

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 22 日現在

機関番号：34315

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2015

課題番号：24730352

研究課題名(和文) 日本企業のグローバル人材と本社の人的資源管理施策に関する研究

研究課題名(英文) Global Leaders and Headquarters Human Resource Management in Japanese MNCs

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

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,200,000円

研究成果の概要(和文)：15年前に比べて、日本企業の本社、海外子会社の人材構成は大きく変化している。日本企業が、日本人海外派遣者を現地海外子会社へ派遣し、マネジメントを行う傾向は現在も変わらないが、以前に比べて、海外子会社の現地人材の上級管理者への登用は増え、彼らの本社への逆出向、外国人の本社採用数は明らかに増加している。このような日本企業の本社人事部はグローバルな人材の登用と彼らの継続的な雇用を目指したグローバルな教育制度、グローバルな評価制度の導入など、人的資源管理施策を充実させている。また、仮設の段階ではあるが、このような手法を取り入れた日本企業の業績は高い傾向にあることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：Compared to 15 years ago, composition of human resources in Japanese overseas subsidiaries has dramatically changed. Although Japanese MNCs still send many Japanese expatriates to overseas subsidiaries, the promotion to top or middle managerial posts of host-country nationals (HCNs) is increasing, the number of HCNs who are transferred from subsidiaries to headquarters is also increasing, and recruitment of foreign faculty members at headquarters is also increasing. In this way, we found that these Japanese MNCs providing training and development, and introducing a global evaluation & compensation system for international managers is having an impact on changing how these human resources are utilized. We also found that the more effective human resource management policies and practices led to high performance.

研究分野：国際人的資源管理

キーワード：国際人的資源管理

1. 研究開始当初の背景

1980年代より、欧米企業と比較して、日本企業は日本人を中心に海外子会社の経営を行う傾向があると批判されてきた。これは現地の人材を積極的に活用するという意味でヒトの現地化問題と呼ばれた。

80~90年代を通じて、この問題に対する研究者による調査、見解が明らかにされた。その結果、日本企業は海外にて終身雇用や年功序列賃金など日本的な雇用慣行に固執するが故に、現地の優秀な人材が採用できない、あるいは離職が高まる傾向にあることが明らかにされた。そこで、日本企業は海外で実施している日本的な人的資源管理のシステムをいかに現地に受け入れられる形で適応させるかということが問題解決の焦点となっていた。

この現地化研究においては、海外子会社と本国の人的資源管理を別々に捉えるという特徴がある。なぜなら、日本企業の本格的な海外進出は1985年のプラザ合意による円高に始まり、当時の海外子会社数は現在と比較してさほど多くはなく、組織規模も大きくはなかったからである。人材についても、本国従業員、そして現地従業員の二か国間での移動が主流の時代であった。

2000年以降、中国、旧ソ連、東欧の資本主義化により新興国を中心に日本企業の海外進出に拍車がかかっている。このグローバル化の流れは日本企業に次のような影響を及ぼしている。(1)海外進出が進むにつれ、海外子会社数が増え、海外派遣者にかかるコストは増大している。2008年リーマンショック以降、円高は続き、このコストは従来よりも増大する傾向にある。(2)海外子会社の現地従業員にとっては、重要ポストに日本人社員が交代で就任するということが、昇進経路が断たれるということを示しており、彼らのモチベーションを低下させる要因となっている。近年、中国では年功的な賃金制度、そしてこのキャリアのガラスシーリングが原因となり日本企業への就職の人气に陰りがあることが問題となっている(白木2005)。

これらのことから今後、日本企業では日本人のみではなく、現地従業員を交えた人材、すなわち日本人、現地人という国籍の区別のないグローバル人材の活用を検討することが課題となりつつある。グローバル人材とは、日本から派遣される本国従業員、海外子会社で働く現地従業員だけではなく、子会社間を移動する第三国籍従業員も含まれるであろう。本国、現地国、第三国というさまざまな国や地域で活躍する、これらグローバル人材にどのような戦略的な人的資源管(採用、育成、配置、評価、賃金・報酬)を行うのかというフレームワークを提唱しているのがDowling et al.(2009)の国際人的資源管理(international human resource management; 以下IHRM)である。人的資

源管理施策を考案するのは本社人事部の役割である。日本企業の組織の規模は増大する傾向にある。その中枢機能を担う本社の役割の重要性は増している。しかし、この本社人事部の役割については、先行研究ではほとんど触れられていない。また、先行研究のほとんどは、本国日本と海外子会社という二か国間、そして本国従業員と現地従業員という二国籍間における、本国と海外子会社それぞれの組織の人的資源管理を検討したものであった。

そこで、本研究では研究対象を本国従業員、現地従業員に第三国籍従業員を加えてその幅を拡大し、また、人的資源管理の運用を担う本社人事部がそれをどのように行うのかというIHRMの概念を用いた研究を行う。また、これまで明らかにされなかった、その変容のプロセスも明らかにする。

2. 研究の目的

1980年代より日本企業は欧米系企業に比べ、海外人派遣者を中心に海外子会社の経営を行う傾向にあることが批判されてきた。旧ソ連の崩壊、東欧や中国の資本主義化によりグローバル化が進む中、2000年以降、本社や海外子会社で現地従業員や第三国籍従業員といったグローバル人材の活用を積極的に進める企業が急速に増えているが、消極的な企業もある。

本研究では、本社人事部に注目し、本社の人材戦略により人的資源管理施策の充実度は異なり、それによって本社や海外子会社における現地従業員や第三国籍従業員の活用の割合に差異が生じること、またその変容のプロセスについて明らかにすることを目的とした。

3. 研究の方法

上記の本研究の目的を達成するために本研究は4年間の研究を計画して行った。

平成24年度は主に現地化やグローバル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った。また、この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った。その内容を論文にまとめ、国際学会で報告した。

平成25年度は、文献整理を行いながら、前年度に行ったインタビュー調査の内容を検討し、国際学会でのコメントを参考に文章にまとめ、出版した。

平成26年度は、研究代表者がカナダのビクトリア大学ガスタブソンビジネススクールで在外研究を行っていたため、日本企業へのインタビュー等を行うことが出来ず、文献やこれまでの調査内容を整理し、ビクトリア大学ガスタブソンビジネススクールのIgnace, NG教授の協力のもと、理論的枠組みの再検討を行った。

平成27年度は、これまでの結果を、関口倫紀他編著(2016)『国際人的資源管理』中

中央経済社の第 16 章「日本企業の国際人的資源管理」に執筆し、出版した。

4. 研究成果

(1) 筆者は日本企業に関する事例調査を 2001 年から行っている。本研究では、15 年前に比べて、日本企業の本社、海外子会社の人材構成は大きく変化していることが明らかになった。

日本企業が、日本人海外派遣者を現地海外子会社へ派遣し、マネジメントを行う傾向は現在も変わらないが、以前に比べて、海外子会社の現地人材の上級管理者への登用は増え、彼らの本社への逆出向、外国人の本社採用数は明らかに増加している。

このような日本企業の本社人事部は本国従業員や現地従業員という国籍や採用地の枠組みに囚われず、グローバルな人材の登用と彼らの継続的な雇用を目指し、グローバルな教育制度、グローバルな評価制度の導入など人的資源管理施策を充実させている。

また、調査方法に限界があり、仮設の段階ではあるが、このような手法を取り入れた日本企業の業績は高い傾向にあることが明らかになった。

1970 年代後半より、日本企業は欧米企業に比べ、多くの日本人海外派遣者を海外子会社へ派遣し、彼らを中心とした経営を行う傾向にあることが批判され、一般的には現地化の問題として国内外の多くの研究者による検討が行われた(高宮 1970、高倉 1979、吉原 1979、小林 1980、今野 1982、佐藤 1984a、佐藤 1984b、United Nations 1992、Rosenzweig 1994)。

これらの既存研究では、日本企業の海外子会社でヒトの現地化は進みにくいと言われていたが、本研究の調査では、現地化が社長層を中心に進みつつあること、また海外子会社間や本社への逆出向者が増えていることが明らかになった。また、既存研究では、本社と海外子会社の人的資源管理は分けて検討される傾向にあったが、本研究では、本社がグローバルリーダーと呼ばれる一定の経営幹部層を対象としてグローバルな人的資源管理を実施する傾向にあることを示し、本社主導による人的資源管理施策の充実度が、現地化に影響を及ぼすことを明らかにした。

(2) インタビュー調査により明らかになったことは、日本企業は将来、本社や海外子会社の幹部候補となる層(グローバルリーダー)の人的資源管理を、日本本社と海外子会社という区別なく、総合的に一体化して運用しつつあること、また、グローバルリーダーの候補者である現地人材も、本社採用、本社で育成の後、海外子会社へ派遣するなど、長期的視野で内部育成を行なう傾向があることである。

これらの調査から、日本企業は海外子会社の人材の現地化を進めながら、同時に本社の

影響力を強めつつある実態が明らかになった。

(3) 2003 年、2006 年、2009 年、2012 年に実施した電子・電機系企業の 4 社のインタビュー調査の整理を行ない、一方で、各社のアンニュアルレポートを整理し、経営戦略や経営方針がこの間、どのように変化したのかについて検討した。

その結果、各企業のグローバルな経営戦略が、まず、人事戦略に影響を及ぼし、その人事戦略に基づいて、本社の人的資源管理が設定され、また、その上で本社を含む各海外子会社の人員配置が行われることが明らかになった。

この研究フレームワークに基づき、2003 年から 2012 年の人材構成に関するデータ(現地人社長比率、日本人海外派遣者比率、第三国籍者数)を検討したところ、G 社と E 社の現地人社長比率は高くなり、日本人海外派遣者比率は低下(海外子会社のヒトの現地化は進んでいる)する傾向があることが明らかになった。

これらの企業の現地化には、Operational レベルと Leadership レベルの二つの特徴があること、また、これらの企業の業績は高くなる傾向があることが明らかになった。

これまでの既存研究では、海外子会社で現地従業員が管理職に登用されにくいということが指摘されてきたが、その現地化にどのような特徴があるのかということは言及されなかった。本研究ではその現地化の特徴について明らかにした。

<引用文献>

今野浩一郎、日系進出企業の経営現地化とその特徴—シンガポール—、近畿大学労働問題研究所『労働問題研究』第 16 巻、1982、23-38

小林規威、日本の多国籍企業、中央経済社、1980。

Rosenzweig, P. M., Management Practices in U.S. Affiliates of Foreign-Owned Firms: Are “They” Just Like “Us”? , The International Executives, Vo. 36 No. 4, 1994, 393-410

佐藤博樹、日系進出企業における経営現地化の現状と特徴(上)—インドネシアにおける事例研究、法政大学大原社会問題研究所社会労働問題センター『研究資料月報』第 307 号、1984a、1-17

佐藤博樹、日系進出企業における経営現地化の現状と特徴(下)—インドネシアにおける事例研究、法政大学大原社会問題研究所社会労働問題センター『研究資料月報』第 308 号、1984b、3-14

高倉信昭、日本の海外企業経営、東洋経済新報社、1979

高宮晋、海外経営戦略 新版、ダイヤモンド社、1970

United Nations, Transnational Corporations and Management Division, World Investment Report 1992: Transnational Corporations as Engines of growth, United Nations publication, 1992

吉原英樹 多国籍企業論 白桃書房 1979

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3件)

Nakamura, S., Harimaya K., and Staples, A., Headquarter HRM Policies and Company Performance in Japanese MNCs, Proceedings of the 12th International Human Resource Management Conference, 査読：有, 2012

Nakamura, S., Staples, A., and Harimaya K., Headquarter HRM Practices and Global Staffing in Japanese MNCs, Proceedings of Academy of International Business(AIB) 2012 Annual Meeting, 査読：有, 2012

Nakamura, S., Staples, A., and Harimaya K., Headquarter HRM Practices and Global Staffing in Japanese MNCs, Proceedings of 25th Annual Meeting of the Association of Japanese Business (AJBS), 査読：有, 2012

[学会発表](計4件)

Nakamura, S., A Longitudinal Study of Headquarter HRM Practices in Japanese MNCs, International Workshop: Global HR and the Japanese Company, 2015/9/23, Singapore (Singapore)

Nakamura, S., Headquarter HRM Policies and Company Performance in Japanese MNCs, The 12th International Human Resource Management Conference, 2012/12/11, Gurgaon (India)

Nakamura, S., and Harimaya K., Headquarter HRM Practices and Global Staffing in Japanese MNCs, Academy of International Business (AIB) 2012 Annual Meeting, 2012/07/01, Washington, DC (USA)

Nakamura, S., and Harimaya K., Headquarter HRM Practices and Global Staffing in Japanese MNCs, The Association of Japanese Business Studies (AJBS), 2012/06/30, Washington, DC (USA)

[図書](計3件)

関口倫紀 他、中央経済社、国際人的資源管理、2016、210

原田順子 他、放送大学教育振興会、人的資源管理、2014、276

上林憲雄 他、中央経済社、現代人的資源管理、2014、306

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