

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 5 日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究(B)

研究期間：2010～2013

課題番号：22402031

研究課題名(和文) アジア地域に於ける人材マネジメントの国際比較に関する研究

研究課題名(英文) Study on international comparison of the HRM in the Asian region.

研究代表者

原口 恭彦 (HARAGUCHI, YASUHIKO)

広島大学・社会(科)学研究科・准教授

研究者番号：20343452

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 13,000,000円、(間接経費) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：研究成果の要約は以下の通りである。資本国籍によるHRMシステムの多様性が確認されるという事実がある一方、その多様性は、職務設計やインセンティブ・システムにおいて、当初の本国方式の移植に由来する経路依存性に強く反映される事が明らかにされた。しかし、その他のHRM施策においては資本国籍別の多様性はあまり見られないことも確認された。

研究成果の概要(英文)：We examine the variety of the HRM system by the capital nationality. We found that variety was strongly reflected in duties job design and an incentive system. We supposed that Path Dependence causes the variety. In addition, we found that other HRM practices did not have variety.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：日系企業 中華人民共和国 ASEAN HRM 経路依存性

1. 研究開始当初の背景

(1) 社会的背景

近年、中国やASEAN諸国といったアジア地域は、高成長地域として、そのプレゼンスを大きく高めている。

このアジア地域に展開している、各国企業の人材マネジメント(HRMシステム)を比較考察し、それぞれに見られるHRMの相違、多様性を明らかにすると同時に、その多様性を生み出す要因を動的・静的に解明することが必要とされている。

(2) 学術的背景

HRMの国際比較研究

HRMの展開に関する国際比較研究は、個別施策の展開状況を比較する個別アプローチと、HRMをシステムと捉えシステム間の比較を行うシステムアプローチに分けられる。個別アプローチに類する研究では、本田(2001)が、日米独企業の昇進制度に関して比較を行い、昇進ペースなどの違いを明らかにしている。また、小池(2005)は、昇進過程におけるキャリアの幅の違いを、日米比較を軸に詳細に検討している。その他、賃金制度比較(須田, 2007)、人事考課制度比較(木元, 1994)、成果主義施策の比較(正亀, 2007)など多くの研究が行われてきた。さらに、上林(2002)は、ミドルマネジャーの職務設計に焦点をあてた日英比較を行っている。これら各施策の比較研究によって、HRM施策の国別の多様性が明らかにされてきた。

これら、HRMの個別アプローチの蓄積に対して、HRMシステムとしての比較を試みた研究群が存在する。我が国においては、比較制度分析の観点からの比較を試みた、青木(1992)、浅沼(1997)が、理念型としての日本企業と米国企業の比較を通じて、各国のHRMシステム合理性の説明を試みた。さらに、Marsden(1999)は、演繹的に導出したモデルを用い、日米のみならず英仏独など主要欧州各国の比較分析を行い、システム多様性を視野に入れた分類と、各々のシステムの合理性を説明した。Marsden(1999)は、さらに、各HRMシステムは、それまで継続してきた社会的ルールに拘束されることに言及し、制度の多様性が、一時点における合理性ではなく、社会によって共有されている既存の雇用慣行によって影響されることも明らかにした。

HRMの海外展開に関する研究

HRMの海外展開に関しては、米国における日本型生産システムの定着研究と、中国日系企業のHRMの展開に関する研究が大きな研究潮流と位置づけられている。前者(米国)では、安保ら(1992)が、生産システムの移転過程を詳細に分析し、鈴木(1991)が、自動車産業を取り上げ、日系企業の現地経営の実際を明らかにしている。後者(中国)では、古田(2005)や関(2003)らが、個別企業を対象

に、現地化過程を詳細に分析している。また、個別施策の定着過程の分析として、中長期雇用志向(原口, 2008)、育成重視志向(姜, 2005)、内部昇進への移行傾向(松繁, 2003)、勤続年数に比例する賃金(楊・奧林, 2003)などがあげられる。さらに、原口(2009)は、日系製造業の賃金制度が、現地定着と共に短期業績主義化していく状況を明らかにしている。

および であげた既存研究の成果を鑑みると、個別施策の国際比較、各国企業が本国で展開しているHRM施策の詳細やHRMシステムの合理性等が明らかにされたと言えよう。また、HRMの海外展開の検討によって、海外における個別施策の展開状況なども明確化されてきたと言えるだろう。

本研究の着眼点

現在、中国、ASEANなどのアジア地域には、日系企業その他、欧州系、米国系、韓国系など先進国の企業が大挙進出している。ここでは、類似した条件下でありながら、資本国籍によって異なるHRMシステムが展開されている。白木(2006)は、この同一地域での資本国籍によるHRM多様性にいち早く着目し、日系、欧州系、米国系企業の個別HRM施策上の差異が存在していることを明らかにした。この発見事実はまた、あらたな研究課題を明確化することになった。それは、アジア地域で起きている「類似条件下における、資本国籍毎のHRMシステムの多様性はいかなるものか?」および「その多様性がなぜ起こるのか?」というものである。

そこで、本研究では、アジア地域における資本国籍毎のHRMシステム多様性の実態を明確化し、そのような差異が起こるメカニズムを動的に把握することを目指す。

2. 研究の目的

本研究は、このアジア地域に展開している、各国企業の人材マネジメント(HRMシステム)を比較考察し、資本国籍毎に見られるHRMシステムの多様性を明らかにすると同時に、その多様性を生み出す要因を動的・静的に解明することを目的とする。これを達成するために、以下の三つの課題を設定する。

HRM戦略類型の解明

本国と進出国間のHRMシステムの相違点の解明

HRMシステム定着過程の解明

3. 研究の方法

本研究目的を達成するため、以下のような研究方法を選択した。

(1) 研究体制

研究計画を遂行するために、サブテーマごとにチームを編成するが、一人の研究代表者、分担者、協力者が複数のサブテーマに属する体制をとった。

(2) 調査実施国・地域

調査実施国は、中華人民共和国およびASEAN諸国(主にインドネシア、マレーシア、タイ)ならびに米国で実施した。もちろん日本企業に対しても同様の調査を実施した。

(3) 調査方法

各国企業に対して、質的・量的の両側面から、調査を実施した。調査企業数は50社以上であった。

(4) 課題別の研究遂行方法

HRM戦略類型の解明

まず、企業が採用する戦略とHRMの整合性に関する検討をおこなった。具体的には、HRMシステムの選択はそれぞれの地域で採用される戦略に影響することから、Bratton and Gold(2003)らが指摘しているHRM類型と戦略の関係に関する検討をおこなった。

つづいて、中華人民共和国において調査を実施した。さらに、中華人民共和国で行った調査と同様の調査を、同一企業のASEAN域内現地法人にて実施した。

本国と進出国間のHRMシステムの相違点の解明

初年度は、本国と進出国間のHRMシステムの相違点の解明を、HRM選択に関する経路依存性の立場から検討した。加えて、白木(2006)が主張している内部労働市場の外部化に関する検討をおこなった。さらに、安室(1999)や原口(2007)などを通じて、本国HRMとの整合性についての検討を行った。また、Shenkar(1995)、Brewster(2001)のような、本国との関連、即ちHRMの経路依存性を論じるアプローチに関する理論的検討も実施した。その過程で、中華人民共和国において、研究課題に適した数社に対してパイロット調査を実施した。

次年度以降は、理論的検討及びパイロット調査を基礎とした現地調査を行った。中華人民共和国において、本国HRMとの整合性の是非などについて検討を行い、本国におけるHRM実践が、進出国のHRMにいかなる影響を与えているのか、それはHRMシステム内のどの部分(職務設計、インセンティブ・システム、格付け制度など)なのか等について調査を実施した。手法としては、本国と進出国のHRMの制度に関する文書、担当者に対するインタビューなどを中心に、動的な比較分析等を行った。

つづいて、中華人民共和国で行った調査と同様の調査を、同一企業のASEAN域内現地法人にて実施した。これにより、中華人民共和国で見られた現象が、経済の発展状況や社会構造が異なるASEAN域内においても、同様に見られるか否かを確認した。加えて、これまでの調査で明らかになった項目に関して定量調査を行った。

最終年度前半においてはASEANの中でも発

展が進んでいるタイにおいての追加的調査を実施した。

HRMシステム定着過程の解明

初年度は、HRMシステム定着過程の解明を理論的に検討した。その際、古田(2004)や張(2007)のような現地実情との適合に関するアプローチの検討を行った。

次年度以降は、前年度の理論的検討をもとに、中華人民共和国において、進出先におけるHRMシステム定着過程に関する検討を行った。ここでは、進出国においてHRMをどのように変容させながら現地に定着させているのかについて調査を中心に実施した。

さらに、経済の発展状況や社会構造が異なるASEAN域内へ調査範囲を拡大した。

4. 研究成果

HRM戦略類型の解明

資本国籍別・業種別に各企業がいかなる戦略を採用し、どのようなHRMタイプを選択しているのかについて検討を行った。その結果、中華人民共和国においても、類似条件下においても、選択されるHRMが資本国籍によって異なる傾向にあることを明らかにした。

また、中華人民共和国で見られた現象は、経済の発展状況や社会構造が異なるASEAN域内においても、同様の傾向として確認できることも明らかにした。

特に職務設計においては、資本国籍別に見た際が顕著に見られる傾向にあった。同時に、職務設計を最大限効果的に機能させるために、人事諸制度が設計されているため、HRM施策に置いても資本国籍別差異が生じていることを明らかにした。

本国と進出国間のHRMシステムの相違点の解明

の発見事実より、各国企業が本国で採用しているHRMシステムの影響を受けていることが確認された。特に、日系企業においてはその傾向が顕著に見られた。さらに、米国系企業においても、同様の傾向が見られた。

一方、韓国系企業並びに中国系企業においては、日系や米系企業ほど、本国の影響を受けていないことが明らかにされた。

HRMシステム定着過程の解明

にあるような現象が確認される一方、進出国の現状に適応した職務設計やHRM施策が徐々に採用されていることも明らかになった。日系企業においては、本国と比較して差が大きいインセンティブ・システムの形成、長期雇用を前提としながら外部労働市場における調達を意識したHRM施策、本国よりも細分化された職務設計、多能工を意識した異動方式の非活発化などが、進出後年数

を経るに従い採用されていることが明らかにされた。

その要因として、外部労働市場における人材確保の困難さ、望ましい水準を備えた人員の採用などといった、労働力の調達面が大きな影響を与えていることが明らかにされた。資本国籍別にみると、米国系企業においては日系企業よりもフレキシブルな対応がとられており、現地の状況に適應する速度は、日系企業よりも米国系企業の方が速いことが確認された。

また、HRM施策について、職務設計やインセンティブ・システムとは関係が薄い部分、たとえば福利厚生に関わる部分などにおいては、各国企業とも比較的早く、現地の実情を勘案した独自の制度を導入していることも明らかにされた。

換言すれば、職務設計、インセンティブ・システム、異動方式などにおいては、現地の実情を理解しつつも、本国方式の影響を強く受けているといえる。しかし、その後労働力調達の困難さに直面することで、本国方式の修正を迫られ、多くの企業において、現地適應を実施するというプロセスが共通してみられた。その際に、進出先法人において、現地出身者が発言力のあるポストに就いているか否かが現地適應の速度に影響していることも明らかにされた。

以上のように、 で明らかにされた発見事実から、資本国籍によるHRMシステムの多様性が確認される一方、その多様性は、職務設計やインセンティブ・システムにおいては、当初の本国HRMの移植に由来する経路依存性に強く影響を受けていると結論づけられる。しかし、その他のHRM施策においては資本国籍別の多様性はあまり見られないことも付言しなければならない。

さらに、多様性が大きい部分に関して、労働力調達において困難が生じることを契機として、現地の実情に合わせた形で適應を図る結果、資本国籍別の多様性が収斂の方向に向かっている状況であると結論づけられる。ただし、それは資本国籍のHRM多様性を完全に解消するものではなく、HRM多様性は依然として残っていることにも留意しておく必要があるとの結論が得られた。

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34件)

原口恭彦「職務特性が組織市民行動に与える影響に関する研究」『日本マネジメント学会誌』査読有、第17巻第1号、2014年、pp.65-74。

福間隆康・原口恭彦「キャリア志向と人的資源管理のとの適合 - 介護サービス組織の

ケアワーカーを対象とした定量的分析 - 」『高知県立大学紀要 - 社会福祉学部編 - 』査読有、第62巻、2014年、pp.87-102。

秋山高志「ネットワーク分析を用いた組織間関係の形成メカニズムに関する考察」『商学論集』査読有、第82巻第3号、2014年、pp.23-42。

新井智・原口恭彦「組込みソフトウェア技術者における業績予測とコンピテンシー特性」『日本経営システム学会誌』査読有、第29巻第3号、2013年、pp.217-224。

上林憲雄「労働者マネジメントのパラダイムに関する一考察 労働者モチベーションの国際比較へ向けて」『比較経済体制』査読有、第50巻第2号、2013年、pp.42-50。

柴田好則・上林憲雄「組織市民行動の国際比較に関する実証分析」『国民経済雑誌』査読有、第208巻1号、2013年、pp.91-103。

若林直樹「バイオクラスター成長の構造的メカニズム研究のフロンティア」『Business insight』査読無、第21巻第4号、2013年、pp.5-8。

原口恭彦・柴田好則「タイ進出日系企業従業員行動調査 - A社のケース - 」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー』査読無、2013-11、2013年、pp.1-104。

柴田好則・原口恭彦「タイ進出日系企業従業員行動調査 - B社のケース - 」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー』査読無、2013-12、2013年、pp.1-100。

柴田好則・原口恭彦「日・米・タイ製造業従事者モラル調査」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー』査読無、2013-13、2013年、pp.1-40。

原口恭彦「人的資源開発の具体的対象と諸機能」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー』査読無、2013-24、2013年、pp.1-12。

原口恭彦「職務特性とOCBの直接効果に関する分析 - A社のケース - 」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー』査読無、2013-25、2013年、pp.1-13。

原口恭彦「職務特性とOCBの直接効果に関する分析 - B社のケース - 」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー』査読無、2013-26、2013年、pp.1-22。

秋山高志「組織間ネットワークの特性が知識創造に与える影響の定量的分析」

『Discussion Paper Series (福島大学経済学会)』査読無、No.85、2013年、pp.1-39。

秋山高志「中国自動車産業のサプライチェーンの変化を促進するネットワーク特性の定量的分析」『Discussion Paper Series (福島大学経済学会)』査読無、No.86、2013年、pp.1-25。

上林憲雄「労働者マネジメントのパラダイムに関する一考察：労働者モチベーションの国際比較へ向けて」『比較経済体制研究』査読有、19巻、2012年、pp.42-50。

加藤厚海・伍飛「大連地域における日系企業のサプライヤー・システムに関する研究-日系電機メーカーの事例を中心に-」『マネジメント研究』査読無、12巻、2012年、pp.35-49。

上林憲雄「Discussion of the Development of Work-Life Balance in Japan」『神戸大学経営学研究科ディスカッション・ペーパー』査読無、2012-7、2012年、pp.1-15頁。

原口恭彦「タイ進出日系企業におけるHRM施策の傾向(1)」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー』査読無、2012-18、2012年、pp.1-24。

原口恭彦「タイ進出日系企業におけるHRM施策の傾向(2)」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー』査読無、2012-19、2012年、pp.1-11。

⑭原口恭彦「タイ進出日系企業におけるHRM施策の傾向(3)」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー』査読無、2012-20、2012年、pp.1-10。

⑮原口恭彦「タイ進出日系企業におけるHRM施策の傾向(4)」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー』査読無、2012-21、2012年、pp.1-16。

⑯原口恭彦「タイ日系製造業における人的資源管理システムの考察」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパー』査読無、2012-25、2012年、pp.1-10。

⑰秋山高志「福島県下事業所の組織・管理に関する質問票調査結果概要報告」『商学論集』査読無、第80巻第2号、2011年、pp.1-15。

⑱上林憲雄「人的資源管理パラダイムと日本型人事システム」『国民経済雑誌』査読無、203巻2号、2011年、pp.21-30。

⑳上林憲雄「グローバル企業における人材マネジメントの展開と課題」『世界の労働』査読無、第60巻第12号、2010年、pp.21-30。

㉑若林直樹「日本のクラスター開発における人的資源開発の課題と経済制度の特性の影響：なぜシリコンバレー複製政策を移植できないのか？」『日本政策金融公庫論集』査読無、第9号、2011年、pp.1-22。

㉒福間隆康・原口恭彦「ヒューマン・サービス専門職のキャリア志向」『聖隷クリストファー大学社会福祉学部紀要』査読無、第9巻、2011年、pp.41-56。

㉓上林憲雄「人的資源管理パラダイムと日本型人事システム」『国民経済雑誌』査読無、第203巻第2号、2011年、pp.21-31。

㉔上野山達哉・櫻田涼子・秋山高志・遠藤明子・奥本英樹・西川和明「福島県下事業所の組織・管理に関する質問票調査結果概要報告」『商学論集(福島大学経済学会)』査読有、第80巻第2号、2011年、pp.1-15。

㉕原口恭彦「中国日系企業における人的資源管理の変容と展開に関する考察」『経営教育研究』査読無、第13巻第2号、2010年、pp.1-11(2010)。

㉖Takashi Akiyama "CSR and Inter Organisational Network Management of Corporate Group" *Asian Business & Management* vol.9, 査読有, no.2. 223-243 (2010)。

㉗加藤厚海「経営 中国から見た日本--能力主義に対して年功序列で戦えるのだろうか?」『もみじビジネスレポート』査読無、26巻、2010年、pp.2-4。

㉘加藤厚海「経営 グローバルな地域間競争の時代--なぜ、産業集積の視点から見る必要があるのか?」『もみじビジネスレポート』査読無、23巻、2010年、pp.2-4。

〔学会発表〕(計8件)

上林憲雄「グローバル市場主義と日本型人的資源管理 - 組織と個人の新しい関係」2014年度組織学会年次大会、2013年11月10日、県立広島大学。

若林直樹「クラスターの地域的ケイパビリティと国際競争力」2012年度組織学会年次大会、2011年10月8日、京都大学。

上林憲雄「経営学とはどのような学問か(統一論題報告)」日本経営学会第85回全国大会、2011年9月10日、甲南大学。

新井智・原口恭彦(2011)「ケーススタディによるコンピテンシー開発」、経営システム学会第46回全国大会、2011年5月8日、明治大学。

上林憲雄「経営学が構築してきた経営の世界(統一論題報告)」経営学史学会第19回全国大会、2011年5月22日、青森公立大学。

原口恭彦「中国進出日系企業におけるマネジメントの展開と課題」福島大学経済学会招待講演、2010年11月19日、福島大学。

原口恭彦「中国日系企業におけるHRM施策の定着過程に関する考察」第84回日本経営学会全国大会、2010年9月4日、石巻専修大学。

原口恭彦「人的資源管理施策への認知が従業員態度に与える影響に関する研究 - ホワイトカラーを対象にした調査より」日本労務学会第40回全国大会、2010年7月31日、神戸大学。

〔図書〕(計13件)

Norio Kanbayash *Japanese Management in Change*, Springer, 2014.
(近刊, 上林編著)

原口恭彦「職務行動促進モデルの国際比較 日本とタイにおける製造業労働者を対象に」広島大学マネジメント研究センター編『連携による知の創造』白桃書房、2014年、pp.20-22、総頁数190頁。

上林憲雄・平野光俊・森田雅也編著『現代人的資源管理』中央経済社、2014年、291頁。

原口恭彦「人的資源開発」上林憲雄・平野光俊・森田雅也編著『現代人的資源管理』中央経済社、2014年、pp.100-111、総頁数291頁。

原口恭彦「組織市民行動」開本浩矢編著『入門組織行動論第2版』中央経済社、2014年、pp.78-91、総頁数285頁。

上林憲雄編著『変貌する日本型経営』中央経済社、2012年、総頁数269頁。

上林憲雄「経営学が構築してきた経営の世界」経営学史学会編『経営学の思想と方法』文眞堂、2012年、pp.21-35、総頁数191頁。

原口恭彦「中国系企業におけるHRM運用実態に関する考察」村松潤一編著『中国における日系企業の経営』白桃書房、2012年、pp.77-95、総頁数212頁。

秋山高志「中国自動車産業のサプライチェーンの動態に関する探索的研究」村松潤一編著『中国における日系企業の経営』白桃書房、

2012年、pp.53-76、総頁数212頁。

加藤厚海「大連の開発区における日系電機メーカーのサプライヤー・システム」村松潤一編著『中国における日系企業の経営』白桃書房、2012年、pp.31-52、総頁数212頁。

原口恭彦「中国日系企業におけるHRM施策の定着過程に関する考察 - 職務設計とインセンティブ・システムの視点から -」日本経営学会編著『新たな経営原理の探求』千倉書房、2011年、pp.232-233、総頁数276頁。

上林憲雄・厨子直之・森田雅也編著『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣、2010年、総頁数400頁。

奥林康司・上林憲雄・平野光俊編著『入門人的資源管理(第2版)』中央経済社、2010年、総頁数313頁。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

原口 恭彦 (HARAGUCHI YASUHIKO)
広島大学・大学院社会科学研究所・准教授
研究者番号：20343452

(2) 研究分担者

上林 憲雄 (KANBAYASHI NORIO)
神戸大学・大学院経営学研究科・教授
研究者番号：00243296

若林 直樹 (WAKABAYASHI NAOKI)
京都大学・大学院経営管理研究科・教授
研究者番号：80242155

加藤 厚海 (KATO ATSUMI)
広島大学・大学院社会科学研究所・准教授
研究者番号：10388712

秋山 高志 (AKIYAMA TAKASHI)
福島大学・経済経営学類・准教授
研究者番号：80457283