

機関番号：36101

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2009～2010

課題番号：21830158

研究課題名（和文） 多国籍企業における人材の創造的開発・活用を促す人的資源管理に関する比較研究

研究課題名（英文） A comparative study on HRM in Multinational corporations

研究代表者

笠原 民子 (KASAHARA TAMIKO)

四国大学・経営情報学部・助教

研究者番号：40523189

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、多様なバックグラウンドを持つ人材を活用するための人的資源管理とは何かということについて考察することにある。本研究は、2 年間にわたる研究であり、主として以下のような研究計画を実施した。

#### 1.前年度（平成 21 年度）に行った調査研究の整理・分析

グローバル経営、国際人的資源管理等に関する文献レビューを行い、これまでの研究を整理するとともに、既存研究の現状把握を行った。また、同時並行で日本多国籍企業、外資系多国籍企業の日本子会社へのインタビュー調査（パイロット調査・追跡調査）を実施した。

#### 2.本年度の取り組み

前年度の調査を踏まえて、多様なバックグラウンドを持つ人材の活用を目的としたグローバル人事制度の導入・実施状況の把握、人材の創造的開発・活用に向けた取り組みの現状把握を狙いとした質的調査を行った。質的調査は、日本多国籍企業の本社、外資系多国籍企業の日本子会社、外資系コンサルティングファームの日本支社を対象に行った。その結果、ほとんどの日本多国籍企業の本社では、グローバル人事制度の導入は終えているが、その運用において問題を抱えている企業が多いことが分かった。

#### 3.研究成果のまとめ

本研究の調査を通じて得られた成果は、国内外の学会で報告を行い、議論の精緻化を目指した。本調査の研究成果の一部は論文として発表している。

研究成果の概要（英文）：The objective of this research was to examine Human Resource Management(HRM) for knowledge workers who come from a diverse background in multinational corporations(MNCs) . We implemented the following research agenda for two years.

#### 1. Arrangement and analysis of study results of previous years (2009)

We reviewed the literature on global management and International Human Resource Management etc, and also conducted the interviews which aimed pilot and follow-up investigations into Japanese MNCs and Japanese subsidiaries of foreign MNCs.

#### 2. Approach at current year

We conducted interviews which aimed to grasp the present situation of introducing and operating global HRM systems which can ensure equal opportunities for individuals on the basis of their abilities, without discriminating against nationality, race or gender. We were also concerned about approaches which can utilize creativity of employees in MNCs. We conducted interviews at Japanese MNCs, Japanese subsidiaries of foreign MNCs and Japanese branch offices of foreign consulting firms. As a result, we found that many Japanese MNCs are struggling to operate global HRM systems in spite of introducing

them.

### 3. Summary of research

We announced our research findings at domestic and international conferences and made a further analysis based on discussions in these conferences. Some of these results were previously published as a paper.

#### 交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	740,000	222,000	962,000
2010年度	960,000	288,000	1,248,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,700,000	510,000	2,210,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：国際人的資源管理、ナレッジ・ワーカー、グローバル人事制度、成果主義人事、人事制度改革

#### 1. 研究開始当初の背景

1990年代以降、「知識」への関心が高まる中で、知識が競争優位の源泉となる「知識社会」とは何か、また知識を保有する「ナレッジ・ワーカー」とはどのような特徴を有した人材なのかということについての議論が学術分野において活発に行われるようになった。従来、知識労働を行う典型的な職業として、科学者や医師、研究開発従事者等が主な研究対象として取り上げられてきた。つまり、特定の職業に従事する人材のみが企業の競争優位の源泉となると考えられてきたといえる。しかし、ナレッジ・ワーカーという概念が提示されたことにより、知識労働を行う人材の職業は幅広く捉えられるようになり、多くの人材が知識の提供によって、企業の競争優位の構築に貢献すると考えられるようになってきた。

2000年以降になると、ナレッジ・ワーカーの概念を再解釈した「クリエイティブ・クラス」の議論並びに、「フラット化する世界」の議論への関心が高まった。これらの議論により、先進諸国の人材だけではなく、インドや中国をはじめとする新興国の優秀な人材の活躍が注目されるようになり、彼らの才能をいかに囲い込み、発揮させるかが、多国籍企業の競争優位を左右する課題として認識されるようになってきた。そこで、多国籍企業は、付加価値の高いアイデアや創造性、知識を保有する多種多様な人材をどのように

発掘し、彼らの能力を最大限に発揮してもらうのか、ということについて考慮しなければならない状況に直面しているといえる。しかしながら、実務的・学術的観点から、多様なバックグラウンドを持つ人材をどのようにマネジメントするかについての考察は十分に行われていない現状にあった。

#### 2. 研究の目的

上述した背景を踏まえて、本研究では、多様なバックグラウンドを持つ優秀な人材を確保し、彼らのリテンションを図る人材マネジメントとは何かを明らかにすることを目的とした。

#### 3. 研究の方法

上述した研究目的を達成するために、初年度においては、(1)文献レビュー(グローバル経営に関する文献、国際人的資源管理に関する文献、創造性のマネジメントに関する文献)を行い、これまでの研究成果を整理するとともに、既存研究の現状並びにその限界点を把握し、その上で分析フレームワークの構築を行うことを目指した。さらに同時並行で(2)質的調査(パイロット調査並びに追跡調査)を実施した。

申請時において、質的調査並びに量的調査の実施を行う予定をしていた。しかし、初年度の質的調査(パイロット調査、追跡調査)を行う中で、量的調査を行うには時期尚早で

あると判断した。

そこで、次年度においては、グローバル人的人事制度の導入・実施状況並びに人材の創造的開発・活用に向けた取り組みの現状把握を狙いとした質的調査に比重を置いて調査を実施した。

質的調査は、外資系多国籍企業の日本子会社、日本多国籍企業、外資系コンサルティングファームの日本支社を対象に半構造化インタビューを行った。

#### 4. 研究成果

多種多様な人材を活用することを念頭においた場合、国籍、性別、年齢等にかかわらず優秀な人材を活用するための仕組み（人事制度）を構築する必要がある。外資系多国籍企業の日本支社へのインタビュー調査から、経営幹部層以上ではある程度人事制度が標準化されており、機能していることが分かった。また、インタビューを実施したある企業では、全世界を対象とした人事情報システムの構築が行われており、あるポジションに求められる知識があり、必要と認められる場合には、属人的要素にかかわらず人材の活用や異動が行える仕組みとなっている。

しかしながら、日本多国籍企業へのインタビュー調査を行った結果、多くの日本多国籍企業は 1990 年代以降多種多様な人材を活用することを目的としたグローバル人事制度の構築に乗り出し、その導入を行ったが、グローバル人事制度の運用に苦労している現状にあることが分かった。

当初は、多種多様な人材を活用するための人的資源管理の比較研究を行う予定であった。しかし、日本多国籍企業がそこまで至っていないという現状が明らかになったため、比較研究を行うことは難しいと判断した。そこで、なぜ日本多国籍企業では理想としてのグローバル人事制度の導入が行われているにもかかわらず、運用に至らないのかという実態を把握し、解決策を提示することに努めた。

既存研究では、グローバル人事制度とは何かという人事制度の中身についての議論並びに、どのようにグローバル人事制度を導入するのかという導入プロセスに焦点を当てた研究は多く見られる。しかしながら、なぜ日本多国籍企業では、グローバル人事制度の運用に苦労しているのか、その原因はどこにあるのか、ということについてはほとんど議論されていなかった。

そこで、われわれは、人事制度改革を行い、うまく運用できている日本多国籍企業並びに、多国籍企業に人事制度並びに人事関連サービスを提供している外資系コンサルティングファームへのインタビュー調査を実施した。その目的は、現在日本多国籍企業が直

面している課題を把握するとともに、どうすればうまく運用することができるのかという解決策を導き出すための知見を得るためである。

その結果、グローバル人事制度の導入は行われているが、運用がうまく行われていない理由として、グローバル人事制度を機能させるための「業務プロセス」や「IT システム」までを含めた改革が十分に行われていないことにあることが分かった。

実際、人事制度改革し、運用ができていない企業では、業務プロセスや IT システムを含めた改革が行われていた。また、外資系コンサルティングファームへのインタビュー調査から、近年、新たな人事制度の運用を行うためのコンサルティング依頼が増えているという状況があること、さらに、人事制度改革といった場合に「改革の範囲」があることも分かった。

人事制度改革の範囲とは、①人事制度のみを改革するのか、②人事制度と併せて業務プロセス、IT システムまでを含めた改革を行うのか、さらに、③業務プロセス、IT システムの実を改革するのかというものである。

①、②は新たな人事制度を運用するための取り組みであり、グローバル人事制度の運用に向けた取り組みとして解釈することができる。他方、③は業務の効率化を目的とした改革であり、ここの改革を行うことは、企業の競争優位の構築には結びつかない。

このような人事制度改革の範囲については、先行研究では全く取り上げられてこなかった部分である。グローバル人事制度に関する既存研究では、「グローバル人事制度」それ自体に焦点があてられており、実際の運用に向けた取り組みや課題の検討についてはほとんど議論されていない。

しかし、人事制度改革の範囲を把握し、それに着目することによって、なぜ日本多国籍企業においてグローバル人事制度の運用がうまくいかないのかという原因を探ることができた。それは、多くの企業では、業務プロセスや IT システムまでを含めた改革を行う必要があることを認識してはいるが、業務プロセスや IT システムの改革は企業が抱えているレガシーシステムを見直すことを意味し、大変な労力と時間、リスクを伴う作業を伴うという（Pralhad and Krishnan, 2008）。したがって、新たな人事制度を導入したとしても、レガシーシステムがボトルネックとなり、新たな人事制度の運用はレガシーシステムに引っ張られてしまう可能性が高いのである。

しかしながら、理想とするグローバル人事制度を導入し、新たな人事制度の運用を通じて多様なバックグラウンドを持つ人材を活用していくためには、レガシーシステムと向

き合い、古い業務プロセス、ITシステムの改革を行う必要がある。

本研究から得られた成果の国内外における位置付けとしては、国内の先行研究では、上述してきたように、人事制度改革を捉える範囲が限定されてきた（①の人事制度のみの改革）ため、業務プロセス、ITシステムを含めた改革を行うこと、すなわち、人事制度と業務プロセス、ITシステムとの整合性を図ることがグローバル人事制度の運用に繋がるという視点を提示したことは、本研究における新たな発見事実であるといえるだろう。

また、国外の研究に目を転じると、業務プロセスやITシステムに関する議論は、ビジネスモデルの視点から、また人的資源管理の分野では、人事情報サービスの構築、シェアードサービス等の限定された範囲での議論が多く、人事制度と業務システム、ITシステムとの整合性を図るといった視点からの考察はほとんど行われていない。したがって、本研究で得られた知見は国外の研究に対しても新たな視点を提示できたと考えている。

しかし、一方で、次のような今後の研究課題が残されている。第1に、業務プロセス、ITシステムまでを含めた人事制度改革を行っている企業を対象とした事例研究を蓄積していくことである。

第2に、日本多国籍企業、外資系多国籍企業における人材の創造的活用に向けた取り組みの実態を調査し、理論的、実証的に考察することである。

#### ※引用文献

Prahalad and Krishnan (2008) *The New Age of Innovations: Driving co-created value through global networks*, New York, McGrawHill (有賀裕子訳『イノベーションの新時代』日本経済新聞出版社、2009年。)

#### 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1件)

1. Tamiko Kasahara, Shingo Nishii,  
“Toward an Operating the Global HRM Systems: From a Perspective of HRM Systems Reform”, Institute for Policy Analysis and Social Innovation, University of Hyogo、査読無、Discussion Paper, No. 32、2011年、pp. 1-18.

2. Tamiko Kasahara,  
“Issues of International Human Resource Management in Japanese Multinational Corporations: From a

Perspective of HRM Systems Reform”, the 10th Conference of International Federation of East Asian Management Associations (IFEAMA) 2010、Proceedings、査読無、2010年、pp. 112-120.

[学会発表] (計2件)

1. Tamiko Kasahara, “Issues of IHRM in Japanese Multinational Corporations: From a Perspective of HRM System Reform”, the 10th Conference of International Federation of East Asian Management Associations (IFEAMA)、平成22年10月22日、Hanyang University, Seoul, Korea.

2. 笠原民子、「人事制度改革に関する今後の研究課題についての一考察」、多国籍企業学会第15回西部部会例会、平成22年6月5日、淡水サロン。

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

笠原 民子 (KASAHARA TAMIKO)  
四国大学・経営情報学部・助教  
研究者番号：40523189

##### (2) 研究協力者

西井 進剛 (NISHII SHINGO)  
兵庫県立大学・経営学部・准教授  
研究者番号：60382256