

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 6 月 23 日現在

機関番号：14301

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26285085

研究課題名(和文) グローバル・イノベーション創出型の国際人的資源管理に関する研究

研究課題名(英文) International Human Resource Management for Global Innovation

研究代表者

関口 倫紀 (Sekiguchi, Tomoki)

京都大学・経営管理大学院・教授

研究者番号：20373110

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 12,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、企業がグローバルに事業を展開していく中で、グローバル・レベルのイノベーションを支える多国籍かつ多文化的背景を持つ人材をいかに活用していくのかについて、国際的チームなどでのイノベーションのメカニズムを理解するためのミクロレベルの研究を中心とする「グローバル・イノベーション・プロセスの解明」と、そこから得られる知見を統合することで人的資源管理全体のあり方を考える「グローバル・イノベーション創出のための国際人的資源管理の統合モデルの構築」の2つの活動を通じて明らかにしようとしてきた。本研究成果は、国内外の主要な学会での報告、国際ジャーナル掲載分を含む学術論文、および書籍の形で発表された。

研究成果の概要(英文)：This research project investigated how multinational firms that are actively internationalize their operation can make the most of their employees worldwide with diverse national and cultural background in order to achieve global innovation. This project focused on two main themes: The understanding of the micro-level process of creativity and innovation in multinational or multicultural teams, and the development of the overarching framework of international human resource management that enables multinational firms to promote global innovation. Major findings from this research project have been presented at various international and domestic academic conferences and published in major English and Japanese academic journals as well as books.

研究分野：経営学

キーワード：経営学 国際経営 人的資源管理 イノベーション 多国籍企業

## 1. 研究開始当初の背景

近年においては、グローバル・レベルでのイノベーションを創出していくことが企業競争力を維持する上で重要になりつつある。わが国に関していえば、これまで多くの日本企業が製造拠点の海外移転や海外での販売網構築などの「オペレーションのグローバル化」を進めてきたものの、企業の経営能力をグローバルに展開する「マネジメントのグローバル化」を通じて「イノベーションのグローバル化」を推進していくための体制構築にはいまだ至っていない。グローバル・レベルのイノベーションの創出を支えるうえで重要な要素の1つが、地域・国籍を問わない多様な人材の活用である。しかし、国際的人的資源管理の視点から多国籍企業のグローバル・イノベーションを創出するメカニズムの理解に取り組む学術研究はほとんどなされていなかった。

## 2. 研究の目的

グローバル・イノベーションやクリエイティビティに結びつくメカニズムの解明、およびそれに付随する人的資源管理、組織行動、異文化コミュニケーションの関連分野の研究を取り入れることによる新たな理論構築と国際的な実証研究を推進し、グローバル・イノベーション創出のための国際的人的資源管理の統合モデルを構築することを本研究の目的とした。

具体的には、多国籍・多文化的背景からなる人材の混成すなわちダイバーシティがクリエイティビティおよびイノベーションに結びつくメカニズムを踏まえ、グローバル・イノベーションの創出を加速させるための国際的人材調達と配置・交流のあり方、多国間連携時の使用言語やブリッジ人材の役割、多文化的人材多様性をイノベーションに結び付けるグローバル・リーダーの特徴と育成方法、および企業全体のグローバル・イノベーション活動を支える人事部門の役割などについての理論構築と仮説の導出を行い、国際的な実証研究を行うことを目指した。

## 3. 研究の方法

本研究では、「グローバル・イノベーション・プロセスの理解」と「国際的人的資源管理の統合モデルの構築」の2つの柱を中心に研究を行った。「グローバル・イノベーション・プロセスの理解」においては、多様な国籍・文化的背景を持ち、かつ複数の職能からなる人材の組み合わせがクリエイティビティの発揮やイノベーションの発生につながるプロセスについての理解を深めるため、文献研究に基づく理論および仮説の構築を進め、アンケートや実験等の実証研究によって理論および仮説を検証する作業を行った。

「国際的人的資源管理の統合モデルの構築」においては、グローバル・イノベーション・プロセスについての理解を踏まえ、企業全体としてグローバル・イノベーションを促進させる人的資源管理システムのモデル化を進めた。さらに、モデルを実証するための定性的調査および大規模なサーベイ調査を設計・実施した。

## 4. 研究成果

### 1) 国際チームにおけるクリエイティビティおよびイノベーション・メカニズム

ソフトウェア開発における国際バーチャルチームを対象にした研究を行い、サブチーム間におけるプロジェクトプロセス・モデルやメンタルモデルの相違がコミュニケーション上の問題を引き起こすこと、それらを統合し、チーム・メンタル・モデルを確立することで国際バーチャルチームの生産性が向上することを明らかにした。

### 2) ダイバーシティの概念整理と組織への埋め込みとの関係

クリエイティビティやイノベーションの源泉となりうるチームや組織のダイバーシティについて、ダイバーシティが多様な情報の結合を促進することでクリエイティビティやイノベーションにポジティブな効果をもたらす場合、逆にダイバーシティがサブグループ間のコンフリクトの高まりを通じてネガティブな結果につながる場合の条件を、先行文献の渉獵を通じて理論的に考察した。また、ダイバーシティの分類方法についても理論的に整理し、異なるダイバーシティのタイプと重要な組織メンバーのリテンションおよび生産性の向上につながる「組織への埋め込み」との関係性について新たな理論構築を行った。

### 3) イノベーション人材のマネジメント

知識創造を競争力の源泉とするグローバル・コンサルティングファームにおけるタレントマネジメントの定性的調査を行い、グローバル・レベルでのイノベーション・プロセスの理解への一助を得た。また、東大阪を拠点とする中小企業を対象とした国際的人的資源管理についての実態調査を行い、中小企業のイノベーションを担う国際人材の理解に努めた。

### 4) グローバル・タレントマネジメント

多国籍企業が海外拠点を含んだグローバルなレベルでイノベーションやリーダーシップを担う人材を発掘・育成していくグローバル・タレントマネジメントについて、先行文

献に基づいた概念整理および研究論点整理を行い、日本の多国籍企業の海外子会社を隊長とする大規模なサーベイ調査を設計し予備調査を実施した。

#### 5) 受け入れ出向・海外子会社への出向と、経営理念浸透・知識移転

企業の理念や戦略に沿ったグローバル・レベルでのイノベーションを実現するためには、企業の理念や戦略を、多国籍企業に属する世界中の人材が理解しておく必要があるが、経営理念の海外拠点への浸透には苦労が伴う。本研究では、多国籍企業の海外拠点から国内本社に人材を受け入れ出向（逆出向）させ、国内における業務遂行を通じて経営理念を理解してもらい、出身国に帰任した後に身に着けた経営理念を浸透させるプロセスについて、サーベイ調査に基づいた実証分析を行った。その結果、受け入れ出向を通じて効果的に経営理念を海外拠点に浸透させていくための複数の条件を特定した。また、日本国内で外国人を採用し、数年間教育した後、母国の海外拠点に転籍させる制度を活用している企業に対する研究も行い、制度運用上の問題点や、転籍の対象となった人材が経験した内容についての分析を行った。

#### 6) 日本国内における外国人従業員のマネジメント

近年、国際経営の進展やイノベーションの推進などを念頭に、国内においても留学生などの外国人人材を積極的に採用していこうとする企業が増えている。しかし、外国人人材の採用後のマネジメントに苦慮しているケースが伺われる。その点をふまえ、本研究では、日本で働く外国人従業員を対象とするアンケート調査を複数行い、日本企業が外国人従業員を効果的に活用し、クリエイティブイノベーションの促進につなげるための条件を特定するための研究を行った。分析の結果、外国人従業員が日本の職場で感じる被差別知覚が、本人の離職意図およびチームワークに影響していること、職場のダイバーシティの度合いや本人の文化知性がその関係を調整することなどの発見を得た。

また、外国人人材を雇用する複数の日本企業に対する質的調査を通じて、日本企業本社における外国人従業員の包摂のプロセスを明らかにし、南アジアや東南アジアを中心とする海外拠点における有用な人材育成の際の問題点についても分析した。

#### 7) 国際的企業合併および買収における国際人的資源管理上の問題

国際的な企業の合併および買収が増加しており、その成否が多国籍企業のグローバル・イノベーションにも影響しうる。そこで本研

究では、国際的企業買収場面における被買収企業の従業員の公正知覚に焦点を当てた実証分析を行い、買収後のステージによって、異なる種類の公正性が従業員の態度に影響を及ぼすことを明らかにした。

#### 8) 国際人的資源管理の統合モデル

国際人的資源管理の統合モデルを構築するための試みとして、南アジア地域および東ヨーロッパ地域における日本企業の国際人的資源管理に関する質的研究を整理し、また日本の多国籍企業の本社における国際人的資源管理に関する聞き取り調査結果の整理等も通じて、日本本社を含む国内の人的資源管理の国際化（内なる国際化）と、海外子会社の国際化（本国志向から多極志向もしくは地域・世界志向への転換）という2つの人的資源管理の国際化を連携させることの重要性を意識したフレームワークを構築した。さらにそのフレームワークを用いて、日本的資源管理をどれだけ競争優位性の源泉ととらえるか、および、どれだけ自社の国際人的資源管理の歴史が長いかによって、国内の国際化と海外の国際化の両方を積極的に推進する企業から、どちらかの国際化を優先する企業、どちらとも消極的で国際化に遅れている企業という分類フレームワークを構築した。これらのフレームワークにより、グローバル・イノベーションを推進するための人的資源管理の国際化にも複数のパターンが存在し、それぞれのパターンの理論的説明が可能となった。

#### 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 19 件)

1. Sekiguchi, T., Froese, F. J., & Iguchi, C. (2016). International human resource management of Japanese multinational corporations: Challenges and future directions. *Asian Business & Management*, 15, 83-109. (査読無し)

2. Grill, T. V., Maharjan, M. P., & Sekiguchi, T. (2016). Human resource management of Japanese companies in Hungary: How do Japanese and the Hungarian styles blend? *Journal of East-West Business*, 22, 145-167. (査読有り)

3. Maharjan, M. P., & Sekiguchi, T. (2016). The influence and effectiveness of US-style and Japanese-style HR practices on Indian firms: A conceptual perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 3, 58-74. (査読有り)

4. Maharjan, M. P., & Sekiguchi, T. (2016). Human resource management practices at foreign-affiliated companies in least-developed regions: US and Japanese Companies in Nepal. *Asian Business & Management*, 15, 137-164. (査読有り)
5. 牧美喜男・関口倫紀 (2016). 日本企業海外子会社における人的資源管理の実証研究 『国際ビジネス研究』 8 (1), 89-105. (査読有り)
6. Bebenroth, R., Ismail, M., & Sekiguchi, T. (2016). Target firm employee perceptions of procedural and interpersonal justice. *Human Systems Management*, 35, 165-173. (査読有り)
7. 松山一紀 (2016) 日本の経営と個人：自律的役割人間の創造に向けて 『グローバル時代の新しい日本の経営 (松下資料館)』 1, 52-66. (査読無し)
8. Bebenroth, R. & Thiele, K. O. (2016). When organizational justice matters for affective merger commitment, *Thunderbird International Business Review*, 59, 227-241. (査読有り)
9. Bebenroth, R. (2016). 買収された日系企業における従業員：心理的な状況 『国民経済雑誌』 214(6), 1-18. (査読無し)
10. Ismail, M. & Bebenroth, R. (2016). Organizational justice and organizational identification of millennials in mergers and acquisitions: a conceptual framework. *European Journal of Social Sciences*, 51, 397-409. (査読有り)
11. Ismail, M., Baki, N. U., Omar, Z., & Bebenroth, R. (2016). Organizational identification as perceived by merger and acquisition employees. *Global Business and Management Research*, 8(3), 29-29. (査読有り)
12. Maharjan, M. P., & Sekiguchi, T. (forthcoming). Human resource management practices of Japanese companies in India: Dealing with the transfer-adaptation dichotomy. *Journal of Asia Business Studies*. (査読有り)
13. Yokoyama, M. H., & Sekiguchi, T. (2014). The use of social network sites in the workplace: A case study in Brazilian companies. *Brazilian Business Review*, 11 (2), 87-114. (査読有り)
14. Sekiguchi, T., & Hayashi, Y. (2014). Self-esteem and justice orientation as moderators for the effects of individual-targeted and group-targeted justice. *Applied Psychology: An International Review*, 63, 238-266. (査読有り)
15. 関口倫紀 人事部門による変革型リーダーシップの効果 『一橋ビジネスレビュー』 62(1), 162-176, 2014. (査読有り)
16. Bebenroth, R., Kshetri, N., & Huenerberg, R. (2014). Foreign Firms' Access to the Japanese Market, *European Journal of International Management*, 8, 1-19. (査読有り)
17. Bebenroth, R. & Ismail, M. (2014). Cultural openness, interpersonal justice, and job satisfaction among millennials and seniors: Evidence from Japanese target employees following M&A. *国民経済雑誌* 210, 29-47. (査読無し)
18. Kshetri, N., Bebenroth, R., Williamson, N. C., & Sharma, R. S. (2014). Cross-national heterogeneity in e-retail spending: A longitudinal analysis of economic, technological and political forces. *Electronic Commerce Research*, 14, 585-609. (査読無し)
19. 牧美喜男・戎谷梓・関口倫紀 (2014) グローバル化する日本企業における外国人包摂問題 大阪大学経済学 64(2), 287-302, 2014. (査読有り)
- [学会発表](計 27 件)
1. Zhang, Z., Sekiguchi, T., Li, J. Female managers' work values in China: A grounded theory approach. Paper presented at the 2016 Academy of International Business Southeast Asia Regional Conference, Guangzhou, China, December 4, 2016.
2. Sekiguchi, T. Diversity and inclusion in the Japanese workplace. Presentation at the DIJ Forum, Deutsches Institut für Japanstudien, Tokyo, July 28, 2016.
3. Ghosh, D., & Sekiguchi, T. Retaining diverse employee talent through greater organizational embeddedness. Paper presented at the Annual Conference of Academy of International Business, New Orleans, June 29, 2016.

4. Yamao, S., & Sekiguchi, T. Dispositional resistance to change and willingness to accept international assignment. Paper presented at 43rd Academy of International Business UK and Ireland Chapter (AIB-UKI) conference. London, UK, April 9, 2016.
5. Bebenroth, R., & Thiele, K. Identification to oneself and to the others: Employees' perceptions after a merger. Paper presented at the Annual Conference of Academy of International Business, New Orleans, July 1, 2016.
6. Kasahara, T. How do Japanese MNCs identify their talent?: The neglected role of RHQs in GTM. Paper presented at the 5th Workshop on Talent Management. Copenhagen, Denmark, October 3, 2016.
7. Kasahara, T. Omission from talent pool? Challenges in Japanese companies' global talent management. Paper presented at the Annual Conference of Academy of International Business, New Orleans, June 29, 2016.
8. Ebisuya, A., Sekiguchi, T., & Hettiararchchi, G. P. Interplay of team mental models, project process models, and language in international software development teams. Paper to be presented at the Annual Conference of Academy of Management, Atlanta, August, 2017.
9. Ebisuya, A. & Hettiararchchi, G. P. Team mental model development for global innovation. Paper presented at iBEGIN conference 2016, Philadelphia, USA, October 30, 2016.
10. Setiawan, K. P. S., Sekiguchi, T., Ebisuya, A. Training multicultural employees in the headquarters: The case study of Indonesian employees in a Japanese multinational. Paper presented at the 41st Annual Conference of European International Business Academy (EIBA), Rio de Janeiro, Brazil, December 3, 2015.
11. Bebenroth, R., Sekiguchi, T., & Kshetri, N. Employees' perceptions at post M&A integration: Changing perceptions of interpersonal and procedural justice on organizational identification. Paper presented at the Annual Conference of Academy of International Business, Bengaluru, India, June 29, 2015.
12. Bebenroth, R., Sekiguchi, T., & Kshetri, N. Employees' perceptions at post M&A integration: Changing perceptions of interpersonal and procedural justice on organizational identification. Paper presented at the Association of Japanese Business Studies (AJBS) 28th Annual Conference, Bengaluru, India June 26, 2015.
13. Maharjan, M. P., & Sekiguchi, T. Why do Japanese companies establish a particular set of HR practices in India? Paper presented at the Association of Japanese Business Studies (AJBS) 28th Annual Conference, Bengaluru, India June 26, 2015.
14. Maharjan, M. P., & Sekiguchi, T. Human resource management and labor productivity in Indian firms: The influence of US-style versus Japanese-style HR practices. Paper presented at the 9th Asia Academy of Management and 8th Taiwan Academy of Management Joint Conference, Hong Kong, June 23, 2015.
15. Sekiguchi, T. The impact of globalization on Japanese human resource management. Showcase Panel: "What's on Japan?" at the 9th Asia Academy of Management and 8th Taiwan Academy of Management Joint Conference, Hong Kong, June 24, 2015.
16. Bebenroth, R. Japanese Inbound M&A: For the sake of Japan. Presentation at RIEB Workshop, Kobe University, September 28, 2015.
17. Bebenroth, R. A successful case of a foreign M&A in Japan: Employee perceptions on their Identification. Presentation at the Workshop, Duisburg University IN-EAST Institute. Duisburg, August 18, 2015.
18. Nakamura, S. A longitudinal study of headquarter HRM practices in Japanese MNCs. International Workshop: Global HR and the Japanese Company, National University of Singapore. September 23, 2015.
19. 笠原民子 新興国における日系企業のグローバルタレントマネジメント多国籍企業学会第50回東部部会 立教大学 2015年10月10日

20. Ebisuya, A. & Hettiararchchi, G. P. Factors fostering team mental model within multinational teams: Case study of subsidiaries of German and Japanese firms. Presentation at the 3rd Conference of International Business, Economic Geography and Innovation, Philadelphia, USA, November 13, 2015.

21. 中山敬介・松山一紀 日本企業組織におけるサーバント・リーダーシップ 日本労務学会年次大会 法政大学 2015年08月19日

22. Sekiguchi, T. Globalization and human resource management of Japanese firms. Keynote speech at the 16th Asia Pacific Management Conference (APMC), Kobe, December 4, 2014.

23. Bebenroth, R., Sekiguchi, T., & Kshetri, N. Employee's perceptions at post M&A integration: Influence of interpersonal and procedural justice on organizational identification. Paper presented at the 2014 Conference of the Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA), Bangkok, Thailand, November 1, 2014.

24. Setiawan, K. P. S., Sekiguchi, T., & Ebisuya, A. Dilemma of local employees trained at the headquarters: A case study of an Indonesian company as a Japanese subsidiary. Paper presented at the Association of Japanese Business Studies (AJBS) 27th Annual Conference, Vancouver, Canada, June 22, 2014.

25. Kasahara, T. Global Talent Management in Professional Service Firms: How one global consulting firm manages its Talent. Paper presented at the 12th World Congress of the International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM), Meiji University, Tokyo, September 4, 2014.

26. Kasahara, T. Global Human Resource Management in Professional Service Firms. Presentation at The Knowledge Transfer and Cultural Diversity in MNCs, Haute Ecole de Gestion, Nechatel, Switzerland, July 2, 2014.

27. Ebisuya, A. Effective Business Communication by Understanding the Project Model: Case Studies of Software Development Enterprises. Presentation at the Association for Business Communication, Philadelphia, USA, October 23, 2014.

〔図書〕(計 5 件)

1. 関口倫紀・竹内規彦・井口知栄 (共編著) (2016). 『国際人的資源管理』中央経済社. 260 頁

2. Froese, F. J., Sekiguchi, T., & Maharjan, M. P. (2017). Korea and Japan. In F. L. Cooke & S. Kim (Eds.), Routledge handbook of human resource management in Asia. Routledge.

3. 松山一紀 (2015) 『戦略的人的資源管理論 - 人事施策評価へのアプローチ - 』白桃書房. 252 頁

4. 松山一紀 (2014) 『日本人労働者の帰属意識』ミネルヴァ書房. 255 頁

5. Holtom, B. C., & Sekiguchi, T. (2017). Exploring the relationship between job embeddedness and organizational citizenship behavior. In P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie & N. P. Podsakoff (Eds.), Oxford handbook of organizational citizenship behavior. Oxford University Press. (印刷中)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

関口 倫紀(SEKIGUCHI TOMOKI)

大阪大学・大学院経済学研究科・教授(~H28.9)

京都大学・経営管理大学院・教授(H28.10~)

研究者番号:20373110

(2) 研究分担者

ラルフ ベーベンロート (RALF

BEBENROTH)

神戸大学・経済経営研究所・教授

研究者番号: 80403228

松山一紀(MATUYAMA KAZUKI)

近畿大学・経営学部・教授

研究者番号:80351691

中村志保(NAKAMURA SHIHO)

立命館大学・経営学部・准教授

研究者番号: 20389191

笠原民子(KASAHARA TAMIKO)

静岡県立大学・経営情報学部・講師

研究者番号: 40523189

戎谷梓(EBISUYA AZUSA)

大阪大学・大学院経済学研究科・助教

研究者番号: 90709867