



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2009-19

国際経営における「現地化」と「内部化」の考察
～商社の海外事業と国際人的資源管理を中心に～

相澤 卓也

Current Management Issues



国際経営における「現地化」と「内部化」の考察
～商社の海外事業と国際人的資源管理を中心に～

神戸大学大学院 経営学研究科

所属研究室： 平野 光俊 研究室
現代経営学専攻

学籍番号：085B201B

氏 名：相澤 卓也

国際経営における「現地化」と「内部化」の考察
～商社の海外事業と国際人的資源管理を中心に～

氏 名：相澤 卓也

目次

第1章	研究の課題と方法	1
第1節	問題意識の背景 ー 筆者の職務経験から	1
第2節	研究課題	2
第3節	研究の方法 ー 現地化、内部化、国際人的資源管理	3
第4節	論文の構成	4
第2章	国際経営に関する先行研究のレビュー	6
第1節	多国籍化とグローバル化について	6
1	多国籍企業(Multinational Corporation MNC)とはなにか	6
2	グローバル(Global)とはなにか	6
第2節	グローバル統合とローカル適合に関する先行研究	7
1	グローバル競争戦略	7
2	I-R グリッドフレームワーク	9
3	トランスナショナルアプローチ	10
第3節	海外子会社の役割の決定に関する先行研究	12
1	本国本社からの役割の付与	13
2	子会社による選択	13
3	現地環境による影響	14
第4節	内部化理論に関する先行研究	14
1	取引費用理論(Transaction Cost Economics)	14
2	内部化理論	15
3	中間財における内部化	16
4	経営資源取引における内部化	17
5	取引費用アプローチの人的資源管理への応用 ー 人材ポートフォリオ (Human Resource Portforio Model = HRPM)	18
第5節	小括	19
第3章	国際人的資源管理に関する先行研究	21
第1節	国際人的資源管理に関する理論モデル	21
1	EPRG プロフィール	22
2	花田の国際人的資源管理の発展段階モデル	24
3	根本・諸上の進化モデル	26
4	Taylor, Beechler & Napier の国際人的資源管理のモデル	27
5	小括	28
第2節	ヒトの現地化に関する先行研究	29
1	現地化に関する先行実証研究日・欧・米の国際人的資源管理(Kopp, 1994)	30
2	海外子会社の本国駐在員の比率の比較(Harzing, 2001)	31
3	労働政策研究・研修機構(JILPT)による2001年、2003年、2006年の調査	31

4	現地化に関する研究から得られる含意	32
第4章	既存データによる現地化と内部化の考察と検証	33
第1節	研究方法・分析フレームワーク・仮説・説明変数	33
1	研究方法	33
2	分析フレームワーク	33
3	仮説・説明変数	34
第2節	検証の結果	37
1	従属変数	37
2	説明変数	37
3	分析結果	38
第5章	専門商社6社の国際人的資源管理の事例研究	42
第1節	大手総合商社の国際人的資源管理・施策の実例	42
第2節	分析フレームワーク	45
第3節	調査設計・調査の方法・リサーチデザイン	49
第4節	事例分析	50
1	本社の権限についてのインタビュー結果	50
2	本社のナショナルスタッフ登用に関する経営方針	51
3	人事制度の整備	52
4	人事部門の組織	53
5	ナショナルスタッフの人材開発	54
6	逆出向制度・トレーニー制度・研修出張	54
7	本社社員の人材開発施策	55
8	ナショナルスタッフの登用状況	56
9	分析結果と仮説の検証	58
第5節	小括	59
第6章	要約と含意	62
第1節	研究結果の要約と結論	62
第2節	理論的含意	63
第3節	実践的含意	64
第4節	今後の課題	64
付録	65
引用・参考文献	66

図表目次

図 2-1	バリューチェーン	7
図 2-2	国際戦略の選択	8
図 2-3	I-R グリッド	9
図 2-4	バリューチェーンと I-R グリッド	10
図 2-5	トランスナショナルアプローチの 4 形態	11
図 2-6	海外子会社の役割決定のフレームワーク	12
図 2-7	内部化理論	16
図 2-8	人材ポートフォリオ	19
図 3-1	国際人的資源管理の機能	21
図 4-1	分析フレームワーク	34
図 4-2	バリューチェーンの連鎖	35
図 4-3	バリューチェーンと内部化	35
図 5-1	経営人材の統一化	46
図 5-2	分析フレームワーク インタビュー	47
表 2-1	トランスナショナルアプローチの要素	12
表 3-1	Heenan & Perlmutter と他の理論の融合	29
表 3-2	海外拠点経営者と国籍 — 本社の視点と海外拠点の視点	30
表 4-1	従属変数と説明変数	37
表 4-2	記述統計量	38
表 4-3	モデル全体の重回帰分析の結果	39
表 4-4	主要地域でサンプル分割した重回帰分析の結果	40
表 4-5	各地域の子会社の設立年数など	41
表 5-1	専門商社 6 社のデータ	42
表 5-2	総合商社の海外人事組織	43
表 5-3	総合商社の本国本社社員向け教育	44
表 5-4	総合商社のナショナルスタッフ研修の取り組み	44
表 5-5	インタビュー調査項目概要	49
表 5-6	専門商社の海外現地社員の社長	56
表 5-7	専門商社の駐在員と海外現地社員	57
表 5-8	インタビュー結果の概要	58

第1節 問題意識の背景 ー筆者の職務経験から

天然資源に乏しいわが国は、原材料を日本国内で加工・製品化し、海外の市場に輸出することで付加価値を求める、いわゆる加工貿易によって成長してきた。このことから、わが国は貿易立国であるとされてきた。明治以来、貿易の中心的機能は商社が中心となって、多くの海外拠点を通じて、長らくわが国は貿易取引の規模を拡大してきた。1960年代には10社あった総合商社は、当時の日本における輸出入総額の80%以上を占め、1990年においても、日本の輸入の半分以上を取り扱った(Jones, 2005)。商社の海外拠点整備は、多数の一次産品を輸入・国内販売するための物資の日本への調達拠点として、また、加工された製品を輸出する製品の販売拠点として、日本の加工貿易のモデルの中心として進められてきた。

さて、筆者は、鉄鋼製品を中心とした素材の流通に強みを持つ専門商社に勤務し、20余年が経過した。筆者の勤務先は、総合商社のような規模はないものの、取扱商品は、鉄鋼製品、製鋼原料、金属原料、非鉄金属、特殊金属（貴金属、レアアースなど）、燃料、食品、木材、機械など多岐に渡る。当社の海外進出の歴史は古く、1969年の香港事務所開設に始まり、海外拠点（現地法人、海外支店、海外事務所、合弁会社など）はすでに50ヶ所近くにのぼっている。元来、日本企業の国際化が輸出を中心としていたこともあり、当社も同様に、日本から海外に製品を輸出する拠点として、また、海外からの調達拠点として、日本と海外拠点の2点間の取引を主たる業務として、海外拠点網を整備してきた。

筆者の12年弱に及ぶ海外駐在の主要業務は、水産物の海外調達であり、海外で調達した水産物は、ほぼ全量日本に輸出されていた。筆者は、調達先選定から日本への輸出業務までの一貫作業を駐在当時担当していた。日本向け水産物の海外調達において、取引の決定権は本社にあり、本社は損益のリスクを負い、海外拠点は本社の指示により海外調達先から調達し、本社が日本にある水産加工業者などに原料として販売する。この場合において、海外拠点には取引の決定権がほとんどないが、日本国内の市況や顧客の求める品質など、取引を成立させるためには、本国の情報が不可欠である。そのため、本国本社よる指示取引が多く、駐在員が本国本社の指示を遂行することを本国本社は求め、海外で雇用したナショナルスタッフには、補助的な業務を担当させるに過ぎなかった。つまり、本社を基準として、輸出入取引のための海外拠点を整備したので、本国本社、つまり日本を主、海外拠点を従とした関係が成立する。

そこで、筆者の経験に基づいて、本社が調達した東南アジアの冷凍エビを米国国内で販売する業務が、従来の海外調達（本社の指示取引業務）に加わった例に即して、本社からの指示取引がどのような推移を経て発展するかについて説明する。

手始めは、米国向けの商品の単なる三国間貿易として、本社が東南アジアの生産者から調達した原料を米国の輸入業者に仲介する取引がスタートした。この段階では、仕入価格の決定権がもっぱら本社にあることから、指示取引の域を出ていない。そのため、スタート当時はエビの専門的知識には乏しい駐在員が担当していたが、三国間取引が拡大するにつれて、単なる仲

介取引ではなく、海外拠点が独自の価格決定権を持って本社に注文を入れて価格交渉を行うようになる。その後、三国間取引から海外拠点が主導権を持って独自に仕入を行ない、米国国内貨物として在庫し、米国販売先を多様化させ、米国国内取引として販売する形態に変化していく。また、米国仕様の製品の販売など米国国内取引がより現地に近くなり深く関わっていくにつれて、その駐在員の乏しい知識では太刀打ちできなくなる。そこで、専門的知識のある駐在員を日本から増派し、続いて現地の販売ノウハウを持つ人材の雇用、米国企業との提携、そして最終的には合弁会社の設立まで広がっていった。

この例のように、海外でのビジネスの変化は、日本と海外の二国間貿易における指示取引を主体とする海外拠点のあり方を超えて、2点以上の海外拠点の結節点となって本国本社が取引の仲介に入る三国間貿易、海外拠点同士の取引、海外ネットワークを使った原料調達と加工から販売までの一貫業務、また進出国での国内取引など、本国本社を含む海外拠点全体を活用する取引が近年増加し、従来の本国本社を主、海外子会社を従とする一方的な関係から、本国と海外拠点、また海外拠点間を結ぶネットワークの関係へと変化している。

このように、取引形態の変化は、海外拠点の経営に大きな影響を及ぼしている。また、企業の国際直接投資は、完全所有子会社の設立による海外進出にとどまらない。合弁事業に代表されるように、あらゆるパートナーとの提携によって海外展開が図られている。日本国内のパートナーとの合弁事業による海外進出に始まり、海外のパートナーや、競争相手まで巻き込んだ提携が図られているのも近年の特徴であり、グループ単独では語るできない変化が専門商社の経営に起きているのである。

当社において近年、海外マーケットへの積極的コミットメントによる事業拡大、端的に言えば海外での拡販が求められており、そのために海外拠点を増やしている。当社における海外拠点の経営は、経営に当たる長や部門の管理職である駐在員を日本から派遣し、日本人による海外経営を従来どおり継続している。しかし、海外経営を任すことができる人材には限りがあり、その育成には時間がかかる。本社と海外拠点との関係が変化していることを考えると、海外拠点を経営できる人材を進出国において採用し経営にあたらせることが合理的であるように見える。実際に、海外拠点を経営できる人材が本社では不足しているにもかかわらず、外部から採用することなく、海外経営に明らかに適さない人材が派遣されるようにすら見える。なぜこのようなことがわが社で起きるのか。多国籍企業の強みのひとつに、経営資源を世界中から調達できることがあげられる。経営資源として重要な要素である人材、とくに経営を任すことのできる人材を世界中で採用し、海外経営に当たらせることによって、多国籍企業全体の経営人材不足の解消が図られるはずであるが、そのようになっていない。わが社のどこに問題があるのか。こういった点が問題意識の原点となって、本研究に取り組むきっかけとなった。

第2節 研究課題

従来の国際人的資源管理の研究は、海外子会社の経営人材の現地化に焦点を当てたもの（たとえば Kopp, 1994、Rosenzweig & Nohria, 1994、Harzing, 2001、白木, 1999 など）が多く、進出した国のマネジャーの登用比率が多いほうが「現地化」が進んでいるという前提において、日

本の多国籍企業の海外拠点では、進出した国のマネジャーの登用比率が少ないことを指して、日本の多国籍企業には大きな課題が残されているとする（たとえば小池, 2008 など）。また、日本企業の「現地化」の遅れが現地の有能なホワイトカラーを遠ざけていることを指摘する研究（たとえば Keeley, 2001 など）も多く、日本の多国籍企業の経営問題の一つとして「現地化」の問題を掲げている。

たしかに、人の現地化の遅れが様々な問題を引き起こすことが先行研究では指摘されている。しかし、現地化の問題は、事業の発展の度合いや進出国の経済発展の度合いだけで規定されるものではなく、事業の形態、顧客、バリューチェーン、進出方針、投資額、進出形態（独資または合弁、提携など）など様々な要因によって異なるはずである。

このような要因に加えて、人事制度に関して、たとえば、職務範囲一つとっても、日本と海外では異なる思想で運営されていることも関連していると考えられる。通算 12 年弱に渡り英国と米国に駐在していた筆者の経験では、日本では、職務範囲を限定せずどのような職務にも対応できる人材の育成に重きをおいてきたのに対し、筆者が駐在した英米や出張した中国などのアジア諸国では、職務範囲を明確にするのが一般的であり、そのため、「部下に仕事を押し付ける日本人」対「言われたことしかしない現地人」といったギャップを生み出している(古沢, 2008) ことも実情である。

また、従来の国際経営と人的資源管理の研究は、製造業を対象にする研究（たとえば小池, 2008）が多く、非製造業を研究対象にした研究は比較的少ない。商社は、海外進出の歴史が長く、製造業と異なり様々な海外子会社を有している。輸出入主体の商社子会社や素材製造会社、部品加工会社、また最終製品販売子会社に至るまで様々である。また、海外子会社の設立に関しても、100%独資から様々な合弁に至るまで、投資方針も様々である。しかし、商社の海外拠点の責任者の大半は日本人である。これは先行研究が指摘するところとも整合性があると考えられる。

それでは、なぜ多国籍企業の代表格であり、海外との長い関係があり、膨大な海外拠点を有する商社でヒトの現地化がなぜ進まないのか。商社の海外拠点それぞれに与えられる役割は様々であり、機能も様々であるのに、なぜ日本人による経営が行なわれているのか。海外拠点の経営人材が少ないにも関わらず、なぜ日本人の駐在員がマネジメントの中心を担っているのか。これらの理由には単なる「ヒトの現地化」の先行研究を越えた何かがあるのではないかと考えられる。様々な要因が複雑に絡み合っているに違いない。事業形態や取引の実際がどのように国際人的資源管理の実践に影響を及ぼしているかについて、実証研究を通じて明らかにし、「現地化」のあり方を解明することが本研究の課題である。

第 3 節 研究の方法 — 現地化、内部化、国際人的資源管理

本論文は、国際経営における「現地化」(localization)と「内部化」(internalization)に関して、商社のビジネスモデルと国際人的資源管理の実際を中心に考察しようとするものである。「現地化」には、4 つのタイプの現地化があり、製品の現地化、利益の現地化、生産の現地化、そしてヒトの現地化である (Evans et al, 2002、Harry & Collings, 2006 による)。その中でもとりわけ

ヒトの現地化について研究を進めていく。

そこで、第一に国際経営に関する様々な先行研究を考察する。まずは、経営資源の共通化・共有化を目指すグローバル統合と、各国の多様性に敏感に反応し、進出した現地に適応することを目指すローカル適応に関する研究、それと海外子会社の役割に関する研究の2つの領域からアプローチする。これらの先行研究は、多国籍企業の組織と海外子会社の役割の関係を明らかにするのに重要な役割を果たすと考える。次に、取引のプロセスを市場ではなく企業内で行なうほうがよりよいというアプローチが「内部化」である。海外拠点の組織や役割と異なる経営資源の獲得と移転という視点は、多国籍企業の実態を研究する上で重要な視座を与えてくれるに違いない。その上で、国際人的資源管理における発展モデルとヒトの現地化に関する先行研究をレビューする。それらの先行研究により、いままでの研究がどのようにヒトの現地化を捉えており、何が課題であるかが明らかになると考える。

第二に、総合商社7社及び主要専門商社の海外子会社に関するデータを用いた実証分析である。先行研究を踏まえて、海外拠点への権限の付与の度合いや海外拠点の内部化の度合いによるヒトの現地化について多角的に検討する。国際人的資源管理のノウハウは、多国籍企業固有であり、他社にとっては汎用性が低いため、本来的には内部化されるが、海外拠点の現地化の進み具合や投資形態などによって、本社の関与も当然に変化すると考えられる。そこで、仮説を導出し、分析フレームワークを構築し、実証研究に踏み込む。商社は様々な形態の子会社を有し、投資形態も様々であることから、単一業態の製造業ではなく、様々な事業を研究することにつながると考えられることから、一定の普遍性を研究に見出すことができると考える。

第三に、事例研究である。事例研究では、総合商社7社においては文献によって確認できる施策を踏まえて、専門商社6社に実際にインタビューを実施し、「国際人的資源管理」の実際について調査し、具体的な取り組みと現地化の実際について研究し、国際人的資源管理の具体的な施策がどのように人の現地化に影響しているかについて、日本の非製造業における海外進出上の示唆を与えたいと考える。

第4節 論文の構成

本論文は、この第1章を含めて6つの章で構成される。

まず、第2章では、本研究が多国籍企業による国際経営を取り上げていることから、3つの分野における先行研究を詳細にレビューする。第一に、グローバル統合とローカル適応に関する研究の代表的な業績に関するレビューである。第二に多国籍企業の海外子会社の役割決定に関する先行研究を幅広く取り上げる。第三に多国籍企業の構造と行動を説明する重要な理論である内部化理論に関する先行研究をレビューするにあたり、Coaseの研究からWilliamsonによって精緻化された取引費用（transaction cost economics）に関する先行研究から内部化理論について考察を加える。

次に第3章では、国際人的資源管理の発展モデルと現地化の研究についてレビューする。第一の国際人的資源管理の発展モデルについて、4本の先行研究を比較考量し、それぞれのモデルの共通するフレームワークを考察する。第二にヒトの現地化に関して、日本の多国籍企業に

見られる特長について、人的資源管理の面からの研究をレビューする。

第4章では、既存データによる実証分析を行なう。「海外進出企業総覧 【会社別編】 2008年度版」(東洋経済新報社, 2008)に掲載されている海外子会社データから、主要商社の海外子会社のデータを取り入れ、様々な角度からヒトの現地化の要素の検証を行う。

第5章は、インタビュー調査による事例研究である。様々な先行研究のレビューから、国際人的資源管理の施策が現地化や内部化にどのように影響を及ぼしているかについて、仮説を設定し、筆者の勤務先を含めて、総合商社7社の次のグループに位置する6社に、国際人的資源管理の具体的な取り組みについて直接ヒアリングし、各社の取り組みについて考察を加える。既存データとの突合せも含めて正確を期し、仮説の検証を高めた。

第6章では、本論文で展開された議論の総括と残された研究課題の提示を行なう。

第1節 多国籍化とグローバル化について

商社は、本国とそれ以外の国で事業を展開しており、古くから海外とのかかわりを持つ企業である。商社の活動範囲は、原材料の調達、製品の輸出入などに始まり、海外現地生産・加工への進出、海外販売への深いコミットメントなど多岐にわたり、様々な国際展開を図ってきた。海外展開の形態も、駐在員事務所の開設から、自社による海外子会社の設立、合弁会社の設立、海外企業買収などの海外直接投資のみならず、戦略的な提携まで様々である。

1 多国籍企業(Multinational Corporation MNC)とはなにか

先行研究の定義をまとめると、多国籍企業とは、1カ国以上において海外直接投資（foreign direct investment）によって、海外に子会社や合弁会社を所有して国際的に経営活動を行ない、付加価値活動を一つの共通の経営戦略の元で統轄し、親会社と子会社が資金、技術、人材、情報などの経営資源の共通のプールを利用している企業であるといえる（Vernon, 1971; Dunning, 2008 他）。そこで、多国籍企業とは、「1カ国以上の本国以外の国に海外拠点（現地法人、合弁会社、海外支店、駐在員事務所など）をもって、自国以外の国を含む海外も含めて経営活動を行なう企業」と定義する。商社の海外拠点の多さは特筆すべきものがある。海外直接投資を行っている子会社の数は、非製造業のなかで上位10位中8社、また50位中20社は商社である。

2 グローバル（Global）とはなにか

日常生活においてしばしば、「世界」や「国際的」という意味合いで「グローバル」という用語が用いられている。グローバルとは、「球」（globe）、つまり地球全体を指す用語から派生した言葉である。各種研究においても、「グローバル化（globalization）」という言葉が様々なコンテキストにおいて様々な使い方がされている。Levittは、地域と国の表面的な違いを無視して、世界をあたかも一つの大きな市場として企業はオペレートしなければならないとし、そのため、世界中で同じ方法で生産し販売する製品の開発がグローバル戦略であるとする（Levitt, 1983）。世界市場を単一市場と捉え、経済効率性や規模の経済性を享受するため、付加価値活動を集中的に行なう戦略とも捉えられる（Bartlett & Ghoshal, 1989）。グローバル化の進行する過程として、商品やサービスの貿易や資本や技術の移転に伴い、異なる国の製品や市場は国々で相互依存する関係になることから、一国で垂直統合されていたオペレーションは複数の国々で別々に行われるようになり、その結果として、中間財が貿易によって移動し、また国を超えた生産の手段や拠点の移動も発生する（Dunning, 2008）。このように、グローバルという定義については、世界の市場や競争環境を単一と捉える戦略的な見方であるといえる。本論文では、とくに断らない限り「グローバル」の定義を、こうした先行研究の考え方を踏まえ、「世界を単一市場と捉えること」と定義づける。

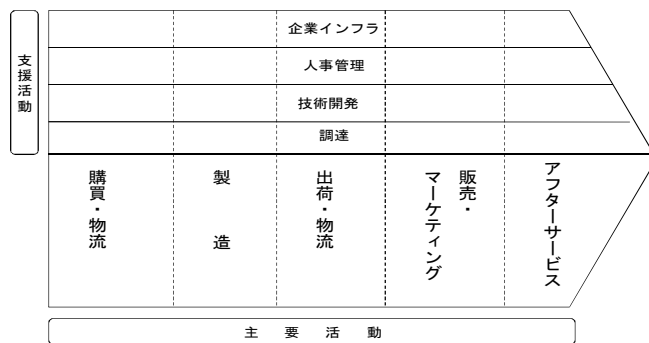
第2節 グローバル統合とローカル適合に関する先行研究

多国籍企業におけるマネジメントには、集権（centralization）と分権（decentralization）の二元的圧力（dualistic pressure）が働いている（白木, 2006）。集権とは本社によってなされる意思決定であり、分権とは反対に海外拠点に権限委譲される方向を意味する。集権・分権への圧力は、多国籍企業の本国本社と海外拠点間の意思決定の権限によるものである。そこで、経営資源を一元的に統合して活用するグローバル統合（global integration）と海外拠点がその市場の差異に敏感に反応するために経営資源を分散させるローカル適応（local responsiveness）の関係に着目した研究に蓄積が多く、そういった研究をレビューしていく。

1 グローバル競争戦略

Porter(1985)は、企業活動を、購買、製造、出荷、販売・マーケティング、アフターサービスといった主要活動と人事、開発、調達などの支援活動の連結と捉え、これらを付加価値の連鎖（value chain）とした（図2-1）。

図 2-1 バリューチェーン



出所: Porter (1985) p37

多国籍企業において、バリューチェーン内の活動をどこに配置（configuration）するか、また配置した活動をどのように調整（coordination）していくかが重要である（Porter, 1986）。配置については、あらゆる活動を本国に集める「集中」から国ごとに活動を行なう「分散」まで様々である。調整については、配置された拠点をひとつのネットワークする高い活動の調整が求められるか、配置された拠点に自律性を与え権限を委譲することで、活動の調整は低くてもよいのかということを決定する必要がある。活動の配置を横軸に、活動の調整を縦軸にとると、国際戦略の選択は4つに大別されることになるであろう(図2-2)。

まず、活動の配置が集中し、高い活動の調整が求められる戦略が、右上の象限のシンプルグローバル戦略（simple global strategy）である。この戦略は輸出産業に多く見られるが、諸活動を一国に集中させ、本来なら顧客の近くでやらなければならない活動を標準化することで強い調整を行なうものである。同じ輸出でも顧客の近くで行なうマーケティングを分権化することで、活動の調整をあまり行なわないのが輸出中心戦略（export-based strategy with decentralized marketing）である。

図 2-2 国際戦略の選択

活動の調整 高	コンプレックスグローバル戦略 ・ 海外投資額が大きい ・ 高度な海外投資 ・ 各子会社間の広範で強力な調整	シンプルグローバル戦略 ・ 標準化による強い調整 ・ 多くの活動を一国に集中	
	国を中心とした戦略 (マルチドメスティック戦略) ・ 一つの国だけで操業する ドメスティック企業の集合 ・ 活動の配置を分散 ・ 調整はあまり行なわれない	輸出中心戦略 ・ マーケティングを分権化 ・ 調整をあまり行なわない	
低	分散	活動の配置	集中

出所: Porter (1986) p28 の表を筆者が加筆修正して作成

一方、国を中心とした戦略 (country-centred strategy) は、それぞれの進出先にバリューチェーンのすべてを配置し、国と国との調整をあまり行わない戦略で、マルチドメスティック戦略 (multi domestic strategy)、つまり国ごとにそれぞれの戦略がある形態である。そして、コンプレックスグローバル戦略 (complex global strategy) は、バリューチェーンの活動を世界中に分散させる一方で、その活動の調整も強力に行なう。

つまり、規模の経済性が大きい場合や、研究と開発のように同じ場所にあることで調整が容易になるような場合は、その活動を集中させる。一方、製品に対する要求が国ごとに大きく異なれば、それぞれの国の要求に応えるようにその活動を分散させる。あるいは、それぞれの国ごとに関税や非関税障壁が設けられることで、一国から輸出するのではなく、海外進出することで分散化を図る必要も出てくるかもしれないし、販売先政府が進出を促すかもしれない。

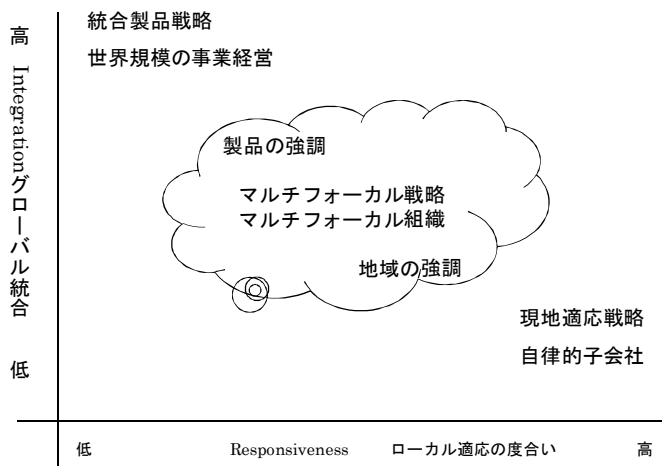
一般的には、販売やマーケティングなど、バリューチェーンの川下にある活動は顧客に近い位置に分散して配置する必要があるのに対して、上流活動や支援活動は、顧客の場所とは無関係に配置しても差し支えないと考えられる。しかし、進出する各国政府の要求などから集中的な配置は困難になりつつあり、活動の配置はさらに分散化していくと考えられる。

国を中心とした戦略では、国ごとにバリューチェーンが配置され、その国での競争優位が確立され、他の国からの影響をさほど受けることがないのに対し、規模の経済性によって競争優位を打ちたてようとする、世界的に企業活動を統合し、標準化による強い調整によって各国間の連結を確保しなければならない。さらに、製品への要求が世界的に同質化しており、国を中心とした戦略を取っていた業界も、輸出型のシンプルグローバル戦略を取っていた業界も、バリューチェーンのどの活動でも世界規模で配置と調整を行い、そこから競争優位を探し出し、組織上の障害を乗り越える必要がある (Porter, 1986)。そして、分散化した活動の世界規模の調整は、通信技術の向上により以前よりも劇的に容易になっているのである。

2 I-R グリッドフレームワーク

「グローバル統合」と「ローカル適応」に関する議論は古くから提起されてきた問題である。先述の Porter の議論は、標準化を推し進めるグローバル戦略と、現地化を進めるローカル戦略は、たがいに相容れないものとして取り扱ってきた。しかし、こうした二律背反の議論に対抗する形で、グローバル統合とローカル適応の議論を、各事業の経済的・政治的・技術的・競争的特性がビジネスに作用するプレッシャーを規定するものとしてとらえ、グローバル統合とローカル適応の同時達成を主張している (Praharad & Doz, 1987)。とくに、経済的プレッシャーはグローバル統合 (global integration) に作用し、政治的プレッシャーはローカル適合 (local responsiveness) に作用するとした。そして、2 つのプレッシャーの重要性を評価するツールとして、I-R グリッド (integration-responsiveness grid) を提示した。

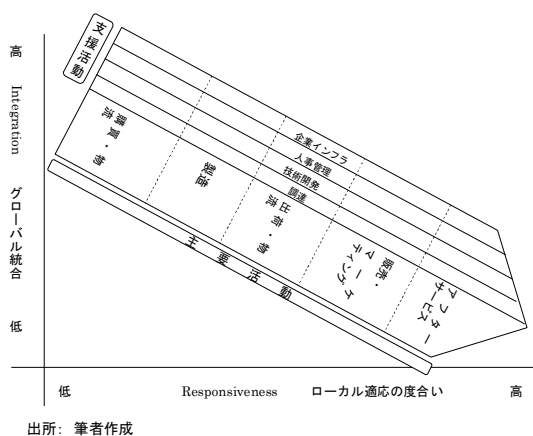
図 2-3 I-R グリッド



出所: Praharad & Doz, (1987) p25

I-R グリッドは、グローバル統合とローカル適応という二律相反から、多国籍企業の組織を包括的に捉えるためのツールである。たとえば、ローカル適応の必要が低く調整や統合の必要性が高い場合は、グローバル統合が重視され、左上の象限になる。一方でローカル適応の必要性の高い現地への分権化の進んだ状態であれば、右下の象限になる。その中間に関しては、統合と分散の両方のプレッシャーを受ける。こういう場合にはマルチフォーカル戦略(multi focal strategy)を必要とするのである。このように、I-R グリッドの両極に位置する場合の戦略は、比較的明確であるが、グローバル統合とローカル適応が同時に求められるようなマルチフォーカルな事業への挑戦は、経営者の課題である (Prahalad & Doz, 1987)。そこで、I-R グリッドに先に述べたバリューチェーンを当てはめると、川上になればなるほどグローバル統合が高くローカル適応が低くなるが、川下になるほどローカル適応の度合いが高くなることが理解できる。

図 2-4 バリューチェーンと I-R グリッド



3 トランスナショナルアプローチ

先に述べたように、多国籍企業はグローバルに事業を統合することで、世界規模の効率性を追い求めながら、ローカル適合することで、柔軟に進出国の需要に対応する必要がある。Bartlett & Ghoshal は、ヨーロッパの 3 社 (Phillips, Unilever, Ericsson)、米国の 3 社 (GE, P&G, ITT)、日本の 3 社 (松下電器、花王、日本電機) を比較調査し、戦略の特徴について例示した。(Bartlett & Ghoshal, 1989)。

多くのヨーロッパの多国籍企業は、分権的な組織の集合体、つまりある程度独立し自立できる海外子会社のネットワークを構築している。進出地域に資産を分散させ、現地法人に権限を大幅に委譲し、各子会社に自律的な経営を促す企業をマルチナショナル(multinational)企業とした。進出国の政府からの増え続ける要求に応えることや世界的な消費者の嗜好に適応していくことが、こうした形態の組織であれば比較的容易なことから、それぞれの市場に敏感な複数の国にまたがる子会社の集合体といえる (Bartlett & Ghoshal, 1989)。ただ、このような組織は、経営資源に一部でも共通化したほうが規模の経済性を発揮できて効率的であっても、オペレーションがそれぞれ独立しているがゆえに、経営資源が分散するため非効率であるし、現地の部分最適に陥り、他の国のオペレーションと共有できる有利な方法などを共有するのも困難である。

一方で、日本の多国籍企業は反対の問題を抱えている。日本の多国籍企業のオペレーションは、権限を本国に集中させている傾向があり、本国本社が集権的なハブとして機能しており、グローバル化、つまり世界を単一の市場として対応する力に対応し、機会をつかむ能力を得ている。そのため、親会社に経営資源を集中させ、現地子会社は、親会社の戦略を忠実に実行するためそれぞれの子会社の自律性は低い。この戦略的姿勢は、真にグローバルであり、世界オペレーションは一つに統合されている。しかし反対に、こういった世界規模のオペレーションのアプローチをとる企業は、地域化に敏感に対応できるオペレーション組織を構築することができていない (Bartlett & Ghoshal, 1989)。こういった企業を、各国の市場ではなく世界を統合された一つの市場として捉え、中央集権型のグローバル規模の経営を行なうグローバル

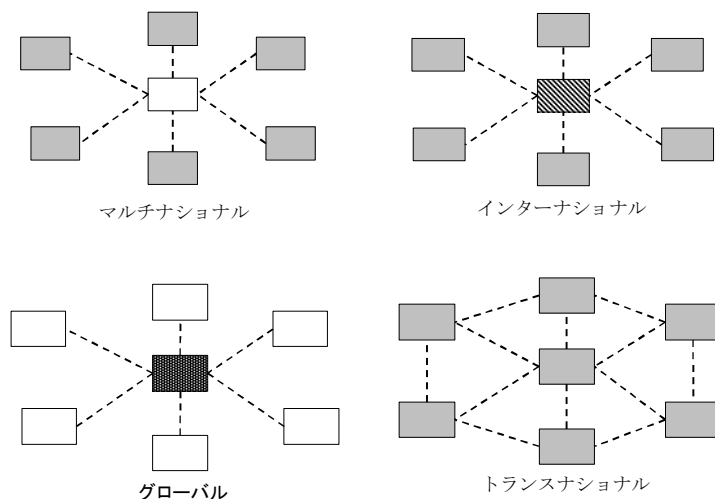
(global) 企業と規定する (Bartlett & Ghoshal, 1989)

他方で、アメリカの多国籍企業は、親会社の知識と能力を世界に広めて適応させる形を取っている。進出国に親会社と同じようなフルセット型の子会社を小規模でもよいので設立する。現地に権限委譲を進めながらも、親会社による経営管理によって、重要な意思決定は本社が行なうことで海外拠点を統制し、海外拠点を本社が目指すべき方向に誘導する。これは、本国本社の経営管理上の優位性を現地に適用することを意味し、これをインターナショナル (international) 企業と定義する。(Bartlett & Ghoshal, 1989)。進出国に本社と同じ機能を持つ子会社を設立することから、子会社からの心理的反発が予想され (Bartlett & Ghoshal, 1989)、また、海外へのローカル適応の度合いは低いとされる。

さらに、これら3つのタイプをすべて兼ね備えるトランスナショナル (transnational) という概念を更なる発展系として提示し、マルチナショナルな現地市場への柔軟な対応に加えて、地球規模で市場を一つとみなし、世界的経営を統合することを提唱し、ユニット間は分散しているが、相互に依存しているネットワークと位置付けている (Bartlett & Ghoshal, 1989)。

このように、企業を取り巻く環境によって採用する戦略と組織は変化する。グローバル統合は企業の効率性を、ローカル適応は現地環境への適応を意味し、相矛盾する要求を同時に達成することが重要であるが、これらの関係は、I-R グリッドで検討した通り、トレードオフの関係にあることが理解される。マルチナショナル型に見られる経営資源の分散と海外子会社の自律性、グローバル型の問題である中央管理体制だけで経営を行うのではなく双方向のグローバル調整を備えたモデルがトランスナショナルであるといえる。

図 2-5 トランスナショナルアプローチの4形態



出所: Bartlett & Ghoshal (1989) p57, 58, 60, 102から

表 2-1 トランスナショナルアプローチの要素

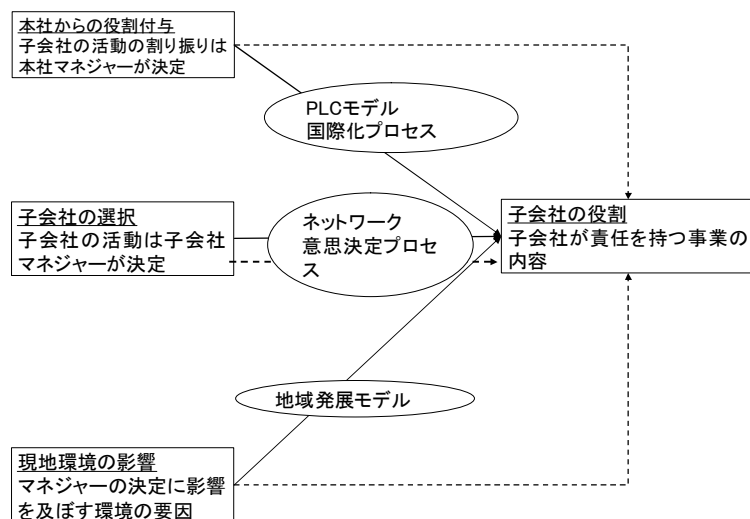
	外国事業の位置づけ	子会社コントロール	責任・権限の委譲
マルチナショナル (権限分散的)	独立した事業としてみなす	投資・配当還元による関係 非公式な本社と子会社の関係	主要資産と権限が分散・委譲されている
インターナショナル (調整的)	本社に従属する。	正式な経営管理・システム。本社との強い関係	資産・資源、責任・権限が委譲されるが、本社がコントロール
グローバル (中央集権的)	統一された市場への本社とのパイプ役	意思決定・情報に関する本社による強力な統制	資源、権限とも本社集中
トランスナショナル (統合されたネットワーク)	意思決定をお互いに共有、調整と協調を伴う複雑なプロセス	部門間におけるフォロー 相互依存する組織単位の経営資源の流れ	専門化された能力や資産の分散化

出所: Bartlett & Ghoshal (1989) から筆者作成

第3節 海外子会社の役割の決定に関する先行研究

さて、伝統的には、本国の所有優位性 (ownership-specific advantages) が本国本社で発展し、海外子会社に技術などの優位性を移転していくことが多国籍企業の競争優位の源泉であるとされてきた。一方で、海外子会社の規模拡大と子会社独自の資源を獲得するに至って、本国本社が多国籍企業における唯一の競争優位源泉ではなくなったとする (Birkinshaw & Hood, 1998)。

図 2-6 海外子会社の役割決定のフレームワーク



出所: Birkinshaw & Hood (1996) P775

図 2-6 は、海外子会社の役割の決定に関する組織フレームワークである。このフレームワークに従って、子会社の役割について主要先行研究をレビューしていく。

1 本国本社からの役割の付与

海外拠点の役割は本国本社から付与されるとする立場では、1) 親会社による役割が唯一の子会社の発展の決定要因であること、2) 子会社の資源や能力が発展していない低付加価値の段階で本国本社が付与していると考えられること、3) この研究からは海外拠点による高付加価値活動が説明できないこと、の3点が理解される (Birkinshaw & Hood, 1998)。本社からの役割付与における重要な理論として、PLC (product life cycle) モデルと国際化プロセスの2つの理論を概観する。

PLC モデルは、取引費用理論 (transaction cost economy) に依拠し、当初は本国国内マーケットへの販売から輸出が開始され、現地生産が進むにつれ、各国の製品市場の成熟度合いに応じて、本国の技術を現地適応させる役割から、海外子会社が逆に本国に輸出するユニットへ変化し、最終的には本国市場のために製品開発を担うという段階で海外子会社の役割が変化することになるとするモデル (Vernon, 1966) である。このモデルでは、海外拠点は常に本国本社に従属する関係であり、海外拠点が本国本社の命令を拒否することを前提としては考えられていない (Vernon, 1979)。海外拠点の多国籍企業内部での役割は、海外市場での経験に基づく投資の受け手であり、進出国での役割は、現地マーケットでの製造であり、販売において探索的な役割を果たしているため、投資撤退も同様の文脈から決定される (Birkinshaw & Hood, 1998)。このモデルは、Bartlett & Ghoshal のいうインターナショナル型の企業と同様のコンセプトである (Bartlett & Ghoshal, 1989)。

一方、国際化プロセスでは、外国マーケットに対する知識レベルと現在のコミットメント、そして市場に対するさらなるコミットメントを行う意思決定の2つの間を相互に行き来しているとされ、既に設立されている子会社において顕著である。これは、本国から海外市場へのコミットメントが強くなることによって学習が行われ、学習によって将来の投資が行われやすくなるということから、海外子会社が発展し、役割が変化していく (Johanson & Vahlne, 1977) ことを説明している。

2 子会社による選択

海外拠点自体がその役割を選択するとするモデルでは、自律的な行動が資源や能力の計画的な発展に繋がること、本国本社の支援は必要と思われるが海外拠点による発展にとっては十分条件ではないこと、海外拠点の拒否は本質的には考慮されないことの3点が挙げられている。そこで、子会社による選択の代表的なモデルであるネットワークモデルと意思決定プロセスを概観する。

ネットワークモデルでは、PLC モデルとは異なり、海外拠点を本国本社の従属物ではなく、同等、または同等以上の存在になりうると考える。そのため、所有優位性を本国本社に関連付けるのではなく、海外拠点自身が取得・開発することができると考え、海外子会社と多国籍企業の関係は、より緩く結びついた組織内のネットワークを想定する (Bartlett & Ghoshal, 1989; Ghoshal & Bartlett, 1991)。また、リソースベースビュー (resource based view; RBV) の視点からは、資源の強化は、多国籍企業全体として行われるのではなく、それぞれの海外拠点で起こ

る (Barney, 1991) と考えられる。つまり、ネットワークの中で海外拠点はその拠点独自の資源を強化・弱体化することで海外子会社が進化する (Birkinshaw & Hood, 1993)。ネットワークモデルは、それぞれの海外拠点の固有の能力に他の海外拠点が依存していることの現実を反映しており、固有の能力を蓄積するにつれて、ほかの海外拠点への依存度が下がり、自己決定ができるようになる (Prahalad & Doz, 1981)。戦略的な行動は、しばしばトップマネジメントよりも下の階層でみられ、そういった行動はトップによって奨励されていないことが判明している (Burgelman, 1983)。こういう多国籍企業の海外拠点にとって「自律的行動 (autonomous behaviour)」は、本国本社の指示によって緩くコントロールされる子会社の内部成長のプロセスを説明しているといえる (Birkinshaw & Hood 1998)。

3 現地環境による影響

進出した地域の活力・魅力とその地域に進出することで得られるインセンティブによって、海外拠点の役割が変化するとした地域発展モデルを概観する。進出した現地の環境によって海外拠点の活動は制限される (Ghoshal & Bartlett, 1991) とする議論は、それぞれの海外拠点が、それぞれ独自の条件のもと効果的にオペレートしているとする立場による。現地環境とは、顧客、同業他社、仕入先、政府機関などによって決定付けられており、そのため、これらは海外拠点の活動に重要な影響を与えている (Birkinshaw & Hood, 1998)。

第4節 内部化理論に関する先行研究

国境を越えて行なわれる取引を不完全な市場に任せるのではなく、企業内に内部化させる根拠を示すことで、多国籍企業の存在理由を明らかにしようとするものが内部化理論である (江夏・長谷川・長谷川, 2008)。それでは、内部化に関する研究をレビューしていく。

1 取引費用理論 (Transaction Cost Economics)

内部化理論は、多国籍企業の行動と構造を説明する上で重要な理論である。内部化理論を検討する上で重要な理論的バックボーンは、取引費用理論である。Coase は、資源配分の調整システムとしての市場を利用するためには様々なコストがかかることを明らかにした。取引は、1) 取引相手の発見・確認、2) 取引条件の伝達・交渉、3) 取引の決定・契約の作成、4) 契約履行・取引の実施 の4段階からなるプロセスを通じて行なわれ、これらの遂行に当たってそれぞれコストがかかる。そして、これらの市場の取引費用は、資源配分を企業内の計画・指令・慣習といった組織的調整によって代替することができる。この場合、市場のコストが組織的調整の取引費用を上回るときに、組織的調整が行なわれることを提起した (Coase, 1937)。

さて、企業は、限定合理性と機会主義を前提として、取引がおかれた環境に最適の取引原理を採用しようとする (長谷川, 1998)。限定合理性 (bounded rationality) とは、人間には情報処理能力と表現能力に制約があるため、合理性を追求しようとしてもあまり合理的ではなく、それゆえに、限られた範囲で意思決定をしているに過ぎないことを指す (Simon, 1961)。また、取引主体は、本来的に機会主義 (opportunistic) 的であるとする。機会主義とは、自己の持つ情報

を歪曲して開示することで、利己を追求しようとする行動 (Williamson, 1975)、つまりうそをついたりだましたりする傾向があることを指す。馴れ合いの関係にない参加者のいる外部市場 (arms-length market)において、限られた範囲で合理的で、かつ機会主義的である取引主体に取引を任せると、取引主体はそれぞれの利益を独自に追求するから、それぞれの取引相手を「だます」、つまり機会主義的な誘因が働く。市場においては、機会主義的行為の禁止を契約に明記して、契約違反があれば直ちに取引相手を変更できることが担保されて、はじめて競争原理は効率的に機能する。

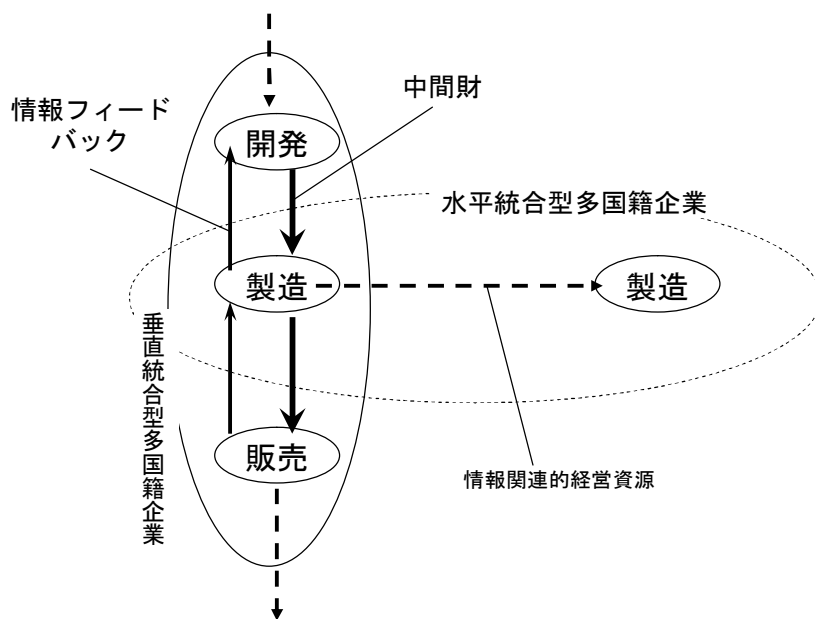
他方、企業内では、取引は組織原理のもと、計画、指令、慣習といった組織的調整がなされる。そこでは相手をだますことでは自己の利益を増やすことにはつながらないが、努力水準を下げる、つまり「サボる」ことで結果として自己を利する誘因が働く。組織においては、機会主義は組織原理で統制する (長谷川, 1998; 江夏他, 2008)。つまり、市場的原理であるか組織的原理かに関わらず、企業は取引コストをもっと節約してくれる取引原理を採用しようとする (長谷川, 1998) のであり、その場合において、取引の中身とそれがおかれた環境に応じて、内部化されるものとされないものに区別される。

2 内部化理論

経営資源とは、ヒト、モノ、カネ、情報など、企業にとって利用可能な資源である。経営資源は取引によって出し入れされ、取引の中のそれぞれのプロセスでタイムラグの発生や取引費用が必要となる。そのため、プロセスを市場ではなく企業内で行なうほうがよりよいというアプローチが「内部化」である。経営資源の中でも、モノ・カネといった経営資源は汎用性が高く、市場で調達することが可能である。ヒトについても市場で調達することができる (長谷川, 1998)。しかし、情報関連の経営資源、すなわち製品技術、知識、マーケティング、ブランド、信用、人事・労務管理上のノウハウなどの、情報に関連するような経営資源は、その会社固有であり、汎用性が低いため、外部から調達することが困難である。情報関連の経営資源は、同じ事業内であれば国が違ってもわずかな変更で移転・利用することができる一種の公共財的な性格を持つ。また、情報関連の経営資源は無形資産であり、使い減りしないことから、国境を越えた遠隔地でも使い回しが可能である。そこで一つの活動ユニットで蓄積された経営資源を他のユニットでも活用することで費用を削減し効率を高める、すなわち「多工場の経済性 (multi-plant economies)」が実現できる (長谷川 1998; 江夏他, 2008)。

一方、垂直的關係における活動ユニットは、同じ事業分野に属しているが、それぞれが川上から川下へと異なる工程を受け持ち、工程間で中間財が取引される。中間財とは、半製品や部品、原材料などひとつのバリューチェーン内の川上工程で生み出され、川下の工程に投入される様々な資源である。また、原材料などにとどまらず、たとえば研究開発から製造工程に移転される技術なども中間財に当たり、経営資源としての性格も持っている。垂直的關係においては、中間財と経営資源の両方が内部化され、結果として垂直統合が起こる (長谷川 1998)。図 2-7 は、水平的關係と垂直的關係が内部化されていることを示している。

図 2-7 内部化理論



出所: 江夏他 (2008) p67

また、異なる事業間でも、ブランドや顧客の信用、流通網など共通利用可能な資源がある。これらを総合利用してトータルのコスト削減を目指すことを、「範囲の経済性 (economies of scope)」といい、範囲の経済性を効果的に行なうために内部化される。なお、事業の関連性が薄いときには、共通利用できる資源は資金に限定される。外部の資本市場が十分に機能しないときに、資金取引を内部化する (長谷川, 1998)。

3 中間財における内部化

中間財の取引においては、特定の取引相手との取引にしかその価値が発揮されない資産が形成される。こういう資産は他の取引相手に転用できないため、回収不能な埋没コスト (sunk cost) が発生する (長谷川, 1998)。こういう資産を取引特殊な資産といい、ひとたび形成されると、特定の取引相手との関係に拘束 (lock-in) されるため、取引相手の変更は事実上困難になる。一旦拘束されると、取引相手がそれを見透かして、取引特殊な資産を人質にとって、取引の条件を事後的に有利化しようとバーゲニング (bargaining) を試みると、深刻なホールドアップ (hold up) 問題に直面する。こういう危険のある資産特殊性には「立地特殊性 (site specificity)」、「物的資産特殊性 (physical asset specificity)」、「人的資産特殊性 (human asset specificity)」、「専用資産 (dedicated asset)」の 4 種類が挙げられる (平野, 2009)。ホールドアップ問題を回避するためには、事後のバーゲニングが行なわれないように事前に長期契約で担保し、排他的継続的取引を維持することが望ましいといえる (長谷川, 1998)。

ところが、契約の期間が長期化すると、限定された合理性しか持ち得ない取引主体の能力を超え、そのために契約が履行されない可能性が高くなると考えられる。不確実性が增大するこ

とから、契約不履行を防止するためには様々な可能性を契約に網羅することとなり、契約自体が限りなく複雑化する。また、契約期間が長期にわたるほど環境の変化が起こり、事後的に取引内容の変更の申し入れや、サービスの低下、また費用を下げるための手抜き作業が起こるかもしれない。その場合は、スポット（短期）契約の連続で事後的に意思決定しようとするかもしれない。しかしそのことは、短期的な契約を回避し、長期的な契約を結ぶことと矛盾する。市場取引において、この矛盾の解決が図られないときに、内部化し、あるいは、出資によってモニタリングを強化することで意思決定の統合を図ろうとするのである。また、出資によって、一方が不満を表明する手段としてそのシステムから離脱することができないことになる(Hirschman, 1970)ため、運命共同体として、機会主義を抑制することができる。このような理由から、多国籍企業は、様々な投資形態によって海外拠点を設けている。本社 100%子会社の形態から、日本企業との合弁、進出国企業との合弁、第三国企業との合弁、また出資比率も様々であることから、出資の視点は多国籍企業での内部化を語る上では重要である。

4 経営資源取引における内部化

情報関連の経営資源は、その会社固有であり、汎用性が低いため、外部から調達することが困難であり、蓄積するのに時間がかかる（長谷川, 1998）。こういった情報関連の経営資源の多くは、人的資源に内在されており、資産特殊性を形成している。人は雇用によって市場で調達が可能であるが、技術やノウハウ、組織風土などは人的資源に内在されることから、そういう人材こそが企業にとって重要な資源である。こういう資産特殊性のある情報関連の経営資源を、市場を通じて取引するためには、膨大な契約を必要とし、結局は成功しないために自社に取り込む、つまり内部化すると考えられる。

そこで Dunning は、内部化理論を立地、所有も含めて体系的に整理した。Dunning は、ある国の企業が他の国の企業に及ぼすことのできる企業独自で持続可能な所有特殊優位性（*unique and sustainable ownership-specific advantages vis-a-vis firms of other nationalities*）、その所有特殊優位性を海外企業に売るのではなく、付加価値をつけることがもっともその企業の利益になると認識する場合の内部化優位性（*internalisation incentive advantage*）、そして本国よりも特定の国に資産を持つほうが利益になるという立地優位性（*location specific advantage*）が存在するときに企業は国際生産に従事するとし、これを国際生産における折衷パラダイム（*the eclectic paradigm of international production*）として、所有優位と内部化理論を結合して国際生産の理論的枠組を提示した（Dunning, 2008）。次に3つの優位性について示していく。

所有特殊優位性には、無形資産を保有することによる所有優位（*Oa*）、共通のガバナンスによって資産優位を効果的に組み合わせて活用する能力である取引優位（*Ot*）、それに加えてその企業が持つ制度的な優位性（*Oi*）の3つから成り立っている。

所有権や無形資産を保有することによる所有優位（*Oa*）、たとえば製品イノベーション、生産管理、組織やマーケティングのシステム、変革能力、文書化できない知、マーケティングやファイナンスの領域で蓄積された経験など、企業内外での取引費用を削減することができる能力などが競争優位となる。次に共通のガバナンスによる取引優位（*Ot*）によって、投入財（労働力、

天然資源、財務、情報など)への有利なアクセス、投入財を有利な条件で調達できる能力、企業内における協力関係の樹立、製品市場への有利な参入、親会社の経営資源を安く利用できる能力などを子会社は得ることができ、とくに仲介、生産の国際間移動、国際的調達などの柔軟な対応ができる多国籍企業においてこの優位性は顕著になり、地理的な違いから利益を引き出す能力やリスクを分散し回避することができる能力、組織及び経営のプロセスやシステムにおける社会的な違いから学習する能力などが競争優位となる。それと制度的な優位性(Oi)は、企業内の付加価値を付加するプロセスに影響を及ぼす公式あるいは非公式な制度に依拠し、行動規範、常識、企業文化、報酬システム、評価、リーダーシップ、経営の多様性があげられる。

立地特殊的優位性(L)は、それぞれの受け入れ国に特有の優位性であり、生産立地の選択、多国籍企業における所有特殊優位性の維持、また海外拠点の経営環境などに影響を及ぼす。具体的には、天然または人工的な資源と市場の空間的分布、投入財の価格・品質・生産性、国際的物流とコミュニケーションの費用、投資へのインセンティブと阻害要因、財の貿易を阻害する人工的な障壁、政府の経済システムと戦略とそれらに基づく資源の分配、法的なシステムなどによる。

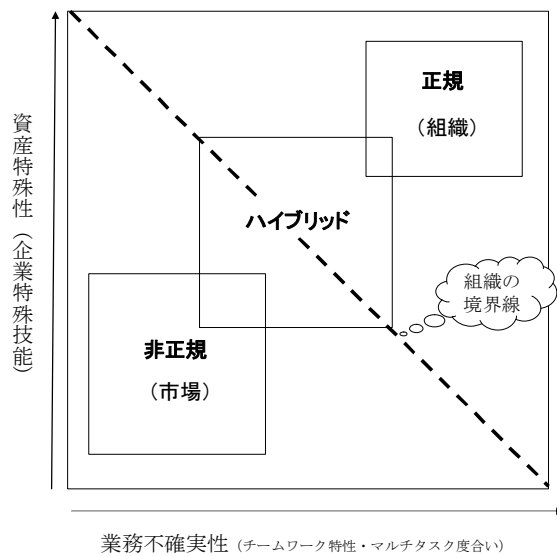
内部化優位(I)とは、中間財や経営資源などの所有特殊優位性を外部市場で取引するよりも自社内ですべて管理し利用することによって費用の節約や利益の増大が図られるような状況を指す。その根拠としては、探索と交渉の費用の回避、モラルハザードと逆選択の費用の回避、契約の破棄と訴訟費用の回避、投入財の性質や価値が不明確な場合、市場で価格差別化が適用できないとき、中間財や最終製品の品質の保護、相互依存的活動の保護、商品先物市場の不在への対応、政府の干渉の回避、投入財の供給と契約条件のコントロール、販売市場のコントロール、などが挙げられる。

5 取引費用アプローチの人的資源管理への応用

ー 人材ポートフォリオ (Human Resource Portfolio Model= HRPM)

平野は、本論文でもレビューした取引費用アプローチをベースに、HRPMの構想として、垂直軸に資産特殊性、水平軸に不確実性を設定したモデルで、雇用における市場と組織の境界問題を説明している。平野の研究は雇用に関するものであるため、資産特殊性は人的資産特殊性に、不確実性は業務不確実性にそれぞれ限定し、取引費用を節約するためには、資産特殊性と不確実性が高まるときには組織に内部化、つまり正規労働者の雇用を促進し、逆に低くなるときは市場を利用する、つまり非正規労働者の増加という形で説明できる(平野, 2009)。このモデルにおいて、多国籍企業のグループ所属従業員の本国駐在員については、新卒一括採用をベースに長期的に総合職として育成されてきている。つまり、「正規」にプロットされる。一方で、海外での人材の採用は、各拠点によってばらばらである。職務に応じて中途採用される形態であれば、職務特性に応じて市場の原理で雇用されることが多く、「非正規」から「ハイブリッド」の部分にプロットされると考える。

図 2-8 人材ポートフォリオ



出所: 平野(2009) p11を一部修正

第5節 小括

本章では、多国籍企業の組織と取引の理論の代表的な先行研究をレビューした。

第一に、多国籍企業のグローバル統合とローカル適応に関する代表的な先行研究である Porter と Prahalad & Doz、Bartlett & Ghoshal の研究をレビューした。まず Porter の研究では、活動の配置と調整についてレビューした。活動の調整は、グローバル統合（つまり集中）とローカル適応（つまり分散）により変化することが理解される。次に Prahalad & Doz の研究では、Porter では二律相反として取り扱われていたグローバル統合とローカル適応について、同時に達成することを論じるうえで重要なツールである I-R グリッドを提示した。これらの研究を敷衍する形で、グローバル統合とローカル適応という Bartlett & Ghoshal のトランスナショナルアプローチに至る議論を考察した。日欧米 9 社の比較調査分析から、個別の国への適応性、グローバルな効率性、世界規模でのイノベーションへの対応の 3 つの要素によって多国籍企業の国際展開は規定され、全てを兼ね備えた組織をトランスナショナルと規定した。しかし、トランスナショナル企業は、調査対象企業 9 社の長所を集合したものである。どの企業も現段階ではトランスナショナルではない。

第二に、海外子会社の役割がどのような過程で決定されているかに関する先行研究をレビューした。Birkinshaw & Hood の先行研究は、様々な研究をベースに、海外子会社の役割は、単に本社によって割り当てられているのではないこと、役割が時間によって変化することを明らかにした点が評価できる。本社からの要求のみが子会社の役割を決定づけるのではなく、外部環境や子会社要因がともに重要であることを整理し、海外拠点が優位性を自ら開発することができることを明らかにしている。

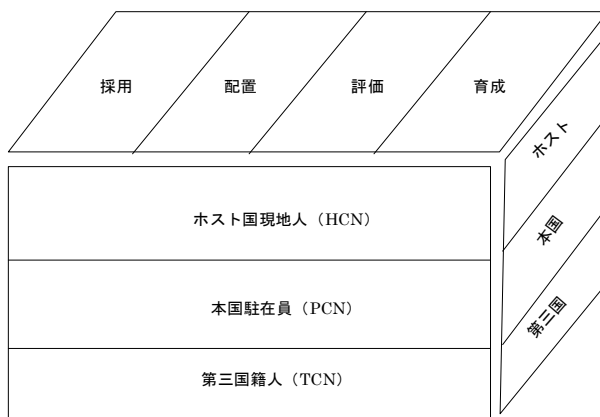
最後に、取引費用アプローチから内部化理論についてレビューした。内部化理論とは、取引

が市場にまかされるのではなく企業の中で行われる根拠を示すことで多国籍企業の存在理由を明らかにしようとするものであり、モノの取引だけでなく、経営資源、とりわけ人的資源の中に体化されて存在する情報的経営資源の取引に関して概観した。

これらのレビューからは、進出拠点の会社に与えられた役割は当然異なり、取引形態も異なる。そのため、企業他とる組織多国籍企業内部で垂直統合されて内部化される海外拠点から、権限の委譲を進めて現地化され、進出国の市場競争の中にさらされる企業まで様々であると考えられる。その場合において、内部化の度合いによって人的資源管理の実際が変化すると考えられる。

本章では、国際人的資源管理（international human resource management: IHRM）についての先行研究をレビューする。国際人的資源管理とは、従業員の採用、配置、評価、育成といった人的資源管理の機能を、企業の拠点のある国、それと従業員のタイプとして現地人、本国人、第三国人という次元を組み合わせたモデルとして考えられる（古沢, 2008）。海外子会社における人的資源管理は、もっとも難しい経営課題であり、人事戦略（理念・方針）、人事制度（人的資源フロー、評価・報酬、能力開発、労使関係）、人事運用（意思決定、コミュニケーション）に区分され、それぞれは労働市場、労働法制、労働文化に大きく依存している（根本・諸上, 1994）。

図 3-1 国際人的資源管理の機能



出所: Morgan (1986)、古沢(2008)より抜粋

また、Taylor, Beechler & Napier (1996)による定義では、国際人的資源管理とは、多国籍企業の人的資源を採用、開発、維持するための明確な活動や機能、プロセスであり、多国籍企業の本国及び海外でヒトの管理に使われる人的資源管理の様々なシステムの集合体であり、本社を含めることによって、本社は多国籍企業の一つのユニットとして認識されるものであり、多様な国籍や文化的背景を持つ人材をどのように組み合わせて活用するかということである。多国籍企業の特徴は、本国を超えて文化的（言葉の距離）、政治的（最恵国待遇など）、地理的（物理的な距離）、経済的（富の距離）な側面が異なる多様な諸国で展開されるため、そのような要因に国内企業よりもより敏感であること（Ghemawat, 2001）と、集中と分散（Porter, 1986）という二元的な力が働くことである。先にレビューしたとおり、グローバル統合とローカル適応という一見相反する力のバランスをどのように取るか（Prahalad & Doz, 1987）が国際人的資源管理の側面からも問われているといえる。そこで、国際人的資源管理に関する代表的な先行研究をレビューする。

第1節 国際人的資源管理に関する理論モデル

本節では、国際人的資源管理の制度面に着目し、代表的な先行研究を整理する。ここでは、Heenan & Perlmutter の EPRG プロフィール(Heenan & Perlmutter, 1979)をベースに、花田の発展段階モデル(花田, 1988)、根本・諸上の進化モデル(根本・諸上, 1994)、それと Taylor, Beechler & Napier の戦略的国際人的資源管理(Taylor, Beechler & Napier, 1996)の 4 つのモデルをレビューする。

1 EPRG プロフィール

多国籍企業内部の意思決定に着目した分類で、グローバル化の度合いに応じて、本国志向 (Ethnocentric)、現地志向 (Polycentric)、地域志向 (Regiocentric)、世界志向 (Geocentric)、の 4 タイプがあるとする (Heenan & Perlmutter, 1979)。

「本国志向企業」(E = ethnocentric)

この類型は、本社の行動基準を海外でも適用し、重要な意思決定はすべて本国本社で行い、各子会社・関連会社には裁量権がほとんど与えられない本社至上主義である。そこで、渡辺 (1998)のフレームワークに従い、本国志向の段階を初期と後期の 2 段階で考察する。

本国至上主義の初期段階における経営面では、本国本社の経営管理パターンをそのまま各海外拠点においても継続し、海外子会社の経営幹部や中間管理職の大部分に本国本社から本国駐在員を派遣する。また、現地社員の役割は本国の社員たる駐在員の補佐的・補助的な業務を担当する場合が多い。現地の経営に関しては、本社のコントロールが強く、経営幹部の任命は常に本社が主導し決定する。また、本社からのコミュニケーションは現地への指示・命令、アドバイスの形をとり、海外拠点には細かい事項に関しても本社の承認を求めている。つまり、本社は海外拠点を本社の論理で同一視し、現地に任せられないという気持ちが強く、海外拠点も本国本社への帰属意識が高い。本社からの駐在員は、本社の人事制度の適用を受け、昇進の機会も与えられるが、ナショナルスタッフには全く別の制度による処遇が提供される。そして、本社駐在員とナショナルスタッフの間には明確な差が発生することから、ナショナルスタッフは常に不公平に扱われていると考えるようになる。このように本国志向にはデメリットが多いが、組織の仕組みが単純であることは指示命令系統が明確であることを意味し、本社の情報やノウハウが迅速に伝達されるメリットがある。しかし、長期的にみると本国の指示が強く、ローカル適応に多大な問題を残す。また、ナショナルスタッフの職務が補佐的・補助的にとどまることから、ナショナルスタッフの士気が上がらず、有能な社員が離職する危険性が高くなる。この段階が初期の本国志向である。

こういった段階から、中間管理職ポストが駐在員からナショナルスタッフに徐々に委譲されていく段階に移行していく。しかし、海外拠点のトップは依然として本社からの駐在員である。日本企業においては、トップが日本人で、その下に日本人駐在員とナショナルスタッフを交互に配置していく。部分的な権限委譲は進むが、本社のコントロールは依然強い。この段階では、初期の段階に見られない問題点が起こる。初期段階では管理職が本国駐在員で占められており、本社の経験を持つ社員が管理職であるために、管理職間のコミュニケーションの問題が起これにくい。管理職が現地で登用されると、一つの組織の中に 2 つの組織、つまり本社駐在員管

理職と現地登用管理職の母国語が異なるグループが併存することで問題が起きる。本社のコントロールが依然として強いことは、本社の勤務経験や本社組織の理解が本社駐在員のアドバンテージとして働く一方で、補佐的・補助的な職務しか与えられていなかったナショナルスタッフを内部昇格で管理職にする場合には、そのナショナルスタッフに管理職としての能力不足の問題が生じやすい。そのため、ナショナルスタッフの管理職は実際に管理職としての仕事をこなすことができず、結果的に駐在員が従来通り管理職としての仕事を継続することになりかねない。こうなると、現地人管理職は肩書だけのものとなって、不満を感じることとなり、かえってマイナスに働く可能性がある。また、権限がナショナルスタッフに移譲されるため、本社と現地の両方の意識決定を必要とする場合に、初期段階の単純な意思決定過程に比べると、意思決定が遅くなる可能性がある。ナショナルスタッフの士気の面からは、初期段階におけるデメリットは、ナショナルスタッフの登用により多少は軽減される。しかし、駐在員が相対的に有利な立場にあることから、昇進可能性に限界を感じて離職する危険性が残る。

「現地志向企業」(P = polycentric)

各国の文化が異なることを理解し、海外拠点の発展のためには、「郷に入れば郷に従う」アプローチが最良であると考えられるようになる。本国志向とは反対に、ローカル適応を推進し、収益が上がっている限りは現地を信頼し、あまり口出しをせずそっとしておこうと考える。各国のオペレーションに関する日常的業務の意思決定はもちろんのこと、人事管理や業績評価、インセンティブ設計、人材開発などの決定も現地に合わせて子会社に権限委譲する。その結果、海外拠点の主要ポストはナショナルスタッフによって占められる。本国本社は一種の持株会社のように機能し、財務管理やそのほか重要な事項をしっかりと本国本社が握ることで、他の権限は現地に委譲して現地人管理者の領域に入らないようになっても組織として機能すると考えるようになる。

現地志向型のメリットは、ローカル適応が進むことで、地域の変化により素早い対応を可能にする。また、ほとんどの重要ポストはナショナルスタッフによって占められるため、士気が上がり現地社員によるインプットが高まる。一方で、ローカル適応の問題点であるグローバル統合が困難になるデメリットが現地志向企業にはある。相当の権限を現地に委譲するため、その海外拠点の利益を重視するあまり、企業全体のグローバルな成長を軽視し、部分最適を選ぶという問題がある。また、本社は現地に相当の権限を委譲していることから放任につながりやすく、本国志向企業におけるメリットである本社から現地への意思疎通が困難になることから、本社の情報が現地に迅速に入ってこない問題が生じる。

ナショナルスタッフが海外拠点のトップと主要管理職ポストを握ることから、本社の情報へのアクセスが容易な本国駐在員であっても、蚊帳の外に置かれることから、駐在員の不満が貯まることにもつながりやすい。このように、本社と海外拠点間のコミュニケーションが起こりにくいいため、企業グループ全体としての経営戦略を遂行する上で、現地志向が問題になりかねないのである。

また、現地志向企業においては、各海外拠点がフルセットで独自の経営資源を持つため、多国籍企業のメリットである経営資源の共用が進まず、重複と無駄が発生する。多国籍企業の共

通の経営資源が生かしきれないだけでなく、海外拠点の経営資源の蓄積を、多国籍企業の経営資源として利用できない問題もはらんでいる。

「地域志向企業」(R = regiocentric)

この段階の企業は、各国の市場を統合し、拡大共同市場として捉え、広域的に展開するために、戦略的計画と統制は広域統括本部に集権化する一方で、各国の事業活動は各国レベルに分権化する。文化的、政治的、地理的、経済的に近い国家ブロックを一つの地域ととらえ、地域内統合を図ることで、国単位よりの規模の経済をより効率的に獲得しながら、ローカル適応を確保することを目指す。地域を一つの拠点として地域内の各拠点を管理するために地域本部制を導入し、財務やそのほかの重要な事項に関しても本社から地域本部に権限が委譲されるとともに、経営資源の重複部分については海外拠点から地域本部へと集権化される。財務面では地域本部の独立採算へ、人事面でも地域本部単位で管理職の集中的管理が行われるようになる。ヨーロッパや北米における経済統合の進化により、地域志向の国際経営は促進されつつあるといえる。

「世界志向企業」(G = geocentric)

本国本社と子会社の活動が有機的に統合されている状態を指し、真の世界志向型企業である。世界志向においては、本社と海外拠点は有機的な世界統一体(organic worldwide entity)の一部と考え、世界ベースで資源配分の最適化を図るという姿勢を意思決定に取り入れる。そのため、人材登用の原則も世界ベースでどこからでも最適な人材を採用し登用することになることから、海外拠点のトップの人選に国籍を問うことがなくなり、第三人がトップになることもありうる。世界志向企業は、本社の経営陣も本国人であることを要求しないため、この段階で本社取締役会の国際化が進むと考えられる。本社を含む各拠点が持つ優位性を他の拠点でも相互に活用することで、世界志向企業は大きなメリットを有している。また、世界中から人材の登用を進めるためには、世界中で普遍的な人事制度を必要とするため、世界中の拠点と共通化を図っていく必要がある。このように大きなメリットを有するが、世界企業のデメリットは巨大なコストである。全世界でのコミュニケーションのコスト、移動費用、世界的に普遍性のある教育訓練の実施などによるコストが膨大になることが問題になる。

2 花田の国際人的資源管理の発展段階モデル

花田(1988a)は、日本企業を念頭に、国際経営戦略の発展段階に応じた人的資源管理をモデル化し、輸出中心段階、現地化段階、国際化段階、多国籍化段階、グローバル化段階の5段階で発展するとした。

輸出中心段階

本国から海外への輸出拡大を図る段階であり、本国から海外と直接取引を行なう段階から、海外に進出し、本国製品の海外への輸出窓口として海外拠点が機能する。そのため、この段階の人的資源管理は、本国からの駐在員に焦点が当てられ、語学が堪能でバイタリティにあふれる社員を派遣し、マーケットシェア獲得を第一目標として活動を行なっている時期である。そのため、海外の現地社員に関しては本国の関心の外にある。

現地化段階

海外子会社の機能が、輸出窓口から現地生産や現地調達へと変化していく初期に、本国の経営ノウハウを現地に移転していく段階である。大量に本国から駐在員を増派し、徹底的な指導を行う段階であり、本国本社の組織的には、単なる輸出を担当する部署は、海外事業全体を担当する海外事業部という形に変化していく。

現地化段階では、現場のダイナミズムを積極的に活用し、日本的な品質の作りこみ思想を現場なかで長期的に評価・育成すること、つまり日本の現場主義の積極的展開に焦点が置かれる。語学に堪能でバイタリティにあふれる輸出中心段階に要求される資質から、業務に精通したその道の専門家が派遣され、ものの見方、考え方、仕事の取り組み方などについて時間をかけてOJTで指導し、第一線で監督できる管理者をナショナルスタッフから養成することが主眼とされる。本社駐在員は、指揮命令によるコントロールをナショナルスタッフに対して行うことで、海外拠点の基礎固めを進めている。

国際化段階

国際化段階になると、海外拠点と本社や他の拠点との情報やヒトの交流がより緊密になるにつれて、近隣の海外子会社との結びつきが強くなり、二国以上の相互関連性を必要とされるようになる。本社の組織的にも、海外事業部とそれ以外の事業部とのマトリックス的な相互関連性を必要とされるようになる。そこで、いままでは個々の現地子会社の問題であった現地化が、二国間以上の問題として認識される。

現地化段階では、本国駐在員がすべての権限を握り、上から命令を下していたが、国際化段階に至って、ナショナルスタッフを巻き込んで権限委譲が進んだ経営を行なうためには、現地のミドルマネジメント人材や職能スペシャリストを養成することが重要となる。権限委譲を進めるためには、ナショナルスタッフを活用するためにも、駐在員をバックアップするためにも、ナショナルスタッフの人事制度の整備が必要である。

また、この段階になれば、海外駐在員の補助を担当していた海外人事課は、現地社員の育成・選抜、あるいは駐在員の中の国際経営者の育成などに携わるようになる。

多国籍化段階

海外オペレーションが多く、多くの国にまたがると、活動の調整が生じてくる。従来の段階では本社と海外拠点という関係から海外経営を捉えているが、この段階になると、本社を経由しない海外拠点間のネットワークが構築されていく。国際的な分業が進むにつれ、地域統括拠点が設立され、国際化段階で権限委譲が過度に進行し個別にばらばらな動きが出ることを調整する段階に入ったといえる。本社においても、個別の事業部の活動を超え、各部門を調整する組織が形成されることになり、財務、法務、人事、戦略、システムなどの各機能分野の情報の一元化が図られる。

また、この段階になると、自社の弱い分野や新事業、新業態への進出を図るために戦略的合弁会社を設立する動きも活発になる。自社の海外拠点のネットワーク化、本社の機能分野の調整、また他社との合弁会社の設立など、グローバルな生き残り戦略が図られ、従来の海外活動とは質的に異なる展開を見せる。

この段階では、本社の経営者は様々な情報を駆使して意思決定のできる国際経営者が求められ、同時に現地管理者に関しても情報を現地の視点を越えて国際的な視点で見ることのできる人材が必要となる。

グローバル化段階

グローバル化段階になると、事業チャンスがあればどこにでも出て行くようになり、機動性に富んだ事業展開が行なわれる。この段階になると、企業文化が経営戦略上重要な武器となり、一人ひとりの行動を統制できる経営理念や企業文化の存在が前提であり、日本人・現地人といった区別は特定の階層以上には必要がなくなり、統合された人事管理制度の下に統一される。

3 根本・諸上の進化モデル

根本・諸上（1994）は、あらゆる活動を本国に集める「集中」から国ごとに活動を行なう「分散」という軸と、一つのネットワークとするか自律性を与えるかによる活動の調整をもう一つの軸とする Porter（1986）のモデルを援用し、国際人的資源管理は、ドメスティック段階からインターナショナル段階、グローバル段階へと進化するというモデルを提唱した。

ドメスティック人的資源管理段階

本国の活動が主体で小規模な輸出が行なわれている段階、すなわち活動の配置が集中しており、活動の調整をそれほど要さない段階では、輸出担当部署が中心となり、必要に応じて駐在員が派遣されるという限定的な取り組みである。よって、語学が堪能な人員を個別選抜して配置するため、その企業の全体的な人事上の問題にはならない。

インターナショナル段階

インターナショナル段階では、活動の配置・調整ともに高くなるアウトサイダー人的資源管理、活動の配置は分散化するが活動の調整をそれほど要さないマルチドメスティック人的資源管理の2つの方向性がある。

アウトサイダー人的資源管理段階は、シンプルグローバル人的資源管理でもあり、本国への集中度が高い輸出戦略の発展系である。海外輸出マーケティングの積極的展開のために多くの駐在員事務所や販売子会社が設立され、数は少ないながらも生産子会社が設置される段階である。この段階では、海外駐在員が急速に増加し、その人選や処遇が大きな問題になる。本社の社員に対しては、語学研修や海外留学など長期的に本社人材を国際要員に育成するプログラムが用意される。海外拠点では、本社のシステムの定着化に主眼が置かれる。駐在員の処遇は現地の社員と異なる処遇であり、駐在員とナショナルスタッフの2本立てのシステムが並存する。

マルチドメスティック人的資源管理段階は、海外拠点の分散化の進展により現地化が促進され、管理者の現地化が進み、海外拠点のトップマネジメントにもナショナルスタッフが登用されることも起きる。組織としては、本社駐在員は海外現地と本社の連絡調整役としての役割を担うようになることから、たとえば社長が駐在員なら副社長は海外拠点から、部長が駐在員ならその部下は海外拠点から、といった組織になることもある。または、中間管理職を海外拠点から出し、アドバイザーとして本国駐在員が配置されることもある。現地化を促進するために海外拠点の管理者を中心とする能力開発が重要な課題となり、現地と本社本国での階層別研修

による能力開発推進体制の確立が図られる。また、駐在員とナショナルスタッフの処遇の一本化も推進される。

グローバル段階

バリューチェーンが分散しその上で高度な調整が行なわれるグローバル段階では、よりローカル適応を重視するグローバルネットワーク戦略とグローバル統合を重視するグローバルユニティ戦略に分化する。グローバルネットワーク戦略は、拠点が分散していて調整もそれほど要さないマルチドメスティック戦略から調整の必要性が増大していく状態であり、グローバルユニティ戦略は、拠点と調整が集中している中から、調整の度合いはそのまま拠点が分散する状態となる。それぞれの戦略にそれぞれの人的資源管理が存在する。

グローバルネットワーク人的資源管理においては、海外拠点が増加しその間の調整・統合が要請されるときに、地域本社や地域統括会社の設立に発展し、地域中心の調整に重点が置かれる。子会社のトップマネジメントには海外拠点からの登用が多くなり、本社の取締役役に就任する者も出てくる。また、大規模子会社のトップに本社役員が就任・常任するケースも現れ、本社・地域本社・海外拠点間の人事交流が盛んになる。地域統括会社を中心に地域最適化が図られ、本国本社は地域間のソフトな連結を図りながら、会社戦略、理念、文化の共有化や財務、人的資源の統合などを受け持つようになる。この段階では、国際的に活躍する経営者の育成が課題になる。

グローバルユニティ人的資源管理においては、より世界的な統合を志向する戦略を採用しているため、人的資源のグローバルな育成、配置、処遇を試みる。国籍や勤務地を問わず、上級管理職を中心に世界本社子会社で統一された資格・賃金制度や能力開発、人事ローテーションなどが構築され、その運用により、本社も海外拠点も多国籍化する。また、経営幹部には世界共通の教育プログラムによる研修が行なわれ、国際経営者を育成するプログラムを運用している。

4 Taylor, Beechler & Napier の国際人的資源管理のモデル

リソースベースドビュー (resource based view) によると、企業にとって固有で複雑な社会的関係を生み出す企業の競争力(competencies)は、企業の歴史や企業文化に内包されており、組織的暗黙知 (tacit organizational knowledge) を形成している(Barney, 1991)。そして、人的資源システムは、企業の競争力の発達を促進することで持続的競争優位に貢献することができる。そこで、他者を凌駕するための有形の資源 (例えば人的資源計画のシステム、国際販売トレーニングプログラム、選抜試験など) と無形の資源 (例えば共有されている思考様式、優秀な人材がその企業で働こうとするようひきつける能力、地方政府との交渉の経験をマネジャーに積ませることに協力することなど) によって、人的資源管理の競争力が生まれる (Taylor, Beechler & Napier, 1996)。

これらの資源は、第一に本社の位置する国に特有の経済的、文化的、人的そしてほかの資源を源泉とする。第二には、企業の本社がその歴史を通じて蓄積した資産や能力であり、そのような蓄積がその企業を特徴のある固有の企業としているのである。最後に、国家と企業レベル

の資源に加えて、その企業の関係会社の資源が、その場所、地域またグローバルレベルでの競争優位になりうる。地域で生み出された競争優位を本社で活用することも可能になる。このように、競争優位は国家、企業、関係会社で生み出されるが、人的資源の競争力の優位性は、その国一国に限定（コンテキスト特殊的）されるか、他国でも効果的（コンテキスト一般的）かである。企業の戦略的国際人的資源管理に対する志向性は、マルチドメスティックまたはグローバル戦略をとるか、また自社の人的資源管理におけるコンピテンスによって、輸出(exportive)、適応(adaptive)、統合(integrative)の3種に分類される。

輸出型

輸出型(exportive)国際人的資源管理は、多国籍企業のトップマネジメントが本社の人的資源管理システムをそっくりそのまま海外子会社に移転し、本国で使われている政策や慣行をそのまま複製するもので、内的な一貫性を重視し、外的な一貫性を重視しない。PerlmutterのERPGプロフィール(Heenen & Perlmutter, 1979)では、本国志向(ethnocentric)アプローチと位置付けられる。

適応型

適応型(adaptive)国際人的資源管理は、多国籍企業のトップマネジメントが、企業内部の他の部門との内的な一貫性よりはむしろ現地環境との外的な一貫性を重視したその拠点のための人的資源管理システムを作り出そうとする。そのため、現地の事情を知っている専門家やマネジャーによって現地で利用されている人的資源管理のシステムをコピーして利用する。これは、地域志向(polycentric)アプローチと位置付けられる。そのため、人的資源管理に関する哲学、政策、慣行などは本社や各子会社間ではほとんど移転されない。

統合型

統合型(integrative)国際人的資源管理は、多国籍企業内部で実践されているベストなモノを採用しようとする。つまり人的資源管理において、グローバル統合にかなり焦点をあてつつ、若干のローカル適応を容認する。統合型アプローチでは、親会社と海外拠点の両方の人的資源管理システムの特徴を併せ持つ。そのため、人的資源管理に関する政策や慣行の移転は、親会社から海外拠点の方向だけでなく、子会社から親会社へなど双方向、また海外子会社間など様々な方向で起きる。このアプローチは、世界志向(geocentric)のアプローチに相当する。

5 小括

現地化の段階の決定要因は、海外拠点をコントロールする権限が本社から海外拠点にシフトする段階、その後本社の意向を反映しやすい地域本社の設立、全世界のネットワークという段階を経ることが先行研究は指摘している。これは、事業の世界的拡大に対応するための国際人的資源管理に関して、人的資源管理に関する権限が本社から現地へと委譲される過程をグローバル統合とローカル適応のフレームワークを用いて理論づけたものであると理解することができる。

表 3-1 Heenan & Perlmutter と他の理論の融合

Perlmutter	本国志向前期	本国志向後期	現地志向	地域志向	世界志向
花田	輸出中心	現地化	国際化	多国籍化	グローバル化
根本・諸上	ドメスティック	アウトサイダー	マルチ ドメスティック	グローバルネットワーク	グローバル ユニティ
Taylor et al.	輸出型		適応型		統合型
人材配置(トップ)	本国	本国	現地	現地	現地
人材配置(管理職)	本国	徐々に現地化	大半が現地	大半が現地	大半が現地
権限	本社の権限が非常に大きい	本社の権限が大きい	現地の権限が相対的に大きい	地域本部が大きな権限を持ち管理下にある拠点と協力	本社の戦略に沿いながら本社と海外拠点が協力
評価と人事管理	駐在員と現地社員の基準は明確に異なる	同左	現地の基準を重視し、駐在員と現地社員の基準を近づける	地域統合的であり現地適応的な基準を適用	世界レベルでの普遍的な制度
情報の流れ	本社から現地への指示命令	同左	店間のコミュニケーションは少ない	地域本部と域内拠点、域内拠点内同士でのコミュニケーション	本社と現地間の双方向のコミュニケーション

出所：筆者作成

レビューした4つのモデルは、EPRG プロフィール(Heenan & Perlmutter, 1979)を敷衍し、事業の発展を組み合わせたものであるといえる。これらのモデルを整理したもので図3-2である。次節では、国際人的資源管理におけるヒトの現地化に関する先行研究をレビューする。

第2節 ヒトの現地化に関する先行研究

従来の国際人的資源管理の研究では、海外子会社幹部の比率が日本企業において少ないことから、日本企業では「現地化(localization)」が遅れていると指摘されてきた。これらの先行研究を詳細にレビューし、先行研究が日本企業の「現地化」をどのように捕らえているか検討する。

表3-2は、本国本社及び海外拠点から見た管理者や経営者の国籍による長短である。PCN(parent country national)とは本国社員を、HCN(home country national)とは進出国社員を、TCN(third country national)とは第三国社員をさす。

ヒトの現地化を進める理由として、1) 現地特有の言語や文化に関する知識、2) 駐在員の派遣が高コストになりすぎること、3) 長期的雇用の可能性をあげている(Schuller, Dowling & De Cieri, 1993)。ヒトの現地化の利点は、1) 海外投資家(つまり本国本社)と進出国政府との関係を良好にすること、2) 進出国での意思疎通と、意思疎通によって業績が高くなること、3) 進出国で長く働いていても分離された忠誠心(本社への忠誠など)が働く他国籍者よりもナショナルスタッフはより信頼度が高い労働力供給源になりうること、4) 現地での投資と雇用により進出国で富が蓄積され、現地での調達能力が上昇することとする(Harry & Collings, 2006)。

一方短所は、1) 現地のマネジメントが引き起こす大きな損失を伴う失敗や、現地のマネジメントのコントロール外にあっても、財務的に大きな損失を本国本社に対して及ぼす事件があること、2) 労働条件を現地に合わせる必要があること、3) 本国本社から見ると駐在員なしの経

営がゆるい統制に繋がること、ひいては大きな問題として子会社から見ると本国本社とのコミュニケーションの問題があること、4) とくに発展途上国においては知的財産権の侵害が起こる可能性があることが挙げられている(Harry & Collings, 2006)。

表 3-2 海外拠点経営者と国籍 — 本社の視点と海外拠点の視点

国籍	本社の視点		海外拠点の視点	
	長所	短所	長所	短所
PCN	<ul style="list-style-type: none"> 直接的で人的な子会社の管理 設立初期段階における企業文化の伝承・確立への援助 有能な本社社員に対するキャリアの機会を提供 	<ul style="list-style-type: none"> 高コスト 駐在員の失敗のリスク 進出国政府との摩擦の可能性 不安定な地域や家族のいる任命者に対する需要と供給の問題 現地の文化、法規制、市場に対する限られた認識 子会社の運営に関して短期的な視点しか持ち得ない。駐在任期に起きたことだけに關心がある。 任期が短い場合には特に、現地のマネジメントと不連続が起こる可能性 労働許可や他の法規制の問題 	<ul style="list-style-type: none"> PCNの専門性の強化は、HCNの学習機会になる HCNIにとってはMNCへの意向が容易 運営上起こりうる問題に対する技術的経験 HCNIに要求される水準に達するまでのリードタイムを与える 本社との直接的で迅速なコンタクト 	<ul style="list-style-type: none"> HCNのキャリアの機会の欠如 駐在員と現地社員の間の報酬パッケージの違いによる敵意
HCN	<ul style="list-style-type: none"> 現地の文化、法規制、市場に対する理解 有能な現地社員へのキャリアパス コストの優位性 現地マネジメントの連続性 現地政府や従業員からの評価 任期が長い場合、長期的な視点に立つことが可能 	<ul style="list-style-type: none"> コントロールが困難。公式の手続きや企業文化への依存 駐在員のキャリア機会の減少 本社スタッフとの親交やネットワークの欠如の可能性。コミュニケーションが困難になる 	<ul style="list-style-type: none"> 有能な現地社員へのキャリア機会 子会社運営に対する自律性の実感 	<ul style="list-style-type: none"> 技術的・経営的能力の欠如が貧弱な成果や子会社の消滅に繋がる可能性 主要なポストの任命に関して子会社内での抗争の可能性
TCN	<ul style="list-style-type: none"> TCNがPCNと同じように本社になじんでも、現地社員に対する脅威になりにくい(中立的代替案) コストがPCNよりも低い可能性 言葉の壁が低くなる可能性 MNCの人材プールの劇的な拡大 TCNの出身国の労働市場における機会が限られている場合はPCNよりも異動に積極的 	<ul style="list-style-type: none"> 子会社の運営に関して短期的な視点しか持ち得ない。駐在任期に起きたことだけに關心がある。 労働許可や他の法規制の問題 国民の文化の問題 TCNの過度な利用が海外事業のコントロールを失わせる可能性 TCNの出身国で同じようなポジションがないことによる帰任問題の発生 技術的・経営的能力ではなく言語能力で選抜される可能性 	<ul style="list-style-type: none"> TCNの専門性の強化は、HCNの学習機会になる 国際的なキャリア経験のため、現地国の法的・文化的な特殊性を理解する可能性 下級レベルであれば短期的駐在とみなされ、HCNのキャリアパスへの脅威とみなされない 	<ul style="list-style-type: none"> 上級レベルであれば、PCNの代替とみなされ、HCNにとってキャリアパスを阻害する者とみなされる HCNのキャリア機会の欠如 TCNが歴史的に抗争のある地域から派遣される場合、文化的偏見が入る可能性

出所: Scullion & Collings (2006) pp 25-26 から筆者作成

1 現地化に関する先行実証研究日・欧・米の国際人的資源管理 (Kopp, 1994)

海外におけるトップマネジャーの国籍調査において、本国・進出現地国・第三国の比率を調査している。日本ではそれぞれが 74・26・0.4%、ヨーロッパは 48・44・8%、アメリカでは 31・49・18%であった。マネジャーレベルでホスト国者が登用されている比率は、日本が 48% に対し、ヨーロッパは 82%、アメリカは 88%となっている。マネジャーでない層での比較においては、日本は 81%、ヨーロッパは 91%、アメリカは 98%となっており、日本企業でのナショナルスタッフの活用の遅れを指摘している。

つぎに、人事制度の導入状況については、様々な制度面での差を日本、欧州、アメリカの各企業別に比較している。世界共通の人事制度については、日本企業では 24%、欧州企業では 48%、アメリカ企業では 58%が導入している。また、ナショナルスタッフの本国本社登用に向けた教

育訓練は、それぞれ 24%、43%、33%、ナショナルスタッフの国際人事異動はそれぞれ 15%、65%、54%、管理職の世界的な人事情報の収集は 18%、61%、54%という結果であり、日本企業での取り組みが立ち遅れていることが理解される。

一方、国際的なマネジメント能力のある人材の不足については、日本企業は 68%が不足していると回答しているのに対し、欧州企業は 39%、アメリカ企業は 29%が不足していると回答していることで、日本企業の割合が高いことが分かる。

日本企業がナショナルスタッフに関連する項目において問題と考えている点では、44%は優秀な人材の確保に苦勞し、32%は高い離職率を意識し、32%は駐在員とナショナルスタッフ間の摩擦や弱いコミュニケーションに悩み、21%は会社での昇進機会のなさに関するナショナルスタッフの不満を感じている。どの項目も欧米企業では低いデータが出ており、いずれも日本企業の HRM の機能が発揮されていないことを指摘している。

2 海外子会社の本国駐在員の比率の比較 (Harzing, 2001)

刊行物からデータ分析の結果では、海外子会社の本国からの駐在員の比率を欧州 10 カ国と日本で比較し、欧州 10 カ国で自国駐在員の比率が一番低いデンマーク (18.2%)、一番高いイタリア (48.1%) に比べ、日本は実に 76.5%が日本からの駐在員であることが判明した。また、小規模の郵便による質問紙調査(欧州 7 カ国、アメリカ、日本)でも、一番低いフランスが 18.2%、アメリカは 20.5%、欧州でもっとも高いドイツが 59.3%であるのに対し、日本は 62.5%と、駐在員による経営が行なわれていることを強く示唆している。

3 労働政策研究・研修機構 (JILPT) による 2001 年、2003 年、2006 年の調査

JILPT は、海外拠点における取締役、中間管理職及び一般従業員の比率をそれぞれ 2001 年、2003 年、2005 年と継続調査している。海外現地法人の取締役の日本人比率は、2001 年に 79.4%、2003 年に 77.7%、2005 年には 78.9%と、ほぼ 8 割弱が日本からの駐在員であり、一定の比率を継続して示している。同じ調査で中間管理職については、それぞれの年度で 33.6%、28.1%、25.3%と減少している。同様に一般社員は 6.6%、5.2%、6.7%となっている。(労働政策研究・研修機構, 2006)。日本企業においては、経営者は日本人であるが、中間管理職へのナショナルスタッフの登用が進んだことにより減少傾向にあることが予想される。

ナショナルスタッフの幹部登用プログラムの作成状況も調査しているが、「日本本社が作成したグループ企業で統一的プログラムがある」とした会社は 7% (前回 2003 年度調査時 5.6%)、「現地法人が作成したプログラムがある」とした会社は 14.8% (同調査時 15.9%) と低い結果に終わっており、80%内外の企業には現在そのようなプログラムがないことを示している。

一方、福利厚生施策については、医療サービス (62.7%)、自己啓発援助 (54.6%)、スポーツやレクリエーション援助 (46.8%)、慶弔見舞金 (46.1%) などと比較的高い比率で福利厚生策を取ってきたことが分かる。

このように、Herzberg の二要因説(Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959)を援用すると、衛生要因に働く施策については、比較的充実しているが、動機付け要因に繋がる取り組みが遅れて

いることが伺える。

4 現地化に関する研究から得られる含意

日本・欧州・アメリカいずれの実例を踏まえた研究者、時間、場所などが異なる研究結果は、日本企業が一貫して海外駐在員による海外経営を継続していることを示唆している。トップマネジャーやマネジャーに本国駐在員が登用されていることから、いわゆる「ガラスの天井」がどの国の多国籍企業においても存在が確認されている。しかし、その天井の低さについては、日本の低さが突出していること、日本企業において中間管理職では半分以上がナショナルスタッフに登用されているが他国企業に比べるとその割合はまだ低いこと、一般社員についても駐在員を日本企業は利用していることから、日本企業は本国主体の経営を継続していること、これが、日本企業においては、人の現地化が進んでいないと研究者が指摘する所以である。

また、日系企業は、戦略や経営の決定権を中央に集中させるグローバル企業（Bartlett & Ghoshal, 1989）の形を取っており、とりわけトップマネジメントにおいては、本国志向（Ethnocentric）な特徴を持っているといえ、本社のコントロールが強い組織であることが理解されるのである。

第1節 研究方法・分析フレームワーク・仮説・説明変数

1 研究方法

海外に進出している企業のデータベースである「海外進出企業総覧・会社別編（2008）」を主要商社の海外子会社のデータをサンプルとして用いた。

総合商社は、三菱商事、三井物産、住友商事、伊藤忠商事、丸紅、双日、豊田通商の7社、専門商社は、蝶理、稲畑産業、長瀬産業、日本紙パルプ商事、岩谷産業、伊藤忠丸紅鉄鋼、岡谷鋼機、JFE 商事、神鋼商事、住金物産、日鐵商事、阪和興業、メタルワンの13社のデータ、合わせて2,081海外拠点のデータを収集した。なお、兼松のデータに関しては、海外子会社の代表者の国籍に関する記述が一切なかったため採用していない。この方法は、海外研究者の間でも広く用いられている(たとえば Delios & Bjorkman, 2000)ことから、一定の成果が期待できる。ただ、海外進出企業総覧への回答は任意のため、数多くの欠損値がある。そのため、駐在員の人数が明記されている894社のデータを使い、今回は分析を行う。

2 分析フレームワーク

企業にとって利用可能な経営資源は、取引によって出し入れされ、取引のプロセスの中でタイムラグや取引費用が発生する。そのため取引のプロセスを外部の市場ではなく、企業の内部で行なったほうがよいというアプローチが「内部化」である。

モノやカネといった経営資源は市場で調達することが可能である。しかし、技術、知識、ノウハウなどの情報関連の経営資源は、その会社固有のため汎用性が低く、外部から調達することが困難である。その一方で、情報関連の経営資源は、同じ事業内であれば国が違ってもわずかな変更で使い回しが可能である。そのため、蓄積された情報関連の経営資源を使いまわすことで費用を節約し効率を高めることが可能になる(長谷川, 1998 他)。そして情報関連の経営資源は、その特殊性のために、人的資源に内包されるため、人的資産特殊性を形成(平野, 2009)し、そのその資産は市場調達からではなく、組織に内部化される。

また、経営資源だけでなく、中間財の取引も内部化されやすい。中間財とは、ある財を生み出すために投入される財であり、バリューチェーンの川上から川下へと中間財が取引される。原材料から中間財たる部品を生産し、その部品が取引され、最終製品として組み立てられることを指す。たとえば、その部品が特注品であれば、その部品を製造するための機械設備などは特殊な資産であり、部品も転用が利かないため内部化されやすい。

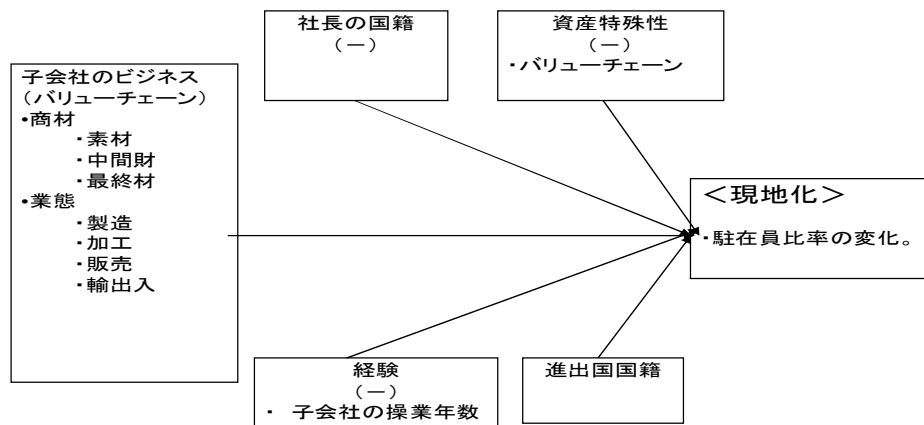
この、内部化理論には、海外拠点の現地化を考察する上で、重要な示唆を含んでいる。日本の多国籍企業における国際人的資源管理の実証研究は、本国駐在員をコア人材、ナショナルスタッフや第三国からの異動者をペリフェラル人材として格差をつけて処遇してきた(Keeley, 2001)としている。本国駐在員をコア人材としていることは、本国本社のノウハウが人的資源特殊性として内在しているため、本国本社の経営資源を海外子会社に移転させる必要があるとき

に、駐在員をヨリ多く派遣する必要が出てくると考えられる。

反対に、海外拠点の現地化の進行も、同様の文脈で考えることが可能である。進出国のノウハウは、海外現地社員に内在しているため、進出国の経営資源海外子会社でヨリ求められるときには、海外現地社員をヨリ多くする必要がありと考えられる。

このように、駐在員と海外現地社員の比率については、グローバル統合とローカル適応の観点からも説明できる。海外子会社における駐在員の比率は、本国本社とのグローバル統合と海外子会社のローカル適応、つまり海外拠点の現地化を説明する変数として取り扱うことができる。そこで、経営の現地化を、駐在員の比率を代理変数として説明することが可能と考える。その拠点のトップマネジメント（海外現地法人の社長）が本国からの駐在員か海外現地社員かを経営の現地化の代理変数とすることも可能であるが、海外現地法人社長の決定要因は、人的特殊資産だけでなく、たとえば進出国の法規制のような進出する企業がコントロールできない要因によって決定されることもしばしばである。海外現地社員のトップへの登用は、本国本社によるコントロール、経営者としての能力、本部幹部との人脈といった懸念材料が存在するのも事実である（Scullion & Collings, 2006）。本国本社がその海外拠点をコントロールする必要があるが海外現地社員をトップとする場合、駐在員を派遣し、本国本社のコントロールを聞かせようとするのが考えられるため、駐在員の比率がヨリ正確に現地化の状態を示す指標となりうると考える。そこで、本国の駐在員の比率を従属変数、子会社のビジネス、出資比率、関係資産特殊性、操業年次、進出国のそれぞれを説明変数として、図 4-1 の分析フレームワークのとおり、現地化と内部化の法則性を明らかにする。

図 4-1 分析フレームワーク



出所：筆者作成

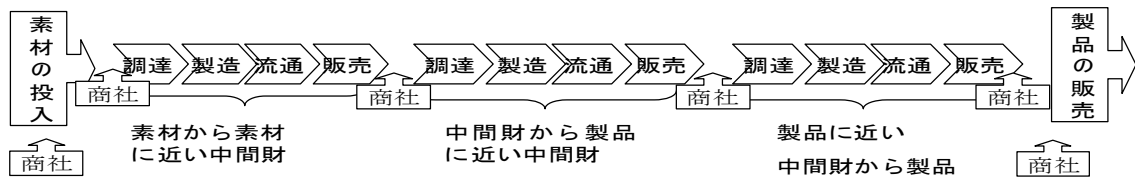
3 仮説・説明変数

仮説設定に当たって、まず商社におけるバリューチェーンについて考察する。

商社は様々な取引を行なっているため、図 4-2 のように、一つのバリューチェーンで完結す

るのではなく、素材から最終製品までが連続している。

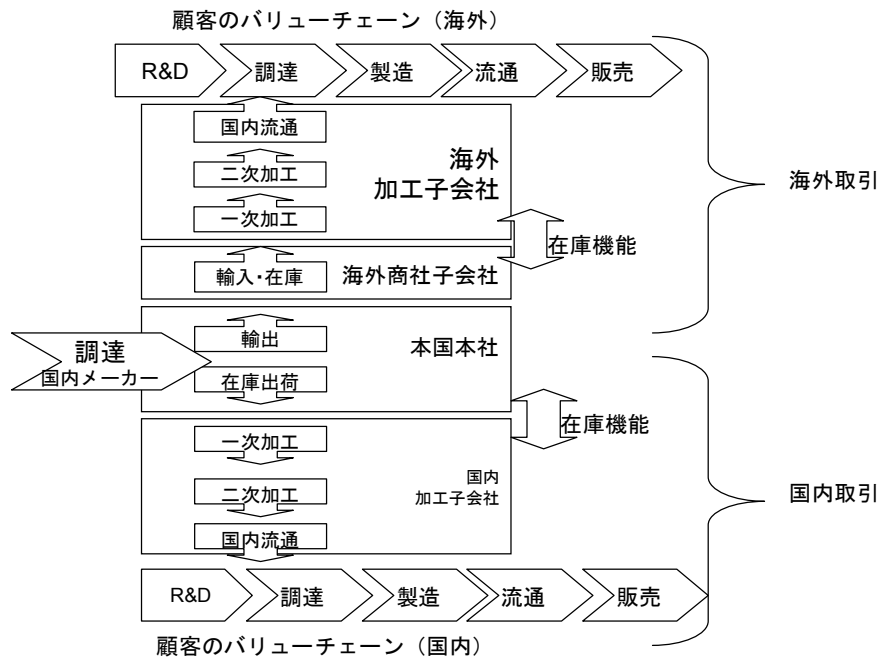
図 4-2 バリュチェーンの連鎖



出所： 筆者作成

図 4-3 の例は、大手電機メーカーX社と筆者の勤務先である専門商社の間の鋼材の取引におけるバリュチェーンの実例を簡略に説明したものである。当社は、X社と長らく取引があり、X社の国内工場に鋼材を供給している。X社から与えられる仕様に従い、当社の本国本社は国内鉄鋼メーカーから鋼材を調達し在庫している鋼材を国内加工子会社で加工し、顧客に中間財として販売する。

図 4-3 バリュチェーンと内部化



出所： 筆者作成

X社は、当初は垂直統合として製造の一機能として、その後フルセットでバリュチェーンを持つ子会社として、海外で現地生産を行なっている。X社は、製品の品質を確保するため、従来の取引先である当社に対して、X社の海外工場に対して、国内工場と同じサービスを要求する。そこで、当社の本国本社は、国内メーカーから調達した鋼材を海外に輸出し、当社の海外子会社がそれを進出国に輸入し在庫する。X社の海外工場の要請に応じて、当社の海外加工

子会社で鋼材を加工し、X社の海外工場に供給する仕組みである。

この取引において、国内取引において本国本社の「調達」から「在庫出荷」までの機能は、海外においては本国本社の「調達」は「輸入」に置き換えることができ、出荷するまでの機能は本社とほぼ同様である。X社の海外工場に対するサービスは、国内工場と同様のサービスが求められていることから、国内工場との取引のノウハウを持つ駐在員が担当することが合理的である。

仮説 1： 子会社の機能による駐在員比率については、内部化理論に即して考えると、情動的経営資源は資産特殊性が高く、人的資源に内在されていることから、情動的経営資源が企業特有で特殊であればあるほど内部化が進む。本国本社の情動的経営資源を多く内在する駐在員の比率を高めると内部化が進み、その子会社が担う業務にも影響される。この場合において、バリューチェーンのどこを担っているかによって、駐在員の割合は変化すると考えられる。

仮説 1A： 本国本社と同様の機能を有する子会社の駐在員比率がもっとも高くなる。本社と同様の機能を有する子会社では、本社のノウハウなど、資産特殊性が高い情動的経営資源を持つ人的資源を子会社に配置し、取引を内部化する強力なインセンティブが働く。

一方、最終製品を販売する卸売業や小売業においては、ローカル適応が重視される。製品の販売は、現地市場の中での競争がより重要であり、進出国の事情をよく知る人材を市場で採用し、進出国の情動的経営資源を最大限に利用するインセンティブが働く。そのため、内部化のインセンティブが働かず、海外拠点の現地化が進行する。

仮説 1B： 製造業子会社において、卸売業や小売業と比較すると、市場の原理を使って取引費用を節約するため賃金の低い工員を雇い入れるインセンティブが働き、駐在員がもっぱら管理監督につくため、駐在員比率は低くなるため、内部化が進まず、現地化が進んでいることを示す。一方で、高度な中間財の製造といった川中に位置する取引においては、そのノウハウなどを内部化するインセンティブが働きやすく、駐在員比率は高くなり、現地化が進まないことを示す。つまり、バリューチェーンが下流に行くほど、駐在員の比率は下がると考えられる。

仮説 2： 進出国での経験が長ければ、国際人的資源管理の発展モデル（たとえば Heenan & Perlmutter の EPRG モデル）を援用すると、企業の現地化は、海外経営の経験を経て、本国中心型から世界志向へと変化するはずである。そのため、経験が長ければ駐在員比率が低くなり、現地社員が登用されることが期待できる。つまり、その子会社の操業年数は、経験の代理変数となりうる。操業年数が長いほど、その子会社での経験が蓄積され、本国駐在員の存在を必要としなくなると考えられるからである。よって、操業年数と駐在員比率には負の関係がある。

仮説 3： 進出国の国籍を管理者にふさわしい人材が存在するかの代理変数として考えることができる。それは、進出国と本国の文化的、政治的、地理的、経済的な距離によって、駐在員を派遣するかローカル人材を管理者とできるかが変化すると考えられる

仮説 4： 社長の国籍は、現地化と関係があり、社長が外国人であると、外国人の採用が多くなるため、駐在員の比率は負になると考えられる。

第2節 検証の結果

1 従属変数

従属変数は、駐在員の比率とする。

ただし、駐在員の比率の値は、0 から 1、つまり 0~100%をとる。加えて、従業員が多い製造業については、現場作業員などの比率が高く、比率の分布は、0 から 0.10 付近に集中すると予想される。そのため、重回帰分析を行うに当たり、常用対数を採用した。なお、常用対数を採用したため、0% (値は 0) は 0.001 に、また 100% (値は 1)は、99.9%(値は 0.999)にデータを置換した。

2 説明変数

説明変数は、社長の国籍（日本と日本以外）、進出地域、バリューチェーンの段階、日本企業の出資比率をすべてダミー化した。

表 4-1 従属変数と説明変数

カテゴリー	変数
国籍	社長が外国人 1 社長が日本人 0
所在国	中国 アセアン 東アジア・オセアニア (ベースカテゴリー) 西欧 南アジア・中近東・アフリカ 東欧 中南米 北米
設立年数	5年未満 5～10年 (ベースカテゴリー) 10～20年 20年以上
バリューチェーン	サービス (ベースカテゴリー) 資源 素材製造 素材販売 (卸売) 中間材製造 中間材販売 (卸売) 最終製品製造 最終製品販売 (卸売) 商社子会社 小売業 物流 アフターサービス
グループ出資比率	33.3%以下 (ベースカテゴリー) 33.4～49.9% 50% 50.1～66.6% 66.7～94.9% 95%以上

社長ダミーは、経営者の国籍で、0 が「日本人」、1 が「日本人以外」のダミー変数である。

地域ダミーは、「中国」、「アセアン諸国」、「東アジア・オセアニア」（韓国、台湾、香港、オーストラリア、シンガポール、ニュージーランドを含む）、「西欧」、「南アジア」（インド・バングラデシュ、スリランカから西）・「中近東・アフリカ」、「東欧」、「中南米」、「北米」（アメリカ・カナダ）とし、ベースカテゴリーは、「東アジア・オセアニア」である。

創業年数ダミーは、2008年3月31日までの創業年数を、「5年未満」、「5年以上10年未満」、「10年以上20年未満」、「20年以上」とし、ベースカテゴリーは「5年以上10年未満」である。

バリューチェーンは、「サービス」（主要業務でないもの）、「資源」、「素材製造」、「素材販売」、

「中間財製造」、「中間財販売（卸売）」、「最終製品製造」、「最終製品販売（卸売）」、「商社子会社」、「小売業」、「物流」、「アフターサービス」とし、ベースカテゴリーは、「サービス」である。

投資は、日本の会社との合計投資比率で、「33.3%以下」、「33.4%～50%」、「50%」、「50.1%～66.6%」、「66.7%～95%」、「95%以上」とし、ベースカテゴリーは、「33.3%以下」である。

3 分析結果

記述統計量は、表 4-2 のとおりである。

表 4-2 記述統計量

分類	変数名	中国		アセアン		東アジア オセアニア		西欧		南アジア・ 中東・アフリカ		東欧		中南米		北米		合計	
		n=248	n=198	n=132	n=79	n=33	n=12	n=52	n=140	n=894									
		度数	SD	度数	SD	度数	SD	度数	SD	度数	SD	度数	SD	度数	SD	度数	SD	度数	SD
社長の国籍	外国人	47	.393	25	.333	19	.352	21	.445	5	.364	1	.289	8	.364	34	.430	160	.384
操業年数	5年未満	99	.491	26	.339	15	.319	15	.395	8	.435	8	.492	7	.345	29	.407	207	.422
	5～10年*	38	.361	30	.359	16	.328	10	.335	6	.392	2	.389	7	.345	19	.344	128	.350
	10～20年	108	.497	100	.501	55	.495	25	.468	9	.452	2	.389	13	.437	46	.471	358	.490
	20年以上	3	.110	42	.410	46	.478	29	.485	10	.467	0	.000	25	.505	46	.471	201	.418
バリューチェーン	サービス*	11	.206	21	.309	8	.240	15	.395	2	.242	1	.289	0	.000	16	.319	74	.276
	資源	0	.000	0	.000	7	.225	1	.113	1	.174	0	.000	2	.194	2	.119	13	.120
	素材製造	32	.336	35	.382	14	.309	7	.286	2	.242	0	.000	4	.269	20	.351	114	.334
	素材販売（卸売）	9	.187	4	.141	8	.240	4	.221	1	.174	1	.289	0	.000	16	.319	43	.214
	中間材製造	60	.429	45	.420	15	.319	2	.158	1	.174	0	.000	8	.364	19	.344	150	.374
	中間材販売（卸売）	7	.166	7	.185	5	.192	6	.267	3	.292	1	.289	4	.269	20	.351	53	.236
	最終製品製造	63	.436	28	.349	2	.123	2	.158	3	.292	3	.452	7	.345	15	.310	123	.345
	最終製品販売（卸売）	10	.197	13	.248	12	.289	16	.404	3	.292	4	.492	4	.269	9	.246	71	.271
	商社子会社	41	.372	34	.378	52	.490	23	.457	16	.508	1	.289	22	.499	21	.358	210	.424
	小売業	1	.064	2	.100	1	.087	2	.158	0	.000	0	.000	1	.139	1	.085	8	.094
物流	14	.231	7	.185	7	.225	1	.113	1	.174	1	.289	0	.000	1	.085	32	.186	
アフターサービス	0	.000	2	.100	1	.087	0	.000	0	.000	0	.000	0	.000	0	.000	3	.058	
グループ出資比率	33.3%未満*	17	.253	7	.185	2	.123	1	.113	1	.174	0	.000	3	.235	1	.085	32	.186
	33.4～49.9%	14	.231	20	.302	6	.209	4	.221	3	.292	0	.000	2	.194	4	.167	53	.236
	50%	5	.141	9	.209	3	.150	0	.000	3	.292	0	.000	0	.000	5	.186	25	.165
	50.1～66.6%	18	.260	14	.257	4	.172	1	.113	1	.174	0	.000	1	.139	2	.119	41	.209
	66.7～94.9%	48	.396	60	.461	9	.253	2	.158	3	.292	2	.389	1	.139	3	.145	128	.350
	95%以上	146	.493	88	.498	108	.387	71	.304	22	.479	10	.389	45	.345	125	.310	615	.464

*=ベースカテゴリー

このデータをもとに、重回帰分析を行った結果が次の表である。

表 4-3 モデル全体の重回帰分析の結果

モデル	従属変数	駐在員比率（対数）
	独立変数	
		β
国籍	社長が外国人	-.355***
所在国	中国	-.029
	アセアン	.015
	西欧	-.010
	南アジア・中近東・アフリカ	-.014
	東欧	-.009
	中南米	-.045
	北米	.007
設立年数	5年未満	.044
	10～20年	.000
	20年以上	-.020
バリューチェーン	資源	.101**
	素材製造	.117*
	素材販売（卸売）	.127***
	中間財製造	.137**
	中間財販売（卸売）	.037
	最終製品製造	.140**
	最終製品販売（卸売）	.057
	商社子会社	.295***
	小売業	-.023
	物流	.130***
アフターサービス	-.054	
グループ出資比率	33.4～49.9%	.025
	50%	.008
	50.1～66.6%	.189***
	66.7～94.9%	.368***
	95%以上	.445***
F		10.378***
R2（調整済み）		.221

*** P<.001, **p<.01, *p<.05

ベースカテゴリー：

「東アジア・オセアニア」、「5～10年」、「サービス」、「33.3%以下」

まず、本国本社出資比率が過半数を超える「50.1～66.6%」（0.189、 $p<0.001$ ）、絶対多数を握る「66.7～94.9%」（0.368、 $p<0.001$ ）、そして単独出資に相当する「95%以上」（0.455、 $p<0.001$ ）となり、グループの出資比率の増加に従い、駐在員比率の増加に影響を及ぼしている。これは、海外拠点への出資比率を高めることによって本社への内部化が進み、その結果としてグローバル統合が生じ、本国本社の情動的経営資源を多く内在する駐在員の比率が高まっていることを示している。また、商社における中核的な海外拠点であり、本国本社と業務内容が近い「商社子会社」（0.295、 $p<0.001$ ）であることは、駐在員比率の増加に影響を及ぼしている。これは、本社と同様の機能を有する子会社では、本社のノウハウなど、資産特殊性が高い情動的経営資源を持つ人的資源を子会社に配置し、取引を内部化する強力なインセンティブが働いていることを示していると考えられる。このことから、仮説 1A については支持されると考える。

一方、バリューチェーンにおいて、本国本社の情動的経営資源よりも、ローカルに適応した経営資源を必要とするバリューチェーンの下流、すなわち最終製品の製造・販売などでは、駐在員比率が下がると考えられる。「最終製品製造」（0.140、 $p<0.01$ ）、「中間財製造」（0.137、 $p<0.001$ ）、「物流」（0.130、 $p<0.001$ ）、「素材販売（卸売）」（0.127、 $p<0.001$ ）が駐在員比率が増大する方向に影響を及ぼしており、バリューチェーンの段階と駐在員比率の関係については、決定的なことは言えないと考える。

次に、子会社の経験や進出国による駐在員比率の関係であるが、この分析からは、子会社の経験や進出国が駐在員比率に影響を与えているとは言えない。

そして、最大の決定要因は、「社長が外国人」（ダミー 1）（0.355、 $p<0.001$ ）である。値が負であることから、拠点の長が外国人であることが、駐在員比率を低下させる決定要因と考えられ

る。現地社員が拠点の長であると駐在員比率が下がり、現地社員が登用されていくことが理解され、海外現地法人の長の国籍が駐在員比率のもっとも大きな決定要因と考えられ、現地化の推進要因が海外の責任者にあるといえる。

さらに、サンプルが多い主要所在国である中国、アセアン、東アジア、西欧、北米のそれぞれにサンプル分割し、同様の重回帰分析を行ったのが表4-4である。

表 4-4 主要地域でサンプル分割した重回帰分析の結果

モデル	従属変数	駐在員比率 (対数)	駐在員比率 (対数)	駐在員比率 (対数)	駐在員比率 (対数)	駐在員比率 (対数)
	独立変数	β	β	β	β	β
サンプル 分割	設立国	中国	アセアン	東アジア	西欧	北米
	国籍	社長が外国人	-0.148 **	-0.305 ***	-0.380 ***	-0.453 ***
設立年数	5年未満	-0.026	.051	-0.026	.134	.142
	10～20年	-0.001	-0.034	.152	-0.103	.242 *
	20年以上	-0.045	-0.031	.045	.175	.109
バリューチェーン	資源	--	--	-0.015	.018	.207 **
	素材製造	-0.150	.307 ***	-0.141	.152	.209 *
	素材販売(卸売)	.097	.181 ***	.053	-0.018	.211 *
	中間財製造	.026	.321 ***	-0.145	.069	.109
	中間財販売(卸売)	.007	-0.012	-0.031	.008	.040
	最終製品製造	-0.145	.337 ***	-0.134	-0.016	.139
	最終製品販売(卸売)	-0.040	.136	-0.039	-0.102	.020
	商社子会社	-0.047	.394 ***	.112	-0.001	.190 *
	小売業	.007	-0.058	-0.079	-0.199	.041
	物流	.055	.112	.162	.035	.048
アフターサービス	--	.010	-0.229 ***	--	-0.054	
グループ 出資比率	33.4～49.9%	-0.044	-0.039	-0.275	.025	.156
	50%	.131	-0.135	-0.447 ***	.008	.008
	50.1～66.6%	.216 ***	.066	-0.073	.189	-0.023
	66.7～94.9%	.478 ***	.169	-0.397 *	.368	.191
	95%以上	.510 ***	.068	-0.512 *	.445	.234
F		5.090 ***	5.713 ***	3.155 ***	2.573 ***	4.516 ***
	R2(調整済み)	.230	.313	.244	.266	.326

***P<.001, **p<.01, *p<.05

ベースカテゴリー: 「5～10年」、「サービス」、「33.3%以下」

まず、海外拠点の長が日本人でないことと駐在員比率の間には、モデル全数での重回帰分析と同様、負の影響がすべての地域で認められる。そのうえで、各地域によって、海外拠点の長が日本人でないことの影響の強さが異なることが分かる。海外拠点の長を外国人にすることによって、駐在員比率を引き下げる影響が最も強いのは北米(-0.511、p<0.001)であり、次いで西欧(-0.453、p<0.001)、東アジア・オセアニア(-0.380、p<0.001)、アセアン(-0.305、p<0.001)、最後に中国(-0.148、p<0.01)である。このことから、仮説4は支持される。

中国においては、海外拠点の長の国籍が駐在員比率に及ぼす影響がほかの地域に比べて弱く、むしろ出資比率による影響が強く、グループ出資比率が過半数を超えると有意になっており、グループの出資比率が高まると駐在員比率が高まることが理解できる。これについては、中国では外国企業の出資規制など投資が自由化されていないことから、グループにとって中核的な拠点で出資比率の高い拠点に駐在員を重点的に配置していることが影響していると考えられる。アセアンにおいては、商社子会社では駐在員比率が高く、製造業でも駐在員比率が高くなる結果が出た。海外拠点の長の国籍が及ぼす影響は中国に比べると強く働いている。

一方、東アジア・オセアニア(韓国、オーストラリア、ニュージーランドなどの先進国地域)、西欧(EU・EFTAなど先進国地域)、北米(アメリカ・カナダ)では、駐在員比率に海外拠点の

長が外国人であることが大きな影響を与えている。中国においては海外拠点の長の国籍が駐在員比率に与える影響が低かったことから考えると対照的な結果である。対して、出資比率が駐在員比率に与える影響は有意ではなかった。

これについては、2つの要因が考えられる。一つには、その国に進出し、海外子会社を設立した歴史によると考えられるが、設立年数は駐在員比率に直接の影響を及ぼす結果が出なかった。

表 4-5 各地域の子会社の設立年数など

設立年数	中国	アセアン	東アジア	西欧	北米
平均	7.43	14.94	17.63	17.20	16.60
最長	66	46	50	50	55

そこで、設立されてから2008年3月までの年数の平均を算出した。その結果は、表の通りである。東アジア（韓国、シンガポール、オセアニアなど）、西欧、北米では子会社設立の平均年数が16年を超えており、また最長の企業では設立後50年を超える。一方で、中国では、設立年数が最長の企業は66年であったが、平均は7.43年とほかの地域よりも子会社設立の平均年数が短い。このことから、進出国による経験により、海外拠点の長を登用することが可能になることが考えられる。

もう一つには、東アジア（韓国、香港、台湾、シンガポール）・オセアニア、西欧、北米の各地域は、日本と同様、OECD加盟国のいわゆる先進国が中心である。一方、アセアンや中国は大半が発展途上国に位置づけられる。先進国では、教育水準が高く中間管理職としての人材を進出国で雇うことが容易であると考えられる。

また、東アジアにおいては逆に、出資比率が上がるにつれて駐在員比率が下がる傾向が確認された。とくに、対等出資比率の場合に駐在員比率が下がるのが特徴的で、出資比率が上がるにつれて駐在員比率が下がる。これは、グループ本体による出資によるモニタリングを強化している結果であると考えられる。モニタリングを強化できる背景として、中間管理職の人材確保が容易であることがありと予想される。

これらを総合すると、北米や西欧においては、教育水準が高いことから、業務を任せられる現地の中間管理職を登用する機会が増え、その結果として拠点の長を登用することが可能になり、さらに中間管理職を登用し現地化が進むと考えられ、仮説3は支持されると考える。

また、操業年数については、重回帰分析では有意な結果が得られず、仮説2は支持されなかった。しかしながら、各地域における操業年数には明らかな違いがあり、関係性があることを示唆していると考えられる。

本章では、専門商社6社の事例を通じて、日本の卸売業における国際人的資源管理の実際を考察する。表5-1は、今回取り上げる6社の概要である。

表 5-1 専門商社6社のデータ

	A	B	C	D	E	F
創業	1941/4	1917/12	1945/2	1918/6	1948/9	1947/4
単体従業員	700	900	1,200	400	300	1,100
連結従業員	4,600	4,500	7,700	4,200	1,100	1,800
海外現地法人	29	29	41	39	29	22
海外事務所	7	2	6	22	8	23
海外駐在役員	0	3		2	1	2
日本売上比率	90%以上	55%	90%	55%	57%	78%
主な取扱商品	鉄鋼 鉄鋼原料	化成品 合成樹脂	エネルギー 生活関連	情報電子 合成樹脂	繊維	鉄鋼

本章の商社は、商社の伝統的な機能である輸入機能、輸出機能、三国間貿易機能などのモノの取引を中心としている。6社とも単一商材または関連性の深い事業の合計で50%を超えており、総合商社のような大規模な多角化や事業投資を行っていない。また、金融収支については、6社中5社が損失、1社が収益となっているが、大手総合商社7社では、丸紅と双日を除く5社の金融収支が収益となっている。これは投資からの営業外収益が大きいことを示しており、同じ商社でも本章の6社とは事業の性格が異なることをあらわしている。また、本章のクラスの商社では、事業と関連性の高い多角化が図られており、総合商社のような非関連事業の多角化は進んでいない。大手総合商社を題材とした研究は数多く存在するが、専門商社を題材とした研究はほとんどない。商社の伝統的な機能を色濃く残している専門商社の国際人的資源管理の取り組みを研究することは、これからの日本のサービス業の国際進出にとって何らかの示唆を与えることができると考える。

そこで、まず大手総合商社7社において実施されている国際人的資源管理の実際を概観した上で、その施策に沿って、専門商社6社の現状の事例研究を行なう。

第1節 大手総合商社の国際人的資源管理・施策の実例

総合商社7社においては、1) 日本本社における海外人事や海外人材育成を担当する専門部署の存在、2) 本社主導の人材育成策が本社社員及びナショナルスタッフに対してもプログラム化されていること、3) 海外拠点にそれぞれ人材育成ハブを設けていることや人事担当者を常設していること、の大きく分けて3点が現在の施策として挙げられている（ブレントラス社、2009）。また、国内と海外の人事制度の統一に向けた動きも出てきている。

表 5-2 総合商社の海外人事組織

	三菱商事	伊藤忠商事	三井物産	住友商事	丸紅	双日	豊田通商
理念・方針 (抜粋)	連結グローバルベースで駐在員と現地社員の垣根を取り払う。駐在員と現地社員のベストミックス。	世界企業を牽引するグローバルマネジメント人材を生み出し、最適の場所で働ける環境の構築	各国の優秀人材の採用・育成・任用による人材の多様化。人材と事業の現地化の推進。	優秀人材の確保、活用。駐在員のマネジメントスキル向上と意識改革。	人材のグローバル化、国際化 本社社員と現地社員のグローバル人材育成	ビジョン・カルチャーのグローバル浸透。 現地社員が現地社員を育て活かす職場	バリューの浸透 ビジョンの達成への貢献 ガバナンス確保
海外人事組織	言及なし	世界人材開発センター(役員7名) 世界人材開発室(8名)人材戦略室(9名)	グローバル人事推進室(7名) グローバル人事タスクフォース	国際人事チーム(5名)、 グローバル推進ワーキンググループ	グループ人事課(2名)	グローバル人事チーム(兼務者3名)	グローバル人事室(9名)
海外人材開発組織	本体20名、(6カ国人で構成)。 子会社30名	本体8名、子会社9名	子会社9名	本社兼任者数名	子会社に研修チーム	上記兼務	上記兼務
海外拠点ハブ (人事担当者配置)	米州 欧州 アジア 中国 その他10数箇所あり	ニューヨーク ロンドン シンガポール 上海 その他地域で拡大中	ニューヨーク ロンドン シンガポール	ニューヨーク ロンドン シンガポール	米国 欧州 中国 アジア アセアン	ニューヨーク ロンドン 北京 シンガポール ドバイ	米州 欧州 中国 タイ インドネシア
地域別人事制度	人事制度インフラの提供	全世界共通のジョブサイズ(課長級)を決定している	検討中		米州、欧州、中国で地域別統一人事制度	各拠点の人事制度策定中	人事制度導入・改善指導
グローバル人事対応	言及なし		言及なし	言及なし	言及なし	言及なし	言及なし

出所: プレーンズ(2009)より筆者作成

表 5-2 は、総合商社の海外人事に関する経営方針、海外人事部門の組織についてまとめたものである。すべての商社において、経営方針として国際人敵意資源管理の領域を強化することが掲げられていることから、海外人事や海外人材育成の専門部署については、規模の大小は別として、すべての総合商社で設置されている。このことから、ナショナルスタッフを含めた国際人的資源管理が、経営としての重要な課題と捉えられていることが理解できる。

海外拠点の人材育成ハブや担当者については、すべての総合商社で人材育成ハブと人事担当者を主要海外拠点に配置し、人材育成や人事制度の運用についての実務を受け持っている。また、地域ごとの統一人事制度を導入した丸紅や、全世界共通のジョブサイズの区分を、処遇体系を維持した上で、ジョブサイズを4区分に分類した伊藤忠商事など、人事制度の統一の動きが見られる。

本社主導の人材育成策については、表 5-3 のとおりであり、本社社員に対しては、海外ビジネススクールへの派遣、新人海外研修、トレーニー制度、語学研修などが何らかの形ですべての商社において準備されている。海外で言語を習得した後に実務経験をして帰任する海外トレーニー制度が豊田通商以外で準備されていることから、こういった制度に一定の効果があると予想される。

表 5-3 総合商社の本国本社社員向け教育

	三菱商事	伊藤忠商事	三井物産	住友商事	丸紅	双日	豊田通商
MBA派遣	米国・欧州・中国へ年間5~10名	言及なし	アメリカBSへ年間数名	MBAあり	専門分野研修として1~2年	BSへ2名程度そのほかLLMへ1名	言及なし
短期BS派遣	年間45~50名を米国・欧州に派遣	30名程度、2~16週間程度 新任課長海外BS派遣必須(2~4週間)	35~40名程度、4~5週間	言及なし	国内外に派遣。数日~1年	言及なし	言及なし
語学研修		語学1年・業務1年で年10~15名程度。	語学1年・業務1年で年間40名程度。(約20カ国)	制度あり	2年間で1年語学・1年実務	1年半。1年語学・半年実務。年間5~9名	言及なし
海外トレーニー制度	年間20名程度、営業とのすり合わせで場所決定	中国、ロシア、インドネシア、シンガポール、インド、中近東など		制度あり	最大2年。語学研修とは異なり将来の海外店幹部候補育成		言及なし
新人語学研修	言及なし	新人海外派遣年間60名、4ヶ月間	言及なし	英語集中研修3年目の社員全員、2~3日	新入社員外国語研修生制度 希望者に1年は国内管理部門、2年目は語学研修	言及なし	言及なし
その他研修の取り組み	赴任前研修リーダーシップ研修			派遣員予備軍研修を検討	駐在員向けマネジメント研修		豊通WAY研修、階層別研修、海外赴任者研修、海外マネジメント研修、事業体管理者研修

出所：ブレインズ(2009)より筆者作成

表 5-4 総合商社のナショナルスタッフ研修の取り組み

	三菱商事	伊藤忠商事	三井物産	住友商事	丸紅	双日	豊田通商
幹部研修		現地部長・部長代行クラスを10~15名程度		日本で1週間。リーダーシップなどの研修	日本で1週間、15~20名程度	検討中	海外管理職研修制度あり
幹部候補育成プログラム	3ヶ月3週間は現地で、1週間は東京で行なう。全世界で40~50名 本社社員も10名程度参加	2セットあり。現地課長代行クラスを中心に80~90名 現地課長クラスを中心に50名程度	将来の管理職を対象に日本で1週間の集合研修。10名程度	日本で1週間程度。最後の2日は日本人のマネジャーが加わる	日本で1週間、20~24名。英語	検討中	
現地社員担当者レベル			入社2年以上対象。集合研修1週間プラスOJT。25名程度	日本で1週間。実務スキル向上、本社理解の促進	日本で1週間、25~30名程度。英語版と日本語版があり	検討中	
逆出向		24名受け入れ中。中国、アジア、アメリカ、フランス、イラン、トルコなど	5~6名、1年から3年。その他語学研修1年、OJT1年のプログラムを持っている		2年間、7~8名受け入れ。1年バージョンも検討中		
現地レベルの研修制度	現地人事担当者の研修制度(ワークショップ)を地域本部で実施。Eラーニングの提供	米国、欧州、中国、アジアでリーダーシップ研修開発プログラムを現地で完成。	Eラーニングの提供	Eラーニングの提供	Eラーニングの提供		

出所：ブレインズ(2009)より筆者作成

一方、ナショナルスタッフ向けには、日本での人材育成研修、Eラーニングなどの研修プログラムに加え、日本への逆出向制度、海外店舗間・本社間の異動などキャリアプランに応じた人材育成策を準備している。ナショナルスタッフの研修についても、本社人事が主導して研修を行なっていることが確認される。また、海外から本社に出向者を受け入れる逆出向の制度も少なくとも3社で確認された。

第2節 分析フレームワーク

総合商社7社がどのようにグローバル人材を育成しようとしているかに関して、その組織編制と育成策について検討した。専門商社6社へのインタビューを行なうにあたり、どのような施策によってグローバル人材を育成することができるかを検討する。

これまでの現地化に関する先行研究や人事制度的比較研究は、ナショナルスタッフや第三国からの異動者を含めたグローバルな国際人的資源管理への日本企業の取り組みが欧米に比べて遅れていることを指摘している。日本企業にとっての国際人的資源管理とは、日本から海外拠点に派遣する本国駐在員の人事管理であって、ナショナルスタッフの管理は海外拠点に任されているとされる。もう少し踏み込んで言うと、本国志向が極めて強く、本国駐在員以外は本社の人的資源管理の管轄外にあると認識していると指摘しても間違いではない状況である。

日本企業は、国際的経営感覚のある人材不足を嘆きながら、ナショナルスタッフを自社の人事制度の枠外においているのではないか。これは本国志向の人材配置が国際人的資源管理における問題を顕在化させているといえる。日本の海外拠点での問題点として、世界的な人事制度が導入されていないことやナショナルスタッフの国際的な人事異動が進みにくいこと(Kopp, 1994)、全世界の人事データの収集が日本企業では遅れている(Kopp, 1994、労働政策研究・研修機構, 2006)こと、ナショナルスタッフに対する低いガラスの天井、自民族中心的でない施策が少ないこと(Harzing, 2001)があげられており、このような国際人的資源管理の問題は強い本国志向の表れであるといえるから、優秀な人材の確保が困難であること、高い離職率、コミュニケーションの欠如といった問題が発生(Kopp, 1994)しており、幹部登用プログラムの欠如(労働政策研究・研修機構, 2006)によりナショナルスタッフの登用が進まないことが明らかにされている。これはナショナルスタッフを本国本社のマネジメント供給源としてみなしていないことを示しており、強い本国志向から、日本人による海外経営が続くことになると考えられる。

冒頭に述べたように、筆者の経験では、職務範囲を限定せずどのような職務にも対応できる人材の育成に本国では重きをおいてきたのに対し、筆者が駐在した国々や中国などのアジア諸国では、職務範囲を明確にするのが一般的である。このように職務範囲一つとっても日本と海外では異なる思想で運営され、日本においては新卒一括採用から時間をかけて職務遂行能力を育成するのに対し、海外ではそれぞれの地域で職務範囲が決まった即戦力を中途採用し補助的な業務につかせ、場当たりに人材マネジメントを実行していたに過ぎないのではないか。

つまり、ここに研究上の大きな示唆がある。駐在員を含む本国本社の社員に向けては、人事制度が整備され、海外派遣の道も大きく開かれているが、それ以外のナショナルスタッフには本国本社の人事制度を適用せず、海外拠点にナショナルスタッフの人的資源管理を任せている現状は、本国駐在員をコア人材、ナショナルスタッフや第三国からの異動者をペリフェラル人材として格差をつけて処遇してきた(Keeley, 2001)ことを示しているのではないか。日本の多国籍企業の海外拠点の現状は、グローバル人事制度、ナショナルスタッフへの教育訓練制度、本国駐在員以外の国際間の異動制度、グローバル人事情報の共有など、国際人的資源管理の要素を取り入れている企業は少数で、人事制度が整備されておらず、本国本社と海外拠点の間を本

国駐在員が異動する「二国籍型」人事制度（Shiraki, 2007）になっているにとどまると指摘される。これらは、平野(2009)を援用すると、日本の多国籍企業では、資産特殊性と業務不確実性の高い業務を行なわせる「組織化」された日本人、そして業務特殊性が低く、シングルタスクの「非正規」たるナショナルスタッフを、本国本社の組織の境界線外の市場で調達するという前提で、国際人的資源管理が運用されてきたことを示すと考えられるのである。

そこで、多国籍企業は、本国人、現地人という区別なく優秀な人材であればグローバルに活用していくことが望ましく、それを実現させるためには、ナショナルスタッフに本社の考え方や経営理念の浸透を目的とした計画的育成を行なっていく必要があり、本社社員にはナショナルスタッフを部下として管理する能力の向上が、また全世界の社員の間で世界共通の評価・処遇制度が必要であることを指摘している（安室, 1992）。

図 5-1 経営人材の統一化

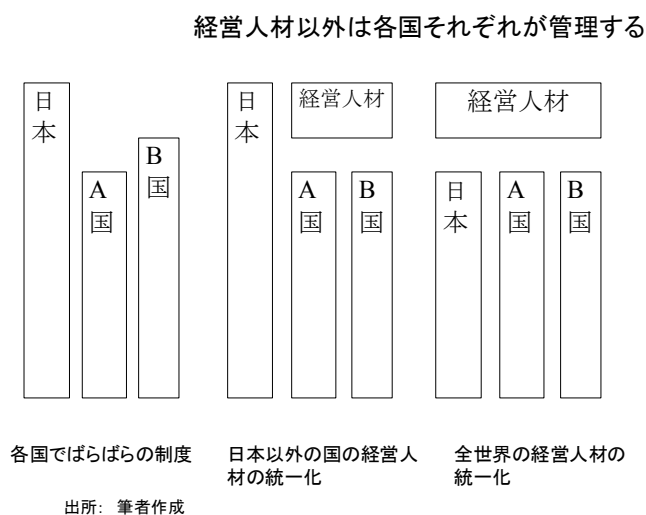


図 5-1 のように、世界共通の評価・処遇制度については、先にレビューした国際人的資源管理の発展モデルを経営人材に適用すると、本国本社も含め各国それぞれの HRM 制度を採っている段階から、本国本社の人事制度を 1 制度、他国の経営人材について共通の HRM を導入する段階、そして多国籍企業全体の経営人材を共通化する段階に発展すると考えられる。

これらの先行研究と総合商社の取り組みから、有効と考えられる具体的な施策は、世界共通（または地域本部単位）の人事制度（評価、処遇など）の確立、本社人材をグローバル化する研修（ビジネススクール、語学研修、トレーニー制度など）、ナショナルスタッフに本社の理念を伝承する取り組み（日本での集合研修、逆出向制度、トレーニー制度、店を越えた人事異動など）、ナショナルスタッフに対する業務研修など地域での研修体制などが考えられる。

こういう施策を支える組織として、国際人事部として本国のみならずナショナルスタッフの人的資源管理・開発を担当する本社における部署の設立、地域本社における人事担当者の常駐と担当者の会議の設置（花田, 1988b; 根本・諸上, 1994 など）など組織体制の整備に加え、本国社員とナショナルスタッフに対する人材開発の施策が海外拠点の経営を海外の人材に任せる

ことで多国籍企業の優位性を発揮できるようになると考えられる。

図 5-2 分析フレームワーク インタビュー

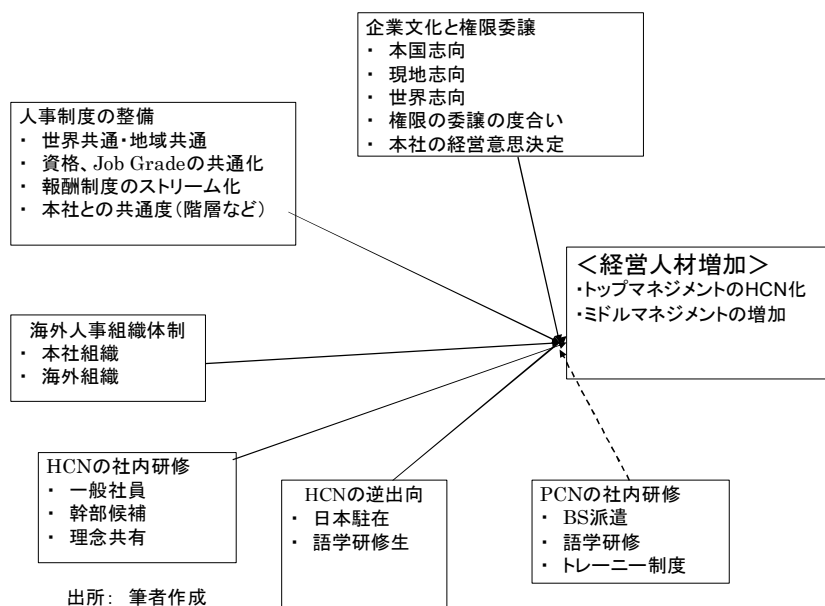


図 5-2 は、国際人的資源施策を構成する代表的な要素が商社の海外子会社の現地化にどのように影響するかのフレームワークである。先に検討した大手総合商社における施策は、ベストプラクティスとはいえないものの、先行研究で示唆された施策を十分に含んでおり、これらを専門商社における国際人的資源管理を研究する調査のベースの一つとして採用した。

経営人材の増加は、海外子会社の現地化の進行度と同じく、海外子会社におけるトップマネジメントの国籍及び管理職の登用の度合いを代理変数とすることができることから、国際人的資源管理において様々な施策をとることがトップマネジメントの国籍が海外現地国になることを促進すると考えられる。

仮説 1： 本社の権限を現地へ委譲させると経営人材が増加する。

国際人的資源管理における主要な決定として、現地社員の採用、処遇の決定、規定・規約などの改廃、解雇の 4 つの分野を選択し、これらの事項が本社への報告事項か認可事項かによって権限委譲の度合いを検証し 6 社を 3 つの段階（本国志向、現地志向、地域志向）に分類し現地化の度合いについて考察する。

国際人的資源管理の先行研究から、本社に権限が集中している段階（本国志向、輸出型、ドメスティック）では海外拠点の現地化は進まず、海外拠点に権限を委譲する段階（現地志向、現地化、アウトサイダー、マルチドメスティック）を経て、地域を統括する部門を各地域に設立し管理する（地域志向、多国籍化）段階へと変化することで海外拠点への権限委譲が進み、海外拠点の現地化が促進されると考えられる。本国からの駐在員の役割として、海外拠点のオペレーションを本国本社の方針に沿って進めること (Delios & Bjorkman, 2000) であり、権限の委譲については、本社が海外拠点の人事の主要な決定についてどのように関与しているかをイン

タビューにより調査することで判断できると考える。本社が海外拠点の経営への介入度を強めることは、本国志向の経営が行なわれていることを指す。

また、本社の経営方針によって権限を委譲するというダイレクトな選択も考えられる。本社の経営方針が明確に現地化を志向しているかどうかインタビュー調査によって明らかにすることとする。

仮説 2： 共通の人事制度の導入は、現地化を促進する

先行研究では、日本においては全世界共通の人事制度の導入が欧州やアメリカ企業に比べて遅れており（Kopp,1994）全世界で優秀な人材を登用することが困難である（安室, 1992; 白木, 1995 など）とする。よって全世界共通の人事制度を導入し、共通の基準で評価し、処遇することすることで、本国本社、ナショナルスタッフという区別なく優秀な人材を世界的に活用できると考えられる。

また、国際人的資源管理の発展モデルからは、海外拠点で人事制度が整備されていない段階から、それぞれの海外拠点ごとに人事制度が整備され、それが地域単位での統一と整備に移行し、最終的には全世界共通の人事制度が構築されると考えられ、人事制度の導入とその適用範囲と経営人材の増加には正の相関があると考えられる。

仮説 3： 海外人事組織体制の強化は現地化を促進する

海外人事組織体制には、本社側と海外側の組織がある。まず本社でナショナルスタッフも含めた国際経営人材の育成を図る組織が形成され、その後地域志向が進むにつれ地域を統括する人事組織が形成されると考えられる。

仮説 4： ナショナルスタッフへの本国での研修は現地化を促進する

従来ナショナルスタッフに海外拠点の経営を任せられなかった理由の一つとして、本社の経営理念や方針、思考などへの理解が不足していたことが最大の原因（安室, 1992）と考えられる。そのため、総合商社各社では様々な階層に対して本国での研修プログラムを用意している。ナショナルスタッフも本社と同じ帰属意識をもって働くことができる環境であれば、本社の意図を汲んで経営のできる人材が高くなると考えられる。

仮説 4A： トレーニー制度や逆出向は現地化を促進する

研修よりも直接的に効果があるのがトレーニー制度（半年程度までの短期に本社で OJT を行なうもので、語学研修などと組み合わせられる）や逆出向制度（長期にわたって本社に海外拠点から出向させ、実際の業務を担当させる）である（根本・諸上, 1994 ほか）。このように本社で働く経験をすれば、経営理念などの学習はもとより、本社での意思決定の実際を学ぶことや、本社での人脈も広がり、本社のことを理解できるナショナルスタッフの育成に効果があると考えられる。

仮説 5： 本社社員への国際人材研修は、駐在員を増やし現地化は促進されない

ナショナルスタッフの管理職やトップマネジメントへの登用は、駐在員からの権限委譲が必要である。本社社員への国際人材研修は、駐在員を増やすことになり、駐在員を管理者として派遣することに繋がるため、現地化とは負の相関がある。

第3節 調査設計・調査の方法・リサーチデザイン

ここでは、先の仮説とフレームワークを実証的に分析するためにどのような調査を行なうかについて考察する。調査では、東洋経済発行の海外進出企業総覧・企業別編（2008）を中心に、各社の有価証券報告書、ウェブサイトなどの公開資料とインタビュー資料によりデータを収集した。公開資料から取扱品目、海外拠点数、経営者の国籍、駐在員数などのデータや海外進出の歴史などを収集し、その後各社の人事担当者へのインタビューを行なった。インタビューの調査項目は、表5-5のとおりである。

表 5-5 インタビュー調査項目概要

調査項目	施策	調査する内容
本社コントロール 仮説1	採用	コントロールの度合いを、現地一任、報告、事後報告、事前の承認などに分けて調査。
	報酬レベルの決定	
	規定などの改廃	
	解雇	
海外経営の方針・理念 仮説1	現地化に関する経営陣の明確な方針の有無・現地化目標の設定	経営者の明確な方針など
人事制度 仮説2	世界共通の人事制度	Job Grade、考課基準、報酬、MBO
	地域共通の人事制度	同上
	社員としての取り扱い範囲	100%現地法人、商社子会社 など
人事部組織 仮説3	本社側海外現地社員組織	組織詳細
	本社側人材開発組織	
	現地側人事中核ハブ	
	人事データベース	現地社員DBの有無
現地社員向け研修 仮説4・4A	管理者向け	研修内容、研修場所など
	管理者候補向け	
	一般社員向け	
	逆出向	期間、部署、内容など
	業務トレーニー、短期出張	
本社社員向け研修 仮説5	MBA取得	内容、人数など
	短期ビジネススクール派遣	
	語学留学	
	海外トレーニー制度	
	英語研修	
現地社員登用 従属変数	最高位	現地社員として最高位にいる人の履歴など
	中間管理職	同上

出所：筆者作成

このように、インタビューの調査項目を構造化し、各社1時間半程度実施し、筆者がインタビュー内容を記録した。質問に対する応答によっては、そのほかの情報も聞きだせるように行なった。ただ、最低でもインタビューの内容はその時点で得られるように質問している。インタビューの実施日時及び場所については、本論文の付録のとおりである。

国際人的資源管理の先行研究では、たとえば Heenan & Perlmutter (1979)のモデルは、本国志

向、現地志向、地域志向、世界志向という段階を経て現地化が進んでいくことを示唆しており、ほかの先行研究も、表現は異なるが同様の進化の段階を想定している。そこで、本社の権限の強さに着目し、各社がどのような特性を示すかをインタビュー調査から分類し、そしてそれぞれの企業がどのような国際人的資源管理の施策を行っているのか、またなぜそのような施策がとられるようになったのかについて、インタビュー調査から明らかにする。「なぜ」や「どのように」という問題を扱う場合は、事例分析を行なうことが望ましく(Yin, 1994)、本章では、インタビュー調査によって仮説を明らかにする。

第4節 事例分析

1 本社の権限についてのインタビュー結果

本社の権限については、本社の国際人事担当部署（または人事部などの本社機能）が、海外拠点での現地社員の採用、ナショナルスタッフの報酬レベルの決定、海外拠点における規定類の改定、人の解雇の4点における海外拠点の国際人的資源管理に関する意思決定についてどれだけの影響力を及ぼしているかについて、5社の人事担当者へのインタビューを行なった。なお、駐在員の人事異動や報酬決定に関してはすべて本社専決事項であり、すべての会社で駐在員を派遣する部門に人事権があり、海外拠点には決定権がないことが判明しているため、海外拠点の人事制度に対するコントロールに限定して考察する。

その結果、すべての4項目において「本社に報告する義務がない」と答えた企業はD社1社のみであった。D社では、各海外拠点が業績に関する責任を本社に対して負うことが定められているが、日常的・経常的な意思決定については、その地域を統括する支配人（5名で3名は執行役員以上）決裁で決定できるように組織運営を行なっており、そのため、現地での人事的な決定に関しては、各海外拠点は、その地域を管轄する地域支配人の決裁を得ればそれで足りる。そのため、イギリスの現地法人でナショナルスタッフの報酬が駐在員の報酬を上回ることも発生したことがある。

次に、すべての項目について「事後報告が必要」としたのは、B、C、Eの3社である。そのうち、人事制度の策定・運用などについては海外拠点に任されていると回答したのはC社である。C社では、人事的な事項以外はすべて海外事業統括部が海外拠点のサポートを行なっている。しかし、人事制度などについては人事部も海外事業統括部も担当しておらず、事後報告を海外事業統括部が受けているに過ぎない。一方、B社とE社においては、何らかの形で人事部がナショナルスタッフに関する業務を受け持ち、本社として関与していることが確認できている。B社には「グローバル人事チーム」が存在し、ナショナルスタッフの能力の底上げを図っており、E社でも人事課長と担当者1名がナショナルスタッフと海外拠点についての業務を受け持っている。

最後に、本社の承認事項があるのがA社とF社で、A社については、規定の改定などの重要事項は、本社の決裁事項として、そのほかは事後報告となっている。F社については、ナショナルスタッフの報酬レベルの決定と規定の改定について本社の決裁事項となっており、報酬レベルについては海外業務室が、規定の改定については人事部や法務審査部などの関係部署が所

管している。A社とF社には、兼任ではあるがナショナルスタッフの人事制度設計や運用、人材開発などの担当者が業務に当たっている。

この結果を踏まえて、権限に着目して分類すると、D社とC社、B社とE社、A社とF社の3グループに分割できる。

D社は明らかに地域志向に近く、海外拠点に日常的・経常的意思決定が委譲されている反面、本社から執行役員相当の経営者を派遣して本社の意向を経営に反映させることを可能にしている。C社については、D社に比べると地域志向色が薄い、本社の人事部の介入が最小限であると考えられることから、D社と同じグループとして取り扱う。

B社とE社は、海外拠点での重要な人事に関する意思決定については報告事項だが、本社が海外拠点の人的資源管理や人的資源開発に積極的に関与していることから同じグループとして取り扱う。

A社とF社は、本社の決裁事項があることから、本国志向の強いグループとして取り扱う。両社の中では、F社のほうがより本国志向が強く、様々な部分で本社のコントロールが働いている。

2 本社のナショナルスタッフ登用に関する経営方針

本社の経営陣が海外拠点の人事方針など、どのようにナショナルスタッフを処遇するかを明確にしているかは、海外拠点の現地化やマネジャーの登用に大きな影響を与える。

その点でもっとも明確に方針を打ち出して進めたのはE社である。2005年当時の社長の方針により、ナショナルスタッフの登用を非常に強くアピールしている。当時のE社の業績は非常に厳しく、海外駐在員の派遣コストが高いことが海外拠点の損益を圧迫し、コストの安いナショナルスタッフの登用が急務となったことがその理由である。この方針に従い、海外のトップマネジメントの現地化を推進した結果、マレーシアの現地法人（商社子会社）では10数年のキャリアをすでにその現地法人で持つナショナルスタッフを社長として登用し、銀行決済も含めて日常的な決裁権を与え、シンガポールから監査することでコントロールを効かせている。海外事務所（決裁権なし）では、中国で3拠点、ベトナムで1拠点の事務所長がナショナルスタッフとなった。

次に、B社においては、海外拠点の理念を統一する運動を推進している。現地法人の社長、ナショナルスタッフ、駐在員が果たすべき役割を運営理念として制定している。それぞれの海外拠点が部分最適のみを追求することで、グループ全体の利益が損なわれることがないように、海外拠点それぞれの発展がグループ全体の発展につながり、海外拠点がそれぞれグループのネットワーク力を発揮することで全体の利益に繋がることを示し、それぞれの役割に応じた理念に落とし込んでいくという。

そのほかの4社では国際人的資源管理に関する経営の明確な方針は確認できなかった。また、経営者の現地化の数値目標（人数、期限など）を設けている企業はなかった。

3 人事制度の整備

人事制度の整備に関しては、B社、C社、D社の3社は、海外拠点の人事制度の統一は行わないとしている。各国・各地域で労働法規や労働慣行に違いがあり、各海外事務所や現地法人でその店特有の事情が存在する中で、統一的な人事制度を導入する必要はないというのが3社の一致した意見である。その上で、B社では、理念を統一・共通化することが先決と考えている、との回答であった。C社は、人事制度が海外現地法人に一任されているとの回答であり、D社は、人事制度に関しては地域統括役員の承認事項であり、それぞれの海外拠点が策定することができる」と回答している。

A社とF社では、中国において統一した人事制度を導入しているが、そのほかの地域では人事制度は各海外拠点に任されている。その中で導入時期が一番早かったのはF社である。

F社では2003年に中国の商社子会社及びその支店、そして駐在事務所の合計9拠点の資格等級制度（ジョブグレード）、評価基準（人事考課表）、目標管理制度、賃金テーブルと賞与支給基準、手当類（地域手当、出張手当など）について、統一の基準で運用することを決定し、2004年から運用を開始した。2003年当時、中国でのナショナルスタッフが100名を超え、優秀な人材のリテンションや、新規学卒者の採用のために、統一した人事制度での管理の必要性が意識され始めていた。そのため、中国での統一人事制度の必要性が経営陣にも浸透したことから、本社人事部と最大拠点である上海現地法人の管理部門が主導して制定を推進した。制定に当たっては、中国では本社とは完全に別の制度を導入し、本社の課長級（基幹職群）以上の人材については、本社の基幹職群選抜試験に合格すると勤務地限定の本社社員（地域特定基幹職群）として登用、転勤を伴う異動を本人が了承すれば、本社社員と同様の地位と処遇とする制度として設計し、海外での経営人材の育成と優秀な人材の本社での活用を意識して行なっている。なお、これ以外の事業子会社（鋼材加工工場3拠点及びその他事業合弁会社）については、中国の人事制度の対象外としている。それは、商社子会社と事業内容が異なり、統一した基準で評価することが困難なためである。現在、中国の統一人事制度をアセアン諸国の拠点で展開することが検討されており、人事制度を統一的に整備していきたいという考え方が浸透してきている。ただ、中国の事情とは違って、国が異なれば労働法制や労働慣行が異なるため、何をどのように統一して導入すればよいかを調査しているところである。そのほかの国・地域では人事制度が正式には導入されておらず、従来どおり対応している。

さて、A社では、2005年に上海で人事制度を本社人事部が主導して人事制度を導入し、その後制度定着を待って北京と青島で2008年までに導入を完了した。A社においても人事制度の導入は、商社子会社と駐在事務所の現地社員に限り、事業子会社については、制度の対象外としており、理由はF社とほぼ同様である。資格等級制度については、中国独自の制度とし、日本の制度との連携は意識されていない。人事考課制度については、日本国内制度とほぼ同様の制度を中国にも導入している。これは、管理者である駐在員が日本国内制度の人事考課制度の運用に慣れており、ナショナルスタッフの教育もスムーズに行なえることが利点として挙げられている。目標管理制度については導入されていない。制度導入の理由としては、上海の商社現地法人が100名を超える規模となり、統一した基準で人事制度を運用する必要が出てきたこと

が挙げられている。他の国や地域では人事制度の導入は検討されていない。

E社においては、2005年に上海の現地法人で人事制度を導入したが、そのほかの海外拠点では人事制度は導入されていない。A社と同様、日本の人事考課制度を中国に持ち込んでおり、理由も駐在員による運用を容易にすることを挙げている。

上記3社の人事制度の適用範囲については、3社とも商社子会社及び駐在事務所としており、商社機能を担う事務所のナショナルスタッフに適用するとしている。事業会社や合弁会社については、事業内容が異なるため人事制度として統一することができないとしている。また、B社でも同様に、統一した人事制度を適用はしていないが、ナショナルスタッフとして取り扱っているのは商社子会社になっている。合弁会社では合弁先との関係から、自社の基準を押し付けるわけには行かないのが理由とされている。C社とD社では、海外拠点に任されているとしている。

4 人事部門の組織

人事部門の組織については、専門商社6社では、B社を除いて、総合商社のような専門の部署は存在しない。これは海外拠点の数やナショナルスタッフの人数によると考えられる。また、6社のいずれも海外拠点に人事部として駐在員を派遣していない。

B社は、「グローバル人事チーム」を2009年4月に設立した。専任1名、兼任1名の2名体制でスタートし、経営理念の共通化に着手したところである。グローバル人事チームの問題意識として、ナショナルスタッフのキャリアパスについて本社が積極的にかかわることや、ナショナルスタッフのレベルの底上げが挙げられている。また、ナショナルスタッフの中でマネジャー以上の職位になる中核的人材の把握に努めており、定期的に本社の人事部が海外拠点を訪問しインタビューを実施している。一方で、研修については本社で行なう研修はこのチームが担当するが、海外で行なう研修についてはこのチームの管轄ではない。

海外人事関係の担当者を決めているのは、A社、E社、F社の3社である。3社とも担当者が定期的に海外拠点に出張し、現地のニーズ把握に努めている。

A社は、人事部長と担当者1名の2名がナショナルスタッフの諸問題の担当となっており、本社人事部として取り組んでいる。ナショナルスタッフの人材開発にも一定の受け持ちがあり、どこまで本社がコミットするべきかを海外拠点のニーズをくみ上げながら進めていく体制になっている。

E社は、人事課長と担当者の2名体制で担当している。ただ、ナショナルスタッフの人材開発についての取り組みが限定的である。

F社は、人事課長が主に海外拠点の人事制度の整備などを担当しており、人材開発については、本社人材開発課と共同して海外拠点のニーズを汲み取りながら研修プログラムなどを策定している。

C社とD社においては、ナショナルスタッフに関連する事項を本社人事部は取り扱っておらず、海外事業統括部（C社）といった部門が報告を受けているにとどまっており、人材開発などの取り組みは限定的と考えられる。

5 ナショナルスタッフの人材開発

ナショナルスタッフの人材開発については、A社、B社、E社、F社が何らかの形で研修制度を整備している。大手総合商社では、ナショナルスタッフの研修を日本で行なう実例が多い。これと類似した制度を導入しているのがB社である。

B社では現地部長（general manager）級に行なう研修は、延べ9ヶ月にわたり、リーダーシップの研修などを行い、その間に数回日本で研修を行なっている。また、管理職候補者には、日本で3週間の研修プログラムを用意している。経営企画室が中心となり会社の歴史や理念などの研修を行い、工場での研修も組まれている。その後各事業部門が認めれば1~2週間追加のOJTを日本で行なうことも認めている。このようにB社では、日本での研修を人事部が主体となって企画しているが、現地での研修については、現地に一任している。

A社では、中国の課長代理（管理職候補者）を40~50名上海に集めて経営管理やリーダーシップ研修などを本社人事部が研修企画し、外部講師に依頼するなどして共同して担当している。

E社では、従来の輸出型取引から現地国内販売に事業形態が変化して行くのに対応する形で、現地での回収や与信に関する研修を本社から上海に出張して実施している。

F社では、中国とタイで商社子会社及び駐在事務所のナショナルスタッフの研修を本社人事部が企画し実施している。駐在員の研修にあわせて現地社員の研修も実施しており、導入当初は、中国全事務所の管理職及び管理職候補を対象としたリーダーシップ研修を外部講師と共同して本社人事部が企画した。日本での集合研修も検討されたが、人数が多くなることと経費の問題から、本社人事部のスタッフが出張ベースで研修を行なっている。現在では、中国とタイで定期的に研修を実施している。そのほかの地域では研修は行なっていない。

そのような研修制度を本社人事部が行なっていないのがC社とD社である。両社ともナショナルスタッフの研修については、それぞれの海外拠点が行なうことになっている。

6 逆出向制度・トレーニー制度・研修出張

逆出向制度とは、海外拠点から本社にある程度長期間出向し、本社での業務を担当することで、通常は研修などが組み込まれている。トレーニー制度はそれよりも短期で研修色の強い本社派遣である。逆出向制度については制度として定期的に受け入れているのがA社、B社、E社の3社であり、制度としては設けられていないがC社とD社でも数ヶ月単位の受け入れ実績がある。一方、F社では受け入れ実績がない。

A社では中国から年に2~3名を1名程度の期間日本に派遣して業務を行なわせている。営業部門であれば顧客や取引先、経理部門であれば連結決算など、テーマを明確にして業務に就かせることで、その後の業務に非常に役に立つ業務になっているとのことである。

B社では、現在はアメリカ（事業責任者一步手前のクラスの人材）、中国（製造部門の責任者）、インド、香港から逆出向を受け入れている。2年間のプログラムで、担当業務を持ちながら、経営企画などで会社理念などの研修を行なっている。制度として定着しており、現地法人と本社の担当部門が協議し、定期的に派遣するプログラムとなっている。

E社では、中国から半年に1度程度人員を受け入れており、業務と研修の二本立てで進めている。

C社とD社には制度としての受け入れを整備していないが受け入れ実績はある。C社では海外事業部門のオペレーションの習得のために日本の工場で3ヶ月間程度研修を行なったことがある。D社では、中国と香港の担当者を半年程度研修として受け入れ、営業部門に配属したことがある。

F社には逆出向やトレーニーといった制度がなく、またそういった受け入れを行なったことはない。

研修のための出張はすべての企業で行なっており、担当部門と海外拠点が協議して適宜出張させ研修を行なっている。こういう出張については、各社とも人事部の管轄ではなく、営業が行なっていることとしている。

7 本社員の人材開発施策

本社員の人材開発施策として大手総合商社で実施されているものとしては、1) MBAへの派遣、2) 短期ビジネススクールへの派遣、3) 語学留学、4) 海外トレーニー制度、5) 語学習得への援助などが挙げられる。そこで、6社ではどのような研修制度が実施されているかを検討する。

MBAへの留学はどの企業も実施しておらず、ビジネススクールへの派遣制度を持つのはB社のみである。B社では入社10年未満の社員を年間1~2名程度アメリカのビジネススクールに3ヶ月程度派遣し、経営学などについて学んでくる機会を設けている。

語学留学は、外国語を習得させるために広く実施されており、D社を除く5社で、英語圏への留学はA社、B社、C社の3社が、中国語圏への留学はA社、C社、E社、F社の4社で行なっている。期間については様々であるが、A社では英語はアメリカで1年、中国語は中国で1年、C社では英語はアメリカまたはイギリスで3ヶ月、中国語は半年、E社では中国語を3ヶ月、F社では中国語を1年間行なっている。

B社の英語研修は、入社2年未満の社員を対象に、一定の英語能力がある社員が希望すれば、アメリカ、イギリス、カナダの希望する国で1ヶ月間英語の語学研修が受けられるという制度を設けている。中国語も同様の制度があるが、テストの難度が高く実績はない。最近では、英語能力をすでに満たしている社員も多く、そういう場合は海外店での研修などで対応している。若年層から英語を身に付けさせる取り組みとしては、大手総合商社に匹敵する制度である。

F社の中国語研修は、公募形式を取り、人事部が人選する。1年間は完全に業務から切り離して大学の学生寮に入れて徹底的に指導させる。その後中国拠点に横滑りで駐在させることも可能にしており、中国語が理解できる駐在員の育成を行なっている。

海外トレーニー制度については、D社とF社以外の4社で制度として行なっている。A社では語学研修1年後、1年間の業務研修を海外の事業子会社で行なう制度を設けており、年間1名程度が派遣されている。B社の制度は半年間だが、トレーニーが解決する課題を設定して業務に携わる制度になっている。C社では、海外語学研修と組み合わせられており、海外留学終了

後 3 週間程度の業務実習を組み入れている。E 社では、営業部門の経費で半年～1 年程度の派遣を行なっている。

8 ナショナルスタッフの登用状況

表 5-6 は、海外進出企業総覧による経営者として記載されている人名を日本人か日本人でないかで分類し、ナショナルスタッフが経営者としてリストされたものを集計した。

本社の出先機関として商社機能と管理機能を持つ子会社については、B 社の東アジアの 2 社（東アジア：台湾、実質は 1 社と推測される）、C 社の 1 社（中国）、E 社の 1 社（ASEAN：マレーシア）の 4 社にとどまる。そのほかの海外拠点でナショナルスタッフが社長となっているのは、事業子会社（製造、加工など）、卸売業でも製品が特定され現地に販売すべき製品の卸売の企業となっている。

表 5-6 専門商社の海外現地社員の社長

地域	業種	A	B	C	D	E	F
中国	製造業	4	1	3		4	
	卸売業		1	2		1	
	その他					1	
東アジア	製造業						
	卸売業		2				
ASEAN	製造業			1			
	卸売業					1	
ヨーロッパ	製造業				2		
	卸売業				2		
アメリカ	卸売業			1	4		1
中南米	製造業					1	
社長が現地人の子会社合計		4	4	7	8	8	1
海外子会社数		29	29	41	39	29	22
海外子会社中の比率		13.8%	13.8%	17.0%	20.5%	27.6%	4.5%
備考		すべて縫製関係工場。グループ出資比率が低い2社には駐在員を1名ずつ派遣している。	中国の2社は出資比率20%以下であるが卸売業には8名駐在。東アジアは台湾で、商社子会社の社長が現地社員	中国の卸売業は、100%子会社で駐在員3名常駐。製造業は出資比率が40%以下。アメリカの卸売子会社は、現地向け	ヨーロッパはすべて出資比率100%、駐在員1名ずつ常駐。アメリカのこれら子会社には駐在員を派遣していない	中国各社はすべて出資比率40%以下。アセアンの卸売は、商事子会社で中核事業を担う子会社	アメリカの1社は本社種地分49%、副社長を日本人派遣

出所：海外進出企業総覧・企業編(2008)及びインタビューにより筆者作成

この中で特筆すべきは E 社である。E 社は、マレーシア現地法人社長以外に、海外事務所の現地化も進めており、現在では中国の 4 事務所、ベトナムの 1 事務所でナショナルスタッフが商社機能をもつ海外拠点の長として活躍していることがインタビューで確認された。また、D 社においては、台湾の商社子会社の実質的な社長は台湾人である。長年 D 社の台湾法人で勤務し、D 社は駐在員を派遣していたが、駐在員の交代を出せなくなり現在の社長に任せたところ、非常にうまくいったので実質的な社長として経営に当たっている。両名とも、長く勤務しており、企業文化への理解もあり、日本語も理解できる人材である。

登用が進んでいない A 社と F 社において、とくに F 社では、アメリカの合弁会社の過半数を持つ合弁相手が社長として経営に当たっているが、その合弁企業にも駐在員を 1 名副社長として派遣している。そのほかの海外拠点の経営者は全員が本社の駐在員である。A 社においても、商社子会社のナショナルスタッフの経営者はゼロで、製造子会社で出資比率の高いところはナ

ショナルスタッフを経営者にし、出資比率の低いところには駐在員を派遣し、本社のコントロールを効かせていることが理解される。

次に、駐在員とナショナルスタッフの比率を確認する。

表5-7は、各社の駐在員、現地社員及び駐在員比率を商社子会社、その他卸売業、製造業他の3業態に分類、それを地域別にしたものである。製造業の駐在員比率はF社を除いて1%以下であるのに対し、商社子会社では10%を超える比率になっている。商社子会社とは、文字通り本社の出先であり、また、地域の統括本部の性質を持つ海外拠点である。こういう海外拠点は、100%子会社のケースが多く、また、駐在員が多く配置されている反面、製造業ではほとんど駐在員が配置されていないことがよくわかる。データからの分析では、経営者の現地化が進んでいる順位は、E、D、C、B、A、Fであり、商社子会社の現地化を駐在員比率（高ければ現地化が進んでいない）とすると、現地化が進んでいる順位はD、B、E、A、C、Fとなった。

表 5-7 専門商社の駐在員と海外現地社員

		A		B		C		D		E		F	
		PCN	HCN	PCN	HCN	PCN	HCN	PCN	HCN	PCN	HCN	PCN	HCN
商社子会社	中国	9	72	18	105	6	62	8	52	15	136	15	72
	東アジア	7	50	28	269	20	94	20	109	6	34	14	60
	ASEAN	3	22	22	144	8	33	10	135	6	34	10	48
	欧州			4	22			3	21	1	1		
	中近東等									2	9		
	北米	5	7			5	11	4	27	5	10	9	19
	小計	24	151	72	540	39	200	45	344	35	224	48	199
	PCN比率	13.7%		11.8%		16.3%		11.6%		13.5%		19.4%	
その他卸売業	中国			8	114	5	78	0	2	0	7		
	東アジア			2	48			0	3				
	ASEAN												
	欧州							1	1				
	中近東等												
	北米	4	36					0	13			1	3
	小計											1	3
	PCN比率	10.0%		20.8%		6.0%		6.7%		0.0%		25.0%	
製造業ほか	中国	21	4,540	8	860	2	1,068	2	80	6	2,679	15	523
	東アジア			2	40	3	289	2	208			11	140
	ASEAN	5	736	2	934	3	985	5	1,141	2	197		
	欧州							2	186				
	中近東等												
	北米	3	79	4	98								
	小計	29	5,355	16	1,834	8	2,342	11	1,615	8	2,876	26	663
	PCN比率	0.5%		0.9%		0.3%		0.7%		0.3%		3.8%	

注: PCN: 本国駐在員 (Parent Company National)、HCN: 海外現地社員 (Host Country National)

出所: 海外進出企業総覧・企業編(2008)より筆者作成

さらに、海外拠点における昇進可能性をインタビュー調査した。その結果、駐在員比率がもっとも高いF社においても、大規模な子会社では営業部長が2名、もう一つの大規模子会社でも課長クラスが3名、駐在事務所でも副所長が1名誕生している。営業部長は、20年以上の経験を持つ大ベテランで、営業の中核である。中国における人材の登用に関しては、2004年に導入した人事制度による公正な格付制度の導入により評価されている。そのほかの拠点でも管理職への登用が見込まれ、統一された人事制度の中で、正当な評価を全中国で受けていることで、能力の向上に繋がっていると考える。その他の企業でも、A社では、中国では現地法人部長とアメリカでは非常勤社長の下の営業トップ（実質責任者）まで昇進が進んでおり、E社でも中国では経理・科長・班長（E社）への昇進が多くなっているとのことで、現地社員の中間管理職への登用はかなり進みつつあると考える。

9 分析結果と仮説の検証

ここまで、設定したフレームワークに従い、資料やインタビュー調査の結果による事例研究を行なった。表 5-8 は、インタビュー結果を簡単に整理したものである。

まず、権限の委譲に着目し、人事の権限がどのように委譲されているかによって、6 社を 3 つのグループに分類した。Heenan & Perlmutter の現地志向から地域志向企業に近い企業特性を持っているのが D 社と C 社、本国志向企業に近い特性を持っているのが A 社と F 社、そしてその中間系である B 社と E 社に分類した。

その結果を踏まえて、仮説 1~5 の検証を行なった。その結果と考察は次のとおりである。

表 5-8 インタビュー結果の概要

		地域に権限が委譲されている		本社統制が弱い		本社統制が強い	
		D	C	E	B	A	F
本社コントロールなし：委譲 +：事後報告 ++：決裁事項	採用		+	+	+	+	+
	報酬決定		+	+	+	+	++
	規定改定		+	+	+	++	++
	解雇		+	+	+	+	+
海外経営方針			+++	++			
海外現地社員に対する人事制度	世界共通						
	地域共通			+(中国)		+(中国)	+(中国)
	制度設計			+(日本型)		+(日本型)	+カスタム
	資格等級			+(上海のみ)		+(中国)	+(中国)
	考課制度			+		+	+
	MBO						+
	報酬制度			+		+	+
海外人事部組織	本社			+	++	+	+
	海外						
海外現地社員研修	日本研修				++		
	現地研修			+		+	+
	逆出向	+	+	+	+	+	
	トレーニー						
本社社員向け	MBA						
	短期BS				+		
	語学留学		+	+	+	+	+
	トレーニー		+	+	+	+	

出所：筆者作成

仮説 1 は支持された。経営者の国籍の調査を当てはめると、本国志向企業の特性を色濃く残す F 社では、経営者の現地化は進んでおらず、A 社においても商社子会社の経営者の現地化は進んでいない。B 社と A 社は比率で言うと同率であったが、B 社からは商社子会社の社長が出ており、その点で B 社の経営の現地化が進んでいるといえる。D 社と C 社は、それぞれ A、B、F 社よりもナショナルスタッフの経営者比率が高い。そこで、ナショナルスタッフの登用がもっとも進んでいる E 社について考察する。E 社では 2005 年に本社の経営陣が海外の経営者の現地化を強く訴え、営業の反対を押し切って社長の強いイニシアティブで現地化を推進した。これは、本社の人事権限の委譲にかかわらず、海外経営者の現地化に関しては、グループ本体による非常に強い権限委譲が図られていると考えてよい。以上の考察から、権限の委譲と Heenan & Perlmutter に代表される国際人的資源管理の発展モデルに当てはまりがよく、本論文で調査した日本の専門商社の実態からも明らかである。表 5-8 から理解されるように、本社のコントロールについては、本社コントロールが強いことからもっとも権限委譲が進んでいないのが F 社、反対にもっとも進んでいるのが D 社という結果になっていることが分かる。

仮説 2 は支持された。世界共通の人事制度の導入はどの企業でも行なわれていないが、地域共通の人事制度は A 社と F 社で導入されている。本社統制が強い A 社と F 社で人事制度の統一化が行なわれていることは注目に値する。E 社でも人事制度の導入は行なわれているが、あくまでも上海に限定された取り組みであり、中国とはいえ地域全体の統一を図っているのは 2 社にとどまっている。F 社が人事制度を統一しようとした理由としては、優秀人材の採用やリテンションを強く意識し、人事制度の統一的な導入が全体の不満を解消するであろうという本社の経営側の要請から導入を図った。F 社においては、人事制度の統一的な導入後、明確な格付を行い、人事考課を行っていることから、優秀人材の不満は徐々に解消され、管理職に到達する人材も出てくるなど、一定の効果がある。そのことから、本国志向の強い企業の海外拠点において、統一的な人事制度を構築することにより、中間管理職の登用に繋がっていることから、統一的な人事制度の導入は経営人材を増やすことに貢献する。

仮説 3 は支持されなかった。国際人事を扱う専門部署が存在する B 社では駐在員比率が低いですが、兼任者がナショナルスタッフを担当している A 社、E 社、F 社と、存在しない C 社、D 社の間では、駐在員比率への影響は認められない。

仮説 4 と 4A を一つの仮説とすると、これらは支持された。仮説 4 のナショナルスタッフに対する研修であるが、日本における研修を行なっている B 社の駐在員比率が低いですが、研修を行なっていない D 社も同様の結果が出ている。これについては、D 社は地域志向が強く、地域支配人に権限が強く与えられていることから、ナショナルスタッフの登用に関しても地域に権限が委譲されていることが判明している。そのため、人事に関する決定を事後報告としている 3 社で比較すると、日本で研修を行なっている B 社、現地で業務研修を行なっている E 社、研修を行なっていない C 社において、B 社の駐在員比率が 11.8%、E 社のそれが 13.5%、C 社のそれが 16.3%である。

次に仮説 4A そのものを検証する。逆出向制度を制度化し継続して実施しているのは、A 社、B 社、E 社である。逆出向制度は、本社の文化や経営理念、業務の進め方などを直接得る貴重な機会であるばかりでなく、本社の社員がナショナルスタッフについて知るよい経験である。A 社の駐在員比率は 13.7%であり、逆出向を制度化して実施している 3 社は、他の 3 社と比べて駐在員比率が低くなっていることから、逆出向制度を制度化して運用することには一定の効果があると考えられる。つまり、日本での研修のみでは効果は限定的と考えられるが、逆出向制度の制度的運用は、中間管理職の現地化にとっては有効な施策であると考えられ、仮説 4、4A とも中間管理職の現地化に貢献する。

仮説 5 には因果関係が認められない。本社社員への研修が充実しているのは B 社である。ビジネススクールへの派遣、2 年目未満に対する語学研修、トレーニー制度などが導入されている。一方 D 社ではほとんど研修が用意されていないが、駐在員の比率にはほとんど変化がない。そのため、本社社員の研修は、経営人材の現地化には影響を及ぼさない。

第 5 節 小括

本章では、総合商社 7 の国際人的資源管理の施策の実例から、筆者が実施した専門商社 6 社

の調査に基づき、国際人的資源管理の事例研究を行なった。大手総合商社の次のクラスの6社の事例からは、海外現地社員の登用の度合いと国際人的資源管理の施策の効果がある程度見出すことができる。

まず、本国本社の権限を海外拠点に委譲することでどのように経営人材の登用に影響を及ぼすのかについてである。これについては、インタビュー結果と海外拠点の経営者と駐在員の比率の比較分析から、現地への権限の委譲を進めているD社と本国志向が強いF社で、D社では経営人材の現地化が進んでおり、F社では進んでいない。このことから、国際人的資源管理の発展モデル、すなわち第3章第1節でレビューした発展モデルによると、本国からのコントロールが強い段階から、それが現地化されていく段階、さらに海外拠点を統合して一つの地域と管理していく段階へと発展することで、人材の現地化が進むということが言えることである。また、経営者の強い現地化への意思決定が何よりも現地化への影響を与えることも判明した。E社については、経営危機による経費削減というきわめて喫緊の課題が存在したとはいえ、グループの経営方針が極めて強く作用することが理解される。経営者の現地化への意思決定は、現地への権限委譲を推進することでもあり、本国本社の海外拠点へのアプローチによって海外拠点の現地化は大きく左右されることが理解される。

次に、どのような国際人的資源管理の施策が経営人材の現地化を促進するかについて、本研究から2つの重要な示唆が得られた。第一に、統一された人事制度の導入が管理職層を厚くすることである。人事制度の統一については、本国指向の強い2社で管理職層を厚くすることがインタビュー調査で確認され、本国志向が強い企業文化であっても、こういった施策が有効に働くことが確認できた。第二に、海外現地社員に本国本社で業務に就かせる逆出向が現地化の推進に非常に有効な施策であるといえる。

一方で、国際人事部などの設置が経営人材の現地化に影響を及ぼさないことがいえる。このことは、人事部が経営人材の現地化に影響を及ぼすことができる限界を示しており、本国本社によって海外拠点の経営人材の現地化に関する意思決定を行い、権限をどこまで委譲するかによって現地化が促進され、国際人的資源管理の諸施策の導入の実行部隊として組織が設置される、つまり、組織は戦略に従う(Chandler, 1962)のである。

そして、6社すべてが、いわゆる「商社子会社」と「事業子会社」を明確に区分するしており、駐在員の派遣比率に明らかな影響を及ぼしていることである。商社子会社とは、文字通り本社の出先であり、100%子会社のケースが多く、地域の統括本部の性質を持つことも多い海外拠点である。このような子会社には、本国本社の経営資源がそのまま利用されていることともあり、人的資産特殊性と業務不確実性(とくにマルチタスク性)が高くなることから、平野(2009)による人材ポートフォリオから組織に内部化される。その一方で、製造子会社の人的資源管理に関しては、本国本社の関与が限定的で、製造子会社がそれぞれ対応しているのが現状である。B社のように、合弁先との関係を考慮してあえて本国本社が関与していないこともあるが、商社子会社の製造業では本国本社の経営資源がそのまま使えることは少なく、内部化するインセンティブがおきにくいと考えられる。このように、駐在員の比率が業種やその子会社の持つ役割によることは、内部化理論からも説明することができるのである。

また、この「区別」が海外拠点の駐在員と海外現地社員の関係を「正規」と「非正規」社員の区別と指摘している先行研究（たとえば Keeley, 2001）と同様の結果が本章の実証研究からも導き出せよう。本国本社の経営に精通した駐在員と現地の補助的な任務を担う海外現地社員の中に、駐在員をコア人材として育成（make）、海外現地社員をペリフェラル人材として労働市場から採用(buy)する区別を見出すことができる。このことは、本社の業務の進め方や本社の組織文化を逆出向制度などで体得させることが海外現地社員の登用に繋がり、経営人材を厚くしていくことと、同様の制度がない企業では反対に海外現地社員の登用がおきにくいことから、逆説的に明らかである。海外現地社員が補助的な業務を担当している以上、業務不確実性は低く、人的資源特殊性も低い。本国本社に関する理解や業務の進め方を人的資産特殊性と考えると、本社の様々な知識が人的資源に内在化されることで人的資産特殊性が高まり、業務不確実性が高い業務を担うようになることから、コア人材として登用されていくということになる。このように、海外拠点の人材をコア人材として「make」していくための国際人的資源管理の施策は、有効に機能するといえる。

第1節 研究結果の要約と結論

筆者の勤務先では、海外マーケットへの積極的コミットメントによる事業拡大を求められており、海外拠点を増やしている。海外拠点の経営は、筆者の勤務先においては、本国本社から派遣する駐在員が担っている。しかし、海外拠点の経営を任せることのできる人材の確保は、海外への急激な拡大に経営人材の育成が追いついていないことから、年々厳しくなっている。経営人材の不足が認識されていないにもかかわらず、相変わらず日本人による経営を続けている。それであれば、海外拠点で経験豊富な人材を採用し、そういう人材に海外拠点を経営させることが合理的に見えるが、そのようになっていない。何が海外現地社員の活用を阻んでいるのか。なぜ海外経験が豊富な商社で日本人による経営が続けられるのか。こういう問題意識を持って、本研究に取り組んだ。

まず、第2章では、国際経営に関する先行研究をレビューした。「グローバル統合」(global integration)と「ローカル適応」(local responsiveness)のフレームワークについてレビューした。海外子会社の役割の決定に関する先行研究では、本国本社と海外子会社の競争優位源泉に着目し、子会社の役割が本社から付与されていく段階から子会社自身が決定していく発展的なモデルを提示した。次に、取引費用アプローチから取引が企業内に内部化されていく理論を検討した。取引費用アプローチによる取引の内部化では、情動的経営資源が人に内在されることから、情動的経営資源を内部化することが駐在員を派遣する根拠となりうることが理解される。これらの先行研究からは、本国本社によって行なわれる意思決定と海外に権限委譲される方向性の違いによって、企業の戦略が変化することが確認できた。

次に、第3章では、国際人的資源管理に関する先行研究をレビューした。国際人的資源管理の発展モデルでは、代表的な研究である Heenan & Perlmutter (1979)をベースに、合計4本の先行研究から、本国志向から現地志向、地域志向に発展するアプローチに普遍性があることを確認し、第2章で提示された本社の意思決定と権限委譲が国際人的資源管理の発展モデルに大きな影響を及ぼしていることを確認した。また、ヒトの現地化の先行研究を通じて、日本の多国籍企業では、駐在員による経営が続いていることを理解した上で、日本の多国籍企業の人的資源管理の施策について、日本の多国籍企業では、世界共通の人事制度の導入、教育訓練、海外現地社員の人事情報の収集などについて取り組みに遅れがあることを確認した。

第4章では、駐在員比率を経営の現地化の代理変数とした既存データの重回帰分析では、海外拠点のトップの国籍がもっとも強い影響を与えることが明らかになった。つまり、進出国の国籍の社員を登用することで、駐在員比率が下がるのであるが、その理由としては中間管理職が拠点で登用できるかが重要なポイントであると示唆される。一方で、本社の情動的経営資産が人的資産特殊性として駐在員に内在されることから、いわゆる商社子会社といわれる海外拠点において駐在員比率が高く、バリューチェーンの川下にある最終製品の販売などでは情動的経営資産が海外現地社員に内在されるため駐在員比率が低くなることを見出した。それは、内

部化理論に即して考えると、出資比率により駐在員比率が変化することが明らかになったことから見て取れるのである。

第5章では、ヒトの現地化の先行研究や、総合商社の国際人的資源管理の施策の実際から、専門商社6社について、インタビュー調査などを通じて実証的に研究し、権限が本社に集中している企業では、経営人材の現地化は進まないこと、反対に権限を地域に委譲することで現地化が進むことを見出した。

第2節 理論的含意

多国籍企業のマネジメントには、経営資源を一元的に統合して活用する「グローバル統合」(global integration)と海外拠点が市場の違いに敏感に反応する「ローカル適応」(local responsiveness)の二元的圧力(dualistic pressure)が常に働いている。また、情動的経営資源が人に内在されることから、模倣が困難な情動的経営資源の取引が内部化される。

本国本社の情動的経営資源は、本社の駐在員に内在されていることから、いわゆる本社の出先である商社子会社では駐在員の比率が高まり、グローバル統合の見地から経営の現地化は行なわれない。また、グループ投資比率が高まると、駐在員比率が高まる結果も明らかになった。これは、理論上は投資比率を高めてコントロールを聞かせると駐在員比率が低くなるが、投資比率を高めて駐在員を派遣し、さらに統合を進める結果となった。

一方で、ローカル適応のために現地の情動的経営資源を必要とする組織は、海外現地社員の比率が高まり、その結果駐在員が減少し、現地化が進む。ローカル適応を進める上で、海外拠点の長を進出国から登用することで、本国からの駐在員比率が下がることが実証的に明らかになった。また、北米や西欧といったいわゆる先進国において海外拠点の長の現地からの登用と駐在員比率に強い関係が認められることから、中間管理職に登用できる現地社員を養成しやすい国では、現地化が進むことが示唆された。

次に、専門商社6社へのインタビュー調査を通じて、海外現地社員を本国本社で業務に就ける「逆出向」制度を計画的に運用している企業では、駐在員比率が下がることが数値上も実証された。逆出向の意義は、本社の情動的経営資源を、海外現地社員が自分に内在させる作業であることから、情動的経営資源、つまり中間財の取引の内部化が海外拠点の現地化の大きな要素の一つであることが実証された。このように、本社の情報を獲得し資産特殊性を高め、本社の業務を経験することでマルチタスク化された現地社員は、進出先で本社社員と同様に「Make」し、組織化することで示された。

そして、国際人的資源管理の発展モデルをインタビューを通じて実証的に追試したことにあつる。本社の権限を海外拠点に委譲した地域志向の2社、本国志向とはいえ権限の委譲が進んでいる2社、本国志向の色を強く残す2社の3タイプの企業の比較研究から、現地への権限の委譲が海外現地社員の登用を進め、結果として現地化が進むことを確認できた。人の現地化を推進する人的資源管理上の施策について、Kopp、Harzing などによって指摘されていた施策の有効性が確認できたことである。本国志向の強い企業であっても、統一された人事制度の拡充によって、中間管理職の増加に繋がっていることがインタビュー調査から確認され。また、逆出

向を含めた教育訓練が有効に機能していることが明らかになったことである。

第3節 実践的含意

本研究から得られた知見は、理論的な観点からだけでなく、今後日本企業が海外進出する上で、実践的な観点からも有用であると考え。第一に、内部化理論に基づき、情動的経営資源の重要性に着目した点である。海外拠点を現地化するためには、海外現地社員の情動的経営資源の蓄積を必要とし、とくに本社の資源の蓄積が人の現地化に有効と考えられる。そのための実践的な施策について具体的に提示できたことに、海外拠点の経営に実践的な意味を与えることができたと考え。

次に、実務上与えられた示唆は、非常に大きいものがある。海外拠点の長を進出国の社員から登用することが、現地化を進める上でもっとも重要な施策である。国際人的資源管理の施策が、現地の管理職層を厚くする。現地の管理職層を厚くする施策をどのように進めるかによって、海外拠点の長を現地化することができるかのポイントであることがある程度実証されたと考え。日本の市場が縮小均衡になる中で、海外にマーケットを求め、海外進出する企業はこれからも増加するだろう。いかにして海外現地社員に情動的経営資源を体得させ、現地の経営を担ってもらおうかについて、含意に富んだ研究になったと考え。

第4節 今後の課題

データを使った実証研究に課題を残したといえる。バリューチェーンと進出国の環境の違いで、経営の方針は変化するはずであり、研究の方向性としては、今まで取り上げられることが少なかった商社の国際人的資源管理を通じて、日本の国際経営における人的資源管理の問題に迫れるものであると考え。しかしながら、今回の実証研究では、刊行されたデータを利用したことでまとまったサンプル量を確保することはでき、今後の研究の方向性を示すことはできた。その上で、財務データをどこまで入手できるかは別として、実地調査などでさらに補強したデータにより、さらに実証的に研究することが求められる。とくに、バリューチェーンとヒトの現地化、また地域の特性によって駐在員比率が変化することが理解できれば、海外進出を企図する企業にとっては有意義に違いない。その上で、内部化とヒトの現地化の関係に迫ることが今後残された課題である。

また、取引費用アプローチと国際人的資源管理の領域をつなぎ合わせる、壮大な構想の研究になったことから、人的資源管理の領域では、様々な示唆に富む研究につながったと考え。とくに、海外での人事制度の整備と運用がヒトの現地化、ひいては現地での管理職の育成につながっていることは、日本企業における海外拠点の人的資源管理の運用にも示唆が与えられるであろう。

以上

付録 インタビュー調査の概要

A 社

実施日時： 2009年8月6日 10:30～12:15

場所： A社東京本社応接室

対応者： 人事部長 H氏
人事担当課長 K氏
担当 K氏

B 社

実施日時： 2009年8月6日 13:25～14:45

場所： B社東京本社会議室

対応者： 総務人事部担当部長兼グローバル人事チーム Y氏

C 社

実施日時： 2009年8月7日 15:00～16:15

場所： C社大阪本社

対応者： 総務人事部担当部長 A氏

D 社

実施日時： 2009年8月6日 15:00～16:40

場所： D社東京本社応接室

対応者： 人事部グループ マネジャー S氏

E 社

実施日時： 2009年8月7日 16:30～18:00

場所： E社大阪本社会議室

対応者： 人事課長 S氏
担当 N氏

F社に関しては、筆者が海外人事の担当者であり、筆者の勤務先の実態やデータに即して本論文内で言及している。

引用・参考文献

【英語文献（アルファベット順）】

- Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal. (1987) "Managing across Borders: New Organizational Responses," *Sloan Management Review*, Fall, pp. 43-53.
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (1988) "Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution," *California Management Review*, Fall, pp. 54-72.
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (1989.) *Managing across Borders - the Transnational Solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『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，1990年) .
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (1992) "What is a Global Manager?," *Harvard Business Review*, September-October, pp. 124-132.
- Birkinshaw, J. & N. Hood (1998) "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Companies," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 773-795.
- Birkinshaw, J. N. Hood & S. Young (2005) "Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces, and Subsidiary Performance," *International Business Review*, Vol. 14, pp. 227-248.
- Burgelman, R. A. (1983) "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 2, pp. 223-244.
- Caligiuri, P. M. & L. K. Stroh (1995) "Multinational Corporation Management Strategies and International Human Resources Practices: Bringing IHRM to the Bottom Line," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 494-507.
- Chandler Jr., A. D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社，2004年).
- Coase, R. H. (1937) "The Nature of the Firm," *Economica*, Vol. 4 No. 16, pp. 386-405. (「企業の本質」宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社，1992年).
- Delios, A. & I. Bjorkman (2000) "Expatriate Staffing in Foreign Subsidiaries of Japanese Multinational Corporations in the PRC and the United States," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 278-293.
- Doz, Y. L. & C. K. Prahalad (1981a) "Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs," *Sloan Management Review*, Fall, pp. 15-29.
- Doz, Y. L., C. A. Bartlett & C. K. Prahalad (1981b) "Global Competitive Pressures and Host Country Demands; Managing Tensions in MNCs," *Sloan Management Review*, Spring, pp. 63-74.
- Doz, Y. L., J. Santos & P. Williamson (2001) *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dunning, J. H. & S. M. Lundan (2008) *Multinational Enterprises and Global Economy*, Cheltenham,

- UK: Edward Elgar.
- Ghemawat, P. (2001) "Distance Still Matters: the Hard Reality of Global Expansion," *Harvard Business Review*, September, pp. 137-147.
- Ghoshal, S. & C. A. Bartlett (1988) "Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 3, pp. 365-388.
- Ghoshal, S. & C. A. Bartlett (1991) "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 603-625.
- Ghoshal, S. & D. E. Westney (1993) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Basingstoke, UK: Macmillan. (江夏健一監訳『組織理論と多国籍企業』文眞堂, 1998年).
- Hamel, G. & C. K. Prahalad (1994) *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (一條和生訳『コアコンピタンス経営：未来への競争戦略』日本経済新聞社, 1995年).
- Harzing, A. W. (2001) "Who's in Charge?: an Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries," *Human Resource Management*, Vol. 40, No. 2, pp. 139-158.
- Heenan, D. A. & H. V. Perlmutter (1979) *Multinational Organization Development*, Reading, MA: Addison-Wesley. (江夏健一監訳『多国籍企業—国際化のための組織開発—』文眞堂, 1982年).
- Herzberg, F., B. Mausner & B. B. Snyderman (1957) *The Motivation to Work*, 2nd ed., New York: John Wiley & Sons. (北野利信訳『仕事と人間性：動機付け - 衛生理論の新展開』東洋経済新報社, 1968年).
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (矢野修一訳『離脱・発言・忠誠：企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房, 2005年).
- Johanson, J. & J. Vahlne (1979) "The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32.
- Jones, G. (2005) *Multinationals and Global Capitalism from 19th to the 21st Century*, Oxford: Oxford University Press. (安室憲一・梅野巨利訳『国際経営講義：多国籍企業とグローバル資本主義』有斐閣, 2007年).
- Keeley, T. D. (2001) *International Human Resource Management in Japanese Firms: their Greatest Challenge*, New York: Palgrave.
- Kopp, R. (1994) "International Human Resource Policy and Practices in Japanese, European and United States Multinationals," *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 4, pp. 581-599.
- Levitt, T. (1983) "The Globalization of Market," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 92-102.
- Milgrom, P. & J. Roberts (1992) *Economics, Organization & Management*, Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳『組織の経済学』NTT

- 出版, 1997 年)
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 2003 年).
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, New York: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかにに好業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985 年).
- Porter, M. E. (1986) *Competition in Global Industries*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989 年).
- Prahalad, C. K. & Y. L. Doz (1981) “An Approach to Strategic Control in MNCs,” *Sloan Management Review*, Summer, pp. 5-13.
- Prahalad, C. K. & Y. L. Doz (1987) *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, New York: Free Press.
- Rosenzweig, P. M. & N. Nohria (1994) “Influences on Human Resource Management Practice in Multinational Corporations,” *Journal of International Business Study*, Vol. 25, No. 2, pp. 229-251.
- Schuller, R. S., P. J. Dowling & H. De Cieri (1993) “An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management,” *Journal of Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 419-459.
- Scullion, H. & D. G. Collings (eds.) (2006) *Global Staffing*, London: Routledge.
- Scullion, H. & M. Linehan (2005) *International Human Resource Management - a Critical Text*, New York: Palgrave MacMillan.
- Scullion, H. & K. Starkey (2000) “In Search of the Changing Role of the Corporate: Human Resource Function in the International Firm,” *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 6, pp. 1061-1081.
- Shiraki, M. (2007) *Role of Japanese Expatriates in Japanese Multinational Corporations: From the Perspective of the “Multinational Internal Labor Market”*, (Working Paper, February, 2007), Tokyo: Center of Excellence - Contemporary Asian Studies, Waseda University, Retrieved May 18, 2009, from <http://hdl.handle.net/2065/12802>.
- Simon, H. A. (1997) *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, 4th ed., New York: Free Press. (二村敏子ほか訳『経営行動』ダイヤモンド社, 2009 年).
- Stopford, J. M. & L. T. Wells Jr. (1972) *Managing the Multinational Enterprise / Organization of the Firm and the Ownership of the Subsidiaries*, New York: Basic Books. (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策：グローバル構造を超えて』ダイヤモンド社, 1976 年) .
- Stroh, L. K. & P. M. Caligiuri (1998) “Strategic Human Resources: a New Source for Competitive Advantage in the Global Arena,” *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9,

- No. 1, pp. 1-17.
- Taylor, S., S. Beechler & N. Napier (1996) "Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 959-985.
- Vernon, R. (1966) "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2, pp 190-207
- Vernon, R. (1971) *Sovereignty at Bay: the Multinational Spread of U. S. Enterprises*, New York: Basic Book. (霍見芳弘訳『多国籍企業の新展開—追い詰められる国家主権—』ダイヤモンド社, 1973年).
- Vernon, R. (1977) *Storm over Multinationals: Real Issues*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (古川公成訳『多国籍企業を襲う嵐: 政治・経済的緊張の真因は何か』ダイヤモンド社, 1978年).
- Vernon, R. (1979) The Product Cycle Hypothesis in the New International Environment, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41, No. 4, pp. 255-267.
- Williamson, O. E. (1970) *Corporate Control and Business Behavior*, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall. (岡本康雄・高宮誠訳『現代企業の組織革新と企業行動』丸善, 1975年).
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and hierarchies; analysis and anti-trust implications; a study in the economics of internal organization*, New York: Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年).
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (近藤公彦訳『ケーススタディの方法』千倉書房, 1996年)

【日本語文献 (五十音順)】

- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞社。
- 石田英夫 (1999) 『国際経営とホワイトカラー』中央経済社。
- 伊藤秀史 (2008) 「市場と組織：原理の相互浸透と企業の境界」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大編著『現代の経営理論』有斐閣, 73-102頁。
- 江夏健一・桑名義晴 (2001) 『理論とケースで学ぶ国際ビジネス』同文館出版。
- 江夏憲一・長谷川信次・長谷川礼 (2008) 『シリーズ 国際ビジネス< 2 > 国際ビジネス理論』中央経済社
- 太田正孝 (2008) 『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版。
- 小池和夫 (2008) 『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社。
- 白木三秀 (1995) 『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。
- 白木三秀 (1999) 『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。
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析: 「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣。
- 白木三秀 (2008) 「日系多国籍企業の人材マネジメントの諸課題と展望」『日本貿易会月報』661号, 20-24頁。

- 東洋経済新報社 (2008)『海外進出企業総覧【会社別編】2008 年度版』東洋経済新報社
- 根本孝・諸上茂登 (1994)『国際経営の進化』学文社。
- 長谷川信次 (1989)「内部化理論の批判的検討」.『早稲田社会科学研究』第 39 号, 27-54 頁。
- 長谷川信次 (1992)「戦略提携へのアプローチ—内部化理論を越えて」『早稲田社会科学研究』第 45 号, 1-21 頁。
- 長谷川信次 (1998)『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館出版。
- 花田光世 (1988a)「グローバル戦略を支える人事システムの展開法 (上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第 13 巻第 4 号, 55-64 頁。
- 花田光世 (1988b)「グローバル戦略を支える人事システムの展開法 (下)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第 13 巻第 5 号, 103-112 頁。
- 平野光俊 (2006)『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
- 平野光俊 (2009)「内部労働市場における雇用区分の多様化と転換の合理性—人材ポートフォリオ・システムからの考察—」(ディスカッションペーパーシリーズ 2009・9) 神戸大学大学院経営学研究科。
- 古沢昌之 (2008)『グローバル人的資源管理—「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント』白桃書房。
- ブレイントラスト社 (2009)「大手商社のグローバル人材育成策：日本人社員と海外現地社員のグローバル人材育成策と海外拠点での人材育成状況」『ブレインズ』第 1804 号、1-18 頁。
- 松山一紀 (2005)『経営戦略と人的資源管理』白桃書房。
- 安室憲一 (1992)『グローバル経営論』千倉書房。
- 安室憲一先生還暦記念論文編集委員会 (2007)『新グローバル経営論』白桃書房。
- 吉原英樹 (2002)『国際経営論への招待』有斐閣。
- 吉原英樹 (2003)「総合商社—日本人が日本語で経営—」『国民経済雑誌』第 187 巻, 第 3 号, 19-34 頁。
- 労働政策研究・研修機構 (2006)『第 4 回 日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果』調査シリーズ No. 24。
- 渡辺聡子 (1997)『ポスト日本型経営：グローバル人材とリーダーシップ。』日本労働研究機構。

以上

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2008・1	石津 朋和 白松 昌之 鈴木 周 原田 泰男	技術系ベンチャー企業の企業価値評価の実践ーダイナミック DCF 法とリアル・オプション法の適用ー	5/2008
2008・2	荒木 陽子 井上 敬子 杉 一也 染谷 誓一 劉 海晴	医薬品業界と電機業界における M&A の短期の株価効果と長期 の利益率	5/2008
2008・3	堀上 明	IT プロジェクトにおける意思決定プロセスの研究 ークリティカルな場面におけるリーダーの意思決定行動ー	9/2008
2008・4	鈴木 周	M&A における経営者の意思決定プロセスと PMI の研究 ーリアル・オプションコンパウンドモデルによる分析ー	10/2008
2008・5	田中 彰	プロスポーツビジネスにおける競争的使用価値の考察 プロ野 球・パシフィックリーグのマーケティング戦略を対象に	10/2008
2008・6	進矢 義之	システムの複雑化が企業間取引に与える影響の研究	10/2008
2008・7	戸田 信聡	場の形成による人材育成	10/2008
2008・8	中瀬 健一	BtoB サービスデリバリーの統合～SI 業界のサービスデリバリ ーに関する研究～	10/2008
2008・9	藤岡 昌則	生産財マーケティングアプローチによる企業収益性の規定因に 関する実証研究	11/2008
2008・10	下垣 有弘	コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの 構築とその限界：松下電器産業の事例から	11/2008
2008・11	小林 正克	製薬企業における自社品および導入品の学習効果に関する実証 研究	11/2008
2008・12	司尾 龍彦	マネジャーのキャリア発達に関する実証研究 管理職昇格前の イベントを中心として	11/2008
2008・13	石村 良治	解釈主義的アプローチによるデジタル家電コモディティ化回避	11/2008
2008・14	浅田 賢治郎	ソフトウェア開発における品質的欠陥発生要因と対策	11/2008

2008・15	小林 誠	原材料市況の変動が及ぼす企業投資行動への影響－素材 4 産業のマイクロデータ実証分析－	11/2008
2008・16	荒木 陽子	地域金融機関の再編効果とライバル行への影響	11/2008
2008・17	古市 正昭	非管理職のキャリアとモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・18	岩田 泰彦	事務系企業内プロフェッショナルのモチベーションに関する質的研究	11/2008
2008・19	鈎 忠志	高信頼性組織におけるリーダーシップに関する実証研究	11/2008
2008・20	中尾 一成	個人や組織のコア技術能力がイノベーション成果に及ぼす影響に関する実証研究	11/2008
2008・21	難波 正典	研究開発者のモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・22	筆本 敏彰	研究開発における規模の経済性の実証研究－製薬企業の事例－	11/2008
2008・23	上田 伸治	産業看護職のキャリア開発についての一考察	11/2008
2008・24	寺田 多一郎	プロフェッショナルとしての大学教員のモチベーション研究～薬学教育改革に直面した薬学部教員のジレンマ～	11/2008
2008・25	成岡 雅佳	製薬企業のハードルレートと事業ポートフォリオ（重点疾患領域）との関連性の分析	12/2008
2008・26	徳宮 太一	同族企業の後継者育成	12/2008
2008・27	那須 恵太郎	放送倫理の適用と推進における課題と対策～民間放送を事例として～	2/2009
2008・28	鈴木 康嗣	人事部門の役割と機能	2/2009
2009・1	福嶋 誠宣	日本企業のグループ経営におけるマネジメント・スタイルの研究	4/2009
2009・2	井上 敬子	特許の質と企業価値	6/2009
2009・3	竹内 雄司	メンタリングが職場に及ぼす影響～個と組織の強さが両立する職場作りにかかわる研究～	7/2009
2009・4	石津 朋和	IT 活用型在庫管理効果による ABL 普及の可能性	9/2009
2009・5	狗巻 勝博	NPO 法人における融資利用の決定要因	9/2009
2009・6	村元 正和	日本の未上場バイオベンチャーにおける知識資本と資金調達の関連性	9/2009

2009・7	中川 清之	新規事業創造の要因に関する一考察ー日本の製造業における実証研究ー	10/2009
2009・8	小池 宏	製造業におけるサプライヤー選定の最適化基準に関する考察ー原材料及び部品サプライヤーと買い手企業間関係に基づく競争優位の研究ー	10/2009
2009・9	迫田 和良	コーポレート・ベンチャーのマネージャーのモチベーションー食品製造業の事例研究ー	10/2009
2009・10	松本 恭卓	IP0企業のディスクロージャーの質と株主資本コストー新興3市場のデータに基づく実証分析ー	10/2009
2009・11	井上 貴文	金融機関における貸出手法の決定要因 なぜ地域金融機関でリーションシップバンキングが機能しないのか	10/2009
2009・12	栗山 淳	ブティック型ベンチャーキャピタルの投資行動ーバイオベンチャーの事例分析ー	10/2009
2009・13	丸谷 直之	敵対的買収に対するメインバンクの有効性ーメガバンク金融グループの潜在的機能ー	10/2009
2009・14	田中 俊一朗	不動産企業における効果的な有利子負債の活用ー新興不動産企業を対象にした実証分析ー	10/2009
2009・15	静 俊二郎	石灰鉱山におけるマテリアルフローコスト会計	12/2009
2009・16	江口 利光 大矢 茂人 柏原 雄一郎 杉本 豊	事業再生におけるターンアラウンドマネージャーのフォローアップ行動	12/2009
2009・17	大塚 美樹	派遣労働者のキャリア形成に関する一考察ー17号業務に特化した派遣会社を事例としてー	1/2010
2009・18	江口 利光	事業再生における企業リストラクチャリングの効果	2/2010
2009・19	相澤 卓也	国際経営における「現地化」と「内部化」の考察ー商社の海外事業と国際人的資源管理を中心にー	3/2010