

GIARI 研究大会（2008. 7. 12）用レジュメ

白木三秀

1. 昨年度は、東アジアにおいて人的資源管理ならびに労働の研究を行っている若手研究者のネットワークを形成することをテーマとした。具体的には、早稲田大学、高麗大学、中国人民大学の大学院博士課程学生の「研究報告ワークショップ」を2008年3月に中国人民大学で開催した。これに向けて早稲田の4人の博士課程の学生に英語での論文の執筆と口頭による報告のトレーニングとリハーサルを行った。本年度も同様の「第2回研究報告ワークショップ」を12月、早稲田大学で開催予定である。

2. 今年度は以下のようなリサーチを手がける計画である。多国籍企業の研究は本来、地域を越える側面が強いため、地域統合のテーマとのすりあわせに苦勞する面がある。そういうテーマ的限界の中で下記のようなテーマで地域統合との関連を探りたい。

（1）海外派遣者の域内移動に関する統計的分析：

海外直接投資の1980年代以降の活発化によりアジア域内における海外派遣者の移動も活発化していると想定される。2000年代には中国への集中的移動が見られたものとみられる。そこで、ここでは、日本以外に国における統計データの存在を前提に、域内移動の比較分析を試みたい。ここでは、日本、韓国、台湾（それに中国？）からの域内移動を時系列で整理・分析する。想定される結果は、日本からASEAN、NIESへのユニラテラルな移動から中国へのユニラテラルな移動への重点変化が見られると同時に、日本と韓国、台湾との間でバイラテラルな移動が見られるようになっていることである。現在では、東アジア地域内におけるマルチラテラルな移動が萌芽的に見いだされるであろう。

ちなみに、日本からの対中国直接投資の全海外直接投資に占める比率が2000年以降急上昇して10%強に高まったが、日本の隣国である韓国、台湾からの投資は、それぞれの全海外直接投資に占める比率が20~40%、60~70%という極めて高い水準にあり、中国シフトは顕著である（白木編著『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房、2005年、第4章参照）。

（2）日本人海外派遣者のアジア地域適合における諸課題に関する比較研究：

アジアにおける日系企業が抱える人的資源管理上の諸課題は、筆者も参加して実施した企業調査によると、（1）日本人・現地スタッフ間の意思の疎通、（2）現地中間管理職の能力不足、（3）現地一般従業員の定着不足、（4）人件費の高騰、（5）現地中間管理職の定着不足などが極めて高いスコアとなっている（独立行政法人労働政策研究・研修機構『第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果』2006年）。これらの諸課題は相互に

連関している。日本人・現地スタッフ間の意思の疎通の問題は日本人派遣者のコミュニケーション能力不足の課題を提示しており、また、ほぼ日本人だけから成るが故に派遣者のプレゼンスが一層際だつ中で優秀な現地人材の定着の悪さ、したがってそれらの人材の確保での問題を抱えている。

このような問題が発生する背景には、アジアにおける経済成長率が高いために勢い転職率が高くなるということを前提としつつ、日本企業の海外オペレーションのシステムの問題、すなわち「多国籍内部労働市場」の不完全な形成の帰結として第三国籍人材の圧倒的不足という問題があり、このため優秀な人材の採用・確保・定着で劣位に立たざるを得なくなるという問題が存在する（白木著『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣、2006年参照）。

他方で、日本人派遣者のコミュニケーション能力不足やリーダーシップ不足として指摘される問題がある。コミュニケーションとリーダーシップのあり方については、日本人派遣者と中国人スタッフ間の情報共有がシステムティックに行われていないためではないかという研究もある（Chonhong Liu, Dean Tjosvold and May Wong, “Effective Japanese leadership in China: cooperative goals and applying abilities for mutual benefit”, in *Human Resource Management in China Revised* (edited by Malcom Warner, Routledge, 2005, pp.114-133)）。

しかし、とりわけリーダーシップの不足問題については、これまでの派遣候補者のキャリア形成や育成方法にその根源的課題を抱えている結果ではないかと想定される。すなわち、日本企業からの海外派遣者の平均像は年齢 46 歳、勤続年数 20 年のベテランである（独立行政法人労働政策研究・研修機構『第 7 回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』2008 年）が、これまでのキャリアにおいて組織（子会社や部門を含む）の最終的意思決定者を全く経験せずに派遣されていて、また、国内においては人事等のスタッフ部門の強い支援を受けられる環境に置かれていたことがこのような結果につながっているのではないかとみられる。つまり、周回のサポートが十分に得られない中での単独の意思決定経験がない場合には、キャリア形成上、リーダーシップ能力の育成が十分になされてこなかったため、海外派遣先で上記の課題に直面することになる。しかし、これは未だ科学的根拠に基づいて確認された知見ではなく、研究代表者のリサーチ・クエスチョンに留まっている。この点のアジアでの実態についての客観的把握を行いたい。

（3）東・東南アジアにおける日系企業の人材育成・モチベーションと定着率に関する比較研究：グローバル企業がアジア域内人的資源を統合することによどの程度成功し、どのような課題を抱えているかを明らかにしたい。

以上