

寄稿

東アジアにおける日系企業のHRMと人材育成上の諸課題



白木 三秀 (しらき みつひで)
早稲田大学 政治経済学部 教授

1. はじめに

日本からアジアへの海外直接投資 (FDI) が2000年以降、中国に大きくシフトするという変化が見られる。このような日本の企業活動の中国シフトが日本からのみならず他の諸国からも見られる^(注1) 中で、日系多国籍企業 (以下日系企業と呼ぶ) は人的資源管理 (HRM) の各領域において各種の課題に直面している。しかも、これは日系企業が抱える構造的問題の中の氷山の一角であると考えられる。

そこで、本小論では、最初に日系企業のアジアでのオペレーションの構造的問題を明らかにし、次に当該問題に対してどのような方策があり得るかについて若干の考察を加えることにしたい。

2. 海外子会社のHRMシステムと日系企業の構造的特徴

一般に、多国籍企業の海外子会社が現地でHRMシステムを構築するに際して、図1に示されるような4つの諸力 (同形化: Isomorphism) の影響を受ける。ここで、「同形化」とは、「ある組織が、別の組織と同じ構造やプロセスを取り入れる度合い」^(注2) のことを意味している。

第1が、日系、欧米系を問わず、海外子会社は、現地のビジネス慣行や法律・規則・文化の影響から離れて存在することはできない。これを「ローカル同形化」(Local isomorphism) と呼ぶ。

第2が、親会社から子会社に対する国際的適合への圧力であり、これを「コーポレート同形化」(Corporate isomorphism) と呼ぶ。企業はそれぞれ特有のHRMに関する理念や戦略、制度・慣行を有するものであり、それを海外子会社に移転しようとするために、この同形化が発生する。

第3が、本国からの影響であり、これを「クロス・ナショナル同形化」(Cross-national isomorphism)と呼ぶ。「クロス・ナショナル同形化」の力は、実際には、本国における制度的環境に埋め込まれているところの親会社を通じて海外子会社に伝わることとなる。このため、図1の「クロス・ナショナル同形化」の矢印は、「コーポレート同形化」の矢印に接するように描いてある。

第4が、情報通信技術の発達した現代において他の先進的な競合多国籍企業からの影響を積極的にも消極的にも受けるものであり、これを「グローバル・インターコーポレート同形化」(Global inter-corporate isomorphism)と呼ぶ。他の組織におけるより良いシステムやベスト・プラクティス(最良の実践)との作用・反作用を通じて、海外子会社のHRMはこの面においては、一つの方向に「収斂^{しゅうれん}」していく傾向を持つかもしれない。

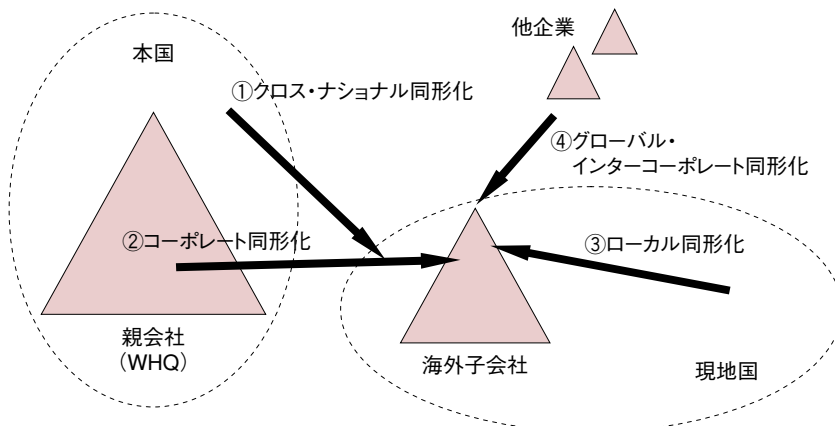
このように、海外の現地法人には例外なく4つの「同形化」の力が働く。「コーポレート同形化」が「クロス・ナショナル同形化」をも含むものとする、実際には、①「コーポレート同形化」・「クロス・ナショナル同形化」、②

「ローカル同形化」、それに③「グローバル・インターコーポレート同形化」の3つの諸力の在り方こそが、特定多国籍企業のHRMシステムの在り方を規定するといえる。後述の日系企業と欧米系企業におけるHRMシステムの差は、②は共通であるので、①と③によるところが大きいと考えられる。

Ferner and Quintanilla (1998)は、国際的HRMのアングロ・サクソン型への収斂という近年の議論に対し、各国の多国籍企業は各国固有のビジネス・システム(National Business Systems: NBS)の特徴を色濃く保持するもので、この影響は国外の子会社のHRMシステムにも反映されているとして、アングロ・サクソン型への収斂という議論に対し、実証的に反論を行っている。我々も、さしあたりはこのFerner and Quintanillaの立論に与しながら、日本企業の国際的HRMの在り方を米国や欧州の多国籍企業のそれと比較する中で検討する。

さて、ここで、日本企業の海外オペレーションが現在直面している構造的な側面を見てみよう。欧米系子会社と比べて日系子会社の人材構成上の特徴は図2にイメージ的に示されている^(注3)。

図1 海外子会社に対する4つの同形化への圧力



(出所) Ferner and Quintanilla, 1988, pp.710~731の議論から筆者作成

まずトップ・マネジメントの国籍は、欧米系子会社の事例では現地国籍の人材と外国からの派遣者とから成っているが、その比率はほぼ半分ずつで、しかも派遣者の国籍は、必ずしも本社所在の国というわけではない。これは、欧米系子会社の派遣者の役割として、まずは与えられた戦略的アサインメントを十全にこなすことにあるが、同時に現地の後継者を育成することにあることと無関係ではないであろう。トップ・マネジメントのみならず、派遣者の国籍の構成においても、とりわけ欧州企業は第三国籍人材（Third-Country Nationals: TCNs）を多く含み、文字通り多国籍で、第三国籍人材の育成と活用が進んでいる。シニア・マネジャーならびに若手幹部候補者（ハイ・ポテンシャル）の世界本社での識別と登録、それに他部門・他機能での勤務に加えて、国外勤務経験の付与が各国で実施されていることも、現地企業の多国籍化に大きく寄与しているものとみられる。いずれにせよ、海外派遣はグローバル・マネジャーの育成上、戦略的に重要なものと認識されている。

こうして、海外子会社の日米欧間の違いは、派遣者の数や比率ではなく、その中身あるいは

質において大きく異なるといえる。すなわち、日系子会社の海外、とりわけアジアでの日系子会社の人材構成は、米系企業、欧州系企業と比較して、日本人派遣者と現地人材とにほぼ限定されており、実態として「二国籍企業」^(注4)の域を出ていないという特徴を持つ。

これでは以下のような理由から、潜在的な人材プールが小さくなってしまう。図2に示されるように、日系子会社におけるローカル人材（Host-Country Nationals: HCNsのHで表示）のキャリアは最高で子会社のトップ、下手をする子会社の中間管理職ポジションが天井となっている。これに対し、欧米系子会社におけるローカル・スタッフのキャリアは、基本的には本国籍人材（Parent-Country Nationals: PCNsのPで表示）と同様、兄弟会社を超えて世界本社（WHQで表示）にまで伸びており、自他ともに優秀かつ上昇志向の強い人材にとっては欧米系子会社の方が魅力的な職場と映るであろうことが想定される。

次に、日系企業における現地スタッフのHRMや人材育成上の諸課題について立地国別に具体的に検討してみよう。

図2 多国籍企業における人材構成とキャリア

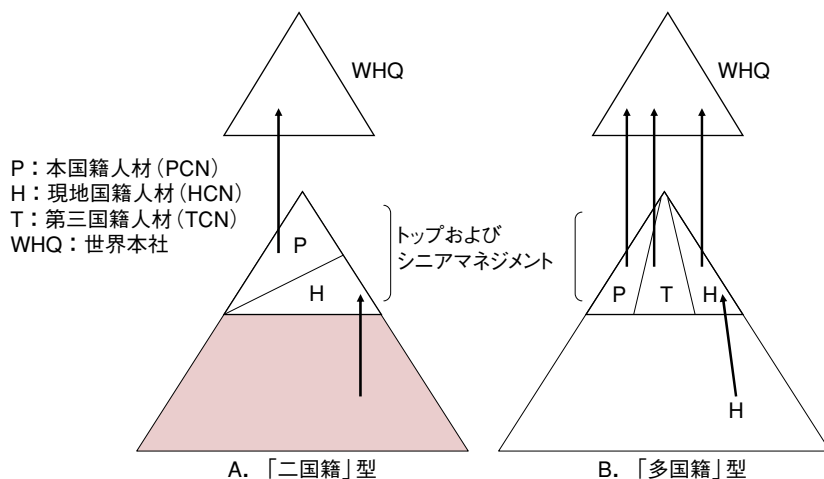


表1 現地スタッフのHRM上の諸課題（複数回答）

（単位：％）

	給与水準 の情報不 十分	給与水準 の不满	人事評価 への不满	必要人材 の採用困 難	優秀人材 の引き止 め困難	モチベー ション向 上が困難	スタッフ 間の情報 共有困難	コミュニ ケーショ ン問題	その他	無回答	サンプル サイズ(社)
シンガポール	29.1	38.8	27.6	40.3	31.3	45.5	19.4	24.6	3.0	9.0	134
マレーシア	30.9	50.9	34.5	65.5	45.5	47.3	23.6	23.6	3.6	7.3	55
インドネシア	37.5	45.0	37.5	55.0	27.5	52.5	20.0	22.5	0.0	7.5	40
タイ	29.4	38.1	23.1	55.6	39.4	48.1	23.8	33.8	1.9	5.6	160
フィリピン	20.8	66.7	62.5	35.4	37.5	45.8	20.8	20.8	8.3	0.0	48
ベトナム	35.0	40.0	15.0	67.5	50.0	35.0	35.0	17.5	5.0	5.0	40
中国	40.4	38.7	21.9	57.6	36.4	38.7	19.9	23.2	0.7	8.4	297
香港	44.2	23.4	14.3	36.4	16.9	42.9	11.7	15.6	2.6	11.7	77
台湾	46.3	20.9	13.4	73.1	34.3	32.8	22.4	11.9	3.0	6.0	67
韓国	53.1	40.6	15.6	40.6	18.8	40.6	9.4	6.3	6.3	3.1	32
合計	36.2	38.6	24.6	53.3	34.6	42.5	20.5	22.8	2.4	7.3	950

（出所）日経リサーチ「在アジア日系企業における現地スタッフの給与と待遇に関する調査」2006年

3. 東アジアの日系企業におけるHRMと人材育成上の諸課題

現地スタッフのHRM上の諸課題（複数回答）は、指摘率のスコアが30%以上と高い順に見ると以下の通りである（表1参照）。

- ①必要とする人材の採用が困難である（53.3%）
- ②現地スタッフのモチベーション・アップが難しい（42.5%）
- ③現地スタッフの間に給与水準の不满がある（38.6%）
- ④国内の給与水準についての情報が十分でない（36.2%）
- ⑤優秀な人材の引き止めが難しい（34.6%）

これはしかし、国別に大きなバリエーションがある。国内の給与水準についての情報が十分でないという問題を特に抱えているのは、韓国、台湾、それに香港である。

現地スタッフの間に給与水準の不满があるというスコアが高いのは、フィリピンが傑出しており、それにマレーシア、インドネシアが続い

ている。台湾と香港では給与水準の不满があるというスコアはとりわけ低いという特徴がある。

現地スタッフが人事評価、インセンティブ・システムに強い不满をいんでいるのは、ここでもフィリピンが傑出し、またマレーシア、インドネシアも他国と比べると高くなっている。他方で、台湾、香港、韓国、ベトナムではそれほど大きな不满となっていない。このため、給与水準への不满と人事評価、インセンティブ・システムへの不满には、共通性があるものと考えられる。

必要とする人材の採用が困難というのは、本調査で最も大きな課題を抱えていると指摘されている項目であるが、国別では、台湾、ベトナム、マレーシアでとりわけ同スコアが傑出している。

優秀な人材の引き止めが難しいという問題がとりわけ深刻なのは、ベトナム、マレーシアである。韓国と香港ではそのような問題は少ないという結果となっている。こうして、ベトナム、マレーシアでは優秀人材の引き止め問題と必要人材の採用問題という2つの難問に直面してい

るとみられる。

現地スタッフのモチベーション・アップが難しいという難題にはどの国も直面しているという点で共通しているが、インドネシアでその比率は特に高くなっている。

なお、中国はサンプル・サイズが全体の約3分の1と大きく、したがって全体の平均と似た傾向を必然的に示すが、そういう中でも、国内の給与水準についての情報が十分でない、必要とする人材の採用が困難などという課題が強く表れている。中国では高度成長が持続する中で、必要人材の採用問題、優秀人材の引き止め問題に直面し、他方で、各種・各レベルの人材に対しどの程度の処遇をしたらよいかという情報の欠落という難問に直面しているといえる。

東アジアにおける上記のようなHRM上の諸課題の現れは、現地の国・地域における労働市場の需給バランスの状況を反映するとともに、とりわけ、人材の採用・定着問題、モチベーション問題、給与問題は日系企業が抱える構造的な問題の一端をも示しているものと考えられる。

5. 結び

今後、日本企業は「二国籍企業」から脱却し、グループ企業内で第三国籍人材も含めて国籍ミックスで人材を活用できるシステムを構築する必要がある。現在のシステムのままでは、多国籍企業の比較優位であるグローバルな適材・適所、すなわちリーダーシップ、責任感が強く、能力の高い現地の人的資源を活かしきれないためである。

このためには当面は本社の積極的なコミットメントの基に、日本人派遣者を積極的に活用することにより、現地子会社に技術、経営ノウハウの蓄積を早急に進め、高付加価値オペレーションを追求することであろう。その技術、経営

ノウハウの蓄積を基に、当該海外子会社から兄弟会社へ、または本社へ人材を派遣できるくらいの人材蓄積レベルに格上げしていくことが求められる。これは時間のかかるプロセスではあるが、日系企業がHRM上の競争力を確保する上で不可避であろう。

(注)

1. 東アジアから中国への直接投資の動向とそれの人的資源への影響についての最近の議論は、白木編著(2005年)を参照されたい
2. Ferner and Quintanilla, 1988, p.712.
3. この点に関するより詳しい説明と事実関係は、白木「第8章国際人的資源管理」(2002年)を参照されたい
4. 「二国籍企業」は筆者の造語である。英語では、多国籍企業をMNCs (Multi-National Corporations)と呼ぶことから、それをもじって、「二国籍企業」をBNCs (Bi-National Corporations)と名づけたい

(参考文献)

- Ferner A. and J. Quintanilla (1988), "Multinationals, National Business Systems and HRM: The Enduring Influence of National Identity or a Process of 'Anglo-Saxonization'", *International Journal of Human Resource Management*, 1988, p.710~731
- 白木三秀著『アジアの国際人的資源管理』社会経済生産性本部、1999年
- 白木三秀「欧米多国籍企業のASEANにおける人的資源管理とそれの日本の多国籍企業への示唆」『海外労働情勢月報』1999年6・7・8月号
- 白木三秀「第8章国際人的資源管理」(吉原英樹編著『国際経営論への招待』有斐閣、2002年、p. 140~164所収)
- 白木三秀編著『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房、2005年
- Shiraki, Mitsuhide (2002), "Why Can't Japanese Multinationals Utilize Both International and Local Human Resources in ASEAN?: A Comparative Analysis", *Journal of Enterprising Culture*, Vol.10, No.1, March, p. 23~37
- 日本在外企業協会『アジアにおける欧米多国籍企業の人材戦略』1999年3月
- 日本労働研究・研修機構『第3回日系グローバル企業の人材マネジメント調査』2004年5月
- 日経リサーチ『在アジア日系企業における現地スタッフの給与と待遇に関する調査』、2006年