

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 6 月 4 日現在

機関番号：14701

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2011

課題番号：21730301

研究課題名（和文）国際人的資源管理の制度的基盤

- グローバル要員の人事制度と業績管理に関する研究 -

研究課題名（英文）An Institutional Framework for Global Human Resource Management

研究代表者

樋口 純平（HIGUCHI JUNPE）

和歌山大学・経済学部・准教授

研究者番号：40434683

研究成果の概要（和文）：

本研究の目的は、近年、国内本社を超えてグローバルに展開されようとしている人事機能の制度的な基盤について、日米比較の視点からその整備に向けた現状と課題を明らかにすることである。

研究では、文献資料からグローバル人事制度の分析視角を設定し、日米企業の動向を概観した上で、事例調査をつうじてその設計と運用状況を分析した。分析からは、グローバル人事制度に関する両国企業の特徴や相違についての示唆が得られた。

研究成果の概要（英文）：

The purpose of this study is to propose an institutional framework for global human resource management. The survey of literatures and case analyses show the similarities and differences of Japan and US multinational corporations.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	800,000	240,000	1,040,000
2010 年度	800,000	240,000	1,040,000
2011 年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
総計	2,200,000	660,000	2,860,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：国際人的資源管理 人事制度 国際比較

1. 研究開始当初の背景

近年の日本企業は、経営活動のグローバル化の進展にともない、グローバルなオペレーションの枠組みの中での最適な人材マネジメントのあり方を模索している。かつて日本企業は 1980 年代後半に進行した円高を背景として、積極的な対外直接投資を行い多国籍化を進めた。低コストの労働力活用や関税の回避をはかるため、現地生産や現地調達を本

格化させた局面と言える。こうした動向を受けて当時の研究の関心は、高い品質と労働生産性を実現した国内製造業の人事・生産システムをいかにして現地子会社に移転・適用するかという点に注がれ、それに関する多くの実証研究が蓄積された。そしてこれ以降も、国内市場の成熟化と新興国市場の成長等を背景として現地法人企業数やその従業員数は傾向的に増加を続けており、とりわけその

質的側面において近年のグローバル経営は地域・グローバル統合と形容される新たな局面を迎えたと言われる。すなわち、国際分業や国際調達の進展にともなう海外子会社間のネットワーク化や地域統括拠点の設置、本国・現地の緊密な相互依存関係の下での高付加価値活動などにより特徴づけられる段階である。ここに至り、本社の理念や規範を共有する高度なスキルとノウハウを有する基幹的な本国・現地人材の育成と活用を多国間の枠組みの中で行うグローバル人事のニーズが急速に拡大し、それに対する研究上の関心も高まりつつある。

2. 研究の目的

本研究の目的は、このように国内本社を超えてグローバルに展開されようとしている人事機能の基盤となる制度的な枠組みの整備に向けた日本企業の現状と課題について考察することである。特に国際的な事業運営に関しては相対的に進んだ取り組みをしていると評価されることの多い米国企業との国際比較的な分析を通じてその検討を試みる。

国際人的資源管理の制度的枠組みに注目した研究を行うのは、次のような理由による。これまで国際経営論の分野では、経営上の意思決定やマネジメントの展開に際して、本社と海外子会社の関係性をめぐり本社主導の集権的なグローバル統合をはかる力と現地子会社による分権的な現地適応をはかる力との調整とバランスのあり方に強い関心が寄せられてきた (cf. Bartlett and Ghoshal (1989), Evans and Doz (1992))。そしてグローバルなオペレーションの中でその適切なバランスを追求するためには、基幹的なグローバル要員の育成と活用を可能にする世界共通に適用可能な人事制度 (以下では、「グローバル人事制度」と呼ぶ) の基盤整備が必要となることが指摘されている (cf. 安室 (2007))。

こうしたグローバル人事制度の設計と運用状況に関しては、企業実践としても比較的最近の動向と考えられ、欧米の国際人的資源管理のテキストにも詳しい記述は認められない (cf. Briscoe, Schuler and Claus (2009))。その一方で、国内的には日本と欧米の多国籍企業の比較分析にまで踏み込んだ有力な研究が蓄積され始めている (白木 (2006), 古沢 (2008))。これらの研究では、いずれも多国間の枠組みの中で基幹的なグローバル要員の選抜・育成・活用をはかるためにグローバル共通の等級制度や評価制度を整備する必要性が指摘されている。しかし、日本企業と欧米企業の相違は前者の後者に対する制度整備上の遅れによって説明される一方、グローバル人事制度の内容に関する

アプローチの特徴や相違については、必ずしも十分な注目がなされていないように見受けられる。すなわち、グローバル人事制度の詳しい設計と運用状況をめぐっては、さらなる研究と貢献の余地が残されているものと考えられる。

3. 研究の方法

本研究では、日米の多国籍企業におけるグローバル人事制度の設計と運用状況を既存の文献資料と事例調査にもとづいて検討した。文献資料研究では、予備的調査の知見と併せて当該テーマに関わる国内外の研究書や調査レポートから分析視角を設定すると共に、グローバル人事制度の整備状況について近年の動向を概観した。事例調査では、分析視角に即して経営のグローバル化が進行している代表的業種である日米の電機メーカー各社を中心に、人事担当者へのインタビューを行っている。

4. 研究成果

本研究の成果は、上記の方法に対応して第1フェーズにおける文献資料研究と、第2フェーズにおける事例研究に分けられる。

(1) 文献資料研究の成果

研究の第1フェーズで得られた成果は、次の2点に要約できる。1つは、グローバル人事制度を分析する上での基本的な視角について考察・整理したことである。それらは、端的にグローバル人事制度の設計と運用状況に関わる次の4つの側面に集約される。

- ①国内外拠点における主要ポストの職務関連情報 (役割・職務要件等) と基幹的社員の人材関連情報 (知識・スキル・経験等) の整備状況。それにもとづいて、グローバル人事のプラットフォームとなるグローバル共通の等級がどのように設定されているか。
- ②上記と連動した幹部人材・候補者の研修体系や後継計画 (サクセッション・プラン) の策定状況。それにもとづいて、基幹的社員のグローバルな最適配置・登用がどのように行われているか。
- ③上記と連動したグローバル共通の評価・処遇システムの整備状況。その基軸となる、行動評価の基準 (コンピテンシー等) や業績評価指標、報酬パッケージの設定がどのように行われているか。
- ④上記のグローバル人事制度を運用するための人事機能の整備状況。本社・地域統括拠点・事業部等における人事機能の調整 (業務の分担・統合、グローバル人事会議の設置・運営等) がどのように行われているか。

研究の第1フェーズから得られた2つ目の

成果は、上記の分析視角にもとづいて日米企業のグローバル人事制度の整備状況を概観した上で、日本企業がグローバル人事制度を展開する際の課題を米国企業との比較論的な視点から考察したことである。

「労務行政研究所」等の専門機関による直近の事例情報から読み取れるのは、国内の先進的な多国籍企業でも、①～④のようなグローバル人事の制度展開には過渡的な側面が少なくないと見られることである。具体的にいえばその進捗のあり方を、(a) 各項目の準備段階、(b) 制度を体系化した段階、(c) 運用面が進展した段階、という点から判別することができる。また、ここに組織階層別あるいは地域別の進捗状況という視点を加えることも可能である。一方、‘WorldatWork’等の専門機関による米国企業についての調査レポートや事例情報からは、日本と同じようにグローバル人事制度の過渡的な側面が含まれることや、(a)～(c)の視点から進捗状況を判別しうることを指摘できる。

さらに日米企業の本社人事制度を比較論的な視点から考察することにより、こうしたグローバル人事の展開に際しても有益な示唆が得られた。人材の中長期的な定着を前提とした日本企業の人事制度では、組織内部での評価、処遇、育成等の相互的な関連性や体系性を重視した設計と運用が行われてきた。一方、米国企業では人材の頻繁な離職と雇入れや報酬の相場変動といった外部労働市場の影響を強く受けるため、部門や職場レベルでの裁量的な制度運用をつうじて人事管理のサイクルを回そうとする傾向がある。海外進出先諸国において外部労働市場の影響が避けられないグローバル人事の分野では、日本企業は制度の共通化に際してアメリカ的な制度モデルへの修正を迫られる可能性が生じる。即ち日本企業におけるグローバル人事の形成を展望する上では、外部労働市場によってもたらされる非体系化の圧力とその処理の仕方、結果として制度の設計と運用に表出する人事思想や人事戦略の伝統と変容のバランスのあり方、を見定めることが必要となる(樋口(2011))。

(2) 事例研究の成果

上記の文献資料研究から得られた知見を踏まえて、日米企業のグローバル人事制度の設計と運用についての事例調査を行った。その主な事実発見を、日米の大手電子部品メーカーに注目して摘記すると、次のようである。

まず日本企業の事例では、文献資料研究からも示唆されたように、上記①～④の問題意識を持った取り組みが進められている。①については、グローバル共通の等級設定を視野に、海外グループ企業各社の幹部人材約400名を複数レベルに分け、資質と業績に注目し

た人材情報の整備を進めている。しかし、グローバル等級の構築に際して欧米型の職務を基準とした枠組みを用いるのか、用いるとしてもどの程度まで共通化をはかるのか、次の2つの課題をふまえて検討中である。1つは各国子会社制度のバラツキが大きいために、個別的な対応を想定するとその共通化には多大なコストと労力を要することである。いま1つには国内本社制度が職能資格体系に基礎を置くために、職務基準での統一化をはかるうとすると社員格付けの考え方に齟齬が生じることである。②については、国内外の幹部人材を対象として年2回実施されるリーダーシップ開発プログラムと数ヶ月のスパんで継続的に実施されるアクションラーニングを導入している。また、これと同時に進行で事業部が主体的に幹部人材の後継計画を作成する仕組みが回り始めており、その計画表は50%程度の充足状況にある。しかし、現状では国や事業を超えた幹部人材の最適配置・登用にまでは至っていない。③については、グローバル共通の評価制度の基礎となる幹部人材のコンピテンシーモデルを独自に作成している。しかし、グローバルな報酬の仕組みについては未整備であり、今後の課題としている。④については、事例企業に地域統括会社が存在しないため、北米、アジア、欧州などの地域ベースで本社及び各種事業との調整機能を果たす人事センターを設置し、採用、育成、報酬などの支援体制を整えている。これと併せて、全社・事業・地域の各レベルで幹部人材のグローバルな最適採用・育成・配置を推進するための人材ミーティングを行っている。

次に米国企業の事例からは、①～④の取り組み状況において日本企業との相違が見出された。まず①については、職務情報の整備が主要ポストにとどまらず国内外の全職務においてなされており、それにもとづいて全社員に適用されるグローバル共通の等級が設定されている。このグローバル等級の基本的な仕組みは、管理職(Manager)、専門職(Professional)、技術職(Engineer)、一般職(Administrative)などの職種別に複数段階のレベルと職務要件を設定し、これを本社及び国内外子会社の職務構成と直接対応させるかたちで共通適用するものである。その際には、職種と職務の中間的なカテゴリーである職群を介在させることで、両社の整合性と世間相場情報との対応関係を確保している。なお、このようにグローバル等級の整備が広範かつ精密に行われている一方で、人材情報については体系的な整備が志向されていないものと見られる。②について、①で人材情報の整備が進められていないことを反映して、幹部人材の後継計画の策定も体系的には行われていない。しかしその一方で、国

内外の全社員を対象としたグローバルな配置・登用の仕組みは整備されており、国や事業を超えた人材異動がすでに本格化している。基本的な仕組みは本社と国内外子会社がグローバルに人材募集を公示し、人事の仲介をえて各国・各社の人材が応募する。即ち人事主導の組織的な取り組みとしてではなく、グローバルな内部労働市場の市場メカニズムをつうじて最適配置・登用が実現されるという考え方である。③については、①におけるグローバル等級の完成度と対応して、評価・処遇システムの共通化も設計レベルでは完了していると見てよい。各国子会社のあらゆる職務が統一的な職務情報の枠組の下で捕捉され、その職務に該当するグローバル共通のサラリー情報が適用される。また、評価についても同じくグローバル共通の仕組みとして、業績目標とコンピテンシーにもとづき総合評価ポイントが決まるシステムが回っている。しかし、その活用の仕方は各管理者の裁量に委ねられており、処遇との関係についても運用面での共通ルールは存在しない。④については、日本の事例企業と同じく地域統括会社を持たないために人事担当者がコミュニティ的な地域ネットワークを形成している。しかし、その連携と調整のあり方は、必ずしも体系的な整備を志向したものではない。

以上の分析からは、次のような示唆を得ることができる。一般に、グローバル人事制度の整備状況は欧米企業に対して日本企業が遅れていると評価されることが多く、その証拠も少なくない。この点は事例企業でも、グローバル人事の制度的な基軸となるグローバル等級の整備状況に明確な進捗状況の違いを見出すことができる。しかし制度の導入プロセスに着目すると、そこには制度整備の進捗状況に加えてそのアプローチや力点の相違についても検討する必要があることが示唆される。例えばグローバル等級の設定に際しては、海外の労働市場を視野に入れた報酬政策と連動させるために職務基準の設計が適合的となり、それがグローバルな社内公募制度と結びつくことで国や事業を超えた円滑な人材の配置・登用が可能になる。しかし、そのことは基幹的なグローバル人材の特定と入念な育成をつうじた配置・登用とは必ずしもイコールでは結べない。ここには日本の人材開発を重視する方針とそれに関わる本社人事のイニシアティブの強さ、そして米国の流動的な雇用を前提とした自律的なキャリア形成を重視する方針などが関係しうるだろう。すなわち今後のグローバル人事制度の研究では、こうした国別のアプローチや力点の相違を踏まえた分析の必要性を指摘することができる(樋口(2012))。なお、グローバル人事制度の展開は日米企業共に過

渡的な状況と考えられ、本研究における限られた事実発見から定見を得ることは容易ではないが、今後の研究の発展に資する知見を得ることができた。

引用文献：

Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders : The transnational solution.*, Cambridge : Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳 (1990) 『地球市場時代の企業戦略 - トランスナショナル・マネジメントの構築 - 』日本経済新聞社)
Briscoe, D., Schuler, R. and Claus, L. (2009) *International Human Resource Management : Policies and practices for multinational enterprise.*, New York : Routledge.

Evans, P. & Doz, Y. (1992) 'Dualities : A paradigm for human resource and organizational development in complex multinationals' in Pucik, N., Tichy, N. and Barnett, C. (eds.) *Globalizing Management : Creating and leading the competitive organization.* New York : John Wiley.

古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理論』白桃書房

白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣

安室憲一 (2007) 『新グローバル経営論』白桃書房

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計2件)

① 樋口純平 (2012) 「グローバル人事制度の導入プロセスをめぐる一考察 - J社とU社の事例を中心に - 」『和歌山大学ワーキングペーパー』No. 12-03, pp. 1-12.

② 樋口純平 (2011) 「成果主義の賃金改革と2つの市場」『日本労働研究雑誌』No. 611, pp. 38-48.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

樋口 純平 (HIGUCHI JUNPE)

和歌山大学・経済学部・准教授

研究者番号：40434683