大阪商業大学学術情報リポジトリ

日本企業の国際人的資源管理における「現地化問題」を再検討するー変化の兆候とその背景ー

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪商業大学比較地域研究所 公開日: 2018-05-18 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 古沢, 昌之, FURUSAWA, Masayuki メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/557

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.

〔論文〕

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―

古　沢　昌　之

1．はじめに
2．日本企業の「構造的問題」としての「現地化の遅れ」
3．「現地化の遅れ」の背景に関する議論
4．「現地化の遅れ」による弊害
5．日本企業の「現地化」を巡る潮流変化とその要因
6．事例研究―パナソニックにおける国際人的資源管理の変革―
7．おわりに―本研究からのインプリケーションも踏まえて―

1．はじめに

日本企業における「現地化問題」は、国際人的資源管理上の「アキレス腱」（Bartlett & Yoshihara, 1988）とされ、その弊害が幾多の研究で論じられてきた（Kopp, 1994・1999; 吉原 , 1996; Keeley, 2001; 古沢，2008など）。しかしながら、近年の調査によると、在外日系企業の現地人（非日本人）社長比率は上昇傾向にあることが窺えるようになっている（日本在外企業協会，2012・2014）。

こうした中、本論文の目的は、日本企業の国際人的資源管理の潮流変化について理論的・実証的に考察することにある。具体的には、まず日本企業の「現地化問題」に関するこれまでの代表的な研究をレビューした後、近年における状況の変化を指摘する。そして、日本企業の中で最も多くの海外子会社を有するパナソニックの国際人的資源管理の事例研究を定性・定量の両側面から実施し、インプリケーションを抽出したいと考える[1)]。

1）本論文で取り上げる「現地化」とは「ヒトの現地化」であり、その象徴的事象として「海外子会社トップの現地化」に着目して議論を進めていることを念のため付言しておく。

2．日本企業の「構造的問題」としての「現地化の遅れ」

日本企業の国際人的資源管理に関しては、かねてより海外子会社トップの「現地化の遅れ」が指摘されてきた。代表的研究をいくつかのタイプに分けてレビューすると、まず「日本企業のみを対象とした研究」としては吉原（1996）がある。吉原は在外日系企業における現地人社長比率を設立時期別に分析し、1980年代・90年代に設立された企業では各々22%・39%であるのに対し、1960年代・70年代にできた企業のそれは20%・15%に留まることから、時間の経過とともに現地化が進展するという見解は日本企業には該当しない旨を論じている。

一方、「欧米企業との比較研究」では、Kopp（1994）やHarzing（2004）が日系企業は相対的に本国人社長比率が高いことを問題視している。例えばKoppは、日本企業の海外子会社の日本人社長比率は74%で、欧州系（48%）及び米国系（31%）を大きく上回ることから、日系企業における「グラス・シーリング」の存在を明らかにしている。同様にHarzingの研究でも、在外日系企業の本国人社長比率は調査した11ヶ国で最高の76.5%である。

さらに「特定の国を対象とした研究」として、Rosenzweig（1994）が実施した在米外資系企業のトップマネジメントの国籍調査では、日系企業の現地人トップ比率が29%であるのに対し、日系以外の各国企業の平均は68%に達している。また白木（1995）は、インドネシア子会社で大卒者がトップまで昇進している企業は、日系においては21.7%にすぎないが、欧米系では52.9%に及んでいることを述べている。加えて、古沢（2005）の在中国の日系企業と米国系企業に対するアンケート調査によると、現地人総経理比率は日系が僅か9.8%であるのに比べ、米国系では83.2%と全く対照的な結果が示されている。

かような状況下、在外日系企業における「現地化の遅れ」は時間的要因（発展段階論的視点）や地理的要因（進出先の特性）では説明できない「構造的問題」として取り扱われてきたのである（古沢，2008）。

3．「現地化の遅れ」の背景に関する議論

次に日本企業の「現地化の遅れ」の背景に関連した4つの代表的な見解を見ておきたい。第1は安室（1982）が提示した「異文化コミュニケーション」の視点によるもので、日本の「高コンテクスト文化」（Hall，1976）が現地化を妨げているという主張である。安室によれば、高コンテクスト文化の中で成長・発展を遂げてきた日本企業には、明示化・コード化されていない経営のノウハウや仕組み（暗黙知）が多く、海外子会社の経営に際しては組織の体系に精通した「ヒト」（日本人駐在員）を媒介とした「直接的コントロール」が図られる。これに対し、低コンテクスト文化を基盤とした欧米企業では、主要な経営ノウハウは公式化（形式知化）されているので、海外子会社の「間接的コントロール」（現地化）を可能にする余地が生まれる。

第2は「職務・組織構造」の視点からアプローチした議論で、石田（1994・1999）は日本人の職務観は柔軟で融通性があるのに対し、外国人は職務を明確で固定的なものと考えるなど、両者が当然と考えることにギャップがある点を現地化に向けた障害として指摘している。また林（1994）は、先述した「コンテクスト」概念と「アナログ知覚・デジタル知覚」の視点を融合させて、「O（有機的）型・M（機械論的）型」の組織論を展開している。林に従えば、高コンテクスト文化の知覚特性はアナログ的であるため、ルーチン化・専門化された仕事以外は戦略的なものも含めて特定の個人には配分されない「O型」の組織が導かれる。他方、低コンテクスト文化ではデジタル知覚が支配的で、その組織構造は仕事が各個人に明確に割り当てられ、職責と権限が職務記述書に明示される「M型」となる。林の調査によれば、アジア・アフリカ諸国では文化の基調は「高コンテクスト」であるが、日本以外の国においては自己文化に基づく経営スタイルが開発される前に欧米の強烈な影響にさらされた結果、M型組織が主流となっている。それゆえ、在外日系企業が現地化を進めることは困難であるという。

続いて第3の視点は吉原（1989・1996）が論じた「内なる国際化」に関わるものである。「内なる国際化」とは「日本本社の国際化」を意味し、「日本親会社の意思決定過程に外国人が参加していること、あるいは外国人が参加できる状態にあること」である（吉原，1996: p.117）。吉原（1989・1996）によると、日本の親会社の社長や役員の多くは国内畑で、海外経験のある幹部は少数派であるため、現地人が英語など外国語でコミュニケーションをしようとしても、日本本社サイドがそれに応じられない場合が少なくない。こうした親会社の「内なる国際化の遅れ」が現地化にブレーキをかけると考えられるのである。

そして第4はYoshino（1976）やFernandez & Barr（1993）に代表される「社会構造」の視点である。Yoshinoによれば、日本の社会構造の特徴は「同質性」と「集団志向」にあり、その帰結として「排他的な社会的連鎖」（exclusive social nexus）が形成される。こうした状況下、Yoshinoは閉鎖的で排他的な日本企業が「異質な要素」（heterogeneous elements）を受容することは難しいと述べ、戦略や組織構造面においては米国型への収斂が見られるものの、経営システム面での可能性については否定的な見解を示している。またFernandez & Barrは、1850年代まで続いた鎖国が、人々の間に「『われわれとあの人たち』というメンタリティ」（‘us-versus-them’ mentality）を育むとともに、「集団志向」の伝統も相俟って、日本人は社会の「同質性」を成功への鍵と考え、同質性に対する如何なる脅威も否定的に捉えるようになったと主張する。その結果、在外日系企業では、非日本人を排除・差別する民族主義的でエスノセントリックな経営が進行していくことになる。

4．「現地化の遅れ」による弊害

本節では、「現地化の遅れ」が現地経営に如何なる弊害をもたらすかを考察する。第1

の問題は「現地の有能人材の採用・定着難」である。例えばKopp（1994・1999）は、前述の日・欧・米多国籍企業の比較研究から、「有能人材の採用難」に直面しているのは欧州系・米国系企業が各々26%・21%であるのに対し、日系においては44%に及ぶことを報告している。また「現地人の高い離職率」に悩む企業は、欧州系・米国系については9%・4%に留まるが、日系では32%となっている（同上）。

第2は「現地適応力の弱い経営による業績へのマイナスの影響」である。逆に言うと、海外子会社が現地化を通して「ローカルのインサイダー」になることができれば、現地の環境に埋め込まれた知識・情報へのアクセスという点で優位性を発揮できよう（McEvily & Zaheer, 1999; 浅川 , 2002）。事実、先に示した吉原（1996）の日系企業調査では、「利益率＝2%以上」の海外子会社の比率は、日本人が社長を務めるケースにおいては47%であるのに対し、現地人社長では58%と高く（5%水準での有意差）、現地化が海外子会社の業績を説明する要因の1つであることが述べられている。

そして第3の弊害は「駐在員派遣に付随するコストアップ」である。これには住居費・子女教育費などの「金銭的（直接的）コスト」（Scullion & Collings, 2006）に加え、駐在員及び帯同家族の「異文化適応」や「帰任後の再統合（再適応）」（Franko, 1976; Brewster et al., 2011）といった間接的なコストも含まれる。

さらに第4として「現地政府との関係悪化」が挙げられよう。例えば米国議会では、日本の多国籍企業が米国人従業員を差別しているとの訴えに基づき、1991年に公聴会が開催されたことがある。また「ルック・イースト政策」を提唱し、積極的な日本企業誘致を図ったマレーシアにおいても、マハティール首相（当時）が日系企業のマレーシア人従業員に十分な昇進機会が与えられていないことに対して不満の声を漏らしたという（Keeley, 2001）。

5．日本企業の「現地化」を巡る潮流変化とその要因

既述のように、日本企業における「現地化問題」は、発展段階論的視点や進出先の特性では説明できない「構造的問題」で、有能人材の「採用・定着」にマイナスの影響を与えると同時に、それが日本人駐在員による経営支配を正当化するという「悪循環」を招いているとされるなど、日本企業の「アキレス腱」であるとさえ言われてきた（Bartlett & Yoshihara, 1988; 古沢 , 2008）。

しかし最近の調査では、日本企業の「現地化」を巡る状況に変化の兆候が見え始めている。例えば日本在外企業協会（2012）によると、日系企業における非日本人（≒現地人）社長比率は、2007年に16%であったものが、2012年には29%まで上昇してきている[2)]。こ

2）正確に言えば、非日本人は必ずしも「現地人」（host country nationals: HCNs）とは限らず、「第三国籍人」（third country nationals: TCNs）である可能性もある。しかしながら、日本企業に関しては、かねてより指摘されているように、第三国籍人の海外子会社トップは極めて稀であることから（Kopp, 1994; Keeley, 2001）、実態上は非日本人を現地人の代理変数と捉えて差し支えないものと考える。

れを業種別に見ると、「製造業」（31%）の方が「非製造業」（12%）よりも高い。翻って地域別では、「欧州」が51%と最も高く、第２位は「オセアニア」で46%、以下「北米」=42%、「中近東・アフリカ」=32%、「中南米」＝29%、「中国以外のアジア」＝17%と続き、「中国」が13%で最低となっている[3)]。

では、このような潮流変化をもたらした要因は何であろうか。第１に「経営のグローバル化」が挙げられよう。すなわち、日本市場の成熟化に伴って海外市場への注力が求められるようになり、その結果として現地市場に精通した人材の必要性（人材オプションとしての現地人の相対的重要性）が高まってきたということである（Yoshihara, 2008）。また一方では、グローバル化による海外拠点の増加が日本人駐在員派遣の物理的限界を惹起しているという状況も重要と考えられる（古沢, 2008）。

第２は先ほど日本企業の現地化を阻む要因の１つとして取り上げた「内なる国際化」の進展である。当然のことながら、海外子会社が増えるにつれて海外駐在経験を有する本社の経営幹部・管理者も増加していくことが想定できる。また経営のグローバル化により、国際的キャリアパスの相対的重要性が増大すると推論される点も内なる国際化を後押しするであろう（Yoshihara, 2008）。

そして第３の要因は日本企業における「国際人的資源管理の変革」である。かつての日本企業の国際人的資源管理は、日本人駐在員管理とほぼ同義語とも言うべきもので、そこには日本人駐在員を「主」、現地人を「従」とするエスノセントリックな経営思想が内在しているとされてきた（Kopp, 1999; Keeley, 2001; 古沢 , 2008・2009）。しかし近年では、海外事業が拡大・深化する中、日本本社が現地の有能人材の採用・育成・定着に本腰を入れ始めている様子が看取できる（古沢 , 2008・2009 ; Furusawa, 2014 ; Chung & Furusawa, 2016）。こうした国際人的資源管理面での変化も現地人社長比率の上昇に関係していると考えられる。

６．事例研究―パナソニックにおける国際人的資源管理の変革―

第６節では、これまでの議論を踏まえ、パナソニックの国際人的資源管理に関する事例研究を行う。パナソニックを研究の対象として選定した理由は、日本を代表する多国籍企業であるということである。実際、『海外進出企業総覧（国別編）2013』（東洋経済新報社編）によると、同社は日本で最も多くの海外子会社を有する企業となっている。

研究方法としては、次の３つを用いた。第１はパナソニックの日本本社・海外子会社等へのインタビュー調査である。筆者は、最近15年以上にわたり、主に半構造化インタ

３）この調査は、一般社団法人日本在外企業協会が定期的に実施しているもので、2012年のデータは会員企業の海外現地法人4,268社の分析結果である。同協会は2014年にも同様の調査を行っているが、非日本人社長比率の算出方式が従来のものから変更され、同比率は25%となっている。なお、日本在外企業協会（2014）によれば、2012年データ（非日本人社長比率＝29%）を新方式で再計算すると22%になるとのことである。

ビューを通して同社へのいわゆる定点観測を続けており、その数は2004年以降だけで22回に上る[4]。第2は公刊あるいは同社から提供された文献や資料のレビュー、そして第3は上記『海外進出企業総覧 2013』のデータ分析である[5]。

⑴ 「新現地化アクションプログラム」の始動

パナソニックにおいて、国際人的資源管理の変革が本格化したのは、2000年に始まった「新現地化アクションプログラム」（責任者=本社代表取締役人事担当）からである。その背景としては、在外子会社における「グラス・シーリング」がもたらす海外の有能人材の採用・定着難という問題があった。こうした中、現地人社長比率を2000年の15%から2007年には25%にまで引き上げるという目標を掲げて同プログラムがスタートした。

「現地化」実現のためのステップは、以下の4つで構成されている。第1は社長ポストを現地化すべき子会社か否かを見極めることである。ここでは、1）マネジメントの視点（親元事業部との関係性＝求められる連携の頻度・密度）、2）コーポレートガバナンスの視点（現地人社長を監督・牽制する日本人駐在員を配置できるか否か）、3）マーケットの視点（現地化によるインサイダー化のメリットの大きさ）を勘案して判断が下される。次に第2のステップは、現地化すべきとなった場合、候補者の有無を明確化することである。第3に、候補者がいないのであれば、内部で育成するか外部人材を招聘するかを決定する。そして第4として、内部で育成・登用する場合は、次項で述べるグローバルな「サクセションプラン」との連動を図ることになる。

⑵ 「サクセションプラン」の概要

サクセションプランは、パナソニックの「グローバルタレントマネジメント」（“Panasonic Global Executive System”: PGE System[6]）の一環として実施されているもので、その目的は「経営職ポスト」（本社が統一的に管理するグローバルな基幹ポスト：全世界で約300ポスト）の後継者となりうる「ハイポテンシャル人材」をグローバルに発掘し、育成することにある（古沢, 2008・2015; Chung & Furusawa, 2016）。ハイポテンシャル人材は「実績評価」と「コンピテンシー評価」に基づいて、各カンパニーからノミネートされる[7]。なお、実績評価は「目標管理制度」、コンピテンシー評価に関しては「経営理念」等をベースとした「パナソニックリーダーシップコンピテンシー」のアセスメントがツールとして用いられている。

現在、ハイポテンシャル人材として登録されている従業員は全世界で約1,000名に及

4）2004年以降のインタビュー調査の実施年月は次のとおりである：2004年2月、2004年9月、2004年10月、2005年9月、2006年9月、2006年10月、2006年11月、2007年9月、2008年9月、2008年11月、2009年8月、2010年3月、2011年3月、2011年10月、2012年6月、2012年7月、2012年10月、2014年5月、2014年6月、2014年7月、2015年8月、2016年2月。

5）『海外進出企業総覧』は、在外日系企業に関するデータを最も広範に捕捉した資料であると考えられることから今回の分析に用いた。同2013年版（国別編）には、日本企業の現地法人として25,204社が掲載されている。

6）PGEシステムについては、古沢（2008・2015）を参照。

7）パナソニックは「カンパニー制」を導入している。

び、HP1（3年以内に経営職ポストへの昇進が見込まれる者）、HP2（5年以内の同ポストへの昇進が見込まれる者）、HP3（将来の経営幹部候補）の3つの区分で管理され、毎年見直し・入れ替えが行われる。

次にハイポテンシャル人材の育成については、Off-JTとOJTの両面からのアプローチが企図されている。まずOff-JTに関しては、“Panasonic Executive Development Program”と呼ばれる教育研修があり、毎年半年間に渡って開催される。例年、同研修には日本も含めた世界各国から約60名の経営幹部候補が参加し、リーダーシップや意思決定、ビジネスシミュレーション、さらにはアクションラーニング等からなるプログラムを受講する。一方、OJT関連では「2×2×2」の原則に基づき多様なアサイメントが課されていく。「2×2×2」の原則とは、複数の事業場経営、複数の国及び複数の機能での経験を経営職ポストへの昇進要件としていくことを意味するものである。

そして、経営職ポスト昇進後についても、グローバル統一の考え方で「パナソニックリーダーシップコンピテンシー」のアセスメントがなされ、人材配置等に活用されている。

⑶ 「内なる国際化」の推進

パナソニックでは、上記の施策と並行して「内なる国際化」の推進も図られた。その第1は「日本採用の外国人社員」（日本勤務者）の増強で、現在（2016年時点）の在籍者数は2007年と比べて2倍以上になっている。また外国人社員に対するメンター制度、情報交換ホームページ、フォローアップ面談等の支援策が整備され、採用後の定着にも注意が向けられた。第2は「現地人社員の逆出向や日本研修」の推進で、具体的には“Working in Japan”と呼ばれる日本勤務と研修を結合させた仕組み（3ヶ月～2年間）が始まった。他方、日本人社員に対しては、昇格や海外駐在に際する「TOEICスコア」の要件化がなされ、主事昇格は550点、海外駐在は650点である。加えて、「海外駐在」がキャリアパスとして重視されるようになってきたことも見逃せない。事実、筆者のパナソニックへのインタビュー調査では、日本本社の役員に占める「海外駐在経験者＋外国人」の比率は、プラザ合意のあった1985年には僅か13.0%であったが、’95年＝23.3%→’05年＝34.1%→’10年＝37.8%→’15年＝43.6%と上昇してきていることが分かった（監査役・社外取締役を除いて算出）。パナソニックによると、こうした役員構成の質的変容の背景には、海外勤務経験のある管理職の数そのものが増えたという事情もあろうが、それ以上に海外駐在に対する考え方が変化したことが影響しているとのことである。

⑷ 変革による成果

上述した一連の変革の結果、パナソニックでは、2000年に15%であった現地人社長比率が2007年には25%まで伸び、新現地化アクションプログラムで掲げた目標を達成するに至った。また2004年には非日本人が初めて本社役員に登用され、その数は2016年時点で5名まで増えている。さらにサクセションプランに象徴されるグローバルに統合された人的資源管理が奏功し、有能な非日本人社員の地域を越えた異動も活発になっているという。

つまり、現地化の進展に加え、現地人のキャリア機会が当該現地法人に限定される「第２のグラス・シーリング」（古沢，2005）についても打破されつつあると考えられよう。

⑸　パナソニックの海外現地法人のデータ分析

最後に、前掲『海外進出企業総覧 2013』に掲載されているパナソニックの海外現地法人280社を対象としたデータ分析を行う[8)]。その目的は、パナソニックの海外子会社トップの現地化を巡る最近の動向に関して機能別・地域別・操業年数別状況も交えて考察するとともに、「現地人（非日本人）社長」を規定する要因について探ることにある。

今回、現地法人社長の国籍を調査するために用いた手法は、Harzing（2001）に準じた「氏名」で判別するもので、Harzing の事後的な検証によると、正答率は97%以上とされている。特に日本人については名前が特徴的で非日本人との区別が比較的容易と思われることから、この方法を用いることにした。具体的には、『海外進出企業総覧 2013』に掲載されている各現地法人の代表者（社長）の氏名に基づき、日本人と現地人（非日本人）の峻別を行った。

その結果、全体の現地人（非日本人）社長比率は31.1%に達することが分かった（表１）。新現地化アクションプログラムでの目標（25%）をクリアした2007年からさらに６ポイントほどアップしている様子が窺える。

（表１）パナソニックの海外子会社における「現地人（非日本人）社長」比率（%）

機能／地域	生産	販売・マーケティング	R＆D	地域本社・持株会社	事業支援	合計(地域)
中国	19.7	33.3	0.0	0.0	0.0	17.3(n= 81)
その他アジア	8.2	44.4	0.0	14.3	14.3	18.6(n=102)
欧州	52.6	70.6	100.0	66.7	66.7	65.3(n= 49)
北米	50.5	71.4	100.0	66.7	16.7	53.6(n= 28)
中南米	40.0	0.0	—	0.0	0.0	25.0(n= 16)
アフリカ	50.0	—	—	—	—	50.0(n= 2)
オセアニア	—	100.0	—	—	—	100.0(n= 2)
合計(機能)	23.8(n=151)	53.2(n=62)	33.3(n=18)	31.3(n=16)	21.2(n=33)	31.1(n=280)

（注１）『海外進出企業総覧　（国別編）　2013』に基づき筆者分析。
（注２）機能別では１%水準、地域別では0.1%水準の有意差を検出（χ^2乗検定）。

次に機能別に見ると、現地人社長比率は「販売・マーケティング」の子会社で最も高く（53.2%）、第２位以下は「R＆D 子会社」（33.3%）、「地域本社・持株会社」（31.3%）、「生産子会社」（23.8%）、「事業支援会社」（21.2%）の順となっている（χ^2乗検定で１%水準の有意差）。先に紹介した日本在外企業協会の調査では、親会社の業種を「製造

8）『海外進出企業総覧　（国別編）　2013』には、パナソニックの海外現地法人として283社が掲載されているが、今回の研究では社長名が記載されていない企業及び一部少数所有企業を除く280社を対象とすることにした。

業 vs. 非製造業」に大別して現地人社長比率の高低が論じられていたが、今回の筆者の分析結果は、製造業の中でも子会社の機能によって状況が大きく異なることを示唆するものと言えよう[9)]。

続いて地域別では、現地人社長比率が最高であるのは「欧州」で65.3%、次が「北米」の53.6%、以下「中南米」(25.0%)、「その他（中国以外の）アジア」(18.6%)と続き、最低は「中国」の17.3%であった。ここでも、χ^2乗検定の結果、0.1%水準で有意差が現れた[10)]。

さらに操業年数別では、子会社の歴史が古いほど現地人社長の比率が高くなることが分かった（表２)。具体的には、操業年数が「１～15年」の子会社の現地人社長比率が27.0%に留まるのに対し、「16～30年」では28.7%、「31年以上」は47.7%と上昇し、５%水準で有意となった（χ^2乗検定)。

（表２）操業年数別の「現地人（非日本人）社長」比率（%）

操業年数	現地人(非日本人)社長比率
１～15年	27.0（n＝100)
16～30年	28.7（n＝136)
31年以上	47.7（n＝44)

（注１)『海外進出企業総覧 （国別編） 2013』に基づき筆者分析。
（注２） ５%水準の有意差を検出（χ^2乗検定)。

最後に、機能・地域・操業年数を独立変数、子会社社長の国籍を従属変数としたロジスティック回帰分析を行い、現地人社長を規定する要因について考察した[11)]。独立変数のうち機能と地域に関しては各々「販売・マーケティング」「中国」を参照カテゴリーとしてダミー変数化し、操業年数については設立からの経過年数を投入した。一方、従属変数は「日本人社長＝０、現地人（非日本人）社長＝１」の二値変数とした。分析の結果は表３のとおりである。まず Hosmer と Lemeshow の適合度検定では、ｐ＞0.05であったことから、回帰モデルはデータに適合していると判断できる。そして現地人社長の規定要因と

9）機能別に平均操業年数を比較したところ、「販売・マーケティング」が最長で（23.4年)、「生産」がそれに続き（21.9年)、「R & D」が最も短い（13.2年）という、いわゆる企業の国際化のプロセス（吉原, 2001）に合致した結果となり、分散分析では１%水準の有意差が検出された（F 値＝4.793)。なお、全体の操業年数は20.9年、他の機能については「地域本社・持株会社」＝19.1年、「事業支援」＝16.6年であった。

10）地域別の平均操業年数は、「アフリカ」＝33.5年、「オセアニア」＝27.0年、「中南米」＝26.3年、「欧州」＝26.1年、「その他アジア」＝21.9年、「北米」＝21.6年、「中国」＝15.9年となった。また分散分析の結果、0.1%水準の有意差が現れた（F 値＝5.576)。

11）ロジスティック回帰分析では、子会社数が極めて少ないアフリカとオセアニアを除いた276社を対象とした。

（表３）「現地人（非日本人）社長」の規定要因（ロジスティック回帰分析）

	β	Exp(β)	95%下限	95%上限
販売･マーケティングダミー	1.070	2.917**	1.410	6.034
R & Dダミー	0.406	1.501	0.456	4.939
地域本社･持株会社ダミー	0.135	1.145	0.321	4.087
事業支援ダミー	−0.409	0.664	0.236	1.873
その他アジアダミー	−0.240	0.787	0.341	1.817
欧州ダミー	1.921	6.826***	2.839	16.413
北米ダミー	1.464	4.323**	1.514	12.345
中南米ダミー	0.176	1.192	0.309	4.597
操業年数	0.016	1.016	0.988	1.045
χ^2乗値	59.753***			
Nagelkerke R^2	0.275			
HosmerとLemeshowの適合度検定	χ^2乗値＝6.284，p＝0.615			

（注１）『海外進出企業総覧（国別編）2013』に基づき筆者分析。
（注２）子会社数が極めて少ないアフリカ・オセアニアの子会社を除く276社を対象。
（注３）***：p＜0.001，**：p＜0.01。

して、操業年数は有意でなく、機能に関しては「販売・マーケティングダミー」、地域については「欧州ダミー」と「北米ダミー」が有意であるという結果が示された。より正確に言えば、機能では参照カテゴリーである「生産子会社」に対して有意、地域では同じく「中国」と比べて有意ということである。なお、オッズ比は「販売・マーケティングダミー」＝2.917、「欧州ダミー」＝6.826、「北米ダミー」＝4.323であった。

７．おわりに―本研究からのインプリケーションも踏まえて―

⑴　発見事実

まず日本企業の現地化を巡る状況であるが、日本在外企業協会の定期調査では、日系企業の現地人（非日本人）社長比率は近年上昇している様子が観察できる。また日本で最も多くの海外子会社を有するパナソニックでも、同様の傾向が示されている。但し、そのアプローチは、性急な現地化（Kobrin, 1988）ではなく、親元事業部との関係性やガバナンス、さらにはマーケットの視点を織り込むとともに、人材育成のプロセスともリンクさせた漸進的なものであるように思える。

そして『海外進出企業総覧 2013』掲載のパナソニックの海外子会社に関するデータ分析では、現地人社長比率は機能別・地域別・操業年数別に有意差があることが明らかになった。機能別では販売・マーケティング子会社、地域別に見ると欧州と北米の子会社において現地人社長が半数を超えている[12)]。他方、操業年数については、長い歴史を有する

企業の方が現地人社長比率は相対的に高いという結果が示された。

またロジスティック回帰分析の結果、機能では販売・マーケティング、地域では欧州・北米が現地人社長を有意に規定していることが分かった。前者に関しては現地市場と直接的に向き合う必要性、後者を巡っては有能人材のストックが他地域に比して豊富と考えられることがその背景として仮説的に提示できるかもしれない。なお、記述統計から導出される予想に反して、操業年数が有意でなかったという点は、パナソニックの「新現地化アクションプログラム」が親元事業部との関係性やガバナンス、マーケットといった諸要素を出発点とするものであり、発展段階論的視点に依拠していないことと関係しているように思われる。

⑵ 本研究からのインプリケーション

次に今回の研究からのインプリケーションを提起したい。第1は「本社・経営トップのコミットメントの必要性」である。「現地化」は、現地人の採用・育成・定着に関する中長期にわたる体系的な取り組みを必要とするがゆえに（Wong & Law, 1999; Evans, Pucik, & Barsoux, 2002; Law, Wong, & Wang, 2004）、現地任せではなく本社と経営トップのコミットメントを通してその実現が図られるべきと考える（古沢，2008・2009; Furusawa，2014）。パナソニックについて言えば、本社の代表取締役が責任者となるなど、経営トップのイニシアチブによるグローバルなプロジェクトとして現地化の推進がなされてきた。そして現地化をグローバルタレントマネジメントのプロセスと結合させ、タレントパイプラインの強化との同時進行を図って、海外子会社トップという重責を任せられる人材のプールの拡充に取り組んだことが目標達成に向けたポイントの1つであると感じる。

第2は「日本企業の弱点を克服するための取り組みの重要性」である。本論文の第3節で日本企業の「現地化の遅れ」の背景に横たわる諸問題の存在を論じたが、そうしたボトルネックを放置したままでは現地化の進展は覚束ないと思料される。その意味で日本企業には自らの文化や社会構造の「特殊性」を意識した上で、低コンテクストなコミュニケーション環境の創造や責任・権限の明確化を図ると同時に、内なる国際化を推進することが求められよう。パナソニックの場合、日本採用の外国人社員の増強、現地人社員の逆出向・日本研修、TOEICスコアの昇格・海外駐在への要件化、海外勤務経験の重視等を通して「内なる国際化」を促進していった。

そして第3のインプリケーションは「現地化を越えた国際人的資源管理の追求」である。「グローバル統合なき現地化」は単なる「バラバラ経営」の寄せ集めで終わってしまう危険性があると思われる（古沢，2008）。別言すれば、「トランスナショナル企業モデル」（Bartlett & Ghoshal, 1989・1995）や「メタナショナル企業モデル」（Doz, Santos, & Williamson, 2001）が示唆するように、現地化は多国籍企業の今後の競争優位に向けた必

12）今回のパナソニックの海外子会社の社長に関する地域別分析では、第5節で紹介した日本在外企業協会の調査とほぼ同じ傾向が示されたが、中近東諸国の取り扱いなど両者の地域区分は若干異なる。今後の研究に際しては、地域軸の設定方法に関しても、より精緻な検討が必要かもしれない。

要条件ではあるが、十分条件とは言えない。これからの海外子会社に要請されるのは「ローカルのためだけの現地適応」（Doz, Santos, & Williamson, 2001）から脱して、グローバルなネットワークへの貢献者となることである（古沢，2008）。そこで、「現地適応」と「グローバル統合」の同時達成を図り、「ローカルの知識をグローバルに活用する」ためには、世界中の有能人材を「規範的・制度的」にグローバルな枠組みに統合していくことが求められよう（古沢，2008・2009・2015; Furusawa, 2014: Furusawa, Brewster, & Takashina, 2016）。具体的には、規範的統合については海外子会社の現地人幹部を「糸の切れた凧」にしないことが肝要であり、「経営理念」「価値観」のグローバルな共有化を媒介として国境を越えた協働のベースとなる「信頼関係」を醸成していかなければならない。パナソニックに関しては、経営理念に立脚した「パナソニックリーダーシップコンピテンシー」を策定し、グローバルな行動規範としてその共有化を図っている。一方、制度的統合面ではグローバル最適の人材活用の実現とともに、グローバルなキャリア機会の提示を通した有能人材の採用・定着・活性化を図ることが目指すべき姿と考える（Vernon, 1971; Heenan & Reynolds, 1975; 安室，1992; 石田，1999）。そして、そのためにはグローバルに統合された「人事制度」、つまりは世界中の有能人材を統一的に管理する仕組みが必要となろう。パナソニックのケースでは、ハイポテンシャル人材の発掘基準及び経営職ポストに就く社員の評価基準をグローバルに統一してグローバルタレントマネジメントを推進している。すなわち、制度的統合を通してグローバルな適材適所を図ると同時に、キャリア機会を「見える化」させて有能人材の採用・定着・活性化を追求していると言える。事実、筆者の同社へのインタビュー調査によると、例えば欧州域内ではハイポテンシャル人材の約 7 割が 5 年以内に経営職ポストに昇進していることもあり、有能人材の採用・定着は以前に比べ随分改善されたとのことである。加えて、規範的統合と制度的統合の関係は、車の両輪とも言うべきものでなければなるまい（古沢，2008; Furusawa, Brewster, & Takashina, 2016）。規範的統合なき制度的統合は機会主義の温床となり、国境を越えた協働の基盤となる「協力精神」を損なう恐れがある。他方、制度的統合を欠く規範的統合への取り組みはエスノセントリックなイメージを植え付け、有能人材の「敬遠・離反」を招く可能性があろう。その点、パナソニックの事例では「パナソニックリーダーシップコンピンシー」が規範的統合と制度的統合の結節点として機能している。換言すると、規範的統合の中核となるリーダーシップコンピテンシーが、グローバルタレントマネジメントにおけるハイポテンシャル人材の発掘や経営職ポスト昇進後のアセスメントなど制度的統合にも組み込まれていることで、両者の連動に寄与していると考えられる。こうした規範的統合と制度的統合の関係性こそが、ローカルとグローバルへの「2 つの忠誠心」（Black et al., 1999）を有し、現地適応とグローバル統合の高度な両立を可能にする「グローバル・マインドセット」（Rhinesmith, 1996; Evans, Pucik, & Barsoux, 2002; Gupta & Govindarajan, 2002; Evans, Pucik, & Björkman, 2010）を具備した人材の確保にとって不可欠であると言えよう。

最後に、本研究の限界等について述べる。今回のデータ分析では進出方式（会社新設 vs. M & A）や出資形態（完全所有 vs. 合弁）等を変数として投入できなかった[13)]。また

対象企業の拡充や時系列分析等を通して知見の一般化を図る必要もあると思われる。筆者の今後の課題としたい。

＊謝辞

本論文は、国際ビジネス研究学会関西部会（2016年３月19日、於 関西学院大学）での筆者の研究報告をベースとしたものである。当日コメンテーターをお務めいただいた本学総合経営学部教授・大学院研究科長の安室憲一先生からは大変貴重なご助言を頂戴した。また数多くのインタビュー調査の機会を賜るとともに、本論文の原稿にもお目通しいただいたパナソニック株式会社の皆様に心より御礼申し上げる次第である。そして本誌の査読者に対しても感謝の意を表したい。

【主要参考文献】

Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solutions*. Boston: Harvard Business School Press.

Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (1995) *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*. New York: Times Mirror Higher Education Group.

Bartlett, C. A. & H. Yoshihara (1988) “New challenges for Japanese multinationals: Is organization adaptation their Achilles heel?”, *Human Resource Management*, Vol. 27(1): 19-43.

Brewster, C., P. Sparrow, G. Vernon & E. Houldsworth (2011) *International Human Resource Management*, third edition. London: CIPD.

Chung, C. & M. Furusawa (2016) “The HRM of foreign MNCs operating in Europe”, in M. Dickmann, C. Brewster & P. Sparrow (Eds.) *International Human Resource Management: Contemporary Issues in Europe*, third edition. 169-189. London: Routledge.

Doz, Y. L., J. Santos & P. Williamson (2001) *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. Boston: Harvard Business School Press.

Evans, P., V. Pucik & J.-L. Barsoux (2002) *The Global Challenge: International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Evans, P., V. Pucik & I. Björkman (2010) *The Global Challenge: International Human Resource Management*, second edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Fernandez, J. P. & M. Barr (1993) *The Diversity Advantage: How American Business can Outperform Japanese and European Companies in the Global Marketplace*. New York: Lexington Books.

13）残念ながら『海外進出企業総覧』では進出方式について知ることができない。また出資形態や出資比率が明記されていない現地法人もある。そこで、パナソニックのウェブサイトに関係会社として記載され、かつ出資形態が明らかな現地法人40社を対象に探索的分析を行ってみたが、出資形態と社長の国籍との間に有意な関係は見出せなかった。

Franko, L. G. (1976) *The European Multinationals*. London: Harper & Row Publishers.

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*. 159-170. Berlin: Springer.

Furusawa, M., C. Brewster & T. Takashina (2016) "Normative and systems integration in human resource management in Japanese multinational companies", *Multinational Business Review*. Vol. 24(2): 82-105.

Gupta, A. K. & V. Govindarajan (2002) "Cultivating a global mindset", *Academy of Management Executive*, Vol. 16(1): 116-126.

Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*. New York: Doubleday and Company.

Harzing, A. W. (2001) "Who's in charge: An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries", *Human Resource Management*, Vol. 40(2): 139-158.

Harzing, A. W. K. (2004) "Composing an international staff", in A. W. K. Harzing & J. V. Ruysseveldt (Eds.) *International Human Resource Management*, second edition. 251-282. London: SAGE Publications.

Heenan, D. A. & C. Reynolds (1975) "RPO's: A step toward global human resources management", *California Management Review*, Vol. 18(1): 5-9.

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

Kobrin, S. J. (1988) "Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations", *Human Resource Management*, Vol. 27(1): 63-75.

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

Kopp, R. (1999) "The rice-paper ceiling in Japanese companies: Why it exists and persists", in S. L. Beechler & A. Bird (Eds.) *Japanese Multinationals Abroad: Individual and Organizational Learning*. 107-128. New York/Oxford: Oxford University Press.

Law, K. S., C. Wong & K. D. Wang (2004) "An empirical test of the model on managing the localization of human resources in the People's Republic of China", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15(4· 5): 635-648.

McEvily, B. & A. Zaheer (1999) "Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 20(12): 1133-1156.

Rhinesmith, S. H. (1996) *A Manager's Guide to Globalization*. New York: McGraw-Hill.

Rosenzweig, P. M. (1994) "Management practices in U.S. affiliates of foreign-owned firms: Are 'they' just like 'Us'?", *The International Executive*, Vol. 36(4): 393-410.

Scullion, H. & D. Collings (2006) *Global Staffing*. London: Routledge.

Vernon, R. (1971) *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*. New York: Basic Books.

Wong, C. & K. S. Law (1999) "Managing localization of human resources in the PRC: A practical

model", *Journal of World Business*, Vol. 34(1): 26-40.
Yoshihara, H. (2008) "Belated change in international management of Japanese multinationals", *Rikkyo Business Review*, No. 1: 4-15.
Yoshino, M. Y. (1976) *Japan's Multinational Enterprises*. Cambridge, MS: Harvard University Press.

浅川和宏（2002）「グローバルＲ＆Ｄ戦略とナレッジ・マネジメント」『組織科学』（第36巻第１号）：51-67。
石田英夫編著（1994）『国際人事』中央経済社。
石田英夫（1999）『国際経営とホワイトカラー』中央経済社。
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。
東洋経済新報社編（2013）『海外進出企業総覧 （国別編） 2013』。
日本在外企業協会編（2012）『「海外現地法人の経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告について』。
日本在外企業協会編（2014）『「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告について』。
林吉郎（1994）『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社。
古沢昌之（2005）「日本企業における国際人的資源管理の変革」『国際ビジネス研究学会年報』（第11号）：13-27。
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（2009）「日本企業のグローバル人的資源管理に関する一考察―日産自動車の事例研究―」『大阪商業大学論集』（第151・152号）：217-234。
古沢昌之（2015）「国際人材開発戦略」諸上茂登・藤澤武史・嶋正編著『国際ビジネスの新機軸』同文舘出版：199-220。
安室憲一（1982）『国際経営行動論』森山書店。
安室憲一（1992）『グローバル経営論』千倉書房。
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。
吉原英樹（2001）『国際経営（新版）』有斐閣。

以上