

Global COE 金曜セミナー

ビジネスのグローバル化と
人材のグローバル化

2008年2月22日

早稲田大学 政治経済学術院 教授

白木 三秀

mshiraki@waseda.jp

アジェンダ

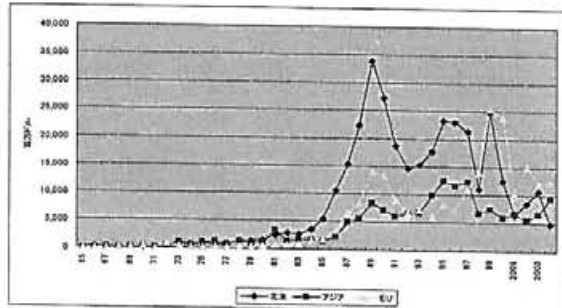
- I. 日本のアジア直接投資の推移
- II. 中国における日系企業の諸課題
- III. インドにおける日系企業の諸課題
- IV. 「多国籍内部労働市場」から見た国際人的資源管理上の諸課題

2

I. 日本のアジア直接投資の推移

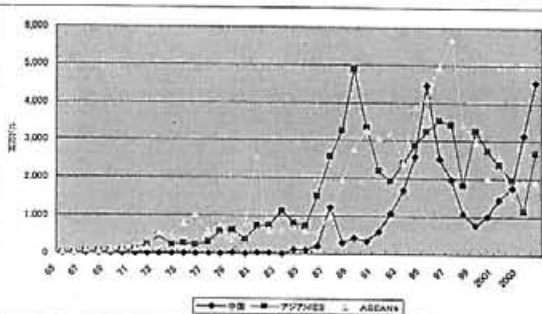
3

図1 日本から世界への直接投資の推移



4

図2 日本からのアジアへ直接投資の推移



5

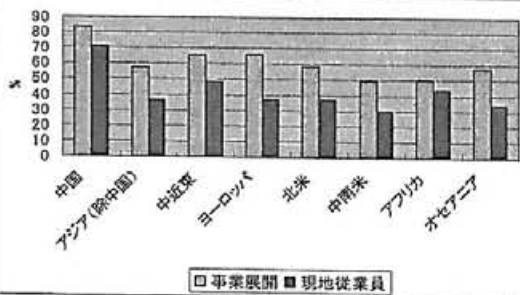
日本の国・地域別対外直接投資(金額)
(単位:100万ドル)

国・地域(年度)	80	85	90	95	2000	2001	2002	2003	2004	92-04
アジア計	1,188	1,435	7,054	12,360	6,006	6,639	5,669	6,399	9,288	107,693
香港	156	131	1,789	1,147	946	348	293	396	639	10,591
インド	2	13	20	130	168	145	310	87	97	2,309
インドネシア	529	408	1,105	1,605	420	627	929	848	311	15,391
韓国	35	134	284	449	817	563	629	264	845	6,585
マレーシア	146	79	725	575	232	297	80	463	125	6,388
フィリピン	78	61	259	717	465	791	410	196	317	6,032
シンガポール	140	339	840	1,185	457	1,147	752	322	715	11,577
台湾	47	114	446	455	511	321	375	152	479	4,628
タイ	32	48	1,154	1,240	522	884	504	629	1,104	12,840
ベトナム	-	-	0	200	21	78	60	30	109	1,549
中国	12	100	349	4,476	1,008	1,453	1,769	2,143	4,567	28,064
合計	4,693	12,217	56,911	51,292	49,034	32,297	36,858	36,692	35,548	383,164

6

図3 今後3年間、事業・従業員数を拡大するという
現地法人の比率

(労働政策研究・研修機構, 2004年, サンプルサイズ851)



Ⅱ. 中国における日系企業の諸課題

経常利益率に見る業績

売上高経常利益率(回答企業数)(2004年度)

・ アジア	4.79 (291)
・ うち中国	1.98 (104)
・ うち中国以外のアジア	6.36 (187)
・ ヨーロッパ	3.99 (104)
・ 北米	5.71 (43)
・ 中南米	2.05 (74)
・ オセアニア	9.81 (46)
・ 合計	4.88 (568)
・ (出所)労働政策研究・研修機構『第4回グローバル企業の人材マネジメント調査結果』(2006年)	

日系企業のホワイトカラーの意識(1)

- ・ サンプル: 35歳以下、14社の211人、2002年
- ・ 転職: 考えていないが43%、転職先は欧米系企業69%

在中国日系ホワイトカラーの意識(2)

	職業選択で重視する点	会社での満足度
新技術・知識習得機会	98.1	45.5
能力・持ち味発揮	97.6	50.7
高収入	95.2	41.9
先行きの展望	91.5	22.7
責任・権限・業績評価の明確性	86.8	37.7
仕事のおもしろさ	84.3	30.8
社会に役立つ実感	72.3	41.0
雇用の安定	58.3	63.6
労働時間・休日	35.3	47.7

日系企業のホワイトカラーの意識(3)

欧米企業で進んでいる、有利な項目:

- ・ 労働条件、先端性、早い意思決定、福利厚生
の水準、階層間平等性、下意上達、社会的評判

日系企業で進んでいる、有利な項目:

- ・ 雇用の安定性(国有企業と同様)

(出所)日本在外企業協会(2003年)

Ⅲ. インドにおける日系企業の諸課題

13

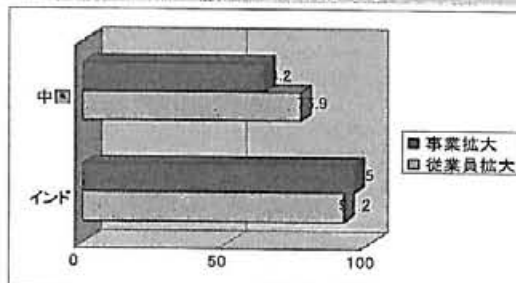
はじめに

- (1) インドの歴史と社会
- (2) ハーズバーグ(F. Herzberg)理論は当てはまるのか？ 普遍的議論の可能性
- (3) 衛生要因
- (4) 動機付け要因
- (5) 異文化理解は衛生要因の重要な構成要素

14

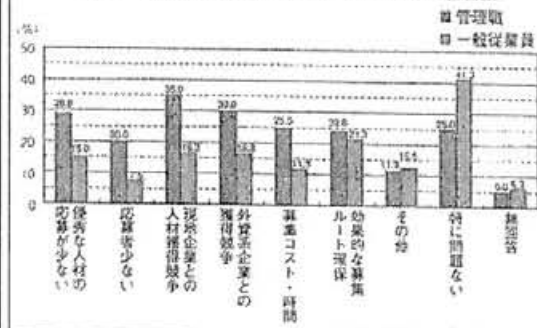
図 今後3年間、事業・従業員数を拡大するという現地法人の比率

(インド: 日本在外企業協会調査、中国: 労働政策研究・研修機構調査)



15

図1 採用上の問題 (管理職・一般従業員別、複数回答)



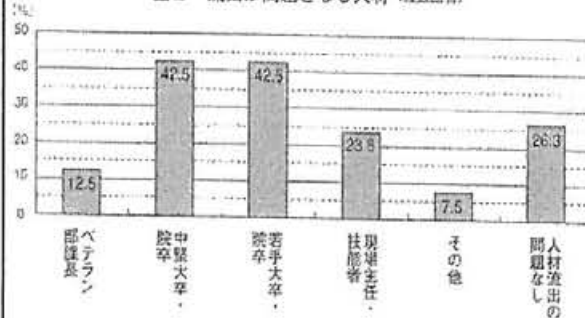
16

採用上の工夫

- 競争的給与の提示
→ 急激する場合には対応できず
- 給与以外の魅力向上
→ 働きがい
→ 会社の発展性
→ インド人社員への「思いやり」
(衛生要因?)

17

図2 流出が問題となる人材 (複数回答)



18

人材の流出問題

- 商社「トレーディング・カンパニーというよりトレーニング・カンパニーになっている状態」
- ノウハウの流出
- ノウハウの蓄積不足
- 採用に追われる→中途採用中心
- 短期的な処遇への対応でよいのか？

19

対応策の例

- 役職数の増大
- 給与アップ
- 人材育成、スキルアップ
- 勤務形態上の工夫

- しかし、基本は「動機付け」のための対策

20

人事評価関連の諸課題

- インドのホワイトカラー：ステップ・アップに積極的
- MBO導入・成果主義の徹底の前提条件
→評価結果の「論理実証的」対応
→データの積み重ねと粘り強い対応
- フレックス・タイムの実態
→管理者には、鷹揚な態度（現地適応）も求められる

21

異文化コミュニケーション上の諸課題(1)

- 企業の経営理念の浸透、諸規定の設定
→優秀なインド人管理者との協働
→インド人管理者への権限委譲
→監督と執行の分業
- 社会的、宗教的にインド固有の諸制度・慣習
→立ち入れないことが多い
- 人種・言語の多様性
→出身地域・ジェンダーバランスの考慮

22

異文化コミュニケーション上の諸課題(2)

- 食堂での食事（「衛生要因」の典型）
→「ベジ」 vs. 「ノン・ベジ」
→メニューの選定、価格設定等は従業員委員会に権限委譲
- 意思疎通
→コミュニケーションがなくてどうする？ティーで乾杯
- 言語能力
→上級管理者ほど必要度が高い

23

IV. 「多国籍内部労働市場」から見た国際人的資源管理上の諸課題

24

1. 多国籍企業の人的資源管理(国際人的資源管理)の視点

- (1) 定義: 人的資源に対する一連の一貫した戦略適合的諸システム
→ 継続的に利益の出せるシステムであるかどうかのポイント
- (2) 特徴: 統合と分散のバランス
- (3) 比較優位点: 人的資源のグローバルな調達と活用の可能性

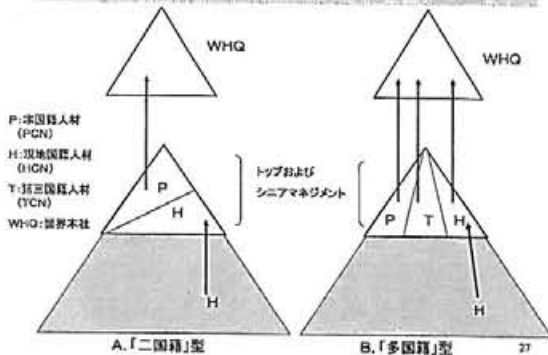
25

2. 日系企業の人材構成の特徴とそのインプリケーション

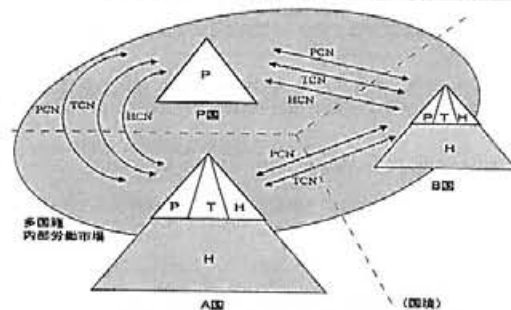
- (1) 「多国籍」企業 vs. 「二国籍」企業
- (2) 「二国籍」企業の諸課題
→ 本国籍人材の多用と現地国籍人材のモチベーション
- (3) 内部労働市場概念の国際的拡張「多国籍内部労働市場」(MILM)
→ 「多国籍」企業のMILM vs. 「二国籍」企業のMILM

26

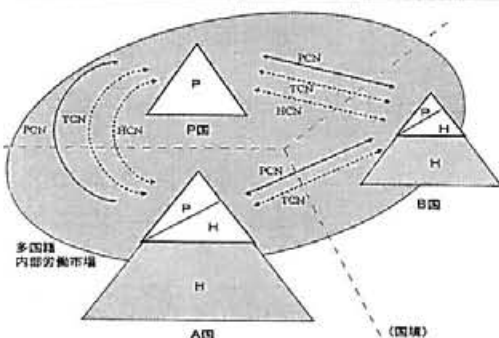
人材構成とキャリアの比較イメージ



「多国籍内部労働市場」(MILM)の視点



日系企業の「多国籍内部労働市場」



29

3. 海外オペレーションの難しさ: 現状と諸課題

- (1) パートナーの選択とパートナーとの調整
→ 国際合併企業(M&Aも含む)に関わる諸課題
- (2) 各種の影響力(「同形化」)の作用
→ 重要な海外派遣者による舵取り、その成否は海外派遣者の力量による
→ 海外派遣者の適切な選抜は極めて重要
- (3) 現地人材の確保・定着の問題
→ 「現地化」の問題、しかし、「現地化」は海外派遣者を減らすことと同義ではない。

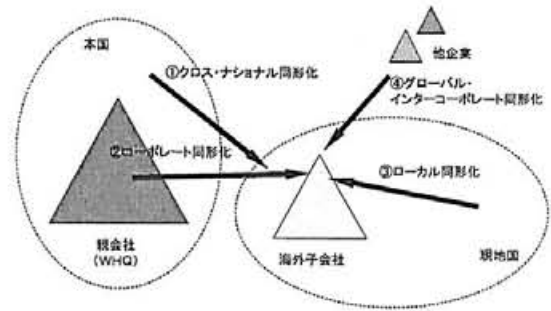
30

現地オペレーションと同形化 (Isomorphism) の4タイプ

- ①クロス・ナショナル同形化
 - ②コーポレート同形化
 - ③ローカル同形化
 - ④グローバル・インターコーポレート同形化
- 次ページの図参照

31

海外子会社に対する4つの同形化 (Isomorphism)



32

4. 海外派遣者に関わる諸課題

- (1) 海外派遣者のミッション
 - ・ → 現地法人の統制、
 - ・ → 本社との調整、
 - ・ → 経営ノウハウ・技術の移転、
 - ・ → 人材の育成・開発(後継者育成と自分自身の能力開発)
- (2) 海外派遣者の選抜方法
 - ・ → 職能に関わる実績を重視、適性(異文化への適応能力・リーダーシップ)の軽視
 - ・ → 日本企業だけではない
- (3) 海外派遣者の育成方法: 事前研修で育成できるかどうか。

33

5. 日本企業が抱える具体的諸課題

- (1) 日本人海外派遣者の質に関する課題: コミュニケーション能力、リーダーシップ
 - これらの能力は育成可能かどうか、何か良い上達方法はないものか。
 - 韓国系多国籍企業の場合はどうか。
- (2) 日本人海外派遣者の量に関する課題: 日本人に依存しすぎではないか。
 - 現地国籍人材、第三国籍人材のキャリア・パス(「発展空間」)の拡張は可能か。
- (3) 日本人海外派遣者比率と人材蓄積、日本人海外派遣者と利益率
 - 次ページの重回帰分析結果によると。

34

海外派遣者を巡る重回帰分析結果(1)

1. 日本人派遣者比率の決定要因
 - (1) 現地法人COEが日本人以外である場合
 - 日本人派遣者比率は低下
 - (2) 世界本社の経営理念やHRMシステムの導入
 - 日本人派遣者比率は上昇
 - (3) 現地の高度人材・経営管理職の蓄積
 - 日本人派遣者比率は低下
 - (4) ローカル大卒比率が高い場合
 - 日本人派遣者比率は上昇

35

海外派遣者を巡る重回帰分析結果(2)

2. 日系多国籍企業の利益率(売上高経常利益率)の決定要因
 - (1) 日本人派遣者比率
 - 利益率に有意な影響を与えない。これは重要なことである。
 - (2) 世界本社の経営理念やHRMシステムの導入
 - 利益率にマイナスの影響を与える
 - (3) 現地の高度人材・経営管理職の蓄積
 - 利益率にプラスの影響を与える

36

海外派遣者を巡る重回帰分析結果(3)

3. 上記分析からのインプリケーション

- (1) 日本人派遣者比率→利益率に影響を与えない→派遣者比率を下げることは目的にはならない
- (2) 現地の大卒、高度人材・経営管理職の蓄積→利益率にプラスの影響
- (3) ローカル大卒比率が高い=高付加価値生産・サービス供給→日本人派遣者比率の上昇
- (4) 高付加価値生産・サービス供給には本社からの派遣者は不可欠
- (5) ただし、派遣者は日本人に限る必要はない
- (6) 現地人材の蓄積→「多国籍内部労働市場」の循環

37

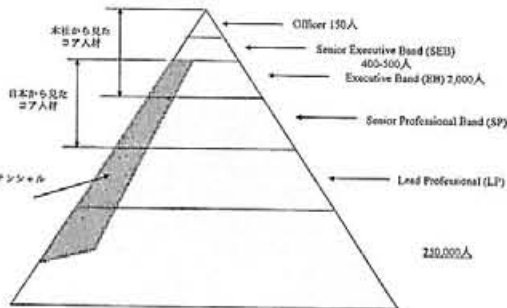
6. 事例:人材育成と人材インベントリー

コア人材は本社が管理している
(High-potentials, Succession plan)

(次ページの図を参照)

38

GEのコア人材のイメージ



39

7. 対応策(1)

- (1) 言語・コミュニケーション能力に関する問題
→ グループ企業内の共通語を何にするか?
→ 英語しかないのか? 本社役員会での言語はどうするか?
- (2) 現地人材のモチベーション管理について
→ 「動機付け要因」と「衛生要因」を十分理解し、現地人材のニーズとマッチングさせる工夫が必要。
- (3) 現地法人トップ・マネジメント候補者である日本人派遣者のためのキャリア形成
→ 最終的意思決定経験の付与のためのキャリア設計は出来なのか。

40

7. 対応策(2)

- (4) 日本本社のコミットメント
→ 統合と支援、現地法人の自立化、知識・ノウハウの逆移転可能性、
→ トランスナショナル化=グローバル・マネジメント・システム
→ 日本本社のグローバル化: 評価制度とコア人材の確保問題
- (5) 「内部多国籍労働市場」の構築
→ ① 経営理念、コア・バリュー(グローバル接着剤(Glue))の共有
→ ② 固有のノウハウ、コア・コンピタンスの共有
→ ③ グループ企業内の規則、慣習の形成
- (6) 本社のあり方
→ 世界本社 vs. 日本本社
→ 本社のバーチャル(Virtual)化

41

参考文献

- 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。
- 白木三秀著『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣、2006年。
- 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』2006年10月。
- ブラック他著(白木・永井・梅澤監訳)『海外派遣とグローバル・ビジネス: 異文化マネジメント戦略』白桃書房、2007年。
- ドーリンジャー&ピオレ著(白木三秀監訳)『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版部、2007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, 23-37.
- Shiraki, Mitsuhide (2004), "Adaptability Improvement of Japanese International Human Resource Management: A Comparison between Western and Japanese Multinationals in ASEAN", in *Transglobal Economics and Cultures: Contemporary Japan and Southeast Asia*, eds., Rolando B. Tolentino, Ong Jin Hui, and Hing Ai Yun. The University of the Philippines Press and National University of Singapore, 2004.

42