



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

中村, 志保

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2004-03-31

(Date of Publication)

2013-05-13

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲3022

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1003022>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

**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 —

2004年 1月 20日

神戸大学大学院経営学研究科

マネジメント・システム専攻

奥林 康司 研究室

学籍番号 992B019B

氏 名 中村 志保

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 —

氏名 中村 志保

目 次

序章 本研究の目的	1
第1節 問題意識	1
第2節 研究対象	3
1. 現地化の問題点	3
(1)多くの海外派遣者の存在	3
(2)現地における問題	5
(3)本国における問題	6
(4)グループ企業としての問題	8
2. 現地化の定義	8
3. 本社の人的資源管理施策および技術	12
4. 本社の国際化の段階	14
第3節 研究の課題と方法	15
1. 研究課題	15
2. 研究の方法	16
第4節 研究の特色	16
第5節 論文の構成	17
第1章 既存研究の検討	20
第1節 はじめに	20
第2節 海外子会社の経営管理と現地化	20
1. 海外子会社の日本的な経営管理システムと現地化	20
2. 海外子会社の日本的な人的資源管理システムと現地化	25
第3節 本社の市場志向戦略および本社の国際化と現地化	26
1. 本社の海外子会社に対する戦略的位置づけと現地化	26
2. 本社の国際化と現地化	28
第4節 小括	30
第2章 本社の人的資源管理施策および技術と現地化	33
第1節 はじめに	33
第2節 本社の人的資源管理施策と現地化	33
1. Dowling, et. al. (1999)の研究	33
2. 白木(1995)の研究	35
3. 安室(1992)の研究	39
4. 根本(1999)の研究	41

第3節	技術と現地化	45
第4節	現地化の構成要素	47
第5節	本社の人的資源管理施策の構成要素	49
第6節	技術の構成要素	52
第7節	小括	53
第3章	本研究の分析枠組みと調査方法	56
第1節	はじめに	56
第2節	人的資源管理施策に関する分析視角	56
1.	国際人材育成の充実	56
2.	国際人材育成の拡大	57
3.	国際人材のグローバルな活用のための諸制度	57
4.	全世界共通の人事制度	58
5.	本社の国際化の段階と現地化	58
第3節	技術に関する分析視角	60
第4節	調査の方法	64
第5節	リサーチ・デザイン	65
1.	事例の選択	65
2.	データの収集の方法と調査手順	66
第6節	インタビューの調査項目の設定	66
1.	現地化	66
(1)	現地人の昇進上限の拡大	66
(2)	日本人海外派遣者比率の変化	68
(3)	現地人の国際人材の存在とその変化	69
2.	本社の人的資源管理施策	69
(1)	国際人材育成の充実	69
(2)	国際人材育成の拡大	71
(3)	国際人材のグローバルな活用のための諸制度	71
(4)	全世界共通の人事制度	73
3.	技術	73
第7節	小括	74
第4章	多国籍企業7社の現地化の状況	78
第1節	はじめに	78
第2節	現地人の昇進上限の拡大	78
1.	全世界の現地人の管理職以上への登用の状況	78

2.	海外子会社 2 社の現地人の管理職以上への登用の状況	83
3.	現地人の管理職以上への登用についてのまとめ	94
第3節	日本人海外派遣者比率とアドバイザー数の変化	102
1.	日本人海外派遣者比率の変化	102
2.	アドバイザー数の変化	109
3.	日本人海外派遣者比率とアドバイザー数の変化のまとめ	109
第4節	現地人の国際人材の存在とその変化	110
第5節	小括	114
第5章	世界志向企業(C社とA社)の事例	117
第1節	はじめに	117
第2節	C社の事例	117
1.	C社の概要および海外子会社に対する人材戦略	117
2.	国際人材育成の充実および拡大	118
(1)	語学・異文化教育	118
(2)	海外派遣者教育(赴任前教育を含む)	120
(3)	海外派遣者登録制度	120
(4)	海外留学・研修制度	120
(5)	現地人の本社への逆出向	122
(6)	国際人材育成の充実および拡大と現地化との関係	122
3.	国際人材のグローバルな活用のための諸制度	123
(1)	グローバルなプロジェクトの実施	123
(2)	グローバルな人事制度の制度化	124
(3)	人事のデータベース化	124
(4)	グローバルな社内公募制	124
(5)	国際人材のグローバルな活用のための諸制度と現地化との関係	125
4.	全世界共通の人事制度の確立	125
(1)	全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度	125
(2)	海外派遣者に対する共通の評価・処遇制度	126
(3)	全世界共通の人事制度の確立と現地化との関係	126
第3節	A社の事例	127
1.	A社の概要および海外子会社に対する人材戦略	127
2.	国際人材育成の充実	128
(1)	語学・異文化教育	128
(2)	海外派遣者教育(赴任前教育を含む)	129
(3)	海外留学・研修制度	130

(4) 国際人材育成の充実と現地化との関係	130
3. 国際人材育成の拡大	131
(1) 本社への逆出向	131
(2) 国際人材育成の拡大と現地化との関係	132
4. 国際人材のグローバルな活用のための諸制度	133
(1) グローバルなプロジェクトの実施	133
(2) グローバルな人事異動の制度化	133
(3) 人事のデータベース化	134
(4) 国際人材のグローバルな活用のための諸制度と現地化との関係	134
5. 全世界共通の人事制度の確立	134
(1) 全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度	134
(2) 海外派遣者に対する共通の評価・処遇制度	135
(3) 全世界共通の人事制度の確立と現地化との関係	135
第4節 技術の分析	135
第5節 小括	137
第6章 現地志向企業(D社、G社、B社、E社)の事例	141
第1節 はじめに	141
第2節 D社の事例	141
1. D社の概要および海外子会社に対する人材戦略	141
2. 国際人材育成の充実	142
(1) 語学・異文化教育	142
(2) 海外派遣者登録制度と海外派遣者教育	143
(3) 研修制度	143
(4) 国際人材育成の充実と現地化との関係	144
3. 国際人材育成の拡大	144
(1) 研修制度	144
(2) 国際人材育成の拡大と現地化との関係	145
4. 国際人材のグローバルな活用のための諸制度	145
(1) グローバルなプロジェクトの実施	145
(2) 国際人材のグローバルな活用のための諸制度と現地化との関係	146
5. 全世界共通の人事制度の確立	147
(1) 海外派遣者に対する共通の評価制度	147
(2) 全世界共通の人事制度の確立と現地化との関係	147
第3節 G社の事例	148
1. G社の概要および海外子会社に対する人材戦略	148

2.	国際人材育成の充実	149
	(1) 語学・異文化教育	149
	(2) 国際人材登録制度と海外派遣者教育	150
	(3) 研修制度	151
	(4) 国際人材育成の充実と現地化との関係	151
3.	国際人材育成の拡大	152
	(1) 研修制度	152
	(2) 国際人材育成の拡大と現地化との関係	153
4.	国際人材のグローバルな活用のための諸制度	154
	(1) グローバルなプロジェクトの実施	154
	(2) 国際人材のグローバルな活用のための諸制度と現地化との関係	154
5.	全世界共通の人事制度の確立	155
	(1) 全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度	155
	(2) 海外派遣者に対する共通の評価・処遇制度	155
	(3) 全世界共通の人事制度の確立と現地化との関係	155
第4節	B社の事例	156
1.	B社の概要および海外子会社に対する人材戦略	156
2.	国際人材育成の充実	157
	(1) 語学・異文化教育	157
	(2) 海外留学・研修制度	158
	(3) 国際人材育成の充実と現地化との関係	158
3.	国際人材育成の拡大	159
	(1) 本社への逆出向	159
	(2) 研修制度	159
	(3) 国際人材育成の拡大と現地化との関係	159
4.	国際人材のグローバルな活用のための諸制度	161
	(1) 国際人材のグローバルな活用の諸制度についての状況	161
	(2) 国際人材のグローバルな活用のための諸制度と現地化との関係	161
5.	全世界共通の人事制度の確立	162
	(1) 全世界共通の人事制度の確立についての状況	162
	(2) 全世界共通の人事制度の確立と現地化との関係	162
第5節	E社の事例	162
1.	E社の概要および海外子会社に対する人材戦略	162
2.	国際人材育成の充実	163
	(1) 語学・異文化教育	163
	(2) 海外派遣者登録制度	165

(3) 海外派遣者教育(赴任前教育を含む)	166
(4) 海外留学・研修制度	166
(5) 国際人材育成の充実と現地化との関係	167
3. 国際人材育成の拡大	168
(1) 海外子会社からの逆出向	168
(2) 研修制度	168
(3) 国際人材育成の拡大と現地化との関係	169
4. 国際人材のグローバルな活用のための諸制度	170
(1) グローバルなプロジェクトの実施	170
(2) 国際人材のグローバルな活用のための諸制度と現地化との関係	170
5. 全世界共通の人事制度の確立	171
(1) 海外派遣者に対する共通の評価・処遇制度	171
(2) 全世界共通の人事制度の確立と現地化との関係	171
第6節 技術の分析	172
第7節 小括	175
第7章 本国志向企業(F社)の事例	180
第1節 はじめに	180
第2節 F社の事例	180
1. F社の概要および海外子会社に対する人材戦略	180
2. 国際人材育成の充実	181
(1) 語学・異文化教育	181
(2) 海外派遣者登録制度	182
(3) 海外派遣者教育(赴任前教育を含む)	183
(4) 海外留学・研修制度	183
(5) 国際人材育成の充実と現地化との関係	184
3. 国際人材育成の拡大	185
(1) 外国人の本社採用	185
(2) 研修制度	186
(3) 国際人材育成の拡大と現地化との関係	187
4. 国際人材のグローバルな活用のための諸制度	188
(1) グローバルなプロジェクトの実施	188
(2) グローバル人事のデータベース化	188
(3) 国際人材のグローバルな活用のための諸制度と現地化との関係	188
5. 全世界共通の人事制度の確立	189
(1) 全世界共通の人事制度についての状況	189

(2) 全世界共通の人事制度の確立と現地化との関係	189
第3節 技術の分析	190
第4節 小括	191
第8章 3つのグループ間の比較.....	195
第1節 はじめに	195
第2節 本社の人的資源管理施策の比較	195
1. 本社の海外子会社に対する人材戦略	195
2. 国際人材育成の充実	197
3. 国際人材育成の拡大	199
4. 国際人材のグローバル活用のための諸制度	201
5. 全世界共通の人事制度の確立	202
第3節 技術の比較	204
第4節 小括	205
終章 結論と今後の研究課題	209
第1節 要約と結論	209
第2節 理論的インプリケーション	219
第3節 実践的インプリケーション	221
第4節 今後の課題	225
付録	227
参考文献	229

序章 本研究の目的

第1節 問題意識

日系企業は多くの日本人海外派遣者によって海外子会社の経営を行なっているということが従来より批判されてきた（高宮 1970、高倉 1979、吉原 1979、小林 1980）。それらの日本人海外派遣者は現地で管理職以上の職位に就くために現地人の昇進可能性は低く、彼らの参画的経営が行なわれないという問題を引き起こしている。また、海外派遣者にかかるコストは現地人の何倍ものコストを要するため円高が進んでいる現在では大きな問題となっている。

経済産業省の統計資料をみると、日系企業の海外派者比率は 85 年は 2.6%、92 年は 2.3%、99 年は 1.8%と徐々に低下しているが依然として高い数値を示している。製造業だけに注目すると、85 年は 1.3%、92 年は 1.4%、99 年は 1.4%と海外派遣者比率はそれほど変化していないことが分かる。日本労働研究機構の調査では、日本人海外派遣者が海外子会社で就いている職位はそのほとんどが管理職以上であるということが明らかにされている¹。

そして、現在では多国籍企業のビジネスのあり方が変わってきている。85 年のプラザ合意以降の円高を機に多くの日系企業の海外進出が増大している。さらに、90 年代に入り旧ソビエト連邦、東アジア、中国など社会主義国が次々と民主化へ以降している。ヨーロッパでは EU（欧州連合）が構築され、アメリカでは NAFTA（北米自由貿易協定）、そして 2003 年より AFTA（ASEAN 自由貿易地域）が施行された。これにより従来に比べて、多国籍企業は世界中のより広い国や地域でビジネス活動を展開するようになってきている。このようなことから従来のように多くの日本人によって海外子会社を経営していくという日系企業のやり方には限界が生じてきている。ビジネス活動が幅広い国や地域で行なわれるということはそれだけ多くの人材を活用できるということを意味し

¹ 会長・社長クラスは 34%、役員クラスは 16.2%、部長クラスは 18.9%、課長クラスは 16.7%、係長クラスは 4.4%、一般従業員クラスとアドバイザーは合わせて 8.8%となる。一般従業員クラスとアドバイザーを除く管理職クラスの合計は 90.2%となり、日本人海外派遣者のほとんどは管理職クラスに就任していることが分かる。

ている。つまり、今後は多国籍企業のグループリーダーである本社が本国、現地国、そして第三国という人材能力を最大限に利用できるかということを考えていくことが多国籍企業にとっての 1 つの成功要因となるであろう(Dowling, et. al. 1999)。

このように世界中の人材をうまく活用できているのは欧米系の多国籍企業とすることができる。日本在外企業協会(1999)によれば、アジアに在する欧米系多国籍企業の子会社 11 社を調査したところ、本国人を派遣し社長に就任させているのはヨーロッパのドイツの企業である Siemens のマレーシア子会社 1 社のみである。現地人社長を登用していたのはそのうち 4 社でありその他は第三国籍者を活用している。また、Rosenzweig(1994)では日系企業では欧米系企業に比べて現地人や第三国籍者の活用に消極的であるということが実証的に明らかにされている。

吉原(1994)は在日外資系企業は日系企業に比べて業績が高いということを指摘している。彼の調査によれば 1990 年には外資系企業 199 社のうち 81%が経常利益を上げていると答えている。それに対し、1989 年に経常利益を上げていると答えている日系企業は全体の 55.0%であることが分かっている。製造業に関しては 53.1%である。このことと先の人材活用との関連は全く無関係とは言いきれないであろう。実際に吉原(1996)では現地人社長と海外子会社の業績とのあいだには関係があるということが明らかにされている。

このようなことからグローバルな人材活用というのは多国籍企業にとってますます重要であるといえる。そして、海外子会社の人材戦略に焦点を当てるならば、日本人海外派遣者の代わりに現地人を管理職以上へ登用するという従来の現地化の議論に加えて、現地人の本社や第三国での活用ということを視野に入れた新しい現地化が議論される必要性が生じている。

従来の研究は現地化を海外子会社の人的資源管理の問題として捉えていた。そこでは、日系海外子会社では日本的な人的資源管理システムを適用しているために優秀な現地人を定着させることができないと言われていた。しかしながら、グローバル化が進んでいる現在、多国籍企業のグループリーダーである本社は、本社と多数の海外子会社を 1 つのグループ企業として捉え、そこで働く本国人、現地人、第三国籍者を総合的に捉えた人的資源管理を進めていかなければ

ればならない (Dowling, et. al. 1999)。そのため、現地化は海外子会社の人的資源管理の問題ではなく、多国籍企業全体の問題として捉えなければならず、そのリーダーである本社が積極的にその問題に取り組んでいく必要があると考える。

そして、多国籍企業の本社には国際化の段階があると考えられている。海外子会社では日本人海外派遣者を中心に経営する段階、従来の現地化で議論されていたように海外子会社では現地人を管理職として登用し彼らに海外子会社の経営を任せる段階、そして現在のように本国人、現地人に関わらず優秀な人材を適材適所で活用する段階である (Perlmutter 1996)。このように多国籍企業本社の国際化の段階によって現地化の進捗は異なってくるのではないであろうか。

さらに、日系企業では日本で開発、設計した技術を海外子会社へ移転している。そのために多くの日本人海外派遣者が必要となるのではないかとということが従来より指摘されてきた。日系海外子会社では日本人海外派遣者の多くが管理職以上に就任し現地人の活用が行なわれていないという従来の現地化の問題はこのようなことも関連しているのではないであろうか。

以上のことから、本研究は多国籍企業のグループリーダーである本社が人的資源管理施策を充実させていくことにより現地化は進むのであろうか、そして現地化は本社の国際化の段階とどのように関係しているのか、さらに技術という要因が現地化の進捗を妨げているのではないであろうか、という基本的な問題意識を持っている。

第2節 研究対象

1. 現地化の問題点

(1) 多くの海外派遣者の存在

United Nations(1992)は日系企業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調査により明らかにしている。米系企業の海外派者比率は 82 年には 0.8%であったのが 89 年には 0.4%へと半減しているのに対し、日系企

業では82年には2.0%であったのが89年には3.0%へとその比率が高くなっているのが分かる。先の経済産業省の調査においては、85年は2.6%、92年は2.3%、99年は1.8%とその比率は低下している。製造業では85年は1.3%、92年は1.4%、99年は1.4%と変化はない。これらのことから、日系企業の海外派遣者比率は現在においても依然高く、欧米系企業に比べてその比率は高いということが分かる。

そして、これらの海外派遣者は海外子会社で重要な職位に就いている。それは先の日本労働研究機構(2001)の調査によって明らかにされている。海外派遣者の34%は会長・社長クラスに、16.3%は炊く員クラスに、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海外派遣者を海外子会社へ派遣し、彼らが重要な職位に就いている。このことを欧米系企業との比較から明らかにしたのは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²。

海外派遣者比率は80年代から今日までそれほど変化することもなく依然高い。そして2001年の調査では彼らは海外子会社で重要な職位についている。つまり、日本人海外派遣者比率は高く彼らが重要な職位についているという状態にはそれほど変化はないということが分かる。このようなことを実証的に明

² Rosenzweig(1994)の調査では、次のようなことが明らかになった。日系企業を除くその他の国の多国籍企業では社長がアメリカ人である比率は全体として68%であるのに対し、日系企業は29%である。すなわち残りの71%は日本人海外派遣者を登用している。経理部長がアメリカ人である確率は日系企業を除く多国籍企業の平均は84%であるのに対し、日系企業では33%である。残りの67%が日本人海外派遣者を登用していることになる。さらに、人事部長がアメリカ人である確率は日系企業を除いた多国籍企業の平均は97%であるのに対し、日系企業では86%である。人事部長に関しては、カナダ、フランス、オランダ、スイス系企業では100%アメリカ人を登用している。日系企業以外の多国籍企業は92%以上アメリカ人を登用しており、その意味では日系企業は他国に比べてかなり多くの日本人を起用していることになる。

らかにしたのは今野(1982)や佐藤(1984a,1984b)である。彼らは、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彼らによって行なわれるということ明らかにしている。

(2) 現地における問題

このように多くの日本人が派遣され彼らが海外子会社で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あろうか。このことについて検討しているのは Koop(1994)の研究である。

Koop(1994)は、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く、それは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明らかにしている。Koop(1994)は、このことを米系企業 272 社、日系企業 309 社、欧系企業 337 社、合計 918 社に対して大規模なアンケート調査を行なうことにより実証的に明らかにしている。

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籍者を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。

Koop(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 Koop(1994) は日系企業では欧米系企業に比べ、日系企業では海外子会社で現地人や第三国籍者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いうことを主張した。

Koop(1994)の研究から分かることは、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である。つまり、これが日系海外子会社の現地化における問題点である。

そして、このことは現地の社会や政府からも批判を受けている。現地国で外国人である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せかねない。これへの対応として現地国政府は、特に東南アジア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。また、ASEAN では現地国政府が日本人海外派遣者のビザの発給を制限している例もある(林 1995)。アメリカではこのような厳しい規制はないが、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) 本国における問題

多くの日本人海外派遣者が海外子会社の経営を行なっているということは現地だけの問題ではない。本国においてもいくつかの問題を抱えている。その大きな問題の1つは海外派遣者にかかるコストである。日系企業で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。日系企業が進出している先の現地人の給与との比較についてみてみよう。

まず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、英国人の 2.9 倍、台湾では 4 倍、韓国では 3.1 倍、マレーシアでは 4.9 倍、インドネシアでは 10 倍とされている(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(Franco 1973)。

これらのことから、日系企業の海外派遣者にかかるコストの負担はかなり高いということが分かる。そして、このことは現在においても多国籍企業本社において重要視されている。90 年代に入った後、円高はますます進み、海外派遣者にかかるコストはさらに増大しているからである(石田 1999)。

そして現地化が本国でも問題となっているもう 1 つの点は日系企業では従来より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)は本国人に対する海外勤務に対する意識調査を行なっている。ここでは、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により海外勤務に対して消極的な人が多いということが明らかになっている。

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はますます増大している。このようなことから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育成が追いついていないということがその要因として考えられる(Shiraki 1992)。

そしてまた、海外派遣を希望する人材も減少している。海外勤務を経験したことのある本国人に対して今後海外勤務につきたいかどうかということ进行调查している研究は梅澤(1994)である。それによれば、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%、という結果が明らかになった。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を経験したことのあるほとんどの人は将来の海外勤務に

消極的であるということが分かる。

そして石田(1999)は、海外派遣前、派遣中、派遣後の海外派遣者の職位と仕事満足度との関係について調査している。その結果、海外派遣者が帰任した後、彼らの海外派遣中での経験が全く活かされていないことから彼らの仕事満足は低下しているということを明らかにした。このことも海外勤務希望者の減少と何らかの関連があるかもしれない。つまり、海外勤務を経験してもそれが本社に帰還した際にその経験を本社がそれほど重視してくれないということになれば、本社を基盤に活動を行なっている本国人にとっては海外勤務はそれほど魅力的なものにはならないであろう。

(4) グループ企業としての問題

多くの日本人海外派遣者が海外子会社の経営を行なっているということは多国籍企業のグループ全体の問題としても受け止められる。それは多国籍企業のメリットとは何かということから考えることができよう。

多国籍企業には本国だけではなく現地の経営資源までも利用できるというメリットがある。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。

日系企業は従来より安価な労働力や原材料などは積極的に利用しているといえよう。安価な労働力に関して言えば、日系企業は従来より生産にかかるコストを低下させるために東南アジア諸国、最近では中国へ海外進出を行なっているというのは事実である。しかしながら、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。これらの人材は、現地で経営活動を行なっていくためには貴重な存在であると考えられる。それは現地で企業活動を行なう際には、現地の事業活動に精通していることが条件とされるからである。例えば現地で流通、マーケティング、人材管理などを円滑に行な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)。

2. 現地化の定義

日系海外子会社では多くの日本人海外派遣者を中心とする経営が行なわれて

いる。現地ではそれらの日本人が管理職以上の職位に就いているために現地人の昇進可能性を低め、彼らのモチベーション低下や離職率を高めるという問題を引き起こしている。仮に現地人が管理職以上の職位に就いていてもアドバイザーというラインに就かない日本人が存在し、実質的な経営は彼らによって行なわれている。これについて本国では、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から海外派遣者を減少させることが望まれている。さらに、多国籍企業グループ全体としても現地では日本人海外派遣者に代わり現地人を登用していくことがそのメリットとなると考えられる。これらのことから、日系海外子会社では今後、日本人海外派遣者を減少させ、彼らの代わりに現地人を管理職以上へ登用することによる現地人の参画的経営が求められている。これが基本的な現地化の定義である。

そして、90年代とりわけ中頃より日系海外子会社の現地化には新たな課題が出てきた。90年代に入り、旧ソビエト連邦、東ヨーロッパ、中国という旧社会主義国が次々と民主化へ移行し始めた。そして、ヨーロッパでは93年にEC(欧州共同体)が設立され、ヨーロッパ内における政治、法律、経済の問題解決やそれらの統一化に取り組んできた。具体的には、EC内での関税同盟の達成や共通農業政策の統一化などである。ECは95年にEUとなり、現在まで加盟国を増大させ大きな組織に変革している。アメリカ、カナダ、メキシコでは94年NAFTA(北米自由貿易協定)が設立された。そして、ASEANではAFTA(ASEAN自由貿易地域)が93年に施行された。このようなことから世界の市場は現在、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、世界中のあらゆる地域や国においてビジネスが展開されている。

多国籍企業における企業取引、技術提携、部品調達などが従来アメリカと日本の間のみで行なわれていたとすれば、現在ではアメリカの企業と技術提携し、その技術を基に中国企業との合弁会社を設立した上で生産を行なうということが考えられるようになってきている。このようなことは企業間の取引だけではなく、1つの企業内での経営活動にも変化を与えている。例えば自動車産業のマツダ社の例をみてみよう。マツダの一部のスポーツカーはカリフォルニアでデザインされ、東京とニューヨークで資金調達され、英国のワーシングで試作され、

ミシガンとメキシコで組み立てられ、ニュージャージーで発明された電子部品が使われ、日本で内装されている (Rhinesmith 1999)。このように1つの企業内において1つの製品を作る過程においてもその活動は範囲は広がっている。つまり、生産やビジネスにおいてより良いと考えられる場所が世界中から選択されより効率的な経営活動を行なうことが可能となっている。

多国籍企業における人材活用についても同じである。このように企業の活動がグローバル化する中では海外子会社数が増大し世界中のあらゆる国や地域の人材を活用することが可能となってくる。従来の日系企業は多くの日本人を海外へ派遣し彼らを中心として経営活動を行ってきた。しかしながら、現在では先の経営活動を同じように生産やビジネスにおいてより良いと考えられる人材を世界中から選択し、より良いと考えられる場所で彼らを積極的に活用していくことが可能となっている。

70年代から90年代初頭にかけて日系企業は多国籍企業のメリットである現地の事情に精通する現地人の活用が行なわれていないということが指摘されていた。しかしながら、現在のようなグローバル化の時代においては、このように世界中の国や地域で国籍に関わらずいかに優秀な人材を本社や世界の海外子会社で適材適所に活用することができるというのがそのメリットとなる (Dowling, et. al. 1999)。

このことは、日系海外子会社の現地化にも影響を及ぼすであろう。グローバルな人材活用が行なわれるということは、現地人の海外子会社の管理職以上の登用にとどまらず、彼らが本社や第三国で活用されるということを意味するであろう。つまり、70年代から90年代初頭までの現地化とは、日本人海外派遣者を減少させ、彼らの代わりに現地人を管理職以上へ登用することによる現地人の参画的経営を促がすことであったが、今後はこれに加えて現地人を本社や第三国で活用していくことが求められるのである。

しかしながら、日系企業は現地人の海外子会社の管理職以上への登用に消極的であり、彼らの本社や第三国への出向者は少ないということが分かっている。前者の現地人の海外子会社の管理職以上への登用に消極的であるということについては先に議論したとおりである。後者の現地人の逆出向者数や第三国籍者数が少ないということについては Rosenzweig(1994)、Koo(1994)、白木(1995)

などのアンケート調査により明らかにされている。Rosenzweig(1994)アメリカの欧米系企業で社長が第三国籍者である比率はスイス 25%、ドイツ 13%、オランダ 11%などであるのに対し日系企業は存在していないことを明らかにしている。Koop(1994)では各国の多国籍企業に対する調査が行なわれ、アメリカ系企業において社長が第三国籍者である比率は 18%、ヨーロッパ系企業では 8%に比べ、日系企業では 0.2%とかなり低い割合であることが明らかになっている。さらに白木(1995)の調査でも日系企業の第三国籍者の比率は 1%であることが確認されている。そして、日系企業の逆出向者数については根本(1999)の調査で明らかにされている。92年の調査では在日外資系企業に対する調査では海外の人材が本社に逆出向している割合は全体の 60%であるのに対し、日系企業では 15.0%とそれに比べかなり低い。このようなことから、日系企業では逆出向者、第三国籍者ともにその存在はかなり少ないということが分かる。

欧米系企業では日系企業に比べて海外子会社の業績が高いということをアンケート調査により明らかにしているのは吉原(1994)である。それによれば 90年には在日外資系企業 199社のうち 81%が経常利益利益を上げていると答えているのに対し、89年のデータではあるが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%であることが明らかにされた。このことと欧米系多国籍企業においてグローバルな人材活用が行なわれているということとは全く無関係とは言い切れないであろう。実際に吉原(1996)は現地人社長と海外子会社の業績の関係は説明できるということを実証的に明らかにしている。

このようなグローバルな人材活用と組織の業績ということも踏まえて、今後、多国籍企業では海外子会社において日本人海外派遣者を減少させ、彼らの代わりに現地人を管理職以上へ登用すること、そしてさらに本社や第三国で現地人を登用していくことにより彼らの参画的経営を促がすことが重要となってくる。これを本研究の現地化の定義とし、初期の現地化と区別するためにここでは新しい現地化と呼ぶ。

経済産業省の調査によれば、日系企業の海外派者比率は 85年は 2.6%、92年は 2.3%、99年は 1.8%と依然高い数値ではあるが徐々に低下している。それに対して、製造業では 85年は 1.3%、92年は 1.4%、99年は 1.4%とその変

化はみられない。そこで、本研究では製造業における日系海外子会社の現地化に焦点を当てている。

製造業のなかでも最も海外進出している企業の割合が高い電機・電子産業を対象とした現地化を考察する。その理由は、海外進出の歴史が長いこと、そして現地化研究ではこの産業に特化した研究の蓄積が少ないからである。初期の海外進出では新規海外子会社の設立やそれに伴う技術移転のために多くの海外派遣者が必要とされることが予想される。そのため現地化を考察するにはある程度海外進出の歴史が長い産業を対象とすることが望ましい。そして、本研究における多国籍企業とは本社と多くの海外子会社からなるグループ企業である。そのような大規模な多国籍企業が形成されるまでにはある程度の海外進出の歴史が必要とされるであろう。

3. 本社の人的資源管理施策および技術

このような現地化を本研究では本社の人的資源管理施策および技術という新たな視点によって明らかにしている。それは従来の研究は海外子会社の現地化の問題を本社とは切り離れたところで考察しているからである。

従来の現地化の既存研究は海外子会社においては日本人海外派遣者を減少させその代わりとして現地人を管理職以上に登用させることによって彼らの参画的な経営を促がすという 70 年代から 90 年代初期の現地化を対象としていた。そのため、そこでは現地化は海外子会社の人的資源管理の問題とされていた。具体的には、日系海外子会社では日本的な経営管理システム、特に人的資源管理システムが適用されるために現地の優秀な人材を定着させることができず、それによって現地化は進まないと考えられていた。

90 年代以降急速にグローバル化が進み、多国籍企業は本社と海外子会社の人材を世界中の適材適所で活用していくことが求められている。現在では海外子会社で現地人を登用してだけでなく、現地人を本社や第三国で活用することを含めた新しい現地化を進めていく必要がある。そのために多国籍企業のグループリーダーである本社が本国、現地国、第三国におけるさまざまな人材の活用を視野に入れた人的資源管理を考える必要がある。このように本社と海外子会社の人的資源管理を統合して 1 つの多国籍企業の人的資源管理として捉

えているのが Dowling, et. al.(1999)の国際人的資源管理 (International Human Resource Management; 以下 IHRM) (Dowling, et. al. 1999) である。このことから、多国籍企業の人的資源管理を本社がいかに実行していくかということが新しい現地化を考察する上での鍵となる。そこで、本研究はこの IHRM に基づき、本社の人的資源管理施策が充実するにつれて新しい現地化は進んでいくと考えている。

そして、本社の人的資源管理の具体的内容は白木(1995)、安室(1992)、根本(1999)により明らかにされた。

根本(1999)は本社への逆出向者が多い欧米系多国籍企業ではグローバルな人事異動の制度、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さまざまな配置・異動の制度が整えられていたことを明らかにしている。そのため、現地人の本社や第三国での活用を可能にするためにはこのようなグローバルな人材活用のための諸制度が必要であると考えた (配置・異動の制度)。

今後、海外子会社の経営は少数精鋭の日本人海外派遣者と現地人とで行なわれるようになる。そのためには質の高い日本人海外派遣者を育てる必要があるであろう (白木 1995、安室 1992)。そして、現地人に対しては本社の経営理念を理解している多国籍企業グループの一員として現地あるいは第三国の海外子会社の経営を行なっていくための能力を高めるための人材育成が必要となると考える (白木 1995、安室 1992)。このようなことから本国人や現地人に対する国際人材育成が必要であると考えた (能力開発の制度)。

従来、日系企業では本国人である日本人のみが海外派遣者として捉えられていた。新しい現地化が進めば、現地人が本社や第三国へ異動することが可能になるであろう。そのためには本国人、現地人、第三国籍者という区別なく彼らを平等に評価、処遇できる制度 (評価・査定、処遇の制度) の導入が必要であると考えた (白木 1995、安室 1992、根本 1999)。

これらのことから本研究における本社の人的資源管理施策とは、本国人、現地人に対する国際人材育成、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を指している³。

³ IHRM の人的資源管理とは具体的に、採用(Human Resource Planning)、配置・異動

そして、本研究では本社の人的資源管理施策に加えて技術という新たな視点を取り入れている。いくつかの研究から日系企業は技術を日本で設計・開発するために多くの日本人海外派遣者を必要とするということが確認された。そして、先にも述べたように日本人海外派遣者は海外子会社で管理職以上に就任しているために現地人の昇進可能性を低めている。つまり、日本からの技術移転は現地化の進捗を阻害する大きな要因となっている。現地化の既存研究ではこれらのことを指摘する研究は存在するが証拠を提示している研究は少ない。このような理由から技術という新たな要因を現地化を考察するための新しい視点とした。

この日本から移転される技術というのは製造技術、生産技術を指している(吉原 1996)。これらは ME 技術革新や IT 革命のように社会や企業経営に大きな影響を与えるものではない。企業の日常的な活動において開発、設計されるものである。そのため、本研究では技術を本社の人的資源管理施策が現地化に影響を与える際にそれを阻害している要因であると考えている。

4. 本社の国際化の段階

本研究ではさらに本社の国際化の段階によって多国籍企業を 3 つに分類した Perlmutter(1969)の EPG モデルの枠組みに基づいている。Perlmutter(1969)は多国籍企業の経営者が国際化をどのように捉えた海外子会社に対する人材戦略を実行しているかということを基準に多国籍企業を本国志向、現地志向、世界志向の 2 つのタイプに分類している。そして、彼は本社の国際化は本国志向、現地志向、世界志向へと進んでいくと主張している。

本研究はこの Perlmutter(1969)に基づき、本社の国際化の段階によって人的資源管理施策の内容は異なるがそれが充実するにつれて段階的に現地化は進ん

(Staffing)、評価・査定(Performance Management)、能力開発 (Training and Development)、処遇(Compensation and Benefit)、労使関係(Labor Relations)である。本研究はこのうち、配置・異動、評価・査定、能力開発、処遇に注目している。採用を除外したのは、本研究が現地人をいかに海外子会社で管理職以上に登用させるか、そして彼らをいかに本社や第三国で活用していくことができるかということを探究しているものであるからである。そして、労使関係を除外したのは、本研究は労働組合と経営者との関係を見るものではなく企業内における経営者と個々の従業員との関係の枠組みのなかで現地化という現象を捉えているからである。

でいくことを明らかにしている。具体的には、多国籍企業が本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業の段階に応じて人的資源管理施策の内容は異なるがそれが充実するにつれて現地化も段階的に進んでいくと考えている。

吉原(1989,1996)は本社の国際化が現地化に影響を及ぼすということを明らかにしている。しかしながら、そこでは本社の国際化を一時点の現象として捉えておりその変化については考察されていない。また、その後の追跡調査もまだ存在していない。このようなことから Perlmutter(1969)の EPG モデルに基づき本社の国際化の段階という視点を取り入れることは意義があるであろう。

第2節 研究の課題と方法

1. 研究課題

本研究の研究課題は、本社の国際化の段階によって人的資源管理施策の内容は異なるがそれが充実するにつれて現地化は段階的に進むが、技術という要因がその進捗を妨げているということを明らかにすることである。

前半部分の本社の国際化の段階によって人的資源管理施策の内容は異なるがそれが充実するにつれて現地化は段階的に進むということについてまず、現地化の進んでいる企業と進んでいない企業における人的資源管理施策の内容を明らかにする必要があるであろう。現地化の進んでいる企業ではどのような人的資源管理施策が行なわれている。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、世界志向企業と段階的に進むと考えている。そこで、選択した多国籍企業の現地化の状況から3つの段階に応じてそれぞれを本国志向企業、現地志向企業、世界志向として分類する。次に、本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業のそれぞれの多国籍企業における海外子会社に対する人材戦略やそれに基づいた人的資源管理施策について明らかにする。

さらに、本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業のそれぞれの多国籍企業が人的資源管理施策を実行するなかで技術という要因がそこにどのような影響を及ぼしているのかについて明らかにする。

2. 研究の方法

本研究は本社の人的資源管理と現地化との関係を一時点のものとして捉えていない。本社の人的資源管理施策が充実していくにつれて現地化は徐々に進んでいくと考えている。そのため、本研究では多国籍企業のなかで現地化は以前に比べてどのように変化したのか、そしてその変化にはどのような人的資源管理施策が作用しているのか、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本社の海外子会社に対する人材戦略が存在していたのかという一連のつながりを重視している。このような理由から本研究ではインタビュー調査によって研究課題を明らかにしようとしている。

第4節 研究の特色

従来の研究は日系海外子会社においていかに現地人を管理職以上に登用し、彼らの参画的経営を行なっていくかということが主な課題であった。具体的には、日系海外子会社では日本的な経営管理システムを適用しているために現地の優秀な人材が定着せず、そのことが現地化が進まない大きな要因となっていたと言われていた。そして、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や現地に根づいている欧米のやり方に修正していく必要があるとされた。つまり、従来の現地化の研究は現地化を現地人の海外子会社においての登用を前提として捉え、そしてその問題を海外子会社の人的資源管理の問題としてどのように解決していくことができるのかということに焦点を当てていた。

本研究は、従来のように海外子会社で現地人が管理職以上に登用されることにとどまらず、本社や第三国でも活用されそれによって現地人の参画的経営を行なっていくことを新しい現地化として捉えている。ここに本研究の1つの特徴がある。そして、もう1つは従来の研究が海外子会社の視点で現地化を捉えていたのに対し、本研究では Dowling, et. al. (1999)の IHRM に基づき本社の視点からその問題を考察している。多国籍企業のリーダーである本社が、本社と世界中に点在する海外子会社を1つのグループ企業として捉え、そこで協働する本国人、現地人、第三国籍者に対する人的資源管理というのが IHRM の考

え方である。本研究ではこの IHRM の考え方に基づき、本社の人的資源管理施策が充実するにつれて現地化は進んでいくと考えている。これが本研究の 2 つ目の特徴である。

そして、本研究はこのような本社の人的資源管理施策は本社の国際化の段階によって異なると考えている。つまり、本研究は Perlmutter(1969)の EPG モデルを取り入れていることが 3 つ目の特徴となる。Perlmutter(1969)は多国籍企業の経営者の国際化の意識によって多国籍企業は本国志向、現地志向、世界志向と段階的に進んでいくという EPG モデルを主張している。これに基づき本研究は、本社の国際化が本国志向、現地志向、世界志向へと進むにつれて人的資源管理施策の内容も充実し、現地化は段階的に進むと考えている。

本研究は本社の人的資源管理施策により現地化は進んでいくが技術という要因がその進捗を阻害していると考えている。従来の現地化研究のなかで技術を指摘した研究はいくつか存在しているがそれをアンケート調査やインタビュー調査によって実証的に説明した研究は少ない。技術を現地化を考察する際の視点とし、それをインタビュー調査によって明らかにしようとしているところに本研究の 4 つ目の特徴がある。

第 5 節 論文の構成

第 1 章では既存研究の検討を行なう。日系海外子会社の現地化が進まないということについて従来どのようなことが明らかにされ、またどのようなところにその限界があるのかについて検討する。

第 2 章では既存研究の検討を踏まえ、本研究ではどのような視点から現地化を考察するのかということについて明らかにする。そして、そこで明らかにした現地化を考察する新たな視点を構成している要素、現地化を構成している要素について具体的な検討を行なう。

第 3 章では、第 2 章で明らかになった本社の人的資源管理および技術という 2 つの新たな視点と現地化との関係を明らかにするためにそれぞれの構成要素間の関係について検討する。そのことによって本研究の分析枠組みを設定する。そして、そこで検討された本研究の課題に対してどのような調査方法によって

それを明らかにすることができるのかということについて考察する。結論としては本研究ではインタビュー調査によってその課題を明らかにする。次に、インタビュー調査の対象としてどのような企業を選定することが望ましいのか、あるいはその手順について検討を行なう。最後にインタビュー調査においてどのような質問項目を設定するのかについて検討する。

第4章では、第3章で選定した多国籍企業7社の現地化の状況を明らかにし、Perlmutter(1969)に基づいてそれらを本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業の3つに分類する。

第5章では、世界志向企業であるC社とA社の事例を考察する。本研究は本社の人的資源管理施策が充実するにつれて現地化は促進されるが、技術によってその進捗は阻害されるという基本的な考え方を持っている。そこで、この2つの事例の特徴を明らかにすることによって、世界志向企業ではどのような海外子会社に対する人材戦略に基づきどのような人的資源管理施策を実行しているのかについて明らかにする。そして、技術という要因が人的資源管理施策による現地化の促進にどのような影響を及ぼしているのかについて検討を行なう。

第6章では現地志向企業であるD社、G社、B社、E社の事例を考察する。まず、これらの多国籍企業の実例を考察することによってその特徴を明らかにする。そしてその特徴から現地志向企業ではどのような海外子会社に対する人材戦略に基づきどのような人的資源管理施策を実行しているのかについて明らかにする。最後に、技術という要因が人的資源管理施策による現地化の促進にどのような影響を及ぼしているのかについて検討を行なう。

第7章では本国志向企業であるF社の事例を考察する。まず、F社はどのような海外子会社に対する人材戦略に基づきどのような人的資源管理施策を実行しているのかについて明らかにする。そして、その人的資源管理施策が現地化を進めるなかでF社の技術はどのような影響を及ぼしているのかについて考察する。これにより本国志向企業の特徴を明らかにする。

第8章では世界志向企業、現地志向企業、本国志向企業の3つのグループ間の比較を行なう。第5章から第7章では結論として、本社の人的資源管理施策が現地化に影響を及ぼすが技術という要因がその進捗を阻害しているということが明らかになった。本研究ではPerlmutter(1969)のEPGモデルに基づき、

本社の国際化の段階によって本社の人的資源管理施策の内容は異なるがそれが充実するにつれて現地化は段階的に進むとということを明らかにしようとしている。そのため、ここでは、3つのグループ間の本社の人的資源管理施策の内容や充実度の比較を行なう。

終章では、本研究の要約、理論的・実践的インプリケーションを整理し、今後の課題について検討する。

第1章 既存研究の検討

第1節 はじめに

本章では日系海外子会社で現地化が進まないということに対して従来の研究ではどのような視点によりそれを考察してきたのかについて検討することを目的とする。具体的には、日系海外子会社の現地化が進まないということに対して従来どのようなことが明らかにされ、またどのようなところにその限界があるのかということを検討する。

第2節 海外子会社の経営管理と現地化

1. 海外子会社の日本的な経営管理システムと現地化

日系海外子会社の現地化が進まないのは、日系海外子会社が日本の文化的、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現地で適用しているためであるという議論が展開されてきた。このような研究を行っているのは安室(1986)、林(1985)、中川(1983)、金原(1988)の研究である。

安室(1986)は現地化の問題のなかでも海外派遣者数に注目している。具体的には、日系企業ではなぜ欧米系企業に比べて多くの海外派遣者数を必要とするのかという点が注目されている。日本人海外派遣者の多くが海外子会社で管理職以上に就任している。そうなれば、彼らを減少させることが現地化を促進することにつながるであろう。

安室(1986)は、Hall(1976)の文化のコンテキストによって日本とアメリカの海外子会社の経営管理システムの特徴について明らかにした。そしてその特徴の違いが日系企業ではアメリカ企業に比べて海外派遣者が多いということに影響を及ぼしているということを明らかにした。

Hall(1976)の文化のコンテキストの概念に基づけば、日本は高コンテキスト社会に位置づけられているのに対して、アメリカは低コンテキスト社会と位置づけられる。日本社会では個人や組織が情報処理を行なう際に、その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。つま

り、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しているのである。逆にアメリカ社会では個人や組織が情報処理を行なう際にはその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キ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なわなければならない、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キストを背景として、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なう傾向にある。そのために、海外子会社へ派遣される海外派遣者数が異なる。つまり、日系企業が海外子会社で直接的な経営管理を行なうためには本社の多くの人材を海外子会社へ派遣する必要性がでてくるであろう。それに対して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。

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説明している。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なう目標管理制度を海外子会社へ導入することである。安室(1986)で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示している

安室(1986)はまた、このような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、その他の経営管理システムにも影響を及ぼしていると説明している。

表 1-1 は日米の経営管理システムの違いについて表したものである。具体的に、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。意思決定と伝達を一つの例としてみてみよう。日本の意思決定と伝達はは集団志向、アメリカは個人志向というような違いを持っている。日本のような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ク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 1-1：日米の経営管理システム比較

構成要素	日本の経営システム	米国の経営システム
文化的特色	高コンテクスト社会	低コンテクスト社会
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)により明らかになったことは、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を海外子会社でも実施しているからであるということである。そして今後、日系企業が海外派遣者数を減少させるためには、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である。これに加えて安室(1986)では日本の文化的、社会的要素がその他の経営管理システムにも影響を及ぼしているということが明らかにされた。

安室(1986)では日本人海外派遣者を減少させることを前提とした研究が行なわれているが現地化を促進していくためには海外子会社の経営を任せられるだけの能力をもつ現地の優秀な人材が必要となってくる。その点に注目している

のは林(1985)、中川(1983)、金原(1988)である。

中川(1983)は、タイの日系企業におけるいくつかの事例から優秀な現地人が定着しないことが現地化が進まない原因であるということを明らかにしている。中川(1983)はその理由について外部的条件と内部的条件の2つの側面から考察している。

まず、外部的条件については基本的に海外では、企業において従業員の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が指摘された。そして、内部的条件について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しているためにそれが現地の社会や人材に受け入れられず優秀な現地人の離職を促しているのではないかと指摘された。ここでいう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・昇給制度を指している。これらは先の安室(1986)の日本の文化や社会的要素が影響した日本的な経営管理システムと共通していることが分かる。

これらの二つの条件について見当した結果、中川(1983)は外的要因については日系企業だけではなく他の国の多国籍企業が海外進出をした際にも同じ条件をもっていることを説明した上で、内的要因が現地化に影響を及ぼしていることを指摘した。その結果、中川(1983)は、優秀な現地人の定着を進めるためには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いうことを説明している。

林(1985)も中川(1983)と同様に日系海外子会社では現地の優秀な人材が定着して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 社の事例研究により、日系海外子会社で優秀な現地人が定着しないのはそこで日本的な経営管理システムを採用するためであるということを明らかにしている。

これらの 16 社の企業では特に終身雇用制、年功序列的な賃金制度、年功的な昇進制度、職務のあいまい性がその原因となっているということであった。これらの特徴は先の安室(1986)の日本の文化や社会的要素に基づいた日本的な経営管理システムに該当することが分かる。つまり、日系企業で現地人の定着が進まないのは、日系企業が文化や社会的土壌の異なる現地社会にこれらのシステムを導入するためであるということがいえるであろう。

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いうことを説明している。

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、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結びついているという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。意思決定の仕方、コミュニケーションの方法、業績評価などについては安室(1986)の日本的な経営管理システムの一つとして指摘されていた。つまり、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であるということができよう。

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)は現地化を海外派遣者数の減少、そして林(1985)、中川(1983)、金原(1988)はそれを優秀な現地人材の確保と捉えている点において異なるが、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システムを適用していることが現地社会や現地人に受け入れられず結果として現地化が進まないということである。

2. 海外子会社の人的資源管理システムと現地化

石田(1985)は、先の安室(1986)、林(1985)、中川(1983)、金原(1988)と同様に日系海外子会社では日本的な経営管理システム、特に日本的な人的資源管理システムを現地で適用するために優秀な現地人が定着しないということを明らかにしている。

石田(1985)は73年2月から約3ヶ月間、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社あまりを訪問し、日系海外子会社では採用、昇給・昇進、教育訓練、組織のあり方などの日本的な人的資源管理システムを採用しているためにそれが現地の優秀な人材に受け入れられず彼らの定着につながらないということが明らかにされた。しかしながら、石田(1985)の研究は先の研究とは次のような点で区別される。

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し適応させ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、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。石田(1985)は、アメリカ、ヨーロッパ、アジアなどの日系海外子会社で調査を行なうことにより、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、情報共通と経営参加という日本的な人的資源管理の特徴については海外でも適用できるということを明らかにした。そして、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要素であることが明らかにされた。

この結果から石田(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。つまり、石田(1985)の研究から明らかになったことは、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施していくことによって現地化は進むということである。

そして石田(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、そのことによって現地人の定着を促すであろうということを結論付けている。つまり、彼は優秀な現地人を採用するだけではなく、日系企業の人的資源管理システムや経営に理解を示すための彼らの育成しそのことにより現地化を促進することができる」と説明している。

石田(1985)の研究は、従来の研究が日本的な経営管理システムを欧米もしくは現地のやり方に変えていくことによって現地化を進めることができると主張していることについて、それは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視点を加えていること、そして現地化は優秀な現地人を採用することだけではなく彼らを本社へ派遣し教育訓練を施すことによっても進めることができるということを新たに主張している点において評価される。そして、石田(1985)の研究は、現地化は優秀な現地人を採用するだけではなく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経営のやり方を理解してもらうことによって現地化が促進されるという点は本研究に重要な意義を示している。しかしながら石田(1985)や先の安室(1986)、林(1985)、中川(1983)、金原(1988)の研究は次のような点においてその限界があると考えられる。

それは、それらの研究では現地化は海外子会社の経営管理システム、特に人的資源管理システムの問題として捉えている。つまり、本社と海外子会社の人的資源管理を別々のものとして捉え、海外子会社の人的資源管理システムをいかに修正し現地化を進めていくことができるかというように海外子会社の視点によって現地化を考察している点で共通している。すなわち、これらの研究では本社と海外子会社の人的資源管理を多国籍企業における1つのものとは捉えておらずそのグループリーダーである本社が現地化にどのような影響を及ぼしているのかということについては説明されていない。これらの研究の限界点はここにあると考えられる。

第3節 本社の市場志向戦略および本社の国際化と現地化

1. 本社の海外子会社に対する戦略的位置づけと現地化

永野(1992)は Franco(1973)の操業年数仮説に基づき現地化を考察している。Franco(1973)の操業年数仮説とは海外子会社の操業年数仮説がある一定の

年数を経れば海外派遣者は減少しその結果現地人の登用が進むというものである。そこで、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海外子会社の操業年数と現地化との関連について考察している。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。その場合、輸出品の生産には日本にある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結果とし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のである。このような永野(1992)の研究から明らかになったことは、本社の海外子会社に対する戦略的位置づけによって現地化の進捗は異なるということである。つまり、永野(1992)の研究は現地化研究に対して、現地化は海外子会社の視点だけではなく本社の視点によっても説明することができるということを明らかにした点において新たな理論を加えているということができる。

これに関連しているのが植木(2002)の研究である。植木(2002)は、タイの日系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みその結果、現地化は進むということである。つまり、日系企業の本社がタイ市場への販売を目的とした場合に比べて日本や第三国への輸出を目的とした場合にはタイ海外子会社の現地化は進みやすいということになる。

植木(2002)の研究は、タイに進出している日系企業の本社がタイ海外子会社に対してどのような戦略を持っているかによって現地化の進捗が異なることを明らかにしている。この点において先の永野(1992)に共通している。これらの研究は、従来の研究が海外子会社の視点により現地化を説明していたのに対し新たに本社の視点によりそれを説明している点で現地化研究において意義の

ある研究であるということが出来る。また、植木（2002）は石田(1985)同様に現地化を進めるためには現地人に対する人材育成が必要となるという点に着目している。この点についても本研究に貴重な意義を与えてくれる。

2. 本社の国際化と現地化

吉原(1989、1996)は、日系海外子会社の現地化が進まないということは本社の国際化が影響を及ぼしているということを説明している。本社の国際化とは、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をどれほど採用しているかということを示している。吉原（1989、1996）は現地化の中でも特に社長の現地人登用を中心にその問題を捉えている。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れば、現地人社長の登用が進み彼らによる参画的な経営が行なわれるということを明らかにしようとした

まず、吉原(1989)では2つの多国籍企業の事例研究により本社の国際化と現地化との関連について検討が行なわれた。その結果、本社の国際化と現地化は関連しているということを明らかにしている。

アンケート調査によりその命題の検証を試みたのが吉原(1996)である。ここでは、本社の国際化と現地化という関係に加え、現地化と海外子会社の業績との関連について考察された。その結果、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たがその相関関係は強いものではないということが明らかにされた。そして、本社の国際化と現地人社長の関係についても同様にその関係に強い正の相関はみられなかった。

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が実施されたことは既存研究に例をみない優れた研究であると思われる。また、本社という視点により現地化を説明している点も先の永野(1992)、植木(2002)と同様に現地化研究に対して重要な意義を与えている。ただし、吉原(1996)の研究では本社の国際化ということ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。本社の国際化が現地化に影響を及ぼすことを前提とすれば、本社の国際化の段階が進めば現地化は進んでいくということが十分に考えられる。しかしながら、吉原(1996)ではその変化について考察の対象に入っておらず、そ

の後の追跡的調査も行なわれていない。

永野(1992)、植木(2002)、吉原(1889,1996)に共通している点は次のような点である。これらの研究では、国際人材の活用は本社と海外子会社というように別々に行なわれるということを前提としている。つまり、本社では本国人、そして海外子会社では現地人を活用するということである。そのため、これらの研究における現地化とは海外子会社で日本人海外派遣者を減少させ、それに代わる現地人を登用することであると捉えられている。そこでは、現地人は海外子会社の中で限定されて登用されるということが前提となっており、現地人を本社や第三国で活用するという視点が入っていないという点に限界があると考えられる。このことは、先に検討を行なった海外子会社の視点から現地化を説明していた研究にも共通している。

現在のようなグローバル化が進む以前は、多国籍企業は本社と少数の海外子会社からなる小規模な組織であった。そのような時代には、本社では本社の人材によって、そして海外子会社では現地人によって経営されることが望ましいと考えられていた。そのため、現地化研究においても本社、そして海外子会社の人材活用は別々に捉えられ、現地化は海外子会社の問題として考えられていたのである。

しかしながら、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ていった。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が民主化へと移行し始めたこと、AFTA(自由貿易地域)が北米や東南アジアで構築されたこと、ヨーロッパではEUが設立されたことにより日系企業の海外進出は世界のあらゆる国で展開されている。このような時代においては、本社と海外子会社の人材は別々に捉えられるのではなく、世界中の人材をいかに効率よく活用していくということが重要となる。海外の人材についても、海外子会社のなかで登用され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も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の課題は日本人海外派遣者を減少させ海外子会社で、そして本社や第三国で現地人を積極的に活用することである。

永野(1992)、植木(2002)、吉原(1989,1996)では、本社の視点より現地化を考察している点では従来の研究に新しい視点を加えているが、それは従来の現地

化を考察している点において限界がある。つまり、現在では、このような新しい現地化を本社の視点から考察することが求められている。

第4節 小括

本章では現地化に関する既存研究の検討を行なった。具体的には、従来の研究では現地化についてどのようなことが明らかにされ、またどのようなところにその限界があるのかということについて検討した。それは次の4つにまとめることができる。

第1に、既存研究では本社の視点から現地化を考察している研究の蓄積が少ないということである。従来の研究のほとんどは現地化を海外子会社の経営管理システム、そのなかでも特に人的資源管理システムの問題として捉えている。安室(1986)、中川(1983)、林(1985)、金原(1988)は、日系海外子会社では日本的な経営管理システムを適用しているために多くの日本人海外派遣者を必要とし、現地の優秀な人材が定着しないということを明らかにしている。石田(1985)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に注目し、それが現地化の促進を阻害していることを明らかにしている。つまり、これらの既存研究に共通しているのは現地化を海外子会社の視点から考察していることである。現地化を本社の視点から考察している研究は永野(1992)、植木(2002)に限られている。

第2に、既存研究では新しい現地化について考察した研究はないということである。本章で取り上げた既存研究は、日系海外子会社では日本人海外派遣者に代わり現地人を管理職以上に積極的に登用することにより彼らによる参画的経営を行なうという70年代から90年代初頭の現地化を考察している点で共通している。

第3に、既存研究には現地化に対して人材育成が重要となるということを目指した研究は少ないということである。石田(1985)は修正日本型人的資源管理システムを提唱し、この制度を海外子会社に導入するためには現地人を本社へ出向させ、彼らに研修を実施することが有効であるということを主張している。植木(2002)は、タイに進出している日系企業の特徴として日本や第三国への輸

出を目的とした場合には経営技術の移転が進み人材育成に積極的になるために現地化は進むということが明らかにされた。

第4は、本社の国際化が現地化に影響を及ぼしていることを明らかにした研究は吉原(1989,1996)に限られているが、そこでは本社の国際化には段階があることや現地化は変化するという点については分析の範囲に入られていないということである。

このような既存研究の限界点から今後の現地化研究に求められる課題について検討してみたい。

第1の限界点は本社の視点から現地化を考察している研究が少ないということであった。従来の研究はそのほとんどが現地化を海外子会社の経営システム、特に人的資源管理システムの視点から考察していた。これは、従来の研究が本社の人的資源管理システムと海外子会社の人的資源管理システムとを別々に捉えていたことが原因ではないかと考えられる。現在、多国籍企業が世界中の国や地域で経営活動を行っておりさまざまな国籍の人材を活用することが求められている。そのような時代においては、従来のように本社と海外子会社の人的資源管理システムを別々に捉えるのではなく、それを1つに統合し多国籍企業の人的資源管理として捉えていく必要がある。そして、そのような多国籍企業の人的資源管理をグループリーダーである本社がいかに行なっていくかが重要になるのであろう。そして、これは既存研究の限界点の2に関連している。

既存研究における2つ目の限界点は、既存研究は70年代後半から90年代初期の現地化を対象としているために、現地人の本社や第三国での活用ということがその視野に入っていないということである。つまり、従来の研究では本国で本国人による経営を行なうように、海外子会社では現地人による経営を行なうことが望ましいと考えられていた。そのために、従来の研究は初期の現地化を海外子会社の人的資源管理という視点から考察していたのであろう。

これらの第1と第2の限界点から現在では次のような研究が求められているのではないかということがいえる。それは、本社の視点により新しい現地化を考察するという点である。そして、本社の視点でも特に、本社と海外子会社の人的資源管理システムを統合した多国籍企業の人的資源管理としてそれを本

社がいかに実行していくかということがかぎとなるということである。

そしてこのことは第3の限界点とも関連している。第3の限界点は既存研究には現地化に対して現地人の人材育成が重要となるということを指摘した研究は少ないというであった。現地人の人材育成は実は人的資源管理の一環として捉えることができる。これによっても先の今後の課題を考えることは重要であるということがいえる。

第4の限界点は、既存研究では本社の国際化と現地化との関係については明らかにされていたが、本社の国際化の段階や現地化の変化については分析の範囲に入れられていないということである。これを先の今後の課題に結び付けて考えると次のようになる。つまり、今後は新しい現地化を多国籍企業の人的資源管理施策を計画、実行する本社の視点から考察することが求められている。そして、その本社の国際化によって現地化の進捗がいかに影響を及ぼされるかということについても考える必要があるであろう。

第2章 本社の人的資源管理施策および技術と現地化

第1節 はじめに

本章では第1章の既存研究の検討を踏まえ、本研究ではどのような視点から現地化を考察するのかということを検討することによって本研究の立場を確立することを第1の目的としている。第2の目的は、そこで明らかにした現地化を考察するための新たな視点を構成する要素、そして現地化の構成要素について検討を行なうことである。

第2節 本社の人的資源管理施策と現地化

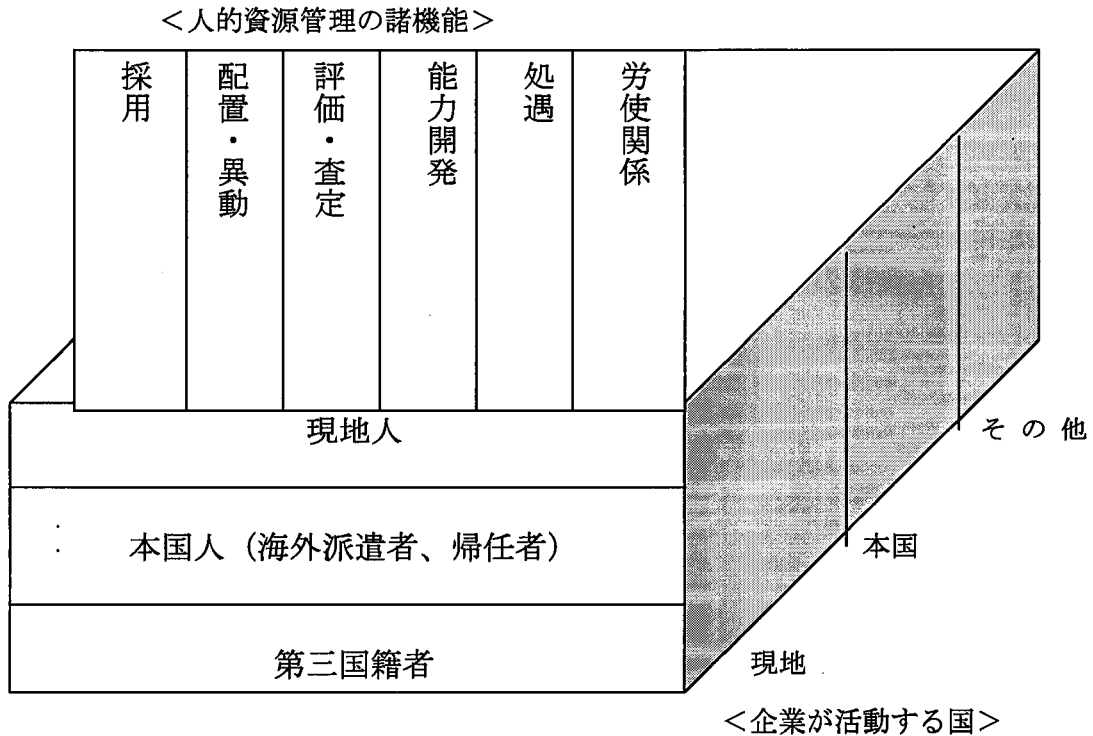
1. Dowling, et. al. (1999)の研究

前章では、次のような現地化の今後の課題が求められていることが明らかになった。それは、今後は新しい現地化を多国籍企業の人的資源管理施策を計画、実行する本社の視点から考察する必要があるということである。そして、その本社の国際化によって現地化の進捗がいかに関与を及ぼされるかということについても検討する必要があるということが明らかにされた。

そこで、本研究は新たな現地化を考察する視点を得る手がかりとして、Dowling, et. al.(1999)の国際人的資源管理 (International Human Resource Management: 以下、IHRM) のモデルを参考にする。それは次のような理由により既存研究の限界点を克服し、この今後の課題を追求することができるからである。

グローバル化時代において多国籍企業は、本国人、現地人、そして子会社間を異動する第三国籍者というさまざまなタイプの従業員を含めた人的資源管理を考えていかなければならない。Dowling, et. al.(1999)は従来別々に捉えられていた海外子会社と本社の人的資源管理を統合して多国籍企業の人的資源管理として捉えた。IHRMとは、本国、現地国、第三国という3つのさまざまな国や地域の本国人、現地人、第三国籍者という3つのさまざまなタイプの従業員に対する人的資源管理の諸機能を意味している (図2-1を参照)。

図 2-1 : IHRM モデル



出所：Dowling, et. al. (1999)を参考に筆者作成。

従来、日系企業では多くの日本人海外派遣者によって海外子会社の経営を行なっているということが問題視されていた。そのため、日本人海外派遣者を減少させ、彼らの代わりに現地人を管理職以上に登用することによって現地人の参画的経営を行なっていくことが現地化研究の大きな課題であった。そして、それらの既存研究の議論の中心は、日系海外子会社で日本的な人的資源管理システムを適用するために優秀な現地人が定着せず、結果として現地化は進まないところにあつた。従来の研究ではこのように、海外子会社の人的資源管理を問題としていた。そしてこのことは、従来の研究では多国籍企業において本社、そして海外子会社の人的資源管理は別々のものとして捉えられていたということを意味している。

しかしながら、本研究の主張する新しい現地化は、現地人を海外子会社だけ

で活用するのではなく本社や第三国でも活用していくことである。そのためには、本国人、現地人というあらゆる人材を本社や海外子会社というあらゆる組織のなかでいかに有効に活用することができるかということをも国籍企業というグループのリーダーである本社が考えていかなければならないであろう。つまり、現地化を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、グループ企業全体の問題として捉え、そのリーダーである本社が海外子会社として本社の人的資源管理を統合した多国籍企業の人的資源管理の問題として積極的にそれに取り組んでいく必要がある。Dowling, et. al.(1999)はこのような意味において本研究に大きな示唆を与えてくれる。つまり、この IHRM モデルにより既存研究の限界点を克服することができるのである。そこで、本研究は新しい現地化を考察するための新たな視点として本社の人的資源管理施策の充実を取り入れる。

2. 白木(1995)の研究

この IHRM の枠組みに基づいて日系企業の研究を行なっているのが白木(1995)である。彼は、国内外の日系企業の人的資源管理の現状とその問題点について考察している。

白木(1995)は日系企業の海外での人的資源管理の特徴について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ことを明らかにしている。それは日系企業では①高学歴者(大卒)を採用できていない、②現地人の昇進の範囲は狭く昇進上限が低い、③内部育成を重視している、④職務範囲の逸脱への許容度が高い、⑤本社からの海外派遣者数が多いということである。逆に、欧米系企業では、①高学歴者(大卒)を採用し、②現地人の昇進の範囲は広く昇進上限が高い、③内部育成に固執していない、④職務範囲の逸脱への許容度は低いという特徴が明らかになった。

日系企業の国内での人的資源管理の現状として、白木(1995)は、①日本人海外派遣者のコスト負担が増大していることから日本人海外派遣者数の少数精鋭化が課題となっていること、そして②海外派遣者の海外勤務に対するモチベーションが低くなっていることを指摘している。

白木(1995)は国内外の日系企業をアンケートおよびインタビューにより調査することにより日系企業の人的資源管理の特徴について明らかにした。その上、白木(1995)は日系企業は今後、次のような課題について検討していかなければならないと主張している。

1 つは、海外派遣者にかかるコストが増大していること、そして海外でも現地化政策の推進によりビザ発給の制限などが発生していること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が行なわれることが求められるであろうということである。そのために必要なことは、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なっていくことができる現地人の能力を高めることと彼らの動機づけを行なうことである。

2 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1と関連して今後は彼らの動機づけを行なう必要がある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、そしてそのことは本社や第三国へ彼らの昇進範囲を広げることによっても可能となることである。

3 つは、2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、第三国籍者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った。

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行なっ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。これらのことから分かることは、現地

化を進めるためにはまず本国人、そして現地人を計画的に育成することが重要となるということである。

そして、白木(1995)は海外子会社で現地人を登用するためのもう一つの条件を提示している。それは海外子会社において現地人の昇進上限を拡大すること、そして本社や第三国へと昇進経路を広げることによって現地人の動機づけを行なうことである。このことは新しい現地化のなかの現地人を海外子会社、そして本社や第三国で活用されることに一致している。つまり、ここで示されている現地人の動機づけは現地化の前提条件であるということになる。そうならば、ここで示されている現地人の海外子会社における昇進上限の拡大、そして本社や第三国への出向は現地化の指標として捉えることができる。

さらに、白木(1995)は現地人が本社や第三国へ昇進経路を広げるために必要なことについて言及している。それは世界共通の人事制度を確立していくことである。つまり、新しい現地化である現地人の本社や第三国への出向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である。

IHRM の基本概念はグローバル社会の中でグループ企業のリーダーである本社が本国と海外子会社の人的資源管理システムの整合性を保ちながら円滑に経営活動を進めていくということである。白木(1995)はそのために日系企業の国内外の人的資源管理の現状と問題点を明らかにし、そこから導き出される多国籍企業本社の課題を提示している点において非常に意義のある研究である。

以上のことから本研究に対する示唆についてまとめてみよう。現地化を進めるためにはグループ企業のリーダーである本社が、①日本人少数精鋭化を進めるために本国人に対する国際人材の計画的な育成を行っていくこと、②少数の日本人を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、③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3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。つまり、これら3つの本社の人的資源管理施策が現地化に影響を及ぼすかもしれないということである。このことは本研究の現地化を考察する新たな視点として捉えることができる。

白木(1995)の研究からもう一つの点を検討しておかなければならない。白木(1995)はインドネシアにおける日系企業の人的資源管理の特徴について明らか

にした際に現地化との関連から若干の考察を行なっている。ここではこの点について考えてみたい。

白木(1995)はインドネシアにおける4つのグループの多国籍企業の比較から、日系企業では①高学歴者(大卒)を採用できていない、②現地人の昇進の範囲は狭く昇進上限が低い、③内部育成を重視している、④職務範囲の逸脱への許容度が高い、⑤本社からの海外派遣者数が多いという特徴を明らかにしたということが先述したとおりである。

白木(1995)はこの結果について現地化との関連から次の2つの点に注目している。それは、日系企業では高学歴者を採用できていないということ、そして海外派遣者数が多いということである。白木(1995)は欧米系企業の特徴を比較の対象とし、さらに詳しい分析を行なっている。その結果、欧米系企業の場合大卒比率が高くなればなるほど海外派遣者比率が高くなっているということ、そして日系企業の場合短大卒比率が高くなればなるほど海外派遣者比率が高くなっているということを明らかにしている。

このことについて白木(1995)は、技術の複雑さの程度の違いが日本人海外派遣者数に影響を与えるということ(Tsurumi 1980)、そして日系企業は進んだ技術を持つため海外への技術移転に伴い多くの日本人海外派遣者を必要とすること(洞口 1992)から次のような説明を行なっている。

それは、欧米系企業には大卒比率を、そして日系企業の場合には短大卒比率を技術水準の高さの代理指標とすれば、技術水準が高くなればなるほどより多くの海外派遣者が必要になるということである。そしてこの仮説の妥当性を今野(1982)、佐藤(1984a, 1984b)、永野(1992)の研究により補強し、さらに具体的な仮説を提示している。それは、「日系企業における多い海外派遣者の存在という現象は、より高い複雑な生産工程を日系企業企業が導入している、または日系企業では新製品、新生産工程、新技術を常時ダイナミックに導入する傾向が強いからである¹⁾」というものである。

この仮説から本研究に対する示唆について考えてみよう。日系海外子会社が技術移転のために多くの海外派遣者を必要とするということは結果として現地

¹⁾ 白木三秀(1995)、55-56頁。

化の進捗を阻害するものだと考えられる。その理由は日本人海外派遣者の多くは海外子会社において重要な職位についているからである。白木(1995)の仮説にあるように仮に日系企業が新製品や新技術を常時ダイナミックに導入する傾向が強ければ日本人海外派遣者というのは常時海外子会社にとって必要となるであろう。このことは後に詳しい検討を行なうこととする。

3. 安室(1992)の研究

白木(1995)の研究から本国人に対する国際人材の育成、現地人に対する国際人材の育成、そして世界共通の人事制度の確立という3つの本社の人的資源管理施策が現地化に影響を及ぼすかもしれないということについて検討した。ここでは安室(1995)の研究からこれらの視点の妥当性について明らかにする。

安室(1992)はグローバル化時代においては本社と海外子会社の人的資源管理を別々に捉えるのではなくそれを水平的にみた施策が重要となるということを主張している。本研究はグローバル化時代における現地化の研究を追及しており、このような考え方は新しい現地化に意義のある示唆を与えてくれると考えられる。

まず、安室(1992)はグローバル化時代においては、本国人、現地人という区別なく優秀な人材を国際人材として位置づけ、彼らをグローバルに活用していくことが望ましいと述べている。そのために必要な施策は、まず彼らに対する国際人材としての育成である。

従来、現地人に海外子会社の経営を任せられたかったのは彼らが本社の考え方、価値観、経営理念を理解していないことが最大の理由であった。そのために本社は彼らに権限委譲することができなかったのである。本社の考え方、価値観、経営理念の理解は今後現地人が本社や第三国で国際人材として活用されていくためにも重要となるであろう。これらのことから、今後は現地人に対して経営理念などの浸透を目的とした国際人材としての計画的育成を行っていくことが必要となる。その具体的な施策として現地人を本社に受け入れる逆出向制度が活用できるであろう。

このことから本研究に得られる示唆は、新しい現地化を進めていくためには現地人が本社の考え方、価値観、経営理念などを理解できる国際人材として育

成が必要になるということである。そのための具体的施策は、本社への逆出向制度である。

安室(1992)は本国人に対する国際人材育成の必要性についても言及している。日本人海外派遣者は海外子会社で現地人に対する部下管理を行なう能力が必要となる。また、柔軟な環境適応能力と精神的・肉体的な頑丈さ、卓越した言語能力と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といったものについても国際人材の条件となろう。そのためには、まず、語学教育を中核にした専門知識の教育が必要になる。これらの教育のなかには異文化教育そして海外派遣前教育なども含まれる。そして、これらと並行して海外のビジネススクールや研究所そして、海外子会社での OJT による訓練を目的としたトレイニー制度などの海外研修制度を整えていくことも効果を持つであろう。さらにこれらの国際人材の育成は計画的に行なわれることが重要なポイントであり、国際人材としての登録制度などによるキャリア・パス計画を考えていくことも重要となる。

このことから本研究に与えられる示唆は、現地化を進めていくためには本国人に対する部下管理、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身につけるための研修制度が必要になってくるということである。具体的な内容としては、語学や異文化教育などの専門知識の教育、海外研修制度、国際人材登録制度である。

白木(1995)においても本国人、そして現地人に対する国際人材育成が重要であるということが述べられていた。安室(1992)ではさらに具体的な施策の内容についてそのヒントを得ることができた。

安室(1992)はグローバル化時代の人材活用についても一つの施策を示している。それは、世界共通の人事制度を確立していくということである。

従来、国際人材とは本国人である日本人を指していた。彼らが中心となり海外子会社の経営が行なわれていたため海外派遣者のほとんどは日本人であった。彼らが海外派遣する際には国内給と国外給というような二重の人事システムが適用されていた。それは現地人の逆出向や第三国への出向が従来あまり行なわれていなかったため、各国の海外派遣者に対する共通の人事制度はほとんどの企業では存在していなかった。しかしながら、現在のように現地人、本国人に

関係なくあらゆる国際人材が海外派遣者として活躍する場合にはトラブルが続出する可能性がある。例えば、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た場合、同じ職位で同等の職責を果たしているのに出身国により給与が異なるという状況が生まれてくる。出身国がいずれであろうと海外派遣者は、同じ評価・報酬制度により平等に処遇されなければこのようなプロジェクトは維持できないのである。このことから海外派遣者に対する世界共通の評価・処遇制度が必要とされていることが分かる。

このようなことは全世界の従業員に対する評価・報酬制度を確立することによっても解決されるであろう。80年代後半より本社に職務給制度を導入する企業が増えてきた。給与の基本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と現地人のあいだの賃金格差はなくなる。このような手段によっても出身国による評価の差別はなくなるのである。

以上のことから分かるように、世界共通の人事制度をとらば、海外派遣者に対する評価・報酬制度、そして全世界の従業員に共通する評価・報酬制度の2つを指している。

このことから本研究に得られる示唆について考えてみる。本研究では現地人の本社や第三国への出向を新しい現地化の一つとして捉えている。安室(1992)は本国人、現地人がグローバルに活動するようになれば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は本研究に重要な示唆を与えてくれている。つまり、現地人が本社や第三国へ出向することを実現するためには世界共通の人事制度を確立していくことが必要となるのである。このことは白木(1995)の研究からも明らかになっているが、安室(1992)は海外派遣者に対する評価・報酬制度、そして全世界の従業員に共通する評価・報酬制度という具体的施策の内容を提示してくれている。

4. 根本(1999)の研究

根本(1999)の研究は日系企業と在日本の外資系企業のグローバルな人材活用を促すための制度を比較し、その必要性について主張する研究である。このことから現地人の本社や第三国への出向を視野にいれている本研究の新しい現地化に大きな示唆を与えてくれるのではないかと考えられる。

根本(1999)はグローバルな人材活用の制度として特に、現地人のトレイニー制度、そしてインパトリエイト制度に焦点を当てている。トレイニー制度とは、現地人に対する短期的な本社の研修を指している。そして、インパトリエイト制度とは本社での研究も含まれているが基本的にはプロジェクトなどを通じ本社の人材と協働することを指している。そして根本(1999)ではこのトレイニー制度とインパトリエイト制度の実施について日系企業や日本の外資系企業の実態を調査している。

日系企業では新入社員そして管理職者に対するトレイニー制度が充実していること、若手中心に2~3年のインパトリエイト制度が行なわれていることが明らかになった。外資系企業でも同様に管理職者に対するトレイニー制度およびインパトリエイト制度が充実しているが明らかになっている。根本(1999)は日系企業と外資系企業の比較を行なっている。トレイニー制度ではその実施率は日系企業で約4割、そして外資系企業では6~7割となり、外資系企業の実施率は日系企業比べてかなり高いということが明らかになった。インパトリエイト制度についても日系企業の実施率は15%、そして外資系企業の実施率は60%と外資系企業のほうがかなり高い割合を示している。

根本(1999)は通産省の資料や別の調査から日系企業では外資系企業に比べて現地人の逆出向者数が少ないことを主張し、それはこのような制度の日系企業の実施率が低いということと関連するのではないかということ推測している。

さらに、根本(1999)はこの調査から外資系企業ではトレイニー制度、インパトリエイト制度以外に次のような制度が存在していることを明らかにしている。それは、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進められていることである。

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)はグローバルな人材の活用の一環としてエクスパトリエイト制度、インパトリエイト制度の実施が必要となるということを主張している。ここには従来までは本国人だけがグローバルに活用される傾向にあったが、今後は現地人の活用を含めた人材活用を視野に入れていかなければならないという主張があるのであろう。本研究の新しい現地化は現地人を海外子会社や本社、第三

国で活用していくことである。そのため、このような本社での逆出向、研修制度は彼らの国際人材としての育成の一環として重要な意味を持つであろう。安室(1992)においても本社の経営理念、考え方、価値観の浸透が現地人の活用を促すため現地人を国際人材として育成することが望ましいということが述べられていた。また、そのための具体的施策として現地人の本社での研修が重要な意味を持つということが示唆されていた。このことから、現地人の国際人材育成の具体的内容として、本社への逆出向制度、そして研修制度が重要であるということが本研究への一つの示唆として与えられる。

そしてもう一つは外資系企業でグローバルな人材の活用を促すため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が進められているということである。新しい現地化は本社への逆出向や第三国への出向による現地人の活用ということが含まれている。このような新しい現地化を進めていくためにはこのようなグローバルな人材活用のための諸制度が必要であると考えられる。

また、外資系企業でグローバルな人材活用を促すためのもう一つの施策として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。これは、先の白木(1995)、安室(1992)からの研究によっても同様の知見が得られている。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であろう。

ここで Dowling, et. al. (1999)、白木(1995)、安室(1992)、根本(1999)の研究から本研究に与えられる示唆について整理してみよう。

まず、Dowling, et. al. (1999)は多国籍企業は海外子会社の人的資源管理、そして本社の人的資源管理というようにそれらを別々のものとして捉えるのではなく、海外子会社と本社の人的資源管理というようにそれらを統合させて考える必要があるということを主張している。そしてそのような多国籍企業の人的資源管理はそのグループリーダーである本社によって実行されるであろうということを述べている。Dowling, et. al. (1999)の研究からは本社の人的資源管理施策という新しい現地化を考察するための新たな視点を得ることができた。その本社の人的資源管理の具体的内容について本研究に新たな示唆を与えてくれ

たのは白木(1995)、安室(1992)、根本(1999)の研究である。

白木(1995)の研究から与えられた示唆は次のとおりである。新しい現地化を進めていくためには、グループリーダーである本社が、①日本人少数精鋭化を進めるために本国人に対する国際人材の計画的な育成を行っていくこと、②少数の日本人を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、③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3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。

安室(1992)の研究からは白木(1995)の第1、第2、第3の点と同様の示唆を得ることができ、そしてまたそれらに対する具体的な施策の内容が明らかにされた。第1の現地人の国際人材育成については、本社の考え方、価値観、経営理念などを理解することを目的とした本社への逆出向制度が重要となることである。第2の本国人の国際人材育成については、現地化を進めていくためには本国人に対する部下管理、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身につけるための研修制度が必要になるということである。具体的には、語学や異文化教育などの専門知識の教育、海外研修制度、国際人材登録制度の確立が重要となることが分かっている。第3の世界共通の人事制度の確立については、海外派遣者に対する評価・報酬制度、そして全世界の従業員に共通する評価・報酬制度が重要な施策となることが明らかになった。

根本(1999)の研究においては白木(1995)の第2、第3の点について同様の示唆が与えられた。根本(1999)は本国人だけではなく現地人の活用を視野にいれたグローバルな人材活用を進めていくためには、本社への逆出向制度、研修制度による現地人の研修が有効であるということを述べていた。本研究との関連からこれらの制度による現地人の育成が彼らの海外子会社、本社、第三国での活用につながっていくと考えられる。このうち本社への逆出向制度による現地人の育成については安室(1992)によっても明らかにされている。そして、根本(1999)ではこのようなグローバルな人材活用を行っていくために外資系企業では世界共通の人事制度が確立されていたことが明らかにされていた。この点についてはまた安室(1992)によっても明らかにされている。さらに、外資系企業

の事例から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グローバルな人材活用のための諸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。このことも本研究への大きな示唆となるであろう。

白木(1995)、安室(1992)、根本(1999)からも本社の人的資源管施策によって現地化は進むのではないかということがいえるであろう。そして、これらの研究からは、本国人に対する国際人材育成の充実、そして現地人に対する国際人材育成の充実（能力開発）、世界共通の人事制度の確立（評価・処遇）、国際人材のグローバルな活用のための諸制度（配置・異動）という本社の具体的な人的資源管理施策の内容が明らかになった。

第3節 技術移転と現地化

白木(1995)は技術と海外派遣者との関連について説明していた。すなわち、日系企業では複雑な技術を移転すること、そして新技術を常時移転していることから多くの海外派遣者を必要とするということである。技術移転と海外派遣者との関連について触れている既存研究がいくつかある。ここはそれらについて検討してみよう。

Tsurumi(1980)は、日系企業が多くの海外派遣者を必要としているのは、その製造工程の技術が特質的であるためではないかということ推測している。日系企業が欧米系企業に比べて製造工程の技術が特質的であるかどうかということについては、客観的に判断することは容易ではなくここでは証明されていない。しかしながら、日系企業が日本で技術を開発しそれらの技術を海外子会社へ移転している場合には海外派遣者数を必要とするであろうということが分かる。

このことは吉原(1996)の研究によって説明されている。彼は製造子会社で現地化が進みにくい理由について、日系企業では日本から製品技術や生産技術を海外へ移転しているために日本人海外派遣者が必要となるからではないかと推測している。そして、技術は常に革新していくものであり、新たな技術が移転される度にその調整や補助が必要になってくるということともこのことと関

連しているであろう。

海外子会社における日本人海外派遣者の役割の観点からこのことを説明しているのは、今野(1982)である。今野(1982)のシンガポール日系海外子会社に対するインタビュー調査から明らかになったことは次のようなことである。それらの企業では基本的に製品や生産技術の基本設計は日本で行なわれる。そのため海外派遣者はそれらの技術を移転する役目を担っている。そして、彼らはその技術を現地人に習得させることがきで、現地人の能力がある一定レベルに達すると日常的な管理監督は現地人によって行なわれるようになる。しかしながら、生産途中で異常処理の必要性が発生した場合には日本人海外派遣者がそれに対処することになる。このことから、日系企業では技術移転のために日本人海外派遣者の必要性は高いということが分かる。

技術移転と日本人海外派遣者との結びつきは次のような現地人社長が存在する企業の特徴からも明らかである。金原(1988)はタイ日系企業へのアンケートから次の点に注目している。それは現地人社長が存在している海外子会社では一部の技術(操作技術、生産ラインのメンテナンス、品質管理、生産管理技術、生産技術の設計)については現地で設計や開発が行なわれているということである。つまり、一部の技術に関しては現地人に設計や開発を任せることができるとするために日本人海外派遣者の必要性が低いということを示しているのであろう。しかしながら、タイ日系企業で技術改良、設計技術、新製品開発など高次の技術を海外子会社で行なっているところは少なく、全体の一割未満となっていることを加えておく。高次の技術移転を行なっている場合、そしてほとんどの日系海外子会社では技術移転のために日本人海外派遣者の必要性は高いということが分かる。

佐藤(1984a,1984b)や永野(1992)は海外子会社の特性から技術と日本人海外派遣者との関連について説明している。佐藤(1984a,1984b)は、生産技術や製品技術の改善や革新の頻度が高い企業では海外子会社への技術移転の頻度も高く常時海外派遣者が必要とされているということを示している。

これに関連して永野(1992)は、日本や第三国への輸出を中心とする企業では最先端の技術や高い専門性を持つ技術を扱うため日本人海外派遣者が多く、現地市場を対象とする企業ではそれが少ないということを示している。永

野(1992)はまた、そのために現地人の部長クラスでの登用率は現地市場を対象とする場合で高くなるということも明らかにしている。

中川(1993)は業種によって海外派遣者数は異なるのではないかとということを説明している。具体的には、製品数や生産工程数が多く技術のレベルが高い企業、あるいは、そのような企業が属する産業では、海外派遣者数が多くなるということである。

以上の既存研究に共通していることは、日本本社からの技術移転により日本人海外派遣者の必要性は高いということである。さらに、これらの研究から技術の移転頻度やその複雑性もまた海外派遣者に影響を及ぼしていることが明らかとなった。

ここで技術移転と現地化との関連について考えてみよう。海外子会社において多くの海外派遣者が必要となるということは現地人の管理職以上への昇進可能性を低めているということになる。序章で検討したように日本人海外派遣者の多くが海外子会社で管理職以上の職位に就いていることが明らかになっている。つまり、多くの海外派遣者が派遣され、彼らが海外子会社で管理職以上の職位に就き現地人の昇進可能性を低め彼らの参画的な経営が行なわれていないということが現地化の問題である。このようなことから、技術移転は現地化を阻害している要因であると判断することができる。

本研究では、Dowling, et. al. (1999)、白木(1995)、安室(1992)、根本(1999)の研究から人的資源管理施策が現地化に影響を及ぼすかもしれないということを確認した。しかしながら、技術移転と現地化との関連性を検討した結果、技術は現地化に影響を及ぼすかもしれないということが明らかになった。上述した既存研究のなかには現地化との関連性を検討している研究が存在しているがいずれも証拠を提示してそのことを明らかにした研究はない。そこで、本研究ではこの技術という視点も現地化を考察する新たな視点として取り入れる。

第4節 現地化の構成要素

本研究の新しい現地化とは海外派遣者が減少し、現地人を海外子会社、本社、第三国で積極的に活用し彼らの経営への参画を促すことである。ここでは、

この新しい定義から現地化の具体的な構成要素を考えてみよう。

現地人を海外子会社で登用するという点について考えてみたい。従来、海外子会社に多くの日本人海外派遣者が存在し、彼らが管理職以上へ就任していることから現地人の登用が進んでいないということが問題となっていた。このことからまず、海外子会社で現地人が管理職以上に登用されているということが現地化の一つの指標になるであろう。従来より現地化の問題となっていたのは多くの日本人海外派遣者が海外子会社で管理職以上のポストに就任しているために現地人がそれらの職位に就くこと、そしてそれによる参画的経営が行なわれていないということが指摘されていた。そのため、現地化を考察する際にはその一時点を捉えるのではなくその変化について捉える必要があるであろう。つまり現地人の管理職以上への登用が進んだか否かというその変化について問う必要がある。そのことをここでは現地人の昇進上限の拡大と呼ぶこととする。そして、これは現地化の構成要素の一つとなる。

現地人の管理職以上への登用が進むということは次の2つのことが考えられる。1つは、海外子会社の規模が拡大し管理職以上のポスト数が増大することにより現地人の登用が進むということである。管理職以上のポスト数が増大しても本社はそこに新たに日本人海外派遣者を派遣する可能性は充分にある。ポスト数が増大して現地人が登用されるということは新たに日本人海外派遣者を派遣することなく彼らがその代替として活用されたと捉えることもできるであろう。そしてもう1つは、従来の現地化が検討してきたように海外子会社で管理職以上に就く日本人海外派遣者を本社へ帰還させその代替として現地人の登用を進めているということである。

いずれの方法でも日本人海外派遣者の代わりに現地人が管理職以上へ登用されるということを意味している。しかし、現地人の昇進上限の拡大だけを捉えていては日本人海外派遣者の代替として彼らが管理職以上へ登用されているかどうかは分からない。例えば、日本人海外派遣者比率が高まっていればポスト数の増大によってのみ現地人が登用されたということを示すことになるであろう。このことも日本人海外派遣者の代替として彼らが登用されたことを示すであろうが、従来いわれてきた現地化では日本人海外派遣者が就いていたポストに現地人を登用することであるから、ここでは海外派遣者比率の変化を見て

おく必要があると考える。

ここで日本人海外派遣者ではなく日本人海外派遣者比率をみる理由は、グローバル化に伴い多くの日系企業は海外への進出を進めていることから以前に比べて日本人海外派遣者数は増大していることが予想される。勿論、海外進出の進展により世界で働く全従業員数も増大していることが予想されるため、ここでは日本人海外派遣者比率の変化について考えることとする。現地化の2つ目の構成要素は日本人海外派遣者比率の低下である。

さらに、日本人海外派遣者比率の変化を調べる際にはアドバイザー数の変化を含めて検討を行なう。佐藤(1984a,1984b)の研究では、現地人の登用が進んでも実質的な権限はすべてアドバイザーというラインに就かない日本人が握っており、現地人は経営に参加することができないということが明らかにされていた。日本人海外派遣者比率が低下していてもアドバイザー数が増加していれば現地人の参画的経営は行なわれていないということの意味するからである。

そして、本研究ではこれらの現地化に現地人の本社や第三国での活用を加えて新しい現地化としている。そのため、ここでは本社への逆出向する現地人を逆出向者、そして第三国へ出向する現地人を第三国籍者とする。そして逆出向者、第三国籍者を現地人の国際人材と位置づけ、それらの存在とその変化についても検討する。比率ではなく数を比較する理由は従来より日系企業では逆出向者、そして第三国籍者の存在は少ないということが明らかにされているからである。その変化について検討する理由は先にも説明した通り、現地化はその一時点の現象をもってそれを捉えることはできないからである。そこで、ここでは現地人の国際人材の存在とその増大を現地化の3つ目の構成要素とする。

以上のことをまとめると、本研究の現地化の構成要素は①現地人の昇進上限の拡大、②日本人海外派遣者比率の低下、③現地人の国際人材の存在とその増大の3つである。

第5節 本社の人的資源管理施策の構成要素

Dowling, et. al. (1999)のIHRMモデルから新しい現地化を考察する視点として本社の人的資源管理施策新たな視点を得ることができた。また、白木(1995)、

安室(1992)、根本(1999)の研究からは本社の人的資源管理施策の具体的内容について明らかにすることができた。それは、本国人に対する国際人材育成の充実、そして現地人に対する国際人材育成の充実、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である。

まず、白木(1995)は日本人海外派遣者にかかるコストや現地国政府が彼らのビザ発給の制限を行なっていることから海外子会社の経営は少数の海外派遣者と現地人によって行なっていく必要があるということ述べていた。その具体的施策は日本人海外派遣者の少数精鋭化を可能にするための本国人に対する国際人材育成、そして現地人の能力を高めるための現地人に対する国際人材育成である。日本人海外派遣者の少数精鋭化を目標とした本国人の国際人材育成とはどのようなものなのか、また、現地人の能力を高めるための人材育成とはどのようなものかということ具体的に明らかにしたのが安室(1992)である。

安室(1992)はグローバル化時代には本国人、そして現地人に対する国際人材の育成が重要となるということを主張している。まず、日本人海外派遣者は現地人の部下管理を行なわなければならないこと、そして柔軟な環境への適応力、言語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身につけるための研修制度が必要になる。ここから分かることは、本国人に対してはこのような能力を身につけるための研修制度が必要となるということである。安室(1992)はこれらの能力を身につけるために必要な研修制度の内容は語学や異文化教育などの専門知識の教育、留学による研修や海外子会社でのOJT研修などの海外研修制度、海外派遣者の予備軍を登録しておくための国際人材登録制度としている。つまり、このような本国人の国際人材育成の充実が現地化を進めていくと考えられる。そこで、本社の人的資源管理施策の1つ目の構成要素は国際人材育成の充実とする。

安室(1992)は現地人に対する国際人材育成の重要性についても言及している。彼は本社が現地人に海外子会社の経営が任せられなかったのは彼らが本社の考え方、価値観、経営理念を理解していなかったことが最大の理由ではないかと考えている。また、今後は海外子会社だけではなく彼らを国際人材として世界中で活用するためにもその理解は必要となるとしている。そこで、現地人にこれらの本社の考え方、価値観、経営理念を理解してもらうような研修制度が必

要となろう。その具体的な制度として、安室(1992)は本社での逆出向制度をとりあげている。このことについて根本(1999)は現地人の本社での研修には短期の研修を目的とするトレイニー制度、そして研修と彼らの能力活用を目的とするインパトリエイト制度の2つがあることを説明している。

これらのことから得られる本研究への示唆は、現地人の国際人材育成には本社への逆出向制度、そして短期の研究制度を行なうことによって本社の考え方、価値観、経営理念の理解を求める必要があるということになる。そこで、本国人への国際人材育成だけでなくそれを現地人にまで範囲を広げて実行しているという意味で現地人への国際人材育成を本研究では国際人材育成の拡大と呼び、これを本社の人的資源管理施策の2つ目の構成要素とする。

白木(1995)は現地人が本社や第三国へ異動すること、そして人材が今後グローバルに流動することを念頭に置いて世界共通の人事制度を整備していくことが必要になると主張していた。同様のことは安室(1992)、根本(1999)によっても指摘されている。そして、安室(1992)は従来は海外派遣者は本国から日本人だけであったが今後は海外の人材の中からも海外派遣者が増大していくことを考えれば、海外派遣者に対する世界共通の評価・処遇制度の確立が必要になると考えている。さらに、日本人海外派遣者に対する評価・処遇制度と現地人に対するそれが別々のものを適用しているために海外子会社で不具合が発生することを指摘し、全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度が必要になることが述べられている。これらのことから、本研究では全世界共通の人事制度の確立を本社の人的資源管理施策を構成する3つ目の要素とする。

そして最後に根本(1999)において在日本の外資系企業ではグローバル人材の活用を促すために、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が実施されていたことを明らかにした。本研究の新しい現地化は現地人が海外子会社だけではなく本社や第三国で積極的に活用することを目指している。そのためこれらの諸制度が本社で整備されることによって現地人の本社や第三国での活用は進むと考えられる。そこでこれらの諸制度をグローバルな国際人材活用のための諸制度とし、これを本社の人的資源管理施策の4つ目の構成要素とする。

以上をまとめると、本社の人的資源管理施策の構成要素は①国際人材育成の充実、②国際人材育成の拡大、③国際人材のグローバルな活用のための諸制度、⑤世界共通の人事制度の確立である。

第6節 技術の構成要素

技術と現地化の関係について述べている既存研究に共通していることは、日本本社からの技術移転が海外派遣者数に影響を及ぼしているということである。つまり、そこでは技術が日本で開発、設計されていることが前提となっている。先にも述べたが日本人海外派遣者は海外子会社において管理職以上の職位に登用されている。彼らの必要性が高まるということはそれらの職位への現地人の昇進可能性は低くなることを意味し、結果として現地化は進まない。そこで、まずそこで、技術の構成要素の1つ目は日本からの技術の移転とする。

今野(1982)の研究では技術を移転した後には日常的な管理監督は現地人によって行なわれるが異常処理の発生時には日本人海外派遣者が必要となることが明らかにされた。永野(1992)では日本や第三国への輸出を中心とする企業では現地市場を対象として企業に比べて最先端の技術や高い専門性をもつ技術を扱うために日本人海外派遣者が多く必要とされるということが説明されていた。これらのことから技術の複雑度の高さは日本人海外派遣者に影響を及ぼし、そのことが結果として現地化の促進を妨げていると考えられる。よって、技術を2つ目の要素を技術の複雑度の高さとする。

佐藤(1984a,1984b)では生産技術や製品技術の改善や革新の頻度は高い企業では海外子会社への技術移転の頻度も高く海外派遣者は常時必要とされることが指摘されている。中川(1983)によっても同様のことが指摘されている。それは、製品数や生産工程数が多い企業では技術移転も頻繁に行なわれ海外派遣者数が多くなるということである。また、白木(1995)の仮説においても日系企業では新技術を常時ダイナミックに導入するために海外派遣者数は多いということが言われていた。そこで、技術の3つ目の要素を技術の移転頻度の高さとする。

以上をまとめると、本研究の技術の構成要素は①技術の移転、②技術の複雑

度の高さ、③技術の移転頻度の高さである。

第7節 小括

本研究は既存研究の検討を踏まえて上で新しい現地化を考察する新たな視点を明らかにすることを第1の目的としている。

前章で既存研究を検討した結果、次のような現地化研究の課題が残されていることが明らかになった。それは、今後は新しい現地化を多国籍企業の人的資源管理施策を計画、実行する本社の視点から考察する必要があるということである。そして、その本社の国際化によって現地化の進捗がいかに関与を及ぼされるかということについても検討する必要があるということが明らかにされた。

このことを踏まえ、本章ではまず Dowling, et. al. (1999)の IHRM モデルについて検討した。それは次のような理由により既存研究の限界点を克服し、この今後の課題を探究できるからである。IHRM とは、本国、現地国、第三国という3つのさまざまな国や地域の本国人、現地人、第三国籍者という3つのさまざまなタイプの従業員に対する人的資源管理の諸機能である。この IHRM モデルによって Dowling, et. al. (1999)は、多国籍企業は海外子会社の人的資源管理、そして本社の人的資源管理というようにそれらを別々のものとして捉えるのではなく、海外子会社と本社の人的資源管理というようにそれらを統合させて考える必要があるということを実証している。そしてそのような多国籍企業の人的資源管理はそのグループリーダーである本社によって実行されるであろうということを述べている。Dowling, et. al. (1999)の研究からは本社の人的資源管理施策という新しい現地化を考察するための新たな視点を導くことができた。そして、その本社の人的資源管理の具体的内容について本研究に新たな示唆を与えてくれたのは白木(1995)、安室(1992)、根本(1999)の研究である。

これらの研究からは、①海外子会社を少数精鋭化するために本国人への計画的育成を行なうこと、②少数の日本人海外派遣者をともに海外子会社の経営を行っていく現地人を計画的に育成すること(能力開発)、そして③現地人の本社や第三国への出向を前提として世界共通の人事制度を確立すること(評価・査定、処遇)という人的資源管理施策の具体的施策を明らかにすることができた。

さらに、根本(1999)の研究からは、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など、④国際人材のグローバルな活用のための諸制度の確立（配置・異動）が必要となることが明らかになった。

さらに、技術と現地化との関連について考察した。白木(1995)は現地化を考察することを目的として研究ではないが、海外の日系企業の人的資源管理の特徴について考察した際に技術という要因が海外派遣者数に影響を及ぼしている可能性があるという仮説を提示していた。これについてその他の既存研究に基づき検討を行なった。その結果、Tsurumi(1980)、吉原(1996)、今野(1982)、金原(1988)、佐藤(1984a,1984b)、永野(1992)、中川(1983)の研究から日系企業では技術移転のために日本人海外派遣者数の必要性が高まることが明らかになった。海外派遣者の多くは海外子会社において管理職以上に登用されているということが分かっている。このことから海外派遣者の必要性が高く海外子会社でその存在が多いということは現地人が管理職以上に登用される可能性が低いということを意味していることが分かる。よって、技術移転は現地化の進捗を妨げるものと考えられた。技術と日本人海外派遣者との関連を論じている既存研究のなかには現地人の管理職以上への登用を視野に入れてその関係性について議論している研究もあるが、そのいずれもその証拠を提示していない。

以上のことから、本研究は本社の人的資源管理施策および技術を新しい現地化を捉えるための新たな視点としている。

本章の第2の目的は現地化、そして現地化を考察するための新たな要因を構成する要素を抽出することであった。

現地化は、現地人が管理職以上にどれだけ登用されるようになったかということを示す①現地人の昇進上限の拡大、②海外派遣者比率の低下、現地人の本社への逆出向者、第三国への出向者数を表す③現地人の国際人材の存在とその増大の3つをその構成要素とした。本社の人的資源管理施策は、本国人の国際人材育成を表す①国際人材育成の充実、そしてそれを本国人に限定せず現地人にまで拡大しているということを意味する②国際人材育成の拡大、グローバルな人材の配置や異動のための制度である③国際人材のグローバルな活用のための諸制度、グローバルな人材に対する評価・査定、処遇である④世界共通の人

事制度の4つをその構成要素とした。技術は、まず技術移転を本社で行ない海外へ移転しているかどうかを意味する①技術の移転、そして②技術の複雑性、③技術の移転頻度の3つをその構成要素とした。

第3章 本研究の分析枠組みと調査方法

第1節 はじめに

本章では前章で明らかになった本社の人的資源管理施策と技術という2つの新たな視点と現地化との関係を明らかにするためにそれぞれの構成要素間の関係について検討を行なう。そして、それによって本研究の分析枠組みを設定する。次に、そこで設定された分析枠組みをどのような調査方法によって証明することができるのであろうかということについて検討を行なう。結論として本研究はインタビュー調査を行なう。そこで、その対象としてどのような企業が望ましいのか、あるいはその調査手順について検討する。さらに、インタビュー調査においてどのような質問項目を設定するのかということを検討する。

第2節 人的資源管理施策に関する分析視角

1. 国際人材育成の充実

まず、本社の人的資源管理施策と現地化との関連についてそれぞれの構成要素をもとに明らかにしていく。

本社の人的資源管理施策の構成次元は、①国際人材育成の充実、②国際人材育成の拡大、③国際人材のグローバルな活用のための諸制度、④世界共通の人事制度の確立の4つであった。

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。国際人材育成とは本国人に対する育成であることは前述したとおりである。今後少数の日本人を現地人とが協働で海外子会社を運営していくためには、現地人の部下管理を行なうことができる日本人海外派遣者が必要となるであろう。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などを身につけることも必要となる。このような国際人材育成が充実することによって海外派遣者の質は高まっていくだろう。日本人海外派遣者の質が高まれば従来のように多くの海外派遣者を派遣する必要はなくなってくる。そういった意味で日本人海外派遣者の少数精鋭化が実現

する。そして、結果として日本人海外派遣者比率は低下すると考えられる。

そうなれば、従来日本人海外派遣者が就いていた管理職のポストというのは現地人によって代わられることが予想される。そのため国際人材育成の充実が現地人の昇進上限の拡大をも実現することができると考えられる。

これらのことをまとめると、国際人材育成が充実すれば日本人海外派遣者比率の低下、現地人の昇進上限の拡大を促すかもしれないということになる。

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表すということは前述したとおりである。安室(1992)は、従来海外子会社の経営が現地人に任せられなかったのは彼らが本社の考え方、価値観、経営理念を理解していなかったことが原因ではないかと考え、彼らを本社へ逆出向させ研修を実施することによりその理解を促すことができるのではないかと説明している。そのため、このように現地人に本社の考え方、価値観、経営理念を理解させるための研修制度を実施することにより、彼らに今後海外子会社の経営を任せられる可能性は高まることが予想される。彼らが海外子会社の経営を行っていくということは、これまで海外子会社で働いていた日本人海外派遣者の本社への帰還を促すことになるであろう。そしてそのことは現地人の昇進可能性を高めていく。このような意味で国際人材育成が拡大するほど日本人海外派遣者比率が低下し、現地人の昇進上限は拡大していくだろうと考えられる。

そして、本社の考え方、価値観、経営理念というのは本社だけではなく今後はグループ企業全体に浸透させていかなければならない。本社や海外子会社が一つのグループ企業として同じ目標をもって経営を行っていくことが必要になる。そしてこのような本社の考え方、価値観、経営理念を本社の人材だけではなく世界各国の海外子会社の人材が身につけていくということは、彼らの本社や第三国での積極的な活用を促すであろう。つまり、国際人材育成が拡大されるほど現地人の国際人材の存在は増大していくだろうと考えられる。

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、通産省や別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、そのことはこれらの諸制度が整えられていることと関連しているのではないかと説明している。

このようなことから、これらの諸制度が整備されていく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ものと考えられる。よって、国際人材のグローバルな活用のための諸制度が確立されていくことは現地人の国際人材の存在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)はそれを具体的に、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・処遇制度の実施であると説明していた。

海外派遣者や全世界の従業員に対する全世界共通の評価・処遇制度が確立されることによってグローバルな人材活用が促されるとすれば、海外子会社の現地人の本社や第三国への出向が増える可能性が存在している。このことから、全世界共通の人事制度が確立されることによって現地人の国際人材の存在の増大を促すであろうと考えられる。

5. 本社の国際化の段階と現地化

以上の結果をまとめると、①国際人材育成の充実は日本人海外派遣者比率の低下、現地人の昇進上限の拡大、②国際人材育成の拡大は日本人海外派遣者比率の低下と現地人の昇進上限の拡大、③国際人材育成の拡大は現地人の国際人材の存在とその増大、④国際人材のグローバルな活用のための諸制度は現地人の国際人材の存在とその増大、⑤全世界共通の人事制度は現地人の国際人材の存在とその増大、にそれぞれ関連性を持つかもしれないということになる(表3-1を参照)。このことは、本社の人的資源管理施策の内容が充実すれば現地

化は進むということが言えるかもしれないということを意味している。

表 3-1：本社の人的資源管理施策と現地化との関係

人的資源管理 施策の構成要素	現地化の構成 要素	現地人の昇進上 限の拡大	日本人海外派遣者 数比率の低下	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				+
全世界統一の人事制度				+

注：+は促進させるという意味を表している。

次に、本社の国際化の段階と現地化との関係について考えてみたい。本研究の研究対象である現地化は一時点の現象では捉えられないということは前述したとおりである。従来の研究では多くの日本人海外派遣者が海外子会社で管理職以上の職位に就いているために現地人が活用されず、よって彼らの参画的経営が行なわれないということが指摘されていた。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なり、その後は徐々にある一定数まで彼らの数は減っていくということは Franco(1973)、今野(1982)、佐藤(1984a,1984b)によって明らかにされている。これらのことから、海外子会社の現地化は徐々に段階を追って進むと考えられる。そして現地化は段階的に進むと考えられるのであれば、それに影響を与えるであろうと推測される本社の人的資源管理施策にも何らかの段階があると考えられるのではないだろうか。このことは、Perlmutter(1969)の EPG モデルによりそのヒントを得ることができる。

Perlmutter(1969)は多国籍企業の進化の過程に注目している。多国籍企業の進化とは本社の国際化の段階を指している。具体的には、経営者の国際化に対する姿勢が海外子会社に対する本社の人材戦略に影響し、そのような多国籍企業は次の 3 つのタイプに分類することができる。それは、本国志向(Ethnocentric)、現地志向(Polycentric)、世界志向(Geocentric)である。

本国志向企業の経営者は、本国人は現地人に比べて以上に優秀であるが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、海外子会社の経営は本国人を中心に行なわれる。

現地志向の経営者は、現地の事情はその国人が最もよく知っているのである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る。そのため、海外子会社の経営は現地人を中心に行なわれる。

世界志向企業の経営者は、海外子会社は地域目標と同時に世界目標に従事しているグループ企業のなかの一つの組織であり、それらの一つ一つの組織は独自の能力に従いグループ企業全体に貢献すると考える。そのような経営者は、多国籍企業とはさまざまな国籍をもつ組織が共同所有によって結ばれた集合体であると捉えている。そのため、人材戦略としては本国人、現地人という国籍を問わず、最適な人材を本社を含め世界中の組織の中で活用していくという考え方を持っている。

Perlmutter(1969)はまた、多国籍企業は本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業へと進化することが望ましいという見解を示している。

経営者の国際化に対する姿勢によって海外子会社に対する人材戦略が異なるとすれば、その段階によって人的資源管理施策の内容の充実度は異なるであろう。このことから本研究に与えられる示唆は、本社の国際化の段階によって本社の人的資源管理施策の内容は異なるがそれが充実するにつれて現地化は段階的に進むかもしれないということである。

第3節 技術に関する分析視角

第2章では技術の構成要素は①技術の移転、②技術の複雑度の高さ、③技術の移転頻度の高さの3つであることを確認した。

Tsurumi(1980)、吉原(1996)、今野(1982)、佐藤(1984a,1984b)、永野(1992)、中川(1983)、白木(1995)など技術と海外派遣者もしくは現地化との関係について主張している研究においては、日系企業では日本で技術を設計、開発し、それらの技術を海外子会社へ移転するために多くの日本人海外派遣者が必要になるといわれていた。日系海外子会社ではそれらの多くの日本人が管理職以上の

職位に就いているために現地人の昇進可能性を低め彼らの参画的経営が行なわれていないという実態がある。つまり、技術移転が進めば日本人海外派遣者比率は高くなり現地人の管理職以上への登用は進まないということになる。

Tsurumi(1980)は日系企業は欧米系企業に比べて製造工程の技術が特質的であるために多くの海外派遣者を派遣していると説明している。金原(1988)の研究からは操作作業、生産ラインのメンテナンス、品質管理のなかの一部の簡易な技術については現地人によって行なわれ得るが、技術改良、設計技術、新製品開発などの高次の技術については日本人海外派遣者によって行われることを明らかにしている。そして永野(1992)においては、日本や第三国への輸出を目的とする企業では現地市場を対象とする企業に比べて、最先端の技術や高い専門性を持つ技術を扱うために多くの日本人海外派遣者が存在しているということを示した。これらのことから、技術が複雑であればあるほど日本人海外派遣者比率は高まりよって現地人の管理職以上への登用は進まないということが考えられる。

中川(1983)は、製品数や生産工程数が多い企業では海外派遣者数が多くなる可能性が高いと指摘している。佐藤(1984a,1984b)では、生産技術や製品技術の改善や革新頻度が高い企業では海外派遣者の技術移転の頻度が高くなり、そのために常時日本人海外派遣者が必要とされると説明している。このことは白木(1995)の仮説によっても示されている。それは、日系企業では新技術を常時ダイナミックに移転しているために多くの日本人海外派遣者が必要とされるのではないだろうかということであった。これらのことから、日系企業の技術移転の頻度が高ければ高いほど日本人海外派遣者比率は高まり、そして現地人の管理職以上への登用は進みにくいということが考えられるであろう。

以上のことをまとめると、①技術の移転、②技術の複雑度の高さ、③技術の移転頻度の高さはそれぞれ、日本人海外派遣者比率低下と現地人の昇進上限の拡大にマイナスの影響を与えるかもしれないということが明らかになった(表3-2を参照)

表 3-2：技術と現地化との関連

現地化の構成要素 技術の構成要素	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 増大
技術の移転	—	—	
技術の複雑度の高さ	—	—	
技術の移転頻度の 高さ	—	—	

注：—は減じているという意味を表している。

ここで技術とはどのようなものを指すのかについて考えてみたい。

吉原(2001)は日系企業が海外子会社などへ国際的に移転する技術は次の3つであると説明している。1つは製品技術である。これは製品コンセプトをもとにその製品を設計するための図面を作成したものである(延岡 2002)。2つめは生産技術である。これは機械、コンベアラインという製造工程において使用する生産設備を指している。3つめは管理技術である。例えば、トヨタ式生産システム、ジャスト・イン・タイム・システムなど広く世界に知られている技術である。

今野(1982)の研究では異常処理など製品技術や生産技術に関する高度な知識が求められる場合には日本人海外派遣者が必要とされるが、日常的な管理については現地人によって行なわれているということが説明されていた。金原(1988)の研究においても操作技術、生産ラインのメンテナンス、品質管理、生産管理については現地人が中心となつて行なっているということが説明されていた。これらのことから、技術移転に伴い日本人海外派遣者が必要とされるのは、先の吉原(2001)の3つの技術のうち製品技術、そして生産技術であると考えられる。よって、本研究における技術は製品技術、生産技術を指している。

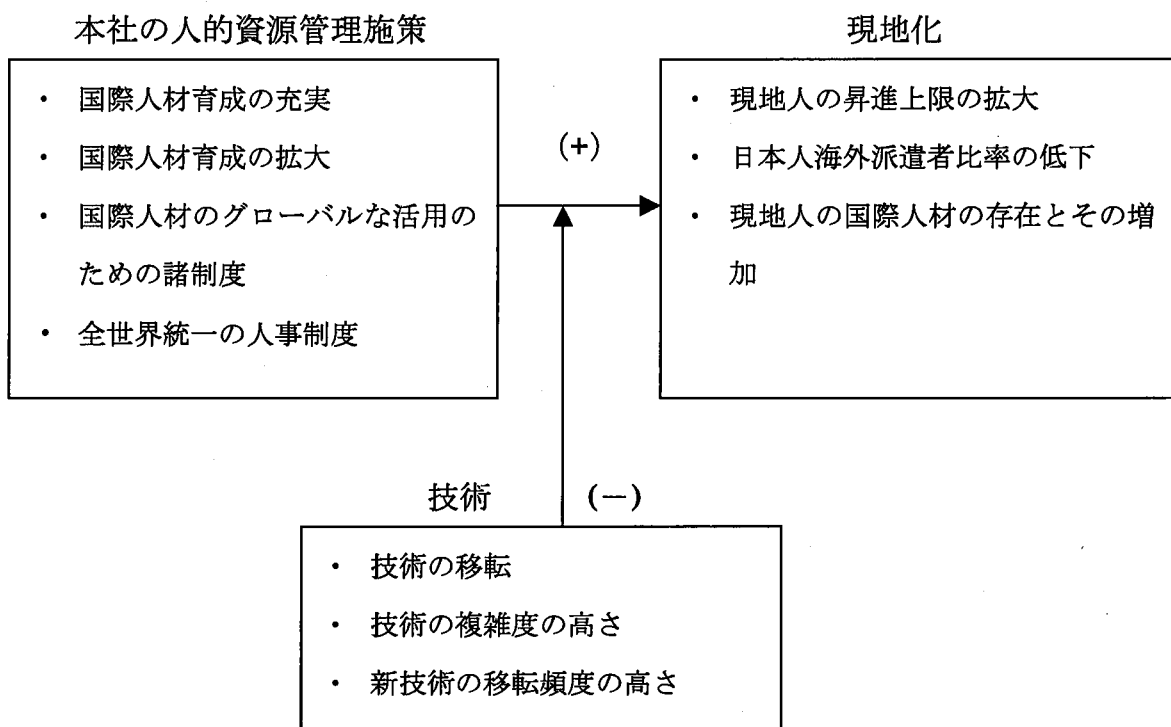
製品技術や生産技術は日常的に企業が経営活動の一環として設計、開発しているものである。これらはME技術革新やIT革命のように社会や企業経営に大きく影響を及ぼす要因でないことが分かる。そのため、本研究では技術という要因を本社の人的資源管理が現地化に影響を与える際の状況変数として捉えることとする。

先に本研究は、本社の国際化の段階によって本社の人的資源管理施策の内容

が異なるがそれが充実するにつれて現地化は段階的に進むかもしれないということも明らかにしていた。このことと関連させると次のようになる。本社の国際化の段階によって本社の人的資源管理施策の内容は異なるがそれが充実しているにつれて現地化は段階的に進んでいく。しかしながら、技術の移転がその現地化の進捗を妨げている。

以上、本社の人的資源管理施策と現地化との関係、そして技術と現地化との関係、そしてそれらの2つの関係性について説明を行なった。そしてこのような関連性は図3-1のような本研究の分析枠組みとして表すことができる。

図3-1：本研究の分析枠組み



第4節 調査の方法

本研究では本社の国際化の段階によって本社の人的資源管理施策の内容は異なるがそれが充実するにつれて現地化は段階的に進んでいく、そして技術移転がその現地化の進捗を妨げているということを明らかにする。

本社の人的資源管理施策と現地化との関係を証明するために、まず、現地化が進んでいる企業と進んでいない企業では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明らかにする。その際、本社の人的資源管理施策を海外子会社の現地化との関係を明らかにするために本社の人材戦略や現地化政策についても明らかにする必要があるであろう。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ように段階的に進んでいくと考えている。そこで、本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業ではどのような人材戦略の基で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明らかにする。

そのためには、まずいくつかの企業を選定し、それぞれの企業の現地化の状況について明らかにしなければならない。そして、それぞれの企業が本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業のどの企業群に該当するのかということを検討する。その上でそれぞれの企業では海外子会社の人材戦略をどのように考え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明らかにする。そして、本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業の本社が人的資源管理施策を進めていくなかで、技術がそこにどのような影響を及ぼしているのかということ明らかにする必要がある。

先述したように本研究は現地化を一時点の現象として捉えていない。それは徐々にではあるが進んでいくと考えている。そのため、本研究ではそれぞれの多国籍企業のなかで現地化は以前に比べてどのように変化したのか、そしてその変化にはどのような人的資源管理施策が作用しているのか、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本社の海外子会社に対する人材戦略が存在していたのかという一連のつながりを重視している。以上のことから本研究ではインタビュー調査によりこのような分析枠組みを明らかにする。

第5節 リサーチ・デザイン

1. 事例の選択

本研究は多国籍企業本社の人的資源管理施策および技術の視点から現地化を考察するものである。そのため調査対象は多国籍企業の本社となる。そこで、まず多国籍企業の定義について考えてみたい。

多国籍企業とは国境を超えた一つの企業グループであると考えられる。小林(1980)は、①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、②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、③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、④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4つの特徴を持っている企業が多国籍企業であるという。

このことをより客観的な指標を用いて説明しているのは吉原(2001)である。吉原(2001)による多国籍企業とは、①東京証券取引所1部上場企業のうちで売上高上位500社以内であること、②海外5カ国以上に製造子会社を持っていること、の2つの条件をクリアしている企業である。この指標はハーバード・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と同様のものである。そして、神戸大学経済経営研究所はより具体的な指標を提示し、その指標に基づき「日本の主要な多国籍企業」として134社を選定している。その基準は、①証券市場第1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、②5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、③海外投融资残高50億円以上保有する企業である。

本研究はグローバルな人材活用を行なっている世界志向企業は現地化が最も進んでいると考えている。このようなグローバルな人材活用を行なっている企業というのは本社と多くの海外子会社を所有している企業、そして海外直接投資額をある一定以上保有している大規模な多国籍企業であるという前提を持っている。よって、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こととする。

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2つのグループ

群を調査対象としている。そのため選定する企業数というのは3社以上でなければならない。神戸大学経済経営研究所の選定している134社の多国籍企業からランダムに3社以上の企業を選択することとした。そして、この134社のなかから結果として7社の企業を対象とした。本研究は電子・電機産業を対象にしているためこれら7社は全てこの産業に属している。そして本研究では現地化を一時点の現象として捉えているのではなくその変化について捉えているという特徴を持つ。そのためこれらの7社の企業は海外進出の歴史をある程度経ている企業である。A社は1970年、B社は1968年、C社は1959年、D社は1968年、E社は1972年より海外進出を開始している。

2. データの収集の方法と調査手順

データの収集の方法についてはYin(1994)を参考にし、公刊資料、インタビュー調査の記録、社内資料の3つのデータに基づいている。

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各企業の海外進出の歴史、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、そしてそれらの海外子会社に対する出資比率、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。そして、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送付した。この調査項目については次節において詳しく説明する。その後、その調査結果に基づき本社の海外子会社に対する人材戦略や具体的な人的資源管理施策、そして技術に関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付録1のとおりである。

第6節 インタビューの調査項目の設定

1. 現地化

(1) 現地人の昇進上限の拡大

昇進上限の拡大については、95年と03年の現地人の管理職以上への登用状況について確認している。具体的には、係長、課長、次長、部長、社長・役員

クラスにポスト数がどれくらいあるか、そこに何名の現地人が登用されているのかということについて調査し、各職位の現地人登用率について算出している。

95 年を対象としたのは次のような理由からである。85 年のプラザ合意以降円高が進み 90 年代にかけて日系企業の海外進出が加速化した。日系企業の新設の海外子会社数次第に増え、その数は 95 年にピークを迎えている¹。海外子会社の新規設立によって多くの日本人が海外へ派遣されたと推測される。そしてそれらの海外派遣者は海外子会社の重要な職位についていたことが従来の現地化の研究のなかで明らかにされている。そうなれば、この 95 年と 03 年を比較することによって、95 年から今日にかけてそれぞれの企業がいかに日本人海外派遣者比率が低下させその代替として現地人の登用を進めることができたのかということ考察することができる。

そして、現地人の昇進上限の拡大については全世界の海外子会社の状況を調べることに加えて、海外子会社 2 社の状況についても調査している。それは次のような理由からである。

多国籍企業の全世界の海外子会社の現地人の昇進上限の拡大について調査しようとするれば、本社がその状況について把握しているということが前提になるであろう。世界志向企業ではグローバルな人材の活用が行なわれているためその政策の一つとしてこのことを把握していると考えられるが、現地志向企業、本国志向企業では逆にこのような状況を把握していない可能性が高い。そこでまず、全世界の海外子会社の現地人の管理職以上への登用がどのような状況にあるのかということについて調査する。次に、本社の協力を得てある特定の海外子会社 2 社のデータを収集し、現地人の管理職以上への登用の状況について調査する。世界志向企業以外については本社が海外子会社の状況を把握しているということは考えにくく実数によってそれが示されない場合には、この海外子会社 2 社の状況を調査することによって本社のインタビューによる情報の信頼性を高めることができる。海外子会社を 2 社としたのは 1 社だけでは偏った情報を提示する可能性が高くなるためである。

¹ 経済産業省 (2002)、14 頁、図 1-1-1-1 を参照。92 年に新規設立の現地法人数は全産業で 619 社であったのが 95 年には 1,151 社となっている。95 年をピークに、97 年には 767 社、99 年には 296 社にまで減少している。

(2) 日本人海外派遣者比率の低下

日本人海外派遣者比率については、95年と03年の海外派遣者数と海外で働く全従業員数について調査する。それによって海外派遣者比率を算出することができる。95年と03年の比較を行なう理由については現地人の昇進上限の拡大で述べた理由と同じである。95年、日系企業では新規設立の海外子会社数がピークを迎えている。この時点では多くの海外派遣者が本社より海外子会社へ派遣され、管理職以上の職位を独占していたと予想される。この95年から03年にかけていかに日本人海外派遣者比率が低下し、現地人が管理職以上へ登用されてきたかを確認するためにこの比較を行っている。

日本人海外派遣者比率について確認する際に注意したい点が2つある。1つは、本研究においては技術が現地化を阻害するかもしれないと考えているそのため、95年と03年の比率を比較するだけでは本社の人的資源管理施策によって日本人海外派遣者比率がどれだけ低下したのかということを見ることはできない。もう1つは、経営環境が海外派遣者比率に影響を及ぼす可能性があるかもしれないということである。例えば、ある企業で03年に中国への海外進出が大幅に拡大したとする。この場合、新規設立会社の立ち上げが増えることによって一時的に海外派遣者数は増大する。そこで、95年と03年の実数の調査に加えて、経営環境やそのプロセスについて本社にインタビューを行うこととする。

海外派遣者比率は多国籍企業の間にもその差が出てくる可能性は否めない。しかし、ここでは多国籍企業間の海外派遣者比率の高低ではなくその変化の差の比較を行なう。企業によって製造子会社と販売子会社の比率は異なる。仮に製造子会社が多い場合、海外で働く全従業員数は多くなると考えられる。製造子会社にはブルーカラーの作業員数が含まれおり、多製造子会社が多くなればなるほど海外で働く全従業員数は多くなり、それは結果として海外派遣者比率を低下させる。本研究では各社の製造子会社数、販売子会社数のうちわけまではその視野に入れていない。本社が海外で働く従業員数、日本人海外派遣者数の製造子会社と販売子会社の内訳を行なっている場合、あるいは各海外子会社の情報を所持している場合にしかそれを調査するすべがない。そのためこのような調査の方法は実質的に不可能であると考えられるからである。

現地人が管理職以上に登用されていても、実質的にはアドバイザーという職位につかない日本人海外派遣者が海外子会社の経営を行なっている可能性がある。そこで、日本人海外派遣者比率の比較の際にはアドバイザー数について確認することは前述したとおりである。アドバイザー数についても95年と03年の比較を行なう。

(3) 現地人の国際人材の存在とその増大

現地人の国際人材の存在とその増大についても95年と03年の比較を行なう。そして現地人の国際人材が95年と03年でいかに増加したかということを確認する。しかし、ここで注意したい点が1つある。それは、日系企業では従来より第三国籍者の存在が非常に少ないということが従来の研究で明らかにされているということである(Rosenzweig1994)。このことは日系企業ではこれまで海外子会社の現地人の管理職以上の登用させ進んでこなかったという事実から容易に想像できる。海外子会社の現地化が進んでいない状況では彼らの本社や第三国への出向ということはPerlmutter(1969)のEPGモデルからも考えにくいことである。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国籍者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その数が他社の状況と比べてどう違うのかというところまでを範囲に入れてこの状況について明らかにする。

現地人の本社への逆出向数については研修目的の人数を含めない。本研究における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ということを意味しているからである。

2. 本社の人的資源管理施策

(1) 国際人材育成の充実

本社の人的資源管理施策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4つから構成されている。インタビューにおいてはまず、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てきたのかということについて

確認する。そしてそのような考え方に基づいて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各項目について具体的にどのような施策を実行してきたのかということについて確認する。ここではこのような施策の具体的内容について予め検討し、インタビューにおいてこれらの実態について確認する。

少数の日本人と現地人で海外子会社の経営が行なわれると仮定すれば、日本人海外派遣者にとって必要なのは現地人の部下管理である。日本人に部下管理のできる能力がなければ、現地の優秀な人材は彼らに従わない、そして部下の能力を育てることができないであろう。海外派遣者はさらに、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などを身につけることが重要である。そのための具体的な研修としては、語学や異文化教育などの専門知識の教育、国際人材登録制度、海外研修などが必要になってくるであろう（安室 1992）。

海外で仕事をすることを考えた場合、必要になるのが語学である。世界的にみれば日本語は特殊言語である。世界のほとんどの国では英語が共通言語となりつつある。また、近年海外進出が急速に進んでいる中国では中国語が必要になる。また、海外で生活する、あるいは海外の人々と協働するという事を考えれば異文化に対する教育も必要となる。挨拶の仕方一つをとっても日本で通用することが海外では通用しないことが多い。

次に海外派遣者の登録制度である。海外派遣者の質を高めるためには社内の優秀な人材を早期に選抜し、計画的な育成を行なうことが必要となるであろう。実際に日系企業ではこのような海外派遣者の登録制度が設けられている場合が多いということが分かっている（白木 1995）。

多くの企業では海外留学や研修制度を導入している。OJT や Off-JT により海外勤務に必要な知識や技術を学び、また直接異文化に触れ合うことにより異文化感覚というものを身につけさせ、同時に語学も習得させるという目的を持っている（安室 1992、白木 1995）。このような制度は海外勤務での即戦力となり国際人材を育成していくためにも重要な手段となってくる。

そして、国際人材育成として海外赴任前教育の実施についても調査する。Tung(1982) は海外勤務直前に行われる海外赴任前教育は海外派遣の失敗を回

避するためには必要不可欠であると言う。彼女は日系企業がこの赴任前教育をその他の多国籍企業よりも充実させていることが日本人海外派遣者の能力を高めているということを実証的に明らかにしている。

(2) 国際人材育成の拡大

従来、海外子会社の経営が現地人に任せられなかったのは彼らが本社の考え方、価値観、経営理念を理解していなかったことが原因であった。そのため今後は現地人に対して本社での研修を行なうことによってそれらを理解してもらう必要がある。本社の考え方、価値観、経営理念が多国籍企業の目標として設定され、本国人だけではなく海外の人材がこれらを理解すれば今後はグローバルな人材の活用というのが促進されるであろう。つまり、現地人の本社や第三国への出向は増大することになる。

根本(1999)では現地人に対する本社での研修制度には、短期の研修であるトレイニー制度、そして彼らの能力活用と長期の研修を目的としたインパトリエイト制度の2つがあると説明していた。本研究では前者を研修制度、そして後者を逆出向制度と呼び、これらの制度が導入されているかということを中心にインタビューを行なうこととする。

そしてもう1つ現地人に対する研修制度の一環として外国人の本社採用の実施について調査する。外国人の日本本社採用は1987年頃から日系企業で普及し始めたと言われている。これは現地人を逆出向させ本社採用とする方法と日本で勉強している外国人留学生を本社採用する方法の2つが存在している(安室1992)。このような方法により彼らを生産採用し、計画的な育成を行なった後、海外子会社の重要なポストに就任させていくということが考えられるであろう。ただし、外国人の本社採用については本社で働くために登用された人材ではなくそれが現地化を意識したものであるかということに重点を置く。

(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人材活用を進めるために、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が実施されていることを明らかにして

いる。

例えば、電機 D 社はキャプチャー・チーム制度を導入している。これは事業本部のプロジェクト設置に伴い、世界中からメンバーを選抜してグローバルな人材の活用を行なおうとするものである。電機 D 社ではこの制度の導入後、日本で火力発電設備プロジェクトを立ち上げた際にドイツ、スイス、インドネシア、日本から国際人材を選抜し、最終的には 50 人の国際人材によるグローバルなプロジェクトの実施が行なわれた。

また、この電機 D 社はグローバルな人事異動の制度を実施している。ビジネスを中心に必要の都度契約が行なわれ、地域内を優先して異動が制度化されている。自動車 F 社の事例においても部長クラスを中心にグローバルな人材の異動を制度化していることが確認された。

このようなグローバルな人材を活用したプロジェクトを組む、あるいはグローバルな人事異動を制度化するためには、グローバル人事のデータベース化が必要になってくるであろう。米系企業の P&G 社では、全世界の従業員の履歴情報がデータベース上に登録されている。本社や海外子会社で特定分野の人材が必要になった場合には、そのデータベースを利用して必要な人材を検索することができる。このような制度は、電機 D 社、自動車 F 社でも同様に行なわれている。

そして、グローバル人事のデータベース化はグローバルな社内公募制の導入にも関連している。P&G 社では本社や海外子会社で特定の人材が必要になった場合、どのような人材を募集しているかということについてインターネット上に情報を掲載する。情報を公開する以前に予め候補者が選定されている場合にはそのことも付け加えておく。根本(1999)の電機 E 社の事例では既にそれが導入されている。そして、電機 B 社ではまず本社の社内公募制を導入し、今後は世界中の海外子会社にその制度を拡大させていくことを予定している。

以上のことを踏まえて国際人材のグローバルな活用の諸制度としては、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を中心にインタビューを行なう。

(4) 全世界共通の人事制度

安室(1992)ではグローバルな人材活用を行なっていくためには全世界共通の人事制度の確立が必要になると主張されている。その具体的内容は、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共通の評価・処遇制度である。

日系企業では第三国籍者はほとんど存在しないということが明らかにされている (Rosenzweig 1994)。そのため従来、日系企業における海外派遣者はほとんどが日本人であった。新しい現地化が進むということは現地人が本社や第三国で活躍していくことを指しており、今後海外派遣者は本国人だけではなく現地人もその対象として扱われるようになるであろう。そのために、海外派遣者に共通の評価・処遇制度の導入が必要となってくる。

従来は日本人海外派遣者と海外子会社の現地人の間でこのような評価・処遇制度が異なることが問題とされてきた (安室 1992)。海外子会社で同じ職位に就き、同じ職務を遂行するなかでこの制度が異なるということは問題視されるべきであろう。そのための解決策として、全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度を導入するということが考えられる。

日本在外企業協会 (1999) がアジアの外資系企業の特徴について調査したところ、ドイツ系企業の Siemens やスイスに本拠地を置く ABB では本社の評価・処遇制度を海外子会社においても採用しグループ企業のなかでは共通の人事制度を導入していることが明らかにされている。また、P&G においても同様に Employee Development & Planning System (EDPS) と呼ばれる世界共通の評価・賃金、そしてそれに育成を加えた制度を導入している。このように外国系の多国籍企業ではグローバル化に伴い世界共通の人事制度の導入を開始していることが分かる。

以上のことに基づき、全世界統一の人事制度は、全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度、海外派遣者に対する共通の評価・処遇制度、の2つを中心にインタビューを行なう。

3. 技術

技術は、技術の移転、技術の複雑度の高さ、技術の移転頻度の高さという 3

つの要素により構成されている。そして、技術とは具体的に製品技術、生産技術を指すということは既に説明を行なっている。

技術と現地化との関連について述べている従来の既存研究は日本から技術を移転していることが前提となって議論が進められているが、現在、日系企業の中には製品技術、生産技術の開発や設計を海外で行なっていることが増えてきた。そこでまず、それらの技術を日本から海外へ移転しているのかどうかということについて調査しなければならない。

技術の複雑度は客観的に捉えにくい。そこで95年と03年の生産品目の変化をみることによって技術の複雑度を確認する。さらに、技術移転の頻度がどのように高まっているのかということについては、1つないし2つの製品を取り上げ95年と03年にどのようにそれが変化したのかということについて確認する。

また、本社の人的資源管理施策を進める上において、このような技術の変化というのは日本人海外派遣者比率にどのような効果をもたらし、結果として現地化はどのように変化してきたのかということについて確認する。

第7節 小括

本章の第1の目的は、まず本社の人的資源管理施策と技術という2つの視点と現地化との関係を明らかにするためにそれぞれの構成要素間の関係性について検討を行ない、それによって本研究の分析枠組みを設定することであった。

まず、本社の人的資源管理施策を構成しているのは、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4つであった。そして、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であった。これらの要素間の関係について検討した結果、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4つの要素間に関係があるかもしれないということが明らかになった。1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可能性があるということである。2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かもしれないということである。3 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かもしれないということである。4 つは、国際人材のグローバルな評価・査定、処遇のための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かもしれないということである。これらのことが証明できれば、本社の人的資源管理施策は現地化を促進しているということが言えるであろう。

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段階的に進むと捉えている。このことは Perlmutter(1969)の EPG モデルによりヒントを得ている。Perlmutter(1969)は多国籍企業の経営者の国際化への姿勢が海外子会社に対する人材戦略に影響し、そのような多国籍企業は本国志向、現地志向、世界志向という 3 つのタイプに分類できると説明している。また、多国籍企業は本国志向、現地志向、世界志向へと段階的に進化していくことを加えている。このことから、本社の国際化の段階によって本社の人的資源管理施策の内容は異なるがそれが充実することにより現地化は段階的に進むと考えられた。

技術の構成要素は、技術の移転、技術の複雑度の高さ、技術の移転頻度の高さであった。この 3 つの構成要素と現地化の構成要素の関係を検討した結果、次の 3 つの要素間に関係があるのではないかと考えた。1 つは、技術が日本から海外子会社に移転されている場合には日本人海外派遣者比率は高まり、そして現地人の昇進可能性を低めるかもしれないということである。2 つは、技術の複雑性が高まれば日本人海外派遣者比率は高まりそして現地人の昇進可能性を低めるかもしれないということである。3 つは、技術の移転頻度が高まれば日本人海外派遣者比率は高まりそして現地人の昇進可能性を低めるかもしれないということである。

これらのことから、技術は現地化の進捗を阻害する要因であるということが明らかになった。ここでいう技術は製品技術、生産技術を指している。これらの技術は ME 技術革新や IT 革命のように社会や企業活動に大きな影響を及ぼすものではなく、企業が日常の活動の一環として設計、開発しているものであ

る。そこで、先の本社の人的資源管理と現地化との関係に加えて、次のような分析枠組みを明らかにした。それは、本社の国際化の段階が本国志向、現地志向、世界志向になるにつれて人的資源管理施策の内容は充実し、現地化は段階的に進む、しかしながら技術はその進捗を妨げるということを探究するというものである。

本章の第2の目的は、本研究の分析枠組みをどのような調査方法によって明らかにすることができるのかそして調査対象企業としてどのような企業が望ましいのか、どのような手順によって調査を行なうべきなのかについて検討することであった。

本研究は本社の人的資源管理と現地化との関係を一時点のものとして捉えていない。本社の人的資源管理施策が充実していくにつれて現地化は徐々に進んでいくと考えている。そのため、本研究では多国籍企業のなかで現地化は以前に比べてどのように変化したのか、そしてその変化にはどのような人的資源管理施策が作用しているのか、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本社の海外子会社に対する人材戦略が存在していたのかという一連のつながりを重視している。このような理由から本研究ではインタビュー調査によって分析枠組みを明らかにしようとしている。

そして、本研究においてはインタビューの対象企業として神戸大学経済経営研究所の選定する多国籍企業134社からランダムに7社の多国籍企業を選定した。その理由は次の4つである。第1に、本研究はグローバルな人材活用を行なっている世界志向企業では現地化が最も進むと考えている。このような企業は本社と多くの海外子会社を保有している多国籍企業、そして海外直接投資額をある一定以上保有している大規模な多国籍企業であるという前提をもっている。第2に本研究は本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業の3つのグループ群における人材戦略や人的資源管理施策を明らかにするため3社以上の企業を対象とする必要があった。第3に、本研究は電子・電機産業を対象としている。第4に、本研究では現地化を一時点の現象として捉えているのではなくそれは段階的に進むと考えている。そのため対象企業は海外進出の年数をある程度経ている必要がある。

本研究は Yin(1994)を参考に公刊資料、インタビュー調査の記録、社内資料

の3つのデータに基づいている。まず、サンプリングした企業に関する本やホームページから海外進出の歴史、多国籍企業の組織図、海外子会社の所在地、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。そして、多国籍企業の本社人事部に対して現地化の状況について調査項目を送付した。この結果にも同期本社の海外子会社に対する人材戦略やそれに基づいた人的資源管理施策、そして技術に関するインタビュー調査を行なった。

本章の第3の目的はインタビュー調査においてどのような点を中心に質問項目を設定するのかということを検討することであった。現地化は95年と03年の変化によってその状況を考察することとした。現地人の昇進上限の拡大については全世界の海外子会社の状況と海外子会社2社の状況を調査することを加えた。そして、日本人海外派遣者比率の低下については95年と03年のその比率の変化を考察することに加えて経営環境やそのプロセスを確認することとした。さらに、現地人の国際人材の存在とその増大についてはその数の変化をみるだけではなく他社との比較によってもその状況を検討する必要性があることを述べた。

本社の人的資源管理施策についても同様に95年から03年にどのような本社の海外子会社に対する人材戦略が変化し、そしてその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。国際人材育成の拡大については、現地人の本社での長期の研修制度、そして短期の研修制度が実施されているかということについて調査する。さらに、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が実施をその基準とすることを明らかにした。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こととした。

技術についても95年と03年の状況の比較を行なう。製品技術や生産技術がどれほど複雑化されたかということについては客観的に捉えにくい。そこで、95年と03年の生産品目を調査することによってその変化をみる。さらに、技術の移転頻度についてはいくつかの生産品目に関するその変化を捉える。

第4章 多国籍企業7社の現地化の状況

第1節 はじめに

本章では多国籍企業7社の現地化の状況について検討し、Perlmutter(1969)のEPGモデルに基づいてそれらの企業を、本国志向、現地志向、世界志向の3つのグループ群に分類することを目的としている。

現地化は、現地人の昇進上限の拡大、日本人海外派遣比率の低下、現地人の国際人材の存在とその変化、という3つの要素より構成されるということは前章で説明した。以下ではその順を追ってそれぞれの多国籍企業の現地化の状況について確認していく。

第2節 現地人の昇進上限の拡大

現地人の昇進上限の拡大については、管理職以上への現地人の登用が95年から03年にかけてどのように進んでいるかということ进行を考察する。まず、全世界における現地人の管理職以上への登用状況について本社のインタビューにより明らかにする。その際、全世界の海外子会社の状況を示すデータが公表される場合とそうでない場合が考えられる。そうでない場合を考え、本社人事部の協力を経て海外子会社2社の具体的なデータを収集することとする。

1. 全世界の現地人の管理職以上への登用の状況

(1) A社

A社については本社が全世界における現地人の職位に関する資料を持ち合わせていないため、ここでは人事部のインタビューに基づいてその状況について考察する。

従来より部長職以上はほとんど日本人海外派遣者により占められている。しかしながら、そのなかでも人事と総務、企画や広報、そして営業や生産などの管理職には現地人を登用している。その他経理、技術、研究開発部門などの管

理職については日本人海外派遣者が中心となっている。つまり、人事を初め現地の状況をよく熟知していなければうまくいかないと判断される部署については設立当初より現地人を重要な役職に就任させているというのがA社の特徴である。

海外派遣者比率については後に詳細を述べるが、A社は95年から03年にかけて海外派遣者比率が他社に比べかなり低下している。95年には2.7%であったのが、03年には1.8%と0.9%の低下である。この0.9%とは全体として33%近くの低下を示しておりその低下はかなり著しいと判断することができる(1.8%÷2.7%≠0.7)。本社の人事部としては、日本人海外派遣者比率が低下しているということはその代わりに現地人がそれらの職位へ就任しているということは十分に考えられ、その場合現地人の職位は確実に上がっているといえる、という意向を示している。

ただし、本社の人事部が捉えているところでは、社長や役員以上の管理職層についてはほとんどが日本人海外派遣者であること、現地人の職位の変化という意味では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。

(2) B社

B社についても本社が全世界における現地人の職位に関する資料を持ち合わせていないため、ここでは人事部のインタビューに基づいてその状況について考察する。

B社では社長と経理は日本人海外派遣者が中心となる方が望ましいと考えている。しかしながら、それは日本の生産や製造技術などを必要としている場合に限られる。そうでない場合には必ずしも日本人海外派遣者が中心となって重要な職位を占め、彼らが中心となって海外子会社を運営していく必要はないと考えている。そのため、アメリカやヨーロッパを中心に社長や役員クラスでは積極的に現地人の登用を進めている。

B社の海外派遣者比率は95年に1.3%、そして03年には1.3%とほぼ変化はない。海外派遣者数については900人から700人へと200人減少している。海外で働く全従業員数についても71000人から56000人へと15000人減少して

いる。

B社は海外派遣者数にかかるコスト増大のため本社の政策としては海外派遣者数の減少を推進している。一方で、B社は国内での生産を主流とするために現在海外工場の閉鎖を進めている。B社の海外派遣者比率はほぼ変化がないということはこの海外工場閉鎖に大きく関連している。海外工場閉鎖に伴い現地のブルーカラー（作業員数）が大幅に減少しているのである。海外派遣数の減少に対する作業員数の減少がかなり著しいため全体としての海外派遣者比率は低下しなかった。販売子会社とは異なり製造子会社では多くのブルーカラー人材が必要とされる。機械化が進んできているとはいえ基本的に物作りには多くの作業員が必要となる。販売子会社が閉鎖される場合に比べて製造子会社の閉鎖が海外派遣者比率に与える影響は大きい。このことは海外生産を積極的に進めている多くの多国籍企業とは異なる戦略をとっているB社独特の特徴であるといえる。よって、B社の海外派遣者比率の変化をみる際にはこのことを考慮しなければならない。

B社の人事部は海外派遣者数を減少させてきているため現地人の登用を確実に進めてきていると認識している。そういった意味では現地人の職位は上がってきている。具体的にはヨーロッパやアメリカの社長や役員クラス以上の現地人の登用が進んでいる。そしてアジアではシンガポールやマレーシアを中心に課長クラスへの現地人の登用が進んでいる。

(3) C社

C社の海外派遣者比率は95年1.6%であったのが03年1.3%へと低下している。一方でC社の海外生産はその規模を拡大させており、海外子会社の規模も大きくなっている。それに伴い海外子会社の管理職以上のポスト数は増加している。例えば、95年に社長・役員クラスのポスト数は160であったのに対し、03年では229となっている。これらの二つのことは、現地人の昇進上限が拡大していると推測することができる。

C社は本社が全世界の現地人の職位について調査している資料を持ち合わせているためそれに基づいて現地人の職位の変化についてみてみよう。

全世界的な社長職の現地人比率（現地人が社長職に占める割合）は95年に

14%であったのが、03年には24%にまで増大している。役員クラスの現地人比率は95年で25%であったのが03年には44%となり、これもまた増大している。

03年の現地人の登用状況は次のとおりである。社長職への現地人の登用はヨーロッパで54%、アメリカで36%、アジアで3%である。役員職ではヨーロッパで53%、アメリカで50%、アジアで40%である。部長職ではヨーロッパで70%強、アメリカで70%、アジアで60%となっている。

本社の人事部の調べによれば、95年から03年にかけて現地人の登用が進んでいるのは、ヨーロッパの社長・役員クラス、部・次長クラス、アメリカの社長・役員クラス、部・次長クラス、アジアの社長・役員クラス、部・次長クラス、課長クラスである。全世界的にC社は社長・役員クラス、部長職という高い職位での現地人の登用が進んでいるということがいえるであろう。ただし、地域別に見ればアジアはヨーロッパやアメリカに比べてその程度は低い。

(4) D社

D社についても本社が全世界における現地人の職位に関する資料を持ち合わせていないため、ここでは人事部のインタビューに基づいてその状況について考察する。

全世界的には95年以降、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。特に社長職についてはその変化が著しい。95年時点で社長はヨーロッパとアメリカのわずか二人しか存在していなかった。現在では販売子会社を中心にヨーロッパとアメリカのほとんどの海外子会社の社長が現地人である。アジアについては人材が育っていないという理由から現地人社長はまだ存在していない。

(5) E社

E社についても本社が全世界における現地人の職位に関する資料を持ち合わせていないため、ここでは人事部のインタビューに基づいてその状況について考察する。

95年頃までは管理職以上の職位のほとんどは日本人海外派遣者によって占

められていた。しかしながら、03年には全世界的に部長クラス、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。

そのなかでも特に、アセアン地域の課長職への現地人の登用が95年に比べてかなり増加している。

(6) F社

F社についても本社が全世界における現地人の職位に関する資料を持ち合わせていないため、ここでは人事部のインタビューに基づいてその状況について考察する。

人事部では95年と03年では全世界的な海外子会社の現地人の職位にほとんど変化はないと考えている。95年に比べて現在では日本人海外派遣者数は50人ほど減少している。しかしながら、これは日本人海外派遣者を本社へ帰還させ、彼らが就いていた管理職のポストに現地人を置き換えたということではない。海外の日本人海外派遣者の余剰人員を日本へ戻し、残る日本人海外派遣者の職務を拡大させたのである。例えば、従来翻訳機能だけを遂行していた海外派遣者などはコスト上の問題から日本へ帰還させ、残った日本人海外派遣者のなかでそれらの職務を負担させている。そのため、海外子会社の管理職以上のポスト数は減少している。

(7) G社

95年と03年とを比較して社長クラス、部・次長クラス、課長クラス、係長クラスという幅広い範囲で現地人の登用が進んでいる。特に社長クラスについては、98年に現地人が社長に登用されている比率は41%であったのが03年には48%に増加している。G社はアメリカ、ヨーロッパ、アジアの各地域ごとに地域統括会社という各海外子会社を地域ごとに統括する機能を持つ子会社を設立している。その地域統括会社の社長はほとんどの場合日本人海外派遣者であるが、その地域統括会社の傘下にある海外子会社のほとんどの社長は現地人である。ただし、中国については進出の歴史が浅いことからまだ日本人海外派遣者によって経営が行なわれており現地人の管理職以上への登用は進んでいない。

2. 海外子会社二社の現地人の管理職以上への登用の状況

ここでは、各企業の海外子会社二社の具体的な現地人の登用状況について考察する。そのことにより先の本社のインタビューによる情報の信頼性を高めることができる。海外子会社を一社ではなく二社選択したのはより強固な証拠を提示することができると考えたためである¹。

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における海外子会社二社を選択した。アジアという地域を選択したのは、各社のほとんどがアジアに多数の海外進出を展開していること、そして進出の歴史が長いという理由からである。

なお、これら二社の海外子会社は本社および地域統括会社からの出資比率が100%であることを付け加えておく。合弁会社である場合は、日本の本社が海外子会社の人事を全てコントロールするということとはできない。ある程度は合弁相手に任せなければならなくなる。また、出資比率の強弱によっても人事権のコントロールの程度は変わってくる。そこで、ここでは本社および地域統括会社が完全所有(100%)している海外子会社を選んでいる。

海外子会社の設立年は、最も歴史のあるところでC社シンガポールの78年、最も新しいところでE社マレーシアの93年である。ほとんどの海外子会社の設立年は80年代後半に集中している。

アジアの地域の中でも国を統一することに努めた。基本的にはマレーシア、タイ、シンガポールを基準とした。近年、多国籍企業の中国への進出がかなり活発化しているが、各社の進出の歴史が浅いということから除外した。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、シンガポールに加えて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に加えて中国を選択している。この中国海外子会社は1993年設立であり他社に比べて進出の歴史はそれほど浅くはない。

(1) A社

A社については本社人事部にマレーシアとタイ海外子会社の現地人の職位を

¹ Yin(1996)、邦訳61-62頁。

調査した資料が存在しなかった。そこで、本社人事部でのインタビューを通じた現地人の職位変化についての状況を記述する。

マレーシアではリーダーがスーパーバイザーへ昇進しているケースがいくつか存在しているが、現地人の管理職以上への登用はほぼ存在していない。それに対し、タイでは一部の現地人が課長クラスや部長クラスへ昇進している。

(2) B社

B社についても本社人事部にフィリピンとタイ海外子会社の現地人の職位を調査した資料が存在しなかった。そこで、ここでも本社人事部でのインタビューを通じた現地人の職位変化についての状況を記述する。

フィリピンは99年に全従業員数が7500人であったのが03年では6000人へと減少している。タイでも99年に全従業員数は9000人であったのが03年には2700人へとかなりの減少傾向にある。これは、B社の政策に関連している。B社では現在生産拠点を海外から国内に移行しようとする動きがある。その影響からフィリピン、タイともに管理職以上のポスト数は減少している。そのため現地人の職位にほぼ変化はない。

しかし、このフィリピンとタイはアジアの海外子会社の中では例外的に閉鎖の対象国となっている。B社では海外工場の閉鎖を進めているとはいえ、その対象国はさまざまである。フィリピンとタイはB社の海外工場閉鎖の対象となっているが、シンガポールやマレーシアはその対象には含まれていない。そのため、シンガポール、マレーシアの海外子会社では課長クラスを中心に現地人の登用が進んでいることが本社のインタビューにより明らかにされた。

(3) C社

C社についてはマレーシアとシンガポールの海外子会社を対象とした。C社については本社人事部がこれら二つの海外子会社の現地人の職位に関する情報を把握しているが外部への公開が困難であったため、その資料に基づいて人事部の方に現地人の職位変化の状況についてお答えいただいた。ここではその内容について記述する。

マレーシアの状況としては、管理職以上（係長クラス以上）に占める現地人の割合は全体的に増大している。そのなかでも特に部長職への現地人の登用が

進んでいる。

シンガポールについてもマレーシアと同様に、管理職以上に占める現地人の割合は全体的に増大している。そのなかでも、特に部長職への現地人の登用が進んでいる。シンガポールでは、95年に現地人が部長職に占める割合は65%であったが、03年には100%となり、35%の増大を示している。

(4) D社の事例

D社はマレーシアとタイの海外子会社を対象とした。

まず、マレーシアの状況からみてみよう。

95年と03年のマレーシアの各職位の現地化比率を表したのが表4-3である。

まず現地化比率を見てみよう。現地化比率が大きく変化しているのは部長職である。95年に部長の現地化比率は18%であったのが03年には59%まで高まっている。これは大きな変化といえよう。

次に、各職位のポスト数に注目してみたい。95年の全部長数は11人、全課長数は11人、全係長数は9人であったのが03年にはそれぞれ22人、20人、71人と大幅に増えている。これは海外子会社の規模が拡大したことによる結果であるが、現地人の管理職以上への登用は大幅に増大しているということがいえるであろう。

また現地人が管理職（係長以上）に就いている割合を算出してみた。その結果、その割合は95年では1%であったのが、03年には6%となり、5%も増加していることが確認された。

タイの状況について見てみよう。タイは本社に確実なデータが存在しなかったため、本社にある情報に基づいて人事部の方にお答えいただいている。タイは95年03年ともに社長および役員クラスは日本人海外派遣者である。しかしながら、部長クラス、課長クラスでは現地化比率が高まってきているという事実は本社人事部で確認されている。

表 4-1 : D 社マレーシアの各職位の現地化比率

年度		95 年	03 年
全従業員数		1838 人	1680 人
社長の国籍		日本	日本
会長・社長・役員	全役員数	3 人	3 人
	現地人数	0 人	0 人
	現地化比率	0%	0%
部長	全部長数	11 人	22 人
	現地人数	2 人	13 人
	現地化比率	18%	59%
課長	全課長数	11 人	20 人
	現地人数	11 人	20 人
	現地化比率	100%	100%
係長	全係長数	9 人	71 人
	現地人数	9 人	71 人
	現地化比率	100%	100%
一般従業員	全一般従業員数	1804 人	1609 人
	現地人数	1804 人	1609 人
	現地化比率	100%	100%

出所：D 社資料に基づき筆者作成。

(5) E 社

E 社はマレーシアをタイの海外子会社を対象としている。

まず、マレーシアの状況からみてみよう。表 4-4 は 95 年と 03 年の E 社マレーシアの各職位の現地化比率を表したものである。現地化比率が高まっているのは課長クラスと次長クラスである。95 年では現地人は次長職には存在せず現地化比率も 0%であったが、03 年には 1 人増加し現地化比率も 100%となっている。また、課長職では 95 年に現地人は 1 人であり現地化比率も 8.3%であったが、03 年には 8 人増加し現地化比率は 70%にまで高まっているのが分かる。

表 4-2 : E 社マレーシアの各職位の現地化比率

年度		1995 年	2003 年
全従業員数		353 人	512 人
社長の国籍		日本	日本
会長・社長・役員	全役員数	6 人	4 人
	現地人数	0 人	0 人
	現地化比率	0 %	0 %
部長	全部長数	1 人	0 人
	現地人数	0 人	0 人
	現地化比率	0 %	0 %
次長	全次長数	3 人	1 人
	現地人数	0 人	1 人
	現地化比率	0 %	100 %
課長	全課長数	12 人	13 人
	現地人数	1 人	9 人
	現地化比率	8.3%	70%
一般従業員	全一般従業員数	335 人	496 人
	現地人数	335 人	496 人
	現地化比率	100%	100%

出所：E 社資料に基づき筆者作成。

マレーシアでは全体的に管理職のポストは若干であるが減少していることがわかる。例えば、会長・社長・役員クラスでは 95 年に全役員数が 6 人であったのが 03 年には 4 人へと減少している。部長、次長クラスでも 95 年から 03 年にかけて、それぞれ 1 人から 0 人へ、そして 3 人から 1 人へと減少していることがわかる。

それにもかかわらず、現地人が管理職以上（係長以上）につく割合は 95 年で 0.3%であったのが 03 年では 2%へと 1.7%も高まっているのである。E 社マレーシアは日本人海外派遣者の代替として現地人を登用している傾向にある。

次にタイの状況である。タイの各職位の現地化比率を表したのが表 4-5 である。

表 4-3 : E 社タイの各職位の現地化比率

年度		1995 年	2003 年
全従業員数		3073 人	3379 人
社長の国籍		日本	日本
会長・社長・役員	全役員数	6 人	4 人
	現地人数	0 人	0 人
	現地化比率	0%	0%
部長	全部長数	7 人	4 人
	現地人数	1 人	1 人
	現地化比率	14.3%	25%
次長	全次長数	5 人	8 人
	現地人数	0 人	2 人
	現地化比率	0%	25%
課長	全課長数	18 人	28 人
	現地人数	4 人	14 人
	現地化比率	22.2%	50%
係長	全一般従業員数	3 人	16 人
	現地人数	3 人	16 人
	現地化比率	100%	100%
一般従業員	全役員数	3026 人	3312 人
	現地人数	3026 人	3312 人
	現地化比率	100%	100%

出所：E 社資料に基づき筆者作成。

タイの現地化比率が高まっているのは、部長、次長、課長クラスである。95年にそれぞれ 14.3%、0%、22.2%であったのが、03年には 25%、25%、50%にまで高まっている。これは大きな変化ということがいえるであろう。

タイの管理職以上のポスト数は 95年から 03年にかけて会長・社長・役員クラスで 6人から 4人へ、そして部長クラスで 7人から 4人へとそれぞれ減少している。しかしながら、次長、課長、係長クラスでは 95年から 03年にかけて全次長数、全課長数、全係長数はそれぞれ 3人、10人、13人増加しており管理職以上のポスト数は全体的には増大しているということがいえる。

(6) F社

F社はマレーシアとシンガポールの海外子会社を対象としている。

まず、マレーシアからみてみよう。表4-6はF社のマレーシア海外子会社の各職位の現地化比率をまとめたものである。

表4-4：F社マレーシアの各職位の現地化比率

年度		1995年	2003年
全従業員数		2384人	1083人
社長の国籍		日本	日本
会長・社長・役員	全役員数	2人	3人
	現地人数	1人	1人
	現地化比率	50%	33%
部長	全部長数	18人	3人
	現地人数	0人	3人
	現地化比率	0%	100%
次長	全次長数	0人	4人
	現地人数	0人	4人
	現地化比率	0%	100%
課長	全課長数	19人	17人
	現地人数	19人	17人
	現地化比率	100%	100%
係長	全一般従業員数	62人	32人
	現地人数	62人	32人
	現地化比率	100%	100%
一般従業員	全役員数	2283人	1018人
	現地人数	3026人	1018人
	現地化比率	100%	100%

出所：F社資料に基づき筆者作成。

まず、現地化比率についてみてみよう。会長・社長・役員クラスでは95年から03年にかけて50%から33%へと現地化比率が低下している。部長、次長クラスではそれが高まっている。95年にはそれぞれの現地化比率は0%であっ

たのが 03 年には 100%へと大幅に増大している。しかしながらポスト数については部長クラスで 95 年に 18 人であったのが 03 年には 3 人へと 15 人もの減少を示している。また、次長クラスについては 95 年にはその職は存在していなかった。03 年になって次長職を設け全次長数 4 というポストを加えているにすぎない。

その他のポスト数についてもみてみよう。会長・社長・役員クラスは 95 年から 03 年にかけて 1 人増えているが、課長クラスでは 2 人、係長クラスでは 30 人減少している。F 社マレーシアの状況としては全体的に現地人の現地人が管理職以上に就く可能性というのは低くなっているということがいえるであろう。

次にシンガポールである。表 4-7 は F 社のシンガポール海外子会社の現地化比率の変化をみたものである。シンガポールの資料では 95 年の次長、課長、係長クラスの実数の内訳が不明瞭であったため、ここでは社長・役員、部長クラスについて検討する。

まず会長・社長・役員クラスの現地化比率は 95 年から 03 年にかけて 50%から 33%へと 17%へと減少している。ポスト数の変化をみると、会長・社長・役員クラスの現地人数は 95 年と 03 年には 1 人ずつと変化はなく全役員数の 1 人の増加が結果として先の現地化比率の低下に影響を及ぼしているにすぎない。現地化比率は 17%低下していてもポスト数、現地人数の変化はそれほど変わりがなことが分かる。

部長クラスについてはどうであろうか。現地化比率は 95 年 63%から 03 年 100%へとかなり増大していることが分かる。しかしながら、全部長数は 95 年の 19 人から 03 年の 3 人へと減少し、現地人数も 12 人から 3 人へ同じく減少している。

このことから F 社シンガポールの海外子会社では現地人の管理職以上への昇進可能性というのは低くなっているということがいえるであろう。

表 4-5 : F 社シンガポールの各職位の現地化比率

年度		1995 年	2003 年
全従業員数		519 人	468 人
社長の国籍		日本	日本
会長・社長・役員	全役員数	2 人	3 人
	現地人数	1 人	1 人
	現地化比率	50%	33%
部長	全部長数	19 人	3 人
	現地人数	12 人	3 人
	現地化比率	63%	100%
一般従業員	全一般従業員数	2283 人	1018 人
	現地人数	3026 人	1018 人
	現地化比率	100%	100%

出所：F 社資料に基づき筆者作成。

(7) G 社

G 社についてはマレーシアと中国を対象にしている。

まず、マレーシアの状況から確認していく。マレーシアの各職位の現地化比率の変化を示しているのが表 4-8 である。

現地化比率についてその変化をみてみよう。95 年から 03 年にかけて変化しているのは会長・社長・役員クラスが 0% から 33% へと高まっている。部長クラスについても 82% から 92% へと高まっている。会長・社長・役員クラスについては現地化利率が高まっているとはいえ、現地人数は 95 年から 03 年にかけてわずか 1 人の増加である。よって、会長・社長・役員クラスについては現地人の登用にそれほど変化はないということがいえる。それに対し、部長クラスでは全部長数が 95 年 17 人から 03 年 12 人に減少しているのにもかかわらず現地化比率は高まっている。こちらは現地人の昇進可能性が高くなっているということがいえるであろう。

表 4-6 : G 社マレーシアの各職位の現地化比率

年度		1995 年	2003 年
全従業員数		1468 人	831 人
社長の国籍		日本	日本
会長・社長・役員	全役員数	3 人	3 人
	現地人数	0 人	1 人
	現地化比率	0%	33%
部長	全部長数	17 人	12 人
	現地人数	14 人	11 人
	現地化比率	82%	92%
課長	全課長数	18 人	21 人
	現地人数	18 人	21 人
	現地化比率	100%	100%
係長	全係長数	30 人	50 人
	現地人数	30 人	50 人
	現地化比率	100%	100%
一般従業員	全一般従業員数	1400 人	1574 人
	現地人数	1400 人	1573 人
	現地化比率	100%	99.9%

出所：G 社資料に基づき筆者作成。

その他の職位のポスト数についても確認してみよう。課長、係長クラスでは 95 年から 03 年にかけて全課長数と前係長数、そしてそれぞれの現地人数ともに増大している。課長クラスでは、全課長数は 95 年 18 人から 03 年 21 人、現地人数も 18 人から 21 人へと同じく増大している。係長クラスについても、全係長数は 95 年 30 人から 03 年 50 人、現地人数も 30 人から 50 人へと同じく増大している。

このことから G 社のマレーシアでは部長、課長、係長クラスで現地人の登用が進んでいるということがいえる。

次に中国の状況についてみてみよう。表 4-9 は G 社中国の各職位の現地化比率の変化を表している。

表 4-7 : G 社中国の各職位の現地化比率

年度		1995 年	2003 年
全従業員数		677 人	1345 人
社長の国籍		日本	日本
会長・社長・役員	全役員数	1 人	1 人
	現地人数	0 人	0 人
	現地化比率	0%	0%
部長	全部長数	2 人	3 人
	現地人数	1 人	0 人
	現地化比率	50%	0%
次長	全次長数	0 人	2 人
	現地人数	0 人	2 人
	現地化比率	0%	100%
課長	全課長数	7 人	14 人
	現地人数	4 人	11 人
	現地化比率	57%	79%
係長	全一般従業員数	0 人	7 人
	現地人数	0 人	7 人
	現地化比率	0%	100%
一般従業員	全役員数	667 人	1318 人
	現地人数	667 人	1318 人
	現地化比率	100%	100%

出所：G 社資料に基づき筆者作成。

現地化比率が高まっているのは、次長、課長、係長クラスである。逆に低下しているのは部長クラスである。それぞれの職位のポスト数と現地人数とを確認してみよう。

部長クラスでは、全部長数が 95 年 2 人から 03 年 3 人へと 1 つポストが追加されたのに対し、現地人数は 1 人から 0 人に減少しているにすぎない。部長クラスの現地化比率は 50%もの低下という結果になっているが現地人の登用がそれほど減少しているとは考えられにくい。

次長、課長、係長クラスではそれぞれのポスト数、そして現地人数と増加しているのが分かる。95 年から 03 年にかけてそれぞれのポスト数は、0 人から

2人、7人から14人、0人から7人へと増加している。また、現地人数についても次長、課長、係長クラスはそれぞれ0人から2人、4人から11人、0人から7人へと増加している。

そこで、G社中国では次長、課長、係長クラスで現地人の登用が進んでいるということがいえるであろう。

3. 現地人の管理職以上への登用についてのまとめ

表4-8は先の本社のインタビューを基に全世界の現地人の管理職以上への登用の状況をまとめたものである。C社とG社では全世界の海外子会社の現地人の登用についての統計資料が存在していた。しかしながら、その他の企業では存在しなかった。そこで、特定の海外子会社二社の具体的な実数を検討することにより本社のインタビューによる情報の信頼性を高めることとした。その結果を表したのが表4-9である。ここでは、表4-8と表4-9の比較検討を行なうことにより表4-8の信頼性について検討し、その上で各社の全世界における現地人の管理職以上の登用について比較検討を行なう。

まず、A社についてみてみよう。表4-8では、A社では全世界的に一部の現地人の部長クラス、課長クラスへの登用が進んでいるということである。海外子会社二社の状況では、マレーシアでは現地人の管理職以上の登用に変化はない。しかし、タイでは一部の現地人が課長クラスや部長クラスへ昇進している。A社については海外子会社の情報については入手が困難であるという理由からこれについても本社人事部のインタビューに基づいている。このことを考慮に入れた上で、マレーシアでは変化はないがタイでは一部の現地従業員が課長クラス、部長クラスへ昇進しているということから全世界的に一部の現地従業員が部長クラス、課長クラスへ登用されているということはある程度説明することができるかと判断することができる。

表 4-8：各社における全世界の現地人の管理職以上への登用の状況²

A 社	地域に関係なく全世界的に一部の現地人の部長クラス、課長クラスへの登用が進んでいる。
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、部長クラスという高い職位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	全世界的に部長クラス、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。
F 社	全世界的な海外子会社の現地人の登用にほとんど変化はない。
G 社	中国を除いた全世界的に社長クラス、部長、次長クラス、課長クラス、係長クラスという幅広い範囲で現地人の登用が進んでいる。

出所：筆者により作成。

表 4-8 によれば、B 社では現地人の登用は全世界的というよりはむしろ地域によって特徴がある。特にヨーロッパやアメリカの社長・役員クラス、そしてアジアの課長クラスへの現地人の登用が進んでいるということであった。B 社についても A 社同様に本社が海外子会社の情報を入手することは困難であるという理由から海外子会社の現地人の登用については本社人事部のインタビューによる情報を基に記している。

そのことを考慮に入れた上で判断するならば、B 社では全世界的にというよりはむしろアジア（特にシンガポール、マレーシア）で課長クラスを中心に現地人の登用が進んでいるということがいえるであろう。

² A、B、D、E、F 社は本社が全世界的な現地人の職位に関する資料を持ち合わせていないため人事部のインタビューに基づいたデータである。

表 4-9：各社における海外子会社二社の現地人の管理職以上への登用の状況³

A 社	マレーシアでは現地人の管理職以上（係長クラス以上）の登用に変化はない。タイでは一部の現地人が課長クラスや部長クラスへ昇進している。
B 社	シンガポール、マレーシアの課長クラスを中心に現地人の登用は進んでいる。
C 社	マレーシア、シンガポールともに現地人の管理職以上（係長クラス以上）の登用が増大している。その中でも特に部長クラスでの現地人の登用が著しく増大している。
D 社	マレーシアでは部長クラス、課長クラス、係長クラスで現地人の登用が進んでいる。特に部長クラスの現地化比率が増大している。タイでは部長クラス、課長クラスで現地人の登用が進んでいる。
E 社	マレーシアでは次長、課長クラスの現地人の登用が増えている。タイでは部長、次長、課長、係長クラスと社長・役員クラスを除く全ての管理職層で現地人の登用が増大している。
F 社	マレーシア、シンガポールともに現地人が管理職以上に就く可能性というのは低くなっている。
G 社	マレーシアでは部長、課長、係長クラスで現地人の登用が進んでいるということがいえる。中国では次長、課長、係長クラスで現地人の登用が進んでいる。

出所：筆者により作成。

本社のインタビューではヨーロッパやアメリカの社長・役員クラスで現地人の登用が進んでいると言われていた。その情報の根拠を示すために、ここでは公刊資料を用いてB社のヨーロッパとアメリカの社長の現地人登用について説明してみたい。使用したのは東洋経済新報社の『海外進出企業総覧』2000年版と2003年版である。2000年版には99年度の状況が、そして2003年版には02年度の状況が掲載されている。95年後の状況が掲載されている1996年版にはまだ社長の人前が掲載されていなかったことからここではその情報が掲載さ

³ A、B社については本社が海外子会社の現地人の職位に関する資料を持ち合わせていないため人事部のインタビューに基づいて作成したデータである。また、C社は本社が各海外子会社の現地人の職位に関する資料を持ち合わせていたが、社外公開が困難であったためその資料に基づき人事部の方にお答えいただいた内容を掲載している。D社については本社にマレーシアの状況を確実に知る資料が存在していたが、タイについては部分的な情報しか存在しなかった。そのため、タイについては本社にある情報に基づいてお答えいただいている。

れている最も古い資料である 2000 年版、そして最も新しい資料である 2003 年版を比較する。

これらの資料には海外子会社の代表社人が掲載されている。ここでの代表者とは通常社長を指すという注記があったためにここでは社長として捉えている。一つの海外子会社に二人の代表者が存在しているケースがいくつかあった。その場合は二つのポストとしてカウントしている。

まずアメリカの状況については、99 年 B 社のアメリカに存在する海外子会社は 21 ヶ所であり、そのうち現地人社長は 6 人であった。02 年にはアメリカの全海外子会社数は 13 ヶ所でありそのうち現地人社長は 4 人である。現地人社長の数は 6 人から 4 人へ減少しているが、同時に海外子会社数が減少していることに注目したい。先にも述べたように B 社では海外での生産を国内へシフトしようとしている。この数字はその本社の政策の表れであると考えられる。そこで、ここでは現地人社長比率によって現地人の登用が進んでいるかどうかについて判断したい。現地人社長比率は 99 年で 0.28%、そして 03 年では 0.30% である。99 年から 02 年とわずか 3 年の間であるが若干その比率は高まっているということがいえる。B 社は海外工場の閉鎖にともない現地人の数を減らしたのではなく、日本人海外派遣者を帰還させたことと判断することができよう。

次にヨーロッパの状況である。99 年には B 社のヨーロッパに存在する海外子会社数は 19 ヶ所であったのが、02 年には 12 ヶ所へと減少している。現地人社長は 3 人から 2 人へ、1 人減少している。これも同様に現地人社長比率をみると、99 年では 0.15%、そして 02 年では 0.16%へと若干ながら上昇していることが確認された。

アメリカ、ヨーロッパともに現地人社長比率は数%の上昇ではあるが、99 年から 02 年というわずかな期間の考察であるということを考慮に入れれば現地人社長の比率は上昇傾向にあるということがいえるであろう。

このこと、そして先に説明したとおり B 社では海外子会社二社のデータが入手できなかったということを考慮に入れた上で表 4-8 を説明するならば、B 社では現地人の登用は全世界的というよりはむしろ地域によって特徴があり、特にヨーロッパやアメリカの社長・役員クラス、そしてアジアの課長クラスへの現地人の登用が進んでいるということはある程度説明できるということがで

きる。

表 4-8 によれば、C 社は全世界的に社長・役員クラス、部長クラスで現地人の登用が進んでいるということであった。C 社については全世界的な現地人の登用に関する統計資料が本社に存在しているためこの情報についての信頼性は高い⁴。そのため、あえて海外子会社二社の状況について説明する必要はないが吟味しておく、マレーシア、シンガポールともに現地人の管理職以上（係長クラス以上）の全ての職位で現地人の登用が進んでいるということが明らかになった。C 社の統計資料では全世界的に現地人の社長・役員クラスへの登用は進んでいるが、ヨーロッパやアメリカに比べてアジアその比率は低いことが確認されているため、このアジアの海外子会社二社において社長・役員の現地人登用が進んでいないということはそのことから説明できるであろう。

表 4-8 によれば D 社では、全世界的に社長・役員クラス、部長クラス、課長クラスで現地人の登用が進んでいるということであった。海外子会社二社の状況によれば、マレーシアでは部長クラス、課長クラス、係長クラスで現地人の登用が進んでおり、そのなかでもとくに部長クラスでの登用の上昇が著しいということが明らかになっている。D 社についてはマレーシアは具体的データによりこのことを説明できたが、タイについては本社がその情報を入手困難であるという理由から本社人事部のインタビューに基づいた情報である。このことを考慮に入れて判断するならば、D 社では部長クラス、課長クラスで現地人の登用が進んでいるということがいえるであろう。社長・役員クラスの情報についてはアジアの海外子会社二社では説明できなかった。そこで D 社についても先の B 社同様、公刊資料による検討を行なった。

公刊資料によれば、99 年の D 社の全世界の海外子会社数は 51 社であり社長のポスト数は 52 である⁵。02 年には全世界の海外子会社数は 54 社へと増加し社長のポスト数も同様に 54 である。99 年の現地人社長は 12 人、そして 02 年

⁴ C 社についても東洋経済新報社の『海外進出企業総覧』2000 年版と 2003 年版を用いて、社長の現地化比率を確認した。その結果、99 年には 24.0%、そして 02 年についても 24.0% であった。C 社の本社の統計資料によれば 95 年の現地人社長比率は 14%、そして 03 年には 24.0% であったことから、この公刊資料の信頼性は高いということがいえるであろう。

⁵ 一つの海外子会社に二人の代表社人が記載しているところが一社存在していた。ここではポスト数を 2 としてカウントしている。

には 14 人である。B 社では現地人社長比率を検討したため、ここでもその比率について検討する。現地人社長比率は99年で23.0%、そして02年には26.0%と3%上昇している。99年から02年のわずか3年間の間に3%上昇しているということは先のB社の数字に比べてその変化は著しいといえることができるであろう。

以上のことを踏まえた結果、D社では全世界的に社長・役員クラス、部長クラス、課長クラスで現地人の登用が進んでいるということは説明できると判断できるであろう。

表4-8によればE社では全世界的に部長クラス、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ということであった。海外子会社二社のデータを考察した結果、マレーシアでは次長クラス、課長クラスで、タイでは部長クラス、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ということであった。このことから、上記のE社における全世界的な現地人の登用情報というものはある程度説明できるということがいえるであろう。

F社の表4-8の結果によれば、全世界的には現地人の登用はほとんど変化がないということになっている。F社の海外子会社二社のデータに基づく情報によれば、マレーシア、シンガポールともに現地人が管理職に就く可能性は低下しているという結果を得ている。このことは現地人の登用に変化がないというよりはむしろその可能性が低くなっていることを示している。そこで、F社のまとめとしては、全世界的な状況として、現地人の管理職以上への登用には変化がない、もしく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ということがいえるであろう。

表4-8によればG社は中国を除いて全世界的に社長クラス、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ということであった。G社の海外子会社二社のデータによれば、マレーシアでは部長クラス、課長クラス、係長クラスで、中国では次長クラス、課長クラス、係長クラスで現地人の登用が進んでいるということである。社長クラスについては本社人事部に全世界の海外子会社における現地人社長比率の統計資料が存在してお

り、その資料から社長の現地人比率は高まっているということが確認された⁶。また、本社のインタビューのよれば中国では部長クラス、次長クラス、課長クラス、係長クラスで現地人の登用は進んでいないということであったが、今回対象とした中国の海外子会社では次長クラス、課長クラス、係長クラスで現地人の登用が進んでいるということが明らかになっている。よって、G社では中国の社長クラス、部長クラスを除いたその他の世界の海外子会社では社長クラス、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ということがいえるであろう。

以上の結果をまとめたものが表4-10である。そこでここでは各社の現地人の管理職以上への登用の状況を比較し、便宜上順位をつけることとする。順位の決定条件としては二つある。現地人が意思決定の権限を持ち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・役員クラスであろう。社長・役員クラスという上位職位に近づけば近づくほど現地人の経営への参加に積極的であると推測される。そこで、社長・役員クラスやそ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の一つ目の条件としたい。二つ目の条件は、地域に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。

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、G社である。しかしながら、地域を限定せず全世界的に社長・役員クラス、部長クラスという高い職位で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社は一位と判断しよう。

社長の現地化を進めているのは残るB社とG社である。B社ではヨーロッパとアメリカに限定されているが、G社では中国を除く全ての海外子会社という

⁶ 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）。しかしながらB社とD社については本社の統計資料が存在しなかったためその情報の信頼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社については本社の統計資料が存在していたが念のためこの公刊資料で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年には社長の現地人比率は43%であったのが02年には44%へ上昇している。G社の本社人事部の統計資料では98年に41%、そして03年には48%という結果となっており、このことからこの公刊資料の情報は信頼できるものであると判断できる。

ことである。つまり G 社はヨーロッパ、アメリカ、アジア（中国を除く）で現地人の社長の登用を進めているということになるであろう。また、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。そのようなことから、G 社は三位と判断できる（C 社と D 社は同一位であるため二位を表明しない）。そして、B 社は四位である。

部長クラスの現地人の登用を進めているのは A 社と E 社である。E 社では全世界的に部長クラスの現地人登用が進んでいるのに対し A 社では一部の現地人と限定的である。一部の現地人とは登用が進んでいるという事実はあるがそれほど多くはないということの意味している。そこで、E 社は五位、A 社は六位とする。

表 4-10 によれば、F 社は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ということである。地域あるいは職位の限定はあるものの他社では現地人の登用が進んでいる。それに対し F 社は変化がないもしくは現地人の昇進可能性は逆に低くなっているという意味において他社の状況とは著しく異なっている。ここでは F 社を七位としよう。

表 4-10：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	全世界的に部長クラス、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。
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	中国の社長クラス、部長クラスを除いた世界の海外子会社では社長クラス、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：筆者により作成。

第3節 日本人海外派遣者比率とアドバイザー数の変化

1. 日本人海外派遣者比率の変化

日本人海外派遣者のほとんどは海外子会社において管理職以上の重要な職位についている (Rosenzweig 1994、日本労働研究機構 2001)。そのような意味でアドバイザー数の減少や日本人海外派遣者比率が低下することは海外子会社の管理職以上の職位に現地人が登用され、現地人による参画的な経営が行なわれる可能性が高まることを意味するであろう。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理由の一つはこのような理由によるものである。

85年のプラザ合意以降の円高により多くの日系企業は海外への進出を進めてきた。日系企業は海外子会社数を増大させ、既存の海外子会社の規模を拡大していったのである。特に海外子会社の規模を拡大させた場合には管理職以上のポスト数が増大するであろう。それらの増大したポストに新たに日本人海外派遣者を派遣するのではなく現地人を登用していくということは一つの現地人の昇進可能性を高めるであろう。もう一つは、管理職に就いている日本人海外派遣者に代わり現地人を登用していくということも現地人の昇進可能性を高めるであろう。後者は従来の現地化の研究における最大の課題であった。

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、こ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。第2節で管理職以上の現地人の登用が進んでいるという結果が出ている企業の場合、ここで海外派遣者比率が低下していれば、それは日本人海外派遣者に代わって現地人の登用が進んでいるということを意味するであろう。これが日本人海外派遣者比率とアドバイザー数を検討する二つめの理由である。

海外派遣者数ではなく海外派遣者比率について見ているのは次のような理由からである。85年以降、多くの企業が海外子会社数の増大、既存の海外子会社

の規模の拡大を進めているということが予想される。それに伴い海外で働く全従業員数は増加しているであろう。海外派遣者数については本社の政策により減少しているかもしれないが、海外進出の増大により増加している可能性は高い。このような理由により海外で働く全従業員数の変化に対して海外派遣者数がどう変化しているかということを見るのが重要となろう。そこでここでは海外派遣者数ではなく海外派遣比率の推移について検討する。

アドバイザーとは管理職という職位には就かないが現地人の補佐役として存在し、海外子会社の実質的な権限を握っている日本人海外派遣者を意味している。仮に現地人の登用が進んでいたとしてもこのようなアドバイザー数が増大していれば、それは現地人による実質的な経営参画が行なわれていないということになる。そのような意味でここではアドバイザー数の変化について検討している。

表 4-11：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	35074	71000	129494	33930	22000	80000	8652
	海外派遣者数	947	900	2120	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	52661	56000	177311	24200	26718	110000	13000
	海外派遣者数	947	700	2331	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% ⁷	変化無し	-0.3%	-0.5%

出所：各社資料により筆者作成。

⁷ D社については95年と03年の海外で働く全従業員数のカウントの方法が異なることに注意する。本文中にも述べているが03年には95年でカウントしていた少数出資の海外子会社の従業員数が含まれていない。そのため95年と03年の海外派遣者比率は実質的な比較はできない。

まず、表4-11に基づき各社の海外派遣者比率の状況について確認し、必要に応じて本社のインタビューにおける説明を加え、全体的な状況についての検討を行なう。

各社の95年と03年の海外派遣者比率の変化を示しているのが表4-11である。海外派遣者比率が最も低下しているのはA社の-0.9%であり、G社の-0.5%、C社とF社の-0.3%という順が続いている。次に変化無しという結果となっているのは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上昇しているのが分かる。

それぞれの状況についてさらに詳しく検討してみよう。

(1) A社

表4-11によれば、Aの海外派遣者数は95年と03年と947人と変化はないが、海外で働く全従業員数は35074人から52661人へと大幅に増大していることが分かる。そこで海外派遣者比率をみると、A社は-0.9%と、他の企業に比べて著しく低下していることが分かる。0.9%の低下とは海外派遣者比率全体の33%の低下を意味しており $(1.8\% \div 2.7\% \approx 0.7)$ 、かなり海外派遣者比率が低下してきていることを表している。

75年から03年までの海外派遣者比率の推移をみた本社人事部の資料によれば、A社の海外派遣者比率は75年に4.9%であった。それが95年には2.7%に減少し、03年の8月時点では1.8%と1%代にまで減少している。A社の海外派遣者比率はそのプロセスをたどってみても今日まで低下し続けていることが分かる。

(2) B社

表4-11によれば、B社の海外で働く全従業員数は95年に71000人、そして03年には56000人と減少していることがわかる。しかしながら、B社の海外派遣者比率については95年03年ともに1.3%と変わらず、変化無しという結果を導いている。

現地人の管理職以上への登用の状況でも述べたが、B社は近年、海外生産から国内生産へのシフトを進めている。そのため、B社では海外で働く従業員数

は大幅に減少しているのである。他の企業では逆に海外で働く全従業員数は大幅に増大している。そういった意味でB社は他の企業に比べて例外的な企業であるということがいえるであろう。

また、海外生産から国内生産へのシフトが意味することは海外製造子会社の閉鎖または縮小を進めているということである。通常、製造子会社は販売子会社などに比べて全従業員数というものは多くなる。それは物作りに多くのブルーカラーの作業員を必要とするからである。そのため、海外派遣者比率は販売子会社よりも製造子会社で低くなる傾向にある。製造子会社のみ注目すると、95年以降、製造子会社が閉鎖または縮小され続けている中で、B社の製造子会社の海外派遣者比率というものは高まってきていることが推測される。このことが、結果として03年の海外派遣者比率全体の割合を低下させることができなかったのであろう。

B社の海外派遣者比率に変化はないが、海外で働く全従業員数の減少にはブルーカラーの作業員数の減少が大きく関係していること、そして海外派遣者数は200人の減少を遂げていることから全体としては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。

(3) C社

表4-11によればC社の海外派遣者数は2120人から2331人へと95年から03年にかけて増加している。しかしながら、C社は製造子会社、販売子会社にかかわらず海外子会社の規模の拡大、そして海外子会社数の増大を進めているため海外で働く全従業員数も129494人から177311人へと47000人も増加していることが分かる。

よって海外派遣者比率はF社と同様A社に次いで低下している。海外派遣者比率は全体の20% ($1.3\% \div 1.6\% \approx 0.8$) 近くの低下を示しており、その変化は著しく進んでいるということがいえよう。

(4) D社

表4-11によれば、D社の海外派遣者数は530人から473人へと減少しているのが分かる。しかしながら、海外で働く全従業員数は33930人から24200

人へと減少していることから海外派遣者比率は 0.4%の増加を示している。これについては本社の統計処理上の問題から 95 年と 03 年の比較はできないということが明らかにされている。

D 社では 95 年の海外で働く全従業員数 33930 人の中に少数出資の海外子会社の従業員数が含まれている。しかしながら、03 年ではこれらの少数出資の海外子会社を全て除外し、多数出資の海外子会社のみを D 社の海外子会社として認定しその従業員数をカウントしているということである。例えば、95 年には含まれていたブラジルや台湾など複数の海外子会社の従業員数は 03 年の統計上の数字には含まれていない。

そこで、本社のインタビューに基づき海外派遣者比率について今一度検討してみよう。

本社のインタビューによれば、D 社では 85 年以降グローバル化の流れに伴い、海外子会社の増大、そして海外子会社の規模の拡大を進めてきている。よって海外で働く従業員数というのも増えていることが予測される。

海外派遣者数については少数出資の海外子会社で働く日本人海外派遣者数をカウントしていないという事実はない。そのため海外派遣者数が減少しているということは事実である。表 4-11 によれば海外派遣者数は 60 人減少している。

海外派遣者数が減少し、海外で働く従業員数が増加しているということは、実際には海外派遣者比率は低くなっているということが予測されよう。D 社の結果は実数をもって説明することはできないが、これらのことから、D 社の海外派遣比率は低下していると判断できよう。

(5) E 社

表 4-11 によれば、E 社の海外派遣者数は 95 年 189 人から 03 年 250 人へと増加している。海外で働く全従業員数についても 95 年 22000 人から 03 年 26718 人へと増加している。しかしながら、海外派遣者比率は 95 年、03 年ともに 0.9%と変わらない。

先の現地人の管理職以上への登用の説明で明らかになったように、E 社は全世界的に部長、次長、課長、係長クラスで現地人を積極的に登用していた。海外

子会社二社の事例からは海外子会社の規模の拡大に伴うポスト数の増大による現地人の登用ではなく、日本人海外派遣者の代替として現地人が登用されているところが明らかになっている。

日本人海外派遣者の代替による現地人の登用が進んでいるのに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 E 社にはそのことを説明できる次の二つの理由があると考えられる。

一つには、E 社の持つ技術の特殊性である。E 社の持つ技術は原材料から設備まで一貫して本社で作成、設計されている。この技術の習得には長年の経験と蓄積された技術が必要であり本国従業員である日本人にしかその技術が身についていない。そのため E 社では日本人海外派遣者から現地人への技術の伝授が難しいということがある。また、従来までは発展途上国で生産する製品というのは低級品がほとんどであった。しかしながら、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 E 社では現在、多くの海外派遣者を必要としている。二つ目の理由は、ここ数年の間に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があげられるであろう。

(6) F 社

表 4-11 によれば F 社の海外派遣者数は 95 年は 700 人、03 年には 650~700 人という結果となっている。03 年の 650~700 人というのは本社の人事部によれば、95 年から 03 年にかけて海外派遣者数が減少してきているのは間違いないが 650 人~700 人のなかで常に流動的に変化しているということであった。海外で働く全従業員数については 80000 人から 110000 人へと 30000 人も増加していることが分かる。よって F 社の海外派遣者比率は 0.3% の低下となり、他社と比較してもその低下は著しいということがいえるであろう。0.3% という数字についても、全体の 20% ($0.6\% \div 0.9\% \approx 0.8$) 近くも海外派遣者比率が低下していることを意味している。

しかしながら F 社の場合、海外派遣者比率が低下していてもそれは現地人の管理職以上の職位への昇進可能性が高まっているとはいえない。本社人事部のインタビューによれば、海外派遣者にかかるコストを減少させる目的で海外派遣者の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

れていた人などはその対象である。よって、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。このことは F 社の海外子会社二社の事例でも明らかになっている。

(7) G 社

表 4-11 によれば G 社の海外派遣者数は 170 人から 195 人と 25 人の増加が確認される。しかしながら、G 社についても海外子会社の規模の拡大、海外子会社数の増大が進められたため、海外で働く全従業員数は 8652 人から 13000 人へと約 4300 人増加している。その結果、海外派遣者比率は 2.0%から 1.5%へと 0.5%の低下を示している。0.5%の低下とは全体として海外派遣者比率が 21%低下したこと ($1.5\% \div 2.0\% = 0.75\%$) を表しており、その変化は著しいと判断することができる。

(8) 日本人海外派遣者比率の変化のまとめ

ここでは本社のインタビューをふまえて表 4-11 の結果を詳細に検討した。その結果明らかになったことは、B 社と E 社以外の全ての企業で海外派遣者比率は低下しているということである。ただし、D 社については本社のインタビューの結果を得たのものである。

B 社については例外的に海外で働く従業員数は他社に比べて大幅に減少している。本社のインタビューの結果から B 社の海外派遣者比率について変化がないのは、海外製造子会社の閉鎖に伴うブルーカラー作業員数の大幅な減少によるものであることが確認された。また、B 社では海外派遣者数は他社に比べて 200 人と大幅に減少されており、これらの理由から B 社では現地人の管理職以上への登用可能性は高まっていると予想され、先の現地人の管理職以上への登用が進んでいるという事実は妥当性を持つと考えられる。

また、E 社についても海外派遣者比率に変化はないということが確認されたが、本社のインタビューによりそれは E 社の技術の特殊性とここ数年の中国への進出が増大しているということが影響を及ぼしていると推測された。E 社では海外子会社二社のケースで日本人海外派遣者の代替として現地人が管理職以

上の職位に就任していることが確認されていることもあり、E社では現地人の管理職以上への昇進可能性というのは高まっていると考えられ、よって本社へのインタビューで確認された全世界的に現地人の管理職以上への登用が進んでいるという事実は妥当性を持つと考えられる。

2. アドバイザー数の変化

まず、A社、B社、F社についてはアドバイザーという制度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（全海外派遣者数の四分の一）、03年で470人（全海外派遣者数の5分の1）と減少傾向にある。

D社については以前に比べて海外派遣者に占めるアドバイザー数は増大している傾向にある。しかしながら、海外派遣者数、海外派遣者比率ともに低下していることから95年に比べて03年の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年にアドバイザー数10人、03年に10人と変化はない。

G社では地域別に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。この比率については本社人事部で把握できていないが、海外派遣者比率が0.5%も低下しているという事実を踏まえればたとえ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というのは減少していると推測される。

3. 日本人海外派遣者比率とアドバイザー数の変化のまとめ

アドバイザー数についてはC社とE社以外については本社がその実数を把握していないということから本社のインタビューを中心にその状況について述べるに至っている。そのことを考慮した上で各社のアドバイザー数に関する共通点を見出すとすれば、各社のなかでアドバイザー数が増加したという企業はないということである。

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た。このことからB社、E社、そしてF社以外の企業では現地人の管理職以上への昇進可能性は高

まっております、先の現地人の管理職以上への登用が進んでいるという事実は妥当性を持つと判断された。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社については海外派遣者比率が低下しているということは確認されなかったが、本社人事部のインタビューによって現地人の管理職以上への昇進可能性は高まっております、先の現地人の管理職以上への登用が進んでいるという事実は妥当性を持つということが明らかにされていた。現地人の昇進可能性が高まっている、あるいは現地人の管理職以上への登用が進んでいても、アドバイザー数が増加しては現地人の経営への参画はなされていないと判断するしかないであろう。しかしながら、ここではアドバイザー数が増加しているとする企業は存在しないことが明らかとなった。そこで、各社ともに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。

第4節 現地人の国際人材の存在とその変化

日系企業では第3国籍者の存在は一般的に少ないと言われている(Rosenzweig1994)。表4-12は95年と03年の現地人の本社への逆出向者数と第3国籍者数の変化を表しているが、この表からも分かるように逆出向者、第3国籍者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年への変化だけを見るのではなく、それぞれの企業で逆出向者数や第3国籍者が存在しているか、そしてその数が他社に比べて多いか少ないかということを中心に検討してみよう。逆出向者数、第3国籍者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も確認している。

表 4-12：現地人の本社への逆出向者数と第 3 国籍者数の変化

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

出所：各社の資料を基に筆者作成。

現在の逆出向者数と第 3 国籍者数の合計に注目してみよう。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 人がその他の企業に比べて比較的高い数字であるといえよう。その他の企業で逆出向者数と第 3 国籍者数が存在しているのは、G 社 4 人、E 社 3 人、D 社 1 人というわずかな数字となっている。F 社については 95 年、03 年ともに逆出向者、第 3 国籍者は存在していない。

03 年に逆出向者数、第 3 国籍者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 人の増加と最もその成長が高く、C 社についてはマイナス成長となっている。

A 社では 95 年時点では逆出向者、第 3 国籍者ともに 0 人になっているが、2000 年時点では合計で 2 人存在していた。2000 年以降、AGAP (A 社 Global Assignment Program) 導入に伴いその数は増え、03 年には 50 人となっている。この AGAP 制度については後に詳しく説明を加えるが、本社の人材や現地人が本社や世界中の各海外子会社に自由に出向できるシステムのことである。AGAP による本社、現地、第 3 国への出向者は現在 997 人である。国籍別には、日本人が 947 人、外国籍の人が 50 人である。

C 社では、90 年より年間 30 人の現地人を国際人材として本社で受け入れるための制度を整えている。制度導入時には年間 30 人というように人数を固定していたが、現在ではビジネスニーズに応じて逆出向社を受け入れるべきであるというように方針を転換し、03 年には約 4~5 人となっている。ただし、この人数の増減はビジネスの状況に応じて変化する。03 年は一時的に約 4~5 人

となっており第3国籍者との合計は19~25人となっているがこの数字は毎年変化している。

C社ではもともと逆出向者数、第3国籍者数の合計数は高く(95年では他社に比べて最もその数字は高い)、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社は逆出向者、第3国籍者数の存在は多いと判断することができる。

次にB社の逆出向者数について説明を加えたい。B社ではアジア拠点からの人材を中心に年間平均約15人ほどの逆出向者を受け入れている。特に、フィリピン、タイからの受け入れが多い。フィリピン、タイへは日本から製品技術や生産技術を移管しており彼らには日本でそれらの技術を取得してもらうことを目的としている。これ以外には本社の各部門が現地人の能力を活用したいとして要請する場合もある。

95年の逆出向者数10名、そして03年の約15~20人という数字には研修目的のものと現地人の能力活用のもので二つの目的のものが含まれているが、そのほとんどは本社での研修目的が中心であることが予測される。B社は近年ヨーロッパ、アメリカでは生産活動を行っていない。海外での生産は全てアジア拠点に集中させている。逆出向者のほとんどがアジア拠点からの出向者であること、そして特にフィリピン、タイからの受け入れが多いということがその理由である。

本研究における現地化は、日本人海外派遣者を減少させ現地人を海外子会社で登用すること、そして彼らの能力を海外子会社だけではなく本社や第3国という広い範囲で積極的に活用していくことを意味している。そうすることによって多国籍企業のメリットである全世界的な経営資源の活用が実現されることになるであろう。そのため、ここでは現地人の能力を活用するという意味での本社への逆出向者のみを対象とする必要がある。研修者というのは現地人の能力を高めるという目的で一時的に本社に滞在している存在であり、現地人の能力を積極的に活用していくという目的からは外れているからである。

B社では03年の約15~20人の内訳は確実ではないが、そのほとんどは日本での研修目的での逆出向者であることが推測される。このことを考慮に入れると、B社の逆出向者数と第3国籍者の合計数は03年のA社の50人、そしてC

社の19~25人に比べてそれほど多くはないということになるであろう。

その他の企業についても本社のインタビューをもとに逆出向者数や第3国籍者数についての変化のプロセスについて検討してみたい。

D社では、95年、そして03年逆出向者数は0人となっているが現在に至るまで現地人の能力活用の目的で本社で逆出向者を受け入れていたケースは累積で10人存在している。第3国籍者については、過去に2人ほど存在していた。しかしそのうち一つはヨーロッパから祖国のニュージーランドへ帰国したケースであり、現地人の能力活用という意味では1人と判断できる。

E社は、10年以上前に2人の逆出向者が存在していた。しかしながら、彼らは日本で商品技術を学ぶために派遣されていた例であり、これは先のB社の説明と同じくあくまで研修者としての受け入れであり現地人の能力を活用するという意味での受け入れではない。第3国籍者については03年に3人となっているが、10年ほど前に1人、そして6,7年前に1人存在している。

F社については、95年、03年ともに逆出向者数、そして第3国籍者数は0人となっている。F社は本社の広報部門にアメリカ人1名を3年ごとの契約により採用している。ただし、この人材はアメリカの子会社からの逆出向者ではなく本社採用の人材である。また、事業部ごとに海外子会社からの逆出向者を受け入れているという事実がある。しかしながらこれらのケースは現地のホワイトカラーとブルーカラーの中間レベルである技術指導の立場の人材を、事業の立ち上げ、機種の切り替え、新しい商品を海外子会社へ移管する場合などに本社の技術部門に派遣するというものである。先のB社やE社の場合と同様に、ここではこれらの人材を逆出向者の対象としない。なお、第3国籍者については従来からこれまで存在していないということが本社のインタビューを通じて明らかになっている。

G社については、95年、03年ともに逆出向者数は0人という結果となっていた。G社には通常1人ないし2人の逆出向者が存在している。しかしながら、これらについてもB社、E社、F社同様に研修という目的での逆出向であるためここでは逆出向者として取り扱わない。第3国籍者については95年には0人であったが現在では4人である。90年代後半以降ヨーロッパ域内で人材を交流させるための制度作りが行なわれていた事実はあるが、現在本社人事部が把

握しているところ4人となっている。

以上、各社の本社のインタビューにより逆出向者、第3国籍者の状況について説明した。その結果、D社、E社、F社、G社については逆出向者数、そして第3国籍者数の状況についてはそのプロセスをたどってもあまり変化はないということから95年と03年の状況が一時的なデータではないということが確認された。よって、D社、E社、F社、G社については、C社、A社に比べて逆出向者数、第3国籍者数は少ないということが分かった。B社については逆出向者数に研修目的の出向が多く含まれているということからC社、A社に比べて逆出向者、第3国籍者数の合計は多くはないということが明らかとなった。

第5節 小括

本章の目的は7社の現地化の状況を比較し、それぞれをPerlmutter(1969)のEPGモデルに基づき本国志向、現地志向、世界志向という3つのグループ群に分類することであった。

まず、F社について検討してみる。F社では日本人海外派遣者比率は低下している。本社人事部のインタビューによれば日本人海外派遣者にかかるコストが増大しているという問題をかかえていることから、これまで余剰人員だと判断された人材を本社へ帰還させているということが明らかにされている。そのため、日本人海外派遣者の帰還に伴いそれまで彼らが就いていた管理職以上のポストに現地人代替される可能性が高まったというよりはむしろそのポスト数が減少し、逆にその可能性は低まっているのである。現地人の管理職以上への登用についての結果でも現地人の管理職以上への登用が進んでいるという事実はなく、海外子会社二社のデータによる分析でそのことは確認された。F社では逆出向者、第3国籍者ともに現在まで存在していないことも確認されている。これらのことから、F社は海外子会社には本社の人材を中心に派遣し経営を行っているということがいえるであろう。よって、F社はPerlmutter(1969)の分類では本国志向企業に該当すると判断できる。

残っているのはF社以外のA社、B社、C社、D社、E社、G社である。そこで次に、逆出向者数、そして第3国籍者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ということが確認されている。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 社はこれに加えて、現地人を本社や第 3 国で積極的に活用している。このことは A 社と C 社は本国の人材、現地の人材ということにかかわらず有能な人材の活用を進めているということがいえるであろう。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であろう。

また、A 社と C 社を順位付けするならば C 社、A 社の順となることを付け加えておく。A 社、C 社ともに海外派遣者比率は他企業に比べて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については 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 社は全世界的に一部の現地人が部長職に登用されているという結果をもたらしている。逆出向者、第 3 国籍者の増大を見込む前にこの時点で A 社は C 社に比べて現地化はそれほど進んでいないということになる。

残る B 社、D 社、E 社、G 社について検討してみよう。これらの企業は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確認された。海外派遣者比率については B 社と E 社以外ではその比率が低下していることが分かり、日本人海外派遣者の代替として現地人が管理職以上に積極的に登用されているということが分かっている。しかし、B 社と E 社についても本社のインタビューからこのことと同様のことがいえるということが確認された。そして、逆出向者数、第 3 国籍者数については B 社以外の企業についてはそれほどその数は多くはなくまた変化もなり。B 社については逆出向者数が多く第 3 国籍者数との同系はこれらの企業のなかでは多少多いが、本社人事部のインタビューから現地人の活用を目的としたものではなくあくまで本社での研修を意識したものであるということが確認されている。以上のことからこれらの企業では現地人を本社や第 3 国で積極的にその能力を活用しているというところまではいかないが、海外子会社で彼ら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。

これらの企業に順位をつけるとすれば、D 社、G 社、B 社、E 社の順となる

であろう。それは現地人の管理職以上への登用がどの程度進んでいるかということ
ことで判断される。D社は世界志向企業のC社と並び全世界的に社長・役員ク
ラス、部長クラスという高い職位で現地化が進んでいたことから全体で一位で
ある。次いでG社は中国以外の海外子会社で社長の現地化が進んでいることか
ら全体で三位である（C社、D社は同一位となり二位はない）。B社はヨーロッ
パとアメリカという地域に限定して社長の現地化が進んでいることから全体と
しては四位である。そして、E社は全世界的に部長クラスの現地人の登用が進
んでいるということから全体としては五位である。

以上のように、本章では多国籍企業七社の現地化の状況を検討した結果、
Pelmutter(1969)の分類に則れば、C社とA社は世界志向企業に、D社、G社、
B社、G社は本国志向企業に、そしてF社は本国志向企業に分類されることが
明らかになった。

第5章 世界志向企業（C社とA社）の事例

第1節 はじめに

本章では、世界志向企業の事例を考察する。本研究では、基本的に本社の人的資源管理施策が充実するにつれて現地化は促進されるが、技術移転によってその進捗は妨げられると考えている。そこでまず、世界志向企業がどのような海外子会社に対する人材戦略に基づき人的資源管理施策を実行しているのかということについて明らかにする。次に、技術が人的資源管理施策による現地化の促進にどのような影響を及ぼしているのかについて検討する。

第2節 C社の事例

1. C社の概要および海外子会社に対する人材戦略

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%でありこの比率は年々上昇している傾向にある。海外で働く全従業員数は177311人と七社の中では最も規模の大きい多国籍企業である。

90年代に入りC社では本社そして海外子会社という地域や本国人、現地人という国籍に関係なくあらゆる人材を適材適所で活用しようと考え始めた。そこでC社は海外子会社では日本人海外派遣者比率を低下させ、社長を含めた現地人の管理職以上への登用を進め、そして現地人の逆出向や第三国への登用を進めていき彼らの経営への参画を促すことが目標とされた。

C社では、本国人、そして現地人に関わらず高い専門性をもつ自律したプロフェッショナルの育成を目指した教育体系を進め、また彼らが本社や海外子会社で適材適所に活躍できるような制度の導入を積極的に行なっている。C社はそのような人的資源管理施策を通し現地化を進めていこうとする努力が行なわれている。

2. 国際人材育成の充実および拡大

本稿では本国人に対する育成については国際人材育成の充実のなかで、そして国際人材の育成を本国人だけではなく現地人にまで対象範囲を拡大しているという意味で現地人に対する育成については国際人材育成の拡大のなかで別々に論じている。それはほとんどの企業では彼らに対する育成体系は別々であると考えられたからである（安室 1992、白木 1995）。しかしながら、C社では海外子会社に対する人材戦略の一環として国際人材を本国人、現地人と区別されていない。そのため国際人材の育成体系は本国人、現地人に対して同一のものが存在している。そこで、C社については国際人材育成の充実と拡大について以下にまとめる。

(1) 語学・異文化教育

C社は従来のように本国人を中心とした経営を進めていく代わりに現地人を積極的に活用していこうという方針を持っている。そのため、国際人材の育成については本国人、現地人を問わず同一のものが提供されている。表 5-2 は本社が提示する国際人材の育成体系をまとめたものである。

国際人材のなかでも幹部クラスの人材開発、幹部人材の登用を目的とする研修では、国内外の事業場以上の人材、そして幹部人材に対して各種セミナーを開催している。本社が現地人に対して提供している国際人材の育成プログラムはこの本国人、現地人協同で開催されるプログラムに限定されているが、現地人に対しては各地域にグローバル研修センターというのを設け、地域別に現地人の研修を行なっている。例えば、アジア統括会社の人材開発センターは 90 年に C 社の国際人材の育成を推進する目的により設立されている。

現地人の研修はこの他、各海外子会社で必要に応じて行なわれている。例えば、マーケティング部門ではデンマークの販売子会社の社長がアメリカの販売子会社へ研修の目的で二年間ほど出向している。

表 5-1 : グローバル研修—グループ体系—

対象		事業場長以上	幹部人材	主事以下
種類				
幹部開発	国内	トップセミナー	セミナー1~2	—
	海外	—	セミナー1~2	—
幹部登用	国内	—	セミナー1~2	—
	海外	—	セミナー1	—
リーダー研修		—	—	—
中国支援研修		—	—	—
キャリア開発研修		—	—	キャリア設計セミナー
経営品質研修		経営品質事業場長コース	経営品質アセスメントコース 1~3 経営品質実践コース 経営品質向上を目指した専門コース 1~4	
経営課題研修		—	フォーラム 1~2	
		—	フォーラム	

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：C 社社内資料。

本社が主催する幹部人材以外の国際人材の育成については、本国人に対する次のようなプログラムを提供している。それは、経営品質研修、語学研修である。

経営品質研修は経営品質、バランス・スコアカード、ビジネス・プロセス・マネジメントコースなど合計 11 のコースが用意されている。

語学研修は合計 21 のコースから構成されている。C 社では、英語だけではなく中国語、ドイツ語、フランス語、スペイン語などの多種の語学にも力を入れている。英語研修は英会話、TOEIC の試験対策コースが中心である。これらの語学研修は C 社専用の研修センターにて実施されている。

グローバル化が進み、国内業務においても英語を使う頻度は増えてきている。また、本社にいる誰でもが国際人材として海外へ派遣される可能性を持っている。これまでのように誰でもが海外へ派遣されるという時代は終焉を迎えてい

る。現在では語学ができること、そして職務遂行能力を持ち合わせている人というのがC社の海外派遣者としての選抜基準である。そういった意味で、C社では全社的にTOEICを昇格のための条件としている。例えばTOEIC450点以上は主任、係長クラスへの昇進の基準である。

(2) 海外派遣者教育（赴任前教育を含む）

海外派遣者教育は先のグローバル研修体系のなかに含まれているが、赴任前研修と語学研修が用意されている。

赴任前研修は、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）、ファミリー海外生活セミナー（語学研修）の三つのコースがある。語学研修は、語学コース（英語、中国語）と個別語学コース（英語、各国語）を設けている。

(3) 海外派遣者登録制度

C社で事業ドメイン制度が導入され、海外派遣者の人事は各事業部ごとの人事において決定されている。それによって、C社では事業部レベルで海外子会社と本社の事業部のニーズに合致する人材を選定しその調整を行なっている。これによって、必要な時に必要な人材を必要な場所に送ることができるようになっていく。

(4) 海外留学・研修制度

C社の本国人に対する海外留学・研修制度をまとめたものが表5-3である。C社では、短期ビジネススクール、MBA、NCT、VSCT、そして新卒トレイニーという6つのコースが準備されている。

これらのコースのうち、国際人材育成の要として位置づけられているのが新卒トレイニーのコースである。このコースからは多数の海外子会社の基幹人材、そして多数の本社の役員クラスの人材を輩出している。各海外子会社で実践的な訓練を受けることによりその後の海外派遣者としての活躍を期待している。海外派遣者の質を高めるためには最も効果的な方法とされている。また、そのような経験を積んだ人材が将来的には本社の役員クラスに就任している。

このコースは年間 6～8 人ほどが各海外子会社で研修を受けており、これまで 380 人の人材がそれを経験している。このコースが導入されてから 40 年以上の歴史が経っている。2003 年は 6 人がこの制度によって海外で研修を受けている。

表 5-2：海外留学・研修制度

コース人	主旨	対象
短期ビジネススクール	グローバルに考え行動できるコーポレート経営幹部の集中的育成	若手副参次 優秀者
MBA	海外の現場がわかるコーポレート基幹要員の早期からの計画的育成 (幹部育成)	勤続満 3 年以上の大学・大学院卒で主事以下の人材
NCT	事業ニーズに基づく国際人材の育成	大学・大学院卒で主事以下の人材
VSCT	新規事業立ち上げを實踐できる人材の育成	原則、G5～主事
新卒トレイニー	海外地域要員の育成	大学卒新卒人材

出所：C 社社内資料。

その他、短期ビジネススクールのコースは約三ヶ月間、欧米、日本のビジネススクールで経営学の講座を受講するものである。平均して年間 3～4 人、現在まで累計 65 人がこの研修を受けている。2003 年度はミシガン大学や南カリフォルニア大学への派遣が 1 人ずついる。

MBA コースは勤続満三年以上の若手人材を対象とし年間 7～11 人の人材の派遣を行なっている。これまでの累計実績は 59 人である。これも同様に欧米、日本のビジネススクールで経営学の講座を受講する。2003 年度は INSEAD、Harvard、Wharton、IM、IMPM 等へ 8 人が派遣されている。

事業ニーズに基づく国際人材の育成を目的として NCT コースが設けられている。年間 1～2 人程度が派遣され、累計ではこれまで 7 人が派遣されている。研修先は C 社の海外子会社であり、2003 年度は北米へ 2 人が派遣されている。

VSCT コースは新規事業立ち上げを實踐できる人材の育成を目的としている。年間1~2人がシリコンバレーのベンチャー企業へ派遣されている。2003年度は1人が派遣されており、現在までに5人派遣された実績がある。

このように導入期間がまだ浅いコースが存在しているが、優秀な国際人材が育成されており、グローバル化の課題となっている海外派遣者の少数精鋭化のために彼らの能力を最大限に高める努力が行なわれている。

(5) 現地人の本社への逆出向

90年代以降、現地人の本社への逆出向を受け入れる Work In Japan、略称 WIJ という制度が導入されている。C社の国際人材は本国人だけが対象とされているわけではなく、現地人も視野に含まれている。そのため現地人が海外子会社およびその他の国で活躍することを意識し、本社の経営理念、経営方針などを理解してもらう必要性というのは高まっている。

03年は4~5人がこの制度のもと本社へ逆出向している。この制度が導入された90年当初は海外から現地人を30人ほど受け入れていたが、現在ではビジネスニーズに応じて彼らの受け入れを行なうことにしている。そのため当初のように30人という人数制限を行なっていない。

(6) 国際人材の充実および拡大と現地化との関係

C社では現地化に積極的に取り組んでいる表れとして、国際人材を本国人だけではなく現地人までその対象として彼らの育成に取り組んでいるのが特徴的である。本社が開催しているグローバル研修は本国人、現地人が合同で参加する幹部育成のためのコースが設けられている。

本国人に対する国際人材育成の中心と考えられているのは、新卒トレイニー制度という海外での研修制度である。派遣先は海外子会社であり、実践的な技術が身につけられる。ここから多くの海外子会社の基幹人材が輩出されており、少数精鋭化を目指すC社の国際人材育成の要となるプログラムであるといえよう。その他、海外派遣の無駄が生じないように、C社では事業部ごとに人事担当を設置し、本社事業部と海外子会社のなかで海外派遣者の決定を行なっている。

現地人に対する国際人材育成の中心と考えられるのは、各地域統括会社専用の研修センターで行なわれる各種の育成プログラムであろう。それにより、各地域の海外子会社で必要となる能力を見極めた上で必要な育成プログラムを実行することができる。また、本社が優秀な人材と認めた場合には各海外子会社間を交流しての研修というのが行なわれている。現地人を海外子会社、そして第3国で積極的に活用していくためには本社の経営理念、経営方針などの理解が必要となる。そこで本社ではWIJという本社での逆出向を受け入れる制度を整えている。これにより、海外子会社で必要な技術を身につけることに加えて、グループ全体の経営理念の共有化を図ることができる。

C社は日本人海外派遣者比率が低下し、管理職以上への現地人の登用については7社のなかで最もそれが進んでいたということが明らかにされている。それはこのような本社の海外子会社に対する人材戦略に基づいた本国人、現地人に対する国際人材育成の施策が影響を及ぼしているものと考えられる。

3. 国際人材のグローバルな活用のための諸制度

(1) グローバルなプロジェクトの実施

C社では国際人材を本国人のみに限定していない。本国人、現地人にかかわらず必要な時に必要な人材を必要な場所で活用していくことを進めている。そのため、現地人が海外子会社に限らず本社や第三国で活躍できる制度が整えられている。その一つがグローバルなプロジェクトの実施である。

グローバルプロジェクトは事業部ごとに行なわれるケースが多い。C社のグローバルプロジェクトのケースを一つあげてみる。C社では2003年より全世界の企業の職務を客観的な基準で評価し、国際人材の確保、育成を推進するという目的でグローバル幹部人事制度(CGE; C社 Global Executive)を導入した。この制度を導入するにあたりアメリカの女性課長を中心とするプロジェクトチームを立ち上げている。彼女をリーダーとして起用したのは彼女がアメリカ海外子会社の人事、特に職務給制度の優秀な専門家であったからである。2002年に発足したチームは本社の人事関連部署10人、ロンドン子会社、シンガポール子会社の人事部長、アメリカ子会社の幹部開発担当ディレクターと人

事部課長が加わって総勢 14 人である¹。

(2) グローバルな人事異動の制度化

C 社では国籍、性別、年齢に関わらずグローバルに適正な人材の配置を行なうということを目的とし、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 2000 年に導入している。

この制度によって多くの優秀な現地人が彼らの能力活用のために第三国へ出向している。導入当初は各地域内での異動が多かったが、現在では地域のハードルを超えたグローバルな人材の異動が可能になるようにその整備を行なっている。

(3) 人事のデータベース化

90 年代に入ってから、全世界の優秀な人材を登録する人事のデータベース化を進めてきた。その結果 2001 年には海外子会社の一定レベル以上の幹部候補者についてはデータベース化が完了している。この情報は、本社人事部、ヨーロッパ、アメリカ、アジアなど各地域の人事担当者間で共有されている。その他の幹部クラス以外の人材、例えば研究開発者などについては事業部ごとにデータベース化され、本社と海外子会社の事業部間でその情報が共有されている。

(4) グローバルな社内公募制

ヨーロッパの地域統括会社を中心となりグローバルな社内公募制の整備が進められている。これについては本社が統括して行なっているわけではないが、地域ごとにその整備が進められてきている。将来的には本社が中心となるグローバルな社内公募制の仕組み作りを進めていく方針である。

C 社では地域内において現地人の海外子会社間の異動が 4,5 年ほど前から急増している。これらの異動というのは現地人の能力を活用していくためのものと彼らを将来の幹部候補として育成していくための目的をもつものがある。こ

¹ 朝日新聞、2003 年 1 月 9 日付。

の異動というのもグローバルな社内公募制によるものである。

(5) 国際人材のグローバルな活用のための諸制度と現地化との関係

C社では従来のように本国人が中心となって海外子会社の経営を行なっていくというような方針を持っていない。それとは逆に、全世界で必要な人材を必要な時に必要な場所で活用していこうとする動きがある。90年代以降、このような考え方が実践に移され、現在では現地人の本社や第三国への異動を積極的に進めるための諸制度が整えられている。

その特徴としては、①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こと、②国籍、性別、年齢に関わらずグローバルに適正配置を行なうという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 を導入していること、③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整備していること、④ヨーロッパを中心に地域ごとにグローバルな社内公募制が確立されていることである。

現在、C社の現地人の本社逆出向者数、そして第三国籍者数の合計は19～25人と他社に現地人のグローバル化が進んでいる企業であるということが明らかになっている。このことは、先の国際人材のグローバルな活用のための諸制度が本社人事部によって整えられていることに影響されているということが十分に考えられるであろう。

4. 全世界共通の人事制度の確立

(1) 全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度

C社では先の国際人材のグローバルな活用のための諸制度に続き、全世界で統一の評価・処遇制度というのを導入し、現地人が海外子会社だけではなく本社や第三国で活躍できるような制度作りを進めている。

その政策の一つとして、2003年4月よりCGE(C社 global Executive)を導入している。これは、全世界の本社、海外子会社の職務を客観的な基準で評価し、処遇する制度である。これにより本社、海外子会社にかかわらず全世界の幹部を役職で格付けし、権限と責任を明確にすることができる。それは、同時

に国境を超えた本社、海外子会社間での異動を促すことができる。

具体的には世界各地で合計 50 の管理職以上に就く重要な人材をグローバルな経営幹部に認定した上で、これらのポスト五段階の等級に区分する。これにより従来は位置づけが不明確であった A 国にある工場の工場長と B 国にある販売子会社の社長の等級が明確となる。これにより従来のように現地人が海外子会社にとどまるだけではなく第三国へ赴任することが容易となり、グループ内の人材の流動化は活性化している²。

(2) 海外派遣者に対する共通の評価・処遇制度

海外派遣者に対する評価・処遇はパッケージ・プログラムという制度が導入されている。評価はバランスシート方式で派遣元により評価される。これにより、本国人と現地人の区別なく公正な評価、処遇を行なうことができる。このことにより、現地人の本社や第三国への異動を促すことができる。

(3) 全世界共通の人事制度の確立と現地化との関係

C 社では本国人、現地人にかかわらず世界の適材適所での人材の活用を進めている。そのための政策の一つとして、全世界共通の人事制度を確立を進めている。その特徴としては、①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ができる CGE 制度を導入していること、②海外派遣者に対する共通の評価・処遇制度であるパッケージ・プログラムを導入していることである。

先にも述べたように C 社の現地人の本社逆出向者数、そして第三国籍者数の合計は 19~25 人と他社に比べてその数は多い。これは、このような本社が海外子会社に対する人材戦略の一環として施策している全世界共通の人事制度の確立が影響を及ぼしていると考えられる。

² C 社社内資料、日本経済新聞 2003 年 4 月 11 日付けを参照。

第3節 A社の事例

1. A社の概要および海外子会社に対する人材戦略

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、海外で働く全従業員数は52661人である。95年の35074人と比較すれば、A社では海外進出はかなり増大してきているということがいえるであろう。七社の全従業員数の比較では、C社、F社、B社に次いで四番目にその数は多く、比較的中規模な企業と位置づけられる。海外生産比率は02年で38%であり、プラザ合意時の7%と比較してその比率は年々上昇しているといえる³。

A社は本国人だけではなく海外の人材の能力を積極的に活用したいという方針からグローバルな人材異動を視野にいれた人材戦略を展開している。このためA社では海外子会社では海外派遣者比率を低下させ、現地人を海外子会社だけではなく本社や第三国へ出向させ彼らの能力を活用していくことが目標としている。ただし、海外子会社のトップ・マネジメント層については日本人海外派遣者に頼る部分がまだ残されているのが現状である。その理由は、言語の問題、そして賃金体系の違いという問題の二つにある。

海外子会社の社長は海外子会社の状況を随時本社に報告しなければならない義務をもっている。その折、その報告は日本語によるレポートによって行なわれる。それはこのレポートを受け取る本社側の英語力、あるいは現地の言語力の理解が充分ではないからである。そうなれば、おのずと海外子会社の社長というのは日本人海外派遣者が就任する機会が多くなる。

もう一つは日本と海外での社長職に対する処遇の格差にある。日本でも職務給制度が導入されているとはいえ、海外では契約制が採用され、社長職には日本に比べかなり高い賃金が支払われる傾向にある。例えば、海外の現地人に対して日本人海外派遣者の約三倍ほどの賃金を支払わなければならない場合がある。販売やマーケティングなど日本人海外派遣者に対して現地人の方がその職に適していると判断される場合に限っては高額な賃金を支払って現地人を登用しなければならないが、そうでないと判断される社長職の場合には日本人海外

³ 日刊工業新聞社編(2003)、111頁。

派遣者がその任務に就いている。

このような理由から A 社では今後、トップ・マネジメント層以外の職位、具体的には部長、そして課長レベルで現地人の登用やそれによる経営への参画を進めたいと考えている。さらに近年は現地人の本社や第三国での活用を通じて彼らの経営参画を促すことを現地化の視野に入れている。そのために A 社では日本人海外派遣者比率の低下、そして社長職以外の現地人の登用に努め、さらに彼らが本社や第三国へ出向できるような仕組み作りに取り組んでいる。

2. 国際人材育成の充実

(1) 語学・異文化教育

A 社では海外派遣者にかかるコストの増大が原因となり海外派遣者数を低下させることを目標としてきた。その結果、95年から03年にかけて海外派遣者比率は0.9%も低下している。これは先にみたように、七社の中ではその低下が最も著しいことが明らかにされている。このようなことから、A 社では海外派遣者の少数精鋭化に努めている。

その政策の一つは、本国人そして海外派遣者を対象とした語学・異文化教育である。その体系をまとめたのが表5-1である。

A 社では、英語と中国語という二ヶ国語を中心とした語学研修を本国で働く全従業員に対して行なっている。英語基礎力養成には自己啓発英語1~4が用意されているが、それぞれのレベルは自己啓発英語1がTOEIC500~600点、4がTOEIC800~900点でありかなり幅広い範囲のなかで行なわれている。これらの研修の成果は年に三回実施される検定試験により評価される。海外派遣者として必要なTOEICは600点以上とされており、TOEICの教育には力を入れている。

英語に関しては、語学の習得だけではなく、実際にビジネスで必要となる読み、書きに加えて、プレゼンテーションやミーティングでの技能をも身につけてもらうようにしている。

異文化教育については、外国人研修生や社外講師により年に数回開講される。そのねらいは、①企業全体のグローバル化推進に伴う国際人材としての意識の

獲得、②国際人材に要求される条件である英語力の向上と異文化対応能力の重要性を認識することの二つである。

表 5-3 : A 社語学・異文化教育体系

英語基礎力養成	自己啓発英語 1
	自己啓発英語 2
	自己啓発英語 3
	自己啓発英語 4
中国語基礎力養成	ビジネス中国語入門
	ビジネス中国語初級 1・2
英語スキル強化	ビジネスレターライティングセミナー
	E-mail ライティングセミナー
	プレゼンテーションセミナー・入門コース
	プレゼンテーションセミナー・レギュラーコース
	テクニカル・プレゼンテーションセミナー
	ネゴシエーションセミナー
	ミーティングマネジメントセミナー
検定試験	A 社英語検定 (TOEIC)
エリア別速習	英文速読要約セミナー
異文化対応	グローバルコミュニケーションフォーラム

出所：A 社資料。

(2) 海外派遣者教育 (赴任前教育を含む)

海外派遣者については赴任前に、①海外派遣者研修、②海外派遣者研修基礎マネジメント編、③海外派遣者外国語研修、の三つのコースが用意されている。

海外派遣者研修は、仕事や生活面での異文化適応をはかるために必要な考え方のポイントを 4 日間にわたり指導している。海外派遣者研修基礎マネジメント編とは、役職未経験者で赴任後管理職になることが予定されている人を対象に行なわれるものである。海外派遣者外国語研修では仕事や生活面において必要となる外国語を指導している。

(3) 海外留学・研修制度

A社の海外留学、研修制度には二つの主な制度がある。

一つは、1997年に導入されたアジアトレイニー制度である。入社三年目以降の本国人を対象にアジア（主に中国やタイ）へ派遣している。中国やタイという特殊言語をもつ国では従来より業務上のトラブルが絶えなかった。この地域では現地人材がまだ育成されておらず日本人海外派遣者が中心となった経営が行なわれていたが、日本人海外派遣者にこれらの語学のスペシャリストが存在しなかったことが理由であった。業務が遂行できない無能な海外派遣者は今の時代には求められていない。本社では海外派遣者のコスト高は問題となっており、実践力のある有能な人材の派遣が求められている。よって、この制度の導入により現在、中国語やタイ語という特殊言語を習得し、現地人を育成できる高い能力をもつ海外派遣者が育っている。

アジアトレイニー制度の研修期間は約2年間である。1年目は語学の習得に力を入れ、2年目は語学研修先の最寄りの海外子会社で現場訓練を受ける。この2年間の後には本社の元の職場に戻るが、そのうち9割は所属していた海外子会社へ再び赴任している。

本国人に対する海外での留学、研修制度のもう一つは、技術留学生制度である。これは主に研究開発部門の人材を対象として行なわれている。その目的は海外で研究が進んでいる分野の特殊技術を身につけてもらうことである。彼らは海外の大学や大学院で約二年間研究活動に従事する。この制度は主に研究開発部門に適応されているが、それ以外ではこれまでに法務、経理、物流の専門家を必要とした際に適切な部署からの参加がある。

(4) 国際人材育成の充実と現地化との関係

A社では現地化を促進していこうという方針を持っている。特に海外派遣者にかかるコストが増大しており海外派遣者比率を低下させることはA社の課題であった。海外派遣者比率を低下させるためには海外派遣者の少数精鋭化を進めていく必要がある。

その政策の中核となっているのは、本国人に対する体系的な語学・異文化教育、そして海外留学・研修制度、特にアジアトレイニー制度の導入である。

海外派遣者に求められる TOEIC の点数は 600 点と比較的高い数字が求められている。また必要な言語は英語だけにとどまらず 97 年以降は中国への進出が増大しているため中国語の教育にも力を入れている。さらに、語学だけではなくプレゼンテーションやネゴシエーションという実践的な技術の習得をも視野に入れている。

従来までは語学のできない無能な海外派遣者が特殊言語地域に派遣されており、そのためにそれらの地域ではトラブルが続出していた。中国、タイではまだ現地人が育っていないために経営は全て日本人海外派遣者によって行なわれている。それらの地域で特殊言語を習得、そして 2 年間の実務を周辺の海外子会社で体験することにより即戦力のある人材を輩出することに成功している。

その結果、A 社の海外派遣者比率の低下は 95 年から 03 年にかけて 0.9% と他者に比べて最もその低下が著しいことが明らかにされている。現地人の管理職以上への登用は部長クラスに一部の現地人が登用されているということが明らかにされている。日本人海外派遣者比率の低下に比べて現地人の管理職以上への登用は他社に比べてそれほど進んでいないがそれが徐々に進んでいることは事実である。このことは以上のような A 社の本国人に対する国際人材育成の充実が影響を及ぼしていると考えられる。

3. 国際人材育成の拡大

(1) 本社への逆出向

A 社ではトップ・マネジメント層の現地化にはあまり積極的ではないが、海外派遣者比率を低下させ現地人を積極的に採用したい、あるいは現地人のもつ能力を活用したいとする方針を持っている。

そこで導入されたのが 2000 年の AGAP (A 社 Global Assignment Program) という制度である。本国人、現地人を問わず全世界の人材は全てこの ADAP 制度の対象者である。この制度により本国人、そして現地人は自由に本社、そして海外子会社を異動することができる。派遣期間はおよそ三年間であり、主に地域間での異動が多い。例えば、ヨーロッパのフランス海外子会社の人イギリス海外子会社へ異動している。

海外派遣は従来、本国人のみがその対象とされていた。このことは、海外の優秀な現地人のモチベーションを低下させ、現地人の有能な能力を発揮できないというデメリットを持っていた。この制度の導入により現地人を本社や第三国で積極的に活用することができる、そして海外子会社の幹部候補として彼らを育成することができるというメリットをもたらしている。

(2) 国際人材育成の拡大と現地化との関係

この制度の導入により最も効果が発揮されたのは現地人の逆出向者と第三国籍者数の増加である。この制度の導入以前は現地人の逆出向者はわずか 2 人、そして第三国籍者は存在しなかった。現在、この制度の適用による海外派遣者数は 997 人である。そのうち 50 人の現地人が本社や第三国で活躍している。このことから現地人に対する国際人材育成は現地人の逆出向者や第三国籍者の増大に影響を及ぼしていると考えられる。

A 社の日本人海外派遣者比率の低下は 0.9%と 7 社の中でもっともその低下率が高かった。しかしながら、現地人の管理職以上への登用は部長クラスで一部の現地人が登用されているという結果となり他社に比べてそれほど進んでいない。これは A 社の本社人事部の政策と共通しているところがある。A 社人事部では社長クラスの現地化を進めることは困難であると考えている。それは本社への日本語によるレポート、そして日本と現地の社長職に対する処遇格差による理由である。しかしながら、本社人事部はそれ以下の職位については日本人海外派遣者比率を低下させ現地化を進めたいという方針をもっている。その具体的な政策の一つがこの AGAP 制度である。AGAP 制度の導入には現地人の有能な能力の活用と彼らの育成という二つの目的がある。それにより A 社は海外派遣者比率を低下させ、部長クラス一部の現地人の登用が進んでいる。よって、A 社の海外子会社に対する人材戦略によって現地人の国際人材育成が充実し、その結果海外派遣者比率の低下と現地人の管理職への登用が進んでいるということがいえる。

4. 国際人材のグローバルな活用のための諸制度

(1) グローバルなプロジェクトの実施

A社では現地人の社長の現地化はあまり進んでいないが、現地人の能力を本社や第三国で有効に活用していきたいという方針を持っている。

その政策の一つが2000年に導入されたACEDP(A社 Corporate Executive Development Program)という制度である。対象者は主に全世界の研究開発部門の本国人および現地人である。具体的には、世界各国から上級管理職クラス、中間管理職クラスの人材を本社に集結させプロジェクトチームを結成する。そして彼らによって新しいコンセプトの製品、制度、技術の提案などが行なわれる。チームはだいたい6人で構成され、年に1度あるいは2度開催される。このプログラムの具体的な内容については次のとおりである。

プログラムの段階としては4段階ある。まず、チームが本社に集結し、新しいアイデアや製品コンセプトなどを提案し、チームの中でそれらの知識に関する事前学習を行なう。第2段階として、スイスのローザンヌのビジネススクールにて一週間程度の研修を行なう。第3段階として、チームは一旦解散し、それぞれの人材は派遣元に戻り、約2ヶ月のあいだに新しい製品の開発、あるいは制度や技術の試験的な試作に取り組む。この間、チームのメンバー同士は電子メールなどを通し、状況や成果を報告しあう。第4段階として、2ヶ月が経過した後、彼らは再び本社に集合し、社長に対して結果報告会を1週間という期間のなかで行なう。

(2) グローバルな人事異動の制度化

現地人の研修制度のところでも述べたADAP制度は現地人を育成するための目的に加えて、彼らを本社や第三国で積極的に活用していきたいという本社の目的がある。

現在、ADAP制度では地域間での国際人材の異動が主になっているが、将来的には地域を越えた異動が活発になるよう制度を整えていく予定である。例えば、中国語を話せるシンガポールの国際人材が中国へ異動するケースなどは今後増えていくであろう。言語が共通していること、そしてシンガポールは中国

に比べ技術が発達しているというメリットを用いることにより中国でのシンガポール人材の能力の活性化が期待できる。

(3) 人事のデータベース化

ADAP の制度化に伴い、全世界のある一定クラス以上の国際人材についてはデータベース化が行なわれている。

(4) 国際人材のグローバルな活用のための諸制度と現地化との関係

A 社では現地人の能力を有効に活用したいとする方針のもと、グローバルなプロジェクトの制度である ACEDP、そしてグローバルな人事異動を制度化している AGAP、それに伴うグローバル人事のデータベース化を進めている。

A 社の逆出向者数および第三国籍者数の合計は以前に比べてかなり増大している。つまり、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の充実が逆出向者数および第三国籍者数の増大に影響を及ぼしていると考えられる。

5. 全世界共通の人事制度の確立

(1) 全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度

全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度というのは制定されていない。しかしながら A 社では本社、そして全世界の海外子会社で職務給制度を採用していこうという共通の方針を持っている。

現在、本社はアメリカやヨーロッパの制度にならい職務給制度を 2001 年より導入している。2001 年にはまず管理職に対して導入されたが、2002 年からは一般従業員にも適用されている。

従来、アジアや中国では工場を立ち上げる際に既存の人事制度が存在せず、当時採用されていた日本的な職能資格制度を導入した。そこで現在ではアジアを中心とする全ての海外子会社で職務給制度を導入していくよう呼びかけている。

(2) 海外派遣者に対する共通の評価・処遇制度

海外派遣者の評価・賃金については ADAP 制度に基づいてある程度統一されている。例えば、海外赴任の補助、家族手当、引越し手当、教育手当などの福利厚生などへの対応は本国人、現地人という区別はない。

(3) 全世界共通の人事制度の確立と現地化との関係

A 社では現地人の本社や第三国での能力の活用を進めたいと考えている。そのため A 社では、全世界で職務給ベースを基準として人事制度を確立したいという方針を持っており、現在その政策を進めている。そして ADAP 制度の導入により海外派遣者に対する共通の評価・処遇制度を確立している。これにより、実際に A 社の逆出向数そして第三国者数は増大している。

第4節 技術の分析

1. C 社の事例

C 社は製品技術、生産技術の設計は製品によって日本で行なうものと海外で行なうものがある。ハイテク製品については日本で行い、ローテク製品については海外で行なっている。消費者の多様化が進み、現在では現地市場のニーズに合った製品作りというのが望まれている。そのため、以前は全ての製品技術の開発を日本で行なっていたが現在では海外でも行なうようになったのである。

海外で製品や生産技術の開発を行なうようになったとはいえ、その全ての現地人の技術者に任せているわけではない。現地での技術の開発には日本人海外派遣者が必要となる。また、日本から移転される技術についてはその高度化が進んでいる。テレビを例にあげてみると、以前はカラーテレビを扱っていたが現在ではビデオ内蔵型テレビを扱っている。さらに、日本から海外子会社へ移転される新技術の移転頻度というのも高まっている。例えば、95年で2年に1度のモデルチェンジを必要としていた製品は現在では1年に1度のモデルチェンジを必要とするまでになっている。これらのことから、日本人海外派遣者の必要性というのは依然高いということがわかるであろう。

海外派遣者の職位については、全体の10%は社長・役員クラス、10%は部長クラス、50%は課長・係長クラス、そして残る30%はアドバイザーである。このことからそのほとんどは管理職以上に就いているということが分かる。

C社は本社の海外子会社に対する人材戦略により日本人海外派遣者比率の低下と現地人の登用を進めている。実際に日本人海外派遣者比率は低下し、現地人の登用は進んでいることは明らかになっている。それは現地人が育ってきていること、そして海外子会社の規模が拡大し管理職以上のポスト数が増大していることに起因している。しかしながら、依然として日本人海外派遣者の必要性というものは高く、そういった意味では海外子会社の全てを現地人に任せるという完全な現地化というものは難しい状況にある。

2. A社の事例

A社は現在、台湾で研究開発を進めており、設計から生産までの全てを現地で行なっている。しかしながら、それ以外については製品技術、生産技術はすべて日本で開発され、それを各海外子会社へ移転しているのが現状である。そのため、製造子会社へ派遣される海外派遣者の多くは技術に関連した業務を担当している。そして彼らのほとんどは海外子会社で部長以上の職位に就いている。

A社では日本人海外派遣者比率を低下させ現地人の登用を進めていきたいという方針をもっている。そのためA社ではいくつかの施策によってそれを実現することを試みている。例えば、ADAP制度の導入により現地人が本社や第三国への異動が自由に行なわれるようになった。加えてACEDP制度の導入により全世界の優秀な技術者による新製品の提案や開発が行なわれるようになった。これらの制度の導入は現地人の優秀な能力の活用、そして彼らのモチベーションを高め優秀な現地人の定着と確保を図ることが目的とされた。

しかしながら、A社では日本人海外派遣者比率は低下しているが現地人の管理職以上への登用についてはそれほど進んでいない。それは、製品のライフサイクルが短くなってきており新技術の移転頻度が高まってきていること、そして製品技術、生産技術のレベルが以前に比べて確実に上がってきていることにより日本人海外派遣者の必要性というものは依然高いということがその原因と考

えられる。

海外で現地人の技術レベルが上がってきていること、研究開発の能力が十分に備わってきていることなどから将来的にはさまざまな国籍の人材が本社あるいは海外子会社間を通じて技術移転を行なうということも考えられるというのが本社人事部の見解である。

第5節 小括

第4章では、C社とA社では海外派遣者比率は低下し、現地人の管理職以上への登用が進み、そして現地人の逆出向者および第3国籍者数は他社に比べて多いということが明らかにされた。このことから、C社とA社は本国人のみならず現地人の能力を積極的に活用しようとする世界志向企業の特徴を持つと判断された。そこで、本章ではまず、世界志向企業であるC社とA社がどのような海外子会社に対する人材戦略に基づきどのような人的資源管理施策を実行しているのかということについて検討を行なった。

C社とA社では本国人、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ていきたいという基本方針を持っている点で共通している。ただし、A社では社長という海外子会社の責任者の立場への現地人の登用についてはまだ難しいと考えられているが一部の地域で部長や課長への現地人登用が進んでいる。C社については全世界の社長クラスでの現地人登用が進んでおり、積極的に現地人の能力活用に取り組んでいる。C社とA社ではこのような若干の違いはあるが、両社ともに本国人、現地人をグローバルな地域で活用していきたいという方針を持っている点では共通している。

そのためこれらの企業ではこのような基本的な考え方のもとさまざまな人的資源管理施策が実行されていた。そして、それは実際にC社とA社の現地化の状況に結びついているということが確認された。その特徴については次のとおりである。C社とA社では、第1に本国人に対する国際人材育成を充実させており、そのことにより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ということが明らかになった。C社では本国人、そして現地人に対する国際人材育成の共同プログラムを設置しているのが特徴である。本国人

に対しては各種海外研究制度を導入しその育成に積極的に取り組んでいた。A社でも同様に TOEIC を中心とする語学研修、異文化研修が充実しており、アジアトレイニー制度を中心とした海外研修制度が導入されていた。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なものである。そして、そのことが日本人海外派遣者の少数精鋭化に関連し、結果として現地人の管理職以上への登用につながったと考えられる。

第2に、C社とA社では現地人に対する国際人材育成が充実しており、そのことが日本人海外派遣者比率の低下や現地人の管理職以上への登用、そして現地人の逆出向者数と第3国者数の増大に影響を及ぼしていることが確認された。C社では特に本社が地域統括会社の傘下に研修センターを設置し、地域に密着した現地人の育成に努めていた。そして、WJI という制度を導入することにより本社への逆出向を促がし、彼らに対する本社の経営理念や考え方の普及に努めていた。A社でも同様に 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た。これらの制度の実施により現地人に本社の考え方、経営理念などの浸透を促がしている。そして、このことが結果として現地人の管理職以上への登用や彼らの本社や第三国籍者としての活用に密接に関連している。

第3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、そのことが現地人の逆出向者数と第3国者数の増大に影響を及ぼしていると考えられる。C社では、①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こと、②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こと、③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こと、④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が整備されているという特徴を持っている。A社では全世界の海外子会社から有能な人材を集め、プロジェクトチームを結成し、新製品の開発などを進める ACEDP 制度が導入されている。そして、この制度の導入と同時にグローバル人事のデータベース化が進められている。さらに、先の 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てい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もある。C社とA社におけるこのような制度の

確立によりグローバルな人材の異動・配置が可能になり、それが結果として現地人の逆出向者数と第3国者数の増大につながったと考えられる。

第4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3国籍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、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た。A社でも同様に海外派遣者に対する共通の人事制度を導入していた。そして、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。これらの制度が確立されることにより、グローバルな人材に対する評価や処遇を可能にする。そしてこのことが結果として、現地人の逆趣向者数と第3国籍者数を増大させたと考えられる。

C社とA社の事例からはこの本社の人的資源管理施策と現地化とを結ぶ4つの関係が明らかにされた。このことは、第3章で示した本研究の分析枠組みが証明されたことを意味している。つまり、C社とA社の事例から明らかになったことは、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ことである。

本研究の第2の目的は、技術が人的資源管理施策による現地化の促進にどのような影響を及ぼしているかについて検討を行なうことであった。

C社ではハイテク製品については日本でローテク製品については海外で製品や生産技術の開発を行なっている。海外ではまだ現地人の技術開発力というのは備わっておらず、日本から技術を移転する場合そして海外で技術を開発する場合のいずれも日本人海外派遣者が必要とされている。A社は一部台湾で研究開発を進めているが製品・生産技術のほとんどは日本から海外へ移転されている。つまり、両社ともに技術は日本から海外子会社へ移転されており、そのために日本人海外派遣者は必要とされている。そして、C社、A社では、技術レベルが以前に比べて高くなっていること、製品ライフサイクルが短くなり新技術の移転頻度が高くなっていることから日本人海外派遣者の必要性は依然として高いことが明らかになった。さらに、このような日本人海外派遣者のほとんどは管理職以上の職位に就いている。このようなことから技術は現地化の促進を妨げているということがいえるであろう。実際に、C社、A社のインタビュー

一調査では本社の人的資源管理施策によって現地化を進めてはいるが、技術移転によりある一定の日本人海外派遣者は必要とされるため現地化は進みにくいということが言われていた。

以上のことから、技術という要因は本社の人的資源管理施策による現地化の促進を阻害しているということがある程度説明できるということが明らかになった。

第6章 現地志向企業（D社、G社、B社、E社）の事例

第1節 はじめに

本章では現地志向企業であるD社、G社、B社、E社の事例について考察する。本研究では基本的に本社の人的資源管理施策によって現地化は進んでいくが、技術という要因がその現地化の促進を阻害していると考えている。そこでまず、現地志向企業がどのような海外子会社に対する人材戦略に基づきどのような人的資源管理施策を実行しているのかということについて明らかにする。次に、現地志向企業では人的資源管理施策によって現地化が進められていくなかで技術という要因がそこにどのような影響を及ぼしているのかということについて明らかにする。

第4章で現地化の進んでいる企業の順位を検討した結果、D社、G社、B社、E社の順となることが明らかになった。そこで、本章ではこの順番を追ってそれぞれの企業を考察していく。

第2節 D社の事例

1. D社の概要および海外子会社に対する人材戦略

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。現在海外で働いている全従業員数は24200人、海外生産比率は33%である。D社は95年と03年の本社の統計処理の方法が異なることから海外で働いている全従業員数の95年との比較は不可能である。しかしながら、ここ8年間の間にアジア特に中国への進出を増大させておりD社の海外子会社数は増加している。海外生産比率は95年においても33%とそれほど変わりはない。

D社では従来本社から派遣される日本人海外派遣者が中心となって海外子会社の経営を行なってきた。しかしながら、現在では海外子会社の経営は現地の事情に精通している現地人に任せた方が良く考えている。そのためD社は、海外子会社では日本人海外派遣者比率を低下させトップ・マネジメント層の現地人の登用やそれによる現地人の経営への参画を進めるという海外子会社に対

する基本的な人材戦略の方針を持っている。90年代後半よりさまざまな人的資源管理施策を実行した結果、現在では欧米の販売子会社の社長のほとんどは現地人となっている。95年時点では全海外子会社における現地人社長は2人しか存在していなかった。これはD社における現地化への大きな前進だと考えられる。

2. 国際人材育成の充実

(1) 語学・異文化教育

D社は海外派遣者の少数精鋭化を進めるため、海外派遣者の選抜基準を次のように設定している。それは、①健康であること、②本人が希望していると確認されていること、③社内成績、④TOEIC700点以上である。

D社では海外派遣者が健康であるということはもちろんであるが、本人の意思を尊重せずに人事部が海外派遣を命令的に行なうことを避けている。本人が海外派遣を希望していなければ海外での重要かつ困難な任務に耐えることができず結果として海外派遣の成功に結びつく可能性は低いと考えているからである。

社内成績とは社内の人事考課を指している。社内の人事考課はS、A、B、C、Dの5段階評価となっており、B以上(S、A、Bクラス)の高い成績を所持していなければ海外派遣者として選抜しないという厳しい評価を持っている。

TOEICのスコアは700点以上なければ海外派遣者として認定されない。これは先のC社650点以上、A社600点以上と比較すれば最も高い基準であるといえる。

このようにD社では現地化を進めていくために質の高い海外派遣者を選抜する基準を設けている。この基準をクリアするために本国人に対してさまざまな育成プログラムが準備されている。

D社では本国人に対してTOEICを中心とする語学研修を提供している。D社では本国人、現地人の育成のためにDBS(D社 Business School)というD社専用の人材開発センターを設置している。本国人に対する語学研修についてもこのDBSを中心に行なわれている。語学研修はこの他個人の自己啓発の援

助を行なっている。

TOEIC の基準は海外派遣者だけではなく一般人材に対して 500 点以上を目標とするよう指導している。その他、D 社では新卒採用時に TOEIC の試験を取り入れること、そして昇格要件に TOEIC の点数を基準とすることなど全社的に TOEIC の基準を高めようという努力がなされている。昇格要件としては例えば課長職への昇格は TOEIC700 点以上が必要とされる。

語学教育は英語だけにとどまらず近年中国への進出が増大していることから中国語の研修も充実している。

(2) 海外派遣者登録制度と海外派遣者教育

海外派遣者の少数精鋭化を進めるために、D 社では本社で優秀だと判断される人材を国際人材としてプールしておく制度を導入している。早い段階から海外派遣者を選抜し、教育を施すことによって質の高い海外派遣者を派遣したいという意図がある。この制度は 80 年代後半から 98 年くらいまで「海外要員制度」として導入されていたが、内容を充実させて 2000 年には「国際要員開発プログラム」という新たな制度を導入している。

この新しい制度では社内の優秀な人材を早期に選抜し、海外派遣前の 1~2 年間の間に徹底した研修を施している。研修制度の具体的内容としては語学研修や経理などの専門研修を中心としている。語学については、派遣先により中国、タイ、マレーシア、スペイン語などさまざまな国の言語に対応できるように早い段階からそれらの語学の習得に力を入れている。

海外派遣者の赴任前教育は家族も含めて 2、3 ヶ月間行なわれる。主に異文化教育を中心としたプログラムが提供されているが専門研修機関は利用していない。いずれも現場で実際に海外勤務を経験したことがある帰任者によって講義が行われる。これらの講座については社内で専用テキストを作成している。

(3) 研修制度

5 年ほど前からチャレンジ制度を導入している。この制度においては、職位でいえば管理職手前の副主任から主任くらいまでの人たち、年齢では 30 歳から 35 歳くらいまでの人に対して、さまざまなプログラムが提供されている。

この制度の導入目的の一つは質の高い国際人材を育成することである。このことを目的としたプログラムが MBA の短期コースである。このコースではグローバル提携、ロジカル・シンキングなど海外勤務の実践として役立つ知識の習得を目指している。実際には、年に1～2人の技術系の人材がこの制度の対象者として国内ビジネススクールに修学している。

(4) 国際人材育成の充実と現地化との関係

D社は現地化を進めるために日本人海外派遣者の少数精鋭化への努力を行っている。その特徴は、①海外派遣者の少数精鋭化を進めるために海外派遣者の厳しい選抜基準を設けていること、②そしてそのような国際人材を早期から育成しプールしておくために国際要員開発プログラムという登録制度を設けていること、③国際人材の質を高めるためにチャンレンジ制度という留学制度を設けていることである。D社では95年から03年にかけて日本人海外派遣者は低下し、社長を中心とした現地人の登用が進んでいるということが明らかになっている。つまり、このように国際人材育成が充実していることが日本人海外派遣者比率の低下や現地人社長の登用を進めているということが分かる。

3. 国際人材育成の拡大

(1) 研修

現地化を進めたいとする方針のもと D社は現地人に対する育成も積極的に行なってきた。先にも述べたように D社では本国人、現地人の育成のために DBS という D社専用の人材開発センターを設置している。従来、DBSでは必要に応じた個別研修を行なってきた。事業部ごとに重要となる現地人を日本へ呼んで研修を受けてもらっていた。これは制度化されていないもののこれまで頻繁に行なわれてきた。

そして今年度からこれを制度化することとし、トレイニー制度を導入している。この制度は海外で選抜された人材を日本へ呼んで DBS で一週間ほどの研修を行なうものである

03年はヨーロッパ、アメリカ、オーストラリアの海外子会社より22名のト

ップ・マネジメント層に就いている現地人、そして、同地域の日本人社長 30 名が参加した。そしてこれらの人たちには 04 年引き続きスイスのローザンヌのビジネススクールで研修を行なう。そこでは、日本の有名大学の教授による講義を一週間ほど受講してもらう予定である。

04 年度にはまた同様のプログラムをアジアの海外子会社のトップ・マネジメント層の現地人に対して行なう。今年度アジアの現地人が参加していないのは語学の問題からである。アメリカ、ヨーロッパの現地人に比べてアジアの現地人の英語力は母国語ではないという意味で劣っている。そのため、アメリカ、ヨーロッパの現地人とは別々に研修を行なっている。

(2) 国際人材育成の拡大と現地化との関係

D 社は海外子会社に対する人材戦略に基づき現地人の国際人材の育成に力を入れている。その特徴は、①必要に応じて事業部ごとに DBS で現地人の研修を行なってきたこと、②それに加えて今年度よりトレイニー制度を導入し本格的な現地人の育成を徹底していることである。そして、実際に D 社では日本人海外派遣者比率が低下し社長、部長クラスを中心とした現地人の登用が進んでいる。このことは、このような現地人に対する国際人材育成が充実していることが影響を及ぼしていると考えられる。

D 社では現地人の国際人材の育成に関して世界志向企業と異なっている点がある。それは本社での逆出向を受け入れる制度が充実していないということである。実際に D 社では逆出向者や第 3 国籍者はほとんど存在しない。それは D 社では世界志向企業と異なり現地人の逆出向や第 3 国への出向まで海外子会社に対する人材戦略の範囲として捉えておらず現地人を本社で受け入れる制度を充実させていないことがその原因として考えられる。

4. 国際人材のグローバルな活用の諸制度

(1) グローバルなプロジェクトの実施

現在、ビジネスの必要に応じて事業部ごとにグローバルなプロジェクトが日常的に行なわれるようになりつつある。特に、電子部品や半導体といった部門

においては国境を超えた拠点間の連携の必要性が求められてきている。本社人事部で把握している数は少ないがこれまで次のようなケースが存在している。

D社アメリカ子会社とアメリカ企業との間で液晶ビジネスの取引が展開されたことがある。この時、D社のアメリカ子会社の営業部門によってこの取引が担当されるが取引された製品の生産はマレーシアで行なわれた。この時、アメリカとマレーシアの海外子会社間でグローバルなチームが編成された。

その他、商品企画のチームが国境を超えて編成されることがある。現地で高度な技術を要する商品を取り扱う場合などは本社と海外子会社間、あるいは海外子会社間で互いの情報を交換することが必要になるからである。

このようなグローバルなチーム編成によるプロジェクトが組織化されはじめたのは97年、98年くらいからになる。ITの発展がきっかけとなり、いかにコンパクトにいかに早くいかに効率よく製品を作ることができるかということが課題となり日本人だけではなく現地人の能力の活用や協力が求められている。今後はこのようなグローバルなプロジェクトの実施というのはますます増加していくであろう。

(2) 国際人材のグローバルな活用のための諸制度と現地化との関係

D社ではグローバルなプロジェクトが97、98年ごろから実施されている。しかしながら、D社では世界志向企業とは異なり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といった諸制度が確立されていないのが特徴である。

D社では95年と93年には逆出向者は存在していなかったが累積ではこれまで10人存在している。そして第3国籍者については95年0人、03年は1人であるがこれも累積では2人存在している。しかしながら、この数は世界志向企業と比較すればかなり低い数字となっている。D社ではグローバルなチーム編成によるプロジェクトが実施されているがこれは長期によるものではなくおそらく一時的な出張レベルのものであると推測される。そのため、第3国からの派遣者としてその数がカウントされていないのであろう。

逆出向者、第3国籍者数が世界志向企業に比べてD社で少ないのは、本社が海外子会社に対する人材戦略として現地人の本社や第3国への出向というところ

ろまでその視野に入れておらず、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といった諸制度の導入を行なっていないからではないかと考えられる。

5. 全世界共通の人事制度の確立

(1) 海外派遣者に対する共通の評価制度

D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。社内ではこれをネット方式と呼んでいる。

ネット方式による給与支払いは次のような手順を踏んで行なわれる。ネット方式での評価は、税金、住宅、生計、貯蓄という4つに分けられる。日本で1000万円の所得があったと仮定すればこれを先の4つに分類すれば次のようになる。例えば、税金と住宅で190万円、生計で560万円、貯蓄で250万円というように1000万円の所得が4つの項目に従って分類される。

このうち税金と住宅、生計については海外の為替で換算され海外で支払われる。生計は日本で560万円であるが、それが海外の物価に換算して600万円になる場合には600万円支払われる。そして、残る貯蓄の250万円は日本で支払われることになる。

ただし、D社の海外派遣者には二つのタイプしていることに注意しておかなければならない。一つは「出向者」と呼ばれる人たちである。もう一つは「駐在員」と呼ばれる人たちである。「出向者」は現地の海外子会社のために働く人、「駐在員」は海外子会社で本社の業務を遂行する人という意味において区別される。そのため「出向者」については現地の海外子会社の個別の評価・処遇制度が適用される。先の世界共通の人事制度はこの駐在員に対してのみ適用される制度である。

(2) 世界共通の人事制度の確立と現地化との関係

D社は海外派遣者に対する全世界共通の評価・処遇制度を確立していた。しかしながら、D社は世界志向企業のように全世界の人材に対する共通の評価・処遇制度というのは存在していなかった。

D社は先に述べたように逆出向者数そして第3国籍者数の合計は世界志向企業に比べて少ない。このことは、D社では日本人海外派遣者の減少とそれに代わる現地人の登用を進めるということを海外子会社の人材戦略として考えているが、現地人の本社や第3国での活用というところまではその視野に入っていないため、全世界の人材に対する共通の評価・処遇制度を導入していないということがその要因ではないかと考えられる。

第3節 G社の事例

1. G社の概要および海外子会社に対する人材戦略

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。全世界の海外子会社で働いている従業員数は97年に8482人、そして03年に12809人と4300人ほど増加している。また、海外生産比率については95年に10%であったのが03年に29%となっておりその比率は高まっている。これらのことからG社は海外での生産を拡大しているということがいえるであろう。

G社では80年代後半からグローバル化に対応するための海外子会社に対する人材戦略を考えてきた。99年より社内カンパニー制を導入しG社は現在5つのカンパニーと1社の分社という6つの事業体から構成されている。このカンパニー制の導入後、社内はそれぞれのカンパニーの独立分権性という色彩が強まり海外子会社については各カンパニーの傘下に置かれ本社の人的資源管理施策についても各カンパニーによって行なわれている。

G社は基本的に海外子会社の経営は現地の事情に精通する現地人によって行われた方がいいという方針を持っている。そのためG社は海外子会社では日本人海外派遣者を減少させその代替として社長クラスの現地人を積極的に登用することにより彼らの経営への参画を進めたいと考えている。G社人事部ではその成果が社長の現地化に影響を及ぼしたと認識している。具体的に、社長の現地化比率は03年で48%と他社に比べてかなり高い数字を表している。社長の現地化比率が確認されているなかでG社に次ぐ高い比率を示しているのはC社の26%である。C社との比較からG社の現地化比率はかなり高いものであるということが分かる。しかしながら、G社の現地化には現地人を本社へ逆出

向させること、また第3国へ出向させることというのが視野に入っていない。

本社への逆出向については、現地人が日本語を話せないまた業務を行なうレベルまで日本人に英語力が伴っていないということ、そして日本と海外の業務の進め方の違いが大きな原因であるとされている。現地人の第3国への出向については将来的に全世界の人材の能力を有効に活用してこうという考え方はあるがまだその段階にはいたっていないということである。

2. 国際人材育成の充実

(1) 語学・異文化教育

80年代後半から生産、販売にかかわらずグローバルな事業が拡大してきた。そのため本社人事部では90年代のG社ビジョンとして現地化をテーマとする長期構想を作成した。

2000年に入りさらに事業のグローバル化が進んでいる。どの事業部でも海外に行って仕事をする、あるいは海外の人間とやり取りをするというのが常識となってきた。例えば、国内にある地方工場の人材でさえも海外勤務を要求されるようになってきている。彼らは生まれてからずっとその土地を離れたことがないというような地方土着型の人たちである。そのような人たちでさえも現在では短期ではなく長期に及ぶ海外派遣を行なっている。

このようにグローバル化が進むなか、G社では現地化を進めるという方針に従い海外派遣者の少数精鋭化を進めてきた。そのため本国人や海外派遣者に対する育成に力を入れている。

現在では、本社人事部主導で行なう本国人の国際人材の育成はあまり行なっていない。代わりに、カンパニーごとに必要に応じた知識の習得や教育を行なっている。それにより、一般的な教育ではなく事業部ごとに必要となる適切な教育が行なわれるようになった。従来のように本社人事部が主導となって組んでいたプログラムではどうしても各事業部にとって共通となるプログラムの提示しか行なうことができなかったが、それが事業部ごとに行なわれるようになってから各事業部が必要な人材を育成するためのプログラムが実行されるようになった。

語学・異文化研修についてもカンパニーごとに行なわれている。本社人事部が本社の人材に対して行なっているのは自己啓発を支援することである。具体的には毎週 1 回「英会話レギュラーコース」というのを設けている。その他、通信教育の語学研修コースを提供している。英語や中国語など言語の種類はさまざまである。

語学についてはその中心を TOEIC のスコアにおいている。海外派遣者に求められる最低点は 650 点以上と定められている。そのため、TOEIC の試験を社内で年に 2 度開催している。新入人材に対しては 2 年間で TOEIC500 点以上の取得、係長への昇格には TOEIC650 点以上の取得を目指すよう本社人事部では指導を行なっている。管理職以上の昇格はあくまでも指導であり C 社や D 社のように昇格の基準になっているということではない。

(2) 国際人材登録制度と海外派遣者教育

G 社では 80 年代後半に 90 年代の G 社ビジョンとしてグローバル化に対応するために現地化を進めていくという長期構想を掲げていたということは先述したとおりである。その政策の一つとして G 社では 80 年代後半から 90 年代を通じて「国際人材登録制度」を導入した。これは社内の優秀な人材を早期に選抜し、彼らを育成することによって海外派遣者の質を高めていこうという目的があった。

具体的には、社内の優秀な人材を国際人材として登録し、彼らに対して語学研修、異文化研修を三年間スパンで受講してもらう。これにより 88 年に TOEIC650 点以上の人材は社内で 53 人であったのが 03 年には 680 人と全人材の約 10% を占めるまでになっている。つまり、語学のできる質の高い国際人材の育成に成功している。

99 年以降この登録制度はそれぞれのカンパニーが独自に行なっている。例えば、カンパニー A は海外派遣者の登録制度を導入し、事業部内の優秀者を選抜し彼らに対して早期の段階から語学研修を行なっている。数年後の海外勤務が決定している場合については、海外での生活に慣れてもらうこと、そして実践で活用できる語学の習得してもらうことを目的として海外ホームステイを実施している。海外派遣者の赴任前教育としては、2、3 日、外部講師による現地

事業、海外での危機管理などの指導が行なわれる。

(3) 研修制度

カンパニー制導入以前には本社人事部主導で本国人の海外研修制度を行っていた。99年のカンパニー制導入後は各カンパニーによって行なわれている。

従来行なわれていた本社主導による研修制度では一定期間海外でホームステイをしながら語学研修を行い、その後海外子会社で実務研修を行なうというものである。期間としてはホームステイが3ヶ月間、そして海外子会社での実務研修が3ヶ月もしくは9ヶ月間である。

このような研修制度を導入した結果、語学研修については全社的なTOEICのスコアの向上にみられるようにある程度の成果を残すことが出来たが、実務研修はそうではなかった。3ヶ月間や9ヶ月間という期間では日本からの研修者は現地でお客様として扱われ、仕事の成果が上がらなかったのである。

そこで現在カンパニーで行なわれている研修制度は本社人事部主導の実務研修の失敗を参考に新たな制度に修正されている。例えば、カンパニーBのケースである。カンパニーBではこの研修制度の対象者を海外赴任1年前の人材に限定した。具体的には3ヶ月間のホームステイをしながら語学を習得し、その後9ヶ月間海外子会社で実務研修を受ける。その後は引き続き3~5年の海外勤務を行なっている。これにより以前の本社主導の研修制度に比べて海外派遣者の質を高めると同時に現地で即戦力のある人材を育成することが可能となった。

(4) 国際人材育成の充実と現地化との関係

G社では80年代後半に90年代のビジョンとしてグローバル化に応じて現地化を進めていくという長期構想を掲げている。その一つとして海外派遣者の少数精鋭化に努力している。そのG社の特徴は、①海外派遣者の登録に必要な基準をTOEIC650点以上と定めTOEICを中心とした語学教育また異文化教育に力を入れていること、②国際人材の登録制度を設け早期に優秀な人材を選抜し彼らの育成を行なっているといこと、③そして海外赴任1年前の人材を対象に3ヶ月のホームステイによる語学研修、9ヶ月間の実務研修そして引き続き海

外任務を行なうという即戦力のある人材育成を目的とした研修制度を実施していることである。

これらの施策は99年までは本社の人事部がそして99年以降はカンパニー制の導入にともないカンパニーごとに独自の施策が実行されている。従来までは本社人事部が海外派遣者に必要であると思われる一般的な育成体系が作られていた。育成プログラムは各カンパニーに共通して必要なものが提供されていたのである。カンパニーごとに人材育成が行なわれるようになり、現在では各カンパニーの必要性に応じた人材育成の体系が作られるようになった。これによりカンパニーの特性にあった適切な国際人材の育成が可能になっている。

G社の海外派遣者比率は95年から03年にかけて0.5%減少し、中国を除く全ての海外子会社で現地人社長の登用が進んでいる。このことから、G社の現地化政策のもと国際人材育成が充実し、それが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促進しているということが分かる。

3. 国際人材育成の拡大

(1) 研修制度

G社では80年代後半のグローバル化に対応するために現地化を進めていくというビジョンのもと、本国人だけではなく現地人に対する国際人材の育成についても積極的に行なっている。

具体的には、90年代に入り全世界の海外子会社のトップ・マネジメント層を対象として本社で研修を行なった。地域を限定せず全世界の海外子会社の人材を対象としたため全ての研修が終了するまでに約3年かかっている。研修者は年間20~30人ほどで3年間でのべ60~80人がこの研修に参加した。

研修の実施目的は、G社本社の考え方を理解しその経営理念を海外にまで浸透させること、G社という企業が日本で大企業として認められていることを本社視察により理解してもらうことなどであった。

このような研修を行なった背景には海外では日本に比べ外部労働市場が発達しており現地人の定着率が低く、ヨーロッパやアメリカでは特に社内で育った優秀な人材がヘッドハンティングされるケースが多い。この研修を行なうこと

により、G社ではG社海外子会社に根づく優秀な人材の確保を図ろうとしたのである。本社の素晴らしい経営理念、そして日本においてG社は大企業として認められていることなどを理解してもらうことにより現地人のモチベーションを高め優秀な現地人の定着率を高めることがこの研修制度の狙いであった。

現在、中国に別の本社を設立しようという動きがあるほど中国への投資に力を入れている。そのため現地化を意識し、現在では中国人の国際人材育成に力を入れている。

2000年から3年間、中国人に対する研修制度を計画し実施した。2000年度は中国の各拠点の上級部長層を対象とした研修制度を行なった。01年度には副部長、上級課長層を、2003年度は課長とごく少数の係長職を対象とした研修制度を実施した。

(2) 国際人材育成の拡大と現地化との関係

G社は80年代後半に掲げたグローバル化に対応するための海外子会社に対する人材戦略に基づいて本国人だけではなく現地人に対する国際人材の育成を行なっている。その特徴は、①90年代に入り全世界の海外子会社の上級管理職層に対して本社で研修制度を行なっていること、②そして2000年から03年にかけては現在最もG社が注目している中国の人材に対して各職位別に本社で研修制度を実施していることである。その目的は優秀な現地人がG社の海外子会社に定着し現地化が進められることである。

実際にG社では海外派遣者比率は低下し、中国以外の子会社で社長クラスの現地化が進んでいる。95年現地人社長は41%であったのに対し、03年には48%と7%も増加している。また、48%の現地人社長比率というのは他社に比べてかなり高い数字であることを加えておく。このことは、以上のようなG社本社が海外子会社に対する人材戦略により現地人の国際人材育成を積極的に進めていたことが影響を及ぼしていると考えられる。

G社の施策は先の世界志向企業と異なる点が存在する。それは、G社は海外子会社では日本人海外派遣者を減少させ代わりに現地人を登用していくと考えていたが、そこには現地人を本社や第3国へ出向させるという考え方が含まれていないということである。また、世界志向企業では現地人を本社へ逆出向さ

せる制度が整えられていたのに対し G 社ではその制度が存在していない。実際に G 社は世界志向企業と異なり逆出向者数そして第 3 国籍者数はそれほど存在していない。それは G 社は海外子会社に対する人材戦略として現地人の逆出向や第 3 国への出向というところまではその視野に入れられておらず具体的な施策が実行されていないことが影響を及ぼしていると考えられる。

4. 国際人材のグローバルな活用の諸制度

(1) グローバルなプロジェクトの実施

グローバル化が進み、従来に比べてグローバルなプロジェクトの実施というのは増えてきた。例えば、アメリカのある企業をターゲットとして商品取引を行なうことを想定し、商品戦略を考える場合がある。その場合、アメリカ海外子会社の人材、本社の人材、そして商品の製造を行なうアジアの製造子会社の人材によるグローバルチームが編成される。このようなケースは事業部ごとにビジネスのテーマに応じて日常的に行なわれるようになった。

(2) 国際人材のグローバルな活用のための諸制度と現地化との関係

G 社では本社への逆出向者は 95 年、03 年ともに存在していない。第 3 国籍者については 03 年に約 4 人である。グローバルなプロジェクトは日常的に行なわれているということであったが、おそらく短期的なプロジェクトである可能性が高く逆出向者数や第 3 国籍者数に影響を及ぼしていない。

G 社の海外子会社に対する人材戦略とは日本人海外派遣者の代わりに現地人を登用していこうというものであり、そこには現地人の逆出向や第 3 国への出向というところまでは視野に入っていない。そのため、人的資源管理施策としては広い範囲で現地化を捉えている世界志向企業と異なる点がある。世界志向企業ではグローバル人事異動の制度化、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という諸制度が整えられていた。しかしながら、G 社ではこのような制度は存在していない。このことが逆出向者や第 3 国籍者の存在とその数に影響を及ぼしていると考えられる。

5. 全世界共通の人事制度の確立

(1) 全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度

世界志向企業である C 社のような全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度というのは確立されていない。しかし、90 年代後半に本社の考え方をガイドラインにまとめ、全世界の海外子会社に説明し本社の考え方に基づく人事制度の共通化を図ろうとした。それは「G 社 Way」という冊子にまとめられ英語、中国語に翻訳されたものを各海外子会社に配布している。その具体的内容は、例えば G 社では人材育成を重視する、あるいは給与決定は成果主義に基づいて行なわれるなどである。その結果、海外ではこの「G 社 Way」が浸透しつつあるが、基本的にはアメリカ、ヨーロッパでは職務給ベース、アジアでは職能資格制度が主流となっている。

(2) 海外派遣者に対する共通の評価・処遇制度

海外派遣者に対しては世界共通の人事制度を導入している。社内ではバランス・シート・アプローチと呼んでいる。この方法により本国で支給されていた給与を欧米であれアジアであれ所属に関係なく保障することができる。

この制度は 1991 年に導入された。その背景には、将来的に国籍に関係なくさまざまな人材が本社や海外子会社を行き交う可能性があるということが想定されていた。

(3) 全世界共通の人事制度の確立と現地化との関係

先に説明したように G 社は現地人の本社や第 3 国へ出向数は少なく、その変化もそれほど大きくはない。第 3 国籍者が 95 年に比べ約 4 人増加しただけである。G 社では国籍に関係なくさまざまな人材が国内外を行き交う可能性があるということを想定して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が、現実としてはその段階には至っていない。全海外子会社に対して本社の人事制度の考え方を浸透させようとする努力は行なわれているものの結果的にはアメリカ、ヨーロッパでは職務給制度が採用されているがアジアでは職能資格制度が主流となっている。

G社では世界志向企業と異なり現地人の本社への逆出向や第3国への出向というところまでは海外子会社に対する人材戦略の範囲に含まれていない。このことが全世界で共通の人事制度の内容が充実していないということに関連しているのかもしれない。そして、実際的にG社では逆出向者数そして第3国籍者数が少ないということが確認されている。

第4節 B社の事例

1. B社の概要および海外子会社に対する人材戦略

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年の海外で働く全従業員数は56000人でありC社の177311人、F社の11000人に次いで大きな企業であるということがいえる。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まってきているということがいえる。B社では近年海外生産を国内生産へとシフトさせようとする動きがありそのためにこの比率が減少しているものと考えられる。

B社では日本人海外派遣者にかかるコスト増加の問題を抱えており、本社としては現地化を進めたいという意向を持っている。B社では99年頃からこの問題を意識し始めた。01年に海外派遣者数のピークを迎え、これを機に本社ではさまざまな施策により現地化への努力を行ってきた。

B社は海外子会社では日本人海外派遣者を減少させ代わりに現地人を登用し彼らの経営への参画を促進したいと考えている。そのためB社ではヨーロッパ、アメリカを中心とした社長の現地化が進められてきた。しかしながらB社では現地人の本社への逆出向や第3国への出向というところまでは現地化の範囲に含まれていない。それは次のようなB社の特徴により明らかである。

B社の組織の特性は個々の海外子会社がそれぞれに意思決定権をもっているということである。例えば、事業内容、企業オペレーションなどについて一切本社は関与せず、またその他の海外子会社からの協力も行なわれない。海外子会社の人事の決定もまた、本社から派遣された日本人海外派遣者や現地人によって行なわれている。

B社では日本から送り出す海外派遣者の数をいかに調整していくかというこ

とについては本社人事部の努力が徹底されているが、多国籍企業グループのヘッドとして本社や現地の人材の能力をいかに活用していくかというところまではその範囲に及んでいない。

2. 国際人材育成の充実

(1) 語学・異文化教育

B社は日本人海外派遣者を減少させるために彼らの少数精鋭化に努めており、本国人の国際人材育成を非常に重視している。

B社は5つの大きなテーマに基づき本国人の国際人材育成を進めている。それは、①語学基礎力、②異文化理解、③ビジネスコミュニケーションスキル、④国際業務の専門必須知識、⑤グローバル経営の知識の養成である。これらの企画はB社 University という社内の組織で行なわれている。さらに、これを実行する機関としてB社 Learning Media、B社経営研究所を設けている。

まず、語学基礎力養成コースには集中研修と自己啓発支援研修がある。集中研修はさらに細かく分類されており、集中研修には新入人材向けの2つのコース、国際業務担当者および海外赴任者向けの2つ合計4つのコースがある。一方の自己啓発支援研修は先の集中研修を終了しても継続して自己学習を希望する人材あるいは個人のキャリアプランに応じて受講を希望する人材を対象としている。

異文化理解力育成コースは、グローバルコミュニケーション講座と日中異文化コミュニケーション講座の2つがある。中国向けに特別に異文化教育を行なっているのは近年海外への投資が中国に集中しているからである。

ビジネスコミュニケーションスキル養成コースは、9つの集合研修（実習）とインターネット上で開講される20のe-learning講座により構成されている。集合研修では、ネゴシエーションスキル、ミーティング&ディスカッションスキル、ディベートスキルなど実際に実務で必要となる技術を身につけることを目的としている。e-learning講座では電子メールの書き方、英語のライティング、プレゼンテーションスキル、ネゴシエーションスキル、海外マーケティング基礎などの講座が準備されている。

国際業務の専門必須知識の養成コースは、財務会計、マーケティング、国際契約、貿易実務の4つをベースに合計5つの講座が準備されている。

グローバル経営の知識の養成コースでは、海外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の3つの講座が開講されている。このコースの目的の一つは海外赴任前研修としての目的がある。もう一つは、国内でグローバルビジネスを担当している人材の能力を向上させるという目的がある。

(2) 海外留学・研修制度

B社はアメリカにビジネススクールを設立している。その目的は、①日米を中心としたマネジメント思想と手法に関する教育と研究を施すため、②経営および情報処理の分野における国際的な理解を深めた国際人材を育成するためである。

このビジネススクールで研究している人はB社の人材のみに限らないが、B社からは毎年10人ほどの人材が留学している。プログラムの具体的内容は、まずこのビジネススクールで5ヶ月間の訓練を受け、その後は2ヶ月間アメリカでインターンシップを行なうというものである。インターンシップ先はB社の海外子会社や関連子会社、あるいは他企業である場合などさまざまである。

海外研修については必ずしもこのビジネススクールを利用するものばかりではない。同様の研修がその他のビジネススクールでも行なわれている。対象者はTOEIC750点以上の人材であり、このプログラムには毎年30人が参加している。

その他、提携校との留学プログラムがある。提携校の数多く、国内のMBAや技術系の大学院5校、海外の有名ビジネススクール20校以上である。

(3) 国際人材育成の充実と現地化との関係

B社は日本人海外派遣者にかかるコスト増大の問題から現地化を進めたいという方針をもっている。特に海外派遣者の少数精鋭化を目的として本国人に対するさまざまな施策が行なわれている。その特徴は、①5つのコースからなる具体的かつ実践的な育成体系を保持していること、②これらの企画はB社

University で、そしてその実行は B 社 Learning Media、B 社経営研究所という社内の別組織で行なっていること、③アメリカにビジネススクールを設置し、そこやその他の提携校でさまざまな研修プログラムを実施していることである。

B 社の海外派遣者比率は低下し、ヨーロッパ、アメリカを中心とする社長クラスの現地人の登用が進んでいるということが明らかになっている。このことは、このように国際人材育成の内容が充実していることが影響を及ぼしていると考えられる。

3. 国際人材育成の拡大

(1) 本社への逆出向

本社で特別な制度は設けていないが、現在年間 15 人ほどの現地人を本社で受け入れている。アジアからの人材が多く、特にフィリピン、タイからの逆出向者が多い。彼らのほとんどは本社の技術を習得する目的で逆出向している。その他、個別に各事業部が必要に応じて彼らの能力活用のために要請する場合がある。彼らの本社滞在期間はおよそ 1 年～3 年未満である。

(2) 研修

アジアの人材を中心に年間 20～30 人に対して本社で研修を行なっている。研修対象者は大卒以上のホワイトカラーであり彼らは非常に優秀な能力を持っている人たちである。この研修の目的は、日本の製造技術を習得するためである。

(3) 国際人材育成の拡大と現地化との関係

B 社では海外子会社に対する人材戦略の一環として現地人に対する国際人材育成を行なっている。その特徴は、①現地人の育成と能力の活用を目的として本社への逆出向を受け入れていること、②アジアを中心とした大卒ホワイトカラーに対して研修を行なっていることである。

B 社は日本人海外派遣者にかかるコストの増大が問題となっていることから

現地化を積極的に進めたいと考えている。実際に B 社の日本人海外派遣者比率は低下し、ヨーロッパやアメリカを中心とする社長クラス、そしてアジアの課長クラスでの現地人の登用が進んでいる。逆出向を受け入れる制度、研修を受け入れる制度どちらもアジアの人材が対象とされているため、B 社の現地人に対する国際人材育成は主にアジアの現地化に影響を及ぼしていると考えられる。

ヨーロッパやアメリカなどからの逆出向者、そして研修者を受け入れる制度が確立されていないのは次のような理由が考えられる。研修制度の目的は本社の技術を習得することである。現在アメリカ、ヨーロッパには製造子会社が存在していないことがこの原因としてあげられるであろう。そしてもう一つ、アメリカ、ヨーロッパの国際人材育成が充実していないのは B 社の組織特性が影響を及ぼしているのではないかと考えられる。B 社では各海外子会社の経営や決定権については全て海外子会社に権限委譲している。そのため現地人の育成についても各海外子会社に任せられている傾向にある。アメリカ、ヨーロッパの社長クラスの現地化については、各海外子会社の人材育成が影響を及ぼしている可能性がある。

さらに、B 社では本社への逆出向者および第 3 国籍者数はそれほど多くはない¹。B 社ではアジアを対象とする研修や逆出向制度を導入しているが、ヨーロッパやアメリカを対象としたものは存在していない。そして、そこでは技術の習得が第 1 の目的とされており本社の考え方や経営理念の理解を前提としたものではない。そのため、国際人材育成の拡大はアジアの現地化に影響を及ぼしているが、現地人の逆出向者数や第 3 国籍者数というところまではその影響が及んでいないのではないかと考えられる。

¹ 本社への逆出向者が若干名存在する程度である。03 年では第 3 国籍者は存在せず、逆出向者数 15 名であった。内訳は確認されていないが、これらのほとんどは研修目的の人材であり、現地人の能力活用を目的としたものは若干名に過ぎない。本研究の現地化は研修者として現地人が逆出向する人材を増加させることを目的としているのではなく、現地人の能力活用を目的として逆出向する人材を増加させることを目的としている。そのため、その他の企業についても研修目的で逆出向している人材、第 3 国へ出向している人材はカウントされていない。このような理由から本研究では B 社の逆出向者数はそれほど多くはないと考えている。

4. 国際人材のグローバルな活用の諸制度

(1) 国際人材のグローバルな活用の諸制度についての状況

現在、B社では国際人材のグローバルな活用のための諸制度は整えられていない。ただし、将来的にはそれらの制度を整備していくことを考えている。それはグローバル化にともない、ビジネスが多岐にわたるようになりその必要性に迫られることが多くなってきたからである。

例えば、ヨーロッパのある海外子会社はイギリスの公官庁から大きなコンピュータシステムの受注を受けることがある。このプロジェクトには本社が関連しており、こういった場合には日本のシステム・エンジニアの能力が必要になる。あるいは、国内外に関わらずシステム・エンジニアを早期に発見する必要性に迫られる場合がある。このようなケースは今後増えていくことが予想され、本社が全海外子会社の人材の状況について管理するということは将来的に考えなくてはならない課題となっている。

(2) 国際人材のグローバルな活用のための諸制度と現地化との関係

B社では海外子会社に対する人材戦略のなかに現地人の逆出向や第3国への出向は視野に入っていない。そのため、その具体的施策についても行なわれていないのが現状である。実際にB社では逆出向者や第3国籍者の数はそれほど多くはない。これに対し、世界志向企業は現地人の逆出向や第3国への出向を現地化の視野に入れ、さまざまな施策を展開していた。具体的には、グローバルなプロジェクトの実施、グローバル人事異動の制度化、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である。このことから、B社で逆出向者数、第3国籍者数の数が少ないのは、本社が現地人の逆出向や第3国への出向ということを含めた海外子会社に対する人材戦略を考えておらずその具体的な人的資源管理施策というのも計画されていないことが影響を及ぼしていると考えられる。

5. 全世界共通の人事制度の確立

(1) 全世界共通の人事制度の確立についての状況

全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度、海外派遣者に対する共通の評価制度はともに整備されていない。

日本人海外派遣者については本社の人事制度をそのまま適用され、賃金にはそれに加えて海外勤務者手当が加算される。現地人の逆出向者に対しては、派遣元の国の評価・処遇制度が本社のそれに置き換えられる。具体的には次のとおりである。

例えば、逆出向者が現地で 20 万円相当の報酬が支払われていたとする。その場合、彼は日本で 20 万円相当に価する職務に就くことになる。20 万円の職務が本社の 3 級レベルに価するとすれば、彼は本社の 3 級レベルの仕事を遂行するというシステムになっている。

(2) 全世界共通の人事制度の確立と現地化との関係

先にも説明した通り、B 社では現地人の逆出向や第 3 国への出向を海外子会社に対する人材戦略の範囲に入れていない。そのため、全世界共通の人事制度は充実していないものと考えられる。そのため B 社の逆出向者、第 3 国籍者の数はそれほど多くはない。このことは世界志向との比較により明らかになるであろう。世界志向企業では現地人の逆出向や第 3 国への出向を念頭に置き、全世界共通の人事制度の確立に努めていた。その結果、世界志向企業では逆出向者数、第 3 国籍者数の数は他社に比べて多いということが明らかになっている。

第 5 節 E 社の事例

1. E 社の概要および海外子会社に対する人材戦略

E 社はコンデンサ、抵抗器、圧電製品、高周波デバイスなどを主力製品とする企業である。03 年の海外で働く全従業員数は 26718 人と 95 年の 22000 人に比べて増加している。7 社のなかでは C 社 177311 人、F 社 110000 人、B 社 56000 人、A 社 52661 人に次ぐ規模である。海外生産比率は 95 年 21%、03

年 18%と若干ながらその比率は低下している。

E社は技術に特殊性を持つためある程度の日本人海外派遣者は必要であると考えているが基本的には日本人海外派遣者比率を低下させて積極的に海外子会社で現地人を登用していきたいという方針を持っている。E社ではまだ社長の現地人登用というところまではその視野に入っていない点で先のD社、G社、B社と異なっている。E社が現地化を進めたいと考えている職位は主に部長、課長、係長クラスが中心である。E社ではそれらの職位を従来の日本人海外派遣者に代わり現地人で代用していくことにより彼らの経営への参画を進めたいと考えている。

E社はこれまで日本で海外子会社の経営企画を行ない、それを海外子会社へ展開していこうという考え方を持っていた。今後は本社と海外子会社とが対等な立場でお互いに意見を述べ合うような関係を保持していきたいと考えている。その理由はグローバル化が進み本社が中心となって経営を行なうにはその範囲も広く、本社の人材の能力だけではそれをカバーできない時代へと進んでいるからである。そのため今後は本社だけの発想だけではなく現地あるいはグローバルな視野での発想が必要とされることが予想されている。E社では人の流れについても考え方の変革が行なわれつつある。従来までは日本から多くの海外派遣者を現地へ派遣するという一方向的な人の流れを持っていたが今後は海外の優秀な人材を本社へ逆出向させ両方向的な流れを持つことを目指したいという意向を持っている。それにより現地人の経営への参画をさらに進めていく方針である。E社ではこれらを意識した具体的な人的資源管理施策を今年度から徐々に取り入れ始めている。

2. 国際人材育成の充実

(1) 語学教育

E社では海外子会社に対する人材戦略の一環として日本人海外派遣者の少数精鋭化が進められてきた。そのため本国人に対する国際人材育成が計画的に行なわれている。E社では特にTOEICを基準とした語学研修を充実させている。その理由は海外派遣者に対して次のような厳しい基準を設けているからである。

地域別にまず、アメリカやヨーロッパで顧客を担当する仕事に従事する人あるいは人事などスタッフ部門に従事する人については TOEIC700 点以上、製造子会社の工場勤務については 600 点以上の取得取得が必要となる。アセアンでスタッフ部門に従事する人については 600 点以上、製造子会社の工場勤務については 500 点以上を課している。

後に国際人材の登録制度については詳しく説明するが、登録時には TOEIC400 点以上が基準とされている。その後の育成期間において赴任時までの数年間に上記のようなレベルに到達しなければならないのである。

TOEIC がベースとされているため試験は年に 2 度実施されている。それはまた社内の昇格試験の一つとされている。

E 社は国際人材の登録以外に社内の中で部門ごとに TOEIC の到達目標スコアを提示している。例えば、スタッフ部門や海外営業を担当する人材、商品技術なかでも海外得意先を担当する人材に対しては TOEIC700 点を要求している。研究開発部門の人材には TOEIC650 点、製造部門や国内営業には最低 600 点を目標としてもらっている。国内の得意先担当の商品技術部門にも同じく TOEIC600 点を要求している。

このように E 社では全社的に厳しい TOEIC の目標基準を提示し、海外派遣者の質を高める、あるいは海外派遣の可能性をもつ本国人の質を高めようとしている。それにともない語学研修も TOEIC をベースにした体系的なプログラムが用意されている。それをまとめたものが表 6-1 である。TOEIC のスコアに応じてさまざまな研修が開講されているのが分かる。この表について詳しくみてみよう。

まず、プレゼンテーション研修である。この研修では英語によるプレゼンテーションを実施する必要性の高い者、特に営業や商品技術部門の担当者を対象に英語表現などの基本的なスキルについて学んでもらう。

ネゴシエーション研修では、英語によるネゴシエーションを実施する頻度の高い人材に対してネゴシエーションのやり方やその注意点、英語表現について学習する。

英文ライティング研修は英文による電子メール、手紙を書く必要性の高い人材に対して状況に応じた文例について学習する。

英会話研修では英語によるミーティングを業務で行なう必要性の高い者に対して欧米式のミーティングの実践について学習する。

TOEIC のスコアが 500 点以下で英語力が充分でないと判断された国際業務従事者については英語基礎研修が準備されている。そこでは、基礎的な英文法、英単語、定型的な英語での言い回しなどを学習してもらう。

これらの研修は全て、1泊2日の期間で社外のネイティブ部講師によって行なわれている。英語基礎研修については1泊2日の研修が2度用意されている。

表 6-1：教育体系

800 点以上	—	英 文 ラ イ テ ィ ン グ 研 修	プ レ ゼ ン テ ィ ョ ン 研 修	ネ ゴ シ エ ー シ ョ ン 研 修	—	通 信 教 育 (自 己 啓 発 を 含 む)	年 1 回 の TOEIC 受 験 補 助
700~800 点							
600~700 点	英 会 話 研 修						
500~600 点							
400~500 点	英語基礎研修						
400 点以下	英語基礎研修						

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：E 社社内資料。

(2) 海外派遣者登録制度

E 社では 90 年代からのグローバル化を意識し現地化を進めてきた。その一環として海外派遣者の質を高めるために 98 年から「海外派遣要員登録制度」を導入している。E 社では海外派遣者だけではなく国際業務従事者をも国際人材として捉え彼らの質を高めるために「国際業務従事者登録制度」を導入し計画的に彼らのその育成を行なってきた。国内でもグローバルな事業というのは

増大し、国際業務従事者の質を高めることも重要となってきたのである。本研究は現地化を中心に議論を行なっているためここでは「海外派遣要員登録制度」について以下に詳しく見てみよう。

E社は87年に「海外要員登録制度」を導入していた。それを修正し98年に新たな制度を導入した。それが「海外派遣要員登録制度」である。この制度の導入によって、社内で優秀な人材を早期に選抜し計画的に海外派遣者として通用する人材を育成することが目的とされている。

通常、海外赴任の任期期間は単身者は4年、その他は5年と決まっている。そのため海外派遣者の帰還時期というのは予測可能である。海外派遣者の候補者というのは年に数回の会議で決定される。決定者は、派遣元である本社の事業部、派遣先である海外子会社の社長である。その話し合いの中で、海外子会社で帰還が決まっている日本人海外派遣者に代替できる現地人が育っている場合は現地化が行なわれる。しかし、不十分であると判断された場合には次の海外派遣の候補者を決定する。これらの候補者が「海外派遣要員登録制度」に登録されるのである。

(3) 海外派遣者教育（赴任前教育を含む）

「海外派遣要員登録制度」に登録されている人材はOJTを中心に国内業務による研修が行なわれる。登録者が海外赴任時に必要とされる仕事を国内にいる間に経験できるように仕事の割り振りを考えるよう人事部は各事業部に注意している。あるいは、登録者を国内にいる間に海外出張に頻繁に送り出すようにしている。

例えば、商品開発部門の人材が数年後に海外製造子会社への赴任が決定している場合、人事部は彼を本社の商品開発部門から国内向上へ異動させる。これにより生産による近い現場で経験を積み海外派遣の準備を行なってもらう。海外派遣者の語学教育については、先の本国人に対する教育体系のコースのなかに組み込まれている。

(4) 海外留学・研修制度

E社は本国人に対して2つの留学制度を持っている。一つは海外の大学院で

MBA を取得するコース、もう一つは理系の人材を対象として海外の大学や大学院で研究を行なうコースである。これらの留学期間は1~2年ほどである。

次に海外研修制度は実務研修と語学研修の2つのコースがある。まず、実務研修はスタッフ部門と技術部門を対象とする2つの研修がある。スタッフ部門に対する実務研修では海外の弁護士事務所、法律事務所、会計事務所で1~2年間の実習が行なわれる。技術部門を対象とする研修では、海外製造子会社で実習が行なわれる。これらの実務研修は以前行なっていた制度を復活させたものである。以前行なっていた際にトラブルが発生し、近年まで行なわれていなかった。この研修制度を復活させたのは若手の国際人材を育成するためである。海外派遣者の年齢は80年代32.3歳、90年代には34歳、2000年に入ってから36歳と年々高まってきている。それは管理職以上の現地化が進んでいること、彼らの教育レベルが上がっていることなどが関係している。優れた現地人を部下として管理するためには日本人海外派遣者にもそれなりの質が求められるようになってきている。

海外研修制度の2つめコースとして語学研修がある。これはスタッフ部門の人材を対象としてアメリカ、イギリス、中国の学校で約半年間ほどの語学研修を受けてもらっている。

(5) 国際人材育成の充実と現地化との関係

E社ではある程度の日本人海外派遣者は必要となるが、基本的には現地人の登用を進めたいと考えている。そのため日本人海外派遣者の少数精鋭化を意識した本国人に対する国際人材の育成を充実させている。そして、それは、本社においてもグローバル事業が活発化し本社で働く日本人にとってもそれが必要となっているということにも関連している。

E社の本国人に対する国際人材育成の特徴は、①海外派遣者、そして本社の各部門に対して細かなTOEICの最低基準というのを設けていること、②それに基づいた語学研修が行なわれていること、③「海外派遣要員登録制度」の実施による計画的な海外派遣者の育成が行なわれていることである。

E社では海外派遣者比率は変化がないという結果をもたらしていたがこれはE社の中国への進出が高まっていることに関連してかもしれないということが

分かっている。それを裏付ける証拠として E 社では部長、次長、課長、係長クラスで現地人の登用が進んでいることが明らかにされている。このことから、このような国際人材育成の充実は現地化に影響を及ぼしているということが分かる。

3. 国際人材育成の拡大

(1) 海外子会社からの逆出向

E 社では従来日本人海外派遣者を減少させ現地人を積極的に登用していこうという方針を持っていた。最近では、本社と海外子会社を対等な立場として捉え現地人の能力活用を積極的に行なっていきたいというように現地化の範囲も広がってきている。

しかしながら現時点ではまだ逆出向に関する具体的な施策というのは実行段階に至っていない。将来的には、海外子会社のスタッフ部門（人事、経理、営業）の人材を逆出向させ、本社の仕事のやり方、方針、カルチャーというものを体験してもらうことによって現地人の国際人材の育成に努めたいと考えている。これについては、現地人を本社に受け入れるのではなく、エクスチェンジ・プログラムとして本社と海外子会社間で人材交流を積極的に進めていこうとする計画を考えている。

(2) 研修

本社の逆出向制度は行なわれていないものの短期の研修としては海外の上級管理職クラスを対象に「マネジャー研修」を行なっている。これは階層別に本社で年1回行なわれている。この研修では、E 社の経営理念、スタッフ部門（人事、経理、販売、物流、知的財産、意思決定、技術管理）に関する方針や改善すべき課題などについて説明している。この研修には E 社の本社の考え方を理解してもらうこと、本社や海外子会社間で人的ネットワークを構築してもらうことを目的としている。この制度の導入は 90 年である。研修受講者の中心はアジア、アメリカの人材が中心であるが、03 年にはヨーロッパからの参加を見込んでいる。

日本本社で行なわれているもう一つの研修は、海外子会社で技術に関連する職場を担当している現地人を対象としたものである。E社は新製品導入に伴い日本から生産技術を移転している。そこで、移転前に海外子会社の技術に関連する職場担当者を日本の移管元の工場へ派遣し、1ヶ月から半年ほどの研修を受けてもらっている。技術が複雑である場合には研修期間が1年というケースもある。具体的な研修対象者は生産技術など化学的な知識を要する人や生産管理、品質管理、資材管理などの技術を要する人たちである。海外子会社の職位としては主に主任から課長レベルの人たちである。この制度は90年代に導入され（制度化されたのは97年）今日まで続いている。

E社では従来日本から技術を移転する場合には多くの日本人海外派遣者を派遣していた。しかしながら、現在では現地人の育成ということを考え日本人海外派遣者を派遣する代わりに現地人に日本で研修を受けてもらっている。最近の例では中国とタイの例が新しい。02年には中国への新技術の移転が大幅に増加したので中国から20~30人の研修者を受け入れた。03年ではタイから9名の研修者がいる。

（3）国際人材育成の拡大と現地化との関係

E社は現地化を進めていきたいとする本社の基本的な考え方を持っている。そのため現地人の国際人材育成についても積極的に行なっている。その特徴は、①90年より上級管理職層に対して「マネジャー研修」を導入していること、②日本人海外派遣者の代わりに現地人を日本の工場に派遣しそこで技術研修を行なっていることである。

E社では実際に部長、次長、課長、係長クラスで現地人の登用が進んでいるということが明らかにされている。このことはこれらの本社の施策が影響を及ぼしていると考えられる。

しかしながら、E社では逆出向者数、第3国籍者数はそれほど多くはない。逆出向者数については95年、03年ともに存在していない。第3国籍者数は03年に3人存在している程度である。E社は現在、情報の流れは全て本社から海外子会社へという一方的である。今後は本社と海外子会社を同等の立場として考えていきたいという意向を持っている。しかし、まだこれは実行に移されて

いないため逆出向者数、第3国籍者数の数は少ないものと考えられる。

これとは逆に、世界志向企業では現地人の逆出向、第3国への出向というところまで海外子会社の人材戦略の範囲に含めており、それによって具体的な人的資源管理施策を実行している。その結果、世界志向企業では逆出向者数、第3国籍者数は多いということが明らかにされている。E社と世界志向企業の現地人の国際人材育成に関する違いは、E社では世界志向企業と比較して現地人の本社への逆出向制度が整えられていないということである。

このことから分かることは次のようなことである。E社では現地人の逆出向を今後の現地化の課題としているがそれが本社の逆出向制度の確立という具体的な施策にまで至っていない。このことが、E社で逆出向者数、第3国籍者数の数が少ないという結果に影響を及ぼしているものと考えられる。

4. 国際人材のグローバルな活用の諸制度

(1) グローバルなプロジェクトの実施

国際人材のグローバルな活用のための諸制度はそれほど行なわれていないが、現在グローバルなプロジェクトを2つほど抱えている。

一つは、情報システムのプロジェクトである。特に、製販システムに関するコンピュータシステムを世界共通化しようとしている。その際、世界各国の製販システムに従事する人材が集められチームが構成されている。

もう一つは、広報でのプロジェクトである。ヨーロッパのある海外子会社の社長が広報のノウハウに優れている。そこで、彼をリーダーとして本社や各海外子会社の広報担当者間でチームが編成されている。

(2) 国際人材のグローバルな活用のための諸制度と現地化との関係

E社は従来まで日本人海外派遣者を減少させ現地人の登用を積極的に行なっていきたいという方針を持っていた。近年、現地人の逆出向までを視野に入れた新しい現地化の考え方を持つようになってきている。しかしながら、その具体策は実行に移されていない。そして、現地人の第3国での活用ということについてもまだその視野に入っていない。そのため、世界志向企業のようにグローバ

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というような制度具体的な制度は導入されておらず、結果として逆出向者や第3国籍者の数は少ないのではないかと考えられる。

このことは世界志向企業の例をあげてより具体的に説明することができる。世界志向企業では現地人の逆出向や第3国への出向というところまで海外子会社に対する人材戦略の範囲として考えており、これらの具体的施策が整えられている。その結果、世界志向企業では逆出向者、第3国への出向者が多いということが明らかにされている。

5. 全世界共通の人事制度の確立

(1) 海外派遣者に対する共通の評価・処遇制度

海外派遣者に対しては本国人、現地人に関わらず彼らを平等に処遇するために共通の評価・処遇制度を03年8月より導入した。報酬については具体的にORCを基準としている。ORCとは、本国の年収をベースとして手取り分を保障し、それにインセンティブを加えるというシステムである。

(2) 全世界共通の人事制度の確立と現地化との関係

先述したようにE社では海外派遣者に代えて現地人を積極的に登用していこうという方針を持っている。現在ではそれに加えて現地人の能力を本社で活用していこうとする考え方が加わった。しかしながらE社ではその具体的施策が実行されていないこと、また現地人の第3国への出向がまだ視野に入れられていないということが逆出向者数、第3国籍者数の増大につながっていないのではないかと考えられる。

そのことは世界志向企業との比較により明らかにすることができる。世界志向企業では現地人の逆出向、第3国への出向というところまで海外子会社に対する人材戦略の視野にいれており、その具体的な施策として全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度を確立している、あるいは共通の人事制度の方針を掲げていくことを進めている。このことから分かることは、E社では海外派遣者に対する共通の人事制度は03年8月に導入されたばかりであること、そ

して全世界の従業員に対する共通の人事制度が確立されていないということが逆出向者、第3国籍者数が少ないという結果に影響を及ぼしているということである。

第6節 技術の分析

1. D社

D社ではアメリカやイギリスなどに技術開発のための研究所を設置している。マレーシアにはテレビ、ビデオなどのSEMの技術開発部門を置いている。また、インドではソフト開発を行い、台湾ではコンピュータについて現地技術者との技術的な意見交換を行なうなかで製品技術の共同開発を進めている。しかしながら、高性能な製品については海外で技術開発を行なうことは難しく日本で行なわれている。例えばコピー機などである。総合的には一部の製品技術、生産技術の設計は現地で行なわれているが、そのほとんどは日本で行なわれ現地へ移転している。

製造子会社と販売子会社を比較すると販売子会社の方が製造子会社に比べ現地化が進み易い。製造子会社では日本の事業部との技術的な調整が必要となり技術の知識やノウハウを持ち日本人海外派遣者がどうしても必要となる。それに対し販売子会社では営業などのルールが決まっているためにそのルールを現地人に身につけてもらうことにより現地化は進み易くなる。

製造子会社への海外派遣者が例えば10人とすれば彼らの職務の内訳は次のようになる。経営管理(社長)1人、技術3人、製造2人、品質管理、生産管理、資材購入、経理各1人ずつとなる。つまり、彼らのほとんどは技術移転に関連する職務についている。そしてこれらの人材のほとんどは課長から上のレベルの管理職層に就いている。

製品のライフサイクルは以前に比べて短くなってきており新技術の移転頻度は高まってきている。それは次のようなことにも表れている。従来は第一ロット、第二ロットの製造工程の試験的な段階については日本で行なっていた。しかしながら製品ライフサイクルが短くなったことによりこれらの製造工程は完成するとすぐに現地へ移転されるようになった。このように新技術の移転頻度

が高まることにより常時日本人海外派遣者が必要となる。

D社では海外子会社に対する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。実際に海外派遣者比率は低下し現地人の登用も進んでいるが特に製造子会社については本社が思うほどに現地化は進みにくい傾向にある。

2. G社

現地の仕様に合わせた製品の設計が必要な場合には一部現地で行なっている場合もあるが、基本的には製品技術、生産技術の設計は日本で行なっている。

健康機器については製品ライフサイクルが短く、新技術を海外へ移転する品頻度は年々高まってきている。しかしながらG社の場合、主力製品である制御機器については製品ライフサイクルが比較的長く新技術の移転頻度が高まっているということはない。

健康機器の新技術の移転頻度が高まっていること、そして一部の製品以外は日本で製品・生産技術の設計を行なっていることからG社では技術に関連する日本人海外派遣者の存在というのは必要不可欠である。

海外派遣者の主な職務については経理と経営企画で派遣する人材以外は全て技術に携わる人である。社長にいたっても技術系の人材であることが多い。それはG社の場合製造子会社に特化されない。G社ではセールス・エンジニアという性格がなければ販売できないような製品がほとんどである。そのためG社では販売子会社に対しても技術に関連する職務を担う海外派遣者が必要とされている。そしてこれらの海外派遣者のほとんどは社長クラスの職位に就いている。海外派遣者のうち若手の人材については課長クラスの職位についていることが多い。

G社では海外子会社に対する人材戦略に基づきさまざまな人的資源管理施策が行なわれている。一方で、海外派遣者の多くは技術に関連する人材がほとんどであり依然海外派遣者の必要性というものは高い。そのため、ある程度の海外派遣者の減少と彼らの職位を現地人に代替させるというのは可能であるが、技術移転ということを考えればある程度の海外派遣者数というものは必要となる。そういった意味で、技術は現地化の進行を妨げる要因として位置づけられるであろう。

3. B社

中国の一部の製造子会社では通信機器の製品技術の一部を行なっている。しかしながら基本的には日本で製品技術、生産技術の設計を行なわれ、それらを海外へ移転している。

プロダクトライフサイクルは以前に比べて短くなってきており、新技術の移転頻度は高まってきているといえる。B社ではヨーロッパ、アメリカを中心に社長の現地化が進んでいるがそれはそれらの地域では製造子会社が存在しないということが関連している。日本の技術を必要としている製造海外子会社の場合、本社との調整が必要不可欠となり社長は必ず日本人海外派遣者を置いている。販売子会社、そして簡単な工程のみを行なっている場合についてはこの類ではない。

海外子会社で日本人が就いている職種は、全般的管理、経理、生産と技術である。これらの職種は本社との調整が必要となり本社の事情に精通している日本人海外派遣者が担当していることが望ましく現地人への代替は困難であると考えている。特に、生産や技術に関しては、日本と海外で生産している製品というのはほぼ同一であり生産量の調整が必要になってくる。例えば、生産量を100%とすれば、50%を日本で、残りの50%を海外でというように常に生産量の調整を行なっている。それは、在庫の数に問題に影響を及ぼしかねないからである。

海外派遣者の職位については、そのほとんどが係長以上の管理職に就いている。管理職のなかでも特に社長や役員といった上級管理職層が多い。非管理職の人材が派遣されるケースも存在しているが彼らは主に技術的なフォローを行なうために派遣されている。

B社では海外子会社に対する人材戦略に基づきさまざまな人的資源管理施策が行なわれており、実際に日本人海外派遣者比率は低下し現地人の活用も進んでいる。しかしながら、以上の理由からある一定数の日本人の存在というのは必要となりそれ以上の現地化というのは進みにくいということが分かる。

以上のことからB社の事例では本社の人的資源管理施策がある程度の現地化を進めているが、技術という要素がそれを阻害しているということがいえるであろう。

4. E社

E社では原材料、そして製品技術、生産技術の全てを日本本社で開発、設計している。具体的にはE社ではある粉を原材料にしている。この粉の特性によって完成される部品の性質はかなり異なってくる。そのため粉と部品の間で何度も調整を行なうという作業が必要となる。これは原材料の作業工程の一部であるが、製品技術、生産技術ともにE社ではかなり細かな作業と長年の経験とが必要とされている。そのため、これらの技術を海外へ移転することは難しく海外派遣者もある程度は必要とされる。簡単な工程のみを行なっている海外子会社では数人の海外派遣者によってその作業が行なわれるが、現地で調整を要する場合あるいは複雑な技術を移転する場合には特に多くの海外派遣者が必要になる。そして彼らの海外子会社での職位はそのほとんどが管理職以上であると言われている。

E社は95年から03年にいたるまでの大きな変化として生産品目が集約化され、一つ一つの製品の技術が複雑化しているということがある。そのためE社では海外派遣者比率は変化していない。

E社では先にみたようにさまざまな本社の人的資源施策により実際に現地化は進んでいるということが明らかにされていたが、このような技術との関連から海外派遣者の必要性というのは依然高く、そのことが現地化の促進を阻んでいる要因となっていることが分かる。また、このことからE社では現地人の登用が進んでいる一方で日本人海外派遣者比率をそれほど低下させることができなかったという理由は技術によるものであったということが推測される。

第7節 小括

本章の第1の目的は現地志向企業ではどのような海外子会社に対する人材戦略に基づいてどのような人的資源管理施策を実行しているのかということについて検討することであった。

現地志向企業の特徴として、D社、G社、B社、E社に共通していることは技術移転のためにある程度の日本人海外派遣者は必要となるが、基本的には現地人を管理職以上へ登用することにより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である。E社については社長の現地人登用まではその視野に含められていないが、その他の企業については社長の現地人登用を含めた現地化を意識している。そして、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た。そして、それは実際にそれぞれの企業の現地化の状況に結びついているということが確認された。その特徴については次のとおりである。

第1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ことが確認された。例外的にE社では海外派遣者比率に変化はないことが確認されている。しかし、さまざまな要因を検討した結果、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だと判断された。E社で部長、次長、課長、係長クラスの現地人登用が進んでおり、海外派遣者比率に変化はないが着実に現地化は進んでいると考えられる。よって、E社について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。

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を導入し、社内の優秀な人材を海外派遣者の予備軍として登録し計画的な育成を行っていた。これらの制度の導入により、現地環境に適応でき、また現地人の部下管理を可能にする日本人海外派遣者を育成することができる。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したと考えられる。

第2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ことが確認された。これについてもE社は例外的に海外派遣者比率に変化はないが、部長、次長、課長、係長クラスの現地人登用が進んでいることから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。

これらの全て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、結果として海外子会社の経営に携わることを可能にしたと考えられる。その結果、現地人の管理職以上への登用が進んだのであろう。ただし、B社の研修制度はアジアの海外子会社の人材のみを対象としていたことからそれはアジアの現地化にしか影響を及ぼしていない。

そして、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3国籍者数を増大させていた。現地志向企業ではそれらの人材が増大している企業は確認されておらず、このこと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社については例外的にこの制度が導入されているが、これもまたアジアの人材のみを対象としている。そのためこの制度が充実しているとは言えず、それが結果として現地人の逆出向者数や第3国籍者数の増大にはつながらなかった要因ではないかと考えられる。

現地志向企業では、国際人材のグローバルな活用のための諸制度については、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のみであった。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3国籍者を増加させていたことが分かっている。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3国籍者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たが、それは現地人の逆出向者や第3国籍者の増大には影響を及ぼしていないことが確認された。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。D社、G社の導入目的は世界志向企業のそれとは異なることがインタビュー調査において明らかにされた。世界志向企業では、本国人や現地人といった国籍に関係なく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、D社、G社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ことが分かっている。E社では近年、本社と海外子会社の関係を対等に考え、現

地人を本社で活用したいという方針に転換しつつある。そのため、03年より海外派遣者に共通の人事制度の導入に踏み切っている。そのため、この制度の効果はまだ確認されていない。

これらのことから、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4つの要素間の関係のうち2つの関係がほぼ確認されたということがいえるであろう。1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、2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。2つめについては、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3国籍者数の増大につながらなかったということが確認された。

本社の人的資源管理施策と現地化の4つの要素間の関係のうち2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考え方の違いによるものではないかと考えられる。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これらの施策が考えられていた。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ていきたいと考えているが、現地人の本社への逆出向や第3国への出向というところまでは視野には入っていない。

本章の2つ目の目的は、本社の人的資源管理施策が現地化に影響を及ぼしているということに加え、技術という要因がその促進を妨げているかどうかということについて検討することであった。

企業により程度に差はあるが、D社、G社、B社、E社に共通していたのは、ほとんどの製品の技術開発や設計は日本で行なわれ海外へ移転しているということ、技術は複雑化してきていること、そして製品ライフサイクルが短くなり技術の移転頻度が高くなってきていることである。このため、それぞれの企業ではある一定以上の日本人海外派遣者は必要とされていることが明らかになった。さらに、これらの日本人海外派遣者のほとんどは海外子会社において管理職以上に登用されており、結果として現地化の進捗を阻んでいると考えられる。

これらの企業のインタビュー調査において、本社人事部では現地化を促進させようとさまざまな人的資源管理施策を実施しているが、技術移転により日本人海外派遣者数はある程度必要とされ結果として現地化は進みにくくなるということが言われていた。

これらのことから、現地志向企業では本社の人的資源管理施策により現地化はある程度進んでいるが技術という要因がその進捗を阻んでいるかもしれないということがいえるであろう。

第7章 本国志向企業（F社）の事例

第1節 はじめに

本章では本国志向企業であるF社の事例について考察する。本研究では基本的に本社の人的資源管理施策が充実するにつれて現地化は進むが、技術という要因がその促進を阻害していると考えている。そこでまず、本国志向企業がどのような海外子会社に対する人材戦略に基づき、どのような人的資源管理施策を実行することにより現地化を進めているのかということについて検討する。次に、そのなかで技術が現地化の促進を阻害している要因となっているかどうかについての検討を行なう。

第2節 F社の事例

1. F社の概要および現地化政策

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。海外で働く全従業員数は03年で110000人である。95年の80000人と比較すればその数は大幅に増加しているということが分かる。現時点での全製品の海外生産比率については本社で統計調査が行なわれていないが全体としては高まっている傾向にあると考えられている。公刊資料による最新の調査では02年の海外生産比率は28%となっている（東洋経済社2003）。本社人事部の把握しているところによれば冷蔵庫の海外生産比率は95年で40%、03年で80%とその比率は高まっていることが分かっている。

F社は現在、海外子会社では日本人海外派遣者比率を低下させて現地人の登用に積極的に取り組んでいきたいと考えている。その理由は次のとおりである。

F社は90年代より日本人海外派遣者のコスト増大が問題となり日本人海外派遣者の少数精鋭化に努めてきた。現在、この問題はさらに深刻化してきている。例えば、F社では現時点で日本人海外派遣者にかかるコストは現地人1人を雇うための給与の2倍かかると予測されている。現在160ある海外子会社の社長は全て日本人である。そのため彼らにかかるコストはF社にとってかなり

深刻な問題となっている。

2つ目は海外子会社のオペレーションの結果をみると、日本人海外派遣者が実行するよりも現地の事情に精通した現地人が実行する方がその結果が良くなる可能性が高いということがいくつかのケースにより分かってきたということがある。そのため、日本人海外派遣者に海外子会社の経営を任せるよりも現地人に任せる方が総合的な海外子会社の業績というのは上がるのではないかと考えられてきた。

3つ目は、海外子会社の社長が現地人である場合優秀な人材が集まってくるのではないかと予想していることがある。従来はF社の海外子会社に優秀な人材が採用されたとしてもある一定レベル以上の管理職に日本人海外派遣者が就任しているため現地人の昇進の幅は狭く彼らが辞めていくケースが多かった。

以上のような理由から、従来までは日本人の海外派遣者の少数精鋭化のみに注目していたが、現在ではそれにとどまらず社長クラスまで含めた現地人の登用を進めまたそれによる現地人の経営への参画を進めたいと考えられている。F社では実際にそのための具体的な人的資源管理施策の計画に取り掛かっており、02年度よりその施行に踏み切っている。

これらの施策を進めていく上で将来的には本国人のみから優秀な人材を選ぶのではなくF社の全世界の従業員から優秀な人材を選ぶことができるような組織の体制を整えていきたいと考えている。F社では事業活動が世界的に広がってきていることから人材の活用も多様化しなければならないと考えられている。

2. 国際人材育成の充実

(1) 語学・異文化教育

F社はTOEICを中心とする語学の向上を目的としている。2,3年前より国内の社員に対してTOEICを昇格の際の加点要素としている。例えば、ある一定レベルのTOEIC点数があれば昇格要件の基準にプラス10点を加点している。また、入社後はある一定レベルのTOEICの基準を取得することを義務づけている。そのレベルを満たさない者については何度も試験にチャレンジしてもらわなければならない。そのため、TOEICの試験は年に1度社内で実施するよう

にしている。

このような制度を設けているため、F社では語学研修のプログラムを用意している。その一つはキャリアアップアカデミー、もう一つはe-learningのなかで行なわれている。

キャリアアップアカデミーは専門分野に合わせて選択する「専門スキル」、コミュニケーションスキルを学習する「ソフトスキル」、パソコンや語学などを習得する「共通スキル」という3つのコースが用意されている。

e-learningはオフィスや自宅でインターネットに接続することにより自由にプログラムが受講できるシステムである。このコースには「情報技術シリーズ」、「Officeシリーズ」、「資格試験対策シリーズ」、「Microsoft, Netシリーズ」、「TOEIC TESTシリーズ」、「ビジネススキルシリーズ」などがある。このうち「TOEIC TESTシリーズ」が語学プログラムとなっている。

(2) 海外派遣者登録制度

海外派遣者のコストが問題となってきたためF社では96年に「海外要員早期育成制度」を導入した。その手法としては採用時に海外派遣を前提として内定するというものである。F社では採用時に海外経理要員、海外営業要員、人事要員、法務要員、国内営業要員という5つのコース別採用を行なっている。このうち海外経理要員と海外営業要員の2つのコースで採用された人材は「海外要員早期育成制度」の対象者として入社後から育成がスタートする。「海外要員早期育成制度」は96年に導入されたが、当時は海外経理要員のみがこの対象とされていた。海外営業要員については99年に一つのコースとして設けられた。

F社の海外派遣者の内訳は社長として海外子会社の統制を行なう人、経理責任者、営業責任者、技術部長、製造部長として配属される人、さらに技術指導、製造指導として配属される人などである。海外派遣者の少数精鋭化を進めるうえで特にその育成に力を入れたいと考えているのは経理責任者と営業責任者である。経理責任者は本社と海外子会社との連結決算を行なわなければならない。F社の営業は製品技術を熟知していなければその販売が難しいという特徴を持つ。これらの理由により「海外要員早期育成制度」には海外経理要員と海外営

業要員の2つのコースが対象とされている。

また、このように本国人を計画的に専門家として育成していくことにより、質の高い海外派遣者を海外子会社へ派遣することができる。この制度の導入以前は「国際人材登録制度」という別の制度が導入されていた。しかしながら、登録された人材をいかに教育し計画的に派遣するのかという具体的な政策が考えられていなかったために実質的には機能していなかった。その後、日本人海外派遣者数が800人～900人にまで増加し彼らにかかるコストが深刻な問題となったことから改めてこの新しい制度を導入している。

(3) 海外派遣者教育（赴任前教育を含む）

海外派遣者として入社した「海外要員早期育成制度」の対象者は入社後、OJTを中心とした育成が施される。海外経理要員は経理部門に配属され、簿記、決算の仕組みなどについてOJTを中心に学習する。OJT以外には、海外経理要員、海外営業要員を集めて年に3回程度の集合研修が行なわれる。そこでは英語研修、特にネゴシエーションなど実践で必要となる英語技術の研修が中心となる。この集合研修では異文化教育についても行なわれる。

「海外要員早期育成制度」の対象者への育成期間は公式的に入社後2年間となっている。しかしながらこの2年間はスタートアップとして人事部がフォローを行なう期間として位置づけており、彼らに対する育成はその後もOJTなどを中心に続けられる。

このような計画的な育成体系をもっているため大規模な海外赴任前教育というのは行なわれていない。この制度が導入されたのは96年であるため海外派遣者にはこの制度の導入以前に入社した人も存在している。そういう意味で海外赴任前の人材に対し1週間、海外危険対策など海外で生活する上で注意すべき点などの講座を開いている。

(4) 海外留学・研修制度

ボストン大学と提携した留学制度を設けている。コースとしてはMBA修得コースとExecutive MBA修得コースの2つある。MBAコースについては86年、Executive MBA修得コースについては03年より実施している。

ボストン大学との提携プログラムは IMP(International Management Program)と呼ばれている。このプログラムはボストン大学と F 社の協同事業であるため F 社の人材のみでなく世界各国のさまざまな企業から人材が集まってきた。具体的な研修としては、まず F 社の研修センターで 3 ヶ月間 MBA 修得に必要な 64 単位のうち 22 単位を受講してもらう。その後、アメリカの本校において残りの単位を修得する。このプログラムを順調に受講すれば最短 15 ヶ月で MBA 修得が可能となる。

研修内容については次のとおりである。3 ヶ月間の日本研修では 3 週間の間にアメリカ本校の受講で必要となる英語スキルの学習と異文化教育が行なわれる。その後、10 週間の間にボストン大学から招いた教授陣による国際経営マーケティング、人事組織、財務会計などの授業が実施される。

毎年 20 数人から 40 人くらいがこの MBA コースに参加している。このプログラムの参加者は F 社の人材だけではないことは上述したとおりであるが、これまでこのコースで MBA を修得した人材は累計で 25 人存在している。年平均 1~2 人が参加している。日本研修のみの参加も可能であり、これまでの全体での参加者は累計 67 人であるがそのうち F 社からの参加は年 3 人~4 人程度である。

(5) 国際人材育成の充実と現地化との関係

F 社は日本人海外派遣者比率と低下と現地人の登用を目的として海外派遣者の少数精鋭化を進めている。そのために本国人に対する国際人材育成を充実させている。その特徴は、①TOEIC の点数を昇格時の加点要素としていることや入社後の最低点を設け試験を受けさせることにより語学の向上を目指していること、②そのために語学研修を準備していること、③「海外要員早期育成制度」を導入し OJT などを通じて計画的な国際人材の育成を行なっていること、④ボストン大学との提携による MBA 修得のコースを設けていることである。これらは海外派遣者の部下管理や異文化適応能力を向上させることにつながり、そのことが結果として F 社の海外派遣者比率の低下を促がしたと考えられる。しかしながら、F 社では現地人の管理職以上への登用は進んでいない。よって、F 社では本国人に対する国際人材育成は日本人派遣者比率の低下に影響を及ぼ

していると考えられる。

このことはF社の本社の方針と密接に関連していると考えられる。F社では90年代に入り日本人海外派遣者のコスト増大が大きな問題となったため日本人海外派遣者の少数精鋭化に着手し始めた。その後、99年に海外派遣者数がピークになったことがきっかけとなり、本社は日本人海外派遣者の少数精鋭化に加えて現地人の登用のための政策を計画し、02年度より実行している。

3. 国際人材育成の拡大

(1) 外国人の本社採用

99年海外派遣者がピークを迎えそのコスト増大はF社にとって深刻な問題となってきた。そのため、現時では日本人海外派遣者の代替として現地人を積極的に登用したいとする方針が固められた。その具体的施策として、優秀な現地人を本社で採用し計画的に彼らを国際人材として育成している。

このためにF社は次の2つの方法により優秀な現地人の獲得を行なっている。一つは現地で優秀な人材を募集するという方法である。もう一つは本社でインターンシップを行なうことにより実際に人物の仕事を評価した上で採用するという方法である。

ここ数年中国への投資が集中しており複数の海外子会社を設けている。そのため、現在中国の海外子会社を統括する人材の育成を目指している。そのため、03年2月より中国で人材選考をスタートし、最終的に現地人3人を獲得した。これらの人物は中国の有名大学のMBA出身者かつ勤務経験がある人材である。現在はF社の中国子会社の契約社員として10月に雇用契約を結んだ。現在彼らには本社出資で北京の日本語学校で日本語を勉強してもらっている。その後は日本本社でOJTを中心に業務をこなしてもらうことからまずは日本語教育に力を入れていく。今後の本社研修ではコミュニケーションは日本語で行なわれること、そしてその後も本社と子会社間のやり取りの中で日本語を使用したいということもその理由である。

今後の計画としては03年末までにその北京での日本語研修を修了してもらい、04年から本社で研修を行なっていく予定である。04年4月からは本社の

それぞれの事業部門に配属し、その後3年間はOJTによる研修を行なう。これらの研修を終えた後、中国子会社の社長や役員として活用する予定である。この方法は試験的に実施している。この中国でのケースが円滑に進めば、今後はその他の地域についても同様の方法により国際人材の育成を進めていく。

優秀な現地人を獲得するためのもう一つの方法はグローバル・インターンシップより実際の人物を評価した後に採用するというものである。社内では「サマーインターン」と呼ばれている。具体的には国内外の外国人に対して募集を募り集まった人材に対して本社で3ヶ月～6ヶ月間研修を行なっている。そこで優秀な人材を発見できれば卒業後F社の本社で採用し先の中国のケースのような研修を実施する。

02年度は試験的に4人のインターンシップを受け入れた。現在ではそのうちアメリカ人1人を採用している。彼はアメリカ勤務を強く希望したことから例外的に初年度からアメリカ子会社へ配属し研修を行なっている。03年度は海外からの学生20人、日本に留学中の外国人5人がこのプログラムに参加した。そのうち4人は既に入社が決まっている。彼らの国籍はインド、ニュージーランド、香港、マレーシアである。その他、このプログラムに参加したHarvard大学(中国人)、フランスのINSEAD(フランス)、ロンドンビジネススクール(イギリス人)、ミュンヘン大学(ドイツ人)出身の人材と交渉中である。

F社では12年ほど前に外国人の本社採用を実施している。12人の外国人(アメリカ人、シンガポール人など)を本社で嘱託社員として採用したが広報部門を除いては継続した採用が続かないという結果を迎えている。現在では広報部門のみに3年後ごとに入れ替えでアメリカ人を本社採用している。ここで研修を受けた人材についてはその後アメリカ子会社へ配属しているが、これまで海外子会社の社長や役員として定着した例はない。本社での研修は成功を収めているが海外子会社へ赴任した後の彼らへの対応がうまくいかず結果として離職している。

(2) 研修

F社の教育訓練センターで毎年実施している。「グローバル・マネジメント・コース」と呼ばれる制度である。海外子会社の上級管理職層を対象とした2週

間程度のものである。具体的には、マネジメント・ゲーム（実際のビジネスのシュミレーション）、リーダーシップ論などの講座を提供している。参加者は毎年 10 人くらいであるが、全ての海外子会社からの参加ということではなく必要に応じて行なっている。

（3）国際人材育成の拡大と現地化との関係

F 社では従来日本人海外派遣者の少数精鋭化を目標としてきたが、現在では現地人の登用を積極的に進めていきたいという考え方を持っている。そのため、現地人の国際人材育成は充実してきている。その特徴は、海外子会社の社長あるいは役員を育成する目的のもと現地であるいは本社のインターンシップで優秀な人材を獲得し、語学研修および本社での OJT 研修を通じての彼らの計画的育成を行なっていることである。

F 社では従来より専用の教育訓練センターにおいて「グローバル・マネジメント・コース」という研修を提供していた。しかし、それは特に現地化を意識したものではなく、全ての海外子会社の人材を対象とせず必要に応じて限定的に行なわれていた。現地志向企業である G 社や D 社では全海外子会社の社長や役員クラスを対象に数年間の研究を行なうというような大規模かつ明確な目的をもった研修制度を実施していた。このようなことから、F 社の従来の研修制度が充実していたとは考えにくい。

F 社では海外派遣者比率は低下しているが現地人の管理職以上への登用は進んでいないことが明らかになっている。本社のインタビューによれば、海外派遣者の余剰人員を本社へ帰還させているために海外子会社のポスト数は減少している。例えば、通訳業務だけのために派遣されていた人材を徐々に本社へ帰還させている。そのため、海外派遣者の減少により現地人の管理職以上への登用可能性が高まっているのではなく、彼らが就いていた職位そのものが減少しているのである。

F 社では今後日本人海外派遣者比率をますます低下させるために現地人の国際人材育成に積極的に取り組み始めているのは事実である。しかしながらこれらの具体的施策が導入されたのは 02 年、03 年とまだ始まったばかりである。そのため 03 年の現地人の管理職以上への登用というのは進んでいないとい

う結果をもたらしたのであろう。おそらく数年後には現地化の結果として現地人の管理職以上への登用が進むのではないかとということが予測される。

4. 国際人材のグローバルな活用の諸制度

(1) グローバルなプロジェクトの実施

グローバル化が進み、本社と海外子会社、そして海外子会社間でチームを組んで仕事を行なうことというケースが増えてきている。アメリカの販売子会社で販売する製品の生産は中国の製造子会社で行なわれる。アメリカの販売子会社で契約が成立した直後には中国子会社とのプロジェクトとの調整が必要になる。そのようなケースでは本社がその仲介役となる。そして、日本本社、アメリカ販売子会社、中国製造子会社の3拠点間でプロジェクトチームを組むこととなる。しかしながら、現在このプロジェクトチームに参加している全ての人材は各海外子会社の日本人海外派遣者と本社の日本人である。

(2) グローバル人事のデータベース化

世界子会社にどのような人材がいるのかということの本社で把握するために現在データベース化を行なっている段階である。これは世界志向企業のように現地人を本社や第3国で活用していくための目的によるものではなく海外子会社の社長や役員候補となる人材を発見するために行なわれている。発見後は彼らを本社で3年ほど育成し、その後は各海外子会社の適切な職位に配属し将来の幹部候補として育成する予定としている。

(3) 国際人材のグローバルな活用のための諸制度と現地化との関係

F社ではグローバルなプロジェクトの実施がグローバル人事のデータベース化が進んでいるが、現地人の逆出向者、第3国籍者はこれまでに存在していないことが明らかになっており、これらの制度と現地化との関連は確認されなかった。それは、これらの制度の導入目的に原因があると考えられる。F社では世界志向企業のように本国人、現地人にかかわらないグローバルな人材の活用を目的としてこれらの制度を導入していない。グローバルなプロジェクトチー

ムは全て日本人により構成され、また人事のデータベース化は海外子会社で現地人を活用するために優秀な現地人を探し出すことを目的として導入されている。

5. 全世界共通の人事制度の確立

(1) 全世界共通の人事制度についての状況

F社では全世界共通の人事制度は導入されていない。アメリカ、ヨーロッパ、アジア、日本とそれぞれの地域では現地の事情に合った人事制度を確立している。このためこのような制度の導入は将来的にも考えられていない。ただし、基本的な人事制度の考え方を浸透させていきたいという意向をもっている。例えば、F社グループでの評価・処遇制度の考え方を一つの指針としてまとめ海外子会社に提示したいという考えはある。

日本人海外派遣者については「海外賃金制度」を適用している。それぞれの赴任先で生活するための給与は現地で支払われ、その他については日本で支払われる。評価については本社の制度が適用されている。以前、試験的に10数人の外国人を本社採用した際には本社の人事制度を適用していた。現在のところ外国人の海外派遣者は存在していない。本社で採用している外国人は海外派遣者ではなくあくまで所属は本社である。そのためF社では全世界の海外派遣者に共通する評価・処遇制度を導入する可能性は現在のところ予定されていない。

(2) 全世界共通の人事制度の確立と現地化との関係

逆出向者数、第3国籍者数の存在が多い世界志向企業では本社が現地人の逆出向や第3国への出向を海外子会社の人材戦略の範囲に含め、全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度、そして海外派遣者に共通の評価・処遇制度を導入していることが明らかになっている。F社はこの点で世界志向企業と異なっている。このことから分かることは、F社では本社が逆出向者や第3国籍者の活用というところまでを海外子会社の人材戦略の範囲に含めておらず全世界共通の人事制度の確立が整備されていないために逆出向者数や第3国籍者が存

在していないということである。

第3節 技術の分析

F社は冷蔵庫、洗濯機など一部の製品については製品技術、生産技術の設計は海外で行なっているが、ほとんどの製品については基本的に日本で行ない海外へ移転している。そのため、海外製造子会社では技術に関連する日本人海外派遣者が多く必要とされる。また、F社では製品の特性上、特に生産技術の面で多くの海外派遣者が必要とされている。

それらの海外派遣者は海外子会社で技術に関連する職務についており、またそのほとんどは職管理職以上の職位についている。日本人海外派遣者のうち経理部長、人事部長以外は全て技術者である。そして、製造部長、品質管理部長、生産管理部長、技術部長は全て日本人海外派遣者により担当されている。彼らは技術部門だけではなく海外子会社の経営をも任されている。そのため社長が技術者である場合も多く存在している。例えば、マレーシア、シンガポールともに社長は日本から派遣されている技術者である。彼らが日本人でなければならぬのは、このように日本で製品技術、生産技術の設計が行なわれているため、そしてそのために本社事業部との調整が必要になるということも関連している。

F社では半導体や部品などの分野で製品技術の複雑性は高まってきていること、また製品ライフサイクルが短くなり新技術の移転頻度が高まってきていることから技術に関連する日本人海外派遣者の必要性は以前にもまして高まってきている。

F社では日本人海外派遣者の任期は決まっており、現在、任期終了後には新たに日本から海外派遣者が派遣されるという仕組みになっている。このことは先の日本から技術移転を行なっているということに密接に関連している。F社では本社人事部が海外子会社に対する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段階にあるが、以上のような理由から技術移転のために海外派遣者が必要とされていることは明らかでありそれが現地化の促進を阻んでいるという状況にある。

本社人事部では今後、現地化を促進するために現地人の技術能力や生産管理能力、あるいはマネジメント能力を高めることの重要性を感じているといことがいわれていた。

第4節 小括

本章では本国志向企業である F 社の事例について考察した。まず、F 社ではどのような海外子会社に対する人材戦略をもっており、どのような人的資源管理施策を実行しているのかということについて検討した。

F 社では日本人海外派遣者にかかるコストの増大が問題となり 90 年代より彼らの少数精鋭化に努めてきた。例えば通訳などの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。その後、99 年に海外派遣者数のピークを迎えたことをきっかけに海外派遣にかかるコスト増大という問題は F 社でかなり深刻化し始めた。そこで、現在では海外子会社では日本人海外派遣者の少数精鋭化に加え代わりに現地人を登用していきたいと考えている。現地人の登用は社長クラスを中心に考えており今後は現地人の参画的経営を進めていく方針である。

F 社ではこのような海外子会社に対する人材戦略に基づき、さまざまな人的資源管理施策が実行されていた。そして、それらの一部は実際に F 社の現地化の状況に結びついているということが確認された。F 社では海外派遣者にかかるコストの増大が深刻化していることから 90 年代後半より本国人に対する国際人材育成を充実させてきた。その特徴は、TOEIC を中心とした語学研修の実施、「海外要員早期育成制度」を導入により入社時から OJT を通じた国際人材の計画的育成を行なっていること、さらにボストン大学との提携による MBA 修得コースを設置していることなどである。このような国際人材育成のためのプログラムによって、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、現在では海外派遣者の少数精鋭化が進んでいる。実際に F 社の海外派遣者比率は低下しているのである。つまり、このような本国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は低下したと考えられる。世界志向企業、現地志向企業では本国人に対する国際

育成を進めることによって海外派遣者比率の低下に加え現地人の管理職以上への登用が進んでいたことが確認された。しかしながら、F社ではこの関係については確認されなかった。

さらに、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。F社ではこの関係については確認されなかった。F社では、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以上への登用は進んでいないということが明らかになった。それは、F社の海外子会社に対する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年代より日本人海外派遣者の少数精鋭化に取り組んできた。しかしながら、現地人の登用については99年頃からその構想に取り組み始め、02年より具体的施策を実行している。現地志向企業では80年代後半や90年代に現地人の登用を意識した現地人の国際人材育成に取り組んでいる。つまり、F社では現地志向企業に比べ、現地人の海外子会社での登用を意識した時期が遅くその取り組みの時期も遅いのである。

世界志向企業とは次のような違いがある。世界志向企業では現地人や本国人に関わらずグローバルな人材の活用を目指している。そのため、現地人の海外子会社での管理職登用、そして逆出向や第3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おらず、現在、海外子会社では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たいと考えている。そして、世界志向企業では現地人の国際人材育成に取り組み始めた時期は現地志向企業より早い。このようなことから、世界志向企業では現地人の研修を目的とした本社への逆出向制度を取り入れている。これはまだ現地志向企業においても実施されていない。現地志向企業では研修制度の導入により現地人の管理職以上への登用は進んでいるが、この逆出向制度が導入されていないために現地人の逆出向者数、第3国籍者数の存在が少ないのではないかと結論に至っている。F社において現地人の逆出向者、第3国籍者が存在していないのは、このような世界志向企業との違いによるものだと考えられる。

また、世界志向企業との違いは現地人の国際人材育成においてのみならず、

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の確立という点においてもその違いが確認された。

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、グローバルなプロジェクトは各海外子会社と本社の日本人によってのみ行なわれているという点、グローバル人事のデータベース化は現地人の逆出向者や第3国籍者の増大を意識したものではなく優秀な現地人を見つけ出すために行なわれているという点において世界志向企業の特徴とは異なる。世界志向企業では現地人の本社や第3国への出向を海外子会社の人材戦略の範囲に含んでいることから具体的な人的資源管理施策としてはグローバルなプロジェクトの実施、グローバル人事のデータベース化、この他グローバルな人事異動の制度化、グローバルな社内公募制が実施されている。そして、これらの制度の導入により現地人の逆出向者数や第3国籍者数は増大していることが確認された。F社において現地人の逆出向者、第3国籍者が存在していないのは、現地人の本社や第3国での活用を現地化の視野に入れておらず、そのための制度が導入されていないということが原因ではないかと考えられる。

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・処遇制度の確立されており、これによって現地人の逆出向者数、第3国籍者数が増大していることが確認された。F社では現地人の逆出向者、第3国籍者は従来より存在しておらず、それ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考えられる。

本章の2つ目の目的は、F社の人的資源管理施策を明らかにすることに加えて、技術という要因がその現地化の進捗に影響を及ぼしているのかということについて検討することであった。

F社では製品技術、生産技術の設計は全て日本で行ない海外子会社へ移転している。そのため海外の製造子会社では多くの日本人海外派遣者が必要とされている。実際に海外派遣者のほとんどは海外子会社で技術に関連した職務に携わっていた。例えば、製造部長、品質管理部長、生産管理部長、技術部長など経理部長、人事部長以外は全て技術者である。そして彼らのほとんどは管理職以上の職位に就いているということも明らかにされた。また、半導体や部品な

どの分野では製品技術が複雑化していること、製品ライフサイクルが短くなったことから新技術の移転頻度が高まってきていることなどからこれらの日本人海外派遣者の必要性は以前にもまして高まってきていることが明らかにされた。

F社のインタビューでは、現在、日本人海外派遣者比率を低下させ現地人を登用していきたいという考えのもとさまざまな人的資源管理施策を実行しているが、技術の移転によりある一定程度の海外派遣者が必要とされるために現地化は進みにくいということが言われていた。

このことから、F社の事例から、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は進んでいるが、技術という要因がその進捗を阻んでいるかもしれないということが説明できる。

第8章 3つのグループ間の比較

第1節 はじめに

本章では第5章の世界志向企業（C社とA社）の事例、第6章の現地志向企業（D社、G社、B社、E社）の事例、第7章の本国志向企業（F社）の事例を比較する。

各章ではそれぞれ本社の人的資源管理施策が現地化の進捗に影響を及ぼすということが明らかになった。そして、技術がその現地化の進捗を阻んでいるということはある程度は説明できるということが確認された。ここでは、まず3つのグループ間における本社の海外子会社に対する人材戦略の違いについて明らかにする。そしてそのことが人的資源管理施策と現地化との関連にどのような違いを生じさせているのかについて明らかにする。次に、本社の人的資源管理施策による現地化の進捗に技術がどのような影響を及ぼしているのかについて3つのグループ間での比較を行なう。

第2節 本社の人的資源管理施策の比較

1. 本社の海外子会社に対する人材戦略

まず、世界志向企業、現地志向企業、本国志向企業のそれぞれの人材戦略について明らかにし、それを比較する。

世界志向企業は、本国人、現地人、第三国籍者という区別なく人材をグローバルな視点から活用しようとしている。そのため、世界志向企業は海外子会社では日本人海外派遣者比率を低下させて現地人を海外子会社の管理職以上に登用し、彼らを本社や第三国で積極的に活用することにより彼らの経営への参画を促していきたいと考えている¹。

現地志向企業は本国では本国人、そして海外子会社では現地の事情に精通し

¹ 世界志向企業であるC社とA社では現地化のレベルに若干の違いがある。C社では社長の現地人登用を進めていきたいと考えているが、A社では社長まではその範囲に入っておらず、現在一部の部長、課長クラスで現地化を進めている。

ている現地人を活用しようとしている。そのため現地志向企業は、海外子会社では日本人海外派遣者比率を低下させて現地人を海外子会社で登用することにより彼らの経営への参画を促していくことを目標としている²。

本国志向企業では、従来まで全ての海外子会社の経営は日本人海外派遣者によって行われることが望まれていた。しかしながら、現在では海外派遣者のコスト増が深刻な問題となったことから、海外子会社では日本人海外派遣者の少数精鋭化を進め海外子会社で現地の事情に精通した現地人を登用し彼らの経営への参画を促していくことが目標とされている。ただし、このような人材戦略の変革が行なわれた時期は現地志向企業に比べて遅く、現地化に対する具体的取り組みが始まったのは02年からである。

世界志向企業と現地志向企業、そして本国志向企業の相違点について考えてみよう。世界志向企業では全世界の人材をグローバルに活用しようとしているのに対し、現地志向企業では本国では本国人そして現地では現地人を活用しようとしている。そのため世界志向企業は海外子会社で現地人の管理職以上への登用を進め、彼らを本社や第三国で活用することを目標としているのに対し、現地志向企業では現地人の管理職以上への登用を進めるが彼らの本社や第三国での活用についてはその考え方の範囲に及んでいない。

本国志向企業は現地志向企業と同様の海外子会社に対する人事戦略の考え方を持っている。しかしながら、そのような人材戦略に転換し始め、現地化に対する具体的な人的資源管理施策に取り組み始めたのは02年からであることから現地志向企業に比べてその時期は遅い。つまり、本国志向企業は現在、現地志向企業への移行期にあるということがいえるであろう。

以上の3つのグループの比較から、海外子会社に対する人材戦略により本社の国際化は次のような3つの段階を進むにつれて進化していることが分かる。多国籍企業の本社の国際化は、日本人海外派遣者を中心に海外子会社の経営を行なう段階（本国志向企業）、現地人の海外子会社における管理職以上への登用

² これらの企業では現地化のレベルに若干の違いがある。D社、G社、B社では社長の現地人登用を進めているが、E社では社長まではその範囲に含まれていない。これはE社の技術の特殊性に関連していると考えられる。E社ではアジアを中心に部長、次長、課長、係長クラスで現地人の登用を進めている。

による彼らの参画的経営を進める段階（現地志向企業）、そして現地人の本社への逆出向や第三国への出向を促し、それによってグループ規模での現地人の経営への参画を考える段階（世界志向企業）へと進化している。

このことは Perlmutter(1969)の EPG モデルと同じ結果をもたらしていることが分かる。そして、このような本社の海外子会社の対する人材戦略は本社が実行する具体的な人的資源管理施策と現地化の関係に影響を及ぼしている。それについて以下に考察してみよう。

2. 国際人材育成の充実

世界志向企業、現地志向企業、本国志向企業の全てのグループでは海外派遣者の少数精鋭化を進めるための本国人に対する国際人材育成が充実していた³。

表 8-1 は各社の本国人に対する国際人材育成の内容についてまとめたものである。全社に共通していることは TOEIC を中心とした語学研修を行なっていること、海外赴任前教育、研修制度を充実させていることである。A 社と B 社以外の企業では海外派遣者の登録制度を導入しており国際人材の計画的な育成が行なわれている。そして、E 社以外の全ての企業では実際に海外派遣者比率は低下し F 社以外の全ての企業で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第 4 章で明らかにされた。

E 社は海外派遣者比率に変化はないという結果がもたらされたが、本社のインタビューから中国への進出増加に伴い海外派遣者が増大していること、そして技術における考察から製品の特性上海外派遣者の必要性が高いということが確認された。しかしながら、E 社では部長、次長、課長、係長クラスで現地人の登用が進んでおり現地化は促進されていると考えられる。よって、E 社においても本国人に対する国際人材育成の充実が現地化に影響を及ぼしていると判断された。

このことから F 社以外の全ての企業で本国人に対する国際人材育成の充実し

³ 現在ではグローバル化に伴い本国においても海外子会社と連携した業務が増加してきている。つまり、現在では国内で働く人材であっても語学や異文化教育といった人材育成は必要となってきた。海外派遣者の少数精鋭化という目的に加え、現在ではこのことも国際人材の充実に関連していると考えられる。

ているために日本人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められているということが明らかになった。

F社では本国人に対する国際人材育成の充実により海外派遣者比率の低下は進んでいるが現地人の管理職以上への登用は進んでいない。先にも説明したように、本国志向企業であるF社は現地人の管理職以上への登用について考え始めたのは世界志向企業、現地志向企業と比べかなり遅い。そのことが現地人の管理職以上が進んでいない原因ではないかと考えられる。つまり、もっと早い段階で日本人海外派遣者の少数精鋭化とそれによる現地人の登用について考えその施策を実行していれば、結果として現地人の管理職以上への登用は進んだかもしれない。そのような意味で、本国志向企業は世界志向企業、現地志向企業に比べ本国人に対する国際人材育成に取り組んだ時期が遅いために現地化進捗は遅いということがいえる。

表 8-1：本国人に対する国際人材育成の比較

	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	現地人と共同の経営幹部研修、そして経営品質研修、TOEICを中心とした語学研修	英語・中国語中心に語学研修、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を中心として語学研修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）、ファミリー海外生活セミナー（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。	海外赴任間1年間は海外で研修	海外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OJTの中で訓練	登録者に対してOITの中で訓練、年に三回の集合研修
登録制度	有り	—	有り	有り	—	有り	有り
留学・研修	短期BS、MBA、NCT V SCT 新卒トレニー制度	アジアトレニー制度、技術留学制度	チャレンジ制度	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

注：—は制度が存在していないという意味を表している。

3. 国際人材育成の拡大

各章では世界志向企業、現地志向企業、本国志向企業の全てのグループで現地化を進めるために本国人に対してだけでなく現地人にまでその範囲を拡大して国際人材育成を実施していたことが明らかにされた。そして、本国志向企業以外のグループではこの国際人材育成が拡大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が進んでいるということが確認されている。そして、世界志向企業では国際人材育成の拡大が現地人の逆出向者数、第三国籍者数の増大に関連していることが明らかにされた。

各社の現地人に対する国際人材育成の内容をまとめたものが表 8-2 である。まず、世界志向企業の特徴について明らかにしてみよう。世界志向企業では本社への逆出向制度を導入している点において他のグループとは異なっている。A 社では現地人に対する研修制度が整えられていない。本社への逆出向制度は研修制度に比べて長期間本社で研修が行なわれる。そこで A 社は研修制度を導入せず本社の逆出向制度によって現地人に対する国際人材育成を充実させているということがいえるであろう。そして、世界志向企業ではこのような現地人に対する国際人材育成を充実させているために、海外派遣者比率は低下し、現地人の管理職以上の登用が進み、それ加えて現地人の逆出向者数と第 3 国籍者数が増大していることが確認された。

現地志向企業では、世界志向企業とは異なり逆出向制度が導入されていない。現地人に対する国際人材育成の中心は本社での研修制度である。現地志向企業ではこの研修制度の実施が海外派遣者比率の低下と現地人の管理職以上への登用に影響を及ぼしていることが確認された。しかしながら、現地人の逆出向者数や第 3 国籍者数との関連は確認されなかった。それは、現地志向企業は世界志向企業のように現地人の本社や第三国での活用までは人材戦略の視野に入っておらず、現地人の逆出向制度を導入していないことが原因ではないかと考えられる。これらのことから、世界志向企業は現地志向企業より現地人に対する国際人材育成が充実しており、現地化は進んでいるということがいえる。

表 8-2：現地人に対する国際人材育成の比較

	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
逆出向制度	WIJ 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して実施する研修、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	年間 20 名を採用しているが海外子会社の基幹人材を育てる目的のものではなく、あくまで本社のスタッフとして採用している。	—	食卓社員として年間 40~50 人を採用しているが、海外子会社の基幹人材を育てる目的のものではなく、あくまで本社のスタッフとして採用している。	—	年間数名程度採用しているが、海外子会社の基幹人材を育てる目的のものではなく、あくまで本社のスタッフとして採用している。	過去に採用の例はあるが現在では存在していない。	02 年より試験的に実施

注：—は制度が存在していないという意味を表している。

そして、本国志向企業である F 社では 02 年より外国人の本社採用による現地人の本社研修を行なっている⁴。しかしながら、この制度の導入は現地人の管理職以上への登用には結びついていないということが明らかにされた。それは、本国志向企業が現地志向企業のように現地人の管理職以上への登用を進め彼らの参画的経営を進めたいと考えたのは 99 年以降でありこの制度の導入も 02 年とごく最近であるためである。このことから、本国志向企業は現地志向企業より早い段階で現地人に対する研修制度を導入したために日本人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いえる。つまり、本国志向企業は現地志向企業より現地人に対する国際人材育成が充実しており、そのため現地化が進んでいるということになる。

⁴ C 社、D 社、B 社においても外国人の本社採用の制度は存在しているが、これは F 社のように現地人の国際人材を育成することを目的として採用しているものではない。あくまで、本社のスタッフとして採用しているものである。E 社については以前に数名程度、海外子会社の国際人材を育成する目的として外国人の本社採用が行なわれていたが、現在ではそのようなケースが存在していない。つまり、現地人の国際人材を育てるための目的で外国人の本社採用を現在進めている企業は F 社のみに限られている。

これらのことから分かることは、本社の国際化の段階が本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業の順に現地人に対する国際人材育成の内容は充実しており、本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業の順で現地化は進んでいるということである。

4. 国際人材のグローバル活用のための諸制度

各社の国際人材のグローバル活用のための諸制度の具体的内容を示しているのが表 8-3 である。

まず、世界志向企業の特徴をみてみよう。世界志向企業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というさまざまな国際人材のグローバル活用のための諸制度が整備されていることが分かる。世界志向企業ではこのような諸制度の確立が現地人の逆出向者数と第 3 国籍者数を増大させていることが確認されている。

現地志向企業では B 社以外の全ての企業でグローバルなプロジェクトが実施されているが、世界志向企業のような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は実施されていない。そのため、世界志向とは異なり、現地人の逆出向者数と第 3 国籍者数はそれほど多くはないということが分かっている。このことから、世界志向企業では現地志向企業に比べて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るために現地化は進んでいるということが分かる。

本国志向企業である F 社はグローバル人事のデータベース化を進めているが世界志向企業の導入目的とは異なる点に注意したい。世界志向企業は現地人の逆出向や第 3 国への出向を視野にいれた現地化を考えている。そのためその具体的施策として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を実施し、結果として現地人の逆出向者数と第 3 国籍者数を増大させている。それに対し、本国志向企業の F 社では現地で優秀な人材を探し出し海外子会社で登用するためにこの制度を導入している。そのため、F 社では逆出向者や第三国者は従来より存在していない。

これらのことから分かることは、世界志向企業は現地志向企業、本国志向企業に比べて国際人材のグローバルな活用のための諸制度を充実させているため

に、現地化が進んでいるということである。

表 8-3：国際人材のグローバルな活用のための諸制度の比較

	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
グローバルなプロジェクトの実施	有り	ACEDP 制度	有り	有り	—	有り	有り(日本人に限定)
グローバルな人事異動の制度化	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	—	—	—	—	—
グローバル人事のデータベース化	有り	有り	—	—	—	—	進行中
グローバルな社内公募制	有り	—	—	—	—	—	—

注：—は制度が存在していないという意味を表している。

5. 全世界共通の人事制度の確立

各社の全世界共通の人事制度の実施状況についてその具体的な内容をまとめているのが表 8-4 である。まず、世界志向企業の特徴から明らかにしてみよう。

世界志向企業である C 社と A 社では、海外派遣者に対する世界共通の評価・処遇制度を確立している。全従業員に対する世界共通の評価・処遇制度については C 社ではその制度を確立しているが、A 社では本社で採用している成果主義の考え方を海外子会社へ浸透させている。このことにより、世界志向企業では現地人の逆出向者数と第 3 国籍者数が増大していることが確認された。

現地志向企業では、海外派遣者に対する評価・処遇制度を D 社、G 社、E 社において導入している。しかしながら、いずれの企業でもこの制度の導入による現地人の逆出向者数と第 3 国籍者数の変化は確認されなかった。その理由について検討してみたい。D 社と G 社についてはこの制度の導入目的が世界志向企業とは異なっていることが分かっている。

D 社では 89 年に現在のネット方式とは異なる海外派遣者に対する共通の評価・処遇制度を導入していた。この制度の導入の目的はアメリカやヨーロッパで採用されている職務給制度をまず海外派遣者に適用し、その後日本本社に定

着させたいということにあった。しかしながら、その旧制度では国によって税率が異なるという問題が発生し、海外派遣者の派遣先によって処遇格差をもたらした。そのため海外派遣者に共通の評価・処遇制度は定着させたまま現在のネット方式に変更したという経緯がある。そして、G社でこの制度が導入されたのは、アメリカで訴訟問題が起こったからであることが確認されている。アメリカ海外子会社で日本人海外派遣者と現地人の評価・処遇制度が異なっていたことが現地人の不満となったのである。これに対し、世界志向企業では現地人、本国人に関わらず全ての国際人材を平等に評価・処遇しグローバルな人材活用を進めたいという方針のもとにこの制度が導入されている。

そして、E社で海外派遣者に対する評価・処遇制度が現地人の逆出向者数と第3国籍者数に影響を及ぼさなかったのは、E社が現地人の逆出向を考えこの制度を導入したのは03年とごく最近のことであるためである。

現地志向企業ではG社とE社で本社の考え方を海外子会社へ浸透させようという努力が行なわれているが、先のも述べたようにこれらの企業では現地人の逆出向者数と第3国籍者数は少なく、これらの取り組みが現地化に影響を及ぼしているとは考えられない。また、B社については、海外派遣者に対する評価・処遇制度、全世界の従業員に対する評価・処遇制度が整えられていないため、現地人の逆出向者数と第3国籍者数はそれほど多くはないということが確認されている。

これらのことから、世界志向企業は現地志向企業に比べて、世界共通の人事制度を充実させているために現地化が進んでいるということがいえるであろう。

表 8-4：全世界共通の人事制度の比較

	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	
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	パッケージプログラム	ADAPに基づいた制度	ネット方式	バランス・シート・アプローチ	—	03年よりORC	—

注：—は制度が存在していないという意味を表している。

さらに、本国志向企業についてみてみよう。本国志向企業では海外派遣者に対する評価・処遇制度、全世界の従業員に対する評価・処遇制度のいずれの制度も確立されていない。そのため、F社では現地人の逆出向者数と第3国籍者数はこれまで存在していないことが分かっている。

このことから、世界志向企業は現地志向企業、本国志向企業に比べて、世界共通の人事制度を充実させているために現地化が進んでいるということがいえる。

第3節 技術の比較

第5章では世界志向企業、第6章では現地志向企業、第7章では本国志向企業の技術と現地化との関係について考察を行なった。その結果をまとめたものが表8-5である。

表8-5：技術の比較

	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
技術の開発・設計	ハイテクは日本、ローテクは海外	一部台湾、ほとんどは日本	一部海外、ほとんどは日本	一部海外、ほとんどは日本	一部海外、ほとんどは日本	日本	一部海外、ほとんどは日本
新技術の移転頻度	高い	高い	高い	健康医療機器に限って高い	高い	一部の製品に限って高い	高い
技術の複雑性	高い	高い	高い	健康医療機器に限って高い	高い	高い	高い
海外派遣者の職位	管理職以上、特に課長・係長に集中	管理職以上、特に部長・社長に集中	課長以上の管理職	管理職以上、特に社長・役員に集中	管理職以上、特に社長・部長に集中	管理職以上	管理職以上、特に社長・部長に集中

この表から分かることは、①一部海外で製品技術や生産技術の開発や設計を進めているがそのほとんどは日本で行なわれ海外へ移転していること、②製品ライフサイクルが短くなり新技術の移転頻度が高まってきていること、③技術の複雑性が高まってきていること、④日本人海外派遣者のほとんどは管理職以

上の職位についていることが全社に共通している。そして、これらの①～④と現地化との関係について次のようなことが明らかになっている。

それぞれの企業におけるインタビュー調査では、①ほとんどの技術は本社で開発され現地へ移転していること、②技術移転の頻度が高まってきていること、③技術が複雑化していることによって多くの日本人海外派遣者が必要となり、そのことが日本人海外派遣者比率に影響を及ぼし、結果として④彼らのほとんどが管理職以上に就任しているために現地人の登用が進みにくいということが明らかにされた。さらに、各社のインタビューのなかでは、現地化を進めるためにさまざまな人的資源管理施策を実行し現地化を進める努力はしているが、技術によってある一定の日本人海外派遣者が必要となるため現地化は進みにくいということが言われていた。

しかしながら、ここでは技術移転、技術の移転頻度、技術の複雑性という技術の構成要素と海外派遣者比率、現地人の昇進という現地化の構成要素間の関係はかならずしも明確にはなっていない。具体的に技術の移転頻度を例にしてみると、技術の移転頻度が高まるにつれてどれくらいの海外派遣者比率を高めているのかということについては明らかにされていない。また、本社の人的資源管理施策によって海外派遣比率が低下していることに対し、そのうちのどれくらいの割合で技術がその海外派遣者比率に影響を及ぼしているのかということについては検討されなかった。同様に本社の人的資源管理施策によって現地人の昇進上限が拡大していることに対し、技術がどれくらいの割合でそれを減じているのかという正確なデータを収集することができなかった。このようなことから、技術という要因が本社の人的資源管理施策による現地化の進捗を阻害しているということについてはある程度は説明できるということがいえる。

第4節 小括

本章の第1の目的は、3つのグループ間における本社の海外子会社に対する人材戦略の違いについて明らかにし、そのことが人的資源管理施策と現地化との関連にどのような違いを生じさせているのかについて明らかにすることであった。

まず、それぞれのグループの海外子会社に対す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の国や地域で国籍に関係なく人材を活用していきたいと考えており、海外子会社では現地人の管理職以上への登用を始め、彼らを本社や第三国での活用を考えている。現地志向企業では世界志向企業のように現地人の本社や第三国での活用は考えていないが、海外子会社では彼らを管理職以上に登用することによって現地人の参画的経営を行なっていこうとする方針を持っている。従来本国志向企業では日本人海外派遣者による海外子会社の経営を進めていた。そして現在では、本国志向企業でも現地志向と同じような人材戦略を持っている。しかしながら、本国志向企業がそのような考え方に移行し始めた時期は現地志向企業に比べて遅いことが分かっている。現地志向企業では 80 年代後半よりこれらの取り組みを始めたところが多いのに対し、本国志向企業では海外派遣者数がピークを迎えた 99 年頃からその人材戦略に転じ、02 年に具体的な施策を実施している。これらのことから、海外子会社に対する人材戦略により本社の国際化は本国志向企業、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分かる。これは、Perlmutter(1969)の EPG モデルに一致している。

そして、このような本社の国際化の段階によって人的資源管理施策の内容やその充実度が異なり現地化の進捗に影響を及ぼしていることが明らかになった。

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 1 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 2 に、またその育成を現地人にまで拡大して行な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籍者数の増大にも結びついている。第 3 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籍者数が増大している。第 4 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籍者数が増大している。そして、これらの第 1 から第 4 までの本社の人的資源管理施策と現地化との関連について現地志向企業、本国志向貴重との違いについて確認してみる。

現地志向企業では次のような特徴が明らかになった。第 1 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の低下と現地人の管理職以上への登用が進んでいる。そして、第2に、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ることによっても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。第2については、世界志向企業のように現地人の逆出向者数や第3国籍者数の増大との関係は確認されなかった。これは世界志向企業では逆出向制度が導入されていたのに対し、現地志向企業の全ての企業では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た。第3について、現地志向企業で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はこれに関する制度の導入は確認されなかった。そのため、現地人の逆出向者数や第3国籍者数は少なく、これらの関係については照明されなかった。第4について、現地志向企業では世界共通の人事制度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が、これらの制度の導入目的は世界志向企業とは異なっており、実際に現地人の逆出向者数や第3国籍者数には影響を及ぼしていないことが明らかになった。これらのことをまとめてみると、現地志向企業では世界志向企業で確認された第1の関係については明らかにされた。そして第2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という限られた部分については証明された。第3と第4の関係については確認されなかった。

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確認してみる。世界志向企業の第1について、本国志向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が低下していたことが確認されている。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は影響を及ぼしていないことが確認された。第2について、本国志向企業では本社の外国人採用による現地人の育成を進めているが現地人の管理職以上への登用は進んでいないことが確認された。これはこの制度の導入が02年でありそれほど年月が経過していないことが原因ではないかと考えられる。世界志向企業で確認された第3と第4については、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。そして、

これに伴い、現地人の逆出向者数や第3国籍者数は存在していないことが確認された。つまり、現地志向企業では世界志向企業における第1の関係以外の第2、第3第4の関係は確認されなかった。

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ており、それによって本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業の順に新しい現地化は進んでいるということが明らかにされた。

本章の第2の目的は、本社の人的資源管理施策による現地化の進捗に技術がどのような影響を及ぼしているのかについて3つのグループ間での比較を行なうことであった。

技術については、全ての企業において、ほとんどの技術は日本から海外子会社へ移転されていること、そして技術は以前に比べて複雑化し、その移転頻度も高まってきていることから日本人海外派遣者の必要性は依然として高いことが明らかになった。そして、これらの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に就任していることが確認された。さらに、全ての企業におけるインタビュー調査では、現地化を進めるために人的資源管理施策を充実させる努力をしているが技術という要因によってある程度の日本人海外派遣者は必要となりそのことが現地化の進捗に影響しているということが言われていた。

しかしながら、本研究においては、技術の移転、技術の複雑度、技術の移転頻度が具体的にどれほどの海外派遣者比率に影響しているのかということは示されていない。あるいは、本社の人的資源管理施策によって海外派遣者数は低下し現地人の管理職以上への登用は進んでいるがそこに技術の移転やその複雑性などがどの程度の比率で影響を及ぼしているかという具体的な数字を提出することができなかった。この意味において、技術という要因が現地化の進捗を妨げているということはある程度の説明力しかもたないのである。

終章 結論と今後の課題

第1節 要約と結論

本研究は多国籍企業のグループリーダーである本社が人的資源管理施策を充実させていくことにより現地化は進むのであろうか、そして現地化は本社の国際化の段階とどのように関係しているのか、さらに技術という要因が現地化の進捗を妨げているのではないであろうか、という基本的な問題意識を持っていた。

第1章では現地化に関する既存研究を検討し、その限界点について指摘した。そこで明らかになったことは次の4つである。1つ目は、本社の視点から現地化を考察している研究の蓄積が少ないということである。従来の研究のほとんどは現地化を海外子会社の経営管理システム、そのなかでも特に人的資源管理システムの問題として捉えている。安室(1986)、中川(1983)、林(1985)、金原(1988)、石田(1985)は日系海外子会社では日本的な人的資源管理システムを適用しているために多くの日本人海外派遣者を必要とし、現地の優秀な人材が定着しないということを明らかにしている。これらの既存研究は現地化を海外子会社の視点から考察しているのに対し、本社の視点からそれを考察しているのは永野(1992)、植木(2002)である。しかしながら、永野(1992)、植木(2002)は日系海外子会社の経営は日本人海外派遣者に代わり現地人を管理職以上に積極的に登用することにより彼らによる参画的経営を進めるという70年代から90年代初頭の現地化を考察している。これは先の安室(1986)、中川(1983)、林(1985)、金原(1988)、石田(1985)にも共通している点である。グローバル化が進み、現在では現地人を海外子会社で登用するのみならず本社や第三国で活用することが求められている。しかし、既存研究にはこのような新しい現地化を考察している研究が存在していない。これが2つ目に明らかになったことである。3つ目は、既存研究には現地化に対して人材育成が重要となるということを指摘した研究は石田(1985)、植木(2002)に限られおり、その研究蓄積は少ないということである。4つ目は本社の国際化が現地化に影響を及ぼしていることを明らかにした研究は吉原(1989,1996)に限られているが、そこでは本社の国

際化には段階があることや現地化は変化するという点については分析の範囲に入れられていないということである。

そして、これらの既存研究の限界点から今後の課題について明らかにした。1つ目と2つ目の限界点からは、本社の視点から新しい現地化を考察することが今後の課題となることが分かる。そして既存研究の多くは海外子会社と本社の人的資源管理を切り離して捉えていることに特徴があることから、今後はそれを1つの統合した多国籍企業の人的資源管理として捉え、本社がその施策を実行していく必要があると考える。そして3つ目の限界点である人材育成の研究蓄積が少ないということはこの本社の人的資源管理施策に含まれていると考えられる。さらに第4の限界点を踏まえ次のような現地化研究の課題を明らかにした。今後は新しい現地化を多国籍企業の人的資源管理施策を計画、実行する本社の視点から考察する必要がある。そして、その本社の国際化によって現地化の進捗がいかに関与を及ぼされるかということについても明らかにする必要があるであろう。

第2章ではこのような既存研究の検討を踏まえ、新しい現地化を考察する新たな視点について検討を行なった。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しい現地化を考察することを明らかにした。IHRMモデルは、多国籍企業の人的資源管理を本社と海外子会社の人的資源管理を切り離して捉えるのではなく、世界中の国や地域で本国人、現地人、第三国籍者という様々な国籍の人材に対する多国籍企業グループ全体の人的資源管理として捉えている。このIHRMモデルに基づくことにより、従来のように現地化を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、それを多国籍企業全体の人的資源管理の問題として捉えることができる。そしてその多国籍企業全体の人的資源管理をグループリーダーである本社がいかに関与していくかということが重要となるであろう。

本社の人的資源管理施策の具体的内容について白木(1995)、安室(1992)、根本(1999)の研究から検討を行なった。その結果、現地化を進めていくためには、本国人や現地人に対する国際人材育成の充実(能力開発)、国際人材のグローバルな活用のための諸制度の確立(配置・異動)、世界共通の人事制度(評価・査定、処遇)の確立という本社の人的資源管理施策が重要となることを明らかに

した。

さらに、現地化に影響を及ぼすであろうと考えられる要因として技術に注目した。Tsurumi(1980)、吉原(1996)、今野(1982)、金原(1988)、佐藤(1984a,1984b)、永野(1992)、中川(1983)、白木(1995)の研究では、日系企業は日本で技術を開発、設計するためにその移転に伴い多くの日本人海外派遣者を必要とするのではないかと指摘されていた。日本人海外派遣者の多くは海外子会社の管理職以上に就任しそのために現地化が進まないということが従来より指摘されている。これらのことから、技術が現地化の促進を妨げていることは否定できないのではないかと考えた。また、既存研究のなかで技術が現地化に影響を及ぼしているということを証明した研究は少ない。そこで、技術を新しい現地化を考察するための新たな視点として加えた。

次に現地化、本社の人的資源管理施策、技術を構成する要素について明らかにした。現地化は、現地人が管理職以上にどれだけ登用されるようになったかということを示す①現地人の昇進上限の拡大、②海外派遣者比率の低下、現地人の本社への逆出向者、第三国への出向者数を表す③現地人の国際人材の存在とその増大の3つをその構成要素とした。本社の人的資源管理施策は、本国人の国際人材育成を表す①国際人材育成の充実、そしてそれを本国人に限定せず現地人にまで拡大しているということの意味する②国際人材育成の拡大、グローバルな人材の配置や異動のための制度である③国際人材のグローバルな活用のための諸制度、グローバルな人材に対する評価・査定、処遇である④世界共通の人事制度の4つをその構成要素とした。技術は、まず技術移転を本社で行ない海外へ移転しているかどうかを意味する①技術の移転、そして②技術の複雑性、③技術の移転頻度の3つをその構成要素とした。

第3章では、本社の人的資源管理施策と現地化、そして技術と現地化との関係について明らかにし、それを証明するための調査方法について検討を行なった。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4つの要素間に関係があるかもしれないということが明らかになった。1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可能性があるということである。2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かもしれないということである。3 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かもしれないということである。4 つは、国際人材のグローバルな評価・査定、処遇のための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かもしれないということである。これらのことが証明できれば、本社の人的資源管理施策は現地化を促進しているということが言えるであろう。さらに、本研究は Perlmutter(1969)の EPG モデルに基づき、本社の国際化が本国志向、現地志向、世界志向と段階的に進むにつれて本社の人的資源管理施策が充実するのではないかと考えた。

そして技術と現地化との関係については次の3つの要素間の関係が明らかにされた。1 つは、技術が日本から海外子会社に移転されている場合には日本人海外派遣者比率は高まり、そして現地人の昇進可能性を低めるかもしれないということである。2 つは、技術の複雑性が高まれば日本人海外派遣者比率は高まりそして現地人の昇進可能性を低めるかもしれないということである。3 つは、技術の移転頻度が高まれば日本人海外派遣者比率は高まりそして現地人の昇進可能性を低めるかもしれないということである。これらのことから、技術は現地化の進捗を阻害する要因であるということが明らかになった。ここでいう技術は製品技術、生産技術を指している。これらの技術は ME 技術革新や IT 革命のように社会や企業活動に大きな影響を及ぼすものではなく、企業が日常の活動の一環として設計、開発しているものである。これらのことをまとめて次のような分析枠組みを示した。本研究は、本社の国際化の段階が本国志向、現地志向、世界志向になるにつれて人的資源管理施策の内容は充実し、現地化は段階的に進む、しかしながら技術はその進捗を妨げるということを明らかにする。そして、この分析枠組みを明らかにするために、本研究はインタビュー調査を採用し、日本の多国籍企業7社をその対象とすることを説明した。

第4章では、第3章で選定した多国籍企業7社の現地化の状況について検討し、それぞれを本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業の3つに分類した。まず、C社とA社は日本人海外派遣者比率が低下し、現地人の管理職以上への登用が進んでいた。さらに、現地人の逆出向者や第三国籍者の数が他社に比べ

て多かったことが明らかになった。これらのことから、C社とA社は本国人、日本人という国籍に関わらず世界中の人材をグローバルに活用している傾向にあることが分かった。この特徴はPerlmutter(1969)の世界志向企業に該当する。そこで、C社とA社を世界志向企業とした。

D社、G社、B社、E社は日本人海外派遣者比率が低下し、現地人の管理職以上への登用が進んでいた。特に、D社、G社、B社では社長の現地化が進んでいることが明らかになった。E社については部長、課長クラスを中心に現地化が進んでいた。しかしながら、これらの企業では現地人の逆出向者や第三国籍者やそれほど多くはないことが確認された。D社、G社、B社、E社では現地人を本社や第三国で活用することは視野に含められていないが、海外子会社で現地人を積極的に活用している傾向がある。これはPerlmutter(1969)の現地志向企業に該当すると考えられた。そこで、D社、G社、B社、E社を現地志向企業とした。

F社は日本人海外派遣者比率が低下していたが、現地人の管理職以上への登用は進んでいないことが明らかにされた。そして、現地人の本社や第三国へ出向している国際人材の存在も確認されなかった。F社の日本人海外派遣者比率が低下して原因は、F社において日本人海外派遣者にかかるコストが増大し、通訳など比較的容易な仕事を任されていた海外派遣者を本社へ帰還させたからである。また、現在においてもF社の160社全ての海外子会社の社長は日本人海外派遣者であることが確認されていることから、F社はPerlmutter(1969)の本国志向企業であると判断された。

第5章では、世界志向企業であるC社とA社の事例について考察した。C社とA社は海外子会社に対する人材戦略に次のような共通点があることが明らかになった。両社の海外子会社に対する人材戦略の特徴は、日本人海外派遣者比率を低下させ現地人を管理職以上に登用していこうということ、そして現地人の能力を本社や第三国でも活用させていこうということであった。このような人材戦略に基づき、C社とA社では次のような人的資源管理施策と現地化との関係が確認された。①本国人の国際人材育成を充実させることにより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を進めている。②現地人の国際人材の育成を充実させることによっても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。そしてそれに加えて現地人の逆出向者数や第3国籍者数は増大している。③国際人材のグローバルな活用のための諸制度を整えることによって現地人の逆出向者数や第3国籍者数は増大している。さらに、④世界共通の人事制度を整えることによって現地人の逆出向者数や第3国籍者数は増大している。このことは、第3章で設定した分析枠組みにおける各要素間の関係を全て証明していることを意味している。C社とA社の事例からは、本社の人的資源管理施策を充実させることにより現地化は促進しているということが明らかにされた。

C社とA社の技術については次のようなことが明らかになった。C社、A社ともにほとんどの製品に関する技術を日本から海外へ移転しており、技術は以前に比べて複雑化している、そして製品ライフサイクルが短くなっていることからそれらの技術の移転の頻度は高まっている。そして、これらのことから日本人海外派遣者の必要性は高まっており、彼らのほとんどは海外子会社で管理職以上に就任していることが確認された。インタビューのなかでは、本社人事部により人的資源管理施策を充実させることにより現地化を進める努力はしているが一定の日本人海外派遣者は技術移転のために必要とされるということが明らかにされた。このことから、本社の人的資源管理施策を充実させることにより現地化は進んでいるが技術という要因がその進捗を妨げている可能性が高いということが明らかになった。

第6章では、現地志向企業であるD社、G社、B社、E社の事例を考察した。これらの企業ではほとんど共通した海外子会社に対する人材戦略をもち、それに基づいた人的資源管理施策の充実に向けていることが明らかになった。その人材戦略とは、海外子会社では日本人海外派遣者を減少させて現地人を積極的に登用したいというものである。E社については技術との関係によって社長の現地化というところまではその範囲に含められていないが、その他の企業では社長も含めた現地人の登用を積極的に進めたいという方針を持っていた。そして、これらの企業の事例により次のような本社の人的資源管理施策と現地化との関係が明らかになった。それは、①本国人の国際人材育成を充実させることにより日本人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、そして②本社の逆出向制度という一部を除いて現地人の国際人

材育成を充実させることにより日本人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である。現地志向企業では、国際人材のグローバルな活用のための諸制度は一部の企業でグローバルなプロジェクトを実施しているのみであった。世界共通の人事制度はD社、G社、E社において一部導入されていたが、それらの導入目的は世界志向企業とは異なることが明らかにされた。現地志向企業では現地人の逆出向者、第3国籍者の存在はほとんど確認されていない。その理由は、現地志向企業は世界志向企業とは海外子会社に対する人材戦略が異なるためにこれらの制度を充実させていないからではないかと考えられた。

技術については、次のようなことが明らかにされた。全ての企業では、ほとんどの製品に関する技術は日本から海外へ移転されていること、技術は以前に比べて複雑化しその移転頻度も高くなっているため日本人海外派遣者の必要性は高いということである。そして、これらの日本人海外派遣者のほとんどは海外子会社において管理職以上に就任していることが確認された。本社人事部でのインタビュー調査では、人的資源管理施策を充実させることにより現地化を進めているが技術移転が行なわれる以上はある一定の日本人海外派遣者が必要となり、結果として現地化の進捗は遅いということである。以上のことを総括すると、現地志向企業では本社の人的資源管理施策をある程度充実させることにより現地化を進めているが、技術という要因がその進捗を妨げている可能性があるということが明らかにされた。

第7章では、本国志向企業であるF社の事例について考察した。F社では現在、160社ある海外子会社では全て日本人海外派遣者が社長を勤め彼らによって経営が行なわれている。99年に海外派遣者数がピークを迎え彼らにかかるコストの増大が問題となり、現在では現地人による海外子会社の経営を進めていきたいという考えのもと02年より人的資源管理施策の実施に踏み切っている。F社の事例より次のような本社の人的資源管理施策と現地化との関係が明らかになった。それは、①本国人に対する国際人材育成を充実させることにより日本人海外派遣者比率を低下させていることである。F社では現地志向企業、世界志向企業とは異なり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。また、F社は外国人の本社採用により

現地人の国際人材育成を充実させようとしているがこれもまた現地化には影響していないことが明らかになった。さらに、F社では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が充実していないために現地人の逆出向者、第3国籍者の存在は認められなかった。これらの人的資源管理施策と現地化との関係がF社で確認されなかったのは、現地志向企業や世界志向企業との海外子会社に対する人材戦略の違いやその戦略を計画した時期が影響を及ぼしているのではないかと考えられた。

技術に関しては、技術は全て日本から海外子会社へ移転されていること、そして技術の複雑性は高まっており、製品ライフサイクルが短くなっていることから技術の移転頻度は以前に比べて高まっていることから海外派遣者の必要性は現在においても高いということが確認された。さらに、それらの海外派遣者のほとんどは海外海外子会社で管理職以上に就任していることも分かっている。そして、本社人事部のインタビュー調査では、現地化への取り組みを進めているが、技術移転によりある一定の日本人海外派遣者が必要となるため現地化の進捗は遅いということが確認された。これらのことから、現地志向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って日本人海外派遣者比率を低下させているが、技術という要因がその進捗を妨げている可能性があるということが明らかにされた。

第8章では、世界志向企業、現地志向企業、本国志向企業という3つのグループ間の比較を行なった。まず、それぞれのグループの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の国や地域で国籍に関係なく人材を活用していきたいと考えており、海外子会社では現地人の管理職以上への登用を始め、彼らを本社や第三国での活用を考えている。現地志向企業では世界志向企業のように現地人の本社や第三国での活用は考えていないが、海外子会社では彼らを管理職以上に登用することによって現地人の参画的経営を行なっていこうとする方針を持っている。現在、本国志向企業でも現地志向と同じような人材戦略を持っているが、そのような考え方に移行し始めた時期は現地志向企業に比べて遅いことが分かっている。現地志向企業では80年代後半よりこれらの取り組みを始めたところが多いのに対し、本国志向企業では02年に具体的な施策を実施している。これらのことから、海外子会社に

対する人材戦略により本社の国際化は本国志向企業、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分かる。これは、Perlmutter(1969)のEPGモデルに一致している。

そして、このような本社の国際化の段階によって人的資源管理施策の内容やその充実度が異なり現地化の進捗に影響を及ぼしていることが明らかになった。世界志向企業では、①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。そして、②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も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み、さらに現地人の逆出向者数や第3国籍者数は増大している。③国際人材のグローバルな活用のための諸制度を整えることによって現地人の逆出向者数や第3国籍者数は増大している。さらに、④世界共通の人事制度を整えることによって現地人の逆出向者数や第3国籍者数は増大している。そして、これらの①～④の関係について現地志向企業、本国志向企業との違いを確認した。

本国志向企業では世界志向企業と同様に、①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。そして、②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ることによっても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。しかしながら、②については、現地人の逆出向者数や第3国籍者数の増大への影響は確認されなかった。これは世界志向企業では逆出向制度が導入されていたのに対し、現地志向企業の全ての企業では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た。③について、現地志向企業で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はこれに関する制度の導入は確認されなかった。そのため、現地人の逆出向者数や第3国籍者数は少ない。④については、これらの企業では世界共通の人事制度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が、これらの制度の導入目的は世界志向企業とは異なっており、実際に現地人の逆出向者数や第3国籍者数には影響を及ぼしていない。

本国志向企業では、①について、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は影響を及ぼしていないことが確認された。②について、本国志向企業では本社の外国人採用による現地人の育成を進めているが現地人の管理職以上への登用は進んでいないことが確認された。これはこの制度の導入が02年でありそれほど年月が経過していないことが原因ではないかと考えられる。③と④については、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、F社では現地人の逆出向者数や第3国籍者数は存在していない。つまり、現地志向企業では①以外の②、③、④の関係は確認されなかった。

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ており、それによって本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業の順に新しい現地化は進んでいるということが明らかにされた。

技術については、全ての企業において、ほとんどの技術は日本から海外子会社へ移転されていること、そして技術は以前に比べて複雑化し、その移転頻度も高まってきていることから日本人海外派遣者の必要性は依然として高いことが明らかになった。そして、これらの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に就任していることが確認された。さらに、全ての企業におけるインタビュー調査では、現地化を進めるために人的資源管理施策を充実させる努力をしているが技術という要因によってある程度の日本人海外派遣者は必要となりそのことが現地化の進捗に影響しているということが言われていた。しかしながら、本研究においては、技術の移転、技術の複雑度、技術の移転頻度が具体的にどれほどの海外派遣者比率に影響しているのかということは示されていない。あるいは、本社の人的資源管理施策によって海外派遣者数は低下し現地人の管理職以上への登用は進んでいるがそこに技術の移転やその複雑性などがどの程度の比率で影響を及ぼしているかという具体的な数字を提出することができなかった。この意味において、技術という要因が現地化の進捗を妨げているということはある程度の説明力しかもたないのである。

以上のことから、本研究の結論としては次のようなことがいえる。本社の国

際化が本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業と進化するにつれて人的資源管理施策の内容は充実し、現地化はその段階に応じて進む。そして、技術がその進捗を妨げているということはある程度は説明できる。

第2節 理論的インプリケーション

従来の研究は現地化を海外子会社の人的資源管理の問題として捉えていた。具体的には、海外子会社では日本的な人的資源管理システムを適用し、それが現地社会に受け入れられず優秀な人材を定着させることができない、そしてそのことが結果として現地化が進まない理由であると考えられていた。このように従来の研究は本社とそして海外子会社の人的資源管理とを切り離して捉えていたという特徴がある。しかしながら、本研究では IHRM に基づき、本社の人的資源管理と海外子会社の人的資源管理とを1つに統合し多国籍企業の人的資源管理として捉えている。そして本社が人的資源管理施策を充実させることにより現地化は進むということを明らかにしている。つまり、現地化を多国籍企業全体の人的資源管理の問題として捉え、本社という視点からそれをインタビュー調査によって明らかにしたということに1つの理論的貢献がある。

先に従来の現地化の研究のほとんどは海外子会社の視点から現地化を考察していたということを説明した。このことは、従来の研究が日本人海外派遣者の代わりに現地人を管理職以上に登用し彼らの参画的経営を促進していくことを現地化の課題としていたことに関係している。そしてそこには、70年代から80年代にかけて多国籍企業と呼ばれる日系企業の規模はそれほど大きくなかったという歴史的な背景がまた関係している。85年のプラザ合意移行の円高により日系企業の海外進出は増大した。そして、90年代に入り、旧ソビエト連邦、東ヨーロッパ、中国などの旧社会主義国が次々と民主化へ移行した。さらに、EU、NAFTA、AFTA の設立され、日系企業の海外進出は世界のあらゆる国や地域に広がった。現在、多国籍企業と呼ばれる日系企業は本社と世界中に点在する多くの海外子会社からなる大規模な企業へと変革している¹。このようなこ

¹ ここでの日系企業は神戸大学経済経営研究所が選定している「日本の主要な多国籍企業」

とから、現在では本国人、現地人という国籍に関わりなく人材を世界中の海外子会社で適材適所に活用していくことが多国籍企業の成長を促進すると考えられている。それは現地化の課題にも影響を及ぼしている。従来までは日本人海外派遣者の代わりに現地人を海外子会社の管理職以上へ登用し彼らの参画的経営を促進していくことが現地化の最大の課題であった。しかしながら、現在では現地人を本社や第三国で活用することもその課題の範囲に含める必要性が出てきた。本研究はこのような新しい現地化を考察しているという点において既存研究に1つの研究の蓄積を加えることができた。

これに関連して、白木(1995)、安室(1992)、根本(1999)の研究に対して次のような研究の意義を見出すことができるであろう。これらの研究はグローバルな人材の活用を進めていくためには多国籍企業における人的資源管理が重要と主張する研究である。具体的には、本国人や現地人に対する国際人材の育成、世界共通の評価制度の確立、さらに国際人材のグローバルな活用のための諸制度が重要となると言われていた。しかし、これらの研究においてはそれを実証的に説明していない点において限界がみられた。これに対し、本研究は多国籍企業本社の人的資源管理施策が現地人の本社や第三国でのグローバルな活用に影響を及ぼしているということをインタビュー調査を通じて明らかにしている。

従来の現地化の既存研究のなかには本社の視点から現地化を考察する研究が存在している。それは永野(1992)、植木(2002)である。これらの研究では本社の海外子会社に対する戦略的な位置づけによって現地化の進捗が異なるということが明らかにされた。しかしながら、これらの研究は先に説明した70年代から90年代初頭にかけての現地化を考察している。つまり、日本人海外派遣者の代わりに現地人を管理職以上に登用し彼らの参画的経営を行なっていくことが課題とされているのである。本研究においても本社の視点から現地化を考察しているが、本研究では初期の現地化の定義に加えて、現地人を本社や第三国で活用していくことを含めた新しい現地化を考察している。この意味

134社を指している。その基準は、①証券市場第1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、②5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、③海外投融資残高50億円以上保有する企業であり、このような多国籍企業は日系企業のなかでも大規模な多国籍企業である。

において永野(1992)、植木(2002)の研究に理論的貢献を行なっている。

吉原(1989,1996)は本社の国際化が現地化に影響を及ぼすということを明らかにした研究である。そこでは現地化を一時点の現象として捉えているためにその変化については検討されていない。またそれに影響を及ぼすと考えられた本社の国際化についても一時点でしか捉えられていない。そして、本社の国際化の変化によって現地化はどのように変化したのかというようなその後の追跡調査は行なわれていない。本研究は Perlmutter(1969)の EPG モデルに基づき本社の国際化が本国志向、現地志向、世界志向へと進むにつれて現地化は段階的に進むということを明らかにした。この点において吉原(1989,1996)の研究に新たな研究の蓄積を加えることができた。

石田(1985)は、修正日本型人的資源管理システムを確立し、これを海外子会社に浸透させていく 1 つの方法として現地人の本社での研修が有効となると主張している。また、植木(2002)はタイから日本や第三国への輸出を目的とする日系企業では経営技術を移転するために積極的に現地人の人材育成に取り組むために現地化は進み易いということを明らかにしている。このように既存研究において現地人や本国人の育成という視点から現地化を考察している研究の蓄積は少ない。本研究ではこれらの現地人の国際人材育成に本国人の国際人材の育成を加え、これらの国際人材育成が現地化を促進していくということをインタビュー調査により明らかにした。

第3節 実践的インプリケーション

本研究は本社の国際化の段階が本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業となるにつれて人的資源管理施策の内容は充実し、それによって現地化は促進されるということを明らかにしている。本社の国際化の段階とは Perlmutter(1969)の EPG モデルによれば経営者の姿勢によって決定されると言われている。つまり、本国人、現地人という国籍の区別なく世界中のあらゆる国と地域の人材をグローバルに活用できるか否かは経営者の姿勢によって決まるのである。このようにグローバルな人材をうまく活用し、海外子会社の業績を上げているのは欧米系企業である(吉原 1994、1996)。海外子会社の業績

が上がるということは結果として多国籍企業全体の業績を向上させることができるということを意味している。このようなことから、本研究は現地化を進めていくためには経営者の姿勢を本国志向企業、現地志向企業、世界志向企業へと変革していくことが重要となることを示している。

そして、その経営者の経営理念に基づいて多国籍企業の人的資源管理を執行している機関は本社人事部である。従来現地化は海外子会社の人的資源管理の問題として捉えられていた。そのため本社が現地化の問題に関与するということはおそらくほとんどなかったと推測される。しかしながら、現在ではグローバル化が進み、グローバルに世界中の人材を活用していくことが多国籍企業のメリットとなる。また、日本人海外派遣者にかかるコスト増大などの理由から本社にとっても現地化は深刻な問題となっている。本研究は本社の人的資源管理施策が充実するにつれて現地化は促進されるということを明らかにした。そこで、今後は、グローバル化時代の新しい現地化を進めていくために本社人事部が多国籍企業を1つのグループとして捉え、本社と海外子会社の人的資源管理の整合性を保ちながらその人的資源管理施策を充実させていくことが重要となる。

本研究は本社の人的資源管理施策に関して具体的に次のようなことを明らかにした。日本人海外派遣者比率が低下していた本国志向企業では本国人、そして現地人に対する国際人材育成が充実していた。そして、日本人海外派遣者比率が低下し、現地人の管理職以上への登用が進んでいた現地志向企業でも同様に本国人、そして現地人に対する国際人材育成が充実していた。しかしながら、本国志向企業では02年以前には現地人に対する国際人材育成は実施されていなかったことが明らかになっている。つまり、02年以前までは本国人に対する国際人材育成が限定的に行なわれていた。それに対し、現地志向企業では現地人に対する国際人材育成は80年代後半より実施されている。現地志向企業は本国志向企業に比べてその導入時期は早かったということがいえるであろう。このことから、本国志向企業に対してはより早い時点で現地人に対する国際人材育成を行なうことが現地化を成功させるポイントとなることを示すことができる。

世界志向企業では日本人海外派遣者比率が低下し、海外子会社においては現

地人の管理職以上への登用が進んでいた。さらに、現地人の逆出向者や第三国籍者の数は多いことが分かっている。このような世界志向企業では、本国人、現地人に対する国際人材育成が充実し、国際人材をグローバルに活用するための諸制度が確立されており、そして全世界の海外派遣者もしくは全従業員に対する共通の人事制度が整備されていた。このことから、現地志向企業に対して、本国人だけではなく現地人の能力を世界中で有効に活用していくためには、国際人材をグローバルに活用するための諸制度、そして全世界の海外派遣者もしくは全従業員に対する共通の人事制度を確立していくことが重要となることを示すことができる。そして、本国志向企業に対しては、先の現地人に対する国際人材育成を充実させることができれば、その後は国際人材をグローバルに活用するための諸制度、そして全世界の海外派遣者もしくは全従業員に対する共通の人事制度を確立することによって新しい現地化を進めていくことができるということができる。

本研究は、本国人、現地人に対する国際人材育成、国際人材をグローバルに活用するための諸制度、そして全世界の従業員に対する世界共通の人事制度の具体的に内容やそのポイントについて次のようなことを明らかにしている。

今後は少数の海外派遣者を現地人とで海外子会社の経営を行なっていくことが予想される。そこで、本国人に対する国際人材育成のポイントは、部下管理のできる能力を伸ばしていくような研修制度の実施である。そして、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身につけることも重要となる。これらの能力を身につけるために、語学や異文化教育などの専門教育、国際人材登録制度、海外研修制度、海外赴任教育などの諸研修を整えていくことが必要となる。本研究はこれらの諸制度の充実が現地化を促進させていたことを明らかにしている。

海外子会社の経営を現地人が行なっていくこと、そしてそれらの現地人が第三国や本社の重要な職位で活用されることを想定すれば、彼らに本社の経営理念、考え方、価値観といったものを浸透させることが重要となるであろう。そのため現地人の国際人材育成に重要なのは現地人の本社への逆出向制度や短期の研修制度の実施である。本研究ではこれらの諸制度の充実が現地化を促進させていたことを明らかにした。

さらに、本研究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などの諸制度を導入している世界志向企業では逆出向者と第三国籍者数を増大させているということを明らかにしている。グローバルな人材活用のための諸制度とは具体的にこれらの制度のことを指している。

同様に、逆出向者と第三国籍者数が増大している世界志向企業では海外派遣者に対する評価・処遇制度、そして全世界の従業員に対する共通の評価・処遇制度が確立されていたことが明らかになった。全世界の従業員に対する世界共通の人事制度とは具体的にこのような制度を指している

以上のことから、現地化を進めるためには人的資源管理施策の内容をどのように充実させることができるのか、あるいは具体的にどのような制度の導入を検討する必要があるのかということを示したことは、本社人事部にとって有益なものとなるであろう。

さらに、調査を進めるにあたって次のようなことが明らかになった。世界志向であるC社の本社では海外派遣者比率の変化、全世界の社長クラス、役員クラス、部長クラスの現地化比率の変化、さらに全世界の現地人の逆出向者や第三国籍者数の統計データを保有していた。A社については海外派遣者比率の変化、全世界の逆出向者や第三国籍者数の統計データが本社人事部によって集計されていた。現地志向企業のなかでもG社は全世界の海外子会社の社長の現地化比率を把握していた。G社では社長の現地化は他の企業に比べ大幅に進んでいることが明らかにされている²。これらのことから、本社人事部が全世界の海外子会社の現地化の状況を統計データなどによりできるだけ把握し、現地化の目標を設定し、それによって人的資源管理施策を充実させていくことが現地化を進める上でのポイントとなるであろうということがいえる。

² 社長の現地化比率だけに注目すれば、G社が7社の多国籍企業のなかで最もその比率が高かった。G社の03年の社長の現地化比率は48%である。G社に次いで社長の現地比率が高かったのはC社の24%である。1位であるG社と2位であるC社の社長の現地化比率は20%以上の差があることがわかる。

第4節 今後の課題

本研究は日本人海外派遣者に代わって現地人を管理職以上に登用し、さらに現地人を本社や第三国で活用することによって彼らの参画的経営を行なっていくことを探究している。現地化を構成する要素として、現地人の管理職以上への登用、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を取り上げていた。日本人海外派遣者比率の低下という要素を加えた理由は、日本人海外派遣者の代わりに現地人が登用されているということを確認するためであった。つまり、現地人の管理職以上への登用が進んでいても日本人海外派遣者比率が低下していない場合は現地人による参画的経営が行なわれているということの説明力が弱いと考えたからである。これに関連して、日本人海外派遣者比率を考察する際にはアドバイザー数の変化について検討を行なった。これについても、現地人の管理職以上への登用が進んでいてもアドバイザー数が増大していれば、現地人による参画的経営が行なわれているとはいえない。しかしながら、現地人の参画的経営が行なわれているかどうかということの説明するためには、彼らの職務満足について検討する必要があるであろう。これは本研究における残された課題の1つである。

本研究は本社の国際化の段階に応じて人的資源管理施策の内容は異なるがそれが充実するにつれて現地化は促進される、しかしながら技術という要因がその進捗を妨げているということ进行分析枠組みとしていた。本社の国際化の段階に応じて人的資源管理施策の内容は異なるがそれが充実するにつれて現地化は促進されるということについてはインタビュー調査により明らかにすることができた。そして、インタビュー調査では、人的資源管理施策を充実させても技術移転に伴い多くの日本人海外派遣者を必要とするために、結果として現地化は進まないということが明らかにされた。しかし、技術移転、技術の複雑性、技術の移転頻度という個々の構成要素が日本人海外派遣者比率あるいは現地人の管理職以上への登用など現地化の個々の構成要素にどう結びついているかということについては検討されていない。例えば、具体的には技術の複雑性が日本人海外派遣者比率をどれだけ高めているかということは検討できていない。このことも本研究の残された課題である。

現地化の問題は、多くの日本人海外派遣者によって海外子会社の経営が行なわれるためにそれが、現地人の昇進可能性を低め彼らによる参画的経営が行なわれないというところにある。そうなれば、本社が海外子会社にどれだけの日本人海外派遣者を派遣するのかということはこの現地化の問題と密接に結びついている。グローバル化が進む現在において海外派遣者は本国人である日本人だけに関わらず、現地人や第三国籍者もその視野に入ってくるであろう。つまり、本社や世界中の海外子会社で本国人、現地人、第三国籍者といった多種多様な人材（海外派遣者）を本社がいかに適材適所で活用することができるのかということの研究することも IHRM の課題となるであろう。

付録1 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ージャー 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

- 安部悦生 (1992) 「購買・販売・経営管理の現地化」 岩内亮一他『海外日系企業と人的資源』同文館、所収。
- 安保哲夫他(1991)『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社。
- 有村貞則(2001)「欧米日系企業における労働力の多様性の実態とヒトの現地化」山口大学経済学会『山口経済学雑誌』、第49巻、第2号、237-262頁。
- Arun, S., (1980), *MNCs and ASEAN development in the 1980s*, Institute of Southeast Asian Studies.
- アジア人材活性化委員会(1999)『アジアにおける欧米多国籍企業の人材戦略』社団法人日本在外協会。
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S., (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, The President Fellows of Harvard College. (吉原英樹監訳 (1990)『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社。)
- Black, J. S. & Gregersen, H. B, Mendenhall, M. E., (1992), *Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers*, Jossey-Bass Publishes.
- Black, J. S. (1999), *Globalizing People through International Assignments*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (白木三秀他監訳 (2001)『海外派遣とグローバルビジネス』白桃書房。)
- Brewster, Chris. And Hilary. Harris (1999), *International HRM: Contemporary issues in Europe*, Routledge.
- Chakravarthy, B. S. & Perlmutter, H. V. (1985), "Strategic Planning for A Global Business," *Columbia Journal of Business*, Vol. 20, No. 2, pp. 3-10.
- Delios, A. & Bjorkman, I., (2000), "Expatriate Staffing in Foreign Subsidiaries of Japanese Multinational Corporations in the PRC and the United States," *International Human Resource Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 278-293.
- 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.

- Eze, O. G., (1977), "Multinational Enterprises and Local Manpower in Tanzania," *Journal of World Trade Law*, Vol. 2, No. 5, pp. 441-461.
- Ferraro, G. P., (1990), *The Cultural Dimension of International Business*, Prentice Hall, Inc.
(江夏健一他訳『異文化マネジメント』同文館。)
- 藤本光夫・大西勝明編著(1999)『グローバル企業の経営戦略』ミネルヴァ書房。
- Franko, L. G., (1973), "Who Manages Multinational Enterprises?," *Columbia Journal of World Business*, Vol.8, No.2, pp.30-42.
- Franko, L. G., (1976), *The European Multinationals: A Renewed Challenge to America and British Big Business*, Harper & Row.
- 初瀬龍平編 (1985)『内なる国際化』三嶺書房。
- Hall, E. D. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Press / Doubleday. (岩田慶・谷泰訳(1979)『文化を超えて』TBS プリタニカ社。)
- 花田光世 (1988)「グローバリゼーション戦略を考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』6-7月号、55-64頁。
- 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。
- 平林久典 (2000)「日本アイ・ビー・エムにおけるグローバル人事制度への取り組みと人材育成」JMA『第10回能力開発・人事革新大会』報告資料。
- 市村真一編 (1988)『アジアに根づく日本的経営』東洋経済新報社。
- 井川俊夫 (1987)『国際化時代の海外駐在員』有斐閣。
- IIBC(2003)「適正配置と多様化で全社員が輝く企業風土を実現」『Global Manager』、第15巻、11-12頁。
- 池本清・上野明・安室憲一著 (1981)『日本企業の多国籍的展開』有斐閣。
- 今西英隆 (1975)「わが国現地企業における人事・労務管理政策上の問題点」高宮晋編・海外経営研究会著『海外経営人事』ダイヤモンド社、所収。
- 今西英隆 (1975)「現地人従業員の人事・労務管理」高宮晋編・海外経営研究会著『海外経営人事』ダイヤモンド社、所収。
- 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。
- 今津昭夫 (1992)「日本での外国人社員雇用と海外の現地社員の日本研修」企業研究会『国際経

営の新人事施策』、所収。

稲別正晴(1992)「在米日系企業の現地化の課題—「雇用差別」について 1—」『桃山学院大学経済経営論集』第34巻、第3号、221-248頁。

稲山耕司(1991)「マネジメント・ディベロップメント—日本アイ・ビー・エムの管理層開発—」企業研究会『21世紀への人材開発マネジメントと実際』、所収。

石田英夫編著(1984)『国際経営の人間問題』慶應通信。

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・白木三秀編(1990)『企業グローバル化の人材戦略』日刊工業新聞社。

石田英夫編著(1994)『国際人事』中央経済社。

石田英夫(1999a)「国際的ヒューマン・リソース・マネジメントの研究課題」『日本労働研究雑誌』第465号、2-3頁。

石田英夫(1999b)『国際経営とホワイトカラー』中央経済社。

伊丹敬之・加護野忠男(1989)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。

伊丹敬之(1991)『グローバル・マネジメント』日本放送出版協会。

岩内亮一(1992)「海外駐在員の仕事と生活」岩内亮一他『海外日系企業と人的資源』同文館。

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。

関西生産性本部(1990)『変貌するASEAN・NIES地域の経済事情と我が国企業の現地化戦略・グローバル戦略のあり方を探る』東南アジア「経営現地化」戦略調査団報告書。

川井伸一(2000)「日系企業経営人材の現地化課題—最近の中国調査事例から—」『経営総合科学』第74巻、99-117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。

小池和男(1993)『アメリカのホワイトカラー』東洋経済新報社。

小池和男(1994)『日本の雇用システム』東洋経済新報社。

- 小島浩 (1992) 「グローバル企業における人事管理と人材育成—IBM—」企業研究会『国際経営の新人事政策』、所収。
- 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.
- Makino, S. & Beamish, P. W., (1998), “ Local Ownership Restrictions, Entry Mode Choice, and FDI Performance: Japanese Overseas Subsidiaries in Asia, “ *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 15, No.2, pp.119-136.
- Mckenna, E. & Beech, N., 1995), *Human Resource Management*, Prentice Hall UK. (伊藤健市・田中和雄監訳 (2000) 『ヒューマン・リソース・マネジメント—経営戦略・企業文化・組織構造からのアプローチ—』税務経理協会。)
- Meredith, D. & Anisya, S. T., (2000), “ Knowledge Transfer Through Expatriation: The U-curve Approach To Overseas Staffing, “ *Journal of Management Issues*, Vol. 12. No. 2, pp. 131-149.
- 茂垣広志 (1994) 「国際人的資源管理の基本的視座と本社思考的エクスパトリエイト」『横浜経営研究』第 15 巻第 2 号、48-60 頁。
- 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。
- 中川多喜雄(1984) 「タイにおける日系企業の経営構造—現地化期の海外企業経営—」京都大学経済学会『経済論叢』第 133 号、第 3 巻、196-217 頁。
- 中村志保 (2000) 「日系海外子会社の人的資源管理に関する一考察」、神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ、第 0021 号。
- Nancy J. A., (1991), *International Dimensions of Organization Behavior*, Cecond edition, South-Western Publishing. (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。)
- 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。

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』。

日本在外企業協会 (1999) 『アジアにおける欧米多国籍企業の人材戦略』。

延岡健太郎(2002) 『製品開発の知識』日本経済新聞社。

Noer, D. M., (1979), *Multinational People Management*, The Bureau of National affairs, Inc.

(木下昭 (1979) 『海外駐在員の人事管理』東京布井出版。)

岡本康雄編 (1998) 『日系企業 in 東アジア』有斐閣。

岡本康雄編(2000) 『北米日系企業の経営』同文館。

奥林康司編 (1995) 『変革期の人的資源管理』中央経済社。

奥林康司 (1996) 「在ドイツ・在イギリス日系企業の日本型経営」神戸大学経営学部『研究年報』
第32巻、1-38頁。

奥林康司編 (2000) 『現代労務管理の国際比較』ミネルヴァ書房。

奥林康司(2002) 『働きやすい組織』日本労働研究機構。

Perlmutter, H.V., (1969) "The Tortuous Evolution of the Multinational corporation," *The Columbia Journal of World Business*, January-February, pp.9-18.

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バージョンガイド』春秋社。)

Robinson, R. D., (1967), *International Management*, Holt, Rinehart and Winston. (池田義一・戸田忠一 (1976) 『多国籍企業戦略』ダイヤモンド社。)

Robinson, R. D., (1973), *International Business Management*, Holt, Rinehart and Winston.

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.

坂本泰宏 (1976) 『海外企業経営と現地人』日経新書。

佐久間賢 (1993) 『現地経営の変革』日本経済新聞社。

佐野哲 (1997) 「国際人事管理」日本労働研究機構編『労働の国際化』日本労働研究機構、所収。

サーレイ、キース・E (1990) 「日本的経営—西ヨーロッパの経験」法制大学経営学部編『日本的経営の光と影』法政大学、所収。

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。
- 佐藤博樹他 (1999) 『新しい人事労務管理』有斐閣。
- 沢木聖子(1995) 「海外日系企業の企業内教育と人的資源の現地化に関する研究—シンガポール・マレーシアの日系企業における調査から—」『国際開発研究』第 4 巻、195-202 頁。
- Saxton, T., (1997), “The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes,” *Academy of Management Journal*, Vo.40, No.2, pp.443-461.
- 白木三秀 (1990) 「日本企業の国際化と現地人材戦略—東南アジアを中心に」『日本の企業と外国人労働者』社会政策年報第 34 集、御茶の水書房、所収。
- 白木三秀(1991) 「海外勤務とキャリアの変動」『国士舘大学政経論叢』第 77 巻、1-21 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 (1994a) 「東南アジアの日本企業と雇用システム」『労働経済旬報』第 1512 巻、4 - 10 頁。
- Shiraki, M., (1994b), “ A comparative analysis of the human resource development and management of multinational corporations in Indonesia with reference to industrialization,” *Review of Politics and Economics* (Kokushikan University), No.89, pp.1-35.
- 白木三秀 (1995a) 『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(1995b) 「新たな円高局面と人事労務管理の諸課題」『中央労働時報』第 891 巻、2-14 頁。
- 白木三秀(1995c) 「人的資源開発・雇用・労働」『アジア経済』第 36 巻、88-96 頁。
- 白木三秀 (1996) 「海外派遣者のキャリアの日米比較：予備的考察」『国士舘大学経営論叢』第 96 巻、25-44 頁。
- 白木三秀 (1999a) 「ASEAN における子会社統括と人的資源管理の諸課題」『創価経営論集』第 23 巻 53-69 頁。

- Shiraki, M, (1999b), "Managing Human Resources Internationally :From a comparison of posts & careers between Japanese & U.S. expatriates," *Keio Keiei Ronsyu* (Keio University),No.17, pp.103-119.
- 白木三秀(1999 c)『アジアの国際人的資源管理』社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
- 高垣行男(1999)『ボーダレス時代の国際経営』ボーダレス・エイジ。
- 高橋浩夫(1991)『グローバル経営の組織戦略』同文館。
- 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。
- 高宮誠(1980)「ヨーロッパにおける日本の多国籍企業—その活動と公共政策に対する含意」日本労働研究機構編『労働の国際化』日本労働研究機構、所収。
- 高宮晋編(1975)『海外経営人事』ダイヤモンド社。
- 竹田志郎編(1994)『国際経営論』中央経済社。
- 田辺勝巳(2000)「トヨタ自動車におけるグローバル人材育成」、JMA『第10回能力開発・人事革新大会』報告資料。
- 富田光彦(1991)「海外日本企業における中間管理職の現地化と課題」『彦根論叢』第273・274巻、289-317頁。
- Tomlinson, J., (1999), *Globalization and Culture*, Polity Press. (片岡信訳『グローバリゼーション—文化帝国主義を超えて—』青土社。)
- Tsurumi, Y., (1980), "Japanese Investments in Indonesia: Ownership, Technology Transfer, and Political Conflict," in Gustav, F. Papanek (eds.), *The Indonesian Economy*, Praeger, pp. 295-323.
- 土橋昭人(1995)「国際要員の人材開発」奥林康司編『変革期の人的資源管理』中央経済社、所収。
- Tung, R. L., (1982), "Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals", *California Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp.57-71.
- Tung, R. L., (1984), "Strategic Management of Human Resources in the Multinational Enterprises," *Human Resource Management*, Vol. 23, No. 2, pp. 129-143.
- Tung, R. L., (1988), *The New Expatriates: Managing Human Resources Abroad*, Ballinger Publishing Company.
- 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。
- UNCTAD, (1994), *World Investment Report: Transnational Corporations, Employment and the Workplace*, United Nations. (江夏健一監修・IBI国際ビジネス研究センター訳『多国籍企業と雇用問題』国際書院。)
- United Nations, Transnational Corporations and Management Division, (1992), *World Investment Report 1992: Transnational Corporations as Engines of growth*, United Nations publication.
- 牛丸元（1999）『日本企業の国際経営行動』同文館。
- Vernon, R., (1971), *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books. (雀見芳浩訳(1973)『多国籍企業の新展開』ダイヤモンド社。)
- White, M. & Trevor, M., (1985), *Under Japanese Management*, Heinemann Educational Books. (猪原英雄訳(1986)『ジャパニーズ・カンパニー—外国人労働者が見た日本式経営』光文社。)
- Wilkins, M., (1970), *The Emergence of Multinational Enterprises: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (江夏健一・米倉昭夫訳(1973)『多国籍企業の史的展開』ミネルヴァ書房。)
- Wilkins, M., (1974), *The Maturing of Multinational Enterprises: American Business Abroad from 1914 to 1970*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (江夏健一・米倉昭夫訳(1976)『多国籍企業の成熟(上)』ミネルヴァ書房。/ 江夏健一・米倉昭夫訳(1978)『多国籍企業の成熟(下)』ミネルヴァ書房。)
- Worm, V. & Petersen, S. A., (2000), "European Expatriates in China: Perspective for the 21st Century," A Thesis Presented at the LVHM conference `The XXI Century in Asia`.
- 安室憲一（1986）『国際経営行動論』森山書店。
- 安室憲一（1987）「グローバル企業のロジック」『組織科学』第21号第2巻、12-22頁。
- 安室憲一(1992)『グローバル経営論』千倉書房。
- 安室憲一(1993)『国際経営』日本経済新聞社。

- 安室憲一 (2000b) 「ビジネス・モデルとコンピテンシー—人的資源管理のニュー・パラダイム—」、
『商大論集』第 51 卷第 5 号、55-85 頁。
- 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 (1979) 『多国籍企業論』白桃書房。
- 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 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報。
- 吉原英樹編 (1992) 『日本企業の国際経営』同文館。
- 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。
- 吉原英樹 (2001) 『国際経営 新版』有斐閣。
- Yoshino, M. Y., (1976), *Japan's Multinational Enterprises*, Cambridge, MA: Harvard
University Press. (石川博友訳(1977)『日本の多国籍企業』ダイヤモンド社。)