

令和 6 年 6 月 18 日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2015～2023

課題番号：15K03697

研究課題名（和文）日本企業のグローバル人材に関する経時的研究：海外戦略と人的資源管理施策の視点から

研究課題名（英文）A longitudinal study on global talent in Japanese companies: The Perspectives of Overseas Strategy and Human Resource Management

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） 3,500,000円

研究成果の概要（和文）：グローバル市場を重視する企業では、現地人材の管理職への登用が進んでいる。海外進出の歴史の長い欧米の日系企業では、社長が現地人材や第三国籍人材である場合が50%を超える企業もある。また、アジアにおける現地化も進んでおり、M&Aの増加もこれを後押ししている。この間、日本企業の国際人的資源管理も大きな変容を遂げている。これまでの日本企業は主に人材育成に重点を置きながら、現地人材の育成や確保に努めてきた。近年、国内では役割等級制度が導入され、それを基にグローバルな評価制度も導入された。このように、日本企業は人材育成に加えて、グローバルな評価制度を導入しながら、グローバル人材の活用を発展させている。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究はIHRMという概念を用い、本社の人的資源管理に着目した。その結果、海外戦略が人的資源管理に影響を及ぼし、グローバル人材の活用が進むことが明らかになった。これまで本国中心的経営であると批判されてきた日本の経営は、本社の海外戦略、人材戦略が複合的に影響を及ぼしながら、長期雇用を前提とした人材育成などの強みや優位性を活かした仕組みに基づいたものであることが分かった。近年、役割等級制度をベースとしたグローバルな評価制度が導入されている。M&Aの加速も影響し、日本企業は人材育成に加えて、グローバルな評価制度を導入しながら、グローバル人材の活用を発展させている。

研究成果の概要（英文）：In companies prioritizing the global market, the promotion of local talent to managerial positions is advancing. Among Japanese companies with a long history of overseas expansion in Europe and the U.S., some have over 50% of their presidents being locals or third-country nationals. Additionally, localization in Asia is also progressing, with an increase in M&A further propelling this trend. During this period, there has been significant transformation in the international human resource management of Japanese companies. While Japanese companies have traditionally focused primarily on talent development, they have also made efforts to nurture and secure local talent. In recent years, a role classification system has been introduced domestically, upon which a global evaluation system has also been implemented. In this way, Japanese companies are not only focusing on talent development but also enhancing the utilization of global talent by introducing a global evaluation system.

研究分野：経営学・国際経営・人的資源管理

キーワード：国際人的資源管理 グローバル人材 多国籍企業 現地化

1. 研究開始当初の背景

1980年代より、欧米企業と比較して、日本企業は日本人海外派遣者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、現地人材を積極的に活用するという意味でヒトの現地化の課題と呼ばれた(小林 1980, 今野 1982, 佐藤 1984, United Nations 1992, Rosenzweig 1994)。1980～90年代を通じて、この課題に関する調査が行われ、その要因分析が行われた結果、日本企業は海外子会社に終身雇用や年功序列賃金などの日本的な長期雇用の慣行を導入するため、現地の優秀な人材が採用できない、あるいは採用出来ても、離職率が高くなる傾向があることが明らかになった。つまり、そこでは日本企業が日本的な人的資源管理をいかに現地適応させることが出来るかということが問題解決の焦点であった(石田 1989)。これらの既存研究においては、国内と海外の人的資源管理を別々に捉えていたという特徴がある。当時の日本企業の所有する海外子会社は現在と比較して、比較的小規模かつ少数であった。多国籍企業全体の組織規模はそれほど大きくはなかったため、日本人海外派遣者を中心とした二か国間での異動が主流であったからである。

2000年以降、国内市場の飽和、そして中国、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の人材戦略に次のような影響を及ぼしている。(1) 海外子会社数増大により、管理職ポストに多くの日本人の派遣を見込んでいるが、その育成が十分に間に合っていない。また、その派遣コストは増大している。そのため、(2) 現地市場や社会により精通する現地人材の管理職登用を積極的に進めたいとする企業が増えているが、実際には、日本から数年交代で派遣される海外派遣者が海外子会社の管理職に登用され、現地人材の昇進経路は断たれており彼らのモチベーションを低下させている。特に、近年、成長の著しい中国では年功的な賃金制度、そしてこのキャリアのグラスシーリングが原因となり日本企業に優秀な人材が集まりにくい傾向にあることが問題となっている(白木 2005)。80年代より現地人材の離職率が高い状態は続いており、日本人海外派遣者の管理職への登用は継続されてきたが、近年の国内市場の飽和や新興国市場への進出による組織規模の拡大により、現地人材の管理職への登用を積極的に進める企業は確実に増えている。

以上のことから、グローバル人材とは、日本人のみならず現地人材を含む管理職やその候補者を指し、日本企業はこれらの人材を対象とした人的資源管理を検討する必要がある。具体的には、現地人材の採用、育成、昇進の在り方やキャリア形成、評価・報酬制度の見直しを通じモチベーション向上の維持と離職を防ぐ。加えて、日本人、現地人材が国内外で自由に配置・異動が可能となる仕組みや世界共通の評価・報酬制度の検討である。2000年以前のように、人的資源管理を国内と海外で二分して捉えるよりも、むしろ今後は、ある一定レベル以上の管理職の人的資源管理については、一つの大規模組織における世界共通の人的資源管理として捉えることが重要となる。そこで、本研究は、本国、現地国、第三国で活躍するグローバル人材にどのような人的資源管理(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示する Dowling et al.(2013)の国際人的資源管理(International Human Resource Management; 以下 IHRM)を理論的な基盤とする。人的資源管理施策を考案するのは本社人事部である。グローバル化により海外子会社の数は増大し、組織の規模が拡大する中、組織の中核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、国内外の人的資源管理を二分して捉えてきたが、本研究では研究対象を本国人材、現地人材(第三国籍人材)とし、本社人事部の役割とその人的資源管理に着目する。

2. 研究の目的

これまでの研究から、現地人材の活用を積極的に行っている企業がある一方で、消極的である企業があることも分かっている。この違いを次の三つの関係性から明らかにすると共に、それらの変化の過程にも着目する。本研究では具体的に、本社の海外戦略が海外子会社の人材戦略に影響を及ぼし、次に、海外子会社の人材戦略により本社の人的資源管理施策が変化し、その人的資源管理施策の内容の充実度によって現地人材の海外子会社での管理職登用や本社での活用度の割合が変化すること、について明らかにする。

以下 ～ を具体的に説明する。企業は市場の動向をみて海外戦略を立てる。例えば、近年、中国の売上が伸びていけば、中国での生産・販売を強化する海外戦略を立てる。この海外戦略を基に、企業は海外子会社の人材戦略を決定する()。つまり、中国での生産・販売を増大すれば、本社からの技術や知識の移転頻度は高くなる。また、日本企業の中国進出の歴史は欧米に比べて浅い。これらの理由から、この場合、日本人海外派遣者を中心とした海外子会社管理を行う可能性は高くなる。逆に、欧米のように進出の歴史が長く、現地人材の育成が進んでおり、販売のみを強化する場合には、日本企業の内部と現地市場や社会に精通する現地人材を活用する可能性が高い。この海外子会社の人材戦略を基に、本社人事部は人的資源管理施策の計画を立てる。例えば、現地人材を積極的に活用する人材戦略の場合には、現地人材の逆出向や研修は強化され、

日本人海外派遣者とのバランスを考慮した評価・報酬制度が導入する。その結果、現地人材の海外子会社や本社での活用の割合が増加する。

3. 研究の方法

第一に、文献研究を通じて、IHRM、現地化、そしてグローバル人材に関する概念整理を行い、理論枠組みの構築、命題及び仮説の導出を行う。第二に、この理論枠組みに基づいて、日本の製造業、特に電子電気企業を中心としたインタビューによる定性的な事例研究を行う。第三に、事例研究で得た発見事実を基に、再度理論枠組みを見直し、事例研究で対象となった日本企業を中心とした質問票調査による定量的な実証研究を行う。第四に、これらの結果に理論的・実践的な意味づけをした上で、国内外の学会や学術誌への論文投稿にて報告を行う。

第一段階：命題及び仮説の導出と理論枠組みの構築

現地化、グローバル人材、そしてIHRM研究に関する先行研究を検討し、一方で、2003年より継続して実施している企業インタビュー調査の資料を整理した。これを基にパイロット調査を行い、本研究の理論枠組みの構築、命題・仮説の導出を行なった。

第二段階：事例研究（第一次インタビュー調査）

文献研究、過去のインタビューの資料整理、パイロット調査を通じて精緻化された理論枠組みに基づき、本格的な事例研究を行った。これにより、2003年からの継続して行っているインタビュー調査の結果と比較し、その歴史的プロセスについて検討した。

第三段階：質問票調査と事例研究（第二次インタビュー調査）

事例研究におけるデータを整理し、命題及び仮説の見直しと理論的枠組みの再検討を行った上で、質問票調査による定量分析を行った。また、同時に何社かの事例分析を行った。

第四段階：事例研究（第二次インタビュー調査）と成果報告

日本企業数社の事例研究を行い、第一次インタビュー調査との比較を行った。理論的、実践的な意味づけを行ったうえで、論文を作成し、さらに海外の学会で報告を行なった。

上記の「研究の方法」の概略を図示すると、次の<図表1>のように要約できる。

<図表1>：研究計画・方法の概要

具体的な内容		第 一 段 階	第 二 段 階	第 三 段 階	第 四 段 階
研究統括					
理論枠組みと 仮説・命題の 導出	文献サーベイ				
	過去のインタビュー資料の整理				
	企業アニュアルレポートの整理				
	データベースの作成				
	パイロット調査				
実証研究	インタビュー調査				
	質問票調査				
	発見事項の整理				
成果報告	学会報告				
	学術雑誌に投稿				

4. 研究成果

研究の結果、グローバル市場を重視する企業では、人材育成に比重を置きながら、加えて、グローバルな評価制度を導入することにより、現地人材の管理職への登用を徐々に進めていることが明らかになった。海外進出の歴史の長い欧米日系企業では、社長が現地人もしくは第三国籍人材である場合が 50%を超える企業もある。また、中国を含むアジアにおける現地人材の管理職への登用も以前に比べて進みつつある。さらには、現地人材の日本や第三国への出向も増えている。M&A の増加もこれを後押ししている。

これまで、日本企業は欧米系企業に比べて、現地人材の管理職への登用に消極的であると批判された。従来の研究は、現地化を一時点で捉えて考察したものが多く、また、日本的経営は海外で通用するのかという点に着目するものが多かった。本研究では、IHRM という概念を用いて、多国籍企業を中心とする日本本社の戦略的な人的資源管理に着目した。具体的には、企業の海外戦略が人的資源管理施策に影響を及ぼし、その結果、グローバル人材の活用に影響を及ぼすということが明らかになった。

実際に、現地人材の登用は進みつつあり、これまで本国中心的であると批判されてきた日本的なマネジメントは、本社の海外戦略、人材戦略が複合的に影響しながら、長期雇用を前提とした人材育成など、その強みや優位性を活かした仕組みに基づいて行われていることが分かった。近年、日本企業では、国内外の管理職の評価を透明化するために、役割等級制度を基本としたグローバルな評価制度が導入されている。また、M&A の加速も影響し、日本企業では人材育成に加えて、このような評価制度を導入することにより、グローバル人材の活用を進展させている。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 5件/うち国際共著 1件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 Ge Gloria L., Ando N., & Ding Daniel Z.	4. 巻 60
2. 論文標題 Factors affecting subsidiary staffing of Japanese multinationals: a panel data analysis	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Asia Pacific Journal of Human Resources	6. 最初と最後の頁 562 ~ 583
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1111/1744-7941.12263	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 該当する

1. 著者名 Ando, N.	4. 巻 -
2. 論文標題 Human capital, cultural distance and staffing localization	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Multinational Business Review	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1108/MBR-02-2020-0036	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Sekiguchi, T., Takeuchi, N., Takeuchi, T., Nakamura, S., & Ebisuya, A.	4. 巻 59/ 5
2. 論文標題 How Inpatriates Internalize Corporate Values at Headquarters: The Role of Developmental Job Assignments and Psychosocial Mentoring	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 Management International Review	6. 最初と最後の頁 825-853
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1007/s11575-019-00401-x	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Sekiguchi, T., Takeuchi, T., Nakamura, S., Ebisuya, A. & Takeuchi, N	4. 巻 -
2. 論文標題 Transferring Corporate Values across Borders: The Case of Inpatriation in a Japanese Multinational Company	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 Proceedings of 30th Annual Meeting of the Association of Japanese Business (AJBS)	6. 最初と最後の頁 1-31
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Sekiguchi, T., Takeuchi, T., Nakamura, S., Ebisuya, A. & Takeuchi, N	4. 巻 -
2. 論文標題 Transferring Corporate Values across Borders: The Role of Inpatriation in Multinational Companies	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 Proceedings of Academy of International Business(AIB) 2017 Annual Meeting	6. 最初と最後の頁 1-31
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計10件 (うち招待講演 1件 / うち国際学会 10件)

1. 発表者名 Ando, N. & Nakamura, S.
2. 発表標題 Cultural diversity in the region and the staffing of foreign subsidiaries
3. 学会等名 Academy of International Business & Association of Japanese Business Studies (国際学会)
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 Ando, N.
2. 発表標題 Local human resources, cultural distance, and localization
3. 学会等名 Academy of International Business (Minneapolis, USA) (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Sekiguchi, T. (Co-Researchers: Takeuchi, N., Takeuchi, T., Nakamura, S., & Ebisuya, A.
2. 発表標題 How Inpatriates Internalize Corporate Values in a Multinational Company's Headquarters
3. 学会等名 International Business Workshop (Research Institute for Economics and Business Administration, Kobe University) (国際学会)
4. 発表年 2019年

1 . 発表者名 Ando, N.
2 . 発表標題 The pool of human resources and the localization of foreign subsidiaries
3 . 学会等名 European International Business Academy, Milan (Italy) (国際学会)
4 . 発表年 2017年

1 . 発表者名 Ando, N.
2 . 発表標題 Regional expansion of an MNC and its effect on subsidiaries
3 . 学会等名 European International Business Academy (国際学会)
4 . 発表年 2016年

1 . 発表者名 Sekiguchi, T., Takeuchi, T., Nakamura, S., Ebisuya, A. & Takeuchi, N
2 . 発表標題 Transferring Corporate Values across Borders: The Role of Inpatriation in Multinational Companies
3 . 学会等名 Academy of International Business(AIB) 2017 Annual Meeting (国際学会)
4 . 発表年 2017年

1 . 発表者名 Sekiguchi, T., Takeuchi, T., Nakamura, S., Ebisuya, A. & Takeuchi, N
2 . 発表標題 Transferring Corporate Values across Borders: The Case of Inpatriation in a Japanese Multinational Company
3 . 学会等名 30th Annual Meeting of the Association of Japanese Business (AJBS) (国際学会)
4 . 発表年 2017年

1. 発表者名 Nakamura, S.
2. 発表標題 A Longitudinal Study of Headquarter HRM Practices in Japanese MNCs
3. 学会等名 International Workshop: Global HR and the Japanese Company (招待講演) (国際学会)
4. 発表年 2015年

1. 発表者名 Ando, N.
2. 発表標題 Localization, economic distance, and subsidiary performance
3. 学会等名 Association of Japanese Business Studies (国際学会)
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 Ando, N.
2. 発表標題 Increasing or Decreasing PCNs in a Subsidiary: The Implications for Subsidiary Performance
3. 学会等名 Academy of International Business (国際学会)
4. 発表年 2016年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 原田順子・平野光俊編著	4. 発行年 2018年
2. 出版社 放送大学教育振興会	5. 総ページ数 283
3. 書名 放送大学大学院 人の資源管理	

1. 著者名 関口倫紀、竹内規彦、井口知栄編著	4. 発行年 2016年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 210
3. 書名 国際人的資源管理	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分 担 者	安藤 直紀 (Ando Naoki) (50448817)	法政大学・経営学部・教授 (32675)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関		
オーストラリア	Griffith University	University of South Australia	