

## 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 5 月 11 日現在

機関番号：34315

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009 ～ 2011

課題番号：21730334

研究課題名（和文）日系海外子会社における国際人材に関する研究  
— 本社の人的資源管理施策の視点より —

研究課題名（英文）International Managers at Japanese Overseas Subsidiaries: Focusing on the Human Resource Management Policies of Corporate Headquarters

研究代表者

中村 志保（NAKAMURA SHIHO）

立命館大学・経営学部・准教授

研究者番号：20389191

研究成果の概要（和文）：

多国籍企業の中核である本社の人材戦略が人的資源管理施策の充実度を規定し、それが海外子会社における本国従業員、現地従業員、第三国籍従業員（現地から第三国へ派遣）の登用（特に管理職）に影響を及ぼすことが概ね明らかになった。

研究成果の概要（英文）：

We found that the human resource management policies of corporate headquarters are having an impact on the utilization of three types of international managers – namely, parent-country nationals (PCNs), host-country nationals (HCNs).

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 | 700,000   | 210,000 | 910,000   |
| 2011 年度 | 800,000   | 240,000 | 1,040,000 |
| 年度      |           |         |           |
| 年度      |           |         |           |
| 総計      | 2,300,000 | 690,000 | 2,990,000 |

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：国際経営

## 1. 研究開始当初の背景

## (1) 研究の概要

旧ソ連の崩壊、中国の資本主義化に伴い、多国籍企業のグローバル化の進展は著しい。そのような中、日本企業の国際人材の捉え方が変化している。従来のように日本人のみを国際人材として捉えるのではなく、外国人の活用や育成に取り組む企業が増えている。一方、従来どおり日本人を中心とした海外子会社経営を行う企業もある。本研究では、多国籍企業という組織の中核である本社の人材戦略が人的資源管理施策（評価や賃金制度など）の充実度を規定し、それが海外子会社に

おける本国従業員(日本人)、現地従業員、現地から他国へ派遣される第三国籍従業員の管理職の登用の割合に影響を及ぼすことを明らかにすることを目的としている。

## (2) 研究の学術的背景

日系企業は欧米系企業に比べ、現地従業員の管理職への登用、すなわちヒトの現地化の進捗度が遅いと言われて久しい。グローバル化社会の進む現在、この問題は海外ジャーナルなどで海外の研究者に大きく取り上げられ批判されている。80年代から90年代にかけて、日本の研究者はこの問題について、「日

系企業では、現地で日本的な経営管理や経営制度を用いているが、それが現地の制度と適合しないために現地従業員の採用や継続的な雇用が難しく、現地化が進まない」という一応の結論を導いている。しかしながら、この結論には、多国籍企業の統括を担う日本本社人事部が国内の人的資源管理と海外の人的資源管理というように組織を二分して捉えていると考えている特徴がある。90年代に入り、EUをはじめ、NAFTA、AFTAなどが次々に構築され自由貿易協定が結ばれている。また、旧ソ連の崩壊、中国や東ヨーロッパの資本主義化に伴い、生産や消費市場が以前に比べて拡大している。さらに、消費者の多様性が進んだことにより、少品種大量生産の時代から多品種少量生産の時代へと生産様式が変化している。これらのことにより、多国籍企業の活動は60年代、70年代、80年代に比べ、現在劇的に活発化し、組織の規模は拡大の一途をたどっている。このような時代において、日本の多国籍企業は本社と海外子会社というように組織を別々に捉えるよりはむしろ、本社を中心とした大規模な一つの組織として組織の捉え方を見直す必要性が生じているのではないかと考えられる。人的資源管理に関しては、本社と海外子会社との間で個別に人材を調整するのではなく、本社を中心として本国従業員、現地従業員、第三国籍従業員をいかに計画的に採用し、適切に配置するかということがこのグローバル化時代における日本の多国籍企業の人材戦略になってくるであろう。

このような本国、進出している現地国、第三国というさまざまな国や地域で活躍する、本国従業員、現地従業員、第三国籍従業員という多様な国際人材をいかに戦略的に育成、活用するために、彼らに対してどのような人的資源管理施策（採用、教育訓練、配置、賃金・報酬制度、評価制度）を行っていくのかということ提唱しているのが Dowling, et.al. (2007) の国際人的資源管理 (International Human Resource Management ; 以下 IHRM) である。本研究はこの Dowling, et al. (2007) の概念から、過去に行われてきた日系企業のヒトの現地化の研究を捉えなおすことにより、それを発展的に進めていく。すなわち、現地化研究が行われてきた70年代後半から80年代、90年代にかけては、研究対象は日本から派遣される本国従業員と進出先の海外子会社の現地従業員という二種類の人材であり、現地従業員が第三国へ派遣される場合の第三国籍従業員の活用は視野に入れられていなかった。また、先に述べたように、人的資源管理の捉え方も、本国の人的資源管理、現地国の人的資源管理というように二分されたものであった。そこで、本研究では、研究対象を本国

従業員、現地従業員に加えて第三国籍従業員とその幅を拡大し、また、人的資源管理施策の運用を担う本社人事部がそれをどのように行うかという IHRM の概念を用いた研究を行う。

### (3) 既存研究を踏まえ着想に至った経緯

本研究の着想に至った経緯は、申請者のこれまでの研究成果に端を発する。中村(1998)では、1997年米ニューヨーク州立大学留学時に日系海外子会社である Sanyo Sewing America で行ったインタビュー調査をもとに、日系海外子会社では本国従業員と現地従業員の賃金や評価などの制度が別々に管理される傾向があること、現地従業員の昇進が繰り返し派遣される本国従業員のために遅れる可能性があることなどである(学士論文)。この論文を基に、中村(2001)では、日系企業では欧米系企業に比べてヒトの現地化の進捗が遅れているという現象に着目し、日本的な経営管理制度、特に人的資源管理が問題の要因の中心となっていることを明らかにした。(「日系海外子会社の人的資源管理に関する一考察-現地化を巡る諸問題-」神戸大学大学院経営学研究科修士論文) 中村(2004)では、中村(2001)の一考察を踏まえて、Panasonic(旧松下電器)やシャープなど電子・電気系の多国籍企業7社の本社人事部への詳細な事例研究をもとに、①日系企業には、本社の人材戦略によって、Perlmutter(1969)が唱えた本国志向、現地志向、世界志向という段階が存在すること、②この段階に応じて本社の人的資源管理施策の充実度が高くなり、新たな現地化はこの段階に応じて進捗する傾向があることが明らかにされた。

## 2. 研究の目的

(1) 研究期間内に何をどこまで明らかにしようとしたのか

本研究の目的は、次の4つに整理できる。①既存研究のレビューを通じて、現地化に関する新たな知見の蓄積に貢献することである。具体的にまず、既存研究のレビューを通じこれまでの研究蓄積を整理する。次に、本研究の新たな試みである IHRM の基本概念について明らかにする。その上で、現地化やグローバル人材活用といった研究対象を IHRM という新たな視点で捉えたときに、従来の研究とどこがどのように異なるのかということについて明確にする。②諸概念間の相互関係を説明する理論的枠組みを構築することである。具体的には、本社の戦略により人的資源管理施策の充実度が異なり、それが海外子会社の国際人材の国籍のバランスに影響を及ぼすという基本枠組みを作り、概念の操作化を行う。③その理論的枠組みをも

とに実態を調査し、分析することである。具体的には、現地化の経緯を測定するために、海外進出の歴史が長い電子・電気系の多国籍企業を対象に事例研究を行い、その後大規模なアンケート調査による分析を行う。④事例研究から得られた分析結果により日本企業における国際人材に関する研究の理論モデルを構築することである。

(2) 当該分野における本研究の学術的な特色・独創的な点及び予想される結果と意義

本研究の特色は次の3つに整理できる。①研究対象の新しさである。80年代から90年代にかけての現地化研究においては、「現地従業員の管理職以上への登用」が研究対象とされていた。本研究では、90年代以降の多国籍企業の組織構造の変化を鑑み、本国従業員、現地従業員、そして第三国籍従業員をも視野に入れた国際人材を新たな研究対象として提案している。②分析の視点の新しさである。本研究は、IHRMの概念を用い本社の人的資源管理施策という新たな視点から、従来の現地化の延長線上にある国際人材の活用を考察している。③従来、このような海外子会社の国際人材の国籍のバランスについて、本社の人材戦略に軸をおいた本社人事部へのインタビューはあまり行われなかった。本研究では、これを詳細かつ厳密に行おうとしている。

予想される結果としては、本社の人材戦略により人的資源管理施策の充実度が異なり、それが充実するほど現地従業員や第三国籍従業員の登用の割合は高くなるということが明らかにされるであろう。多国籍企業の人的資源管理施策は本社の戦略的な意図が関連しているというのが、本研究の新たな知見となる。従来の研究では日本企業の国際人材戦略に対して批判的な見方がなされてきた。しかし、2000年以降、人的資源管理施策を充実させている日本企業が増加しており、その程度は企業の戦略により異なることが筆者のこれまでの研究により明らかになっている。本研究により、日本企業で外国人を含む国際人材を活用するか否かについては、進んでいるから良い、進んでいないから悪いではなく、企業の戦略により異なるという客観的事実を示すことができるであろう。本研究では、①日本企業は戦略的な人材配置を視野に入れた人的資源管理施策を講じており、②日本企業の中にも欧米企業のような現地従業員や第三国籍従業員などの国際人材の活用を行うなかで人的資源管理施策の充実を目指す企業があり、その違いは、企業の戦略性によるものであるということを示すことができるであろう。

### 3. 研究の方法

#### (1) 概要

グローバル化が進む中、海外子会社の経営を本国従業員（日本人）のみならず、現地従業員、第三国籍従業員を積極的に活用する企業、一方で従来とおり本国従業員を中心に経営を行う企業が存在する。本研究では、多国籍企業という組織の中核である本社の人材戦略の考え方により人的資源管理施策の充実度が異なり、海外子会社の国際人材の国籍の割合に影響を及ぼすことを明らかにする。

以上の目的を達成するために本研究は3年間の研究計画をもっている。平成21年度は主に現地化や国際人材に関する概念整理を行い、理論的枠組みを構築し、仮設命題の導出を行なう。平成22年度は、前年度に作成した理論枠組みに基づいて、インタビューによる定性的な事例研究を行う。平成23年度は、縦断的な研究を進める上で事例研究を継続して行う。そして、実証結果の理論的・学術的な意味づけを確認したうえで、国内外の学会や論文にて報告を行なう。

#### (2) 理論的枠組みと仮設命題の導出

現地化、国際人材の管理や育成に関する概念整理を行い、その上で理論的枠組みを構築することを目標とする。この間、積極的に企業インタビューによるパイロット調査を行なう。

現地化に関する文献はこれまでに網羅的に収集、渉猟してきた。しかし、①その文献の数は膨大であること、②新しい文献が継続的に出版されていること、③IHRMという分野に関する研究蓄積は日本には少ないという3つの理由から概念整理を厳密に行わなくてはならない。そのため、今後も現地化や国際人材の育成に関する文献を継続的に収集、渉猟する必要がある。IHRMは海外の研究者が構築した概念であるため、今後も多数の外国語論文を熟読する必要がある。

このような概念整理を通じて理論的枠組みを構築した後、その理論的枠組みをもとにパイロット調査を進めていく。申請者は既に、平成15年よりキャノン、富士通、Panasonic、村田製作所、三洋電機、オムロン、シャープなど日本を代表する電子・電気系多国籍企業7社の本社人事部へのインタビュー調査による事例研究を継続的に行っている。これらの企業への調査を継続して行いながら、そこで得られた定性的データをもとに理論枠組みの精度を高める。

#### (3) 事例研究

まず、パイロット調査により精緻化された理論枠組みに基づいて本格的な事例研究を行う。この分野における本社人事部を対象とした事例研究の数が少ないことから、インタ

ビュー調査はできるだけ繰り返し行ない、鍵概念や構成要素の抽出を丁寧に行わなければならない。そのため、1社に対するインタビュー調査は少なくとも2回以上行なう必要がある。

本研究は、大学院在籍中からの問題意識の延長線上にある。申請者はこれまで、平成15年、平成18年に先の企業へのインタビュー調査を中心とする事例研究を行っている。平成18年の調査は、平成15年の調査との3年間の変化を比較、検討するために実施した。この平成22年度の調査により、この平成15年と平成18年の2つの調査との比較が可能になる。

これまで本社を中心としたIHRMという観点から現地化や海外子会社の国際人材の国籍の構成比を捉えた研究がほとんどない。このような未開拓な分野を研究する足固めとしてまず、丁寧かつ厳密な事例研究を行う必要がある。これより次年度の質問票調査の精密度を高めたい。

さらに、この時点で専門化同士の意見交換を行う。まずは国内学会での成果報告などを行ない、概念、構成要素などを再検討し、研究の精度を高める。

#### (4) 事例研究・質問票調査と成果報告

本研究は時系列なデータを必要とするために継続的なインタビュー調査を行なう必要がある。具体的には、海外子会社の国際人材の構成比率の移り変わりやそれに伴う本社の人的資源管理施策の変化の観察・記録を継続的に行う。

事例研究による全てのデータが整理された段階で、仮説命題を検証する。その後、定量的データ、すなわち質問票調査によりこの仮説の検証を行う。神戸大学経済経営研究所の見方によれば、①東証一部上場企業であること、②海外5カ国以上に海外子会社をもつ、日本の多国籍企業は134社あると言われている。そこで、本研究ではこの134社に対して質問票調査を実施する。

実証結果の理論的、学術的、そして実践的な意味づけを行なったうえで、国内外のレフリー付雑誌に論文として投稿し、さらに国内外の学会で報告を行なう。

#### 4. 研究成果

現地化や国際人材に関する文献狩猟を行った結果、本研究では、多国籍企業の中核である本社の人材戦略が人的資源管理施策の充実度を規定し、それが海外子会社における本国従業員、現地従業員、第三国籍従業員(現地から第三国へ派遣)の登用(特に管理職)に影響を及ぼすのではないかということについて検討を行った。

この研究課題に基づいて、2009年には、日

本の多国籍企業4社のインタビュー調査を行った。4社に共通していることは日本人海外派遣者比率が2006年以降、低下傾向にあることである。このうち2社に関しては、社長の現地化比率が高まり、逆出向者と第三国籍従業員数が大幅に増加している。これは2003年の調査開始以降、現地従業員の活用が最も促進されていることを示す。すなわち、本国従業員のみならず現地従業員を含めた国際人材の活用が徐々に進みつつあることが分かった。

次に、2006年から2009年の3年間において、4社のうち最も海外派遣者比率が低下し、社長の現地化比率が高く、逆出向者と第三国籍従業員数が増加しているE社の事例研究を行なった。その結果、本社が本国従業員と現地従業員の国際人材の育成を強化し、充実させることにより日本人海外派遣者比率の低下と社長の現地化比率の上昇を促すことが明らかになった。また、このことは2006年に行ったG社の事例研究とほぼ同様の結果をもたらした。

さらに、このことからG社とE社の共通点と差異性を示すことができた。まず、共通点としては本国従業員、現地従業員の国際人材の育成を職位別に行っている点である。異なる点の一つは、E社は2007年に現地従業員の研修制度に加えて、逆出向制度を導入していること、そしてもう一つは研修を受けた海外派遣登録者の中からどれくらいの割合で実際に海外派遣を実施したのかという研修実績の測定を行っていることである。この2つについては導入されたばかりであるため、これらが国際人材の活用にかかに影響を及ぼすのかについての検討は今後の課題となった。

2010年度には、引き続き電子・電気系の多国籍企業を中心にインタビュー調査を行い、事例研究としてまとめた。その結果、次のような知見が明らかになった。①これらの企業では、おおよそ海外派遣者の比率は低下しており、社長の現地化比率が高まっている傾向にある。また、本社への逆出向者や第三国籍従業員数が大幅に増加している。②調査した企業のうち、こういった傾向が他社に比べて特に強い企業では次のような特徴がみられた。第一に、国際人材の捉え方が従来と異なり、日本人のみならず外国人を国際人材の範囲に含めている。第二に、これらの国際人材の育成を念頭においたさまざまな人材育成プログラムを国内外において展開している。特に、海外子会社より社長、部長、次長、課長レベルの現地従業員を中心とした本社での研修プログラムを充実させている。近年(特に2006年以降より)では、上級、中級管理職のみならず係長や専門職の現地従業員も本社での逆出向や短期研修を受けてい

るケースがみられる。

2011年度は2003年、2006年、2009年に行った4社の事例研究の整理を行い、論文にまとめ、国際学会で報告を行った。ここでは、2003年から2009年の6年間に海外子会社の社長の現地化比率が高く、海外派遣者比率が低く、本社への逆出向者や第三国籍従業員数が増加した（グローバル人材の活用）G社の事例を取り上げ、G社本社の人的資源管理施策との関連について、また、この本社の人的資源管理施策とG社の業績との関連についても検討を行った。その結果、本国従業員に対するグローバル人材としての教育訓練、そして現地従業員に対する本社でのトレイニー制度やインパトリエイト制度などの教育訓練の充実がグローバル人材の活用を促し、さらにはこのことが企業業績を増大させる傾向にあることが明らかになった。

これらのことから、3年間の研究の成果としては、研究課題であった多国籍企業の中核である本社の人材戦略が人的資源管理施策の充実度を規定し、それが海外子会社における本国従業員、現地従業員、第三国籍従業員（現地から第三国へ派遣）の登用（特に管理職）に影響を及ぼすことが概ね支持された。ただし、この3年間の研究により次の三点の課題が残された。

第一に、本社の人的資源管理の充実度が海外子会社の国際人材の国籍の割合に影響を及ぼす可能性を明らかにする本研究は時系列な調査を必要とする。この3年間の研究によりその一時点でのデータを収集し、まとめることができたが、比較を行う上でも、今後継続的な調査を行うことが課題となる。

本社の人的資源管理施策の構成要素のうち、国内外の国際人材に対する教育訓練制度の充実に多くの企業が力を注ぐ中で、評価・報酬制度のグローバル化に対して日本企業は慎重な姿勢を取り続けている。そのような中、2009年の調査においては、制度の導入はまだではあるが、制度の導入に前向きであると回答した企業が増えてきた。この評価・統一制度とグローバル人材活用との関係について明らかにすることが第二の課題となる。

第三に、本社の人的資源管理施策が地域統括会社においてどのように施行され、それがどのようなプロセスにおいてグローバル人材の活用につながっているのかということ明らかにすることである。特に、本社で行っている現地従業員のトレイニー制度やインパトリエイト制度が現地従業員のその後の定着やキャリアにどのような影響を及ぼしているのかについて着目する。これについては、2012年3月にE社欧州統括会社を訪問し、インタビュー調査を開始した。この調査結果については、今後、整理し、論文としてまとめた上で報告を行うとともに、今後も継

続した調査と分析が必要となる。

## 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7件）

① 著者名：S.Nakamura, A. Staples, and K. Harimaya,  
論文標題：Headquarters human resource management practices and global staffing in Japanese multinational corporations.

雑誌名：Proceedings of 28th Annual Conference of Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA).

査読：有、

発行年：2011

ページ：全35頁（電子媒体）

② 著者名：中村志保

論文標題：日本企業の国際人材に関する課題と施策—事例研究を中心として

雑誌名：中村学園大学流通科学研究

査読：有、

巻：第9号、第2巻、

発行年：2010

ページ：27-39頁

③ 著者名：S.Nakamura,

論文標題：Issues and Measures of International Managers at Japanese Multinational Corporations: Analysis of Case Studies.

雑誌名：Proceedings of 23rd Annual Meeting of the Association of Japanese Business (AJBS).

査読：有、

発行年：2010

ページ：全26頁（電子媒体）

④ 著者名：S.Nakamura,

論文標題：Issues and Measures of International Managers at Japanese Multinational Corporations: Analysis of Case Studies.

雑誌名：Proceedings of 27th Annual Conference of Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA).

査読：有、

発行年：2010

ページ：全26頁（電子媒体）

⑤ 著者名：中村志保

論文標題：日本企業の国際人材の育成に関する一考察—G社の事例—

雑誌名：中村学園大学流通科学研究

査読：有、

巻：第8号、第2巻、

発行年：2009

ページ：53-69頁

⑥著者名：S. Nakamura,  
論文標題：The Training and Development of International Managers at Japanese Multinational Corporations: A Case Study of G Corporation.  
雑誌名：Proceedings of 22nd Annual Meeting of the Association of Japanese Business (AJBS).  
査読：有,  
発行年：2009  
ページ：全 31 頁 (電子媒体)

⑦著者名：S. Nakamura,  
論文標題：Global Staffing: A case of Japanese multinational corporations.  
雑誌名：Proceedings of 26th Annual Conference of Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA).  
査読：有,  
発行年：2009  
ページ：全 25 頁 (電子媒体)

[学会発表] (計 5 件)

①発表者名：Nakamura, S., Staples, A., and Harimaya K.  
発表標題：Headquarters human resource management practices and global staffing in Japanese multinational corporations,  
学会名等：Conference of Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA),  
発表年月日：2011 年 11 月 24 日,  
発表場所：Gothenburg in Sweden

②発表者名：S. Nakamura,  
発表標題：Issues and Measures of International Managers at Japanese Multinational Corporations: Analysis of Case Studies,  
学会名等：Conference of Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA),  
発表年月日：2010 年 11 月 14 日,  
発表場所：Delhi in India

③発表者名：S. Nakamura,  
発表標題：Issues and Measures of International Managers at Japanese Multinational Corporations: Analysis of Case Studies,  
学会名等：The Association of Japanese Business Studies (AJBS),  
発表年月日：2010 年 6 月 25 日,  
発表場所：Rio de Janeiro in Brazil

④発表者名：S. Nakamura,  
発表標題：Global staffing: A case of Japanese multinational corporations,  
学会名等：Conference of Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA),  
発表年月日：2009 年 10 月 24 日,  
発表場所：Lausanne in Switzerland

⑤表者名：S. Nakamura,  
発表標題：The Training and Development of International Managers at Japanese Multinational Corporations: A Case Study of G Corporation,  
学会名等：The Association of Japanese Business Studies (AJBS),  
発表年月日：2009 年 6 月 26 日,  
発表場所：San Diego in USA

[図書] (計 1 件)

①著者名：奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著 (共同執筆者：中村志保)、  
出版社名：中央経済社、  
書名：入門人の資源管理 第 2 版、  
発行年：2010 年、  
総ページ数：336 頁 (第 15 章海外派遣者：256-271 頁)

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

中村 志保 (NAKAMURA SHIHO)  
立命館大学・経営学部・准教授  
研究者番号：20389191