

〔論 文〕

日本企業における経営現地化の諸課題

笠 原 民 子

はじめに

マネジメント諸機能の中で、人事機能は分権化の程度が高いということが先行研究で指摘されてきた (e.g., 根本, 1988 ; Harzing, 2001)。それは、進出国によって、労働市場や労働観、雇用関係法等が異なるためである。このような現地環境への適応 (現地適応) を行う一方で、多国籍企業 (MNCs : Multinational Corporations) を対象とした人的資源管理 (国際人的資源管理 : IHRM : International Human Resource Management) は、MNCs として一貫性のあるマネジメントを行うこと (グローバル統合) も同時に求められている。国内企業を対象とする HRM と比べて、IHRM の特徴は、複数国の人材を対象とし、経営手法や経営慣行の海外移転を通じて、国境を越えた調整を行うという複雑性に対処することにある (e.g., Morgan, 1986 ; Dowling, 1988 ; Gregersen et al. 1996 ; Dowling, 1999 ; De Cieri et al. 2001 ; De Chieri and Dowling, 2006)。

これまで、IHRM のあり方は、発展段階論的視角 (e.g., Franko, 1973 ; 花田, 1988a, 1988b ; Adler, 1991) 及び戦略類型論的視角 (e.g., Schuler et al. 1993 ; 根本・諸上, 1994 ; Hannon et al. 1995 ; Taylor et al. 1996 ; Dickmann and Müller-Camen, 2006) から捉えられてきた。いずれの視点においても目指すべき理想型が示され、グローバル統合・現地適応の観点から、各発展段階、各国際戦略に応じた IHRM の特徴が指摘されている。発展段階

論的視点での最終到達点であるグローバル化段階、戦略類型論的視点でのトランスナショナル企業 (トランスナショナル戦略) に位置づけられる企業では、国籍等の属人的要素に関わらず優秀な人材が経営幹部層のポジションに登用されると考えられている。そのため、先行研究では、経営幹部層の現地化に関する研究が重ねられてきた。そして、それらの研究は、欧米企業に比べ、日本企業では、経営現地化が遅れているという実態を明らかにしている。これは、海外子会社の経営が、海外派遣者による直接統制によって行われるという日本企業の IHRM の特徴と関係している。日本人派遣者に依存した海外子会社の直接コントロールは物理的限界であると指摘され、経営現地化を図るべきだとの議論が見受けられる。しかし、残念ながら、今日においても日本企業における経営現地化問題は十分な解決に至っていないようである。日本企業がグローバル市場に活路を見出し、生き残りを図るためには、本国あるいは本国人材 (PCNs : Parent Country Nationals) を対象としてきた IHRM のあり方を見直すことが必要となる。

本稿の目的は、グローバル経営の遂行という観点から経営現地化問題に焦点を当て、なぜ日本企業では経営現地化が進まないのかということについての検討課題を明らかにすることにある。まず、第1節では、経営現地化に関する先行研究を概観し、経営現地化が求められる理由及び経営現地化の決定要因について考察する。これらの議論を踏まえて、第2節では、日本企業における経営現地化の諸課題について取り上

げる。第3節では、日本企業におけるHRMシステムのグローバル化の取り組みを概観し、その検討課題について考察する。最後に、本稿に残された課題を提示する。

I 経営現地化¹⁾に関する議論

1. なぜ経営現地化が求められるのか

海外子会社における人材の現地化の方法には次の2つの方法がある。1つは、現地国籍人材(HCNs: Host Country Nationals)を従業員として雇用する「雇用の現地化」と、HCNsを経営者層に登用する「経営の現地化」である。雇用の現地化とは、子会社のローワー・マネジメントレベル(役職をもたない従業員層, ブルーカラー層)とミドル・マネジメントレベル(役職従業員層, ホワイトカラー層)の従業員にすべてHCNsを充てることであり、経営の現地化とはトップ・マネジメントレベル(経営者層)にHCNsを起用することである(茂垣, 2006, p.142)。ミドル・マネジメントレベルの現地化はほぼ進められている状態にあることが指摘されており(e.g., 吉原, 1989), 今日, 検討課題として取り上げられているのは経営現地化である。

それは次のような問題に起因している。第1は、経営現地化問題は、外資系企業と受入国側の利害が対立する問題であり、第2は、HCNsをどのレベルまで登用し、活用するかというMNCs側の問題である。外資系企業はその経営権を確保しながら経済価値の追求をその行動原理とするのに対し、受入国側はその経済自立と主権の確保を主張する。従って両者の利害は対立する(金原, 1988, pp.52-53)。受入国側にとっては、経営資源を保有・支配することが彼らの経済的自立に繋がると考えられているため、経営資源の支配に直接関連する経営現地化は彼らにとって重要な関心事となる。そのため、受入国側の要請を受けて進められてきた側面がある(e.g., 金原, 1988; 石田, 1994)。このような背景から、MNCsとしては、HCNsに

現地子会社またはグローバルな規模での昇進可能性を提示できるポジションを提供し、権限委譲を進めることが1つの検討課題となっている。しかし、経営現地化問題は、受入国側との関係という消極的な視点からだけではなく、MNCsがPCNs, HCNs, 第三国籍(TCNs: Third Country Nationals)といった多様なバックグラウンドを持つ人材をマネジメントするメリット, デメリット, 及びグローバル人材の育成という積極的な視点からも検討されている。以下ではそれぞれみていくことにする。

そもそも企業が海外派遣を行う動機には、適任者を容易に確保し、訓練することができない場合に行われる「ポジションの補充」、重要な国際ビジネスを遂行する組織の責任を負うポジションに配置する「管理者の育成」、組織や意思決定プロセスを修正し、維持するための手段としての異動である「組織開発」があると考えられている(Edström and Galbraith, 1977)。Sparrow et al. (2004) は、Edström and Galbraith (1977) の研究に基づき海外派遣者を活用する理由を明らかにしている。第1は、キャリア開発、国際経営人材(international cadre of managers)の育成である。第2は、専門知識を持つ人材の移転、海外子会社のコントロール、グローバル政策の調整である。第3は、専門知識を持つHCNsの不足である。これらの理由から企業は海外派遣者を活用すると考えられている。海外派遣者に関する議論は企業の多国籍化の問題と深く関わっており、70年代における海外派遣者に関する初期の研究では企業の国際化を背景とし、主にPCNsの活用が議論の対象とされてきた。1980年代に入ると、海外派遣の失敗要因等に関する研究が行われるようになり(e.g., Tung, 1981, 1982; Zeria and Banai, 1985; Kobrin, 1987), HCNsの育成・活用の重要性が認識されるようになった。

以下では、Harzing (2004) 及び Scullion and Collings (2006) の研究に依拠し、多様な人材を活用するメリット・デメリットについてみていこう。PCNsが海外子会社に派遣され、

そこでの重要なポジションに就く理由は、PCNsは本国の目標、戦略、諸施策、諸慣行に熟知しており、管理的・技術的専門知識を保有していることにある。従って、本社と海外子会社との調整役を果たし、本社の意向に従って、海外子会社のマネジメントをコントロールすることが可能だと考えられてきた (e.g., Phatak, 1989; Dowling and Schuler, 1990; Harzing, 2004, Scullion and Collings, 2006)。また、海外子会社への派遣は、優秀なPCNsへのキャリア機会を提供することでもある。しかし、PCNsを海外子会社に派遣することにより、PCNsの現地環境への適応の難しさ、海外派遣者の選抜、教育訓練、派遣コストの増大、PCNsを基幹職に登用することによるHCNsの昇進可能性の減少・モチベーションの低下等の諸問題が発生する。これらの諸問題は、MNCsにHCNsの活用を積極的に行う動機をもたらした。先行研究では、HCNsを活用することによって、PCNsの活用にまつわるこれらの問題はいくつか解消されると考えられている。HCNsは、法的、政治的環境及び現地国のビジネス慣行に熟知しているため、現地国の要求に迅速に対応することができ、さらに、PCNsやTCNsに比べて雇用コストは低く、彼らにMNCsの海外子会社における昇進可能性を提供することによって、彼らのコミットメントやモチベーションを高めることが可能となることが指摘されている。

しかし、一方で、これまでPCNsが担ってきた役割、すなわち、MNCs全体としての海外子会社の役割を理解しコントロールすることの難しさ、本社とのコミュニケーション上の問題及びPCNsへのキャリア機会の減少という問題が懸念される。前節でわれわれは、企業の多国籍化に伴いHCNsに加えTCNsの活用が進められることを指摘してきた。TCNsはキャリアの一環として海外子会社に派遣される。それは、給与や再配置コストがPCNsよりも低く、言語障壁が低くなる可能性や、TCNsの出身国における雇用機会が限定されている場合、

PCNsよりも海外勤務を引き受ける可能性が高いと考えられるからである。しかし、経営現地化という観点から捉えると、海外子会社におけるTCNsの活用はHCNsの昇進可能性を狭めることに繋がり、現地国の反感を招く要因としてみなされる場合もある。併せて、管理的・技術的能力というよりも言語能力で選抜される可能性もある (Scullion and Collings, 2006)。しかし、TCNsが現地子会社で必要とされる管理的・技術的専門知識を持っている場合、それを現地国に適用するという観点からは最良の妥協案とも考えられている (Harzing, 2004, p.254)²⁾。このように、TCNsの活用のメリット・デメリットが指摘されているが、TCNsの役割についての研究はいまだ発展段階にある (Collings et al. 2009, p.1257)。

以上の議論から、HCNs, TCNsを活用することによって、PCNsの海外派遣のデメリット (海外派遣の失敗・コストの削減) を回避し、HCNsのモチベーションを高めることが可能となると考えられていることが分かる。しかしながら、MNCsにとって、グローバル経営が理想ではなく、実際的な課題となってきた今日、極度の経営現地化は支障をきたしかねない。なぜならば、国境を越えた人材配置の削減は、グローバル戦略の達成に必要な幅広いスキルを持つマネージャー層を削減することに繋がるからである (Pucik, 1992, pp.69-75)。従って、経営幹部層の全てのポストをHCNsに登用すべきだという極度の経営現地化論には注意が必要である。ここで、グローバル戦略の達成に必要なスキルを持つ人材とは、従来の本国志向的な意味でPCNsを活用することを意味するものではなく、HCNs, TCNsを含めて捉えられている (e.g., Black, 1988; Brewster and Myers, 1989; Adler and Bartholomew, 1992; Abbas and Robert, 1996; Stanek, 2000; Black et al. 1999; Evans et al. 2002; ; Bartlett and Ghoshal, 2003; Townsend and Cairns, 2003; Scullion and Collins, 2006)。つまり、グローバル戦略を遂行する役割を担う経営幹部

層の予備要員を拡大することを意味する (e.g., Pucik, 1992, p.69)。

グローバル戦略の実行に貢献する人材は、グローバル人材 (グローバルマネジャー、グローバルリーダー) と称され³⁾、1990年代以降、その育成・活用の重要性が指摘されるようになってきた。グローバル人材は、「グローバルなコンテキストにおいて、戦略を立案、実行し、資源やアイデア、技術を効果的に組み合わせる活用し、情報を創造・調整することのできる人材」(Black et al. 1999, 邦訳, p. iii) として捉えられている。グローバル人材の役割は、グローバル経営を行う上で欠かすことはできない。グローバル経営とは「分散配置された相互に連携しあう拠点からなる企業の営み、経営のあり方」(田端, 2007, p.18) を意味する。このグローバル経営には、①複数の国に事業拠点が分散配置されており、かつ②グローバルなレベルでのレバレッジ、すなわち調整 (連携) を行うことが求められる (田端, 2007, pp.18-20)。グローバル経営の目的は、分散配置された拠点間の調整を行うことにより、一国の拠点だけでは達成できない強みを引き出すことにあると考えられる。グローバル人材は、グローバル戦略⁴⁾ の実行を通じて、MNCs の競争優位の構築に貢献する。しかしながら、グローバル人材のビジネスニーズは高まっているにもかかわらず、子供の教育問題や生活の質の向上に対する意識の高まり等から海外勤務を忌避する傾向がみられ、グローバル戦略を実行する人材が多くのMNCs で不足しているという現状がある (e.g., Scullion and Collings, 2006, pp.90-92)。HCNs, TCNs をグローバル人材として活用するためには、国籍にかかわらず優秀な人材を登用し、彼らを公平に評価、処遇する仕組みを確立する必要がある (Adler and Bartholomew, 1992, pp.60-62; Pucik, 1992, p.76)。経営現地化の取り組みは、MNCs がグローバル化段階へと移行する上で必要な「プロセス」であり、実際にグローバル経営を実行する上で避けることのできない重要な課題と認識されてい

る (e.g., Scullion and Collings, 2006, p.89)。

2. 経営現地化の規定要因

それでは、先行研究において、経営現地化に影響を及ぼす要因はどのように捉えられているのだろうか。本項では、Harzing (2001) による国際比較の実証研究と、日本企業を対象にした研究 (佐藤, 1984a, 1984b; 永野, 1992; 白木, 2006) を取り上げる。

1) Harzing (2001) による国際比較による経営現地化の規定要因

Harzing (2001) は、250社近いMNCsの2689の海外子会社の記録データを利用した実証研究を通じて、海外子会社の経営幹部層にHCNs, PCNsのいずれを活用するかという選択に影響を及ぼす諸要因 (本国・親会社の特性、産業特性、ホスト国の特性、海外子会社の特性) のモデルを構築した (図1参照)。

Harzing (2001) によると、本国・親会社の特性として、不確実性回避の傾向が強い文化を有する企業では、外国人に対する疑念があるため、PCNsを経営幹部層に登用し、海外子会社の主導権を握ろうとする傾向がある。また、本国とホスト国の文化的距離がある場合には、情報の流れを適切に管理すること、コミュニケーション上の誤解が生じる可能性を回避するため、PCNsを通じた直接コントロールを行うという。さらに、大規模なMNCsの場合、経営幹部層の人材が豊富であり、かつマネジャーの海外派遣を行うための公式的な経営開発プログラムを保持しているため、PCNsを活用する可能性が高いと考えられている。次に、産業特性であるが、Harzing (2001) の研究では、金融サービスや広告・出版業ではPCNsを活用する比率は高く、コンピューター及びオフィス機器、エレクトロニクスおよび関連機器、食品産業では低いという結果が示されている。このような結果が出た1つの理由として、Harzing (2001) は、食品産業等の現地市場の知識が重要となる産業ではHCNsに登用する可能性が

高いと考えられると説明している。

ホスト国の特性について、HCNsの教育レベルが高い場合、および本国よりもホスト国の生活費が高い場合には、HCNsが海外子会社の経営幹部層に登用される可能性が高いという。他方、ホスト国において政治的リスクが高い場合には、海外派遣者を通じた直接コントロールが行われる。最後に海外子会社の特性であるが、ホスト国での海外子会社の操業年数が長くなるにつれ、能力のあるHCNsを採用することが容易になり、またHCNsの教育訓練に効果がみられるようになるため、HCNsが海外子会社の経営幹部層に登用される可能性は高くなる。また、買収により子会社化した場合には、HCNsが既に経営幹部として活躍しているケースが多いため、HCNsはそのまま経営幹部層に登用される。他方、本社に直接報告する義務を負う大規模で過半数所有の海外子会社や、業績が芳しくない海外子会社では、PCNsが海外子会社の経営幹部層に登用される可能性が高いという。このように、Harzing (2001)は国際比較の実証研究を通じて、海外子会社における経

営幹部層へのPCNs、HCNsの登用を規定する要因について明らかにした。

2) 日本企業を対象とした経営現地化の規定要因

日本企業を対象に経営現地化の規定要因に関する考察を行っている研究 (e.g., 佐藤, 1984a, 1984b; 永野, 1992) では、経営現地化に影響を与える要因として、操業年数仮説と日本型職務構造仮説の2つが提唱されている (e.g., 永野, 1992)。まずはこれらの仮説を取り上げた研究を概観し、その後、これらの仮説以外の諸要因も取り上げている研究として、白木 (2006) の研究を取り上げ、経営現地化の規定要因について考察する。操業年数仮説は、現地での操業年数が長くなるほど、経営現地化は促進されると捉えるものである (永野, 1992)。操業年数は、日本企業を対象とした研究だけに上げられる指標ではないが、日本企業の海外子会社における経営現地化を検討する研究ではよく上げられる指標の1つである。佐藤 (1984a, 1984b) は、公式的現地化、実質的経営現地化

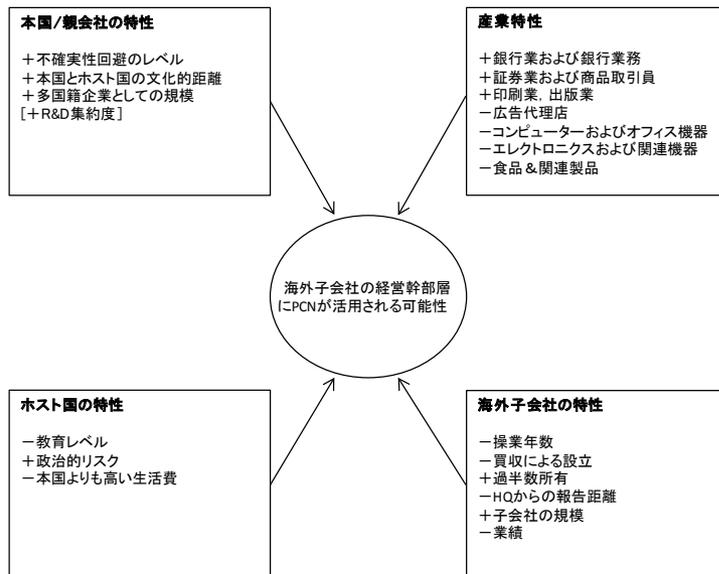


図1 HCN, PCNの活用の選択に影響を及ぼす諸要因⁵⁾

出所) Harzing (2004, p.257) から筆者作成。

の2つの指標を用いて、インドネシアの日系企業15社を対象に経営現地化の現状にみられる特徴と経営現地化を規定する要因について考察を行っている。公式的現地化とは、経営組織の中でどの職能のどの職位まで現地人が就いているかということによって現地化の実態を測ろうとするものであり、実質的経営現地化とは、現地人管理職や監督職にどの程度の権限が与えられているかということから現地化の実態をみようとするものである(佐藤, 1984a, p. 3)。佐藤(1984a, 1984b)によると、経営現地化は次の2つの段階を経て進められると考えられている⁶⁾。第1段階は、操業後5～8年までの時期であり、HCNsへの権限委譲が急速に進み(生産・設計・技術部門が中心)、日本人出向者が減少する。公式的現地化の側面からは、課長職層までがほぼ現地化され、部次長層が現地化の先端職位となる。職能部門によって現地化の進展に相違が見られ、人事・総務部門と資材・購買部門の現地化は早い、経理部門と生産部門の現地化は遅れる傾向があるという。操業後10年以上となると、部長層での公式的現地化の進展がみられるが、日本人出向者はアドバイザーとして配置され(主に生産部門)、実質的現地化が遅れる第2段階となる。

永野(1992)は、アジアに進出している日系企業の部長職以上を対象とする分析⁷⁾を通じて経営現地化の決定要因の特定化を試みている。永野(1992)の研究の貢献点は、製品マーケット別(製品・サービスの主たる供給先を現地市場対象、現地の日系企業対象、日本や第三国対象に分類)に海外子会社の役割を捉え、それと操業年数が経営現地化にどのような影響を及ぼしているかを明らかにしたことにある。彼の分析結果によると、①現地市場を対象に製品・サービスを提供している現地子会社では、操業年数仮説が当てはまるが、②それ以外の企業、特に日本や第三国への輸出を中心とする現地子会社では、操業年数の長さは、日本人比率の低下に結びつかないことが示されている。②の結果に対して、永野は、世界市場を対象とす

る製品を供給する現地子会社の管理職には、高度な専門知識が求められ、また日本本社で立案される企業の世界戦略と現地生産を連動する必要があるため(日本本社との連携の必要性)、経営現地化が進みにくいのではないかと説明している。以上が操業年仮説を提唱する研究の概要である。

次に、日本型職務構造仮説についてみていこう。この仮説は、石田(1985, 1989, 1994)の主張をベースとしている。石田(1985, 1989, 1994)によると、日本企業の職務構造は極めて柔軟になっていて、各職務の領域が曖昧に設定されているという特徴がある。日本企業では、入社以来の教育訓練やOJT、さらにローテーションを通じて柔軟な職務に対応することを可能にする従業員を育成している。しかし、日系海外子会社は、そのような育成プロセスを経ていないHCNsを活用せざるを得ない状況に直面している。従って、曖昧な職務構造を修正しない限り経営現地化は進まない(石田, 1994, p.105)と捉える仮説である。佐藤(1984b)は、日本企業の海外子会社において実質的現地化が遅れる理由を日本型職務構造の特性に求めている。彼によると、実質的現地化の遅れは、出向者を代替し得る人材が十分に育っていないことに起因すると指摘する。日本企業が求める管理職の人材像は、企画能力および問題解決能力があり、部門間の調整力を持ち、自分の職務領域にこだわらず、多能的で率先垂範的な態度を持つ人材(佐藤, 1984b, p.12)だということ。このような人材像は、日本型職務構造に結びついたものであり、こうした人材の育成にはかなりの時間がかかる。また、日本企業の技術移転の方法は、曖昧な職務構造を前提としているため、人を媒体としたOJTによる技術移転に依存しがちとなり、移転のテンポは日本人派遣者の数に依存する。従って、操業段階ごとに最も必要とされ、かつ比較的移転が簡単な職務から順次移転されるが、移転が相対的に難しい管理業務ないし開発・改善業務を行う段階になると経営現地化のテンポは遅くなる。これらの理由か

表1 日本企業における経営現地化の規定要因

本国・親会社の特性	海外子会社の特性
+ 経営理念の重視 (白木, 2006) + HRM システム・経営システムの積極的な移転 (白木, 2006) + 日本型職務構造に基づく技術・管理ノウハウの積極的な移転 (佐藤, 1984b, 白木, 2006)	+ / - 操業年数 (佐藤, 1984a, 永野, 1992) + 日本型職務構造 (佐藤, 1984b, 石田, 1994) + 出資比率 (白木, 2006) + 教育レベル (HCNs の大卒比率) (白木, 2006) + 日本企業の求める人材の不足 (佐藤, 1984b) + / - 製品マーケット別の海外子会社の役割 (永野, 1992)

出所) 筆者作成。

ら、佐藤 (1984b) は、実質的現地化が遅れると結論付けている。以上が日本型職務構造仮説を踏まえた研究である。

では次に、操業年数、日本型職務構造以外の諸要因を経営現地化を規定する要因として取り上げている研究を概観していこう。白木 (2006) は、多国籍内部労働市場 (内部労働市場の国際的外延化) という概念を提示し、日本企業のIHRMの特性を明らかにしようとしている。その分析の1つの試みとして、日本企業における日本人派遣者比率の決定要因についての考察を行っている。彼の分析結果によると、日本企業側出資比率が100%またはそれに極めて近い場合、日本本社の経営理念やHRMシステムを積極的に海外子会社に導入しようとする場合、現地子会社におけるローカル大卒比率が高い場合には日本人派遣者比率は高くなる。他方、現地子会社におけるHCNsが部課長、もしくはそれ以上の役職を担当できるまでに育成されている場合、現地法人の社長にHCNsあるいはTCNsが登用されている場合には日本人派遣者比率は低くなるという。白木 (2006) 自身も指摘しているが、彼の調査結果の興味深い点は、海外子会社におけるローカル大卒比率が高いと、日本人派遣者比率も高くなるという点である。この解釈として、白木は、高学歴人材の蓄積が進むほど現地法人が取り扱う製品・技術・サービスレベルが高くなり、その結果、日本本社からの技術並びに経営管理ノウハウの移転が盛んに行われるからではないかと説明している。

以上、佐藤 (1984a, 1984b)、永野 (1992)、白木 (2006) の研究を概観し、経営現地化を規定する要因について検討してきた。これらの議論をまとめたのが表1である。

表1は、これまで概観してきた先行研究において、日本企業における日本人派遣者活用の規定要因をまとめたものである。表1中のプラス (+) とは日本人派遣者比率の増加 (経営現地化の遅れ) に影響を及ぼすと考えられていることを意味し、マイナス (-) は日本人派遣者比率の低下 (経営現地化の促進) をもたらすと考えられていることを示している。表中の海外子会社の特性項目において、操業年数が+/-表記となっているのは、永野 (1992) による製品マーケット別の海外子会社の役割を反映したためである。そのため、製品マーケット別の海外子会社の役割についても、+/-表記となっている。表1では先行研究で指摘されてきた経営現地化の規定要因をまとめているが、当然ながら、研究者によって分析方法及び質問項目は異なることに注意されたい。

以上、日本企業における経営現地化の規定要因について考察してきた。次節では、日本型職務構造に基づく海外派遣者の役割について概観し、経営現地化の諸課題について考察していくことにする。

Ⅱ 日本企業における経営現地化の諸課題

1. 日本型職務構造と海外派遣者の役割

先行研究では、日本企業のIHRMの特徴として、海外子会社の経営を本国からの派遣者を通じた直接統制によって行うことが指摘されてきた。そのためか、国内の研究者によるIHRM研究では、日本人派遣者の選抜・教育訓練・処遇・帰任等に関わる研究が少なくない。日本企業がPCNsを海外子会社に派遣する目的は、技術移転(安室, 1988)や経営理念の浸透(e.g., 石田, 1994; 園田, 2001; 白木, 2006)等の本社で生み出された競争優位を移転することにある。しかし、特に日本企業については、公式化(マニュアル化)⁸⁾の程度が低いため(e.g., 佐藤, 1984b, 金原, 1988; 石田, 1989), 派遣者を通じた直接コントロールが高く、その体制が続いていることから、本国志向的なマネジメントを行っていることと認識されてきた。理論的には、公式化の程度を高めることは派遣者を通じた直接コントロール体制から抜け出すことに繋がると考えられている。後で述べるように、グローバル経営に取り組む日本企業では人事制度(HRMシステム)改革が行われている。しかし、公式化の程度を高め、経営現地化を進めることはそれほど容易な話ではなさそうである。なぜならば、海外派遣者の活用は、前節でみてきたように、日本型職務構造と結びつき、それが日本企業の競争力を構築していると考えられているからである(e.g., 金原, 1988; 安保他, 1991)。

金原(1988)は技術移転の視点からOJTの果たしている役割と、海外子会社と本社の技術移転に関するギャップについて次のように指摘している。日本企業におけるOJTによる教育訓練の普及は、日本における終身雇用制、外部労働市場の未発達、新卒者の定期採用がその背景に存在している。OJTは、それらの要因に基づいて、技術者及び熟練の長期的な内部育成、労働市場の内部化を促すべく制度化され

た。OJTは、もともと作業技術、操作技術の熟練を高める方法であったが、日本企業におけるOJTの発達はそれにとどまらず、技術は動的で絶えず進化するものであるとの考え方と強く結びつき、生産ラインの現場において技術改良や技術開発を推進するものとして制度化された。多くの日本企業では、技術内容が文書化され、マニュアル化されることによって遂行される技術は静的技術と捉えられ、それでは厳しい技術競争、市場競争に生き残ることができないと考える。しかし、OJTは絶えざる改善を追求するが故に、現地国側に技術移転についての未完了感を常に残し、また職務内容、権限・責任、職務評価基準が曖昧なため、技術移転が行われにくいものと判断されるという側面がある。それにも関わらず日本企業がOJTによる技術移転を行うのは、それが日本企業の優れた品質管理を生み、国際競争力を維持する上で不可欠であるとみなされているためである(金原, 1988, pp.66-70)。日本企業側の視点で捉えれば、OJTを通じた技術移転は継続的・動的な取り組みとなり、海外派遣者を通じた移転を行う動機や理由となると考えられる。

また、安保他(1991)は、北米に立地する日系製造企業450社を対象とした実証研究を通じて海外派遣者の役割を次のように説明している。1つは、海外派遣者のオールラウンドな目配りと様々なレベルでの媒介機能、そして技術・ノウハウが、あらゆる隙間を埋め、本社—海外子会社間のギャップをカバーしており、日本的経営を体現していること、それに際して、第2は、通常の職制を持たないコーディネーターあるいはアドバイザーとして活躍する派遣者は、日本本社で作成したシステムの本質ないし論理を海外子会社の環境条件を理解した上で、現地子会社に修正しながら適応するという点で中心的な役割を果たしていることである⁹⁾。このように、海外派遣者の果たす役割は、日本的生産システムの強みと深く結びついているため、非合理的な日本の特殊要因として機械的に分離することは実際には実現しにくいと指摘する

(安保他, 1991, p.262)。これまでの議論を踏まえると、日本企業の海外子会社において経営現地化を進めるためには、HCNsに日本的経営システムの特長を受け入れ、理解してもらうことが必要となる(金原, 1988, p.63)。岸(2010)は、日本企業にとって優秀な人材は、高い野心を持った即戦力となる人材ではなく、日系企業のなかで独特に働く「暗黙知」を積極的に獲得したHCNs(結果的に企業内部に残った人材)であり、彼らが結果的に「優秀な人材」として日系企業経営の中核となる仕事を任せられることになることを指摘する(岸, 2010, p.47)。

しかし、現実問題として多くの日本企業が直面しているグローバル経営の実行を念頭に置いた場合、日本的経営を理解し、体現することができるあるいはその可能性を持つ限られた人材のみでグローバル経営を実行することは実質的に難しいのではないだろうか。上述してきたように、海外派遣者の数は物理的に限られている中で、HCNsにも日本型職務構造への理解を求め、出向者を代替し得る人材へと育成するには相当の時間を要することになる。先行研究では、優秀な人材とは結果的に日本企業に残った人材であるとの見解が示されているが、裏を返せば、日本型職務構造の特性になじめないHCNsにとっては居心地の悪い企業となり、転職という道を選ばざるをえないのかもしれないとも解釈できる。果たしてどれだけの人材が転職をせずに日本企業に留まるかは未知数である。少なくとも、経営現地化という観点からみると、日本型的職務構造は大きな制約要因となっている(e.g., 佐藤, 1984b; 金原, 1988)。

2. 日本型 HRM の海外子会社への適用可能性に関する議論

日本企業のIHRMは、前項でみてきたように、日本型職務構造と深く結びついており、その結果、海外子会社の経営は、海外派遣者による直接統制によって行われるという特徴があった。しかし、このマネジメント方法は、日本企

業がグローバル市場でビジネスを展開するにつれ齟齬をきたすようになってきていることは先行研究でよく指摘されている。従って、日本企業は、グローバル市場での競争を念頭に置き、グローバル経営の遂行という観点からIHRMを見直す必要がある。前節で検討してきたように、グローバル経営の遂行には、PCNsだけではなく、HCNs, TCNsを含めた人材の育成・活用が前提となり、グローバル統合、現地適応という観点から一貫性のある調整が求められる(e.g., 笠原, 2012)。以下では、日本型HRMの海外子会社への適用可能性についての議論を取り上げる。必ずしもグローバル統合・現地適応という視点から考察が行われているわけではないが、先行研究でその適用可能性がどのように捉えられてきたのかを知ることは経営現地化の諸課題を検討する足がかりとなる。

日本型HRMの海外子会社への適用可能性に関する議論は、適用可能と主張する研究と適用は困難であると主張する研究の2つに大別できる¹⁰⁾。適用可能と主張する研究は主に小池・猪木(1987)、小池(1999)、石田(1985, 1989, 1994)である。小池・猪木(1987)・小池(1999)は、日本的生産システムの中心的な特質を作業現場の「技能」形成に求め、変化と異常への「対処能力」を中核とする知的熟練の重要性を指摘している(小池・猪木, 1987, p.12)。彼らによると、知的熟練は企業特殊熟練であり、長期勤続を前提とした幅広いOJTによって身に付くものであるという。そして、企業内で経験を積む知的熟練の形成方式やそれにもとづいた働き方、すなわち、長期雇用、専門のなかで幅広く仕事を経験し技能を高めること、査定つき定期昇給つきの社内資格格などは他国にも大いに存在し、普遍性があると指摘する(小池, 2005, pp.233-234)¹¹⁾。

石田(1985, 1989, 1994)は、日本型HRMはブルーカラーには成果を挙げているが、上級人材の管理では問題点があるとし、海外子会社への適用には部分的な修正を必要とする修正日本型HRMを提唱している。石田(1989)によ

ると、海外において日本企業が修正を図らなければならない日本的雇用慣行は、HCNs, TCNs に対して個人の利害よりも集団の利害を優先する集団主義的イデオロギーであり、雇用安定化に付随する恒常的残業、男女区別・差別、早期定年、子会社への人材再配置等であるという（石田, 1989, pp.28-29）。

このように日本型 HRM は海外子会社に適用可能であると主張する研究がある一方で、適用は困難であると主張する研究がある（安室, 1986；吉原, 1996；白木, 2006）。安室（1986）は、Hall（1976）によって示された「コンテクスト」概念を援用し、文化の相違や経営システムの相違を「程度」の違いとして捉えている。コンテクストとは、人間同士の関係付けに関わる側面を人間相互の情報を処理するプログラミング機能として取り出したものである（安保他, 1991, p.12）。社会構成員間で共有情報があり、情報の伝達に多大な労力をかけなくても効率的に行うことが可能な日本などは高コンテクスト社会であるため、日本の経営システムでは職務遂行に必要な最小限度以下の情報が提供されるという。しかし一方で、アメリカやドイツ等の低コンテクスト社会では、社会構成員は個別化、分断化、専門化された機能を担っており、共通理解を形成するためには、コミュニケーションを通じて必要な情報を形成していく必要があるため、職務記述書等の形式で公式化されているという（安室, 1986, pp.112-114）。このように、コンテクストの違いがあるため、海外子会社への移転・適用は困難であるとし、管理方式の公式化が不可欠であると指摘する。

吉原（1996）は、日本企業において経営現地化が遅れている理由を、海外子会社に日本的経営を持ちこみ、実践している点に求めている。経営現地化を進めるためには、日本本社の国際化（日本本社における海外経験を積んだ人材の育成・蓄積、HCNs の意思決定への参加、英語によるコミュニケーション等）、すなわち日本的経営の部分的、あるいは大幅修正を図る必要があると指摘する。

白木（2006）は、本社において形成された内部労働市場の国際的外延化、すなわち、多国籍内部労働市場が機能（循環）するためには、海外子会社に独自の技術・ノウハウ及び人的資源が蓄積される必要があるという。つまり、海外子会社独自の技術・ノウハウが蓄積されてはじめて本社—海外子会社間の双方向的な人の移動、ノウハウの移動が行われると指摘する。日本企業では、日本人という国籍を優先するフィルターがかけられているが、円滑に多国籍内部労働市場を循環させるためには、国籍にかかわらず優秀な人材が異動できるインフラストラクチャー（評価制度の共通化・透明化、本社による多国籍優秀人材の登録・育成への支援）を備える必要があると述べている。

以上、日本型 HRM の海外子会社への適用可能性に関する議論を概観してきた。様々な見解が示されているが、石田（1985, 1989, 1994）、安室（1986）、吉原（1996）、白木（2006）の研究から、経営現地化を進めるためには、本国の管理方式を修正する必要があることが指摘されていることが分かるだろう。日本企業の海外子会社における IHRM のあり方もさることながら、1990年以降、日本企業本社においても、グローバル経営が理想ではなく、実際的な課題となってきたことを背景に、HRM システムのグローバル化への取り組みが行われるようになった。

Ⅲ 日本企業における HRM システムのグローバル化への取り組み

1990年代以降、多くの日本企業はグローバル経営が理想ではなく、実際的な課題となってきたことを背景に、グローバル人材の育成・活用及び従来の日本企業の抱える IHRM にまつわる諸課題を克服することを目的とし、本社において従来の国内市場を対象とした HRM システムから公式化の程度が高いと考えられる HRM システムへの改革が進められている。日本企業本社におけるグローバル市場、グローバル経営

を念頭に置いた HRM システム改革は、従来の職能資格制度から職務等級制度¹²⁾ (ハイシステム¹³⁾) をベースとするコンピテンシーマネジメントの HRM システムへの改革という形で行われている。HRM システム改革の対象は、主に管理職以上であり、将来的に海外子会社を含めて HRM システムの標準化を図り、国籍に関わらず優秀な人材を登用・活用することが目指された。これまで、日本企業がグローバル企業として活躍し、経営現地化を進める上で職務等級制度の活用が重要であることは産学において指摘されてきた (e.g., 安室, 1992; 日本在外企業協会, 1994; 関西生産性本部, 2000a, 2000b, 2004a, 2004b 茂垣, 2000; 白木, 2006; 古沢, 2008)。ハイシステム, コンピテンシーマネジメントの特徴及び日本企業の HRM システム改革のプロセスについては拙稿 (笠原, 2002, 2003, 笠原・西井, 2005等) で取り上げているため、ここでは、日本企業における HRM システム改革に関する議論の流れを経時的に3つの時期に区分して捉え、HRM システム改革における課題を提示する。

1) 第1期：1990年代前後

1990年代前後に、最も早く職務等級制度への改革に着手したのは、銀行等の特定の業界に属する企業だった。この背景には、外資系投資銀行等の日本市場進出によって、日本の銀行や証券会社は、大量の中堅社員を引き抜かれるという状況に直面していた。外資系投資銀行は、日本での事業拡大に伴い、日本の銀行や証券会社等がこれまで巨額を投じて育成してきた中堅社員を大量に引き抜いた。日本の金融機関の経営トップは、外資系の採用条件と同等の待遇を提供しなければ、有能な人材を維持することが困難であり、社員に対する初期投資を回収することができない状況だった (Cappelli, 1999, p.154)。このような状況を背景に、一部の金融機関でハイシステムの導入が行われた。しかし、日本の金融機関は、危機感を持って人的資源管理の変革に取り組んだというよりも、外資

系企業に負けないくらい先端的なことをやりたいという思いや、資金的余裕があるという観点からハイシステムの導入を行った。そのため、海外でハイシステムを採用していても日本国内では必要ないとする考え方が支配的だった (西井, 2004, pp.5-6)。

2) 第2期：バブル崩壊後

バブル崩壊後の1994年以降から、トヨタ、武田薬品工業等をはじめとする日本企業において HRM 改革が行われ始めた。これらの企業では、これまで運用してきた職能資格制度を見直し、ハイシステムの導入が行われた。ハイシステムが注目された理由としては、第1にハイ・グループのオピニオンリーダーとしての役割がある¹⁴⁾。ハイ・グループは、フォーチュン1,000社の過半数以上で採用され、報酬制度の世界標準となっている。そのため、ハイシステムを導入することで、導入に関するノウハウや公平な給与システムが採用されているという信頼性を従業員に示す等のメリットを享受することができる (e.g., 安室, 1992; Skenes and Kleiner, 2003)。第2に、企業研究会等でハイシステムが取り上げられ (e.g., 関西生産性本部, 2000a, 2000b, 2004a, 2004b)、ある種のブームとなっていたこともあり、ハイシステムを導入した事例として取り上げられた企業の影響も大きかったのではないかと推察される。

成功事例として取り上げられた企業の多くでは、ハイシステムが利用されており、その導入手法は、組織文化の診断と改革→役員業績評価と育成・登用制度の設計→職務等級制度の導入→コンピテンシーマネジメントの導入という形でプロセス化されている (笠原・西井, 2005)。このように導入手法がプロセス化されている背景には、ハイシステム自体が国や地域を越えて標準化されており、企業ごとに方法論を積極的にカスタマイズすることは行われていないためである (西井, 2006)。この時期は、ハイシステムや HRM システム改革に関する議論への関心が高まっていたが、1990年代後半になると議

論が停滞してしまった。その背景には、ビジネスモデルとしてのHRMシステムの意識の高まりや、コンフィデンシャリティの観点から能力・成果を勘案したHRMシステム改革を行った企業の事例研究を行うことが難しい状況になったのではないかと推測される。また、ハイシステムの導入は、経営幹部層、幹部層へと段階的に導入が進められることもあり、その進捗状況についての追跡調査を行うことが困難であったのかもしれない。しかし、2000年以降になると、グローバル経営を念頭にHRMシステム改革を行うという問題意識とは異なる形で議論が展開された。

3) 第3期：2000年以降：成果主義に関する議論の混乱

2000年以降になると、一部上場企業を中心に欧米式の職務等級制度が定着し、次の段階として「運用や調整」が問題となった。しかし、欧米式の職務等級制度をベースとした「成果主義的」給与体系は、成果主義批判という形で展開されることが多くなった(e.g., 竹村, 2002; 楠田, 2002; 高橋, 2004)。成果主義批判を展開する研究では、主に終身雇用を前提とした職能資格制度であっても厳しい競争が展開されており、成果を重視することによって従業員の士気が低下する、またいち早く成果主義を取り入れた日本企業の失敗事例(e.g., 城, 2004)が取り上げられ、日本企業には適さないのではないかとの見解が示された。このような形で議論が展開されるようになった背景には、第1に、給与水準の切り下げの手段として成果主義が考えられたことがあった。つまり、多くの企業が1990年代の不況を乗り切る手段として、事業の統廃合を行い、いわゆる雇用の「リストラ」を行った。その際、年功序列の給与体系のため、市場価格よりはるかに高騰していた中高年層の給与カットの手段として、「成果主義」が強調された。第2に、新しい職務等級制度が、旧来の日本的経営の基本原則であった「年功序列」やそれをベースにした職能資格制度を排除する手段

として認識されたことにある。職務等級制度では、年功は否定され、「職務にもとづく能力・成果」のみが強調される。この点が旧来の日本的経営のカルチャーと鋭く対立したと考えられる。このように、職務等級制度へのHRMシステム改革についての議論は、本来の目的であるグローバル経営の遂行という観点から大きく離れ、HRMシステムの「良し悪し」に焦点が当てられた。しかし、われわれは、HRMシステム自体に問題があるというよりも、職務等級制度の「導入」の方法に問題があると考えている。この側面は先行研究でほとんど取り上げられてこなかった点である。

4) グローバル経営を念頭に置いたHRMシステム改革における検討課題

1990年代以降、日本企業の本社において、グローバル経営を念頭に置いたHRMシステム改革が行われたが、筆者が日本企業複数社に対して行ったインタビュー調査では、職務等級制度の導入を行ったものの、その運用や調整に苦戦している企業が散見された。その1つの原因として導入方法について指摘したい。

(1) HRMシステムの導入に関わる課題

日本企業が職務等級制度を導入する場合、コンサルティング・ファームとの協働作業を通じて行われることが多い。その理由は、従来日本企業が運用してきた職能資格制度とは論理の異なるHRMシステムであるが故に、日本企業が職務等級制度に関する十分な導入ノウハウを持ちあわせていないことにあると推察できる(e.g., 城, 2004)。安室(1992)は、日本企業が職務等級制度の導入に失敗してきた理由として、コンサルティング・ファームが持つノウハウを十分に理解していなかった点及び自己流に職務等級制度を歪めたからではないかと指摘する(安室, 1992, p.109)。しかし、コンサルティング・ファームに依頼したからといって、HRMシステム改革の成功は保障されるものではない。当然ながらHRMシステム改革を行う

企業側の「目的意識」, 「意識改革」, 導入・定着に向けた継続的な「自助努力」が必要となる。成功事例として取り上げられる武田薬品工業では, 経営幹部層を対象としたHRMシステム改革を行った際には, トップがHRMシステム改革に対する強い意志を示すとともに (e.g., 武田, 2005), 人事部がコンサルタントと協働してHRMシステム改革に取り組み, ハイシステム自体の理解を醸成した。後に, コンサルタントから得たノウハウを活かして, 一般社員を対象に成果を勘案したHRMシステムを自ら構築し, 新たなHRMシステムの実践に向けて評価者訓練等の自助努力を重ねている (e.g., 柳下, 2001)。導入に苦戦している企業は, コンサルティング・ファームとの協働を通じて, 職務等級制度自体への理解を醸成することや, 導入ノウハウを十分に獲得することができなかった可能性がある。

(2) HRMシステムの運用に関わる課題

経営現地化の促進を考えた場合, 海外派遣者の果たしてきた役割を職務等級制度及び職務記述書にどのように組み込み, 反映させていくかという問題を扱うことになる。これは重要な検討課題であると同時に難しさを孕む課題でもある。経営現地化の重要性が指摘されてから久しい。1990年代以降HRMシステム改革が行われたが, それでもなお経営現地化問題が日本企業及び現地国双方にとって望むような結果に至っていない原因の1つとして, 日本企業のHRMのグローバル化は単なるHRMシステムの改革ではなく, 日本企業のビジネスのあり方を含めた大きな改革を行わねばならない点にあると捉えることができるかもしれない。グローバル経営を実行する上で多様な人材に受容され, 納得されるHRMシステムを構築することは, グローバル企業の要件であるが, HRMシステムのみでの改革は十分条件ではなさそうである。

以上, MNCsの戦略とHRMシステムとの外的整合性, HRMシステムの導入, 運用という3つの視点から日本企業のIHRMのグローバ

ル化に関する検討課題を指摘してきた。これまでの議論から, HRMシステム改革は, 単なるHRMシステムの変更ではなく, 志向する国際戦略とHRMシステムとの外的整合性の問題, 職務等級制度の導入, 運用に関する課題を総合的に捉える必要がある, これらを含めてHRMシステム改革に取り組む時, グローバル市場に適用できるHRMシステムとして職務等級制度を機能させることが可能となると考えられる。

結び

以上, 本稿では, グローバル経営の遂行という観点から経営現地化問題に焦点を当て, なぜ日本企業では経営現地化が進まないのかに関する課題について検討してきた。本稿では, 経営現地化に関する先行研究のレビューを通じて, 日本企業で経営現地化が進んでいない理由を日本型職務構造に基づくIHRMの特質に求めた。そして, われわれはHRMシステムの役割に着目し, 日本企業がグローバル経営を行うためには, グローバルな適用可能性の高いHRMシステムの導入へと, IHRMのグローバル化を図る必要があることを指摘した。しかし, 職務等級制度をベースとするコンピテンシーマネジメントの導入・運用には, ①新たなHRMシステムを導入する際のノウハウの獲得や企業側の取り組み姿勢に関する課題, ②新たなHRMシステムの実際の運用に関わるノウハウの獲得や, 新たなHRMシステムと日本的経営システムとの整合性をどのように図るかに関する課題を含めて検討することが必要となる。従って, 経営現地化問題は, 単なるHRMシステムの改革という安易な議論では済ますことのできないほど日本企業に多大な労力を求める課題であるといえる。グローバル経営の遂行を念頭に置いたHRMシステム改革の検討課題として, 職務等級制度の「導入・運用」に関する問題は先行研究でほとんど指摘されてこなかった点であり, 本稿の先行研究への1つの貢献点である。

一方で本稿にはいくつかの研究課題が残され

ている。第1は、日本本社への追加調査も含め、経営現地化への取り組み及びHRMシステムのグローバル化という問題についてさらなる質的調査を行い、HRMシステム改革の現状を把握し、ケースを蓄積することである。質的調査を行う理由は、HRMのグローバル化が進められている段階にあると考えられるため、量的調査では十分に日本企業の現状を把握することが難しいと考えられるからである。第2は、海外子会社を含めたHRMのグローバル化が進められている企業もあると考えられるため、本社及び海外子会社双方へ質的調査を行い、経営現地化の進捗状況を明らかにすることである。第3は、これらの今後の研究課題を踏まえて、グローバル企業に求められるHRMとは何かを明らかにすることである。これには、MNCsの国際戦略とHRMシステムとの外的整合性の検討、各MNCによってHRMのグローバル統合、現地適応がどのように図られているのかというHRM諸施策の視点からの比較検討、グローバル企業のHRMを規定する要因の検討等が含まれる。従って、これらの課題に取り組むには、日本企業だけではなく、米系・欧系MNCsも含めた比較研究を行う必要がある。日本企業におけるHRMのグローバル化は、日本企業がグローバル企業として経営現地化を促進する上での1つの解決策となり、グローバルな競争優位を高める基盤となるだろう。

注

- 1) 経営現地化には、資本の現地化、人の現地化、技術の現地化、原材料・部品の現地調達、経営管理的スキル（金原，1988，pp.52-53）、また経営権の現地化、流通機構の現地化、輸送手段の現地化（坂本，1982）等の諸側面があるが、本稿では人の現地化について取り上げ、考察する。
- 2) Harzingの調査では、ヨーロッパMNCsは日本MNCsよりもTCNsを雇用する傾向にあるという。それは、ヨーロッパ諸国（デンマーク・スウェーデン、スペイン・ポルトガル）において近隣諸国の人材を雇用できる可能性が高いことを反映しているからかもしれないと示唆している（Harzing，2004，p.256）。
- 3) Evans et al. (2002)は、海外派遣者とグローバルマネジャーの違いについて次のように述べている。海外派遣者は、彼らの出身国とは異なる国において働くという「場所」によって定義されるが、グローバルマネジャーは心理状態（state of mind）によって定義されると指摘する。グローバルマネジャーは、グローバルマインドセットを備える必要があるという点で海外派遣者とは異なると指摘している（Evans et al.2002，p.385）。グローバルマインドセットは、心理学的視点及び戦略視点から取り上げられている概念であり、彼らは、「現地に特有の視点を持ちつつ、同時にグローバルな視点を持つ」という2重の視点を持つことと捉えている（Evans et al.2002，p.397）。
- 4) 田端は、グローバル経営は、必ずグローバル戦略を伴うが、グローバル戦略にはグローバル経営を伴わない場合（海外に事業拠点を持っていなくてもグローバル戦略を展開することは可能なため）がある（田端，2007，p.18）と指摘している。本稿でグローバル経営という用語を使用する場合、田端（2007）の研究に依拠し、グローバル戦略を伴う（含む）ものとする。ただし、引用もしくは、先行研究の議論に応じて、グローバル戦略と表記する場合もある。
- 5) R&D集約度は、Harzing(2001)の実証研究では統計的に有意な関係は見られなかったが、Tan and Mahoney (2002)らの研究で指摘されていることから括弧付で取り上げられている（Harzing，2004，p.257）。また、図表2-1上に示されている+記号は、PCNsが海外子会社の経営幹部層に活用される可能性に正の相関関係がある場合、-記号は負の相関関係があることを示している。
- 6) 佐藤の調査結果によると、生産部門の現地化は、1)日本人出向者が公式職位を占有→2)現地人従業員が公式職位を占有+日本人アドバイザーの補佐→3)現地人従業員が実質的権限を獲得という3段階を経て進められる傾向がみられるという（佐藤，1984a，pp.11-12）。
- 7) 永野（1992）は、雇用情報センターが1990年1月に実施したアジアにある日本企業の現地子会社への質問紙調査のデータ「アジアにおける日系企業の人材に関する調査」を再集計し、分析を行っている。
- 8) Harzing（1999）は、bureaucratic formalized controlと表現しているが、本稿では一般的に使用されている公式化という言葉を用いる。
- 9) 海外子会社での経営現地化を図るべく、日本企業では管理職の人材育成に努めているが、彼らの転職率の高さも海外派遣者の活用を減らせな

- い1つの要因となっているようである (e.g., 安保他, 1991, ; 園田, 2001)。安保他 (1991) によると, ブルーカラーの離職率はアメリカ企業では年間10%は珍しくないが, スーパーバイザーやホワイトカラーの管理職層の転職率はしばしばブルーカラーより高いという (安保他, 1991, p.261)。また園田 (2001) の調査によると, アジアでは, 会社への帰属意識がさほど強くないHCNsに日本企業や現地企業が悩まされており, その結果, 従業員への教育投資に消極的にならざるをえない状況があるという (園田, 2001, pp.61-63)。
- 10) 白木 (2006) は, 日本のHRMシステムの導入可能性という視点から, 先行研究を導入積極派, 導入消極派, 折衷派の3つに分類し, 折衷派の研究として安保 (1991) の研究を取り上げている。しかし, 安保他 (1991) の研究では, 日本的経営システムの適用 (米国への移転) とそれを現地子会社 (米国) の環境に適応 (日本的経営システムの修正ないし米国方式の採用) する見方を提示しているが, 彼らの調査結果によると, アメリカ的システムの実現を経営全体にわたって追求する「適応」のケースは限られており, 適応のケースがある場合でも, 多くの面で日本方式の「適用」の方向に軌道修正されているケースがあるという (安保他, 1991, p.32)。従って, 本稿では, 適用可能と主張する研究と適用すべきでないと主張する2つの視点からの代表的研究を取り上げることにした。
- 11) 小池は, 日本方式が海外で通用するためには, 長期に技能を高めると得になる仕組み, 例えば技能の向上をきちんと評価し, その評価にもとづき昇進し昇給する等の方策を設ける必要があると指摘している (小池, 2005, p.233)。
- 12) 職務等級制度とは, 従業員の遂行する職務を注視し, その職務に対して格付けを行い, 賃金を支払う制度である (長谷川, 1971, p.246)。職務等級制度では, まず職務分析 (Job evaluation) が行われ, その後職務記述書 (Job description) によって, 各従業員のポジションの職務内容が明確かつ普遍的に定義され, 職務が評価される。
- 13) ヘイシステムとはコンサルティング・ファームのヘイ・グループによって1950年代に開発されたヘイ・ガイドチャート・プロファイル・メソッドロジーのことである (Skenes and Kleiner, 2003)。職務等級制度では職務分析が行われる。職務分析にはいくつかの方法があるが, 最も安定性のある評価法は点数法 (Pointmethod) であると指摘されている (Cenzo and Robbins, 1996, p.361)。この点数法の中でもヘイ・グループによって開発されたヘイシステムは多くのMNCsで利用されている (Edward and Lawler III, 1990, p.135)。本稿では, 一般的な名称として使用する場合には, 職務等級制度という用語を, ヘイ・グループによって提供されている手法を指す場合にはヘイシステムという用語を使用する。
- 14) ヘイ・グループの強みは, コンセプト (ヘイシステム, コンピテンシーマネジメント) のオリジナル性にある。しかし, 経営コンサルティング産業では, 流行となったコンサルティング手法は, 競合他社によってすぐさま模倣され同様の商品として提供されることが常態化しており, ヘイ・グループの場合も, 同様のコンピテンシー制度を提供している競合他社が存在している。しかも, そういった競合他社におけるコンピテンシーマネジメントの提供には, ヘイ・グループから引き抜かれたコンサルタントが関わっている場合が多いという (西井, 2010, p.222)。

引用・参考文献

(海外参考文献)

- Abbas, A. J. and Robert, C. C. (1996) "Global managers: qualities for effective competition," *International Journal of Manpower*, Vol.17, No.6/7, pp.5-12.
- Adler, N. J. (1991) *International dimensions of organizational behavior 2nd edition*, Boston: PWS-KENT Pub. Co. (江夏健一, 桑名義晴監訳『異文化組織のマネジメント』セントラル・プレス株式会社, 1996年。)
- Adler, N. J. and Bartholomew, S. (1992) "Managing globally competent people," *Academy of Management Executive*, Vol.6, Iss.3, pp.52-65.
- Adler, N. J. and Ghadar, F. (1990) "International strategy from the perspective of people and culture: the North American context," In A. M. Rugman (Ed.), *Research in Global Strategic Management International Business Research for the Twentyfirst Century*, Vol.1, JAI Press, pp.179-205.
- Baker, J. C. and Ivancevich, J. M. (1971) "The assignment of American executives abroad: Systematic, haphazard, or chaotic?," *California Management Review*, Vol.13, No.3, pp.177-182. (中島潤監訳「アメリカ人経営幹部の海外配属: 体系的か, 場当たりのか, それとも無秩序か?」『国際ビジネス・クラシックス』文真堂, 第17章 (pp.323-335), 1990年。)

- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989) *Managing across borders: the transnational solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (2003) "What is a global manager?," *Harvard Business Review*, August, pp.101-108.
- Bebenroth, R. and Kanai, T. (2011) *Challenges of Human Resource Management in Japan*, London: Routledge.
- Black, J. S. (1988) "Work role transitions: a study of American expatriate managers in Japan," *Journal of International Business Studies*, Vol.19, Iss.2, pp.277-294.
- Black, J. S., Gregersen, H. (1991) "Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments," *Human Relations*, Vol.44, No.5, pp.497-515.
- Black, J. S., Gregersen, H., Mendenhall, M. E. and Stroh, L. (1999) *Globalizing people through international assignments*, Mass: Addison-Wesley. (白木三秀・永井裕久, 梅沢隆監訳・国際ビジネスコミュニケーション協会翻訳協力『海外派遣とグローバルビジネス』白桃書房, 2001年。)
- Brewster, C. and Myers, A. (1989) "Managing the global manager: new research data," Cranfield Information and Library Service, Cranfield University, *School Working Paper*, 40/89, pp.1-9.
- Briscoe, D., Schuler, R. and Tarique, I. (2012) *International human resource management: policies and practices for multinational enterprises, 4th edition*, New York: Routledge.
- Caligiuri, P. (2006) "Developing global leaders," *Human Resource Management Review*, Vol.16, No.2, pp.219-228.
- Capelli, P. (1999) *The new deal at work: managing the market-driven workforce*, Boston: Harvard Business School Press. (若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社, 2001年。)
- Cenzo, D. A. & Robbins, S. P. (1996) *Human Resource Management 5th edition*, New York: John Wiley & Sons.
- Collings, D. G., Scullion, H. and Dowling, P. J. (2009) "Global staffing: a review and thematic research agenda," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.20, No.6, pp.1253-1272.
- De Cieri, H., Cox, J. W. and Fenwick, M. S. (2001) "Think global, act local: from naïve comparison to critical participation in the teaching of strategic international human resource management," *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, Vol.1, Iss.1, pp.68-79.
- De Cieri, H. and Dowling, P. J. (2006) "Strategic international human resource management in multinational enterprises: developments and directions," in G. Stahl and I. Björkman (eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Dickmann, M. and Müller-Camen, M. (2006) "A typology of international human resource management strategies and process," *The international Journal of Human Resource Management*, Vol.17, No.4, April, pp.580-601.
- Dickmann, M. and Y. Baruch. (2011) *Global Careers*, New York: Routledge.
- Dowling, P. J. (1988a) "International human resource management," In L. Dyer (Ed.) *Human Resource Management: evolving roles and responsibilities*, Washington, DC: ASPA/BNA Handbook of Human Resource Management Series, 1.
- Dowling, P. J. (1988b) "International and domestic personnel/human resource management: similarities and differences," In R. S. Schuler, S. A. Youngblood, and V. L. Huber (eds.), *Readings in Personnel and Human Resource Management (3rd)*, St. Paul: West Publishing.
- Dowling, P. J. (1999) "Completing the puzzle: issues in the development of the field of international human resource management," *Management International Review*, Vol.39, Iss. 3, pp.27-43.
- Dowling, P. J. and Schuler, R. S. (1990) *International dimensions of human resource management*, Boston: PWS-Kent Pub. Co.,
- Edström, A. and Galbraith, J. R. (1977) "Transfer of Managers as a coordination and control strategy in multinational organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, Iss.2, pp.248-263.
- Edward, E. & Lawler, III . (1990) *Strategic Pay: aligning organizational strategies and pay systems*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Evans, P., Pucik, V. and Barsoux, J. L. (2002) *The global challenge: framework for international human resource management*, Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Franko, L. G. (1973) "Who manages multinational enterprises?," *Columbia Journal of World Business*, Vol.8, No.2, pp.30-42.

- Ghadar, F. and Adler, N. J. (1989) "Management culture and the accelerated product life cycle," *Human Resource Planning*, Vol.12, No.1, pp.37-42.
- Gregersen, H. B. and Black, J. S. (1996) "Expatriate performance appraisal in U. S. multinational firms," *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.4, pp.711-738.
- Hall, E. T. (1976) *Beyond culture*, New York: Anchor Press. (岩田慶治・谷 泰訳『文化を超えて』TBS プリタニカ, 1979年。)
- Hannon, J. M., I.-C. Huang, and B.-S. Jaw. (1995) "International human resource strategy and its determinants: the case of subsidiaries in Taiwan," *Journal of International Business Studies*, Vol.26, Iss.3, pp.531-554.
- Harzing, A. W. (1999) *Managing the multinationals: an international study of control mechanisms*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Harzing, A. W. (2001) "Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries," *Human Resource Management*, Vol.40, No.2, pp.139-158.
- Harzing, A. W. (2004) "Composing an international staff," In A. W. Harzing and J. V. Ruysseveldt (eds.), *International Human Resource Management 2nd edition*, London: Sage Publications.
- Heenan, D. A. and Perlmutter, H. (1979) *Multinational Organization Development*, MA: Addison-Wesley Publishing Company. (江夏健一・奥村皓一監修国際ビジネスセンター訳『グローバル組織開発』文眞堂, 1990年。)
- Kasahara, T. and Nishii, S. (2011) "Toward an operating the global HRM systems: from a perspective of HRM system reform," Institute for Policy Analysis and Social Innovation, University of Hyogo, *Discussion Paper*, No.32, pp.1-18.
- Keely, T. D. (2001) *International human resource management in Japanese firms: their greatest challenge*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kobrin, S. K. (1987) "Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations," *Human Resource Management*, Vol.27, No.1, pp.63-75.
- Kopp, R. (1994) "International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals," *Human Resource Management*, Vol.33, Iss.4, pp.581-599.
- Morgan, P. V. (1986) "International HRM: Fact or Fiction?," *Personnel Administrator*, Vol.31, No.9, pp.43-47.
- Perlmutter, H. (1969) "The tortuous evolution of the multinational corporation," *Columbia Journal of World Business*, Vol.4, No.1, pp.9-18.
- Phatak, A. V. (1983) *International dimensions of management*, Boston: Kent Publishing Co.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press. (土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『新訂・競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年。)
- Porter, M. E. (1985) *Competitive strategy: creating and sustaining superior performance*, Free Press. (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年。)
- Pucik, V. (1992) "Globalization and human resource management," in V. Pucik., N. M. Tichy, and C. K. Barnett (eds.), *Globalizing Management: creating and learning the competitive organization*, New York: John Wiley & Sons.
- Schuler, R. S., Budhwar, P. S. and Florkowski, G. W. (2002) "International human resource management: review and critique," *International Journal of Management Review*, Vol.4, No.1, pp.41-70.
- Shuler, R.S., Dowling, P. J. and De Cieri, H. (1993) "An integrative framework of strategic international human resource management," *Journal of Management*, Vol.19, Iss.2, pp.419-459.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987) "Linking competitive strategy and human resource management practices," *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, pp.207-219.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (2005) "A quarter-century review of human resource management in the U. S.: the growth in importance of the international perspective," *Review Literature and Arts of the Americas*, Vol.16, Iss.1, pp.213-240.
- Scullion, H. and Collings, D.G. (2006) *Global staffing*, London: Routledge.
- Scullion, H., Collings, D. G. and Gunnigle, P. (2007) "International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates," *Human Resource Management Journal*, Vol.17, No.4, pp.309-319.
- Skenes, C. & Kleiner, B. H. (2003) The Hay system of compensation, *Management Research Review*, 26, 109-115.
- Sparrow, P., Brewster, C. and Harris, H. (2004) *Globalizing human resource management*, New York: Routledge.

- Staneck, M. B. (2000) "The need for global managers: a business necessity," *Management Decision*, Vol.38, No.4, pp.232-243.
- Tan, D. and Mahoney, J. T. (2002) "An empirical investigation of expatriate utilization: Resource-based, agency, and transaction costs perspectives," *Office of Research Working Paper*, No.025-0129, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (1996) "Toward an integrative model of strategic international human resource management," *Academy of Management Review*, Vol.21, No.4, pp.959-985.
- Tung, L. R. (1981) "Selection and training of personnel for overseas assignments," *Columbia Journal of World Business*, Spring, pp.68-78.
- Tung, L. R. (1982) "Selection and training procedures of U. S., European, and Japanese multinationals," *California Management Review*, Vol.25, No.1, pp.57-71.
- Tung, L. R. (1984) "Strategic management of human resources in the multinational enterprise," in J. C. Baker, J. K. Ryans, and D. G. Howard, Jr. (eds.), *International Business Classics*, Lexington: Lexington Books. (中島潤監訳「多国籍企業における人的資源の戦略的管理」『国際ビジネス・クラシックス』文真堂, 第18章, pp.336-351, 1990年。)
- Tung, R. L. (1987) "Expatriate assignments: enhancing success and minimizing failure," *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.2, pp.117-125.
- Townsend, P. and Cairns, L. (2003) "Developing the global manager using a capability framework," *Management Learning*, Vol.34, No.3, pp.318-328.
- Wong, Chi-Sum. And Law, K. S. (1999) "Managing localization of human resources in the RPC: a practical model," *Journal of World Business*, Vol.34, No.1, pp.26-40.
- Zeira, Y. and Banai, M. (1985) "Selection of managers for foreign posts," *International Studies of Management and Organization*, Vol.15, No.1, pp.35-51.
- (日本語参考文献)
 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞社。
 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥 (1991) 『アメリカに生きる日本の生産システム：現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社。
- 有村貞則 (2007) 『ダイバーシティ・マネジメントの研究』文真堂。
 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.357, pp.28-35。
 石田英夫編著 (1994) 『国際人事』中央経済社。
 石田英夫 (1999) 『国際経営とホワイトカラー』中央経済社。
 笠原民子 (2002) 「コンピテンシーマネジメントの競争優位獲得のメカニズム—コンピテンシー概念にもとづく人事制度を中心に—」『星陵台論集』第35巻第2号, pp.37-62。
 笠原民子 (2003) 「武田薬品工業におけるグローバル人事制度への変革プロセス—コンピテンシーマネジメントと成果主義にもとづく人事制度の構築—」『星陵台論集』第36巻第1号, pp.15-39。
 笠原民子 (2012) 「グローバル人的資源管理の検討課題：国際人的資源管理の発展系譜をふまえて」『四国大学紀要』人文社会編38号・自然科学編35号, pp.1-33。
 笠原民子・西井進剛 (2005) 「グローバル企業の人事制度に関する概念フレームワークの構築に向けて—オムロンのケーススタディを中心に—」兵庫県立大学経済経営研究所『研究資料』No.195, pp.1-28。
 関西生産性本部 (2000a) 『KPC2000ハイライト』財団法人関西生産性本部。
 関西生産性本部 (2000b) 『グローバル経営の再構築—ヒト・モノ・カネ・情報の全体最適を目指して—』財団法人関西生産性本部。
 関西生産性本部 (2004a) 『グローバル競争に打ち勝つ「人」と「組織」の変革—経営革新・人事制度改革・グローバル人材育成—』財団法人関西生産性本部。
 関西生産性本部 (2004b) 『訪米雇用人事戦略調査団～職務型賃金導入による労働市場活性化に向けて米国の雇用と人事賃金制度の現状と今後の展望を探る～』財団法人関西生産性本部。
 岸保行 (2010) 「誰が優秀な人材なのか？—日系ものづくり企業の台湾マネジメントと「セカンド・ベスト・プラクティス型」人材活用—」『国際ビジネス研究』第2巻第2号, pp.47-60。
 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巻第1号, pp.51-76。
 楠田丘 (2002) 『日本型成果主義』生産性出版。
 小林規威 (1980) 『日本の多国籍企業』中央経済社。
 小池和男 (2005) 『仕事の経済学』東洋経済新報社。
 小池和男 (2008) 『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社。
 小池和男・猪木武徳編著 (1987) 『人材形成の国際比

Mar. 2013

日本企業における経営現地化の諸課題

- 較一東南アジアと日本』東洋経済新報社。
- 坂本康實 (1982) 「発展途上国における日系進出企業の経営政策」『上智経済論集』第20巻, 第1号, pp.1-7。
- 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)」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, pp.1-17。
- 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)」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, pp.3-14。
- 白木三秀 (1995) 『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣。
- 城重幸 (2005) 『日本型「成果主義」の可能性』東洋経済新報社。
- 園田茂人 (2001) 『アジアからの視線—日系企業で働く1万人からみた「日本」』東京大学出版会。
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義：日本型年功制復活のススメ』日経BP社。
- 武田國男 (2005) 『落ちこぼれタケダを変える』日本経済新聞社。
- 竹村之宏 (2002) 『日本型を活かす人事戦略』日本経済団連出版。
- 田端昌平 (2007) 「グローバルとは」『新グローバル経営論』白桃書房, 第1章, pp.3-22。
- 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—」『政経論叢』第60巻第5・6号, pp.587-612。
- 西井進剛 (2004) 「経営コンサルティング・ファームのグローバル戦略：ハイ・グループ日本支社の探索的ケース・スタディを中心に」『国際ビジネス研究学会年報』第10号, pp.301-314。
- 西井進剛 (2006) 「知識集約型ビジネスのビジネスモデル—外資系経営コンサルティング・ファーム2社の事例研究を中心に—」『商大論集』第57巻第3号, pp.259-300。
- 西井進剛 (2010) 「知識集約型企業のグローバル戦略に関する実証的考察—経営コンサルティング・ファームを対象に—」学位請求論文, 兵庫県立大学。
- 日本在外企業協会 (1994) 『わが国企業の海外事業におけるマネジメント現地化の今日的課題』社団法人日本在外企業協会。
- 日本在外企業協会 (2000) 『グローバル経営における組織・人材戦略』社団法人日本在外企業協会。
- 根本孝 (1988) 『外資系企業の人的資源管理』創成社。
- 根本孝・諸上茂登編著 (1994) 『国際経営と企業文化』学文社。
- 長谷川廣 (1971) 『現代労務管理制度論』青木書店。
- 花田光世 (1988a) 「グローバル戦略を支える人事システムの展開法 (上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』7月号, pp.55-64。
- 花田光世 (1988b) 「グローバル戦略を支える人事システムの展開法 (下)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』8-9月号, pp.103-112。
- 林吉郎 (1985) 『異文化インターフェイス管理』有斐閣。
- 林吉郎 (1994) 『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社。
- 古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理論』白桃書房。
- 茂垣広志 (1994) 「国際人的資源管理の基本的視座と本社志向的エクスパトリエイト」『横浜経営研究』第15巻第2号, pp.140-152。
- 茂垣広志 (2000) 「グローバル経営における組織・人材戦略—その考察と日本企業への示唆—」『グローバル経営における組織・人材戦略』社団法人日本在外企業協会, pp.1-10。
- 茂垣広志編著 (2006) 『国際経営：グローバル・マネジメント：国際ビジネス戦略とマネジメント』学文社。
- 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。
- 柳下公一 (2001) 『分かりやすい人事が会社を変える：「成果主義」導入・成功の法則』日本経済新聞社。
- 柳下公一 (2003) 『ここが違う！勝ち組企業の成果主義』日本経済新聞社。
- 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 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社。
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房。

(2012年11月22日掲載決定)