に起用しており、それはヨーロッパ系企業48%、アメリカ系企業の31%と比較してかなり高い比率であることが分かる。また、海外子会社で現地人を管理職以上に登用している比率については、ヨーロッパ系企業で82%、アメリカ系企業で88%であるのに対し、日系企業では48%とその比率はかなり低い。

Kopp (1994) はまた、海外子会社で生じる問題について調査している。その結果、日系企業では現地人の高い離職率をもたらしていると回答した企業は32%であったのに対し、

ヨーロッパ系企業では9%、アメリカ系企業では13%、と日系企業に比べてかなり低い比率であることが分かっている。そして、現地人が経営に参画できないという不満を持っていると回答しているのは日系企業では21%であったのに対し、ヨーロッパ系企業では4%、アメリカ系企業では8%、とやはり日系企業に比べかなり低い比率になっている。これらのことからKopp(1994)は、日系海外子会社において現地人や第三人の登用に消極的であることが、彼らのモチベーションの低下や離職率に関連している、と提示している。この研究より、多くの日本人が海外子会社へ派遣され彼らが管理職以上に就任しているということは、現地人の昇進可能性を低め彼らの経営への参画が行なわれないという問題を引き起こしているということが分かる。

そして、日系海外子会社で現地化が進まないということは、現地の社会や政府からも批判を受けている。海外子会社で日本人海外派遣者が経営の指揮をとり現地人を活用しないということは、現地社会からは人種差別であるという意識を持たれかねない。現地国政府、特に東南アジアの政府のなかでは、人種構成比率に応じて現地人を採用することを日系企業に対して義務付けているところがある。また、ASEANの一部の国では政府が日本人海外派遣者のビザ発給を制限している(林1994)。欧米ではこのような厳しい規制はない。とはいえ、アメリカでは政府の見解として、人種構成比率に従うことが社会的責任であることを日系企業に対し示している。

### (3) 本国における現地化の問題点

現地化が進まないということに関する問題は現地だけのものではない。本国においてもいくつかの問題点が指摘できる。その大きな一つは、海外派遣者にかかるコストである。日系企業における海外派遣者にかかるコストの負担とは、どれくらいのものであるのだろうか。

日系企業は海外派遣者に対する給与体系を国内給与と海外給与の二重払いとしている(安室1992)。単身赴任の場合は海外給与のほかに留守宅手当が支払われる。これは国内で支給されていた給与の8割程度の支給額となる。家族同伴の場合には海外給与のほかに家族手当ないし生活費手当が支給される。これに加え、海外勤務の間には国内定期賞与も支払われる。このような仕組みによって日本人海外派遣者1人あたりにかかるコストというのは、アメリカ人同僚のおよそ1.4倍、イギリス人の2.9倍、台湾人の4倍、韓国人の3.1倍、マレーシア人の4.9倍、インドネシア人の10倍と言われている(安室1992)。海外派遣者に

かかるコストは赴任中だけのコストだけではない。海外勤務を終え、再び本社に帰任した際には再統合コストが発生している（Franco1973）。

以上のことから、日系企業にとって、海外派遣者にかかるコストの負担はかなり大きいということが分かる。そして、このことは円高の進む今、多国籍企業における重大な問題となっている（石田1999）。

現地化の本国における問題点のもう1つは、日系企業では適切な海外派遣者や海外勤務希望者が減少しているということである（木下1983）。石田（1985）は海外派遣者に対する意識調査により、日本での資産形成が不利となること、子供の教育に関する問題が発生すること、日本での技術や経営に関する情報についていけなくなること、などの理由から海外勤務に対して消極的な人が多いということを示している。

このように適切な海外派遣者や海外勤務希望者が減少しているという問題は、90年代に入ってから依然残されたままである（白木1995）。85年のプラザ合意以降の円高により日系企業の海外進出の数はますます増大している。そのため、海外子会社で重要な職務を遂行するために必要な人材の数に対して本社の人材育成が追いついていない（Shiraki1992）。そして、海外派遣を希望する人材も減少している。梅澤（1994）が海外勤務経験者に対して行った海外勤務希望調査によれば、派遣先の地域によると答えたのは43.6%、派遣先での地位・処遇による25.5%、行きたくない13.8%、積極的に希望している16.8%、と回答していることが明らかになった。条件つきで海外派遣を希望している人と全く希望していない人を合計すると、全体の82.9%となる。それに対し、海外勤務を積極的に希望している人はわずか16.8%である。このことから海外勤務経験者のほとんどは、将来の海外勤務に消極的であるということが分かる。

#### (4) グループ企業としての現地化の問題点

現地化が進まないということは、多国籍企業が本来もつメリットを活用できていないということがいえるであろう。多国籍企業は、本国だけではなく現地の経営資源までも利用することができるというメリットをもっている。例えば、現地の豊富な原材料、現地の企業からの経営投資、安価な労働力や優秀な現地スタッフの能力である。日系企業は現地の安価な労働力や原材料などは積極的に利用しているが、現地の優秀な経営者、技術者などのホワイトカラーについては活用しきれていない。現地で流通、マーケティング、人材管理などを円滑に行うためには、現地のノウハウをより良く理解している現地人材の方が日

本人海外派遣者より優れていると考えられる（石田1989，吉原他1988）。

このように，現地化は本国，現地国，多国籍企業のグループ全体においてさまざまな問題を引き起こしている。今日においても依然この現地化の問題は残されたままである。このようなことから，今後も引き続き日系海外子会社の現地化がなぜ進まないのかということを追究していく必要があるであろう。

## 1 - 2 現地化の定義

先述したように従来議論されてきた現地化問題とは，日系企業では多くの日本人を海外へ派遣し彼らを現地の重要な職位に就任させている，また仮に現地人を管理職に登用したとしても日本人をアドバイザーとして残し実質的な経営を行わせている，ということの意味している。つまり，今後，日系企業では，日系海外子会社で日本人海外派遣者を減少させ，現地人を管理職に登用することによる彼らの経営への参画させることが課題として求められている。これが基本的な現地化の定義である。本研究は，このような基本的な現地化の定義に加え，現地人を本社やその他の海外子会社で活用することを新しいレベルの現地化として捉える。

85年のプラザ合意以降，多くの日系企業が海外進出を行っている。90年以降，さらにその日系企業を取り巻く世界情勢が変化してきた。90年代に入り，旧ソビエト連邦，東ヨーロッパ，中国などの社会主義国が次々と民主化へ移行した。ヨーロッパでは93年にECを，95年にはEUを設立した。アメリカ，カナダ，メキシコでは94年にNAFTA（北米自由貿易協定）が，そして，93年にASEANでは，AFTA（ASEAN自由貿易地域）が施行された。

これに関連して，世界市場は現在，アメリカ，ヨーロッパ，アジア，そして中国の4極体制が確立しており，日系企業に限らず多国籍企業は世界中のあらゆる国や地域においてビジネスを展開している。例えば，自動車産業のマツダを取り上げてみよう。マツダはスポーツカーをカリフォルニアでデザインし，東京とニューヨークで資金調達を行い，英国のワーシングで試作し，ミシガンとメキシコで組み立て，ニュージャージーで発明された電子部品を使い，日本で内装している（Rhinesmith1999）。

日系企業の活動が世界中に広がるということは，世界中のあらゆる国や地域に有能な人材を確保することが可能になるということである。つまり，日系企業に限らず多国籍企業は世界中の国々に点在する優秀な人材を適材適所に活用することができる。これらのことから現地化の定義について考え直してみよう。従来の現地化は現地人を海外子会社で活用

することを課題としてきた。しかしながら、このような世界情勢において、日系企業に求められているのは現地人を海外子会社で活用することに限らず、彼らの能力を本社やその他の海外子会社で積極的に活用することである。

日系企業では、従来指摘されてきたように、欧米系企業に比べ有能な現地人を海外子会社で活用できていないのみならず、彼らを本社やその他の海外子会社で積極的に活用できていないということが多くの研究により明らかにされている<sup>3</sup>。このようなグローバルな人材活用を行うことは海外子会社の業績向上につながる。吉原（1994）は、日系企業に比べ、欧米系企業では海外子会社における経常利益の点において極めて優れていることを明らかにした<sup>4</sup>。また、吉原（1996）では、現地人社長と海外子会社の業績には正の相関があることが確認されている。これらのことから、欧米系企業におけるグローバルな人材活用が海外子会社の業績と関連しているということがいえるであろう。

以上のことから、今後の日系企業の現地化の課題は、日本人海外派遣者を減少させ、現地人を海外子会社の管理職に登用すること、そしてさらに彼らを本社やその他の海外子会社で積極的に活用することである。これを本研究における現地化の定義とし、従来のそれと区別するためにここでは新しい現地化とよぶ。

前述したとおり、経済産業省の調査によれば、日系企業では非製造業に比べ、製造業において海外派遣者比率の低下が見られないということである。そこで、本研究では製造業における新しい現地化の問題を追究することとする。

## 2．既存研究の検討

日系企業では現地人の本社への逆出向や第三国での活用はさることながら、彼らの海外子会社での活用に消極的である。ここでは、このような現地化問題に関し、従来の既存研究ではどのような理論が導き出されてきたのかについて検討を行う。その上で既存研究から現在の残された課題について考察する。

---

<sup>3</sup> Rosenzweig（1994）、Kopp（1994）、白木（1995）は、アンケート調査により、本社への逆出向者数、第三国人数が日系企業では極めて少ないことを明らかにしている。また、根本（1999）の事例研究においても同様のことが確認されている。

<sup>4</sup> 吉原（1994）は、アンケート調査により、90年には在日外資系企業199社のうち81%が経常利益を上げていると答えているのに対し、89年には日系企業において経常利益を上げていると答えているのは、全体の55.0%であることを明らかにしている。

## 2 - 1 海外子会社の経営管理と現地化

80年代の既存研究では、主に日系海外子会社の現地化が進まないのは、日系企業が日本的な経営管理システムを現地に導入し、現地でそれが受け入れられないためであるといわれてきた。そこでは、日本的な経営管理システムの中でも特に、人的資源管理システムが現地化に大きな影響を及ぼしているという。以下にそれぞれの研究をみてみよう。

### (1) 海外子会社の日本的な経営管理システム

80年代の既存研究において、日系海外子会社の現地化が進まないのは、日系企業が日本の文化的、社会的要素を含んでいる経営管理システムを文化的、社会的土壌の異なる海外子会社で適用しているためであるという議論が中心であった。このような研究に安室（1986）、林（1985）、中川（1983）、金原（1988）がある。

安室（1986）はHall（1976）の文化のコンテクストの概念を用い、日本とアメリカの海外子会社の経営管理の手法が異なること説明し、このことが現地化に影響を及ぼしていると主張している。

Hall（1976）の文化のコンテクストの概念に基づけば、日本は高コンテクスト、アメリカは低コンテクスト社会に位置づけられる。日本社会では個人や組織が情報処理を行う際に、システムを巨大化したり複雑化したりせずに情報処理能力を増強する方法を取る。具体的には情報量を巨大化させないために、個人や組織やそれらの情報を常にプログラミングする。これに対し、アメリカ社会では、個人や組織が情報処理を行う際には、システムを巨大化し情報知り能力を強化する方法を取る。日本のような高コンテクスト社会で組織が活動する場合には、個人は組織の一員として常にそのプログラミングの作業を行わなければならないだけでなく、全人格的参加が必要になってくる。それが個人ではなく組織となれば、日常的に情報はプログラミングされなければならない状況を生むであろう。

このような異なるコンテクストを背景として、日系企業は海外子会社で海外派遣者を通じての直接的な経営管理を行ない、欧米系企業ではマニュアルを通じた間接的な経営管理を行う傾向にある。この経営管理システムの違いが海外派遣者数に影響を及ぼしている。日系企業では、直接的な経営管理を行うため、本社の多くの人材を海外子会社へ派遣する必要がある。これに対し、欧米系企業では、マニュアルを通じた間接的な経営管理が可能のため、海外子会社には必要最低限の海外派遣者の存在があればよいということになる。

以上の考察から安室（1986）は、日系企業は今後、欧米系企業のように職務を細分化し公式的なマニュアルを作ることによって、海外派遣者数を減少させることができると提案している。具体的には、職務を細分化してその目標を達成することにより、従業員の管理を行う目標管理制度を海外子会社へ導入する。安室（1986）は、米系企業であるオメガ社における目標管理制度の導入事例を検討することによって、その妥当性を検討している。

安室（1986）はまた、社会的コンテキストの違いは海外子会社に対する経営管理の手法だけではなく、日米の経営管理システムの違いにも影響を及ぼしていると説明している。表2 - 1は日米の経営管理システムの違いについて説明したものである。具体的には、日米では組織参加の条件、雇用慣習、昇進経路、業績評価と基準、賃金制度、コントロールの手法などの経営管理システムが異なることを示している。意思決定と伝達を一つの例としてみよう。日本の意思決定と伝達は集団志向であり、アメリカでは個人志向である。高コンテキスト社会では、市場変化やそれに対する目標変更など、新たな事態に対処するためには、体系の情報組替えが常に不可欠となる（再プログラミング）。そのため、構成員は常にこの過程に参加していることが望まれ、新知識学習への意欲、集団への積極的同化、集団志向性が強化されるのである。逆に、アメリカのような低コンテキスト社会においては共有情報が必要とされないため、このような集団志向性は発生しにくいと考えられる。

表2 - 1：日米の経営管理システム比較

	日本の経営システム	米国の経営システム
文化的特色	高コンテキスト社会	低コンテキスト社会
組織参加の条件	全人格的参加	機能的参加
意思決定と伝達	集団志向 個人責任	個人志向 個人責任
雇用慣習	長期間雇用	短期間雇用
昇進経路	ジェネラリスト志向	スペシャリスト志向
業績評価と基準	不明確，非公式的評価基準， 年功序列	明確，公式的評価基準， 頻繁な評価と昇進
賃金制度	年功的賃金制	能力主義の職務給
コントロールのタイプ	行動的コントロール	成果によるコントロール

出所：安室（1986），112頁。

以上のように、安室（1986）は日系企業が欧米系企業に比べて多くの海外派遣者を必要とするのは日本の文化的、社会的な要素に基づく日本的な経営管理の手法が影響を及ぼしていることを明らかにした。そして彼は、日系企業でも欧米系企業のように職務を細分化し、マニュアルによる間接的管理を進めていく必要があるということを主張している。また、安室（1986）はコンテクストを背景とした日本の文化的、社会的要素が日米の経営管理システムの違いに影響を及ぼしていると指摘している。このような経営管理システムの違いが直接的に現地化に影響を及ぼしていると主張する研究に、林（1985）、中川（1983）、金原（1988）がある。

中川（1983）は、タイに進出しているいくつかの日系企業の事例研究から、現地化が進まない要因を分析している。その結果、彼は現地化が進まないのは日系企業の内部的条件に要因があると結論づけている。彼は、まず現地化が進まないということには、外部的条件と内部的条件の2つがあるという。外部的条件とは、基本的に海外では従業員の組織定着率が低く、離職率が高いという社会的性質をもっているのではないかとということである。これに対し、内部的条件とは、日系企業が日本的な経営管理システムを、文化や社会的土壌の異なる海外で適用することが、優秀な現地人の離職を促しているのではないかとということである。具体的に日本的な経営管理システムとは、職務のあいまい性、遅い昇進・昇給制度などを指している。これらの二つの条件について検討した結果、中川（1983）は外部的条件については日系企業に限られた条件ではなく、それゆえ内部的条件、つまり日本的な経営管理システムが現地化に影響を及ぼしていると指摘した。彼は、今後、日系企業が現地化を進めて行くためには、このような日本的な経営管理システムを修正していくことが求められると主張している。

林（1985）も中川（1983）と同様に、日系海外子会社では、日本的な経営システムを導入しているために、現地の優秀な人材が定着しないということを指摘している。彼はマレーシアとインドネシアの日系海外子会社16社の事例研究を行っている。そこで明らかになったことは、これらの16社の企業で現地化が進まないのは、終身雇用制、年功序列的な賃金制度、年功的な昇進制度、職務のあいまい性などの日本的な経営管理システムがその原因となっているということである。林（1985）は、今後、日系海外子会社において優秀な現地人を定着させるためには、このような日本的な経営管理システムを、現地の経営管理システムに融合させ、修正した第三の経営管理システムを形成していくことが望ましいと説明している。

金原（1988）も、中川（1983）や林（1985）と同様の結論を導いている。彼は、87年にタイ、インドネシア、シンガポール、マレーシアの東南アジア4カ国の日系企業を対象にアンケート調査およびインタビュー調査を行なっている。その結果、彼は、日系海外子会社で日本的な経営管理システムを採用することが、優秀な現地人の定着率の低さに影響を及ぼしていることを明らかにしている。ここでの日本的な経営体質や経営管理システムとは、意思決定の仕方、コミュニケーションの方法、対人関係、年功的な業績評価や昇進制度などを指している。金原（1988）は、今後このような日本的な経営システムを現地に通ずるやり方に変えていくことが、現地化を進める条件となると結論づけている。

林（1985）、中川（1983）、金原（1988）の研究に共通している点は、日系企業では優秀な現地人が海外子会社で定着しないために現地化が進まないということ、そしてその原因は日本の文化的・社会的要素を含んだ日本的な経営管理システムが文化や社会的土壌の異なる現地人に受け入れられず、結果として彼らの離職を招いているということである。そして、今後、日系企業が現地化を進めていくためには、日本的な経営管理システムを、現地の経営管理システムなどに適応する形で、修正していくことが必要となるということである。安室（1986）は現地化を進めていくためには、海外派遣者数を減少させることが必要であると考えているのに対し、林（1985）、中川（1983）、金原（1988）は、優秀な現地人材の確保こそが、現地化に影響を及ぼすと考えている点において異なる。しかし、これらの研究に共通していることは、日系企業が海外子会社において、文化や社会的要素を含んだ日本的な経営管理の手法やそのシステム自体を適用していることが、現地化が進まない要因となっている、ということである。

## (2) 海外子会社の日本的な人的資源管理システム

石田（1985）は、先の安室（1986）、林（1985）、中川（1983）、金原（1988）と同様に日本的な経営管理システムが現地化に影響を及ぼすと考えている。彼は、日本的な経営システムのなかでも特に日本的な人的資源管理システムに注目している。

石田（1985）は、北米、中米、ヨーロッパ、東南アジアの8カ国に所在する日系企業20社の事例研究を行っている。そこで明らかになったことは、日系企業は海外子会社で採用、昇給・昇進、教育訓練、組織のあり方、という人的資源管理システムに関しては日本的な手法を導入しているということである。彼は、またこの日本的な人的資源管理システムが現地の優秀な人材に受け入れられず彼らの企業定着につながらないことを明らかにした。

先の安室（1986）、林（1985）、中川（1983）、金原（1988）の研究では日本的な経営管理システムを欧米もしくは現地のシステムに修正することによって現地化は進むということが結論付けられていた。しかしながら、これらの研究では日本的な経営管理システムのどのような点を残し、そしてどのような点を改善していくのかということについては明らかにされなかった。それに対し石田（1985）は、人的資源管理の重視、共同体志向、階層平等主義という理念、幅広い異動と訓練、内部昇進と雇用の安定化、情報共有と経営参加という日本的な人的資源管理システムは海外でも適用できる、そしてまた、従業員の集団主義的行動、組織への一体感、職務行動の融通性と定着性などについては適用しにくいということを明らかにした。石田（1985）はこのような点において従来の研究の問題点を克服している。

さらに、石田（1985）は、修正日本型人的資源管理システムを構築している。「日本的」と「日本型」とを区別しているのは「日本型」は「日本的」のように日本の文化や社会的な要素に影響されるのではなく、海外でも通用するという意味において経済的合理性を持つということを指しているからである。石田（1985）は、このような修正日本型人的資源管理システムを海外で実践することによって現地化は進むと考えている。また、石田（1985）はこのような修正日本型人的資源管理システムは、海外子会社の現地人を本社へ派遣し彼らに教育訓練の場を与えることにより、日本的な人的資源管理や日本的経営への理解を求めることによって現地化を促進するであろうと主張している。つまり、彼は優秀な現地人を海外子会社で登用するだけでなく、本社が彼らの育成に携わることが現地化を促進する新たな条件となることを指摘している。

石田（1985）の研究は、日本的な経営管理システムのなかでも特に人的資源管理システムに注目し、現地化を進めていくためにはそれをどのように改善していくことができるのかという新たな見地を与えている。そして石田（1985）は、現地人を採用しやすい環境を作るという海外子会社の立場に加え、現地人を本社へ派遣し教育訓練を施すという本社の取り組みについても言及している点において新しい。

## 2 - 2 本社の市場志向戦略および本社の国際化と現地化

先の安室（1986）、林（1985）、中川（1983）、金原（1988）の研究は現地化を進めていくためには、海外子会社の経営管理システムや人的資源管理システムの修正が必要であるということを中心に議論が進められていた。石田（1985）は、海外子会社がどのような

取り組みを行えばよいのかを具体的に提示し、また現地化に関しては海外子会社の取り組みだけでなく、本社の取り組みも同時に必要であることを主張している。90年代に入り、本社の視点や本社の取り組みから、現地化を考察する研究が行われてきた。以下にはそれらの研究についてみてみよう。

#### (1) 本社の海外子会社に対する戦略的位置づけ

永野（1992）は、雇用情報センターが90年に実施したアジアの日系海外子会社へのアンケート調査により、現地化を考察している。その結果明らかになったことは、本社が現地市場への販売を目的としている海外子会社では、部長クラスまでの現地化は比較的進み易いが、日本や第三国への輸出を目的としている海外子会社では進まないということである。現地市場を対象とした製品は普及品が中心である。それに対し、日本や第三国への輸出品というのは高級品が中心となる。後者の場合、日本からの最先端の技術の移転が必要となること、また高度な専門知識が必要となることから、多くの日本人海外派遣者が必要とされる。よって、日本や第三国への輸出を目的としている海外子会社では現地化が進みにくくなる。これに関連しているのが植木（2002）の研究である。植木（2002）は、タイに進出している自動車企業の海外子会社と本社に対し、アンケート調査およびインタビュー調査を行なっている。その結果現地化に関して明らかになったことは、日本や第三国への輸出を志向している企業は、本社の競争優位性となる経営技術のタイ海外子会社への移転に積極的になることにより、現地の中間管理職層への人材育成に積極的に取り組む、そしてその結果、現地化は進むということである。

植木（2002）の主張である、現地市場を対象とした海外子会社よりも、むしろ日本や第三国への輸出を目的とした海外子会社の方が、現地化は進みやすいという点は、先の永野（1992）と共通している。また、植木（2002）は、本社の現地人に対する人材育成が現地化を促進するという新たな見地を与えている。従来の研究は、主に海外子会社での取り組みが現地化を促進させるという結論を導いていたのに対し、永野（1992）、植木（2002）は本社の視点や取り組みが、現地化を促進させるか否かを左右していると言及している点で新しい。

#### (2) 本社の国際化

現地化を進めるためには、本社の国際化を促す必要があると主張しているのは、吉原

(1989, 1996)である。ここでいう現地化とは、海外子会社の現地人社長の採用を指す。また、本社の国際化とは、具体的に、本社が海外経験のある人材、外国人、海外子会社からの逆出向者をどれほど採用しているかということの意味している。つまり、彼は、本社が海外経験のある人材、外国人、海外子会社からの逆出向者の採用を進めることで、現地人社長の登用が進むと説明している。

吉原(1989)では、2つの多国籍企業の事例研究に基づき、本社の国際化が現地化と密接な関係を持つことを明らかにしている。その後、吉原(1996)ではアンケート調査によりこれを実証的に明らかにしている。

吉原(1996)は、本社と海外子会社の両方に対する大規模なアンケート調査を行っている。これは従来の研究に例をみない大規模な調査である。また、本社の国際化という本社の視点により現地化を説明している点は、先の永野(1992)、植木(2002)と同様に現地化研究に対し重要な意義を与えている。ただ、吉原(1996)以降、本社の国際化と現地化に関するその後の追跡調査は行われていない。本社の国際化が現地化に影響を及ぼすとすれば、本社の国際化が進めば進むほど現地化は進んでいくと予想される。そのような意味で、吉原(1996)は本社の国際化と現地化を一時点でしか捉えていないというところに限界がある。

永野(1992)、植木(2002)、吉原(1989, 1996)らの研究は、本社の取り組みなど、本社の視点から現地化を考察している点において共通している。80年代の既存研究では海外子会社を中心として現地化の問題を捉えていた。このような意味では90年代のこれらの研究は現地化研究に対する新たな見地を見出している。ただし、80年代、そしてこれらの90年代の研究における限界点は、現地化を海外子会社における現地人の登用ということを前提に研究を進めているところである。つまり、現地人の本社での活用や第三国での活用ということは視野に入れられていない。

85年のプラザ合意以降の円高により日系企業の海外進出は増大した。そして、90年代初頭より旧ソビエト連邦を始めとする旧社会主義国は民主化へと移行し、AFTA(自由貿易地域)が北米や東南アジアで構築され、ヨーロッパではEUが設立され、日系企業の海外進出はますます増大している。このように日系企業は世界のあらゆる国や地域に進出することによってそれだけ多くの従業員を抱えるようになった。今日、多国籍企業においては世界中に点在する人材をいかに効率よく活用していくかということが重要となる。現地人を海外子会社のなかで登用するだけでなく、優秀な人材については本社や第三国で積極

的に活用していくことが十分に考えられるであろう。つまり、グローバル化時代の現地化とは、日本人だけではなく、本社や第三国で海外の人材を積極的に活用することである。

## 2 - 3 既存研究における問題点

80年代の既存研究では、日本的な経営管理システムや人的資源管理システムが現地で受け入れられず、優秀な現地人が確保できないために、現地化が進まないという議論が中心であった。そこでは、海外子会社の経営管理システムや人的資源管理システムを現地に適応させる形で修正することが望ましいと言われていた。既存研究において、主に現地化は海外子会社の問題として捉えられていた。そのなかでも、石田（1985）、永野（1992）、植木（2002）は本社の視点に注目している。特に、石田（1985）や植木（2002）は現地人の本社での人材育成が現地化を促進させるのではないかと提言している。以上のことから、既存研究における限界点を整理してみる。

既存研究の限界点の一つは、本社の視点から現地化を考察した研究がほとんどないということである。特に、本社が現地化に対してどのような取り組みを行っているのかというような本社の人材戦略に触れた研究はほとんどない。石田（1985）や植木（2002）は本社の人材育成という点に言及しているが、両者とも、これを実証的に分析するに至っていない。

二つ目の限界点は、従来の研究は現地化を、現地人を海外子会社の管理職に登用することであると捉えており、彼らを本社やその他の海外子会社で活用することは視野に含まれていないという点である。

さらに、三つ目の限界点は、日系海外子会社の現地化を時系列で捉えた研究はほとんどないということである。例えば、既存研究では日本人海外派遣者比率、現地人の管理職以上への登用が、5年ないし10年などの期間においてどのように変化したのか、それに対しどのような施策や制度の変化が影響を及ぼしたのかということについては言及されていない。

## 3 . 本社の人的資源管理施策と現地化

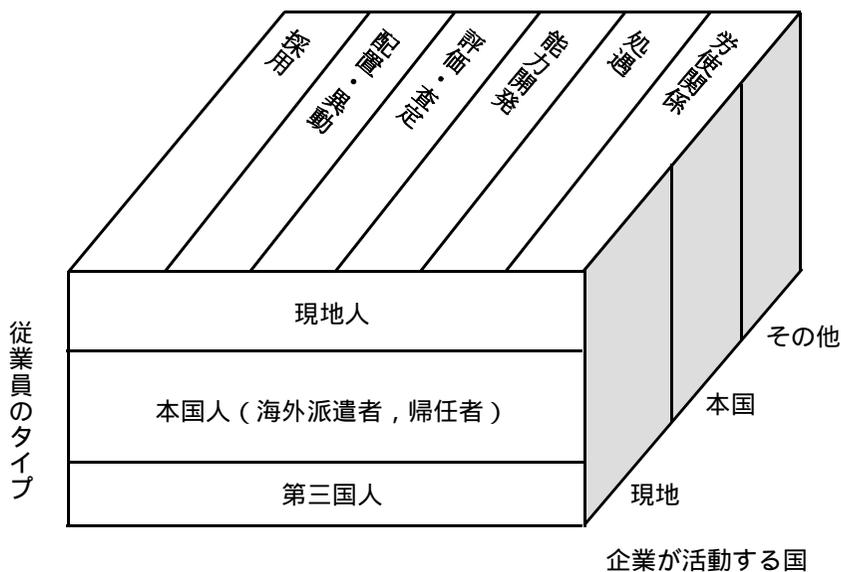
本項では、既存研究の限界点を踏まえ、本研究における現地化問題への新たな視点について検討する。そして、その新たな視点を構成する要素、また本研究における現地化の構成要素について明らかにする。

### 3 - 1 International Human Resource Management

既存研究の限界点として、まず従来の研究では現地化を海外子会社の問題として捉え、本社が現地化に対してどのような取り組みや施策を講じているかという議論はあまり行われていなかった。二つには、従来の研究では有能な現地人の本社やその他の海外子会社での活用については視野に含めていなかった、という限界点がある。この二つの限界点を克服するために本研究ではDowling, et al. (1999) の国際人的資源管理 (International Human Resource Management : 以下, IHRM) の概念を参考とし、新たな現地化問題に取り組む。

図3 - 1 : IHRMモデル

人的資源管理の諸機能



出所：Dowling, et al. (1999) を参考に筆者作成<sup>5</sup>。

先述したように、グローバル化時代においては、多国籍企業の人材は世界中のあらゆる国や地域に点在している。このような中で、多国籍企業ではこれらの人材をいかに有効に活用できるかということが、競争優位の一つの焦点となってくる。本研究ではそのような意味で現地化を、現地人を海外子会社、本社、そして第三国で積極的に活用する、とい

<sup>5</sup> Dowling, et. al. (1999) はMorgan (1986) をもとにこのモデルを構築している。

うように捉えている。Dowling, et al. (1999) は、競争がますます激化するグローバル化時代においては、本社が多国籍企業を中心として有効な人材戦略を考える必要があると考えている。今日のような大規模な多国籍企業には世界中のあらゆる国や地域に多種多様な人材が存在する。これらの人材をいかに有効に活用できるかは、彼らをいかに採用し、配置し、評価するかなどの人的資源管理施策を本社が戦略的に行うことができるかどうかにかかっているというのがIHRMの考え方である(図3-1を参照)。

IHRMの考え方が本研究に重要な意義をもたらしている点は、次の二つである。一つは、IHRMの研究対象は海外子会社の人材だけではなく、本国人、そして第三人をも含んでいることである。もう一つは、IHRMでは従来の研究ではあまり議論が行われてこなかった本社の視点、ここでは特に人的資源管理施策という本社の戦略的取り組みが重要視されていることである。

以上のことから、本研究は、このIHRMの考え方にに基づき、本社の人的資源管理施策から現地化を考察する。

### 3-2 現地化および本社の人的資源管理施策の構成要素

ここでは、人的資源管理施策とはどのような施策を指すのか、また現地化とは具体的にどのようなことを指すのかということについて検討する。

#### 3-2-1 現地化の構成要素

まず、現地化の構成要素について考えてみる。本研究における新しい現地化とは、日本人海外派遣者の代わりに現地人を海外子会社で管理職に登用し、彼らの経営参画を促すこと、さらに本社やその他の海外子会社で彼らを積極的に活用することである。

まず、海外子会社における現地人の管理職登用について考えた場合、現地人の職位が現地化を構成する一つの要素として考えられるであろう。先に、既存研究の限界点の一つは、現地化を一時点でしか捉えていないことであった。このことから現地人の職位を見る場合には、ある一定期間のうちに現地人の職位がどれだけ上がったかということを考えなければならない。そこで、現地人の昇進上限の拡大を現地化を構成する要素の一つとする。

現地人の昇進上限の拡大という場合には二つのケースが考えられる。一つは、管理職のポストが増加することによる現地人の昇進が決定すること、二つは日本人海外派遣者が本社へ帰還した場合に現地人が彼らのいたポストに昇進することである。本研究における現

地化は、現地人を海外子会社、本社、第三国で活用することであるから、前者も後者も現地人を活用するという意味では望ましいケースである。しかし、日本人海外派遣者が増加する、あるいは減少しない場合には現地人がいくら管理職以上就いたからといっても現地化が進んでいるとは言えないであろう。そこで、日本人海外派遣者比率の低下を現地化の構成要素の一つとする。

ここで日本人海外派遣者数ではなく日本人海外派遣者比率を扱う理由は、海外派遣者数が変わらない、または増加していても、海外進出の増大により海外で働く全従業員数も同時に増加している可能性が高いからである。さらに日本人海外派遣者比率の変化をみる際には、アドバイザー数の変化に注意する必要がある。前述した佐藤（1984a, 1984b）の研究では、現地人の管理職への登用が進んでも、アドバイザーという形で日本人が実質的な権限を持つケースがあるということが明らかになっている。

本研究の新しい現地化は、現地人の本社や第三国での活用を視野に入れている。そこで、現地人の本社への逆出向者数、そして第三国人の数を調査する必要があるだろう。現地人の本社や第三国への出向者は国際人材として活躍している人たちを指す。また、既存研究では、日系企業における第三国者数はかなり少ないことが明らかになっていることから、ここでは国際人材の存在自体も考慮に入れる必要があるだろう。そこで、現地人の国際人材の存在とその増大を現地化の三つ目の構成要素とする。

以上のように、本研究における現地化の構成要素は、現地人の昇進上限の拡大、日本人海外派遣者比率の低下、現地人の国際人材の存在とその増大、の三つとする。

### 3 - 2 - 2 本社の人的資源管理施策の構成要素

本研究と同じく、グローバル化時代において多国籍企業は本国人、現地人、第三国人を有効に活用しなければならないと考える研究に、白木（1995）、安室（1992）、根本（1999）がある。これらの研究は現地化を直接的に議論している研究ではないが、本社の人的資源管理施策がグローバルな人材活用に影響を及ぼすであろうということについて言及している。これらの研究を検討することにより本社の人的資源管理施策の構成要素を導いてみよう。

#### (1) 白木（1995）の研究

90年代に入り、多国籍企業のグローバルな人材活用の有効性を唱える研究が出てきた。

白木（1995）は、アジアに進出する日系企業の人的資源管理の現状と課題について検討している。

白木（1995）はインドネシアの日系企業、欧米系企業、NIE s 系企業、地場企業の4つのグループ企業間の比較から、次のような日系企業の人的資源管理の特徴を明らかにした。それは、高学歴者（大卒）を採用できていない、現地人の昇進の範囲は狭く昇進上限が低い、内部育成を重視している、職務範囲の逸脱への許容度が高い、本社からの海外派遣者数が多い、という5つの特徴である。これに対し、欧米系企業では、高学歴者（大卒）を採用し、現地人の昇進の範囲は広く昇進上限が高い、内部育成に固執していない、職務範囲の逸脱への許容度は低いという特徴がある。

白木（1995）はこのような日系企業の人的資源管理の特徴を明らかにした上で、次のような今後の課題を述べている。一つは、海外派遣者にかかるコストが増大していること、そして、現地国政府が現地化政策の一環としてビザ発給の制限を行っていることなどから、今後は、少数精鋭の海外派遣者と現地人による海外子会社の経営を行うことが望ましい。そのためには、海外派遣者の少数精鋭化を意識した本国人の国際人材としての計画的育成、そして、少数の日本人海外派遣者ととも、海外子会社の経営を行う能力をもつ現地人の育成と彼らの動機づけを行うことである。二つは、海外子会社では、高学歴者の採用が少ないこと、そして、一つ目と関連して、今後は現地人の動機づけを行う必要があるということから、海外子会社において現地人の昇進上限を拡大させること、そして、また彼らを生本社や第三国へ昇進させることにより昇進範囲を広げることである。三つは、二に関連して、今後は現地人の本社や第三国への昇進範囲が広がること、そしてグローバル化時代では従来のように本国人だけではなく、現地人、第三国人をグローバルな視点から積極的に活用していく必要性が高まっていることから、世界共通の人事制度を確立していく必要があるということである。

これらのことから、本研究への示唆について考えてみよう。本研究における新しい現地化とは海外派遣者を減少させ海外子会社、本社、第三国で現地人を積極的に活用していくということである。

まず、新しい現地化のなかの海外派遣者を減少させ海外子会社で現地人を活用していくということについて考えてみる。白木（1995）は、少数の海外派遣者と現地人とで海外子会社の経営を行っていくためには、日本人海外派遣者の少数精鋭化が必要となり、そのためには彼らを国際人材として計画的に育成する必要があるということをも主張している。そ

して、少数の日本人と海外子会社を運営していくことができる現地人の能力を高める必要性についても言及している。現地人の能力を高めるということは、彼らを海外子会社の基幹人材である国際人材として計画的に育成することである。このことから、現地化を進めるためには、まず日本人、そして、現地人を計画的に育成することが重要となると考えられる。

白木（1995）は、日系企業の第二点目の課題として、現地人が本社や第三国へ昇進経路を広げるためには、世界共通の人事制度を確立する必要があると指摘している。現地人が本社や第三国へ出向することは、本研究における現地化の課題である。つまり、その現地化を進めていくためには、世界共通の人事制度の確立が必要となるということになる。

以上のことから、現地化を進めるためには本社が、日本人少数精鋭化を進めるために日本人に対する国際人材の計画的な育成を行っていくこと、少数の日本人と海外子会社の経営を行っていくことのできる現地人の能力を高めるために、現地人の国際人材の育成を行っていくこと、現地人の本社や第三国への出向を促すために、世界共通の人事制度を確立すること、という三つの人的資源管理施策を実行していくことが重要となる。

## (2) 安室（1992）の研究

安室（1992）は、グローバル時代における多国籍企業は、日本人、現地人という区別なく優秀な人材をグローバルに活用していくことが望ましいと考えている。彼は、そのためには次のようなことが必要となると主張する。

まず、現地人の育成について次のように述べている。従来、現地人に海外子会社の経営を任せられなかったのは、現地人の本社の考え方、経営理念への理解が不足していたことが最大の原因である。今後は、彼らに対し、経営理念などの浸透を目的とした計画的育成を行っていく必要がある。

また、日本人の育成についても、次のように言及している。日本人海外派遣者については、海外子会社で現地人を部下として管理する能力の向上が必要である。加えて、柔軟な環境適応能力と精神力・肉体的な頑丈さ、卓越した言語能力とコミュニケーション能力、社会的バランス感覚、ネゴシエーション能力も必要となる。これらの能力を向上させるためには、まず語学教育を中核にすえた専門知識教育を充実させる。そして、海外のビジネススクールや研究所での訓練、海外子会社で職業訓練を行う 트레이ニー制度の導入なども効果的であろう。また、国際人材としての育成は計画的に行うことが望ましく、国際人材

を登録制としキャリア・パス計画を講じていくことも必要となる。

さらに、世界共通の人事制度を確立について、次のように述べている。従来、国際人材とは日本人のみを指していた。そのため、これまでは日本人海外派遣者にのみの給与支払い制度が適用されていた。しかしながら、現在のようなグローバル化時代においては、国際人材とは、現地人、本国人という区別はなく世界中のあらゆる国の人材を指している。グローバルな人材によるプロジェクトチームが結成される場合もあるであろう。そのような場合、同じ職位で同等の職責を果たしているにもかかわらず出身国の違いによって処遇が異なるということになっては不具合が生じる。今後は、海外派遣者に対する世界共通の評価・処遇制度が必要となる。さらに、このことに関連して、全世界の従業員に対する評価・処遇制度を確立する必要性についても考慮する必要があるであろう。80年代後半より本先に職務給制度を導入する企業が増加した。給与の基本基準を職務給に変えることによって同職位に位置する日本人海外派遣者を現地人との給与格差はなくなる。このような努力を行う企業も増えてきている。

以上をまとめると、安室（1992）の研究からグローバルな人材活用を展開するためには、現地人に対する本社の考え方、および経営理念の浸透を促すための計画的育成が必要となる、本国人に対する能力向上のための育成が必要となる、海外派遣者間において、また全世界の従業員間において世界共通の評価・処遇制度が必要となる、という三つの具体的施策を導き出すことができる。

### (3) 根本（1999）の研究

根本（1999）は、グローバルな人材活用のためにはトレイニー制度、インパトリエイト制度を導入する必要があると主張している研究である。ここでいうトレイニー制度とは、現地人の本社での短期的な研修を指している。そして、インパトリエイト制度とは、プロジェクトなどを通じ現地人が本社の人材と協働することを指している。根本（1999）は日系企業と日本に進出している外資系企業において、これらの制度がどれくらい普及しているのかという実態調査を行っている。その結果、トレイニー制度に関しては、日系企業では約4割、そして外資系企業で6～7割の実施率であり、外資系企業の方が日系企業より実施率は高いことが明らかになった。インパトリエイト制度に関しては、日系企業では15%、外資系企業で60%の実施率であり、こちらの制度も日系企業より外資系企業の方が実施率は高い。これについて根本（1999）は日系企業が外資系企業に比べてトレイニー制度

やインパトリエイト制度の実施率が低いのは、日系企業が、外資系企業に比べて、現地人の逆出向者数が少ないことと関連しているのではないかと指摘している。さらに、根本（1999）は逆出向者数が多い外資系企業ではこれらの制度以外に、グローバルなプロジェクトチームの実施、グローバルな人材異動の制度化、グローバル人事のデータベース化、グローバルな社内公募制などの諸制度の確立、さらには世界共通の人事制度の確立が進められていると主張している。

根本（1999）の研究から、本研究に与えられる示唆について考えてみたい。根本（1999）はトレイニー制度やインパトリエイト制度の導入が現地人の本社への逆出向者数を増加させ、それがグローバル人材の活用につながるのではないかと主張している。つまり、トレイニー制度やインパトリエイト制度を現地人の育成と捉えれば、このような具体的施策が現地化を促進させると考えることができるであろう。次に、グローバルなプロジェクトチームの実施、グローバルな人材異動の制度化、グローバル人事のデータベース化、グローバルな社内公募制などの諸制度の確立、さらには世界共通の人事制度の確立が逆出向者数の多い外資系企業で導入されているとすれば、このようなグローバルな人材活用のための諸制度は、現地化を促進させる具体的施策として考えられるであろう。さらに、根本（1999）では、外資系企業では、世界共通の人事制度の確立が進められているということが明らかになった。このことも、新しい現地化を促すための一つの重要な人的資源管理施策として捉える必要があるだろう。

白木（1995）、安室（1992）、根本（1999）から本社の人的資源管理施策の構成要素について検討を行った。これらの研究は多国籍企業では今後、本国人、現地人という区別なく国際人としてグローバルに人材を活用していかなければならないと考えている点、そして、そのグローバルな人材活用を進めていくための具体的施策について明らかにしている点、さらに、それらの施策のほとんどは本社が中心となって行わなければならないことを暗黙のうちに指摘している点において共通している。このような意味で、これらの研究は本研究に対して非常に有意義な示唆を与えている。

以上の研究から本社の人的資源管理の構成要素についてまとめてみたい。まず、白木（1995）、安室（1992）に共通していたのは、本国人の能力を向上させるために彼らに対する計画的な育成を行う必要があるということである。これらの研究では本国人、現地人という区別なく多国籍企業の優秀な人材を国際人材として扱っているために、このことを

ここでは国際人材育成の充実と称する。次に、白木（1995）、安室（1992）、根本（1999）に共通していたのは、現地人の計画的育成の必要性である。本国人の育成を国際人材育成の充実としたため、国際人材育成を現地人に対しても行うという意味で、ここではこれを国際人材育成の拡大と呼ぶこととする。さらに、これらの研究においても一つ共通していたことは、世界共通の人事制度の確立である。最後に、根本（1999）は、グローバルなプロジェクトチームの実施、グローバルな人材異動の制度化、グローバル人事のデータベース化、グローバルな社内公募制などの諸制度の確立、さらには世界共通の人事制度の確立が、逆出向者数の多い外資系企業で導入されていることを指摘した。そこで、これらをグローバルな人材活用のための諸制度とする。

以上のことから、本社の人的資源管理施策の構成要素は、国際人材育成の充実、国際人材育成の拡大、世界共通の人事制度の確立、国際人材のグローバルな活用のための諸制度、となる。

おわりに

日系企業の海外子会社において現地化が進まないという現象は、国内外の多くの研究者により批判されてきた。日系海外子会社の現地化の実態については、日米間、あるいは日米欧間の比較から明らかにされている。

日系企業で現地化が進まないという現象は、現地、本国、そして多国籍企業グループにおいてさまざまな問題を生んでいた。現地では、このことが、現地人のモチベーションを低下させ、現地人の離職率を高めている。本国においては、海外派遣者のコスト高や適切な海外派遣者や海外勤務希望者の数の減少が問題となっている。さらに、多国籍企業グループに関しては、経営資源を有効に利用することができるという多国籍企業のメリットを損ねることになる。したがって、どのようにすれば現地化を進めていくことができるのかは、今後の日系企業にとっては非常に重要な課題である。

既存研究での現地化は、海外子会社において、日本人の代わりに現地人を管理職として登用し、彼らの経営参画を促すことを意味していた。しかしながら、85年のプラザ合意以降、日系企業の海外進出が増大するなかで、旧社会主義国の民主化、あるいは、ヨーロッパや北米などでの自由貿易協定の締結により、企業活動は世界中のさまざまな国や地域で行われるようになってきている。つまり、多国籍企業はこれまでも増して多種多様な世界の人材を活用できるチャンスに恵まれるようになったのである。このようなことから、今後

は、現地人を海外子会社のみで登用するのではなく、本社やその他の海外子会社で活用することが望まれるであろう。本研究はこのような現地化を研究の対象としている。

既存研究のほとんどは、現地人をいかに海外子会社の管理職以上に登用するかという点から議論を進めている。また、これらの研究のほとんどは現地化を海外子会社における問題であるとした上で、海外子会社の施策が現地化に影響を及ぼすと考えている。そこで、本研究は、既存研究とは異なり、本社の視点から現地化を考察している。

このような本研究における新しい視点にヒントを与えたのは、Dowling, et al. (1999) のIHRMの概念である。Dowling, et al. (1999)によれば、グローバル化時代においては本国人、現地人、第三人を適材適所で活用することが企業の競争優位を高めるとされる。また、Dowling, et al. (1999)は、適材適所によって競争優位を高めるためには、多国籍企業の中核機能である本社が国際人材に対する人的資源管理を積極的に担う必要があると主張している。Dowling, et al. (1999)の研究は、本研究における新しい現地化のコンセプトと合致した人材戦略のあり方を目指している点、および、本社の視点からその問題を捉えようとしている点において、本研究の現地化研究に重要な意義を与えている。以上のことから、本研究では、Dowling, et al. (1999)のIHRMの概念に基づき、本社の視点、特に人的資源管理施策から現地化を考察している。

本研究の考察から得られた現地化、および、本社の人的資源管理を構成する要素は次のとおりである。まず、現地人の昇進上限の拡大、日本人海外派遣者比率の低下、現地人の国際人材の存在とその増大、の三つは現地化の構成要素である。また、本社の人的資源管理施策の構成要素は、国際人材育成の充実、国際人材育成の拡大、国際人材のグローバルな活用のための諸制度、世界共通の人事制度の確立、の四つである。

後編では、ここで提示した現地化と本社の人的資源管理施策の諸要素の関係を明らかにするための分析枠組みを設定する。さらに、設定した分析枠組みに基づいて、本社の人的資源管理施策が現地化に影響を及ぼすことを、事例研究により実証的に明らかにする。

## 謝辞

本稿の作成にあたっては、神戸大学大学院経営学研究科奥林康司教授より懇切なご指導を賜りました。日頃の暖かいご指導とあわせ記して謝意を申し上げます。もちろん、本稿にありうべき誤謬は、すべて筆者の責めに帰するものです。

## 【参考文献】

- Dowling, Peter J., Denise E. Welch, and Randall S. Schuler (1999), *International Human Resource Management : Managing People in a Multinational Context*, Third edition, South-Western College Publishing.
- Franko, L. G., (1973), "Who Manages Multinational Enterprises?," *Columbia Journal of World Business*, Vol.8, No.2, pp.30 - 42.
- Hall, E. D. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Press / Doubleday. (岩田慶・谷泰訳 (1979) 『文化を超えて』TBSブリタニカ社。)
- 林吉郎 (1985) 『異文化インターフェイス管理』有非閣。
- 林吉郎 (1994) 『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社。
- 今野浩一郎 (1982) 「日系進出企業の経営現地化とその特徴 シンガポール」近畿大学労働問題研究所 『労働問題研究』, 第16巻, 23 - 38頁。
- 石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。
- 石田英夫 (1989) 「マネジメントの現地化問題」 『日本労働協会雑誌』 No.356, 28 - 35頁。
- 石田英夫 (1999) 『国際経営とホワイトカラー』中央経済社。
- 金原達夫 (1988) 「国際経営における現地化の可能性」 『広島大学経済論叢』第12, 第1巻, 51 - 76頁。
- 経済産業省経済産業政策局調査統計部企業統計室編 (2001) 『第30回我が国企業の海外事業活動 平成12年度海外事業活動動向調査』財務省印刷局。
- 経済産業省経済産業政策局調査統計部企業統計室編 (2002) 『第31回我が国企業の海外事業活動 平成13年度海外事業活動動向調査』財務省印刷局。
- 木下昭 (1983) 『人的資源の海外移転 海外派遣人事を考える』啓文社。
- 小林規威 (1980) 『日本の多国籍企業』中央経済社。
- Kopp, R., (1994), "International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals," *Human Resource Management*, Vol.33, No.4, pp.581 - 599.
- Morgan, P. V., (1986), "International Human Resource Management : Fact or Fiction," *Personnel Administrator*, Vo.31, No.9, pp.43 - 47.
- 永野仁 (1992) 「操業年数と人材の現地化 アジア進出日系企業の数量分析」明治大学政治経済研究所 『政経論叢』第60巻, 133 - 158頁。
- 中川多喜雄 (1983) 「日本人比率と現地化問題」南山大学経済学会, 南山大学経営学会 『アカデミア 経済経営学編』第78巻, 41 - 65頁。
- 根本孝 (1999) 「グローバル人材活用の新展開」明治大学経営学研究所 『経営論集』第46巻, 第3・4合併号, 1 - 12頁。
- 日本労働研究機構 (2001) 『第4回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』。
- Rheinesmith, (1999), *A Manager's Guide To Globalization*. (齊藤彰悟監訳 (1999) 『マネジャーのための新グローバルゼーションガイド』春秋社。)
- Rosenzweig, P. M., (1994), "Management Practices in U.S. Affiliates of Foreign-Owned Firms : Are "They" Just Like "Us" ?," *The International Executives*, Vo.36 No.4, pp.393 - 410.
- 佐藤博樹 (1984a) 「日系進出企業における経営現地化の現状と特徴 (上) インドネシアにおける事例研究」法政大学大原社会問題研究所社会労働問題センター 『研究資料月報』第307号, 1 - 17頁。

- 佐藤博樹（1984b）「日系進出企業における経営現地化の現状と特徴（下） インドネシアにおける事例研究」法政大学大原社会問題研究所社会労働問題センター『研究資料月報』第308号，3 - 14 頁。
- Shiraki, M., (1992), "A comparative study of human resource development in Asian settings : problems and strategies of Japanese companies," *Review of Politics and Economics* (Kokushikan University), No. 80, pp.29 - 46.
- 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。
- 高倉信昭（1979）『日本の海外企業経営』東洋経済新報社。
- 高宮晋（1970）『海外経営戦略 新版』ダイヤモンド社。
- 通商産業省産業政策局国際企業課編（1987）『第15回我が国企業の海外事業活動』。
- 通商産業省産業政策局国際企業課編（1993）『第22回我が国企業の海外事業活動』。
- 通商産業省産業政策局国際企業課編（1998）『第27回我が国企業の海外事業活動』。
- 植木真理子（2002）『経営技術の国際移転と人材育成』文眞堂。
- 梅澤隆（1994）「海外派遣者のキャリアと動機づけ」石田英夫編『国際人事』中央経済社、所収。
- United Nations, Transnational Corporations and Management Division, (1992), *World Investment Report 1992 : Transnational Corporations as Engines of growth*, United Nations publication.
- 安室憲一（1986）『国際経営行動論』森山書店。
- 安室憲一（1992）『グローバル経営論』千倉書房。
- 吉原英樹，林吉郎，安室憲一（1988）『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社。
- 吉原英樹（1979）『多国籍企業論』白桃書房。
- 吉原英樹（1989）『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社。
- 吉原英樹（1994）『外資系企業』同文館。
- 吉原英樹（1996）『未熟な国際経営』白桃書房。

高松大学紀要

第 43 号

平成17年 2月25日 印刷

平成17年 2月28日 発行

編集発行 高松大学  
高松短期大学  
〒761-0194 高松市春日町960番地  
TEL (087) 841 - 3255  
FAX (087) 841 - 3064

印刷 株式会社 美巧社  
高松市多賀町 1 - 8 - 10  
TEL (087) 833 - 5811