

Back Number

本論文は

世界経済評論 2023 年 7/8 月号

(2023 年 7 月発行)

掲載の記事です

2023年7月15日発行(編行)(8月1日発行)
1953年創刊・第6722号
世界経済を読み解く国際戦略の羅針盤
世界経済評論 7・8月号
2023 Vol.67 No.4
World Economic Review



世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料

OFF

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp

雑誌のオンライン書店

地政学リスク下の 国際人的資源管理 ：コロナ禍で一時帰国した駐在員への調査



近畿大学経営学部教授 古沢 昌之

ふるさわ まさゆき 1964年生まれ。関西学院大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得満期退学。博士(経営学)。(公財)関西生産性本部業務部課長、大阪商業大学教授を経て2017年より現職。著書に『グローバル人的資源管理論』(2008, 白桃書房), 『日系人』活用戦略論』(2013, 白桃書房), 『現地採用日本人』の研究』(2020, 文眞堂) など。

今般のコロナ禍では、日本企業の海外駐在員の一時帰国が相次いだ。欧米企業に比して「本国人駐在員」への依存度が高い日本の多国籍企業にとって、その退避が国際経営に及ぼす影響は看過できないと思われる。事実、筆者の日本企業A社へのヒアリング調査では、一時帰国した駐在員が「コミュニケーション効率の低下」や「現地人社員への不安」といった困難に直面するとともに、「意思決定」「顧客対応」の遅れが発生した旨が語られた。そして、こうした事態を受けて、一時帰国駐在員がマニュアル化・標準化や現地人社員へのモニタリングの強化等の対処方策を講じたことも分かった。これら施策は本社からの「間接的コントロール」を可能にすることで、日本企業のアキレス腱とされる「現地化問題」の解決に資するものと考えられる。しかし、今日の多国籍企業に求められる「現地適応とグローバル統合の両立」という組織能力に鑑みると、「現地化」は目指すべき最終ゴールでなく、国際人的資源管理における「規範的統合」と「制度的統合」が重要課題となる。日本企業は、駐在員が帰国中に経験した苦悩を「喉元過ぎれば熱さを忘れる」で終わらせることなく、国際人的資源管理の構造改革に取り組みねばなるまい。

はじめに：本稿の問題意識と目的

多国籍企業の国際人的資源管理面で最も蓋然性の高い地政学リスクは、進出先から本国への「駐在員の(一時)帰国」であろう。事実、今般のコロナ禍においても、発生当初の2020年には日本企業の駐在員の一時帰国が相次いだ。そして、こうした事態は今後も武力紛争、大規模災害、パンデミック等によって十分起こりうると考えられる。とりわけ、欧米企業と比べて

海外現地経営における「本国人駐在員」への依存度が高いとされる日本企業にとって、その退避が国際経営に及ぼす影響は看過できないと言えよう。

そこで、本稿では日本企業における海外子会社のコントロール様式(「海外子会社社長の任命に関する基本方針」と「本社-海外子会社間の調整メカニズム」)の特質を踏まえ、駐在員の帰国が惹起した課題について考察する。具体的には、筆者による日本企業A社へのヒアリング調査に基づき、一時帰国した駐在員が直面

した困難や不安、マネジメント上の諸問題と対処方策を明らかにするとともに、日本企業に求められる変革を論じる。

I 日本企業における海外子会社のコントロール様式の特徴

わが国企業の国際人的資源管理を巡っては、かねてより海外子会社の幹部人材の「現地化の遅れ」が指摘されてきた（Tung, 1982; 安室, 1982; 石田, 1994; Kopp, 1994; 白木, 1995; 吉原, 1996; Harzing, 2001; Keeley, 2001; 古沢, 2008 など）。当該問題には近年変化の兆しが幾分見られるものの（古沢, 2016）、依然として欧米企業との差異は大きいように思える。例えば、筆者が本年1月に日本と欧米の多国籍企業164社を対象に実施したアンケート調査で「海外子会社社長の任命」に関する基本方針を尋ねたところ、日本企業では「本国人を派遣することが多

い」が69.2%に達したのに対し、欧米企業はそれが26.7%に留まるなどカイ2乗検定で0.1%水準の有意差が検出された（表1）¹⁾。他方、「現地人を登用」と「第三国籍人も含めて国籍を問わず任命」については、欧米企業が各々44.2%・29.1%に及んだのに比べ、日本企業では25.6%・5.1%と低かった。

また、上記調査では本社-海外子会社間で如何なる「調整メカニズム」が用いられているかを質問した。5点法による回答（5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う）の平均値を算出した結果、日本企業と欧米企業の間には「本国人駐在員の派遣による監督・監視」（日本企業>欧米企業）と「業務手続やルールのグローバルな標準化」（日本企業<欧米企業）の2項目でt検定による有意差が認められた（表2）。

以上のことから、日本企業の海外子会社のコ

表1 「海外子会社社長の任命」に関する基本方針

| | 日本企業 | 欧米企業 |
|----------------------------|--------|--------|
| 「本国人」を派遣することが多い | 69.2% | 26.7% |
| 「現地人」を登用することが多い | 25.6% | 44.2% |
| 「第三国籍人」も含めて国籍を問わず任命することが多い | 5.1% | 29.1% |
| 合計 | 100.0% | 100.0% |

（出所）古沢調査（2023年）。

表2 本社-海外子会社間の「調整メカニズム」

| | 日本企業 | 欧米企業 | t 値 |
|-----------------------|------|------|----------|
| 本社への「権限集中」 | 3.45 | 3.37 | 0.462 |
| 「本国人駐在員の派遣」による監督・監視 | 3.67 | 3.09 | 3.584*** |
| 本社-子会社間の「責任・権限の明確化」 | 3.79 | 3.62 | 1.276 |
| 業務手続やルールの「グローバルな標準化」 | 3.56 | 3.86 | -2.120* |
| 現地人幹部への「経営理念・価値観の浸透」 | 3.68 | 3.84 | -1.123 |
| 本社トップと現地人幹部の「個人的信頼関係」 | 3.22 | 3.27 | -0.310 |

（注）5点法による回答（5=全くそのとおり、4=どちらかと言えばそのとおり、3=どちらとも言えない、2=どちらかと言えば違う、1=全く違う）の平均値。

***: $p < 0.001$ 、*: $p < 0.05$ 。

（出所）古沢調査（2023年）。

ントロール様式の特徴は、本社から派遣された日本人を海外子会社のトップに就け、本社のいわば代官・分身として現地社員の監督・監視に当たらせるという点にあることを確認できたと言えよう。こうした本国人駐在員を通した「直接的コントロール」には、本社-海外子会社間の対立が最小化され、迅速な意思決定が可能になるという長所が存在する（安室, 1982; Bartlett & Ghoshal, 1989・1995; 古沢, 2008）。しかし一方で、それは日本独特の「高コンテクスト文化」（Hall, 1976）の影響を受けた「濃密な人間関係」「人的接触」を前提とする管理モードであるがゆえに、その有効性を保つには本社人員を大量に駐在させることが必要で、「現地化の遅れ」を招来する危険性を内包している。翻って、「業務手続やルールのグローバルな標準化」が進んだ欧米企業では、本社からの「間接的コントロール」（リモートコントロール）が可能のため、日本企業よりも「現地化」が容易であると考えられる（安室, 1982・1988; 古沢, 2008）。

II A社の一時帰国駐在員への ヒアリング調査報告

(1) 会社概要

A社は日本に本社を置く多国籍企業（製造業）で、10ヵ国・地域に17社の海外現地法人を有している。同社を事例研究の対象にした理由は、①東証一部（ヒアリング当時。現在はプライム市場）上場で、わが国を代表する企業の1つであると考えられること、②40年超の海外現地法人経営の歴史を持つとともに、北米・欧州・アジア等、世界各地域で事業を展開しており、多国籍企業としての経験・ノウハウも豊富

であると思われること、③他方、海外現地法人の社長は、M&Aで設立した2社を除き全て日本人駐在員が務めるなど、日本人中心経営（日本人駐在員に依存した海外子会社管理）が行われているという点で、「日本的」な多国籍企業の典型と捉えられることにある。

(2) ヒアリング調査概要

A社ではコロナ禍を受けて、日本人駐在員（総数=66名）のうち、5ヵ国（米国、メキシコ、中国、インド、インドネシア）の11名が日本へ一時帰国した。一時帰国は2020年4月から順次実施され、その期間は短いケースで約2ヵ月、長い場合は1年以上に及んだ。

こうした中、本ヒアリング調査は、一時帰国を経験した（ヒアリング時点で継続中も含む）A社の海外駐在員11名全員に対して2020年10~11月にかけて実施した。具体的には、事前に予備的なアンケート調査を行い、各駐在員が置かれている状況等を把握した後、セミ・ストラクチャード・インタビュー方式でヒアリングした（Zoomによるインタビュー。1人当たり約90分）。なお、研究成果の発表に際しては、企業名・個人名を一切公表しない旨を確約した（前掲会社概要の内容を一部項目に留めたのはそのためである）。

(3) 分析結果

「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ」（Modified Grounded Theory Approach: M-GTA）を用いた分析の結果、下記のような事項が抽出された（表3）²⁾。

1. 一時帰国中の駐在員が直面した困難や不安
筆者がヒアリングした駐在員は、一時帰国中

表3 一時帰国した駐在員へのヒアリング調査結果 (M-GTA による分析)³⁾

| |
|---|
| <p>【一時帰国中の駐在員が直面した困難や不安】 コミュニケーション効率の低下</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現地人社員と対面でコミュニケーションできないことに伴う弊害や不安 ・現地との時差によるコミュニケーションの制約 ・現場の状況を実地に確認できない ・本社・事業部とのコミュニケーションを巡る問題 <p>現地人社員への不安</p> <ul style="list-style-type: none"> ・思考・行動に関する不安 ・専門的知識やスキルに関する不安 ・日系顧客への対応に関する不安 |
| <p>【一時帰国中に発生した現地法人のマネジメント上の諸問題】 意思決定の遅れ 顧客対応の遅れ</p> |
| <p>【困難・不安・諸問題への対処方策】 ウェブ会議など新たなコミュニケーション手段の活用 マニュアル化や標準化の推進 現地人社員に対するモニタリングの強化</p> |

(出所) 古沢調査 (2020 年)。

に「コミュニケーション効率の低下」や「現地人社員への不安」に遭遇したことが分かった。

1) コミュニケーション効率の低下

a) 現地人社員と対面でコミュニケーションできないことに伴う弊害や不安

この点に関しては、まず一時帰国によって現地人との「コミュニケーション手段が限定される」ことへの苦悩が語られた。具体的な発言内容としては、「対面であれば身振り手振りや板書等で対応できるが、リモートワークではコミュニケーション手段が限定されるのもどかしい」「フェイス・トゥー・フェイスでコミュニケーションができない中、eメールや電話で当方の想いと意図を現地人に伝えるのは難しい」「対面とは異なり、ウェブ会議には必要に応じて随時・タイムリーにコミュニケーションできないという欠点がある。それゆえ、会議で漏れなく、正確に伝えるための資料の準備に時間がかかってしまう。私の場合、睡眠時間を削って

資料作成に取り組んでいる感じである」などがあつた。

また、「リモートワークでは現地人の理解度が分からない」といった声も聞かれた。例えば、「対面の場合、駐在員の指示を現地人が本当に理解しているか、顔の表情・雰囲気や返答の仕方から推し量れるが、一時帰国中はeメールでのコミュニケーションが中心でそれができない。現地人はYesと返答しても本当は分かっていないことも多いので、何度も確認をしなければならず、コミュニケーションに時間を要する」「現地人からeメールで提出される資料は、当方の要求したものでなく、誤った解釈をしていたり、的外れであったりすることも多い。対面であればその都度理解度をチェックして正せるが、リモートワークではそれができず、メールの往復に時間を要する」のような事柄である。

そして、駐在員自身の「外国語による文書作成能力への不安」が吐露された。それは「外国

語能力に自信がなく、自分の考えや想いを正確に表現できているかという不安があるため、会議資料やメール文の作成に時間を要する。時には自社の現地採用日本人社員の助力を仰ぐこともあった」「日本人・現地人ともに英語は母語でないので、対面でコミュニケーションできない中、メール文の作成や資料作成による時間的なロスが大きい」といった言説に現れている。

b) 現地との時差によるコミュニケーションの制約

一時帰国した駐在員は、「現地との時差によるコミュニケーションの制約」にも苦しんだようだ。この点については、「日本と現地の時差のため、現地人社員や現地の顧客とコミュニケーションできる時間帯が限られる」「昼夜逆転の時差（常に片方が就寝中の状態）があるため、一時帰国した日本人も現地人社員もコミュニケーションを取ることを遠慮している」などの弊害が述べられた。

c) 現場の状況を実地に確認できない

これは「現地人を間近で管理・監督できない」と「顧客への対応が困難」という2つの側面から捉えられる。前者については、「現地にいれば間近で現地人を管理・監督し、作業の安全面なども含めて行動をその都度正すことが可能だが、一時帰国するとそれができない」「現地人が作成した報告書類に記載されている内容と現場の状況が一致しているか、自分の目で確認できない点が不安である。リモートワークでは、現場で問題が発生していても瞬時に認識できないため、対応が後手に回ってしまう」といった発言があった。

後者を巡っては、「顧客のトラブル対応に際して、現地にいれば容易に対処できるのに、一時帰国中は電話やeメールでのコミュニケー

ションになり、対応に限界がある」「顧客が抱えているトラブルについて、口頭や写真から判断して現地人に指示を出しているが、現場で自ら確認できないため対応が難しい」のような状況が具体例として示された。

d) 本社・事業部とのコミュニケーションを巡る問題

第1の問題は本社・事業部に対して「間接的情報しか伝えられないもどかしさ」である。すなわち、「現地の市況感や顧客の状況について、現地にいれば自ら動いて情報収集できるが、一時帰国中は現地の代理店やローカル社員経由の間接的情報しか本社・事業部に伝えられないので歯がゆさを感じる」「現地人社員から寄せられる情報の真偽の判断が難しく、自身で確認できないのは精神衛生上も悪い」といった状況を指し示している。

第2は「本社・事業部の理解不足」で、「現地の市場の状況や他国との違いを理解してくれない。生産も販売も止まっており、基本的な前提が崩れているのに、『年初に立てた予算を達成せよ』とプレッシャーをかけてくる」「現地法人所在国における感染爆発など、現地の事業環境がいかに危ういかを本社・事業部が理解してくれない」との発言からその様子が窺えよう。

2) 現地人社員への不安

a) 思考・行動に関する不安

第1の不安は「現地人が『ほう・れん・そう』をしない」ことで、「指示した仕事を終えても、報告がないので、その都度駐在員が確認しないといけない。そのため余計な時間がかかる。一時帰国中はなおさら厄介である」「現地人社員は、自分のジョブの範疇については、『ほう・れん・そう』をしなくてよいと思っている節があ

る。報告すべきことと、報告しなくてもよいことの線引きが日本人と異なるので、必要な情報が日本人駐在員に届かない」といった現象が見られる旨を多くのインフォーマントが指摘した。

第2は「指示待ち」である。この点については、「日本人中心経営であるため、現地人幹部も指示待ちで、最後は日本人がやってくれるだろうと考えている者が多く、経営に参画しているという意識や主体性に欠ける」「現地人幹部は言われたことはやるが、自ら考えて提案することが少なく、指示待ちで受け身である。また、何でも日本人に尋ねれば答えを教えてくれると安易に考える傾向がある」などが提示された。

第3は「出退勤管理が困難」で、「一時帰国中は現地人社員の細かい動きが見えず、出退勤管理が心配である。現地人は楽な方向へ流れる傾向があるので、サボったりしていないかという不安が常につきまとう」「リモートワークでは、現地人社員個々人が何にどれだけの時間を使っているかが把握できない。今回のコロナ禍で現地人の意識や行動が変わればよいのだが、むしろ『鬼の居ぬ間に洗濯』という感じである」のような心情が語られた。

第4は「不正やコンプライアンス違反の不安」である。この点を巡っては、「これまでは日本人社長をはじめ駐在員が現地にいることで、現地人に対する睨みを利かせていたが、従来は『仕組み』で管理してこなかっただけに、駐在員の一時帰国中の不正やコンプライアンス違反、さらには暴走が心配である」「現地人の不正の手口は巧妙で、現地においてもチェックするのが難しいので、一時帰国中はなおさら不安になる」といった懸念が各々示された。

そして、第5は「個別最適の思考・行動」で、「自身のジョブディスクリプションに過度に固執し、周囲の仕事に関心がなく、すぐに『それは私の仕事ではない』と言う。こうした業務の隙間を埋めるのがマネジャーの役割だが、現地人マネジャー自身が全体最適の思考を欠き、周囲との連携が不十分である」「現地人幹部に経営を任せるには、自国（当該現地法人）の利益だけを考えるのでなく、当社のグローバル戦略を踏まえた全体最適の視点で現地法人の役割を理解してもらう必要があるが、まだそのレベルに達していない」などの具体例が挙げられた。

b) 専門的知識やスキルに関する不安

この点に関しては、「これまでは、駐在員が経営の主力となり、現地人は専門的な知識・スキルや判断業務を駐在員に頼ってきたが、今回のコロナ禍による一時帰国で、そのツケが出て、問題点が露呈した」「社員教育が不十分で、人の入れ替わりも激しいので、現地人の専門的な知識やスキルに不安がある」の如き状況が語られた。

c) 日系顧客への対応に関する不安

A社は各進出先で日系企業を顧客として数多く抱えている。そうした状況下、一時帰国した駐在員は「一時帰国前までは、当社の日本人駐在員が先方の日本人に日本語で対応していたため、現地人社員が日系顧客ときちんとコミュニケーションができていないのか不安を感じる」「日系顧客は経営層が日本人であるので、当社の日本人駐在員の日本語による対応に安心感を覚える。こうした中、日本語を話せない現地人社員を派遣した場合、コミュニケーションが上手く行くのか心配である」のような心境を述べた。

2. 一時帰国中に発生した現地法人のマネジメント上の諸問題

この問題は「意思決定の遅れ」と「顧客対応の遅れ」に大別できる。

1) 意思決定の遅れ

具体的な発言としては、「リモートワークでは、問題に対してタイムリーに対処できず、現地人社員から情報を取り寄せた上で検討することになるので、意思決定がワントン遅くなる。計画していた新製品開発のスケジュールも予定より遅れることになった」「リモートワークにおいては、現地人社員とのコミュニケーションがスムーズに行かず、何度もメールを往復することになるため、意思決定までに時間を要した」といったものがあつた。

2) 顧客対応の遅れ

当該問題については、「日本の工場から出荷遅れの連絡があつたにも関わらず、現地人社員がそれを顧客や駐在員に伝えず、事前予告なしの納期遅れが発生するなど顧客に迷惑をかけた」「顧客からのサービス関連の質問やクレームへの対応に遅れが生じた」などの事例が寄せられた。

3. 困難・不安・諸問題への対処方策

これまで述べてきた不安・困難・諸問題に対し、一時帰国した駐在員は以下のような対処方策を講じたという。

1) ウェブ会議など新たなコミュニケーション手段の活用

駐在員が一時帰国した現地法人は全て「ウェブ会議」を導入した。具体的な運用方法としては、「サービス部門とは毎週水曜日、営業部門

とは毎週水曜日にウェブ会議を開催している」といった定期的な開催のほか、「現地人幹部に対しては、緊急の用件がある時は夜中や早朝であってもウェブ会議の呼び出しをしてよい旨を伝えている。そのため、日本の自宅のパソコンを立ち上げたままにしており、現地からコールがあつたらすぐに応答できるようにしている」のような緊急時対応を見据えたものも看取された。他には「SNS やスマホのチャット機能も活用し、なるべくタイムリーかつ簡便にコミュニケーションを取れるようにしている」などがあつた。

2) マニュアル化や標準化の推進

本件を巡っては、「コロナ禍への対応の一環として、一時帰国中に英文による技術マニュアルを充実させた」「これまでは口頭による指示が多かつたが、今回の一時帰国でマニュアル化の必要性を痛感し、業務フローや顧客訪問の手続きを標準化した」のような取り組みが紹介された。

3) 現地人社員に対するモニタリングの強化

一時帰国中の対応策の中には、「現地人社員へのモニタリングの強化」を図るものもあつた。例えば、「顧客が当社（現地法人）を訪問した際には、先方と現地人社員の了解を得た上で、現地人社員の対応をカメラで撮影し、日本からモニタリングする仕組みを導入した」「営業担当の行動と成果を把握するための『管理シート』を新たに導入し、それに記入させウェブ会議でチェックするようにした」といった施策である。

Ⅲ 日本企業に求められる変革

A社の事例が示唆するように、コロナ禍における駐在員の一時帰国は、日本企業の特徴である「日本人駐在員の派遣」に依存した海外子会社のコントロール様式の負の側面を露呈させることになった。かような状況下、一時帰国したA社の駐在員からはマニュアル化・標準化や現地人の働きぶりに対するリモートでのモニタリングなどに着手したケースが語られた。こうした取り組みは海外子会社への「間接的コントロール」を可能にし、日本企業の国際経営上の「アキレス腱」(Bartlett & Yoshihara, 1988)とされてきた「現地化問題」の解決に資するものであると考えられる⁴⁾。

しかしながら、Bartlett & Ghoshal (1989・1995)の「トランスナショナル企業」が提起した「現地適応とグローバル統合の両立」という今日の多国籍企業に求められる組織能力に鑑みると、「現地化」はトランスナショナル企業に向けた必要条件ではあるが、十分条件でない。市場のグローバルな統合と地域的分化、技術革新・市場変動といった多元的圧力が同時に押し寄せる現下においては、多様な環境が発するニーズや機会を敏感に感知すべく「現地適応」が求められる一方、ニーズの充足やイノベーションの共有化に向けた「グローバル統合」が企図されねばならない。すなわち、それは本社-海外子会社間及び各国子会社間の「国境を越えた協働」が競争優位を左右することを物語るものであり、その意味で「グローバル統合なき現地適応」は「個別最適経営の寄せ集め」で終わる危険性がある。したがって、国際人的資源管理面では、単に海外子会社トップを現地人に

置き換えれば事足りるのではなく、彼・彼女らが「糸の切れた凧」にならないようにすることが肝要と言える。つまり、トランスナショナル企業における海外子会社トップは「ローカルのインサイダー」であることに加え、能力とマインドの両面で信頼に値する「グローバル・ネットワークへの貢献者」でなければならないのである(古沢, 2008)。

そこで重要となってくるのが国際人的資源管理における「規範的統合」と「制度的統合」である(古沢, 2008; Furusawa, Brewster, & Takashina, 2016)。規範的統合とは、経営理念のグローバルな浸透を通して「国境を越えた社会化」を図ることである。海外子会社の現地人幹部も含めてグローバルに共有化された経営理念は、国民文化の差異を超克した「心理的接着剤」として作用し、多様な従業員の「国境を越えた協働」の基盤となる「信頼関係」を醸成するであろう(古沢, 2008; Evans, Pucik, & Björkman, 2010; Furusawa, Brewster, & Takashina, 2016)。そして、信頼関係を媒介としたグローバルな「企業文化」は、その「模倣困難性」ゆえに、他社との差異化要因となりうる(Bartlett & Ghoshal, 1997; Ulrich, 1997)。規範的統合に向けた施策としては、「採用」「教育」と連動させた社会化への取り組み(経営理念との適合性を採用時の判断指標とすることや入社後の経営理念教育など)、経営理念の体現度の「評価制度」への組み込み、「国際人事異動」「グローバルなプロジェクト」の活用、経営理念を象徴する「イベント・表彰プログラム」の実施などが挙げられる。さらには、自社の従業員を対象とした「風土調査」を行い、経営理念のグローバルな浸透状況を組織的に診断し、その結果に応じた対処策を講じていくことも効果

的な施策と言えよう (Harzing, 1999; 古沢, 2008; Evans, Pucik, & Björkman, 2010; Furusawa, 2014; Furusawa, Brewster, & Takashina, 2016 など)。他方、制度的統合は「グローバルに統合された人事制度」の構築を意味する。それはグローバルな内部労働市場の形成を通して「人材活用のグローバル最適化」に寄与すると同時に、「エスノセントリズム」との制度的決別によって世界中の有能人材の「採用・定着・活性化」に貢献するものとなろう (Farndale, Brewster, & Poutsma, 2008; 古沢, 2008)。そして、制度的統合によってグローバルな「適所適材」が実現できれば、「国境を越えた協働」のさらなる強化が期待できる。制度的統合の具体的な施策には「等級制度」「評価制度」「報酬制度」のグローバル共通化のほか、「グローバル・タレントマネジメント」のような有能人材をグローバルに発掘・育成・活用する仕組み、海外子会社の現地人も応募できるグローバルな「社内公募制度」、さらには世界中に分散する従業員の人事考課・コンピテンシー評価の結果やキャリア履歴を記録・蓄積した「グローバル人事情報システム」などが含まれる (Stroh & Caligiuri, 1998; 古沢, 2008; Scullion & Collings, 2011; Al Ariss, 2014; Furusawa, 2014; Furusawa, Brewster, & Takashina, 2016 など)。

筆者のこれまでの調査を総括すると、多くの日本企業は「現地化」のみならず、「規範的統合」「制度的統合」の面でも欧米優良企業に対して劣位にあるように見える (古沢, 2008)。日本企業には、今回のコロナ禍が顕在化させた国際経営上のリスクを1つの契機として、国際人的資源管理の構造改革に取り組むことが求められよう。一時帰国した駐在員が直面した困難・不安・マネジメント上の諸問題を「喉元過ぎ

れば熱さを忘れる」で終わらせてはならないのである。

[注]

- 1) 本調査は海外現地法人を3社以上有する多国籍企業を対象とした。回答企業の内訳は日本企業=78社、欧米企業=86社であった。調査結果の詳細は別途報告したい。
- 2) M-GTAは、質的調査において広く活用されている分析手法である。詳しくは木下(2003・2007)をご参照願いたい。
- 3) M-GTAによる分析の詳細は、古沢(2022)をご一読いただきたい。本表は本稿用に分析結果の一部を再編成した簡易版である。
- 4) 紙幅の関係上、本稿では詳しく論じることができないが、「現地化」の推進には日本本社サイドの「内なる国際化」も必要であると考えられる。「内なる国際化」については、吉原(1989)や古沢・盛岡・安室(2018)などをご参照願いたい。

[参考文献]

- Al Ariss, A. (ed.) (2014) *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities*. Heidelberg: Springer.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1995) *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. New York: Times Mirror Higher Education Group.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1997) *The Individualized Corporation*. New York: HarperCollins Publishers.
- Bartlett, C. A., & Yoshihara, H. (1988) "New challenges for Japanese multinationals: Is organization adaptation their Achilles heel?", *Human Resource Management*, Vol. 27 (1), pp.19-43.
- Evans, P., Pucik, V., & Björkman, I. (2010) *The Global Challenge: International Human Resource Management*, second edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Farndale, E., Brewster, C., & Poutsma, E. (2008) "Coordinated vs. liberal market HRM: The impact of institutionalization on multinational firms", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 (11), pp.2004-2023.
- Furusawa, M. (2014) "Global talent management in Japanese multinational companies: The case of Nissan Motor Company", in A. Al Ariss (ed.) *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities*. Heidelberg: Springer, pp. 159-170.
- Furusawa, M., Brewster, C., & Takashina, T. (2016) "Normative and systems integration in human resource management in Japanese multinational companies", *Multinational Business Review*, Vol. 24 (2), pp.82-105.
- Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*. New York: Anchor Press/Doubleday.
- Harzing, A.-W. (1999) *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Harzing, A.-W. (2001) "Who's in charge: An empirical study of

executive staffing practices in foreign subsidiaries”, *Human Resource Management*, Vol. 40 (2), pp.139-158.

Keeley, T. D. (2001) *International Human Resource Management in Japanese Firms*. New York: Palgrave Macmillan.

Kopp, R. (1994) “International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals”, *Human Resource Management*, Vol. 33 (4), pp.581-599.

Scullion, H., & Collings, D. G. (eds.) (2011) *Global Talent Management*. London: Routledge.

Stroh, L. K., & Caligiuri, P. M. (1998) “Increasing global competitiveness through effective people management”, *Journal of World Business*, Vol. 33 (1), pp.1-16.

Tung, R. L. (1982) “Selection and training procedures of US, European and Japanese multinationals”, *California Management Review*, Vol. 25 (1), pp.57-71.

Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.

石田英夫編著 (1994) 『国際人事』中央経済社。

木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究への誘い—』弘文堂。

木下康仁 (2007) 『ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法—修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて—』弘文

堂。

白木三秀 (1995) 『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。

古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理論—「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント—』白桃書房。

古沢昌之 (2016) 『日本企業の国際人的資源管理における『現地化問題』を再検討する—変化の兆候とその背景—』『地域と社会』(第19号), 57-71頁。

古沢昌之 (2022) 『新型コロナウイルス問題が日本の多国籍企業の海外現地経営に与えた影響に関する一考察—A社の一時帰国駐在員へのヒアリング調査報告：M-GTAによる分析—』『近畿大学経営イノベーション研究所設立10周年記念論集』, 61-93頁。

古沢昌之・盛岡貴昭・安室憲一 (2018) 『日本企業における『内なる国際化』の進展に関する一考察—『言語投資』の視点を中心として—』『地域と社会』(第21号), 153-183頁。

安室憲一 (1982) 『国際経営行動論』森山書店。

安室憲一 (1988) 『マネジメント・コントロール』吉原英樹・林吉郎・安室憲一『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社, 73-90頁。

吉原英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社。

吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房。

(一財) 国際貿易投資研究所の調査研究報告書 「調査研究シリーズ」のご案内

(一財) 国際貿易投資研究所の報告書の全文をダウンロードすることができます。(https://iti.or.jp/)

2022年度 ドイツ中小企業のデジタル化への対応

(No.142, 2023年3月刊, 2022年度公益財団法人 JKA 補助事業)

- 第1章 ドイツ中小企業のデジタル化・気候変動対策 自動車産業、機械産業を中心に
..... ドイツ中小企業のデジタル化への対応調査委員会・委員長 新井 俊三
- 第2章 ドイツのデジタル化・気候変動政策の現状と中小企業デジタル化支援策
..... ドイツ中小企業のデジタル化への対応調査委員会・委員 田中 信世
- 第3章 ドイツの職業教育とデジタル化..... ドイツ中小企業のデジタル化への対応調査委員会・委員長 新井 俊三
- 第4章 バイエルン州のデジタル化政策と気候変動への対応
..... バイエルン州駐日代表部 プロジェクトマネージャー 田山 野恵

令和4年度 RCEP がもたらす ASEAN を中心とした貿易・投資への影響調査

(No.141, 2023年3月刊, 令和4年度 (一財) 貿易・産業協力振興財団助成事業)

- 第1章 厳しさを増す世界経済下の RCEP と ASEAN..... 九州大学大学院経済学研究院教授 / ITI 客員研究員 清水 一史
- 第2章 米中対立下の RCEP と米国の対応..... 杏林大学名誉教授 / ITI 客員研究員 馬田 啓一
- 第3章 RCEP 発効後のアジアの地域経済統合と日本の対外経済政策 ... 政策研究大学院大学政策研究院教授・参与 篠田 邦彦
- 第4章 RCEP に ASEAN が及ぼす影響～『原産地規則章』、『貿易手続及び貿易円滑化章』を中心に～
..... 国士舘大学政経学部経済学科教授 / ITI 客員研究員 助川 成也
- 第5章 RCEP の見直し・改善とアップグレード 亜細亜大学アジア研究所特別研究員 / ITI 客員研究員 石川 幸一
- 第6章 RCEP による日本とタイ・ベトナム間の関税削減効果—原産地規則が緩和された品目で RCEP を活用—
..... ITI 客員研究員 吉岡 武臣
- 第7章 中国のデジタル人民元導入による ASEAN への影響 亜細亜大学都市創造学部都市創造学科教授 赤羽 裕

一般財団法人 国際貿易投資研究所 (ITI)

TEL : 03(5148)2601 / FAX : 03(5148)2677

〒104-0045 東京都中央区築地1丁目4番5号 第37興和ビル3階

E-Mail : jimukyoku@iti.or.jp URL : https://iti.or.jp/