

日系海外子会社の現地化に関する研究 (2)

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 the use of not only overseas subsidiaries but also headquarters and third countries of local staffs to pursue new localization.

This paper is part 2 of 2 chapters. The author has clarified the standpoint of this research of considering the new localization from Human Resource Management by headquarters by examining existing research in the first volume. In addition, the component of Human Resources Management by headquarters and the new localization was examined. Finally the relation between components of human resources management by headquarters and the new localization will be defined in the latter chapter.

A theoretical model was established of Human Resource Management by headquarters, enhanced as they passed the stage as ethnocentric (or home-country oriented) to polycentric (or, host-country oriented) and geocentric (or world-oriented) by examining the EPG model of Perlmutter (1969), and pursuing new localization. This case was substantiated by case studies of seven multinational companies.

はじめに

本研究は、日系海外子会社において、現地人登用が進まないという現地化の問題を追究している。本稿は前編、後編のうちの後編である。前編では、まず、現地化がどのような点で問題となっているのかを明らかにした。次に、現地化に関して既存研究がどのような理論を導いてきたのかということについて検討を行っている。さらに、既存研究の問題点を指摘し、本研究における現地化考察の新たな視点を提示した。

既存研究では主に、海外子会社の側面から現地化の問題が考察されている。そして、海外子会社における現地化の促進を阻んでいる理由として、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に受け入れられないことを挙げた上で、今後、日系企業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、現地のやり方に適応させていくことが望ましいと主張している。

しかし、世界中のあらゆる国・地域に有能な人材が点在しているグローバル化時代においては、日本人や現地人だけでなく、第三人をも視野にいれて従業員の有効活用を図ることが、多国籍企業にとってのメリットとなる。このような多国籍企業にとってのメリットを得るために必要となるのが、多国籍企業の中核である本社の人材戦略である。

以上のことから、本研究では、国際人的資源管理（International Human Resource Management、以下IHRM）の概念を取り入れ、本社の人的資源管理施策から現地化の問題を考察する。その上で、本社の人的資源管理施策が充実すればするほど現地化は促進される、ということを実証的に明らかにすることが、日系海外子会社の現地化に関する研究の後編である本研究の目的である。

このような目的を達成するために、次のとおり議論を進める。まず第1節では、前編において検討した現地化と人的資源管理の構成要素間の関係を明らかにし、分析枠組みを設定するとともに、調査方法の検討を行う。続く第2節では、多国籍企業7社の事例研究により、多国籍企業の現地化の状況について分析する。さらに、第3節においては、事例研究の対象となった企業それぞれに関して、本社の人的資源管理施策と現地化との関係を検討する。最後に、本研究のまとめと今後の課題について述べる。

1．分析枠組みと調査方法

本節では、本社の人的資源管理と現地化の構成要素間の関係について明らかにし、本研究の分析枠組みを設定する。また、本研究を進めていく上で最適な調査方法を検討する。

1 - 1 人的資源管理施策に関する分析視角

前編では、本社の人的資源管理施策および現地化の構成要素について検討を行った。その結果、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、の四つが本社の人的資源管理施策を構成する要素となった。また、現地化を構成する要素は、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加、の三つとなった。以下では、本社の人的資源管理施策と現地化の構成要素間の関係を明らかにすることによって、

本研究の分析枠組みを提示する。

(1) 国際人材育成の充実

まず、国際人材育成の充実と現地化との関係について検討してみよう。国際人材育成の充実とは、日本人海外派遣者の計画的育成を意味している。現地化を進めていくことを前提とすれば、今後は少数の日本人と現地人とが協働で海外子会社を運営することになるであろう。そのために、日本人海外派遣者にとって必要となる資質は、まず、現地人の部下管理を行なうことができる能力であろう。また、環境への適応力、言語能力や異文化コミュニケーション能力、社会的バランス感覚やネゴシエーション能力を向上させることが必要となる。有能な日本人海外派遣者は海外で現地人部下を育成し、現地人の管理職への登用を促す。そして、その結果、日本人海外派遣者比率は低下する。また、日本人海外派遣者の資質の向上は、海外派遣者の少数精鋭化をもたらす。そうなれば、従来まで日本人が就いていたポストを現地人に委譲することが可能となるであろう。

以上のことから、国際人材育成が充実すれば、日本人海外派遣者比率は低下し、そして現地人の昇進上限は拡大するということになる。

(2) 国際人材育成の拡大

国際人材育成の拡大とは、現地人に対する計画的育成を意味している。安室（1992）は、日系企業が従来海外子会社の経営を現地人に委ねることができなかったのは、彼らの本社の考え方、価値観、経営理念への理解を得られなかったことが原因であったのではないかと推測している。そこで、現地化を促すためには現地人に対して本社の考え方、価値観、経営理念を習得するための研修制度を導入する必要があるであろう。現地人が本社の考え方、価値観、経営理念を理解すれば、彼らが管理職に登用される可能性は高くなる。そうなれば、また、これまでその職に就いていた日本人海外派遣者は帰還することになるであろう。

このようなことから、国際人材育成が、本国人のみならず現地人に対しても行われるほど、現地人の昇進上限は拡大し、日本人海外派遣者比率は低下すると考えられる。

多国籍企業で働く人材は、たとえ本社に勤務するものでなくとも、世界中どこにいても本社の考え方、価値観、経営理念を理解する必要があるであろう。多国籍企業は本社を中心とした複数の海外子会社が集まった一つのグループ企業であり、このようなグループ企

業では同じ目標をもって経営活動を行う必要がある。現地人が本社の考え方、価値観、経営理念を身につけることは、彼らが現地、そして本社や第三国で働く上での前提条件となる。このようなことから、国際人材育成の拡大は現地人の国際人材の存在を生み出し、それを増大させる可能性がある。

(3) 国際人材のグローバルな活用のための諸制度

根本（1999）は、在日外資系企業で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という諸制度を導入していることを明らかにした。そして、彼は、経済産業省などの調査から、外資系企業では、日系企業に比べて、現地人の本社への逆出向者数が多いということを指摘し、先のような諸制度が逆出向者数に影響を及ぼしていると主張している。

グローバルなプロジェクトチームを促す制度やグローバルな人事異動のシステムが充実することは、現地人の本社への逆出向だけではなく、第三国への出向をも促すと考えられる。そこで、国際人材のグローバルな活用のための諸制度の充実は、現地人の国際人材の増加を促すであろうと考えられる。

(4) 全世界共通の人事制度

白木（1995）、安室（1992）、根本（1999）は、グローバル化時代において、本国人、現地人という国籍を問わず適材適所で人材をグローバルに活用していくためには、全世界共通の人事制度の確立が必要となると主張していた。安室（1992）では、世界共通の人事制度を具体的に、海外派遣者に対する世界共通の評価・処遇制度、そして全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度というように説明している。

ほとんどの企業では、日本人海外派遣者に対する評価・処遇制度を確立していると考えられるが、現地人が本社に出向する場合、また彼らが第三国へ出向する場合の評価・処遇制度を整えている企業は少ないであろう。全世界の海外派遣者の世界共通の評価・処遇制度が充実すれば、現地人の本社や第三国への出向が増える可能性がある。

また、現在のところ、日系企業は、本社では日本的な評価・処遇制度が実施され、海外子会社ではそれぞれの国の制度に適應するような評価・処遇制度を導入している。このような状況では、例えば現地人が自国以外の国で働く場合には、彼らに自国とは異なる評価・処遇制度が適用されることになる。評価・処遇制度が多国籍企業内で統一されていない

という現状は、現地人の流動化を抑制している可能性がある。それゆえ、全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度が充実すれば、現地人の国際人材の増大をもたらすのではないかと考えられる。

表 1 - 1：本社の人的資源管理施策と現地化との関係

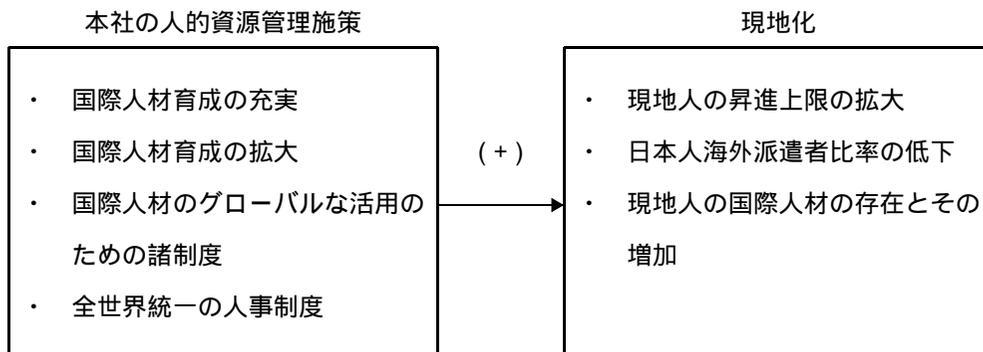
現地化 の構成要素 / 人的資源管理 施策の構成要素	現地人の 昇進上限の拡大	日本人海外派遣者 比率の低下	現地人の国際人材 の存在とその増大
国際人材育成の充実	+	+	
国際人材育成の拡大	+	+	+
国際人材の グローバルな活用の諸制度			+
全世界共通の人事制度			+

注：+ は促進させるという意味を表している。

出所：筆者により作成。

表 1 - 1 は、これまでに説明した本社の人的資源管理施策のそれぞれの構成要素と、現地化のそれぞれの構成要素間の関係を表している。表 1 - 1 では、本社の人的資源管理施策と現地化との関係については次の四つの要素間に関係があることを示している。一つは、本国人に対する国際人材育成が充実すれば日本人海外派遣者比率を低下させ、現地人の昇進上限を拡大させるということである。二つは、現地人に対する国際人材育成が充実すれば、日本人海外派遣者比率を低下させ、現地人の昇進上限を拡大させることができ、また現地人の本社や第三国への出向者である国際人材を増大させるということである。三つは、国際人材のグローバルな配置や異動のための諸制度が確立されていれば、現地人の国際人材を増大させるということである。四つは、国際人材のグローバルな評価・査定、処遇など世界共通の人事制度が確立されていれば、現地人の国際人材を増大させるということである。以上のことから、ここでは、本社の人的資源管理施策が充実すれば現地化は進む、という一つの大きな枠組みを提示することができる（図 1 - 1 を参照）。

図 1 - 1 : 本研究の分析枠組み



出所：筆者により作成。

(5) 本社の国際化の段階と現地化

前編において、既存研究のほとんどは現地化をある一定時点でしか捉えていないということを指摘した。ここでは現地化を時系列で捉えることの意義について検討したい。

多くの既存研究のなかでも、Franco (1973)、今野 (1982)、佐藤 (1984a, 1984b) らの研究は、海外子会社の立ち上げ時点では、多くの海外派遣者が必要とされ現地化は進まないが、経営が軌道に乗ればある一定数までは徐々に海外派遣者数は減少し、現地人登用は進む、ということを実証的に明らかにしている。このことから、現地化は段階をおって進むということが分かる。仮に、現地化が段階的に進むのであれば、それに影響を及ぼすであろう本社の人的資源管理施策にも段階があるのではないかと考えられる。

Perlmutter (1969) は、多国籍企業の進化の過程について言及している。Perlmutter (1969) は、経営者の国際化に対する姿勢が多国籍企業の組織戦略に反映すると考える。多国籍企業は本社と複数の海外子会社からなる組織である。多国籍企業の組織戦略とは、本社が海外子会社をどのようにマネジメントするかということにつながる。Perlmutter (1969) は、多国籍企業は、本国志向 (Ethnocentric)、現地志向 (Polycentric)、世界志向 (Geocentric) の3つのタイプに分類することができ、それは順を追って発展すると述べている。Perlmutter (1969) は、多国籍起業の組織戦略について組織の複雑性 (Complexity of organization)、意思決定の権限 (Authority; decision making)、評価と統制 (Evaluation and control) など七つの項目について分析している。本研究は日系海外子会社の現地化を追究するものであるため、ここでは本社の人材戦略に注目する。

Perlmutter (1969) は、本国志向、現地志向、世界志向の企業の人材戦略の特徴を次のように述べている。まず、本国志向企業の経営者は、本国人は現地人に比べて優秀であるのに対し、現地人は技術的にも低レベルで信頼できないと考える。そのため、本国志向企業では、海外子会社の経営は本国人を中心に行われる。次に、現地志向の経営者は、現地の事情は、その国の人間が最もよく知っているであろうことから、海外子会社の経営は現地人に任せた方がよいと考え、現地人を中心にして海外子会社の経営を行うようにする。最後に、世界志向企業の経営者は、海外子会社を、グループ企業のなかの一つの組織として捉え、それら一つ一つの組織が独自の能力に従いグループ企業全体に貢献するものであると考える。そのため、世界志向企業では、本国人、現地人という国籍を問わず、本社を含め世界中の組織の中で最適な人材を活用している。

このように、Perlmutter (1969) は、本社の国際化の段階が海外子会社への人材戦略に影響を及ぼすと考えている。そうなれば、本社の国際化の段階に応じて、人的資源管理施策の充実度も異なることが十分に考えられるであろう。このことから、本社の国際化の段階に応じて、本社の人的資源管理施策は充実し、それによって現地化は進む、という仮説を提示することができる。

1 - 2 調査の方法

ここでは、先の仮説を実証的に分析するための調査方法について検討する。本社の人的資源管理施策と現地化との関係を実証するために、まず、現地化が進んでいる企業とそうでない企業に分け、それぞれの企業がどのような人的資源管理施策を行なっているのかを明らかにする。そして、それらの人的資源管理施策が、どのような戦略のもとに行われているかなどについて調査する。前述したように、本研究はPerlmutter (1969) のEPGモデルに基づき、現地化は、本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業という段階を経て進んでいくと考えている。そこで、現地化の進む段階を三つに設定し、現地化の進む段階に応じて企業を三つに分類する。ここでは、現地化の進んでいる企業から順に世界志向企業、現地志向企業、本国志向企業とする。そして、それぞれの企業ではどのような人材戦略を持ち、どのような人的資源管理施策を行なっているのかということについて調査し、またグループごとの特徴について明らかにする。

本研究は、現地化を一時点の現象として捉えていない。現地化は徐々にではあるが変化していると考えている。そのため、本研究では、現地化は以前に比べてどのように変化し

たのか、そしてその変化に対しどのような人的資源管理施策が作用したのか、またそれらの人的資源管理施策が導入された背景には、どのような人材戦略を策定していたのかという時系列でのつながりを重視している。このように、「なぜ」や「どのように」という問題を扱う場合、あるいは経時的な追跡が必要な操作的結びつきを扱う場合には、事例分析を行うことが望ましい(Yin1994)。そこで、本研究では、インタビュー調査を基本とした事例研究により、先の仮説を明らかにする。

1 - 3 リサーチ・デザイン

調査対象企業を選定する上で、まず多国籍企業の定義について考えてみたい。これまで、多くの研究者や研究団体が、多国籍企業の定義について検討している。例えば、小林(1980)は、本国、現地国そして世界経済に影響を与える企業活動を行なっていること、国家間における経営資源の各際や法制度の違いを見極め積極的に活用できること、グローバルに組織のコントロール体制を整えることが出来ること、進出先の国、社会、国民に支持され現地のやり方に適合できるようなフレキシビリティを持つこと、など四つの特徴を持つ企業を多国籍企業であると定義している。

ハーバード・ビジネス・スクールの多国籍企業研究プロジェクトの基準に習い、より客観的な指標を用いているのは吉原(2001)である。吉原(2001)による多国籍企業とは、東京証券取引所一部上場企業のうちで売上高上位500社以内であること、海外5カ国以上に製造子会社を持っていること、の二つの条件をクリアしている企業である。

神戸大学経済経営研究所はより具体的な指標を提示し、「日本の主要な多国籍企業」として134社を選定している。その基準とは、証券市場第一部上場企業のうち2003年における売上高2,000億円以上のもの、5カ国以上に海外子会社を持ち海外直接投資を実施している企業、海外投融资残高50億円以上保有する企業、の三つである。

本研究は世界志向企業の現地化が最も進んでいると予測している。世界志向企業のようにグローバルな人材活用を行なっている企業は、本社と複数の海外子会社を所有している企業であり、海外直接投資をある一定以上行っている大規模組織であることが予想される。このような理由から、本研究は神戸大学経済経営研究所の多国籍企業の定義に基づき調査対象の企業を選定する。

本研究は本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業という三つのグループ群を調査対象としている。そのためインタビュー実施企業は3社以上でなければならない。そこで、

本研究では、神戸大学経済経営研究所の選定する134社の多国籍企業からランダムに7社の企業を調査対象とした。本研究は現地化を時系列で捉えているために、海外進出の歴史の古い産業を調査対象とする必要がある。そこで、本研究では電子・電機産業を調査対象としている。7社の企業の海外進出の歴史は長く、それぞれの企業の最も古い海外子会社の設立年は、A社1951年、B社1968年、C社1959年、D社1962年、E社1972年、F社1960年、G社1974年である¹。

本研究ではYin（1994）に基づき、公開資料、インタビュー調査の記録、社内資料の三つの方法によりデータ収集を行っている。まず、サンプリングした企業に関する本やホームページなどから海外進出の歴史、本社と海外子会社間の関係を示した組織図、どの国や地域にどれほどの海外子会社を所持しているのかということ、出資比率、主な海外生産品目、海外生産比率の変化などの情報収集を行なった。次に、各多国籍企業の本社人事部に現地化の状況についての調査項目を記したアンケートを送付した。その調査結果に基づき、各社の本社人事部に対するインタビュー調査を行なった。インタビューの実施日時および場所については、本編の最後に記載した付録のとおりである。

1 - 4 インタビューの調査項目

現地化については95年と03年の変化をみる。85年のプラザ合意以降、日系企業の海外進出は増加傾向にある。新設海外子会社数は95年にピークを迎えていることから、この年は、多くの日本人が海外へ派遣されたと予想される。95年と03年の変化をみることによって、本社の人材戦略が日本人中心の経営から、今日どのような形に変化しつつあるのかということ考察することができる。

現地人の昇進上限の拡大とは、具体的に係長、課長、次長、部長、社長・役員管理職以上のポスト数と現地人登用数を調査し、各職位の現地人登用率を算出している。また、これについては、全世界の海外子会社の状況と海外子会社2社の状況を調査している。本国志向企業では、全世界の海外子会社の現地化の状況を把握していない可能性がある。そこで、特定地域の海外子会社2社の現地化の状況を本社の協力を得て調査している。

日本人海外派遣者比率とは、海外で働く全従業員のうち日本人海外派遣者がどれくらいの割合を占めるかということを表している。現地人が管理職に登用されても実質的にはア

¹ 東洋経済社（2003）を参照。

ドバイザーというかたちで、日本人海外派遣者が海外子会社を経営している場合がある（佐藤 1984a, 1984b）。そこで、アドバイザー数の変化についても調査を行う。

現地人の国際人材の存在とその増大についての調査には、留意しなければならない点がある。それは、日系企業では従来より、第三人の存在が非常に少ないということである（Rosenzweig1994）。そこで、現地人の国際人材の存在とその増大については、まず逆出向者や第三人が存在しているかという状況について確認する。そして、95年と03年の比較だけではなく、他社との比較も検討の範囲に入れる。また、現地人の本社への逆出向数については本社での研修者数を含めない。新しい現地化とは現地人の本社や第三国への昇進経路を広げることによって、彼らの能力を活用することである。研修者は、彼らの能力が活用されているというよりはむしろ、人材育成の一環の中に位置すると考えられる。

本社の人的資源管理施策については、95年から03年にかけて、本社の海外子会社に対する人材戦略がどのように変化し、そしてその具体的な施策が、どのように変化したのかということについて調査する。まず、国際人材育成の拡大に関しては、現地人の本社での長期の研修制度、および、短期の研修制度が実施されているか否かを調査する。国際人材のグローバルな活用のための諸制度については、根本（1999）の在日外資系企業の諸制度を参考にグローバルなプロジェクトの実施、グローバルな人事異動の制度化、人事のデータベース化、グローバルな社内公募制は実施されているか否かを調査する。さらに、全世界共通の人事制度の確立については、安室（1992）の研究を参考に海外派遣者に対する共通の評価・処遇制度、そして全世界の従業員に対する評価・処遇制度をその指標とする。

2．多国籍企業7社における現地化の状況

ここでは、多国籍企業7社の現地化の状況について考察し、その結果から7社の多国籍企業を三つの現地化の段階に分類する。

2 - 1 現地人の昇進上限の拡大

まず、本社に対し、全世界の現地人の管理職以上への登用状況について確認した。C社は95年と03年の社長、役員クラスの現地化比率を算出し、またそれを地域別にまとめている。G社に関しては、95年と03年の社長の現地化比率を本社が把握している。その他の企業については、現地化比率というかたちの実質的なデータを算出していないが、本社資料をもとに現地人の登用状況についてインタビューに応じている。また、このようなデータ

の不足を補うために、全世界の社長の現地化に関しては、東洋経済新報社の『海外進出企業総覧』という公刊資料を利用し、社長の現地人登用比率を算出している²。

次に、各企業の海外子会社2社の現地人の管理職以上への登用率について調査を行った。これにより、先の全世界の現地人の管理職登用の状況について調査した結果に関する妥当性を見出すことができる。海外子会社については調査上の環境条件を等しくするために、それぞれの企業からアジアの海外子会社2社を選択している。アジアという地域を選んでいるのは、各社がアジアには多数の海外子会社を設けていること、そしてこの地域への進出の歴史が長いという理由からである。海外子会社の設立時期を等しくするために、80年代後半に設立された海外子会社を意図的に選択している。なお、これらの海外子会社は本社または地域統括会社からの出資比率が100%の企業である。これらの海外子会社のほとんどはマレーシア、タイ、シンガポールである。進出先国を等しくするためにこれら7社の企業が比較的海外子会社をもつ国を対象とした。B社については、マレーシア、タイに製造子会社が存在していないことから、シンガポールとフィリピンを対象とした。G社についても同様の理由で、マレーシアと中国の海外子会社を選択している。

この海外子会社2社の資料について、A社とB社は具体的な数字を示す実数データを得ることができなかった。D社についてはマレーシアの実数データは収集できたもののタイについては不可能であった。そのため、これらの海外子会社については本社の資料をもとに聞き取り調査を行っている。その他の企業については、会長・社長・役員クラス、部長クラス、次長クラス、課長クラス、係長クラス、一般従業員クラスのそれぞれの職位における95年と03年の現地化比率の実数を得ることができ、詳細な分析を行っている。

² 社長の現地人の登用が進んでいるということが本社のインタビューより明らかにされたのはB社、C社、D社、G社であった（B社についてはヨーロッパに限定）。そのうちB社とD社については実質データが本社に存在しなかったため本社人事部のインタビューによる情報の妥当性を確認するために公刊資料を用いてその状況を確認した。C社については実質データが存在していたが、この公刊資料の情報信頼性を高めるために公刊資料の情報から社長の現地人比率を算出してみた。その結果、公刊資料の情報はC社の本社人事部の情報とほぼ同じであることが確認された。そこで同様にG社についても公刊資料に基づき社長の現地人比率を算出した。その結果、99年の社長の現地人比率は43%、02年のそれは44%へと上昇していることが明らかになった。G社の本社人事部の統計資料では98年に41%、03年に48%という結果が出ている。このことから、この公刊資料の情報の信頼性は高いと判断できる。

表 2 - 1 : 各社における現地人の管理職以上への登用の状況

A社	地域に関係なく全世界的に一部の現地人が部長クラス，課長クラスへ登用されていることが確認されている
B社	現地人の登用は全世界的な特徴があるというよりは地域ごとに特徴がある。ヨーロッパやアメリカの社長・役員クラスへ，アジア（シンガポール，マレーシア）の課長クラスへの現地人の登用が進んでいる。
C社	全世界的に社長・役員クラス，部長クラスでの現地人の登用が進んでいる。
D社	全世界的に社長・役員クラス，部長クラス，課長クラスの現地人の登用が進んでいる。
E社	欧米では一部社長クラスの現地人の登用が進んでいるが，その他は部長クラス，次長クラス，課長クラス，係長クラスを中心に現地人の登用が進んでいる。
F社	全世界的な海外子会社の現地人の管理職以上の登用にほとんど変化はない，もしくは現地人の管理職以上の登用の可能性は低くなっている。
G社	中国では社長クラス，部長クラスなど上級管理職クラスの現地人の登用は進んでいないが，それ以外では欧米を中心に社長クラス，部長クラス，次長クラス，課長クラス，係長クラスで現地人の登用が進んでいる。

出所：本社の資料，インタビュー調査，公刊資料をもとに筆者作成。

以上のような手順を経て導き出された結果は表 2 - 1 である³。全世界の現地人管理職以上への登用比率を本社の資料，インタビュー調査，公刊資料により調査した。そして，この情報の信頼性を高めるために，さらに海外子会社 2 社における各職位の現地人比率を提示し，これらをまとめたものが表 2 - 1 である。

95年から03年にかけての現地人の管理職以上への登用について，各社を比較してみよう。ここでは，その状況をみて，便宜上順位をつけることとする。現地人が意思決定の権限を持って経営へ参加しているということを表しているのはやはり社長・役員クラスにどれだけ現地人を登用できているかということであろう。社長など上位職位に上がっていくほど現地人が経営参画をしている可能性は高くなるであろう。そこで，社長・役員クラスやそ

³ 中村（2004）では，全世界の現地人管理職への登用状況，そして海外子会社 2 社の登用状況を実数を含め詳細に分析している。

のクラスにより近い職位で、現地人の登用を進めているか、ということを経位決定の上での一つの条件とする。二つ目の条件は、地域を限定せず全世界的に現地人の登用を進めていることである。

まず、表4 - 10によれば、社長の現地化を進めているのはB社、C社、D社、E社、G社である。そのうち、地域に関係なく世界的に社長・役員クラス、部長クラスという高い職位の現地人の登用を進めているのはC社とD社である。そこで、C社とD社は1位と判断しよう。

その他の企業で社長の現地化を進めているのはB社、E社、G社である。これら3社に共通しているのは3社とも、アメリカやヨーロッパを中心として社長の現地化を進めていることである。しかし、E社については欧米の海外子会社5社のみでしか社長の現地化を進めていないことが明らかになっている。つまり、E社は一部の欧米の海外子会社に限定して社長の現地化を進めているといえる。このことから、B社、E社、G社の3社のなかでE社は、B社とG社に次いで現地化が進んでいる企業であるということになる。そして、B社とG社の比較である。B社では、部長クラスの現地人登用は進んでいないが、G社では進んでいる。このことから全体として、G社を現地化が進んでいる企業の3位に位置づけることができる（C社とD社は同一位のため2位はない）。そして、B社は4位、E社は5位となる。

残っているのはA社とF社の2社である。A社では部長クラスの現地人の登用を進めているのに対し、F社では現地人の管理職以上の登用にほとんど変化はない、あるいは現地人の管理職以上への登用の可能性は低くなっている（表4 - 10を参照）。ここではA社を6位、F社を7位とする。

2 - 2 日本人海外派遣者比率とアドバイザー数の変化

ポスト数の増大により現地人の登用が進み、海外派遣者比率が全く低下していないとすれば、それは真に現地化が進んでいることにはならない。そこで、日本人海外派遣者比率とアドバイザー数の変化について検討することにより、先に検討した現地人の管理職以上への登用が進んでいるという事実がポスト数の増加によるものだけではなく、日本人海外派遣者の代替によるものでもあるということを証明することができる。

(1) 日本人海外派遣者比率

表2-2は、95年と03年の全世界で働く従業員数と海外派遣者数、海外派遣者比率、そしてその変化について示している。表2-2によれば、海外派遣者比率が低下しているのはA社の-0.9%、G社の-0.5%、C社とF社の-0.3%という順となる。変化なしという結果がでたのは、B社とE社である。D社については、+0.4%と海外派遣者比率が高くなっている。

海外派遣者比率が低下しているA社、G社、C社は本社のインタビューによりこの比率が年々低下する傾向にあるということが確認されている。ここでは、変化なしという結果になったB社とE社、上昇傾向のD社、そしてマイナスを記録したが、本社のインタビューで新たな事実が明らかになった、F社について検討する。

表2-2：日本人海外派遣者比率の変化

		A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
95 年	全従業員数	35,074	71,000	129,494	33,930	22,000	80,000	8,652
	海外派遣者数	947	900	2,120	530	189	700	170
	海外派遣者比率	2.7%	1.3%	1.6%	1.6%	0.9%	0.9%	2.0%
03 年	全従業員数	52,661	56,000	177,311	24,200	26,718	110,000	13,000
	海外派遣者数	947	700	2,331	473	250	650-700	195
	海外派遣者比率	1.8%	1.3%	1.3%	2.0%	0.9%	0.6%	1.5%
海外派遣者比率の変化		-0.9%	変化無し	-0.3%	+0.4% ⁴	変化無し	-0.3%	-0.5%

出所：各社資料により筆者作成。

B社は95年以降、海外生産から国内生産への強化を進めている。そこで、B社は海外製造子会社を次々に閉鎖、あるいは縮小している。そのため、海外で働く全従業員数は大幅に減少している。通常、製造子会社はブルーカラー労働者が多いため海外派遣者比率は販

⁴ D社については95年と03年の海外で働く全従業員数の本社の調査方法が異なることに留意する。95年には少数出資の海外子会社の従業員数を計上していたが、03年にはこれは行われなかった。

売子会社に比べて低い。製造子会社の閉鎖，縮小はこれらのブルーカラー労働者を大幅に削減するため，結果として，海外派遣者比率は高まってきていることが予測される。

B社の海外派遣者比率に変化はないという結果になっているが，上記のような理由，そして95年から03年にかけて海外派遣者数が200人減少している事実から，B社についても海外子会社の現地人の昇進可能性は高まっているという見方をすることができるであろう。E社は，先の海外子会社2社の実数データから，日本人海外派遣者の代替とする現地人登用が進んでいることが明かになっている。それにもかかわらず，海外派遣者比率に変化がないのはなぜであろうか。本社のインタビューから，次の二つの理由が考えられる。一つには，E社の持つ技術に特殊性があるためである。E社の技術を習得するためには相当に長い年月がかかると言われている。最近では発展途上国であっても最先端の技術が要求されるようになり，このような技術の移転が頻繁であるほど多くの海外派遣者を必要とする。二つ目の理由は，95年以降中国への海外進出が増大しており，一時的に海外派遣者数が増えているということである。前者については，他の企業でも同様に考えられ得る事象である。ここでは，この後者の理由が，海外派遣者比率に変化がないという結果に影響を及ぼしたものと考えられる。

F社は，海外派遣者比率が低下している。しかし，それは現地人の管理職への昇進可能性が高まっていることを意味しないことが，本社のインタビューにより明らかにされた。F社は，海外派遣者のコスト削減のため，海外派遣者のうち余剰人員を本社へ帰還させている。例えば翻訳だけを目的として派遣されていた人などはこの部類である。このようなことから，F社の場合，日本人海外派遣者の減少に伴い，そのポストが現地人に置き換えられたわけではなく，そのポスト自体がなくなり，管理職全体のポスト数は減少しているのである。このことは，F社の海外子会社2社の実数データによっても明らかになっている。

以上のことから，B社，E社の海外派遣者比率に変化がないということは，必ずしも現地化が進んでいないということの意味しないこと，また，F社に関しては海外派遣者比率は低下しているが，それは真の意味での現地化ではないということが分かる。

(2) アドバイザー数

A社，B社，F社については，アドバイザーは従来より存在していないということが，本社のインタビューにおいて確認された。C社とE社以外の企業は，アドバイザーの実数

を本社では把握していないということから、人事部のインタビューを中心にその状況について考察している。そのことを考慮した上で、アドバイザーが存在すると答えた企業で、アドバイザー数が上昇したという企業は、存在していないということがいえる。

C社については、アドバイザーは、95年で530人（全海外派遣者数の4分の1）、03年で470人（全海外派遣者数の5分の1）と減少している。D社の本社人事部によれば、以前に比べて海外派遣者に占めるアドバイザー数の割合は高くなっているが、海外派遣者数が減少していることから、アドバイザー数は減少していることが予測されている。E社では95年に10人、03年に10人と変化はない。G社ではヨーロッパでアドバイザー数が減少しているが、中国への進出が増大していることから、中国では増加している。実数については、本社人事部で把握されていないが、海外派遣者比率が0.5%低下していることから、ヨーロッパの減少に対して中国の増加が多少多くとも、95年から03年にかけてのアドバイザー数は減少していると予測される。

現地人の昇進上限の拡大について、まとめてみよう。B社とE社以外の企業では、海外派遣者比率が低下している。このことからB社、E社以外の企業のうち、先の現地人の管理職以上への登用が進んでいると答えた企業では、日本人海外派遣者の代替としての現地人の管理職への昇進可能性が高まっていると考えられる。F社については現地人の管理職以上への登用は進んでいないということが、先に確認されている。

B社、E社については現地人の管理職への登用は進んでいるが、海外派遣者比率の低下は確認されなかった。しかしながら、本社インタビューを分析した結果、これらの企業で海外派遣者比率に変化がないというのは、例外的なものであり、先に明らかにされた現地人の管理職以上への登用が確実に進んでいること、そして彼らの経営参画も行われているという結果を導いた。そして、アドバイザーを採用している、と答える企業のうちその数が増加している企業は存在していない。その結果、F社以外の企業では現地人の管理職以上への登用が進んでいることに加え、現地人の経営への参画は進んでいるということがいえるであろう。

2 - 3 現地人の国際人材の存在とその変化

日系企業では、第三人の存在は一般的に少ないと言われている（Rosenzweig1994）。表2 - 3は、95年と03年の本社への逆出向者数と第三人数の変化を表している。この表

からも分かるように、逆出向者、第三人の活用を積極的に行なっている企業は少ない。そこで、ここでは、95年から03年への変化だけをみるのではなく、それぞれの企業で逆出向者数や第三人がどれほど存在しているか、そして企業間における、その数の比較を含めた考察を行う。逆出向者、第三人の活用にあまり積極的ではない企業が多いことから、ここでは95年と03年という一時的な数字だけではなく、各社のインタビューから時系列での状況についても確認を行っている⁵。

表2 - 3の03年の逆出向者数と第三国人数の合計に注目してみよう。その数は、A社の50人が最も多く、次にC社の約15～20人、そしてB社の約15～20人が比較的高い数字である。その他の企業で逆出向者と第三人が存在しているのは、G社、E社、D社であるが、それぞれの数字はG社4人、E社3人、D社1人とわずかな数字である。F社については95年、03年ともに逆出向者、第三人は存在していない。

表2 - 3：現地人の本社への逆出向者数と第三国人数の変化

(単位：人)

		A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
95年	逆出向者数	0	約10	約30	0	0	0	0
	第三国人数	0	約1～2	0	0	0	0	0
	合計	0	約11～12	約30	0	0	0	0
03年	逆出向者数	2	約15～20	約4～5	0	0	0	0
	第三国人数	48	0	約15～20	1	3	0	約4
	合計	50	約15～20	約19～25	1	3	0	約4
変化		+50	+4～9	-5～11	+1	+1	変化無し	+4

出所：各社の資料を基に筆者作成。

⁴ 各社のインタビューについては中村(2004)で詳しく検討を行っている。

03年に逆出向者数、第三国人数が多いとみとめられたA社、C社、B社の95年からの変化に注目してみる。A社は、50人の増加と7社のなかでは最もその成長が高く、C社については若干の減少を示している。C社は、90年より年間30人の現地人を本社で受け入れるための制度を整えている。その後、C社は、受け入れ人数を限定せず、ビジネスニーズに応じて逆出向者を受け入れるという方針に転換した。そのため、03年に逆出向者数が減少したと考えるよりはむしろ、95年と03年の逆出向者数は一時的な数であると考えられる。95年をみると、C社は7社のなかで逆出向者数、第三国人数の合計数が最も多く、03年でもA社に次いでその数字は高い。03年は一時的にその数が低下していると考えられ、C社の逆出向者、第三国人数は多いと判断することができるだろう。

表2 - 3によれば、B社は、他の企業に比べて逆出向者、第三国人を活用している。これは本社人事部の資料をもとに記載しているが、本社人事部によれば、この数には、研究目的で逆出向している者の人数が含まれているという。本社人事部で目的別による調査は行われていないため、ここでは研修目的で逆出向している人数を含んだ数を記載している。本社のインタビューによれば、B社はアジア拠点の人材を中心に、年間平均15人ほどの逆出向者を受け入れている。現地人の特殊能力を活用するために、各部門の要請により逆出向を受け入れる場合もあるが、研修目的で受け入れる場合もある。研修目的の場合はフィリピン、タイからの逆出向者が多い。B社は近年ヨーロッパでの生産活動を行っていないため、逆出向者のほとんどがアジア、特にフィリピン、タイなどの発展途上国からの受け入れであると考えられる。このような理由から、B社では逆出向者、第三国人数の合計はそれほど高いものとは言えないであろう。

以上、現地人の管理職への登用、日本人海外派遣者比率、逆出向者数および第三国人数の移り変わりについて検討した。本研究は、Perlmutter (1969) のEPGモデルに基づき現地化は段階的に進むと考えている。そこで、この結果を踏まえてこれらの7社の多国籍企業を本国志向、現地志向、世界志向という三つのグループ群に分類する。

まず、F社について検討してみる。F社の日本人海外派遣者比率は低下している。F社は海外派遣者のコスト高という問題を抱えていることから、余剰人員を本社へ帰還させている。そのため、海外派遣者の帰還に伴い、それまで日本人が就いていた管理職ポストに現地人が代替される可能性が高まったという事実はなく、ポスト数は減少し、逆にその可能性は低くなっている。F社では、現地人の管理職以上への登用が進んでいるという結果

は、本社のインタビューや海外子会社2社の実数データからは確認されなかった。さらに、F社には、逆出向者、第三国人がこれまで存在していない。これらのことから、F社は、海外子会社において、本社の人材を中心に経営を行なっているということがいえる。よって、F社は、Perlmutter (1969) の分類で本国志向企業に該当すると判断できる。

次に、逆出向者数、そして第三国人数が他企業よりも多いということが確認されたA社とC社について考察してみる。A社、C社では海外派遣者比率が低下し、現地人の管理職への登用は進んでいるという結果が確認されている。この点はB社、D社、E社、G社とは異なる点である。A社とC社は、他社に比べて、現地人を本社や第三国で積極的に活用している。これらのことから、A社とC社は本国の人材、現地の人材にかかわらず有能な人材を活用しているといえるであろう。よって、A社とC社はPerlmutter (1969) の分類では世界志向企業に該当すると考えられる。A社とC社の現地化の順位は、現地人の管理職への登用状況からC社、A社の順となる⁶。

残るB社、D社、E社、G社について検討してみよう。これらの企業では現地人の管理職以上への登用が進んでいる。海外派遣者比率については、D社とG社は低下傾向にあるが、B社とE社は変化はなかった。しかし、B社とE社のそれは例外的であり、必ずしも日本人の代替として現地人登用が行われていないということは意味しないことは、先に確認した。逆出向者数、第三国人数についてはそれほどこれらの企業間に差はみられなかった。以上のことから、これらの企業は現地人を本社や第三国で積極的にその能力を活用しているとはいえないが、海外子会社で彼らの管理職への登用を進めているということがいえる。よって、B社、D社、E社、G社はPerlmutter (1969) の分類では、現地志向企業に相当するであろう。これらの企業の現地化の順位は、現地人の管理職への登用の程度からD社、G社、B社、E社の順となる⁷。

3. 多国籍企業7社の事例研究

ここでは、7社の多国籍企業における本社の人的資源管理施策と現地化との関係について本社のインタビューをもとに明らかにする。そして、三つのグループ間の比較を行うこ

⁶ A社、C社ともに海外派遣者比率は大幅に低下していた。しかしながら現地人の管理職以上への登用の結果については異なる。C社は全世界的に現地人の社長への登用が進んでいたのに対し、A社は一部の現地人が部長職に登用されている。

⁷ 先に、現地人の管理職への登用状況を鑑みてそれぞれの企業の順位付けを行った。その結果は、D社が全体で1位、G社は全体で3位、B社は全体で4位、そして、E社は全体で5位である。

とにより、それぞれのグループの特徴について明らかにする。

3 - 1 本社の人的資源管理施策と現地化との関係

表3 - 1は、世界志向企業、現地志向企業、本国志向企業のそれぞれの企業における具体的な本社の人的資源管理施策を示している。ここでは、この表を参照しながら、グループごとに各社の本社の人的資源管理施策と現地化との関係について考察する。

3 - 1 - 1 世界志向企業

世界志向企業は、C社とA社である。C社は映像機器、音響、情報機器、健康・暖房機器を提供している企業である。03年の海外生産比率は53%である。そして、この比率は年々上昇している傾向にある。海外の全従業員数は177,311人と7社の中では最も規模の大きい多国籍企業である。これに対し、A社は事務機器、カメラ、光学機器を主な製品とする企業である。現在、海外の全従業員数は52,661人である。95年の35,074人と比較すれば、A社の海外進出は確実に発展しているということがいえるであろう。A社は、7社の全従業員数の比較では、C社、F社、B社に次いで4番目となり比較的中規模な企業である。プラザ合意が行われた1985年は、7%であった海外生産比率は02年には38%となった。A社は、年々海外生産を増大させているといえる⁸。

A社では、海外子会社の責任者という立場である社長の現地人の登用については、まだ難しいと考えている点で、C社とは異なっている。しかし、C社とA社の両社は、日本人、現地人に関わらず世界の優秀な人材を適材適所で活用したいという基本方針を持っている点で共通している。この二つの企業はこのような基本的な考え方のもとに、さまざまな人的資源管理施策を実行していた。そして、それは世界志向企業の特徴を示すC社とA社の現地化の状況に影響を及ぼしていることが、インタビューにより明らかになった。

第一に、C社とA社では、日本人に対する国際人材育成を充実させており、それによって海外派遣者比率を低下させ、現地人の管理職以上への登用を進めている。C社では日本人、そして現地人に対する国際人材育成のための共同プログラムを実施している。日本人に対しては、各種海外研究制度を導入し彼らの育成に積極的に取り組んでいる。A社では、TOEICを中心とする語学研修、異文化研修が充実しており、アジア 트레이ニー制度を中心

⁸ 日刊工業新聞社編（2003），111頁。

とした海外研修制度が導入されている。これらの施策は、部下管理のできる人材、そして海外子会社で即戦力となる人材を育てることに有効的である。

第二に、C社とA社では、現地人に対する国際人材育成を充実させており、これが日本人海外派遣者比率を低下させ、現地人の管理職以上への登用を促し、そして現地人の逆出向者数と第三国者数の増大に影響を及ぼしていることが明らかになった。C社では、地域統括会社の傘下に研修センターを設置し、地域密着型の現地人育成に努めている。また、WJIという制度を導入することにより、現地人の本社への逆出向を促がし、現地人に対する本社の経営理念や考え方の浸透に努めている。A社では、ADAP制度の導入により現地人が本社へ逆出向できる体制を整えている。

第三に、C社とA社では、国際人材のグローバルな活用のための諸制度が充実しており、このことが現地人の逆出向者数と第三国者数の増大に影響を及ぼしている。C社では、国籍にかかわらず優秀な人材を集めたグローバルなプロジェクトを実施している、国籍、性別、年齢にかかわらず人材をグローバルに適正配置することを目的としたグローバル・キャリア・ディベロップメント・システム21という制度を導入している、地域間あるいは事業部間でグローバル人事のデータベース化を行なっている、ヨーロッパを中心に地域ごとのグローバルな社内公募制を整備している、などの特徴を持っている。A社では、全世界の海外子会社から有能な人材を集めたプロジェクトチームを結成し、新製品の開発を進めるACEDP制度を導入している。この制度の導入に先立って、A社ではグローバル人事のデータベース化が進められている。このADAP制度は現地人の本社への逆出向のみならず現地人の第三国への異動も視野に含めたものであることから、国際人材のグローバルな人事異動を可能にする制度であるともいえる。

第四に、C社とA社では、世界共通の人事制度の確立が、現地人の逆趣向者数と第三国籍者数の増大に影響を及ぼしている。C社では、本社、海外子会社にかかわらず、全世界の経営幹部の職務を客観的に評価し処遇することのできるCGE制度を、また全世界の海外派遣者に対してもパッケージ・プログラムを導入している。A社では海外派遣者に対する共通の人事制度を導入している。A社はまた、全世界の海外子会社では本社の人事制度の基本である成果主義の浸透を進めている。これらの制度はグローバルな人材に対する評価や処遇を可能にするために導入されている。

C社とA社のインタビューから、このような人的資源管理施策は、現地化を目的として行われていることが明らかにされた。以上のように、C社とA社の事例から、先の分析枠

組みで示した本社の人的資源管理施策と現地化とを結び四つの関係が明らかになった。

3 - 1 - 2 現地志向企業

現地志向企業は、D社、G社、B社、E社である。まず、それぞれの企業の概要について説明しよう。D社は、情報通信機器、電気機器、電子部品の製造・販売を行なっている企業である。現在海外の全従業員数は24,200人、また海外生産比率は33%である。D社は、ここ8年間にアジア、特に中国への進出を強めており、海外子会社数は増加している。G社は、電気機械器具の製造・販売を行なっている企業である。海外の全従業員数は、97年に8,482人、03年に12,809人とその数は4,300人ほど増加している。海外生産比率については、95年に10%、03年に29%であり、その比率は高まっている。B社は、情報処理機器、通信機器、電子デバイスの製造・販売を中心とした企業である。03年の海外の全従業員数は、56,000人であり、C社の177,311人、F社の11,000人に次いで多い。03年の海外生産比率は、10~20%であり、95年の30~40%と比較すれば、その比率は低くなっている。E社は、電子部品を主力製品とする企業である。03年における海外の全従業員数は、26,718人と95年の22,000人に比べて増加している。その数は、C社177,311人、F社110,000人、B社56,000人、A社52,661人に次ぐものである。E社は7社のなかでは、それほど大きな企業ではないということが言える。海外生産比率は95年で21%、03年で18%と若干その比率は低下している。

これら4つの企業では、共通して基本的には現地人を管理職以上へ登用し、現地人の参画的経営を進めていきたいという方針を持っていることが、インタビューにより確認された。これらの企業では、このような人材戦略に基づきさまざまな人的資源管理施策を実行している。そして、それらの本社の人的資源管理施策は、現地化の状況と密接な関係をもつことが明らかになっている。その理由は次のとおりである。

第一に、これらの企業では、本国人に対する国際人材育成を充実させることにより、海外派遣者比率の低下と現地人の管理職以上への登用を進めている⁹。D社、G社、B社、E社の全ての企業に共通しているのは、TOEICを中心とした語学研修や異文化研修、そして各種の海外研修を実施していることである。B社以外の企業では海外派遣者の登録制度

⁹ 例外的にE社では海外派遣者比率に変化はない。しかし、検討の結果、それは近年の中国への進出が拡大していることによるものではないかということが予測されている。このことからE社では、本国人に対する国際人材育成の充実が、現地人の管理職以上への登用に影響を及ぼしているということがいえるであろう。

を導入し、社内の優秀な人材を海外派遣者予備軍として登録し計画的に育成している。これらの制度の導入により、現地の環境に適応でき、また現地人の部下管理を行うことのできる優れた海外派遣者を育成することができる。そして、このことは、日本人海外派遣者の少数精鋭化につながり、結果として現地人の管理職以上への登用を促進したと考えられる。

第二に、これらの企業では現地人に対する国際人材育成を充実させることによって、海外派遣者比率の低下と現地人の管理職以上への登用を進めている¹⁰。これらの企業に共通しているのは、現地人に対する本社での研修制度を導入していることである。これにより、現地人は本社の経営理念、考え方、価値観を理解することができる。そしてそれは、結果として現地人が海外子会社の経営に参画することを可能にしたと考えられる。

現地志向企業のうち、B社を除く全ての企業においては、本社での逆出向制度が導入されていないことが明らかになった。世界志向企業は、この制度の導入により現地人の逆出向者や第三国人数を増大させていた。現地志向企業では、現地人の逆出向者数や第三国人数が増えているという企業はない。これは、本社への逆出向制度が導入されていないことが原因ではないかと考えられる。B社は例外的にこの制度を導入しているが、アジアの人材に限定されている。このことが結果として、現地人の逆出向者数や第三国人数の増大につながらなかったのではないかと考えられる。

現地志向企業では、B社を除く企業でグローバルなプロジェクトが実施されているケースがいくつか確認された。世界志向企業ではグローバルな人事異動の制度化、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グローバルな人材の配置や異動を可能にする制度の導入により、現地人の逆出向者や第三国人は増加している。現地志向企業では、このような国際人材のグローバルな活用のための諸制度が充実していないために、現地人の逆出向者や第三国人が増大していないのではないかと考えられる。

さらに、現地志向企業では、世界共通の人事制度が一部の企業で確立されているが、それは現地人の逆出向者や第三国人数の増大には影響を及ぼしていない。D社、G社、E社では海外派遣者に対する世界共通の評価・処遇制度を導入している。しかしながら、これらの企業におけるこの制度の導入目的は、世界志向企業とは異なることがインタビュー調査

¹⁰ E社の海外派遣者比率に変化はないが、それは中国への進出が増大することにより一時的にその比率が高まっているためである。このことから、E社では、現地人に対する国際人材育成の充実が現地人の管理職以上への登用に影響を及ぼしているということがいえるだろう。

により明らかにされている。世界志向企業では、グローバルな人材を活用していくことを目的としてこの制度を導入している。しかしながら、現地志向企業のいくつかの企業では、アメリカでの訴訟や本社への成果主義導入という別の目的で、この制度を導入している。E社は、03年に海外派遣者に共通の人事制度を導入したばかりであるため、まだこれが、現地化にどのように影響を及ぼしたかについては確認されていない。

以上のことから、現地志向企業では、世界志向企業で確認された本社の人的資源管理施策と現地化の四つの要素間のうち、二つの関係が確認されたということがいえる。一つは、本国人に対する国際人材育成の充実が、海外派遣者比率の低下や現地人の管理職以上への登用を促がしているということ、二つは、逆出向制度を除いた現地人に対する国際人材育成の充実が、海外派遣者比率の低下や現地人の管理職以上への登用を促がしているということである。二つ目の関係に関して、現地志向企業では、逆出向制度が導入されていない、またはそれが限定的に行なわれていることが、現地人の逆出向者数や第三国人数の増大につながっていないということが確認された。

現地志向企業で、本社の人的資源管理施策と現地化の四つの要素間の関係のうち、二つの関係しか証明されなかったのは、現地志向企業と世界志向企業における海外子会社に対する人材戦略の違いによるものではないであろうか。世界志向企業では本国人、現地人にかかわらずグローバルな人材の活用を目的として人的資源管理施策が実施されていた。しかしながら、現地志向企業では、海外派遣者比率を低下させ現地人の管理職以上への登用を進めたいという意向はあるが、現地人の本社への逆出向や第三国への出向というところまでは、その視野に入っていない。

3 - 1 - 3 本国志向企業

7社のうち本国志向企業に位置づけられたのは、F社のみである。F社は電気機器、部品の製造・販売を行なっている企業である。海外の全従業員数は、03年で110,000人である。95年の80,000人と比較すれば、その数は大幅に増加している。公刊資料による最新の調査では、海外生産比率は02年で28%となっている（東洋経済社2003）。本社人事部によれば、冷蔵庫を例にとると、95年で40%、03年で80%とその比率は2倍に高まっている。

F社では、海外派遣者にかかるコスト増大が問題となり、90年代より彼らの少数精鋭化に努めている。例えば通訳など、簡単な業務だけを行っていた人材を本社へ帰還させている。F社の海外派遣者数は、99年に最多となり、この問題はますます深刻化している。

そこで、F社は現在、日本人海外派遣者の少数精鋭化と合わせて、現地人の海外子会社での管理職登用を進めていくという方針を推し進めている。

F社では、このような人材戦略に基づき、さまざまな人的資源管理施策を実行している。F社は、海外派遣者のコスト高を背景として、90年代後半より日本人に対する国際人材育成に積極的に取り組んでいる。例えば、TOEICを中心とした語学研修の実施し、「海外要員早期育成制度」導入し、入社時からOJTを通じての国際人材の計画的育成を行なっている。さらに、ボストン大学との提携によるMBA修得コースを設けている。このようなプログラムを通じて、F社では部下管理、異文化への適応能力に優れた国際人材を育成することに成功し、現在では徐々にではあるが、海外派遣者の少数精鋭化が進んでいる。先の現地化に関する調査では、F社の海外派遣者比率が低下していることが確認されている。F社では、このような日本人に対する国際人材育成を充実させることによって、海外派遣者比率を低下させている。

世界志向企業、現地志向企業では日本人に対する国際育成を進めることによって、海外派遣者比率を低下させていることに加え、現地人の管理職への登用が進んでいた。しかしながら、F社では、この要素間の関係は確認されなかった。また、世界志向企業、現地志向企業では、現地人に対する国際人材育成を充実させることによって、海外派遣者比率の低下や現地人の管理職以上への登用を促進していた。これについても、F社では確認されなかった。F社では、現在、優秀な外国人を本社採用し、国際人材としての計画的な育成を進めているが、現地人の管理職への登用への影響は確認されなかった。

このように、世界志向企業、現地志向企業で確認された要素間の関係が、F社では確認されなかった理由は、F社の人材戦略の変革の時期に関連していると考えられる。F社では、90年代初頭より、人海外派遣者の少数精鋭化に取り組んでいる。しかしながら、現地人の登用については、99年頃から施策が構想され、02年よりその施策を実行している。これに対し、現地志向企業では、80年代後半や90年代など、F社より随分早い時期からこのような施策に積極的に取り組んでいる。F社は、現地志向企業に比べ、現地人管理職への登用に取り組み始めた時期が遅いために、現段階で現地化が進んでいるという結果にはつながらなかったのだと考えられる。

表3 - 1 : 多国籍企業7社における本社の人的資源管理施策

	世界志向企業		現地志向企業				本国志向企業
	C社	A社	D社	G社	B社	E社	F社
語学異文化教育	経営幹部研修, 経営品質研修, TOEICを中心とした語学研修	語学研修, プレゼンテーション研修など6コース	TOEICを中心とした語学教育	TOEICを中心とした語学研修, 異文化研修	語学やコミュニケーションスキルなど5つのコース	TOEICを中心とした語学研修など5コース	TOEICを中心とした語学研修
海外派遣者教育	海外勤務者赴任前研修, ファミリー海外生活セミナー(一般研修・語学研修)	赴任者研修, 基礎マネジメント研修, 語学研修	海外勤務経験者による指導	海外赴任前1年間は海外で研修	海外子会社経営の留意点と海外実務, グローバルコミュニケーション研修, グローバルマネジメント研修	登録者に対してOJTの中で訓練	登録者に対してOITの中で訓練, 年に3回の集合研修
登録制度	有り		有り	有り		有り	有り
留学・研修	短期BS, MBA, NCT, VSCT, 新卒トレイニー制度	アジアトレイニー制度, 技術留学制度	SHINEプログラム	赴任前の1年間に3ヶ月間の語学研修, 9ヶ月間の実務研修	アメリカの専用ビジネススクールあるいは提携校にて研修	MBAコース, 理系対象の大学院コース	ボストン大学とのMBAコース
逆出向制度	WII制度	AGAP制度					
研修制度	各地域統括会社に研修センターを設置, 海外子会社間での交流研修		全世界の上級管理職者に対する研修	全世界の上級管理職者に対する研修	アジアの大卒ホワイトカラー研修	全世界の上級管理職者に対する研修, 技術研修	
外国人の本社採用	本社スタッフとして年間20名を採用		本社スタッフとして嘱託社員年間40~50人を採用		本社スタッフとして年間数名程度採用	採用の例はあるが現在はない	02年より試験的に実施
プロジェクト	有り	ACEDP制度	有り	有り		有り	有り(日本人に限定)
人事異動	グローバル・キャリア・ディベロップメント・システム21	ADAP制度					
データベース化	有り	有り					進行中
社内公募制	有り						
全従業員に共通の評価・賃金制	CGE制度	本社の考え方を世界共通化		本社の考え方を世界共通化		本社の考え方を世界共通化	
海外派遣者に共通の評価・処遇制度	バランス・シート・アプローチ	ADAPに基づいた制度	バランス・シート・アプローチ	バランス・シート・アプローチ		バランス・シート・アプローチ	

注: は制度が存在していないという意味を表している。

出所: 各社の資料やインタビュー調査をもとに筆者作成。

F社の人的資源管理施策は、さらに世界志向企業と次のような違いがある。世界志向企業では、現地人、本国人に問わずグローバルな人材活用を目指している。そのため、これらの企業では、現地人の管理職への登用、逆出向や第三国への出向を視野に入れた現地人の国際人材育成に取り組んでいる。しかしながら、F社は、まだその段階には至っていない。F社は、現在、日本人海外派遣者比率を低下させ、現地人の管理職以上への登用を進めている段階にある。世界志向企業は、早い段階で現地人の国際人材育成に取り組み始めている。例えば、現地人の研修を目的とした本社への逆出向制度などである。F社において現地人の逆出向者、第三国人が存在していないのは、このような世界志向企業との人的資源管理施策の充実度の違いによるものだと考えられる。

また、世界志向企業とF社との人的資源管理施策のもう一つの違いは、F社では国際人材のグローバルな活用のための諸制度、そして全世界共通の人事制度が導入されていないということである。F社では、グローバルなプロジェクトの実施やグローバル人事のデータベース化が行なわれている。しかしながら、そのグローバルなプロジェクトの構成員の国籍は、ほぼ日本人である。グローバル人事のデータベース化については、世界志向企業のように、逆出向者や第三国人の増大を意識したものではなく、優秀な現地人を見出すために行なわれているという点においては、世界志向企業の目的とは異なる。F社において、現地人の逆出向者、第三国人がいないのは、本社が現地人の本社や第三国での活用を人材戦略に含んでおらず、そのための制度が導入されていないのが原因であると推測される。また、世界志向企業では、全世界の従業員や海外派遣者に対する共通の評価・処遇制度が導入され、それが現地人の逆出向者数、第三国人に影響を及ぼしている。F社では現地人の逆出向者、第三国人が従来より存在しないのはこのような制度が導入されていないからではないかといえる。

3 - 2 三つのグループ間の比較

これまでみたように、世界志向企業、現地志向企業、本国志向企業ともにそれぞれの人材戦略や具体的な人的資源管理施策の充実度は異なっている。しかし、それが、現地化に影響を及ぼしているということが明らかになった。ここでは、三つのグループ間における本社の人的資源管理と現地化との関係が、どのように異なっているのかということを確認するために、三つのグループ間の比較を行ってみる。

まず、三つのグループにおける人材戦略には、次のような違いがあることが、確認され

た。世界志向企業では、世界中で国籍に関係なく人材を活用するという方針を持っている。そこで、世界志向企業では、海外子会社における現地人の管理職以上への登用を始め、現地人の本社や第三国での活用を考えた人的資源管理施策を実施している。次に、現地志向企業では、現地人の本社や第三国での活用については人材戦略の視野に入っていない。しかし、海外子会社で現地人を登用し、彼らの参画的経営を進めていくという方針を持っている。最後に、本国志向企業である。本国志向企業ではこれまで日本人海外派遣者を中心とした海外子会社の経営を行ってきた。現在では、本国志向企業では現地人による海外子会社経営を目指すようになってきている。しかしながら、本国志向企業がそのような方針へと移行し始めたのは、現地志向企業より10年ほど後である。現地志向企業のほとんどは、80年代後半より現地人登用の取り組みを始めた。これに対し、本国志向企業は、海外派遣者数が最多となった99年頃からそのような人材戦略に転じ、02年より具体的な人的資源管理施策の実施を試みている。

これらのことから、海外子会社に対する人材戦略は、本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業へと段階的に進化していることが明らかになった。これは、Perlmutter（1969）のEPGモデルに一致しており、このEPGモデルが日系企業にも妥当するということが確認できる。

世界志向企業の本社の人的資源管理と現地化との関連についての特徴は次のとおりである。第一に、本国人に対する国際人材育成が充実しているために、日本人海外派遣者比率は低下し、現地人の管理職以上への登用は進んでいる。第二に、またそのような国際人材育成を、現地人にまで拡大して行っているために、日本人海外派遣者比率は低下し、現地人の管理職以上への登用は進んでいる。さらに、それは、現地人の逆出向者数や第三国人数の増大にも結びついている。第三に、国際人材のグローバルな活動のための諸制度を整備しているために、現地人の逆出向者数や第三国人数が増大している。第四に、全世界共通の人事制度を確立しているために、現地人の逆出向者数や第三国人数が増大している。

今、述べた世界志向企業における、これらの第一から第四までの本社の人的資源管理施策と現地化との関係について、現地志向企業、本国志向企業との違いについて検討してみよう。

現地志向企業では、次のような特徴が明らかになった。第一については、本国人に対する国際人材育成を充実させることにより、海外派遣者比率の低下と現地人の管理職以上への登用が進んでいる、ということが現地志向企業でも確認された。第二については、逆出

向制度を除いた現地人に対する国際人材育成を充実させ、それにより、海外派遣者比率の低下と現地人の管理職以上への登用が進んでいる、ということが現地志向企業でも確認された。しかし、この第二の点について、現地人に対する国際人材の育成が、世界志向企業のように逆出向者数や第三国人数の増大には結びついていない。これについては、世界志向企業では、逆出向制度が導入されているのに対し、現地志向企業ではそれが導入されていないことがその原因ではないかと考えられる。第三については、いくつかの企業でグローバルなプロジェクトチームの実施を行なっている以外に、このような制度の導入は確認されなかった。第四については、一部の企業が海外派遣者に対する共通の人事制度を確立している、もしくは本社の考え方を浸透させる努力を行なっていることが確認された。しかし、これらの制度の導入目的は世界志向企業とは異なっている。そして、実際に現地人の逆出向者数や第三国人数への影響はほとんどないことが明らかになった。

このように、現地志向企業では世界志向企業で確認された第一の関係については、同様のことが明らかにされた。次に、第二の関係については、研修制度の導入により海外派遣者比率の低下と現地人の管理職以上への登用が進んでいる、という限られた点については世界志向企業と同様であることが明らかになった。現地志向企業では、第三と第四の関係については確認されず、この点は世界志向企業とは全く異なる点である。

次に、本国志向企業における本社の人的資源管理施策と現地化との関連について、先の世界志向企業、現地志向企業の結果と比較してみる。世界志向企業における先の第一の関係については、本国志向企業でも同様に、本国人に対する国際人材育成を充実させることにより、海外派遣者比率が低下していたことが明らかとなった。この点は、現地志向企業においても確認されている。しかしながら、世界志向企業や現地志向企業とは異なり、本国志向企業では、本国人に対する国際人材育成の充実は、現地人の管理職以上への登用には影響を及ぼしていないことが確認された。世界志向企業における第二の点については、本社の外国人採用によって現地人の育成を行っているが、現地人の管理職以上への登用は進んでいない。つまり、世界志向企業、現地志向企業とは異なる点である。世界志向企業において確認された第三と第四の関係についてである。本国志向企業では、国際人材のグローバルな活用のための諸制度および世界共通の人事制度は確立されていない。また、現地人の逆出向者や第三国人は存在していない。そのため、これらの二つの関係については、本国志向企業では確認されなかった。この点は、世界志向企業とは異なる点である。

以上のことから、本社の国際化が、本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業と進む

につれて人的資源管理施策が充実し、それによって現地化は進むということが、日系企業7社の事例研究により証明された。

おわりに

日系海外子会社の現地化は、遅々として進まない。日系海外子会社では、日本人の海外派遣者が中心となって経営を行い、現地人の経営参画が行われていない。このことは、これまで多くの研究者や調査によって明らかにされ、批判されてきた。85年のプラザ合意以降、多くの日系企業は、本格的な海外進出を始めた。95年には、これまでにないほどの日本人が海外へ派遣されている。小規模だった日系企業は、現在では大規模な組織へと変革を遂げている。日系企業は、大規模組織として、海外子会社において現地人を登用するだけでなく、彼らを本社やその他の海外子会社で活用することが求められている。本研究は、このような新しいレベルの現地化を追究した。

既存研究の多くは、海外子会社において現地人の管理職登用が進まないのは、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に適用させないままに運用していることから派生すると考えていた。そのため、日系海外子会社において、日本的な人的資源管理システムを現地に合わせたものに修正することが一つの解決策となるとされた。総じて、既存研究では、現地化を海外子会社の人的資源管理の問題として取り上げていたのである。しかし、現地化を海外子会社の人的資源管理の問題として取り上げることは、多国籍企業が小規模である場合には問題も少ないが、現在のように、大規模な組織となった場合には困難が生じてくる。多国籍企業が大規模組織になることにより、そこに所属する人材は世界のあらゆる国や地域に存在するようになる。このような世界規模で散在する人材に対する人的資源管理は、海外子会社が個別に行うのではなく、多国籍企業全体として本社が統括して実施する必要がある。

そこで、本研究は、Dowling, et al. (1999) のIHRMモデルに基づき、本社の人的資源管理施策から、新たなレベルの現地化について考察している。また、本研究は、Perlmutter (1969) のEPG理論を取り入れ、本社の国際化の段階が本国志向、現地志向、世界志向へと進むにつれ、人的資源管理施策が充実し、それによって現地化は進むという仮説を提示した。提示した仮説に関しては、多国籍企業7社の事例研究を通じて検証している。検証結果として、多国籍企業のグループリーダーである本社が、統一的な人的資源管理施策の充実に努めることにより、新しい現地化が進むことを明らかにした。

新しい現地化は、近年、競争が激化する多国籍企業にとって成功への一つの鍵となっている。本研究における事例研究の検証結果は、多国籍企業にとって不可欠となる新しい現地化に関して、海外子会社の人的資源管理の問題として捉えるのではなく、本社と多数の海外子会社からなる一つのグループ組織の国際人的資源管理（IHRM）の問題として捉える必要があることを表している。

本研究の理論的貢献は次の四つである。一つには、研究対象としての新しさを挙げる事ができる。既存研究が、現地化に関して、現地人を海外子会社の管理職に登用することを課題としていたのに対して、本研究ではそれに加えて、現地人を本社や第三国で活用することも対象に含めて現地化を追究している。二つは、本社の人的資源管理施策という新しい視点から現地化を考察している点である。従来の研究は主に、海外子会社の人的資源管理システムから現地化の問題を考察してきた。三つは、Perlmutter（1969）のEPGモデルが日系企業のIHRM戦略にも妥当するという点を証明した点である。四つには、方法論として、これまでほとんど実施されることがなかった、本社人事部へのインタビュー調査を通じて、仮説検証を行った点が理論的貢献として指摘できる。

一方で、本研究では網羅しきれなかった点として、Perlmutter（1969）の分析モデルとIHRMの分析モデルの違いを正確に示すことができなかつたことである。Perlmutter（1969）は本社の戦略の違いによって多国籍企業を三つの段階に分類しているが、人材戦略については、それほど多くを言及していない。今後は、このような概念整理を深めていく必要がある。

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。また、お忙しい中インタビューに応じていただいた企業の担当者の方々に深く御礼申し上げます。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。

付録 聞き取り調査の概要（対応者の肩書きは調査当時のものである）

1．A社

実施日：2003年7月28日

場 所：本社

対応者：人事本部グローバル人事企画部
グローバルH.R.M. 専任主幹 S氏

実施日：2003年10月24日

場 所：本社

対応者：人事本部グローバル人事企画部
グローバルH.R.M. 専任主幹 S氏

2 . B社

実施日：2003年 7月29日

場 所：本社

対応者：グローバル人事部部長 T氏
グローバル人事部企画部兼人事オペレーションセンター
担当課長 Y氏

実施日：2003年10月27日

場 所：本社

対応者：グローバル人事部企画部兼人事オペレーションセンター
担当課長 Y氏

3 . C社

実施日：2003年10月28日

場 所：本社

対応者：人事グループ国際人事チーム
チームリーダー H氏

4 . D社

実施日：2003年10月28日

場 所：本社

対応者：人事本部人事部海外人事担当部長 M氏
人事本部人事部海外人事担当主事 G氏

5 . E 社

実施日：2003年 6 月13日

場 所：本社

対応者：人事部海外人事課課長 I 氏

K 事業部企画管理部管理課課長 O 氏

実施日：2003年10月29日

場 所：本社

対応者：人事部海外人事課課長 I 氏

6 . F 社

実施日：2003年11月 7 日

場 所：本社

対応者：人事ユニット要員・能力開発チームマネジャー R 氏

7 . G 社

実施日：2003年11月12日

場 所：本社

対応者：人材開発部担当課長 A 氏

人事労務部人事担当課長 U 氏

【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.

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。

小林規威（1980）『日本の多国籍企業』中央経済社。

中村志保（2004）「日系海外子会社の現地化に関する研究 本社の人的資源管理施策および技術の視点より」神戸大学大学院経営学研究科課程博士論文。

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。

- 日刊工業新聞社編（2003）『キャノンの大常識』日刊工業新聞社。
- Perlmutter, H.V., (1969) "The Tortuous Evolution of the Multinational corporation," *The Columbia Journal of World Business*, January-February, pp. 9 - 18.
- 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。
- 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。
- 東洋経済新報社（2000）『海外進出企業総覧 会社別編』。
- 東洋経済新報社（2003）『海外進出企業総覧 会社別編』。
- 安室憲一（1992）『グローバル経営論』千倉書房。
- Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research : Design and Methods*, Second Edition, Sage Publications Inc. (近藤公彦訳（1996）『ケース・スタディの方法（第2版）』千倉書房。)
- 吉原英樹（2001）『国際経営（新版）』有斐閣。

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