

# 中国多国籍企業における人的資源管理の 現地化と LOR について(2)

于 曉 爽

目 次

はじめに

I. 中国多国籍企業の先進国展開を説明する論理

(以上, 第 66 巻第 1 号)

II. 中国多国籍企業の先進国展開に関する実証研究

(1) 研究方法

①調査対象企業

②調査票

③測定尺度

(2) 分析結果

(3) Ouyang *et al.* による結論

①理論的インプリケーション

②実践的インプリケーション

III. 戦略的人的資源管理論との接点

(1) HRM に影響する競争的課題

(2) 企業活動の国際化と HRM

①HRM を研究する上での与件としてのグローバリゼーション

②企業活動の海外展開のレベルと HRM

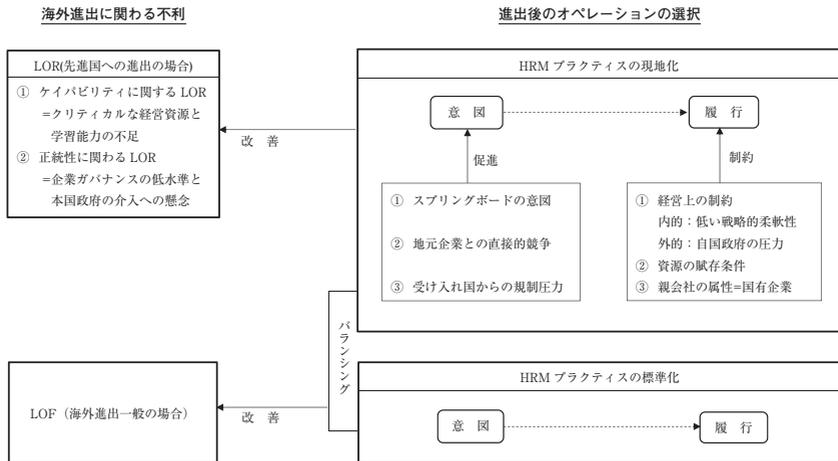
③小括

結びにかえて (以上, 本号)

## II. 中国多国籍企業の先進国展開に関する実証研究

前節においては, Ouyang *et al.* の所説に基づいて, 中国多国籍企業が主に先進国に進出する場合に直面する問題とそれへの対応, そしてその対応を促

図表 1 中国多国籍企業の LOR と LOF への対応



(出所) Ouyang, et al., "Overcoming liabilities of origin", *Human Resource Management*, Vol.58, No.5, 2019, pp.543-557 を参考に、筆者が作成した。

進あるいは制約する要因を確認するとともに、これらの問題、対応、促進要因、制約要因の間関係（図表 1、参照）に関する 5 つの仮説を確認した。次に、Ouyang et al. が行った実証研究の結果から、これらの仮説の妥当性とその理論的・実践的意義を検討したい。

検討に先立ち、これら 5 つの仮説を再度提示しておきたい。

仮説 1 先進国市場における中国多国籍企業にとっては、スプリングボードの「意図」と、HRM 現地化の「意図」との間には、正の相関がある。

仮説 2 先進国市場に進出した中国多国籍企業にとって、地元企業を主要な競争相手とすることと、HRM の現地化の「意図」との間に、正の相関がある。

仮説 3 先進国において活動する中国多国籍企業にとって、受入国からの規制圧力と、HRM の現地化の「意図」との間には、正の相関がある。

仮説 4 先進国市場における中国多国籍企業にとって、a) スプリング

ボードの「意図」、b) 地元企業を主要な競争相手とすること、c) 受入国からの規制圧力は、HRM 現地化の「履行」よりも、HRM 現地化の「意図」と強い相関がある。

仮説 5 国の所有権は、a) スプリングボードの「意図」、b) 地元企業を主要な競争相手とすること、c) 受入国からの規制圧力という 3 要因が、HRM 現地化の「履行」に及ぼす影響を弱める<sup>1)</sup>。

## (1) 研究方法

### ①調査対象企業

Ouyang *et al.* は、米国に進出している中国多国籍企業の子会社からデータを収集するために、中国総合商工会議所-USA (China General Chamber of Commerce-USA, 以下 CGCC) に協力を求めている。CGCC は、米国への中国の投資を促進するとともに、米中の実業界間の協力を発展させることを目的とする非営利団体である。その会員は、自動車、エネルギー、化学、金融、情報技術、不動産、物流、貿易等の幅広い業界にまたがる、1500 社以上の米国に進出している中国企業から構成されている<sup>2)</sup>。

さらに Ouyang *et al.* は、CGCC に加盟している中国系企業がどの程度米国におけるすべての中国多国籍企業を代表しているかを評価するために、CGCC メンバーを中国商務部 (Ministry of Commerce of China, 以下 MOFCOM) に登録されている企業と比較している。2014 年末までに MOFCOM に登録されている中国企業の総数は、3408 社である。CGCC 加盟企業では、国有企業の割合が高く (MOFCOM 登録企業における 2.76% に対して 38.16%)、米国における平均操業期間も長い (MOFCOM 登録企業の 3.08 年に対して 11.71 年)。CGCC 加盟には年会費が必要であるため、多くの中小企業は CGCC に加盟していない。さらに、一部の中国多国籍企業は、親会社から独立しているという社会的アイデンティティを確立するために、意図的に CGCC に加盟

しない場合がある。したがって、上記の仮説を検証するための研究対象として CGCC 加盟企業が採用されたことは、統計的なばらつきを避けるという点で無難なものであるといえる<sup>3)</sup>。

## ②調査票

調査票は、調査計画の主な目的を説明するカバーレターとともに、研究対象企業に配布された。カバーレターでは、雇用問題を直接担当する上級管理職（例えば、最高経営責任者や総括管理者）が匿名で回答することが求められている。上級管理職は、高レベルの意思決定者として、企業の戦略的目標を理解し、HRM プラクティスの設計に直接関与し、市場競争と規制圧力に関する情報にアクセスする。それゆえに、スプリングボードの「意図」、HRM の現地化の「意図」、地元企業との競争、および受入国の規制圧力に関する彼らの評価は信頼できるものであるといえる。米国における中国の子会社の規模が小さいため、上級管理職は、現地の HRM プラクティスが実際に職場でどのように履行されているかを正確に評価することもできる<sup>4)</sup>。

調査票は、ランダムに選ばれた CGCC の活動中の加盟企業 300 社に配布され、このうち 121 社が回答し、回答率は 40.33%であった。無回答企業の傾向のチェックによれば、規模や所有形態（国有であるか否か）などの主な企業特性に関して、回答企業との間に有意の差異は存在しなかった。回答者が管理職ではなかった 6 件と、回答企業が設立されてから 1 年未満であった 1 件は、集計から除外されている。さらにデータが欠落しているケースが除外された後に残った、最終サンプルは 100 社である。100 社の内、55%が国有企業であり、18%が製造業企業であった<sup>5)</sup>。

### ③測定尺度

#### スプリングボードの「意図」

仮説1, 仮説4, 仮説5に関連するスプリングボードの「意図」については、回答者は、先進技術の吸収, 国際経営の学習, 国際ブランドの獲得, 企業イメージの向上という4項目の動機が、どの程度企業にとって重要であるかを、5段階(1=まったく重要ではない, 5=非常に重要である)で評価するよう求められている<sup>6)</sup>。

#### 現地における地元企業との競争

仮説2, 仮説4, 仮説5に関連する現地における地元企業との競争については、調査対象の中国企業が米国の地元企業を主要な競争の相手と見なしているかどうかを示すために、ダミー変数が作成された(1=はい, 0=いいえ)。調査対象の中国多国籍企業のうち、57%は地元の米国企業を主要な競争相手と見なしていた<sup>7)</sup>。

#### 受入国による規制圧力

仮説3, 仮説4, 仮説5に関連する受け入れ国による規制圧力については、中国多国籍企業が米国で経験する政策圧力を説明する3つの項目、つまり(a)中国の投資家に対抗するために米国連邦政府が採用する政策, (b)中国の投資家に対抗するために米国の州政府または地方政府が採用する政策, (c)連邦政府の政策の中に存在する国家保護主義, によって測定されている。回答者は、これらの政策圧力が日常業務にとって主要な課題であるかどうかを評価するように求められている。調査では、各回答者が特定した項目の数で規制圧力が測定されている。したがって、この変数に関するありうる値は0から3の範囲であり、0は中国多国籍企業がこれらの政策圧力のいずれにも直面していないことを意味している<sup>8)</sup>。

### 国の所有権

仮説5に関連する国の所有権については、調査では、米国に進出している中国多国籍企業の親会社が主に政府によって支配されているかどうかを示すダミー変数が導入されている（1 = 政府の所有権は50%以上，0 = 政府の所有権は50%未満<sup>9)</sup>）。

### HRM 現地化の「意図」

仮説1～仮説4に関連するHRM 現地化の「意図」については、調査では、米国に進出している中国多国籍企業がHRM プラクティスの「設計」段階においてベンチマークとして進出先の米国企業を採用しているかどうかを問う（1 = はい，0 = いいえ）ことをもって、そのような「意図」の存在が推定されている。調査対象の米国における中国多国籍企業のうち、65%がHRM のベンチマークとして米国企業を採用していると回答している<sup>10)</sup>。

### HRM 現地化の履行

仮説4，仮説5に関連するHRM 現地化の「履行」については、回答者たちは、米国の子会社で履行されているHRM プラクティスが、募集，教育訓練，業績評価，報酬，労使関係の5つの側面で、米国企業とどの程度異なるかを評価するよう求められている。回答の解釈を容易にするために、数値が高いほど類似度が高い（すなわち、HRM 現地化を履行している）ことを示すことになるよう、質問とは逆に、米国企業との相違の程度が小さくなるほど対応する数値が高くなるよう設定されている（1 = 完全に異なる，5 = 完全に同じ<sup>11)</sup>）。

### 制御変数

また、調査においては、親会社に関して、従業員数（1 = 500人未満，2 = 500人以上1,000人未満，3 = 1,000人以上5,000人未満，4 = 5,000人

以上 10,000 人未満, 5 = 10,000 人以上 50,000 未満, 6 = 50,000 以上) や海外進出している国の数 (1 = 1 か国, 2 = 2 ~ 5 か国, 3 = 6 ~ 10 か国, 4 = 10 か国以上) が, 在米子会社に関しては, 従業員数, 業種 (1 = 製造業, 0 = 非製造業), 操業開始からの年数が, 制御変数 (control variables) として採用されている<sup>12)</sup>。

## (2) 分析結果

Ouyang *et al.* は, スプリングボードの「意図」と HRM 現地化の「履行」という 2 つの変数について確認的因子分析を実施している。これらの 2 つの変数はスケールとして測定され, 調査における同じ回答者によって報告されたため, まとめて検証されている。図表 2 は, 調査において使用された変数に関する記述統計と相関関係を示している<sup>13)</sup>。

図表 2 平均, 標準偏差, 変数間の相関

|                     | 平均値  | 標準偏差 | 1     | 2     | 3     | 4    | 5     | 6     | 7     | 8    | 9    | 10   | 11    |
|---------------------|------|------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|------|------|-------|
| 1. 国有企業か否か(子会社)     | 0.55 | 0.5  | -     |       |       |      |       |       |       |      |      |      |       |
| 2. 操業開始からの年数(子会社)   | 0.93 | 0.37 | 0.25  | -     |       |      |       |       |       |      |      |      |       |
| 3. 製造業か否か(子会社)      | 0.18 | 0.39 | -0.05 | -0.04 | -     |      |       |       |       |      |      |      |       |
| 4. 規模=従業員数(子会社)     | 1.48 | 0.8  | -0.03 | 0.05  | 0.55  | -    |       |       |       |      |      |      |       |
| 5. 規模=従業員数(親会社)     | 4.23 | 1.83 | 0.59  | 0.21  | 0.01  | 0.07 | -     |       |       |      |      |      |       |
| 6. 進出している国の数(親会社)   | 2.79 | 1.31 | 0.64  | 0.28  | -0.01 | 0.15 | 0.68  | -     |       |      |      |      |       |
| 7. a) スプリングボードの「意図」 | 2.29 | 1.2  | -0.12 | -0.12 | 0.11  | 0.19 | 0.09  | -0.08 | 0.65* |      |      |      |       |
| 8. b) 地元企業との競争      | 0.57 | 0.5  | 0.07  | -0.12 | -0.01 | 0.03 | 0.09  | 0.02  | 0.22  | -    |      |      |       |
| 9. c) 受入国からの規制圧力    | 0.57 | 0.91 | 0.21  | -0.03 | 0.02  | 0.01 | 0.3   | 0.26  | 0.15  | 0.08 | -    |      |       |
| 10. HRM 現地化の「意図」    | 0.65 | 0.48 | -0.12 | 0.11  | 0.07  | 0.34 | 0.07  | 0.07  | 0.34  | 0.29 | 0.25 | -    |       |
| 11. HRM 現地化の「履行」    | 3.58 | 0.97 | -0.12 | -0.04 | 0.11  | 0.15 | -0.16 | -0.18 | 0.21  | 0.14 | 0.06 | 0.25 | 0.96* |

(注) \* はクロンバックの  $\alpha$  係数

(出所) Ouyang *et al.*, "Overcoming liabilities of origin", p.552.

図表3 HRM 現地化の「意図」を予測する  
ロジスティック回帰分析の結果

|                   | HRM 現地化の<br>「意図」 |
|-------------------|------------------|
| 子会社が国有か否か (SOE)   | -1.29            |
| 操業開始からの年数 (子会社)   | 0.73             |
| 製造業か否か (子会社)      | -0.99            |
| 規模 = 従業員数 (子会社)   | 1.34             |
| 規模 = 従業員数 (親会社)   | 0.19             |
| 進出している国の数 (親会社)   | 0.09             |
| スプリングボードの「意図」(SB) | 0.72             |
| 地元企業と競争 (LC)      | 1.57             |
| 受け入れ国からの規制圧力 (RP) | 0.99             |
| SOE×SB            | 0.03             |
| SOE×LC            | 0.92             |
| SOE×RP            | 0.35             |

(出所) Ouyang *et al.*, “Overcoming liabilities of origin”, p.553, より抜粋。

図表4 HRM 現地化の「履行」を予測する  
最小二乗法 (OLS) 回帰分析の結果

|                   | HRM 現地化の<br>「意図」 |
|-------------------|------------------|
| 子会社が国有か否か (SOE)   | 0.1              |
| 操業開始からの年数 (子会社)   | 0.1              |
| 製造業か否か (子会社)      | -0.08            |
| 規模 = 従業員数 (子会社)   | 0.29             |
| 規模 = 従業員数 (親会社)   | -0.06            |
| 進出している国の数 (親会社)   | -0.17            |
| スプリングボードの「意図」(SB) | 0.15             |
| 地元企業と競争 (LC)      | 0.3              |
| 受け入れ国からの規制圧力 (RP) | 0.14             |
| SOE×SB            | -0.44            |
| SOE×LC            | -1.00            |
| SOE×RP            | 0.05             |

(出所) Ouyang *et al.*, “Overcoming liabilities of origin”, p.554, より抜粋。

さらに、HRM 現地化の「意図」に関する仮説を検証するためにロジスティック回帰が使用されるとともに、HRM 現地化の「履行」の結果に関しては、最小二乗法 (OLS) が使用されている。HRM の現地化の「意図」と HRM の現地化の「履行」の分析結果はそれぞれ表3と表4に示されている。制御変数の中で、米国進出多国籍企業の所有形態 (偏回帰係数  $B = -1.29$ ,  $p$  値  $< .10$ ) と規模 (偏回帰係数  $B = 1.34$ ,  $p$  値  $< .01$ ) は、HRM の現地化の「意図」に大きく関係していたが、「履行」には関係していなかった<sup>14)</sup>。

仮説1では、中国多国籍企業のスプリングボードの「意図」がHRMの現地化の「意図」と正の相関を示していることが述べられている。分析結果は、スプリングボードの「意図」はHRMの現地化の「意図」と有意かつ正の相関を示しており (偏回帰係数  $B = 0.72$ ,  $p$  値  $< .01$ , 図表3, 参照), 中国多国籍企業がより高いスプリングボードの「意図」をもてばもつほど、HRMを現地

化する「意図」も高くなることを示唆している。したがって、その結果は仮説 1 を支持しているといえる<sup>15)</sup>。

仮説 2 は、地元企業を主要な競争相手とすることは、中国多国籍企業の HRM 現地化の「意図」と正の相関があると予測している。分析結果は、現地における競争が中国多国籍企業の HRM 現地化の「意図」と有意かつ正の相関を示している(偏回帰係数  $B=1.57$ ,  $p$  値  $<.01$ , 図表 3, 参照)。したがって、その結果は、仮説 2 を支持しているといえる<sup>16)</sup>。

仮説 3 では、受入国からの規制圧力は、中国多国籍企業の HRM 現地化の「意図」と正の相関関係があると措定されている。分析結果は仮説を裏付ける証拠を提供しており、受入国からの規制圧力が高ければ高いほど、中国多国籍企業の HRM 現地化の「意図」が高くなることを示している(偏回帰係数  $B=0.99$ ,  $p$  値  $<.01$ , 図表 3, 参照)。まとめると、スプリングボードの「意図」、現地での地元企業との競争、および規制圧力の全てが、中国多国籍企業の HRM 現地化の「意図」と正の相関があることを、分析結果は示唆している<sup>17)</sup>。

仮説 4 は、a) スプリングボードの「意図」、b) 現地での競争、および c) 規制圧力は、HRM 現地化の「履行」よりも HRM 現地化の「意図」と強い関連があることを述べている。この仮説を検証するために、これら 3 つの変数に関して HRM の現地化の「意図」と「履行」が回帰分析され、それらの係数が比較されている。分析結果は、スプリングボードの「意図」、現地での地元企業との競争、規制の圧力がすべて HRM の現地化の「意図」に有意かつ正の影響を与える一方で、HRM の現地化の「履行」との相関はどれも有意ではないことを示唆しており、それは仮説 4 を支持する証拠を提供している<sup>18)</sup>。

これら 3 つの変数の HRM 現地化の「意図」と「履行」に対する影響の大きさをさらに比較するために、両者が異なる尺度に基づいているがゆえに、先

ず HRM 現地化の「意図」と HRM 現地化の「履行」が標準化され、次に、回帰係数の3つのペア（つまり、スプリングボードの「意図」、現地での地元企業との競争、および規制圧力に関する係数）について、それぞれが比較されている<sup>19)</sup>。

分析結果は、a) スプリングボードの「意図」が中国多国籍企業の HRM 現地化の「履行」（偏回帰係数  $B=0.15$ , 図表 4, 参照）よりも HRM 現地化の「意図」（偏回帰係数  $B=0.72$ , 図表 3, 参照）に対して強い影響を及ぼしている一方で、その差は有意ではない（ $t$  値  $=0.8974$ ）、b) 地元企業を主要な競争相手とすることは、中国多国籍企業による HRM 現地化の「履行」（偏回帰係数  $B=0.30$ , 図表 4, 参照）よりも HRM 現地化の「意図」（偏回帰係数  $B=1.57$ , 図表 3, 参照）と強い関係があり、その差は有意である（ $t$  値  $=1.4532$ ;  $p$  値  $<.10$ ）、c) 規制圧力は、HRM 現地化の「履行」（偏回帰係数  $B=0.14$ , 図表 4, 参照）よりも HRM 現地化の「意図」（偏回帰係数  $B=0.99$ , 図表 3, 参照）と強い関係があり、その差は有意である（ $t$  値  $=1.4605$ ;  $p$  値  $<.10$ ）ことを、示している。まとめると、仮説 4(a), (b), および(c)は一般的に支持された<sup>20)</sup>。

仮説 5 は、中国多国籍企業の HRM 現地化の「履行」を予測する上での、中国多国籍企業が国有企業であることの抑制的な役割を提示している。図表 4 では、HRM の現地化の「履行」を予測する上で、国有企業であることは、スプリングボードの「意図」との有意な相互作用（偏回帰係数  $B$  値  $= -0.45$ ,  $p$  値  $<.05$ ）が示されている。国有企業であることはまた、HRM 現地化の「履行」を予測する上で、現地での地元企業との競争に関して有意の相互作用を示している（偏回帰係数  $B = -1.00$ ,  $p$  値  $<.05$ ）。しかしながら、国有企業であることと規制圧力との間の相互作用は有意ではなかった。要するに、仮説 5 の a) および b) は支持されているが、c) は支持されていない<sup>21)</sup>。

### (3) Ouyang *et al.* による結論

Ouyang *et al.* は、以上の分析結果に基づいて、以下のような結論を導き出している。

第1に、HRM の現地化は、中国多国籍企業が先進国市場において LOR を克服するための重要なメカニズムとして確認されることである。分析結果は、スプリングボードの「意図」、現地での地元企業との競争、受入国の規制圧力を含む、企業による LOR の認知に関連する諸要因が、現地の HRM 諸実践 (local HRM practices) の採用を推進していることを示唆している<sup>22)</sup>。

第2に、HRM プラクティスの現地化についての経営者の「意図」と実際の「履行」を区別するならば、企業による LOR の認知に関連する諸要因は、「意図」とは正の相関を示しているが、「履行」とは正の相関を示していないことである。分析結果は、スプリングボードの「意図」、現地での地元企業との競争、および受入国の規制圧力が、HRM 現地化の実際の「履行」にはなく、HRM 現地化の「意図」に有意かつ正の相関を示していることを示唆している<sup>23)</sup>。

第3に、HRM 現地化の「履行」に関する以上述べたような LOR 関連変数の影響は、多国籍企業が国有企業であるか否か次第で、その程度が異なってくることである<sup>24)</sup>。

さらに、Ouyang *et al.* は、以上の結論に関連して、彼らの研究の独自性を、理論的インプリケーションと実践的インプリケーションに分けて、次のように述べている。

#### ①理論的インプリケーション

第1に、標準化対現地化の議論の根底にある想定に疑問を呈し、多国籍企業が HRM の現地化を選択する理由についてのより包括的な理解を提供していることである。先行研究においては、研究対象が先進国多国籍企業による

HRMの現地化に偏っており、それが採用される理由として主に規制要件やビジネス規範のような状況に応じたコンティンジェンシーが想定されている<sup>25)</sup>。

比較的最近では、Farndale *et al.* が、自由市場経済 (liberal market economy: LME) に属するイギリス、オーストラリアを母国とする多国籍企業の海外子会社と、調整的市場経済 (coordinated market economy: CME) に属するオーストリア、ベルギー、デンマーク、フィンランド、ドイツ、オランダ、スウェーデンを母国とする多国籍企業の海外子会社における HRM プラクティスの収斂 (convergence, つまり標準化) と分散 (divergence, つまり現地化) を考察しているが、いずれにしても先進国多国籍企業が研究対象とされている<sup>26)</sup>。

それに対して Ouyang *et al.* の研究は、HRMの現地化が、現地適応に加えて、新興国多国籍企業のグローバルな願望を達成するための戦略的機能、つまりグローバル市場において競争上の不利を克服するための機能として役立つかもしれないことを論証している。特に、その調査結果は、現地の HRM プラクティスの採用が、中国多国籍企業のケイパビリティに基づく不利を克服する必要性によって推進されていること、そしてその必要性は、受入国の規制圧力に起因する正統性に基づく不利とともに、スプリングボードの「意図」と現地での地元企業との競争によって測定されることを示唆している<sup>27)</sup>。

Ouyang *et al.* の研究はまた、多国籍企業の母国となっている国 (以下、出身国) が HRM の標準化と現地化にいかに関与するかについての知見に貢献している。先進国多国籍企業に焦点を合わせる既存の研究においては、出身国に関連する利点を強調しており、そのような出身国効果 (country-of-origin effect) の主な形態として、出身国の HRM プラクティスの移転を論証している<sup>28)</sup>。

例外的に、Zhu and Jack は、中国多国籍企業の HRM や労使関係に対する出身国効果の利点を研究しているが、その不利性は問題にしていない<sup>29)</sup>。これ

対して、Ouyang *et al.* の研究は、発展途上の要素市場と制度的調整を特徴とする新興国である中国を本拠地とする多国籍企業に研究を拡張するとともに、先進国で活動する中国多国籍企業にとっての出身国効果の独特で暗黙の徴候としての競争上の不利、つまりケイパビリティと社会的正統性についての二重の不利性を考察している。さらに Ouyang *et al.* の研究は、そのような出身国効果が中国多国籍企業の HRM 上の意思決定にいかに関与しているかを追究している。母国における制度的欠如に対処するために中国多国籍企業によって開発された HRM プラクティスは、市場諸制度が十分に確立している先進国には適用されないかもしれない。それゆえに、標準化された HRM プラクティスを適用するかわりに、先進国市場に進出した中国多国籍企業は、地元の知識の探究を促進しかつ社会的正統性を達成するために HRM を現地化するかもしれない<sup>30)</sup>。

第2に、HRM プラクティスの「意図」と「履行」が不整合であるような条件を検討すべきという、戦略的人的資源管理論 (Strategic Human Resource Management, 以下 SHRM) から出された最近の理論的要請に取り組んでいることである。「意図」-「履行」ギャップは、SHRM の研究においてますます重要な課題になってきているが、そのようなギャップが存在する理由についての理解は依然として制限されたままにされている。国内で事業を行っている企業に焦点を合わせた先行研究においては、「意図」-「履行」ギャップの主要な決定要因として、「履行」者 (つまり、ラインマネージャーまたは HR 管理者) の属性が強調されている<sup>31)</sup>。

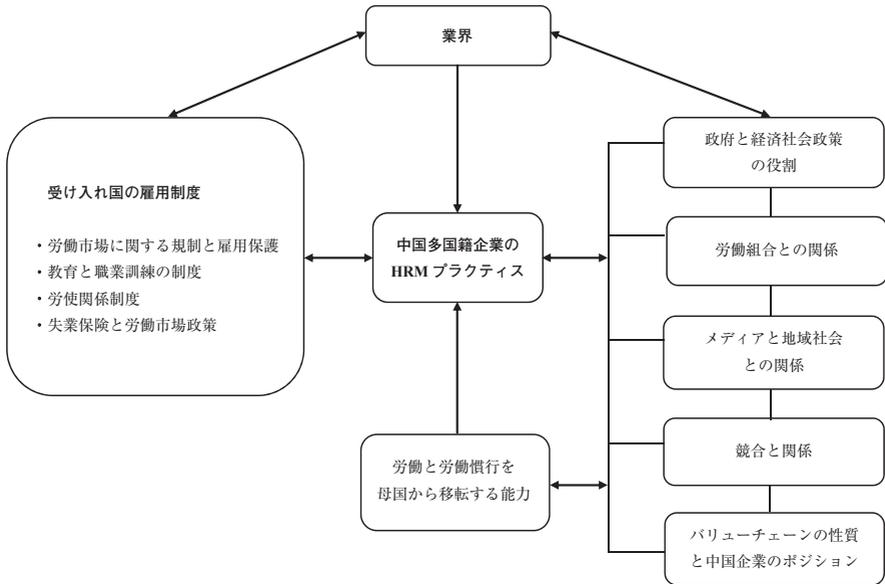
例えば、Trullen *et al.* は、HRM プラクティスの存在自体が好業績を保証するわけではなく、効果的に「履行」されない HRM プラクティスは、いかにそれが組織と従業員のニーズに適切に注意を向けていようと、ほとんど役に立たないという認識に基づき、決定的に重要な「履行」者としてのライン管理者と人的資源部門 (HR department) の役割を考察している<sup>32)</sup>。

従来の研究に見られる、「意図」-「履行」ギャップの決定要因としての個人属性への注目を超えて、Ouyang *et al.* の研究は、国際的なコンテキストにおける多国籍企業にまで研究対象を拡張しつつ、いかに親会社の諸特性が海外子会社における HRM の「設計」（言い換えれば、「意図」）の実際の「履行」への変換に影響するかについての重要な洞察を提供する。HRM 現地化の「意図」は、LOR を克服しようとする中国多国籍企業の動機を反映している。Ouyang *et al.* が焦点を合わせる親会社の特性は、国有企業か民間企業かという所有形態の違いである。分析結果は、国有であることが、多国籍企業の海外子会社の経営者が管理上の「意図」を実際の「履行」に変換することを妨げていることを、示唆している。さらにここでは、いかに国有が「意図」-「履行」ギャップに影響するかを説明するために、2つの理論的メカニズム、つまり、競争上の不利に対処するための代替的戦略的選択肢を提供する「資源の賦存条件」（resource endowment）とともに、国家の官僚機構と政府の統制から生じる経営上の制約、が確認されている<sup>33)</sup>。

第3に、いかに中国多国籍企業が先進国のコンテキストの中で HRM プラクティスを「設計」するとともに「履行」しているかについての、最初の実証的研究の一つを提供していることである。ほとんどの先行研究は、発展途上国で活動する中国多国籍企業から得られたサンプルを用いて、定性的アプローチに基づき、少数の独特なケースだけに焦点を合わせて研究してきた傾向がある<sup>34)</sup>。例えば、Cooke は、中国多国籍企業が多様な競争優位を有する傾向のある南アジア、東南アジア、アフリカの諸地域に焦点を合わせ、いかに政府と広範な制度的要因の間のダイナミックな相互作用が HRM を形成するかを考察している<sup>35)</sup>（図表5、参照）。

また、Ouyang *et al.* の研究は、いかに中国多国籍企業がグローバル市場において行動しているかについてのより完全な理解にも貢献している。これまで受け入れられてきた考え方は、発展途上市場に進出する際には、中国多国

図表5 中国多国籍企業の HRM プラクティスに影響する制度的要因



(出所) Cooke, F. L., "Chinese multinational firms in Asia and Africa: Relationships with institutional actors and patterns of HRM practices", *Human Resource Management*, Vol.53, No.6, 2014, p.881.

籍企業は、先進国を母国とする多国籍企業のように振る舞い、母国に由来する利点を活用するためにその標準化された HRM プラクティスを移転するということである。先に触れた Cooke の研究（図表5，参照）も、そのような見解に立っている。しかしながら、Ouyang *et al.* の研究では、中国多国籍企業が先進国市場において事業を行う場合には、その振る舞い方に違いがあることが論証されている。標準化された HRM プラクティスを適用するかわりに、LOR を克服するための戦略的メカニズムとして HRM の現地化を「意図」するか、あるいはそれだけにとどまらず「履行」している。したがって、Ouyang *et al.* の研究は、他の発展途上国への中国の投資に主に焦点を合わせた既存の研究に対する重要な補足を提供するとともに、中国多国籍企業に関

する既存の知識が先進国市場への進出を加速する現在の中国多国籍企業に適用できるかどうかを再検討する必要性を強調しているといえる<sup>36)</sup>。

## ②実践的インプリケーション

次に、Ouyang *et al.* は、彼らの研究の実践的インプリケーションとして以下の2点を指摘している。

第1に、多国籍企業一般に関する既存の研究成果を盲目的に適用し、自国のHRMプラクティスを海外子会社に移転すること（つまり標準化）に替えて、中国多国籍企業が投資先に合わせてHRM戦略を調整すること（つまり現地化）の必要性を示唆していることである。中国多国籍企業が発展途上国地域に進出する場合において、人件費の最小化や従業員の生産性の向上に関する彼らの独自の管理上のケイパビリティを活用するために、企業が標準化されたHRMプラクティスを適用することは妥当であるかもしれない。対照的に、先進国に進出する場合においては、中国多国籍企業の経営者はケイパビリティと社会的正統性という点での競争上の不利性を認識せざるをえない。中国多国籍企業の経営者は、受け入れ国の諸制度やビジネス規範に順応するために、母国のグローバル本社で採用されているものとは異なるHRMプラクティスを設計するために、地元のコンサルティング会社と協力するか、成功した地元の企業においての実務経験を持つHR専門家を雇うかするかもしれない<sup>37)</sup>。

第2に、中国多国籍企業の管理者が、「意図」されたHRMと「履行」されたHRMとの間のギャップを認識し、その根本的な原因を理解した上で、グローバル本社と海外子会社の両方は、「意図」と「履行」の整合を妨げる管理上の制約を緩和するための対策を講じる必要がある、ことを示唆した点である。例えば、本社と海外子会社との間の利害の対立を減らすために、本社の管理者は海外子会社とのコミュニケーションをより緊密にし、海外子会社が

直面する環境上の課題を理解するとともに、どんな戦略的目標を海外子会社が達成すべきであるかについて意見の一致を図る必要があるかもしれない。

「意図」された HRM プラクティスを現実的なものにするために、中国多国籍企業は海外子会社の経営者たちに実質的なオートノミーを提供し、意思決定上の制約を取り除く必要がある。海外子会社の観点からは、経営者たちは、現地化された HRM プラクティスが企業目標の達成を促進できることをグローバル本社に納得させる必要がある。加えて、これまでの意思決定における制約と政府のリソースへの依存を考えるならば、国有企業は、経営「意図」を実際の「履行」に変換する際に特に困難な経験をするかもしれない。国有企業の管理者たちは、政府との親密な関係のもたらす潜在的な恩恵と否定的な帰結の両方を比較考量する必要がある<sup>38)</sup>。

### Ⅲ. 戦略的人的資源管理論との接点

Ouyang *et al.* は、彼らの研究の理論的貢献が、先行研究よりも、HRM プラクティスの採用に対する本国のより複雑な影響を示唆し、HRM 現地化の「意図」と「履行」のギャップに関する新しい説明を提供し、そして中国多国籍企業が海外の人的資源を管理する方法についてのより包括的な理解を提供したことにあると、述べている<sup>39)</sup>。

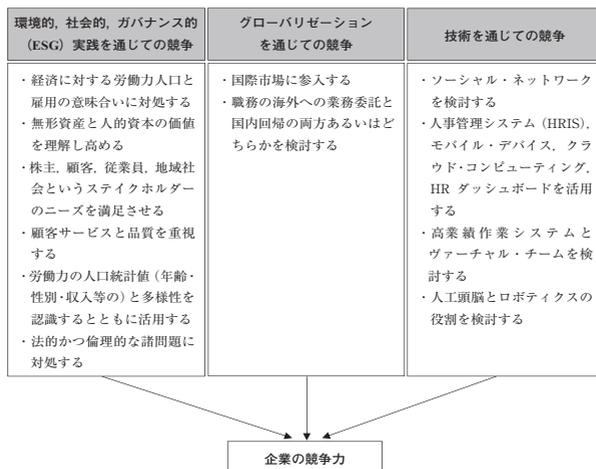
しかしながら、このような貢献には、これまで SHRM において蓄積されてきた国際化した企業における人的資源管理の役割に関連する理論的成果との接合が十分に意識されながら達成されているか、という点では不十分な点があるかもしれない。そもそも、HRM の標準化と現地化の選択の議論は、世界の国々や地域の人的資源管理のあり方の将来的発展に関する見解の対立、つまり一つの統一的な方法に収斂されていくと考える収斂理論 (convergence theory) と、異なる方法に分散されていくと考える相違理論 (divergence theory)

の対立から始まっていると考えられるが<sup>40)</sup>、Ouyang *et al.* の研究においてはそのような先行研究への言及はない。

### (1) HRM に影響する競争的課題

HRM をどのようなタイプの経営戦略論との間で統合させるか、しかも両者の間のどのような関係において統合を図るかということが、SHRM の理論的課題の一つであるとすれば<sup>41)</sup>、どのような具体的な戦略的（競争的）課題に HRM との関連において取り組むかということが、SHRM の実践的課題の一つということになる。Noe *et al.* は、HRM プラクティスの戦略的重要性をますます認識しつつあるアメリカ企業（これを企業一般と読み替えることも可能であろう）が現在直面する三つの競争的課題として、「持続性（sustainability）という課題」、「グローバルな課題」、「技術の課題」を挙げている（図表 6、参照）<sup>42)</sup>。

図表 6 企業に影響する競争上の課題



(出所) Noe, R, Hollenbeck, J., Gerhart, B. and P. Wright, *Human Resource Management, Gaining A Competitive Advantage*, 12th Edition, McGraw Hill, 2021, p.16 を、修正の上掲載している。

このような認識に従うならば、本論文で取り上げた *Ouyang et al.* の研究における中国多国籍企業によるLORの認識とそれに対するHRMの現地化というテーマは、まさに「グローバルな課題」とHRMとが交差するところで認識されるべき問題であり、SHRMにおいて取り上げられ考察されるべき問題であるといえる。「持続性という課題」、「技術の課題」と並ぶ、企業が現在直面する3つの競争的課題の一つとしての「グローバルな課題」は、有能な従業員の開発・誘引・定着、必要な技能を持った人材の発掘、グローバル企業を創造するための文化的な障壁の打破等の、HRM上の課題に直接的に結び付けられることにより、はじめて競争優位の源泉となりうるからである<sup>43)</sup>。

しかしながら、*Ouyang et al.* の研究においては、企業活動の国際化の諸段階において取り組まれるべきHRM上の課題に関する研究の系譜の中に彼らの研究を位置づけ、先行研究におけるどのような課題を継承しているかを提示する点で不十分などころがあるかもしれない。したがって、まず、SHRMに関するこれまでの議論において、HRMが企業活動の国際化との関連で果たすべき役割あるいは直面する問題点について、どのような認識が示されてきたかを確認しておきたい。

## (2) 企業活動の国際化とHRM

### ①HRMを研究する上での与件としてのグローバリゼーション

現在の企業活動の国際化は、産業部門、製品市場、企業規模等に関わりなく、企業が自国市場において生き残り確実に地歩を固めるために外国企業と競争しなければならないとともに、自国市場以外の国際市場で競争しなければならないことを共通認識としている点で、また国際的な業務活動に従事するかに関わりなく、海外で生産された商品を購入・使用し、多様な文化的背景を持った従業員を採用するかもしれないという点で、単なる国際化というよりもグローバリゼーションというべき段階に至っている。したがって、企

業は、多かれ少なかれ、グローバルな競争力を向上させるために必要な従業員を獲得し、そのような課題に対応するために彼らの能力を発揮させ、限られた有能な従業員をグローバルに配置し、あるいは従業員とその家族をそのようなグローバルな配置に準備させるための、HRM プラクティスが必要になる<sup>44)</sup>。

このようなグローバル化における主要なアクターとして先進国多国籍企業を想定した場合、その進出先として最も比重が高くなっている地域が新興国市場である。Straders による推定によれば、世界経済の 80% は、中国、インド、ロシアという世界でも最も面積が広く人口が多い国々を含む新興国市場に依存している<sup>45)</sup>。新興国市場とみなされる他の国々には、ブラジル、コロンビア、チリ、ポーランド、インドネシアが含まれる。ある国が新興国市場とみなされるための要件は、中産階級の成長、強力なインフラ、企業に好都合な規制、そして外国からの投資の積極的な受け入れである。新興国市場は経済的見地からは魅力的であるけれども、それらはしばしば政治的不安定、自然災害、急速に変動する食料と石油の価格というリスク要因を抱えている。新興国市場における商品とサービスに対しては、グローバルな需要の増大が存在する。例えば、McKinsey & Company による予想によれば、2025 年までの自動車、建築物、機械類を含む世界の製造業生産高の 3 分 2 を新興国市場が占めるといふ。新興国市場の中でも最も成長率の高い地域が、中国である。例えば、贅沢品に関してグローバル市場の三分の一を、繊維と衣服の消費に関してグローバル市場の 40% を、中国が占めている。中国は、自動車とスマートフォンに関して世界最大の市場であり、2017 年のスマートフォンの国内出荷台数は 4 億 4400 万台であった<sup>46)</sup>。

先進国多国籍企業が新興国市場に進出する場合に直面する HRM 上の一つの問題は、現地で有能な従業員を採用し定着させることである。当然ながら、これらの企業は、海外業務を担当する手腕を見込まれた本国出身の管理者を

派遣しているが、これらの管理者は現地の有能な特別の従業員を惹きつけ、動機づけ、そして定着させることに必要な文化的理解を欠いている場合が多い。これらの問題に対処するために、企業は海外配置される従業員とその家族に、配置される国の文化と規範を理解させるとともに、海外派遣終了後に母国での生活へ円滑に復帰させることを可能にする、文化横断的な訓練（cross-cultural training）を提供することが、HRM に関わる一つの課題となる<sup>47)</sup>。

また、先進国多国籍企業のグローバル展開に対する HRM の関わり方として、上述したような進出先の現地での有能な従業員の確保という関わり方とは別の、オフショアリング（offshoring）とリショアリング（reshoring）という関わり方もある。

オフショアリングは、合衆国のような先進国から、人件費やその他のコストが低い他の国へ、職務を移動させることに関わる。インド、カナダ、中国、ロシア、メキシコ、ブラジル、そしてフィリピンは、合衆国から職務がオフショアされる移動先としてよく選ばれる国々である。リショアリングは、一旦オフショアされた職務を例えば合衆国のような先進国へ回帰させることを意味する。オフショアリングとリショアリングのいずれを選択するかには、人件費と輸送費、熟練労働力の利用可能性、そして自然災害や政治的不安定によるサプライチェーンの潜在的な分断等を含むいくつかの要因の検討に基づいた複雑な意思決定が必要となる。また、品質上の懸念、安全・健康・労働条件に関する現地の基準、輸入品に課せられる関税、先進国の製品に対する自国民の顧客の嗜好も、配慮される<sup>48)</sup>。

例えば、合衆国の靴下産業においては、リショアリングのいくつかの例が見られる。Hanes brands は、ノースカロライナ州の工場の労働者を増員してきている。靴下はそこで編まれ、それからミシンがけ、染色、箱詰めをするためにエルサルバドルの工場に送られる。エルサルバドルは人件費の点では

有利であるが、ノースカロライナ州の電気代ははるかに低い。また、両方の場所に工場をもつことは、諸問題が発生した場合に備えてのバックアップを提供する。Peds Legwear もまた、ノースカロライナ州で靴下を製造しているが、そのことは輸入関税を回避し、輸送費を削減し、需要の変化により早く対応することを可能にしている。それに加えて、ウォルマート社が同社と契約している主な理由が、メイド・イン・アメリカの靴下に対する顧客のニーズに応えることにあることも、同社が合衆国にリショアする理由となっている<sup>49)</sup>。

以上、SHRMに関するこれまでの議論において認識されている、グローバリゼーションという現段階に直面するHRMの役割と課題を述べてきた。これらの認識では、先進国多国籍企業が主に新興国市場に進出し、その際その進出に有利なように本社の標準化されたHRMプラクティスを適用することが想定されており、その意味では、これまで進出される側であった新興国市場を母国とする多国籍企業が、逆に先進国市場に進出する場合のHRMプラクティスの役割と課題を考察したOuyang *et al.*の研究は、明らかに新しい問題領域に踏み込んでいるといえる。しかしながら、グローバリゼーションという現段階に到達するまでに、企業活動はいくつかの段階を踏んで国際化への道を歩んできたのであり、またその段階ごとにHRM上の役割と課題が研究されてきたのであり、そこで得られてきた知見（主に先進国多国籍企業が新興国市場に進出する場合を想定した）が、新興国多国籍企業が先進国市場に進出する場合のHRMの役割と課題を考える上で、全く不要になるとは考えられない。そこで次に、企業活動の海外展開をドメスティック・フェーズ（domestic phase）、マルチドメスティック・フェーズ（multi-domestic phase）、マルチナショナル・フェーズ（multinational phase）、グローバル・フェーズ（global phase）の4段階に分類するAdlerの研究<sup>50)</sup>（図表7、参照）を参考にしながら、それぞれのレベルでHRMにいかなる役割が期待され、またいかなる課題が提起されてきたかを見ておきたい。

図表7 企業活動の海外展開のレベル

|           | ドメスティック・フェーズ   | マルチドメスティック・フェーズ    | マルチナショナル・フェーズ       | グローバル・フェーズ                     |
|-----------|----------------|--------------------|---------------------|--------------------------------|
| 競争戦略      | 国内市場での成長       | 他の企業との国際競争         | 多国籍                 | グローバル                          |
| 海外事業の重要性  | ほとんどなし         | 重要                 | 非常に重要               | 支配的                            |
| ビジネスの重点   | 製品・サービス        | 市場                 | 価格・コスト              | 戦略                             |
| 製品・サービス   | 新しく、ユニークなもの    | より標準化されたもの         | 完全な標準化<br>(コモディティ化) | マス市場への個別対応                     |
| 開発の重点     | 製品設計           | プロセス設計             | 技術は重視されない           | 製品・プロセス設計                      |
| 技術        | 独占的技術          | 限定的な共有             | 広く共有                | 瞬時に広範囲で共有                      |
| 研究開発/売上比率 | 高い             | やや減少               | 非常に低い               | 非常に高い                          |
| 売上利益率     | 高い             | やや減少               | 非常に低い               | 当初は高いがすぐに減少                    |
| 競合        | なし             | 数社                 | 多い                  | 数社あるいはそれ以上                     |
| 市場        | 小規模の国内市場       | 大規模な海外市場           | 多国籍でより大きい           | グローバルで最大                       |
| 生産拠点      | 国内             | 国内+主要な海外市場         | 多国籍、<br>コスト最小化を考慮   | グローバル化<br>コスト最小化<br>最高の品質      |
| 輸出        | なし             | 拡大+大きな可能性          | 多いが飽和               | 輸出、輸入と3国間貿易                    |
| 組織構造      | 職能別組織<br>中央集権化 | 職能別+海外事業<br>部門分散構造 | 事業ラインの<br>多国籍化中央集権化 | グローバルな連携<br>水平的組織<br>調整された分散組織 |

(出所) Adler, N. J. and Gundersen, A., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Fifth Edition, South-Western Pub., 2007, p.11, 小林規一訳『チームマネジメント革命 国際競争に勝つ経営戦略』センゲージラーニング, 2009年, 19頁。

## ②企業活動の海外展開のレベルと HRM

企業活動の海外展開のタイプについて、Adler が本社と海外支社との関係の複雑化の観点から類型化を行っているのに対し、Bartlett and Ghoshal はグローバル統合とローカル適応の組み合わせの観点からこれを行い、グローバル、インターナショナル、トランスナショナル、マルチナショナルの4類型を提唱している<sup>51)</sup>。ここでは、企業活動の海外展開に従事する人的資源の確保・活用に関わる HRM プラクティスの高度化を想定して、Adler による分類(図表7, 参照)に従っておきたい。

### ドメスティック・フェーズ

ほとんどの企業は、一国の市場内で活動することから始まる。その意味で、国内的レベルは国際化以前の状態であるとともに、国際化の前提でもある。ただし、後述するように、このフェーズで国際化に関する HRM 上の役割が皆無であるわけではない。

例えば、製品に関するアイデアをもったある起業家が、ある小さな市場ニッチの需要に適合するような量で、製品やサービスを生産する施設を建設する場合を想定してみる。このような場合に関連してくる HRM の役割と問題点としては、以下のようなことが考えられる。まず、その生産過程に従事させられる一定数の個人に対して、募集、選考、採用、訓練、報酬支払いを行うことが必要となり、これらの個人は通常地域の労働市場から調達されねばならない。選考と訓練プログラムで焦点となる問題の大部分は、職責を果たすために必要な従業員の技術的な能力に、そしてある程度は対人関係スキルに関わる。加えて、その企業は通常たった一つの労働市場にだけ関係するので、様々の職務に関する給与は市場の相場に従って容易に決定される<sup>52)</sup>。

次に、その製品が人気を博するにつれて、製品の運搬費用を削減するために、一国内の別の地域に追加的施設が建設されるかもしれない。追加的施設の立地を決定するにあたっては、その地方の労働市場の魅力が検討されなければならない。一国内の様々の地域は、労働倫理に関わる文化という点で多様であるし、教育制度の違いゆえに人的資本という点で多様であるし、強力な労働組合と高い人件費によって特徴づけられるアメリカ北部諸州から低い人件費と組織率によって特徴づけられるサンベルト諸州への雇用の移動のように、給与水準という点でも多様であるからである<sup>53)</sup>。

また、国内企業でさえも文化的多様性に関する問題に直面する点では、国際化に関連する HRM 上の役割と無縁ではない。例えば、合衆国では、作業現場内で従業員に占める作業現場内の女性とマイノリティの割合が増大して

いるが、これらのグループは伝統的な白人男性の世界観とは異なる世界観を作業現場にもたすがゆえに、企業活動が国境を越える場合に直面する場合に必要になるものに比べると小規模であるとはいえ、一国内の組織内部の文化的多様性を管理するためのシステムを開発することを必要ならしめる<sup>54)</sup>。

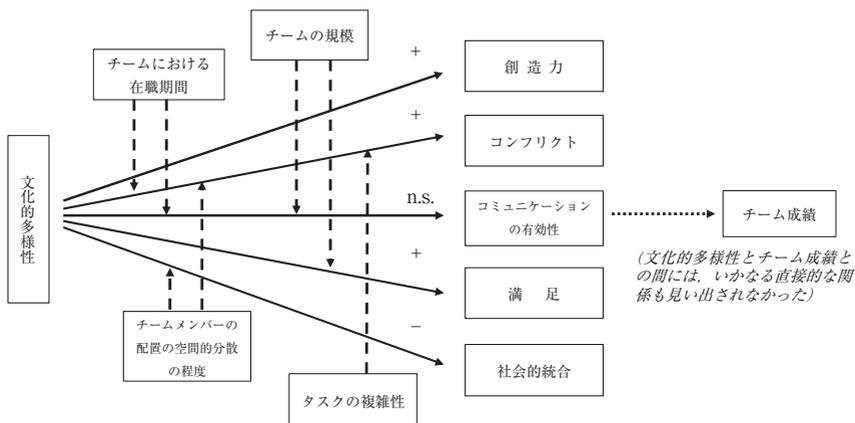
いかに組織内部の文化的多様性が作業グループの機能に影響するかについては、Stahl たちが、文化的多様性が、創造性と満足を増大を通じてプロセス・ゲイン (process gains) を導くと同時に、タスク・コンフリクトの増大と社会的統合の減少を通じてプロセス・ロス (process losses) をもたらすという二面性を発見している。プロセス・ゲインとは、複数人による相互支援や相乗効果により生ずる利益を、反対に、プロセス・ロスとは、複数人が集まる組織において手抜きをする人が現れたり、協調できずに却って非効率になることで生ずる損失を意味する。タスク・コンフリクト (task conflict) とは、ある企業や組織において、二つの党派が、異なるニーズ、行動、態度を表明するゆえに、あるタスクの遂行を前進させることができない状況を指す。それは、組織の方針と手続き、資源の配分、あるいはあるタスクを完遂させる方法や手段をめぐるコンフリクトとなりうる<sup>55)</sup> (図表 8, 参照)。

### マルチドメスティック・フェーズ

ある特定の国の内部で事業活動を開始した企業も、やがて多くの競合が国内市場に参入するにつれて、マーケット・シェアを失う可能性に直面し、新たな市場を開拓するために、海外の市場に目を向けざるを得なくなる状況が生じうる。海外市場の開拓は通常、製品の輸出から始まるが、最終的には海外における生産拠点の建設へと進む。この時点で、新たに関連してくる HRM の役割と問題点としては、以下のようなことが考えられる<sup>56)</sup>。

施設の立地に関する問題は、ドメスティック・フェーズに比べてはるかに複雑さを増す。ある特定の場所が、人的資源をうまく獲得し管理することが

図表8 文化的多様性のチーム成績への影響



できる環境を提供するかどうかに関する未知の情報が獲得されなければならないし、それに基づいた適切な判断がなされなければならない。また、マルチドメスティック・フェーズでは、企業は、教育-人的資本、法的・政治的・経済的の制度、そして文化に関して、母国とは全く異なる状況に直面することになる<sup>57)</sup>。

人的資本の利用可能性は、最重要の問題となり、一国内の地域間の差異よりも、母国と進出先の国々との間の差異の方が大きくなる可能性がある。

一国の法制度もまた、HRM問題を生じさせる。例えば、フランスでは、相対的に高い最低賃金が規定されているとともに、様々な規制によって、従業員の解雇とレイオフが著しく困難になっている。ドイツでは、労働者に経営参加の機会を提供することが、法的に要求されている。従って外国で施設を運営する企業は、受け入れ国の法律を遵守するためにHRMプラクティスを適応させなければならない。このことは、受け入れ国のHRMに関する法的

要件や法制度全体に対処するための専門的知識を、進出企業が獲得することを必要とさせるし、進出企業が受け入れ国の国民を一人以上採用することをしばしば必要ならしめる。実際、いくつかの国は、一定比率の受け入れ国の国民（host-country nationals, HCNs）を採用することを進出企業に法律上要求している<sup>58)</sup>。

最後に、文化が配慮されなければならない。受け入れ国の文化が親会社の文化と大きく異なれば異なるほど、対立、コミュニケーション問題、そして士気に関わる問題が、生起するかもしれない。親会社から派遣された管理者（expatriate managers, 以下、expatriates）は、これらの文化的相違を認識できるよう訓練されていなければならないし、受け入れ国の文化に彼らのスタイルをフレキシブルに適応させなければならない<sup>59)</sup>。expatriates は海外に赴任する際にカルチャーショックを、そして海外から帰任する際には逆カルチャーショックを経験するといわれる<sup>60)</sup>が、このことは、文化的に異なる環境に適応できる個人を識別するための選考と、カルチャーショックによる最悪の事態を回避するための訓練に関する、プログラムを必要とする<sup>61)</sup>。

### マルチナショナル・フェーズ

マルチドメスティック・フェーズの企業が単一の外国において一か所以上で施設を建設するのに対して、マルチナショナル・フェーズの企業は多様な立地により低い生産と流通の費用を実現しようとして、複数の異なる国々において施設を建設する。より低い生産費用の実現は、人件費が高くつく場所から生産拠点を移転することで可能となる。例えば、アメリカの主要な自動車メーカーは、労働組合が組合員のために高賃金を獲得してきたアメリカから、賃金がかかなり低いメキシコのマキラドーラ（maquiladora）へ生産を移転し続けている。同様に、これらの企業は、ヨーロッパ市場で販売する自動車を製造するために、ポーランド、ハンガリー、スロバキアのような中欧や東

欧の国々に施設を立地することによって、流通費や人件費を節減しようとしている<sup>62)</sup>。

このフェーズで、新たに検討されなければならない HRM の役割と問題点としては、以下のようなことが考えられる。

マルチナショナル・フェーズの企業が直面する HRM 問題は、マルチドメスティックの企業が直面するそれと同様であるが、ただそれは拡大された形で現れる。複数の国々の文化、教育-人的資本、政治的・法的・経済的制度が同時に配慮されなければならないだけでなく、母国を含めた多数の国々の間の相違が取り込まれなければならない。このことは、様々な環境の中で活躍することができる管理者についての、選考、訓練、そして報酬という HRM の基本的機能が、海外進出の成否を左右することを意味する。特に報酬については、多様な国々における租税制度、生計費を考慮に入れたフレキシブルな報酬制度を提供する必要性が強調されなければならない<sup>63)</sup>。

企業活動の海外展開のレベルがマルチドメスティック・フェーズに至ると、企業は、本社の管理スタッフの一員として働くことになる進出先の国々出身の従業員（以下 *inpatriates*）を採用する。多国籍企業全体でみるとこのことは、多様な文化出身の管理者を親会社の文化に統合する問題を生起させる。加えて、多国籍企業は今や、多国籍企業の母国以外の国々の支社から派遣された *expatriates* を採用するとともに、彼らを第三国の施設に配置する。例えば、アメリカ企業で働いているスコットランド出身の管理者が、南アフリカにおける事業に派遣されるような場合である<sup>64)</sup>。したがって、多国籍企業全体でみると、5タイプの人材が存在することになる。つまり、本社で採用された本国籍従業員、本社で採用された外国籍従業員 (*inpatriates*)、本社から海外子会社に派遣された本国籍従業員 (*expatriates*)、本社から海外子会社に派遣された第三国国籍従業員 (*expatriates*)、そして海外子会社で採用された現地国籍従業員である。

Perlmutter は、多国籍企業において、本社と海外子会社のどちらが権限を有

するか、そして本国人材、受け入れ国人材、第三国国籍人材の何を重視するか観点から、類型化を行い、本社が主要な意思決定を行い、全社的に本国人材が主要ポストを占める *ethnocentric* (本国志向型)、財務・研究開発などの重要な意思決定は本社に残したまま現地業務は海外子会社と受け入れ国人材に任せる *polycentric* (現地志向型)、各国ローカルとグローバルの間である地域を基準として地域内人事交流を認める *regiocentric* (地域志向型)、本社と海外子会社が協調し、国籍にかかわらず世界中からベストな人材を起用する *geocentric* (世界志向型) の 4 類型を提唱している<sup>65)</sup>。*inpatriates* が活用される段階は、すでに世界志向型に至っているかもしれない。このような事態においては、HRM プラクティスの中でも、多様な文化的出自を有する諸個人を統合する管理スキルを提供するための文化横断的訓練 (*cross-cultural training*) の必要性がますます重視されなければならない<sup>66)</sup>。

### グローバル・フェーズ

企業活動の海外展開のレベルの最終的な段階として、Adler は「グローバル・フェーズ」を提唱している。「マルチナショナル・フェーズ」の企業の組織構築の動機が主にコストにあるのに対して、「グローバル・フェーズ」の企業のそれはコストだけではなく差別化にも求められる。「マルチナショナル・フェーズ」の企業が世界全体で同一の製品を展開しようとするのに対して、「グローバル・フェーズ」の企業は特定の顧客のニーズを満たすための製品のフレキシビリティとマス・カスタマイゼーションを重視している。「マルチナショナル・フェーズ」の企業は、生産コストを低減するためだけの手段としてある国に生産拠点を止むを得ず移転し、その結果国々との相違に対処せざるをえなくなる。それに対して、「グローバル・フェーズ」の企業は、製品やサービスを効果的、能率的、柔軟に生産する能力に基づいて施設を立地することを選び、むしろ国々との相違を利用し、文化的差異を通じてのシナジーを創造しようとする<sup>67)</sup>。

「グローバル・フェーズ」が要請する HRM の役割と、新たに検討されなければならない問題点としては、以下のようなことが考えられる。

この段階で HRM に要請される役割は、何よりもグローバルにフレキシブルな生産を促進するために必要な人的資源の獲得にある。グローバルにフレキシブルな生産を可能にするためには、企業は、どこに立地することが競争優位の獲得という点で最も有利かを決定しなければならず、それに合わせて選択された立地において適切な人的資源が獲得できるかどうかを、文化、教育-人的資本、法的・政治的・経済的の制度に関する情報を先取りしながら検討しなければならない。その結果、「グローバル・レベル」の企業は、世界中に広がる複数の本社を持ち、その結果分権化されているとともにあまり階層化されていない組織構造を必要とする。このことは、国境を超えて活躍する能力を持つ管理者（図表 9、参照）を募集、能力開発、定着、活用する

図表 9 トランスナショナルな能力を有する管理者

| トランスナショナルなスキル  | トランスナショナルな能力を有する管理者   | 伝統的な意味での国際管理者   |
|----------------|---|---|
| グローバルな見地       | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな見地から、世界全体の経営環境を理解する</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>単一の外国に、そして本社と単一の外国との関係の管理に、関心を集中</li> </ul>                                  |
| 地域に対する感受性      | <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な文化について学習する</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>一つの文化について専門家となる</li> </ul>   |
| シナジー効果を引き起こす学習 | <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な文化的背景をもつ従業員と同時的に協働し、彼らから学習する</li> <li>文化的にシナジー効果をもたらす組織環境を創造する</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>異なる外国文化をもつ従業員と個別に、あるいは継的に協働し、彼らを指導する</li> <li>本社所在地の組織文化に外国人を統合する</li> </ul> |
| 変容と適応          | <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な外国文化の中で生活することに適応する</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>一つの外国文化の中で生活することに適応する</li> </ul>   |
| 文化横断的な相互作用     | <ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア全体を通して日常的に文化横断的相互作用スキルを活用</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>主に外国に派遣されたときに文化横断的相互作用スキルを活用</li> </ul>                                      |
| 外国人との協力        | <ul style="list-style-type: none"> <li>外国人の同僚と対等の交流をする</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>構造的・文化的な優越に関する明確なヒエラルヒーの内部で交流する</li> </ul>                                   |
| 外国での経験         | <ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア開発と組織開発のために、自らの国籍に拘らずに、国と国の間を移動（transpatriation）</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>主に職務遂行のための外国への移住（expatriation）、または外国から本社所在地への移住（inpatriation）</li> </ul>     |

（出所）Adler, N. J., Bartholomew, S., "Managing globally competent people", *Academy of Management Executive*, Vol.6, No.3, 1992, p.54.

HRM の諸制度を何よりも必要ならしめるのである<sup>68)</sup>。

このような要請に応える HRM 制度は、一国の利害にとどまらないトランスナショナルな (transnational) 制度である必要があり、したがって以下のような3つの属性を兼ね備えていなければならない。

第1は、「トランスナショナルな視野」(transnational scope) であり、これは HRM に関わる意思決定が一国あるいは一地域の観点ではなくグローバルな観点からなされなければならないという事実に関わる。このことは、全ての従業員の公正な取り扱いを保障するための統一性に対する要求と、様々な国々における従業員のニーズを満足させるためのフレキシビリティに対する要求とのバランスを取る意思決定を行わなければならないという問題を生起させる<sup>69)</sup>。

第2は、「トランスナショナルな代表」(transnational representation) である。「グローバル・レベル」の企業においては、必ずしも進出先の国々が管理者の地位に就く人々の供給源となるわけではないが、この属性は、ある企業の管理者の出身国が複数の国々に跨っていなければならないことに関わる。これは、もし企業が次の第3の属性を獲得しようとするならば、必要条件となる<sup>70)</sup>。

第3は、「トランスナショナルなプロセス」(transnational process) であり、これは、多様な文化をバックグラウンドとする代表者や多様な文化からもたらされたアイデアが計画と意思決定のプロセスに関与させられる程度に関わる。この属性は、異なる諸文化に関連する多様な見地や知識を可能にし、意思決定の質を向上させる<sup>71)</sup>。

以上の3つの特徴は、「グローバル・レベル」の企業が文化的シナジーを達成するために必要である。外国人を単純に自国組織に統合するのではなく、成功するトランスナショナル企業は、他の文化圏出身の管理者を対等の存在として取り扱う経営者を必要としている。このシナジーは、経営者が偏狭な

一国中心主義的な指向性ではなくトランスナショナルな指向性に基づいて、選考、訓練、評価、報酬の HRM プラクティスの諸制度を結合することによってのみ、達成されうる（図表 9、参照<sup>72)</sup>。しかしながら、合衆国とカナダにおける 50 社についての Adler & Bertholomew による調査は、「グローバル・レベル」の企業において、トランスナショナルな視野、代表、プロセスという点で、HRM 諸制度が企業の戦略計画や組織構造に比べて立ち遅れており、両者の間に解離が見られることを発見している<sup>73)</sup>。

### ③小 括

以上見てきたように、企業活動の海外展開がどのフェーズにあらうとも、企業が国際的観点から HRM 上の諸課題に取り組まなければならないことから免れることはないが、特に「マルチドメスティック・フェーズ」以上の段階では、人的資源の獲得と活用に関わる活動を国境を越えて行わなければならないことに由来する多くの HRM 上の問題に直面し、これにどう対応するかによって企業が競争優位を獲得することができるか否かが左右される。企業活動が国境を越えてなされるという選択が一度なされたならば、企業が共通して取り組まなければならないことは、expatriates（本社所在地から進出先に派遣される者と第三国から進出先に派遣される者）の管理である。つまり、受け入れ国の文化、教育-人的資本、法的・政治的・経済的影響にのみ注意を集中させることから、受け入れ国に配属されなければならない expatriates を管理する諸方法を検討することへと、企業は進まなければならない。したがって、新しい文化の中で活躍することができる管理者を企業が特定することを可能にするような選考制度の開発が、HRM プラクティスの課題となる。また、これらの管理者は、受け入れ国の法的・政治的・経済的な諸制度とともに、彼らがその中で生活することになる新しい文化の、重要な特徴を認識するよう訓練されることが、HRM プラクティスの次の課題となる。

## 結びにかえて

中国多国籍企業において経営者が LOR を克服するための HRM 現地化を「意図」できるか否かは、差し当りは expatriates として本社から海外支社に派遣された経営者が、いかに LOR を認識するかとともに、受け入れ国の教育－人的資本、法的・政治的・経済的制度、文化を理解した上で、いかに受け入れ国において数多存在する HRM のベスト・プラクティスの中からベンチマークすべきものを選択できるかどうかにかかっている。さらに、中国多国籍企業が HRM 現地化を「意図」から「履行」に移すことができるか否かは、expatriates として本社から海外支社に派遣された経営者が、特に親会社が国有企業である場合の経営上の制約をいかに処理することができるかどうかということに加えて、受け入れ国の教育－人的資本、法的・政治的・経済的制度、文化をより高いレベルで理解した上で、いかに HRM 現地化の実際の担当者を受け入れ国において獲得し活用することができるかどうかにかかっている。また、本社と海外支社との間の、あるいは海外支社間の関係を整合的なものにするためには、本社機能を充実することが必要であり、その充実を実現する上で inpatriates が果たす役割は小さくないのではないかと考えられる。つまりそのような expatriates や inpatriates について、いかに募集、選考、採用、訓練、報酬等の HRM を行うかは、先進国多国籍企業と新興国多国籍企業を問わず共通して取り組まなければならない問題となっている。そのような意味で、LOR 論が切り開いた問題領域を研究するためには、先進国多国籍企業が発展途上国に進出する場合の標準化と現地化の選択を主に想定してきたこれまでの研究から摂取すべきものは多いといえるし、今後そのような摂取の上に SHRM の一領域としての国際人的資源管理は理論的整序が図られるべきと考える。

## 注

- 1) Ouyang, Can, Liu, Mingwei, Chen, Yan, Li, Ji, and Weiping Qin, "Overcoming Liabilities of Origin: Human Resource Management Localization of Chinese Multinational Corporations in Developed Markets", *Human Resource Management*, Vol.58, No.5, 2019, pp.543-544.
- 2) *ibid.*, p.550.
- 3) *ibid.*, p.550.
- 4) *ibid.*, p.550.
- 5) *ibid.*, p.550.
- 6) *ibid.*, p.550.
- 7) *ibid.*, p.551.
- 8) *ibid.*, p.551.
- 9) *ibid.*, p.551.
- 10) *ibid.*, p.551.
- 11) *ibid.*, p.551.
- 12) *ibid.*, p.551.
- 13) *ibid.*, p.551.
- 14) *ibid.*, p.551.
- 15) *ibid.*, p.551.
- 16) *ibid.*, p.551.
- 17) *ibid.*, p.551.
- 18) *ibid.*, pp.551-552.
- 19) *ibid.*, p.552.
- 20) *ibid.*, p.552.
- 21) *ibid.*, p.552.
- 22) *ibid.*, p.555.
- 23) *ibid.*, p.555.
- 24) *ibid.*, p.555.
- 25) *ibid.*, p.555.
- 26) Farndale, E., Brewster, C., Ligthart, P., & Poutsma, E., "The effects of market economy type and foreign MNE subsidiaries on the convergence and divergence of HRM", *Journal of International Business Studies*, Vol.48, No.9, 2017, pp.1065-1086.
- 27) Ouyang *et al.*, op. cit., pp.555-556.
- 28) *ibid.*, p.556.
- 29) Zhu, J. S., & Jack, R., "Management mindset as the mechanism of the country-of-origin effect: Evidence from Chinese multinational enterprises' approach to employer associations", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.28, No.13, pp.1767-1785.
- 30) Ouyang *et al.*, op. cit., p.556.
- 31) *ibid.*, p.556.
- 32) Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., & Valverde, M., "The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices", *Human Resource Management*

- Journal*, Vol.26, No.4, pp.449-470.
- 33) Ouyang *et al.*, *op. cit.*, p.556.
  - 34) *ibid.*, p.556.
  - 35) Cooke, F. L., “Chinese multinational firms in Asia and Africa: Relationships with institutional actors and patterns of HRM practices”, *Human Resource Management*, Vol.53, No.6, pp.877-896.
  - 36) Ouyang *et al.*, *op. cit.*, p.556.
  - 37) *ibid.*, p.556.
  - 38) *ibid.*, pp.556-557.
  - 39) *ibid.*, pp.555-557.
  - 40) 関口倫紀「第4章 国際人的資源管理のフレームワーク」関口倫紀・竹内規彦・井口知栄編著『国際人的資源管理』中央経済社, 2016年, 61~65頁。
  - 41) Torrington, Derek, Hall, Laura and Stephen Taylor, *Human Resource Management, 11th Edition*, Pearson Education Limited, 2020, pp.67-69.
  - 42) Noe, Raymond, Hollenbeck, John, Gerhart and Patrick Wright, *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage 12<sup>th</sup> Edition*, Mcgraw-Hill Education, 2020, p.16.
  - 43) *Ibid.*, p.16.
  - 44) *Ibid.*, p.46.
  - 45) Straders, A., “What Are Emerging Markets? Characteristics and List”, FEB 11, 2020, <https://www.thestreet.com>, アクセス日: 2022年6月25日。
  - 46) McKinsey & Company, “Globalization in Transition: The Future of Trade and Value Chains”, January 2019, <https://www.mckinsey.com>, アクセス日: 2022年6月25日。
  - 47) Noe *et al.*, *op. cit.*, p.47.
  - 48) *Ibid.*, p.48.
  - 49) *Ibid.*, p.48.
  - 50) Adler, N. J., Gundersen, A., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Fifth Edition, South-Western Pub, 2007, pp.9-13, 小林規一訳『チームマネジメント革命 国際競争に勝つ経営戦略』センゲージラーニング, 2009年, 17~23頁。
  - 51) 平野光敏「第14章 グローバル経営と国際的人事管理」平野光敏・江夏幾太郎『人事管理』有斐閣, 2018年, 249~251頁。Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989, 吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略 トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社, 1990年, (参照)。
  - 52) Noe *et al.*, *op. cit.*, p.689.
  - 53) *Ibid.*, pp.689-690.
  - 54) *Ibid.*, p.690.
  - 55) Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & K. Jonsen, “Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups”, *Journal of International Business Studies*, Vol.41, No.4, 2010, p.703.
  - 56) Noe *et al.*, *op. cit.*, p.690.
  - 57) *Ibid.*, pp.690-691.

- 58) *Ibid.*, p.691.
- 59) *Ibid.*, p.691.
- 60) 関口倫紀「第4章 国際人的資源管理のフレームワーク」関口倫紀・竹内規彦・井口知栄編著『国際人的資源管理』中央経済社, 2016年, 178~180頁。
- 61) Noe *et al.*, *op. cit.*, p.691.
- 62) *Ibid.*, p.691.
- 63) *Ibid.*, p.691.
- 64) *Ibid.*, p.691.
- 65) Heenan, D. A., and Perlmutter, H. V., *Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, 1979, pp.15-22, 江夏健一・奥村皓一監修, 国際ビジネス研究センター訳『グローバル組織開発-企業・都市・地域社会・大学の国際化を考える-』文真堂, 1990年, 16~21頁, 大木清弘「第10章 国際的な人的資源管理」中川功一・林正・多田和美・大木清弘『はじめての国際経営』有斐閣, 2015年, 173~175頁, 参照。
- 66) Noe *et al.*, *op. cit.*, p.691.
- 67) *Ibid.*, p.692.
- 68) *Ibid.*, p.692.
- 69) *Ibid.*, p.692.
- 70) *Ibid.*, p.692.
- 71) *Ibid.*, p.692.
- 72) Adler, N. J., Bartholomew, S., "Managing globally competent people", *Academy of Management Executive*, Vol.6, No.3, 1992, pp.57-58.
- 73) *Ibid.*, p.54.