



内なる国際化の現状

吉原, 英樹

(Citation)

国民経済雑誌, 170(2):1-17

(Issue Date)

1994-08

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00175067>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00175067>



内なる国際化の現状*

吉 原 英 樹

I 日本親会社の国際化

日本の親会社の国際化¹，すなわち内なる国際化をアンケート調査にもとづいて明らかにすることが，本稿の目的である。

日本企業の海外子会社の一つの問題点は現地化のおくれである。現地化にはいくつかの意味があるが，ここでは人の現地化，とくに経営幹部の現地化を意味している。最高経営責任者が現地人である海外子会社は全体の4分の1程度にすぎない。人事，経理，営業，生産など部門の最高責任者が現地人であるのも全体の半分程度である²。

海外子会社の経営幹部の現地化のおくれの理由にはいくつかあるが，その一つは日本親会社の国際化のおくれである。

日本の親会社のトップ・マネジメントや部門の責任者の多くはいわゆる国内畑の人である。海外経験を有する役員はまだ少数派にとどまっている。重要な経営戦略や経営計画を立案する過程は，海外子会社の現地人幹部が参加できるほどにはシステマチックでもフォーマルでもない。また，日本語が十分にでき

* 本稿は，文部省の特定研究経費（平成4，5年度）による「経済と経営の内なる国際化の研究」の成果のうちのひとつである。アンケートの回答データは Spssx のプログラムで分析したが，京都学園大学法学部助教授の吉川藤子氏にお世話になった。記して感謝の意を表したい。

1 日本の親会社の国際化すなわち内なる国際化を，筆者は，日本の親会社の意思決定の過程（コミュニケーションなど情報の過程をふくむ）に外国人が参加していること，あるいは外国人が参加できる状態にあること，と考えている。ここで外国人とは，日本企業の海外子会社の現地人従業員および日本で採用される外国人従業員である。

2 通商産業省産業政策局国際企業課編『第4回海外事業活動基本調査：海外投資統計総覧』大蔵省印刷局，1919年，p. 35。

ないと参加しにくい。日本の親会社と海外子会社のあいだの情報のやりとり、とくに重要な情報のやりとりは、日本人どうして日本語で行われることが多い。海外子会社の現地人幹部が日本の親会社の役員や実務担当者に直接に英語でコミュニケーションしようとしても、日本側でそれに応じることが困難な場合が多い。日本の親会社のなかの国際化の現状からして、海外子会社の経営幹部は日本人であるほうが好都合である。

海外子会社の経営幹部の現地化をすすめることは、多くの日本企業にとって中、長期的な課題である。この課題を解決するためには、一つのネックである日本親会社の国際化、すなわち内なる国際化をすすめなければならない。

では、内なる国際化の現状はいかなるものであるか。本稿ではこの問いにアンケート調査にもとづいて答えていくことにしたい。³

II 海外経験の日本人社員

海外経験者の人数と比率

海外子会社での勤務や海外の大学での留学など1年以上の海外経験をもつ日本人の従業員は、1社あたり平均して261人であり、全従業員に占める比率は5%である(表1を参照)。海外経験をもつ従業員の人数と全従業員に占める比率は、製造業と非製造業で差がある。製造業では232人(3%)であるのに対して、非製造業では319人(7%)である。

海外経験をもつ日本人従業員の数は企業によって、また産業で差がある。全従業員に占める比率でみると、5%以下の企業が298社(75%)と多いが、5%超の企業が98社(25%)ある。10%超の企業は35社(9%)である。

3. 筆者は「現地人社長と内なる国際化」のアンケート調査を実施した。アンケートの質問票は28の質問で構成されているが、本稿の分析ではそのうちの内なる国際化にかんする8つの質問を中心に分析した。なお、アンケート質問票は1992年11月下旬に783社(東証1部上場企業のうちで海外子会社をもつ企業)に発送し、1993年2月中旬までに427社から有効回答をえた(最効回答率55%)。アンケートの回答データは神戸大学経済経営研究所の機械計算室のコンピュータでSPSSXのプログラムを使って分析した。

表1 海外経験の従業員

海外経験者の 比率	製 造 業 (261社)	非 製 造 業 (135社)	合 計 (396社)
0 %	1社 (0%)	0社 (0%)	1社 (0%)
0 %超—5 %	206 (79)	91 (67)	297 (75)
5 %超—10%	44 (17)	19 (14)	63 (16)
10%超—20%	7 (3)	12 (9)	19 (5)
20%超—30%	2 (1)	5 (4)	7 (2)
30%超	1 (0)	8 (6)	9 (2)
平 均 (%)	3 %	7 %	5 %
1 社当り人数	232人	319人	261人

注 1. 海外経験者の比率は全従業員に占める比率。

2. 出所：筆者のアンケート調査（以下同じ）。

表1のデータで明らかなように、海外経験のある日本人従業員の比率は製造企業より非製造企業のほうが高く、たとえば、10%超の企業は、製造企業では10社（4%）であるのにたいして、非製造企業では25社（19%）である。海外経験のある日本人従業員の比率の平均は、製造企業（261社）で3%、非製造企業（135社）で7%であり、約2倍の差がある。アンケートの回答への注記によると、ある総合商社では男子従業員のほぼ全員が海外経験をもっているという。その総合商社（8社）について海外経験のある日本人従業員をみると、1社あたりの人数は2,163人、全従業員に占める比率は42%である。

非製造企業における海外経験のある日本人従業員が全従業員に占める比率をみると、建設（32社）は5%、商業（43社、うち8社は総合商社）は13%、サービス（31社）は4%、金融（29社）は4%である。したがって、海外経験をもつ日本人従業員が全従業員に占める比率は、総合商社は特別に高いが、それ以外の非製造企業は製造企業とそれほど差があるわけではない。

さて、海外経験のある従業員の多くは海外子会社の出向経験者である。そのため、海外経験の従業員の数海外子会社の数と関係があると考えることができる。今回のアンケート調査のデータによると、海外経験の従業員の数と海外

子会社の数の相関係数は 0.73 である（1%水準で有意）。2 つの変数は予測されるように相互に関係している。

海外経験の役員

海外経験のある役員は 1 社あたり 5 人で、全役員に占める比率は 21% である（表 2 を参照）。海外経験をもつ役員がひとりもないところが 54 社（13%）ある一方で、海外経験者が全体の半分以上をこえるところが 25 社（6%）ある。役員全員が海外経験者である企業が 6 社ある。

海外経験のある役員の人数と全役員に占める比率は、製造業と非製造業で差がある。製造業では 4 人（20%）であるのに対して、非製造業では 7 人（24%）である。全役員が海外経験者である 6 社のうち 5 社は非製造企業である。6 社の業種をみると、電機 1 社、商社 3 社（うち 2 社は総合商社）、銀行 1 社、サービス 1 社である。非製造企業のはうが海外経験のある役員の数が多く、また全役員に占める比率も高い。さきにみた海外経験をもつ従業員の場合と同様な差があることがわかる。

全役員に占める海外経験のある役員の比率を非製造業の業種別にみると、建設（10%、29 社）、商業（37%、45 社、うち 8 社は総合商社）、サービス（19%、

表 2 海外経験の役員

産業 海外経験者の 比率	製 造 業 (268社)	非 製 造 業 (135社)	合 計 (403社)
0 %	32社(12%)	22社(16%)	54社(13%)
0 %超—10%	42 (16)	34 (25)	76 (19)
10%超—25%	113 (42)	42 (31)	155 (38)
25%超—50%	77 (29)	16 (12)	93 (23)
50%超—75%	3 (1)	8 (3)	11 (3)
75% —99%	0 (0)	8 (3)	8 (2)
100%	1 (0)	5 (4)	6 (1)
平 均 (%)	20%	24%	21%
1.社当り人数	4 人	7 人	5 人

33社), 金融 (25%, 28社) である。総合商社 (8社) の比率は94% である。さきにみた従業員の場合と同様に, 総合商社の比率は特別に高いが, それ以外の業種は製造業とそれほど差があるわけではない。

総合商社の場合には役員のほぼ全員が海外経験者であるが, アンケートの回答企業の全体についてみると, 海外経験をもつ役員は全役員のうちの20—25% 程度である。海外経験の役員は少数派である。

海外経験をもつ役員の人数もやはり海外子会社の数と密接に関係している。両者の相関係数は0.72である (1%水準で有意)。

III 日本親会社のなかの外国人

逆出向の外国人社員

最近, 海外子会社の現地人社員が日本の親会社に逆出向してくる事例が注目をあつめている。逆出向の質問に回答した 396 社のうち, 66社 (17%) は逆出向の外国人社員がいると回答している。逆出向の外国人社員は全産業では1社あたり11人である (表3を参照)。逆出向の外国人社員のいるのは非製造企業より製造企業のほうが多く (17社対49社), また1社あたりの人数も, 非製造企業の4人にたいして製造企業では13人と多い。

逆出向の外国人社員の人数は1社あたりの平均では11人とすくないが, 企業によってかなりバラツキがある。51人以上のところは7社あり, そのうちの3

表3 逆出向の外国人社員

人数 \ 産業	製 造 業 (49社)	非 製 造 業 (17社)	合 計 (66社)
1— 5人	1社(2%)	0社(0%)	1社(2%)
6— 10人	30 (61)	15 (88)	45 (68)
11— 20人	6 (12)	1 (6)	7 (11)
21— 50人	5 (10)	1 (6)	6 (9)
51—100人	4 (8)	0 (0)	4 (6)
101人以上	3 (6)	0 (0)	3 (5)
1社当り人数	13人	4人	11人

表 4 逆出向の外国人社員の職場

職場 \ 産業	製 造 業 (52社)	非 製 造 業 (18社)	全 産 業 (70社)
本社の国際関係の部署	23社(44%)	11 (61)	34 (49)
本社のその他の部署	16 (31)	7 (39 .)	23 (33)
工 場	28 (54)	1 (6)	29 (41)
営 業 所	2 (4)	1 (6 .)	3 (4)
研究開発の部署	23 (44)	1 (6)	24 (34)
そ の 他	3 (6)	1 (6)	4 (6)

注 複数回答のため回答数が回答企業数を上まわっている。

社では100人をこえている。

逆出向の外国人社員の人数は海外子会社の数と相関関係がある。相関係数は0.18である(10%水準で有意)。しかし、逆出向の外国人社員の人数と現地人社長の海外子会社の数とのあいだには統計的に有意な相関関係はみられない。

逆出向の外国人社員は日本親会社のどのような職場で仕事をしているのだろうか。

逆出向の外国人社員の職場は製造業と非製造業で差がある。製造業の場合、逆出向の外国人社員の職場として一番多いのは工場であり、回答企業の54%があげている(表4を参照)。いわゆる外国人労働者はこの逆出向の外国人社員にはふくまれていない。にもかかわらず、逆出向の外国人社員が一番多くみられるのは工場である。つづいて多い職場は本社の国際関係の部署と研究開発の部署であり、ともに44%の企業があげている。それにつづいて多いのは本社のその他の部署である。

非製造業の場合、本社の国際関係の部署をあげる企業が一番多く、61%である。これにつづくのが本社のその他の部署であり、39%の企業があげている。この2つ以外をあげている企業はわずかしかない。

現在すでに逆出向制度を実施している企業に逆出向制度の今後をたずねたところ、「拡大」の回答企業が51%あり、「現状程度を維持」の回答企業の40%を上まわっている。「縮小する」と回答しているのは1社にすぎず、「廃止」の回

答企業は1社もない（データの表示は省略）。産業別にみると、製造業では「拡大」の回答企業は46%、「現状程度を維持」の回答企業は42%である。非製造業では「拡大」の回答企業は65%、「現状程度を維持」の回答企業は35%である。

現在のところ、逆出向制度を実施している企業は少数である（回答企業のうちの17%）。そこで逆出向制度のない企業に、逆出向制度をスタートする計画の有無をたずねてみた。222社（68%）は「計画はない」と回答している。「検討中」の回答企業は67社（20%）である。「計画がある」と回答したのは23社（7%）にすぎない（データ表示は省略）。

この回答結果からすると、逆出向制度は近い将来に急速に普及していくと考えることはむずかしい。逆出向制度は現在と同様に少数の企業によって実施されるにとどまるだろう。

日本採用の外国人社員

日本で外国人を社員として採用する日本企業がふえている。表5にみるように、回答企業の3分の2で外国人社員がいる。この表でいう外国人社員には、さきにみた逆出向の外国人社員およびいわゆる外国人労働者はふくまれていない。日本で採用される外国人社員は1社あたり14人である。外国人社員のいる企業は製造業と非製造業でほとんど差がない（68%対62%）。ところが1社あたりの外国人社員数は、製造業が10人であるのに対して非製造業では23人であり、非製造業のほうが2倍以上多い。この差を業種別にみると、さきにみた

表5 日本親会社の中の外国人社員（逆出向社員と外国人労働者をのぞく）の有無

回答 \ 産業	製 造 業	非 製 造 業	全 産 業
外国人社員はいない	87社(32%)	51 (38)	138 (34)
外国人社員がいる	184 (68)	84 (62)	268 (66)
外 国 人 社 員 数	10人	23人	14人

注 外国人社員数は、外国人社員がいる回答企業1社当りの人数。

海外経験のある従業員と役員の場合と同様に、総合商社だけが特別に多く、それ以外の非製造企業については製造企業ととくに大きい差があるわけではない。

逆出向制度のある企業は全体の2割にも達していない。これにたいして日本で外国人社員を採用している企業は全体の3分の2とかなり多いことがわかる。

日本で採用される外国人社員の人数は、海外子会社の数と相関関係がある（相関係数は0.48、1%水準で有意）。また、現地人社長の海外子会社の数とも相関関係がある（相関係数は0.32、1%水準で有意）。

では、日本で採用される外国人社員はどのような職場で仕事をしているのだろうか。

製造企業の場合、本社の国際関係の部署と回答した企業が一番多く、63%である（表6を参照）。つづいて多いのが研究開発の部署であり、50%である。本社のその他の部署がそれにつづいており、42%である。工場は31%である。逆出向の外国人社員の場合、工場ではたらいっていると回答した企業が一番多く、54%であった。逆出向の外国人社員と日本で採用される外国人社員とでは、工場ではたらく企業の割合がかなりちがっている。

非製造企業においても、一番多い回答は本社の国際関係の部署であり、78%である。つぎに多いのは本社のその他の部署であり、38%である。非製造企業の場合にはこの2つの職場がとくに多く、他の職場を回答している企業は10%

表6 外国人社員（逆出向社員と外国人労働者をのぞく）の職場

職場 \ 産業	製 造 業 (182社)	非 製 造 業 (82社)	全 産 業 (264社)
本社の国際関係の部署	114社(63%)	64 (78)	178 (67)
本社のその他の部署	76 (42)	31 (38)	107 (41)
工 場	57 (31)	4 (5)	61 (23)
営 業 所	10 (6)	6 (7)	16 (6)
研究開発の部署	91 (50)	8 (10)	99 (38)
そ の 他	12 (7)	6 (7)	18 (7)

注 複数回答のため回答数が回答企業数を上まわっている。

以下にすぎない。

表6のデータから、日本で採用される外国人社員の多くはスペシャリストであるといえる。かれらは本社の国際関係の部署およびその他の部署で仕事をしている。なお、製造企業の場合には、本社のスペシャリストに研究者や技術者を加えることができる。かれらは研究開発の部署や工場の技術部門で仕事をしていると思われる。

日本親会社の役員になっている現地人幹部

海外子会社の現地人幹部を日本の親会社の役員にしている企業はあるだろうか。

日本の親会社の役員の全員が日本人である企業が大部分であるが、18社では海外子会社の現地人幹部が日本の親会社の役員になっている（表7を参照）。今回のアンケート調査を実施するまでは、筆者は日本の親会社の役員のなかに海外子会社の現地人幹部がいる企業はほとんどないと思っていた。あっても少数の例外にすぎないのではないかと考えていた。ところが、18社あることがわかった。

この18社のなかには、新聞などで外国人役員のいることが知られているソニー、伊藤忠商事、野村証券がふくまれているが、他の15社をみると、業種や企業規模などの点でとくに共通するところはなく、バラエティに富んでいる。ただ、この18社は他の企業（海外子会社の現地人幹部を日本親会社の役員にしていない企業）に比較して、海外子会社が多いという特徴がみられる。17（1社はデータの関係でのぞく）社の1社あたりの海外子会社数は31社であるのに対して、外国人の役員のいない402社の場合は10社である（1%水準で有意）。

参考までに、アメリカ、ヨーロッパ企業の日本子会社（外資系企業）のデータを紹介しよう。回答企業419社のうちの75社（18%）では日本人経営者が海外親会社の

表7 日本親会社の役員になっている海外子会社の現地人幹部の有無

い	る	18社(4%)
い	ない	402 (96%)

取締役会のメンバーになっている。⁴ 日本企業の場合の4%にたいして18%であるから、かなり高い数字であることがわかる。

つづいて海外子会社の現地人幹部を日本の親会社の役員にしている18社について、何人の現地人幹部を役員にしているかをみることにする。1人が一番多く、14社である。2人が2社、3人が1社、4人が1社、となっている。海外子会社の現地人幹部4人を日本の親会社の役員にしている企業があるのである。

IV 日本的経営の国際化

・現地人社員の日本での研修

最近、海外子会社の現地人社員を日本で研修する企業がふえている。表8のデータにみるように、海外子会社の現地人社員を日本で研修している企業は全体の69%である。日本で研修していない企業(24%)を大きく上まわっている。

海外子会社の現地人社員の日本での研修は製造企業と非製造企業で差がある。製造企業の場合、日本で研修していると回答している企業が全体の77%で、日本で研修していない企業の17%を大きく上まわっている。これにたいして非製造企業の場合には、日本で研修している企業と研修していない企業の差はそれほど大きくない(53%対38%)。これは製造企業に比べて非製造企業のほうが総合商社など一部の企業をのぞいて、海外での事業活動の歴史が新しく、また海外子会社の数もすくないためであると思われる。

ちなみに、現地人社員を日本で研修している企業と研修していない企業につ

表8 海外子会社の現地人社員の日本での研修の有無

産業 研修の有無	製 造 業	非 製 造 業	全 産 業
日本で研修している	214社(77%)	75 (53)	289 (69)
日本での研修はない	48 (17)	54 (38)	102 (24)
合計(その他ふくむ)	279 (100)	141 (100)	420 (100)

表9 海外子会社の現地社員の日本での研修のテーマ

日 本 語	31社(10%)
日本的経営	122 (40)
経営理念	92 (30)
親会社の経営幹部を知る	99 (32)
親会社の実務担当者与会う	213 (69)
日本理解	142 (46)
実務研修	126 (41)
そ の 他	24 (8)

注 複数回答のため、かっこ内の比率（該当の回答をした企業の回答企業数にたいする比率）は100%をこえる。

いて海外子会社の数を比較すると、13社対6社と研修している企業のほうが多い（1%水準で有意）。ただし、現地人社長の海外子会社の数については統計的に有意な差はみられない。

つづいて海外子会社の現地社員の日本での研修のテーマをみることにしよう。

一番多くの企業があげているのは親会社の実務担当者与会うことであり、213社（69%）があげている（表9を参照）。海外子会社の現地社員は書類、手紙、電話、ファックスなどを通じて日本の親会社の実務担当者を知っている。しかし、かれらはまだ会ったことがない。研修で日本にきて、研修中、あるいは研修のオフタイムにかれらと会うことができる。会って顔を見て会話することによって理解を深めることができる。会う前に比べて会ってから後は、かれらは日本の親会社の実務担当者に親近感をもつことができる。書類が送られてきても、顔を浮かべながら読むことができる。また、日本の親会社の実務担当者に直接にコミュニケーションしやすくなる。日本での研修のテーマとして親会社の実務担当者与会うことを一番多くの企業があげているのには、このような理由がある。

つぎに、32%の企業が親会社の経営幹部を知ることを日本での研修のテーマとしてあげている。研修中に日本の親会社の社長や役員など経営幹部の話を聞

く機会がある。さきの親会社の実務担当者与会うのと同様な効果をかれら現地人社員はえることになるろう。

実務研修を日本での研修のテーマにあげる企業が41%ある。人事、経理、生産技術、研究開発などそれぞれの専門的なテーマについて研修することも日本での研修の一つの重要な課題である。

日本的経営（日本の親会社の経営の様式）および経営理念を日本での研修のテーマにあげる企業がそれぞれ40%、30%ある。日本的経営はいまや世界的に有名であるから、現地人社員は日本的経営について何らかのイメージや知識をもっている。実際に日本の親会社にて自分の目で経営の実態をみることによって、それまでのイメージや考えを確認したり、あるいは修正することができる。

日本理解も日本での研修の一つの重要なテーマである。日本での研修は10日とか2週間と比較的短い、それでも日本にきて日本で生活することによって日本社会、日本人、日本経済、日本企業などを自分の目で見、感じることができる。

日本語を日本での研修のテーマにあげる企業は10%しかない。これは、一つには日本での研修が短期間であるために語学研修に適さないためである。より基本的には、日本企業は海外子会社の現地人社員に日本語を習得してもらう意図をもっていないためである。

参考までにここで現地人社員の日本語にかんするアンケート調査の結果をみることにする⁵。一番多い回答は「日本語ができる方がよいが、日本語の習得を奨励していない」であり、回答企業の56～7%がこれをあげている。日本語の習得を奨励している企業はアジアの海外子会社については18%、北米とヨーロッパの海外子会社にかんしては5～6%しかない。

経営理念と決定過程の国際化

経営理念は各社がまだ国内企業であったときに作られたものである。社長か

5 吉原英樹「国際経営と言語」『国民経済雑誌』第169巻第3号、1994年3月、pp. 11—12。

表10 経営理念の国際化

経営理念それ自体は変えずに、 いくつかの言葉に翻訳	227社(64%)
経営理念の一部を改訂	44 (12)
経営理念を大幅に改訂	13 (4)
経営理念を新しくつくり直す	30 (9)
合計(その他ふくむ)	355 (100)

ら一般従業員にいたるまで、全員が日本人であった。その経営理念はそのままでは海外子会社の現地人社員によって理解されないだろう。すくなくとも各国の現地のことばに翻訳しなければならない。企業が国内企業から多国籍企業に発展したために経営理念の内容を部分的あるいは大幅に変える必要があるかもしれない。

今回のアンケート調査によると、「経営理念それ自体は変えずに、いくつかの言葉に翻訳」の回答が一番多く、227社(64%)である(表10を参照)。回答企業のうちの3分の2に達している。しかし、経営理念の内容を変えると回答している企業が25%あることが注目される。その25%の企業の内訳は、経営理念の一部を改訂する企業が12%、経営理念を大幅に改訂する企業が4%、経営理念を新しくつくり直す企業が9%である。多国籍企業になったので、経営理念を新たに新しくつくり直す企業が約1割あることが注目される。

なお、表10のアンケートの回答データは、すでに経営理念を翻訳したり、経営理念を変えたという回答だけでなく、これから経営理念を翻訳したり、経営理念の内容を変えるとという回答もふくまれていることをのべておきたい。

さて、企業が多国籍企業になると、海外子会社の現地人幹部や日本で採用される外国人社員など、外国人が日本の親会社にやってきて日本人といっしょに仕事をする機会がふえる。かれら外国人が日本の親会社のなかで意思決定に参加することは容易でない。というのは、日本の企業の意思決定の過程にはつぎのような特徴があるためである。役員会、戦略会議、予算会議などフォーマルな会議で、参加者のオープンな議論によって実質的な意思決定が下されること

表11 日本親会社のなかの仕事の仕組みや過程の変更の必要性

回答 \ 産業	製 造 業	非 製 造 業	全 産 業
変える必要なし	115社(45%)	73 (58)	188 (50)
外国人が参加できるように変える必要あり	119 (47)	42 (34)	161 (42)
合計(その他)	255 (100)	125 (100)	380 (100)

はかならずしも多くない。意思決定のアイデアはかなり下のポストの人から出され、そのアイデアが根まわしの過程を経ながら計画案としてしだいに固まっていく。意思決定の過程にはインフォーマルで非定型的な性格が強くみられる。また、人的なネットワークが重要な役割を演じる。その緊密な人的ネットワークにメンバーとして加わっていないければ意思決定の過程に参加することはむずかしい。

外国人が日本の親会社のなかの意思決定の過程に参加できるためには、意思決定の過程をよりシステムチックに、よりフォーマルに、よりビジブルに変える必要がある。

表11のデータは、「経営国際化の進展にともない、日本の親会社でも外国人といっしょに仕事をする機会がふえています、このことに関連して、仕事の仕組みや過程を変える必要はありませんか」の質問への回答を示している。「変える必要なし」の回答企業が50%であり、「外国人が参加できるように変える必要あり」の回答企業の42%をすこしまわっている。2つの回答の差はあまりないから、ほぼ同じ程度と見なしてよいだろう。製造業と非製造業ですこし差がみられる。製造業では「外国人が参加できるように変える必要あり」の回答企業が47%で、「変える必要なし」の回答企業45%をしまわっている、逆に非製造業では「変える必要なし」が「変える必要あり」をかなりしまわっている。

なお、日本の親会社の仕事の仕組みや過程を変える必要があると回答している企業と変える必要はないと回答している企業について、海外子会社の数およ

び現地人社長の海外子会社の数を比較してみたところ、ともに統計的に有意な差はみられない。

V 主要な発見事実と今後の研究課題

主要な発見事実

アンケートの質問のひとつひとつについての回答データの分析結果は、これまでにくわしく説明したので、ここでもりかえすことはさげたい。ここでは、これまでの分析から明らかになっている全般的なことについてのべることにしたい。それは、内なる国際化、海外進出、現地化の3つのあいだの関係である。

アンケート調査の回答データの分析の主要な結果が表12に示されている。内なる国際化の変数として、海外経験の従業員の数から日本親会社の仕事の仕組みを変える必要性の有無まで8つの変数をあげている。これら内なる国際化の変数と、海外子会社の数（海外進出の変数）ならびに現地人社長の海外子会社の数（現地化の変数）との関係をみると、表12のデータからわかるように、内なる国際化と海外子会社の数（海外進出）のあいだには統計的に有意な関係がみられる（最後の日本の親会社の仕事の仕組みを変える必要性の有無について

表12 内なる国際化、海外進出、現地化のあいだの関係

海外進出と現地化 内なる国際化	海外子会社の数 (海外進出)	現地人社長の海外子会社の数 (現地化)
海外経験の従業員の数	相関係数 0.73(1%水準)	相関係数 0.37(1%水準)
海外経験の役員の数	相関係数 0.72(1%水準)	相関係数 0.14(5%水準)
逆出向の現地人社員の数	相関係数 0.18(10%水準)	有意な相関関係なし
日本採用の外国人社員の数	相関係数 0.48(1%水準)	相関係数 0.32(1%水準)
日本採用の外国人社員の有無	有意な差 (1%水準)	有意な差 (1%水準)
日本親会社の外国人役員の有無	有意な差 (10%水準)	有意な差はない
現地人社員の日本での研修の有無	有意な差 (1%水準)	有意な差はない
日本親会社の仕事の仕組みを変える必要性の有無	有意な差はない	有意な差はない

注 1. 海外子会社の数と現地人社長の海外子会社の数……相関係数 0.36(1%水準)

は有意な関係がみられない)。これにたいして、内なる国際化と現地人社長の海外子会社の数(現地化)の関係をみると、半分の4つの変数については有意な関係がみられるが、のこりの半分の4つの変数については有意な関係はみられない。

なお、海外子会社の数と現地人社長の海外子会社の数のあいだには有意な相関関係がある(相関係数0.36, 1%水準)。

以上の分析結果にもとづいて、つぎのようにいうことができよう。内なる国際化と海外進出のあいだには強い関係がみられるが、内なる国際化と現地化のあいだの関係はそれほど強くない。

この分析結果は、分析をはじめのまに予想していたのとはすこしちがう。本稿のはじめのところで述べたが、海外子会社の現地化(正確には人の現地化とくに社長をはじめとする経営幹部の現地化)のおくれの1つの理由は日本親会社の国際化(内なる国際化)のおくれのためであると考えられる。また、海外子会社の社長に現地人を起用するなどして現地化をすすめると、そのことが日本の親会社にインパクトをあたえて内なる国際化をすすめると考えられる。このように、内なる国際化と現地化のあいだには強い関係がみられると考えていた。ところが、アンケート調査の回答データの分析の結果、内なる国際化と

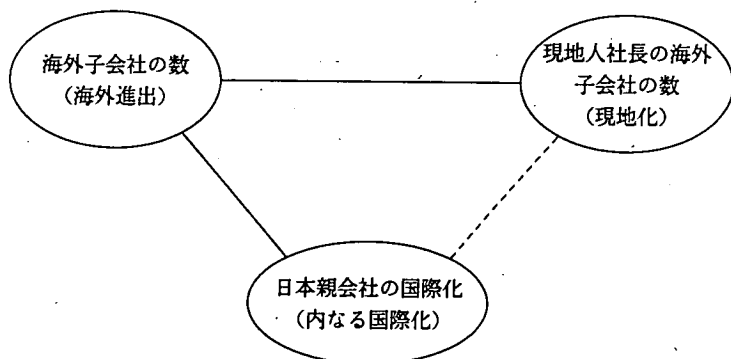


図1 内なる国際化、海外進出、現地化のあいだの関係の概念図

注 実線は強い関係、点線は弱い関係を示す。

現地化のあいだにはかならずしも強い関係がないことが明らかになったのである。

他方、アンケート調査をはじめるときには考えていなかったが、内なる国際化と海外進出のあいだには強い関係のあることが明らかになった。

以上の分析結果を概念的に図示すると、図1のように表現することができよう。

今後の研究課題

今後の研究課題として、研究の方法に関連づけて、つぎの2つを指摘することができる。

第1は、少数の企業を対象にインテンシブなインタビュー調査を実施して、内なる国際化の実態を深く掘り下げて解明することである。アンケート調査は、多くの企業のデータをあつめることができるので、内なる国際化の全般的な状況を明らかにすることができる。本稿の分析は、その意味で内なる国際化の現状を解明するうえで1つの貢献を行ったといえるかもしれない。しかし、内なる国際化の実態を解明するためにはアンケート調査だけでは十分でなく、インタビュー調査その他の方法を使って掘り下げた分析を行うことが必要である。筆者は近い将来、インタビュー調査の方法によって少数企業の事例分析を行いたいと考えている。

第2は、海外子会社の人とくに現地人社員ならびに日本親会社のなかの外国人社員の意見や考え方を情報として収集し、その情報を分析することである。本稿で分析したアンケート調査の回答データは、日本親会社のなかの日本人社員の回答データである。このデータは、日本親会社および日本人の2つの属性によって影響をうけていると思われる。海外子会社や外国人の属性を反映するデータも収集して分析することがのぞましい。筆者は現在、海外子会社を対象にアンケート調査を実施しているので(1994年2月はじめに送付)、できるだけ早い機会にその回答データを分析することにした。

