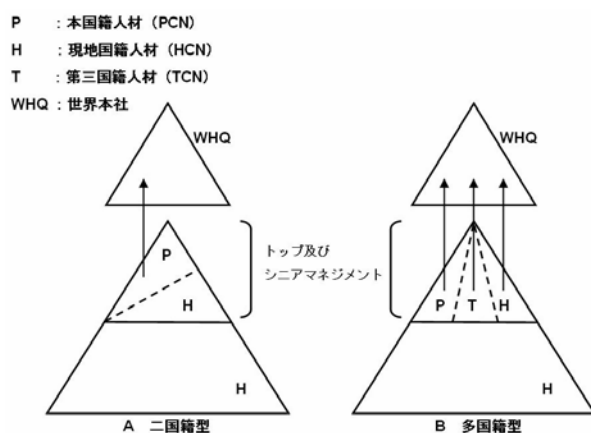


日系子会社の人材構成は、米系企業、欧州系企業と比較して、日本人派遣者と現地人とはほぼ限定されており、実態として『二国籍企業』の域を出ていないという特徴をもつ」というのが状況であろう。図表5は二国籍型と多国籍型の人材構成とキャリアを比較した白木のモデルである。二国籍型では、現地国籍人材が現地法人においてキャリアに天上（グラス・シーリング）があり、世界本社にまでは伸びていないことを示している。

図表5 人材構成とキャリアの比較イメージ



日系企業の現地法人経営者に絞った議論としては、吉原 (1996) がある。この調査では、東証一部上場企業における日本本社と海外子会社の両方にアンケートをおこなっている。この中では設立からの時間経過と子会社社長の現地化の進展に関係性が見出せないことや、日本本社の子会社社長の国籍に関する認識として「社長として適任であるかどうか重要であり、日本人か現地人かは関係ない」というのがもっとも多い状況にあることが示された。そして、現地化と業績に関しては、海外子会社の自己評価ではトップの国籍による差異は見出せないが、利益率から考察すると現地化の推進されている企業の方がよい結果となったとしている。

さらに、現地法人経営者の国籍に関しそのフィールドを中国に限定した議論としては、稲村 (2007) による研究がある。それは、1995 年か

ら 2003 年までの長期的な時間軸の中で中国現地法人における経営者人材の国籍および現地法人の生存率に注目したものであった。中国においては経営者人材の現地化が必ずしも現地法人のパフォーマンスを高めることではないことや、現地法人設立時に中国人をトップに配置し、その後トップを日本から派遣されたマネジャーに変更しているという現地化とは逆の政策をおこなった現地法人がもっとも高い生存率になっているなどの分析結果を示し、これまでの現地化一辺倒の議論に一石を投じた。

経営者人材の現地化に関しては、このように中国においては必ずしも業績に正の影響を与えていないこともある。しかし、経営者人材のみならず企業内各セクションの責任者やラインにいたるまでの現地化を行えた場合にはどうであろうか。

たとえば、ラインの現地化あるいは製造部門などの責任者の現地化についての議論として日本企業のケースではないが、韓国の三星電管 SDI における生産ライン責任者のマレーシア工場での現地化について曹・尹 (2005) は図表6のようなデータを示し日系電子企業よりも三星電管 SDI の方がラインマネジャーのレベルでの現地化の進展がはやいことを示している。こういった現場での現地化が競争力に結びつくとしている。

図表6 マレーシアにおける三星電管 SDI 生産ライン責任者の現地化

	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年
現地人	0	2	5	10	16	21	26	31
駐在員	9	11	11	9	2	0	0	0

出典：曹・尹 (2005)

ほかに、各国別に日系企業の人材現地化を議論したものととして、佐藤 (1984a, 1984b) はインドネシアにおいてその現状と特徴を論じた。その特徴として設立当初は多くの派遣者を必要とし、経営が軌道に乗ると徐々にその数は減少する。しかし、ある一定の年数までは現地人の管理職登用が

図表 21 分析に投入した変数の集計結果

管理職ポストへの韓国現地人材の活用度

	n	%
0～5%未満	5	11.6
5～10%未満	6	14.0
10～20%未満	12	27.9
20～30%未満	3	7.0
30～40%未満	3	7.0
40～50%未満	2	4.7
60%以上	12	27.9
合計	43	100.0

**正社員全体に占める管理職
(マネジャークラス)以上の韓国人比率**

	n	%
0%	4	9.3
5～10%未満	9	20.9
10～20%未満	8	18.6
20～30%未満	3	7.0
30～40%未満	2	4.7
40～50%未満	2	4.7
50～60%未満	2	4.7
70～80%	3	7.0
90%以上	10	23.3
合計	43	100.0

顧客の満足度

	n	%
遅れをとっている	2	4.7
やや遅れをとっている	5	11.6
ほぼ同じレベルである	11	25.6
やや優位に立っている	19	44.2
優位に立っている	6	14.0
合計	43	100.0

生産性

	n	%
遅れをとっている	2	4.7
やや遅れをとっている	4	9.3
ほぼ同じレベルである	22	51.2
やや優位に立っている	14	32.6
優位に立っている	1	2.3
合計	43	100.0

利益率

	n	%
遅れをとっている	3	7.0
やや遅れをとっている	10	23.3
ほぼ同じレベルである	16	37.2
やや優位に立っている	11	25.6
優位に立っている	3	7.0
合計	43	100.0

競争環境への適応力

	n	%
遅れをとっている	3	7.0
やや遅れをとっている	9	20.9
ほぼ同じレベルである	16	37.2
やや優位に立っている	13	30.2
優位に立っている	2	4.7
合計	43	100.0

新しい発明や製品の開発、ビジネスモデルの構築などの成果

	n	%
遅れをとっている	3	7.0
やや遅れをとっている	10	23.3
ほぼ同じレベルである	20	46.5
やや優位に立っている	8	18.6
優位に立っている	2	4.7
合計	43	100.0

人材力

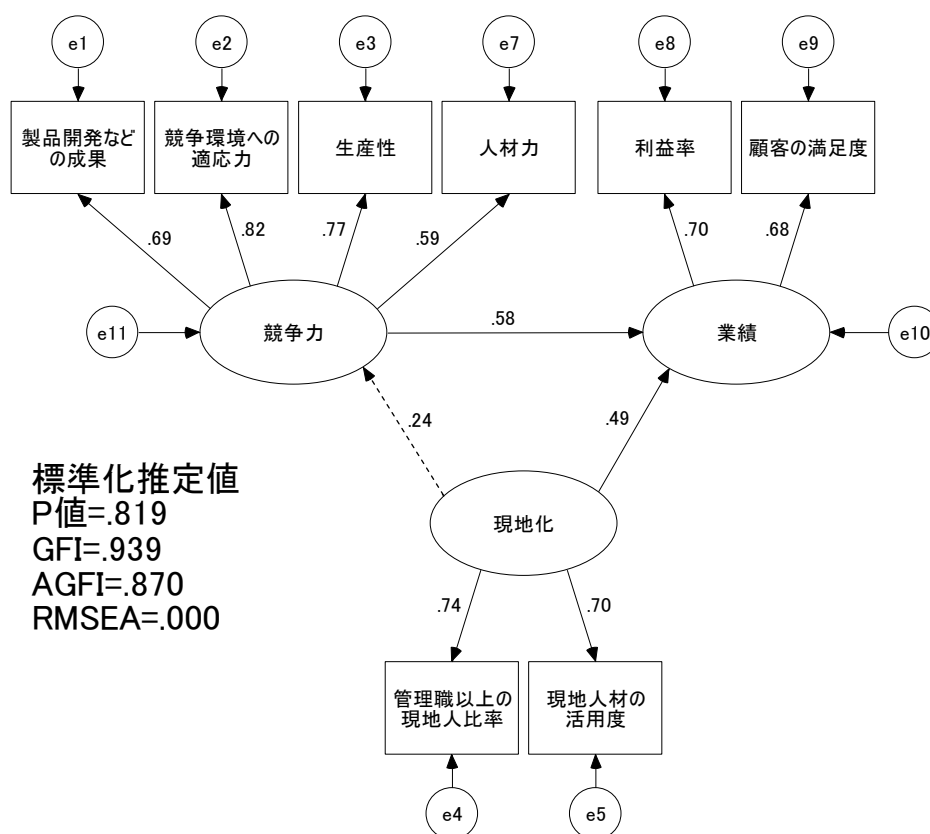
	n	%
遅れをとっている	2	4.7
やや遅れをとっている	7	16.3
ほぼ同じレベルである	19	44.2
やや優位に立っている	13	30.2
優位に立っている	2	4.7
合計	43	100.0

平均勤続年数(ホワイトカラー)

	n	%
1年～2年	4	9.3
2年～3年	10	23.3
3年～5年	11	25.6
5年～10年	14	32.6
10年以上	4	9.3
合計	43	100.0

	n	平均値	標準偏差	最小値	最大値
従業員数	43	80.0	90.7	1	370

図表 22 パス図



標準化推定値
P値=.819
GFI=.939
AGFI=.870
RMSEA=.000

図表 23 標準化推定値と有意性検定

			*: $p < .05$ **: $p < .01$		
			パス係数	有意確率	
競争力	<---	現地化	.245	.253	ns
業績	<---	競争力	.579	.008	**
業績	<---	現地化	.491	.039	*
製品開発などの成果	<---	競争力	.690		
競争環境への適応力	<---	競争力	.821	$p < .0001$	**
生産性	<---	競争力	.773	$p < .0001$	**
人材力	<---	競争力	.588	$p < .0001$	**
利益率	<---	業績	.701		
顧客の満足度	<---	業績	.683	$p < .0001$	**
現地人材の活用度	<---	現地化	.700		
管理職以上の現地人比率	<---	現地化	.735	.016	*

②分析結果

分析に投入した変数の集計結果を図表 21 にまとめた。共分散構造分析のモデルとデータとの適合を示す各指標は、適合度検定の P 値が.819, GFI が.939, AGFI が.870, RMSEA が<.0001であった。パス係数の標準化推定値を図表 22 に示した。パス係数の標準化推定値と有意性検定の結果を

図表 23 にまとめた^{iv}。現地化と従業員数, 平均勤続年数, 業種との関係について, 従業員数との相関係数は.322 で有意であった ($p=.035$)。平均勤続年数との相関係数は.542 で有意であった ($p<.0001$)。業種間の現地化の程度に有意差はなかった ($p=.768$)。モデルについて, 適合度検定は有意ではなくモデルが真実であるとする仮説は棄却されない^v。

潜在変数間のパス係数を考察すると、現地化の進展は直接に業績を高める効果があるが、同時に競争力を高め業績を高める効果がある。その影響は、直接効果のほうが競争力を經由した間接効果よりも大きい。

本分析において現地化の競争力に与える影響は有意ではなかった。

まとめると、現地化の進展は2つの経路で業績に好影響を与えているといえる。現地化の進展と従業員数には弱い正の相関が認められ、規模が大きい企業ほど現地化が進展している。また現地化の進展と平均勤続年数には正の相関が認められ、現地化が進展している企業ほど平均勤続年数が長い。さらに、業種間に現地化の差はないようである。

III-3. 語学への取り組みの積極性と現地化の進展

III-2における現地化と競争力、業績に関する関係性の結果をふまえ、それらと現地法人での語学への取り組みとの関係性についてさらに分析した。コンテキストとの関係性とも関連すると思われるからである^{vi}。

図表22のモデルについて、4件法で聞いた「韓国語能力を高める取り組み」に「非常に積極的」または「積極的」と回答した企業(n=16)と「あまり積極的ではない」または「ほとんど行っていない」と回答した企業(n=27)間の差を多母集団の同時分析で検証した。

モデルとデータとの適合は、適合度検定のP値が.878, GFIが.878, AGFIが.742, RMSEAが<.0001であった。標準化推定値を図表25と図表26に示した。図表26における「現地化」から「現地人材の活用度」へのパスが1を越え不適解であったが、データ数が少ないことによる偶然の揺らぎと判断し考察を進めた。潜在変数間におけるパス係数の差の検定結果を図表24に示した。パス係数に有意差はなかった。

調査対象企業について、「韓国語能力を高める取り組み」に積極的な企業は「現地化」の「競争力」

への影響が積極的でない企業よりも強く、積極的な企業ほど現地化の進展が競争力の向上に寄与している。ただし、「現地化」から「業績」への総合効果は積極的が.729, 積極的でないが.734で差はなく、積極性によらず現地化の進展は業績に好影響を与えているといえる。

図表 24 「韓国語能力を高める取り組み」
上位・下位企業におけるパラメータ差の検定

	パス係数(標準化推定値)		z	有意確率
	上位	下位		
現地化→競争力	0.610	0.110	0.430	.667 ns
現地化→業績	0.510	0.660	0.292	.770 ns
競争力→業績	0.370	0.660	0.152	.879 ns

III-4. 現地法人の進出メリットや現在の組織的課題と現地化の進展

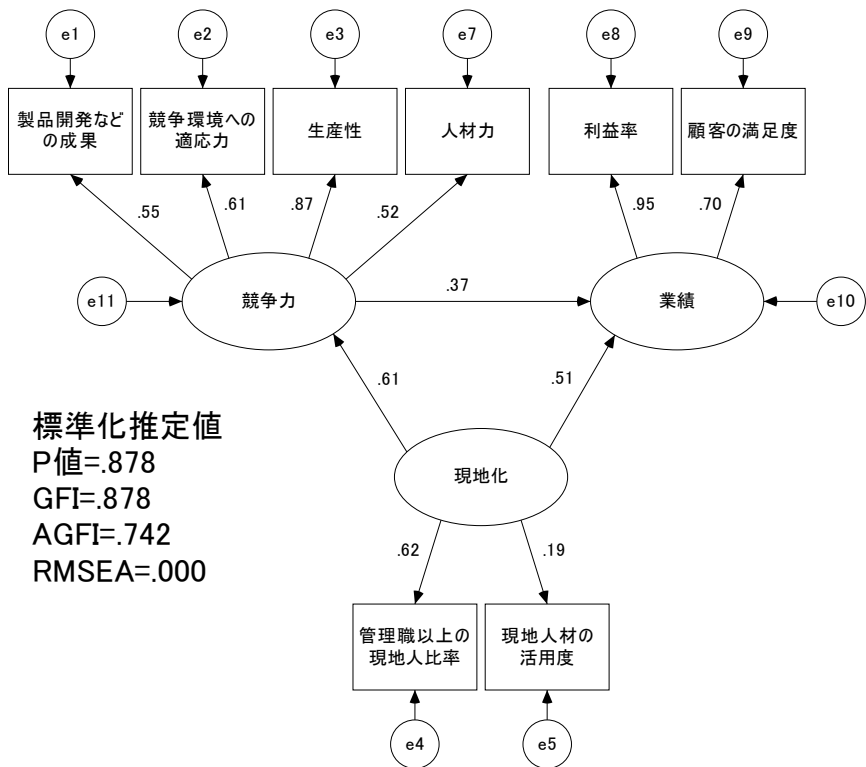
さらに、韓国への進出の目的や、現在抱えている組織的課題と現地化の進展について、III-2において定義した「現地化」の潜在変数を用いて分析した。

「現地法人の経営上のメリット」「現地法人の人材や組織に関する課題」に関する項目の該当、非該当別に共分散構造分析で定義した潜在変数「現地化」(平均0.00, 標準偏差1.52)の各企業の得点の平均を図表27・28のように計算した。

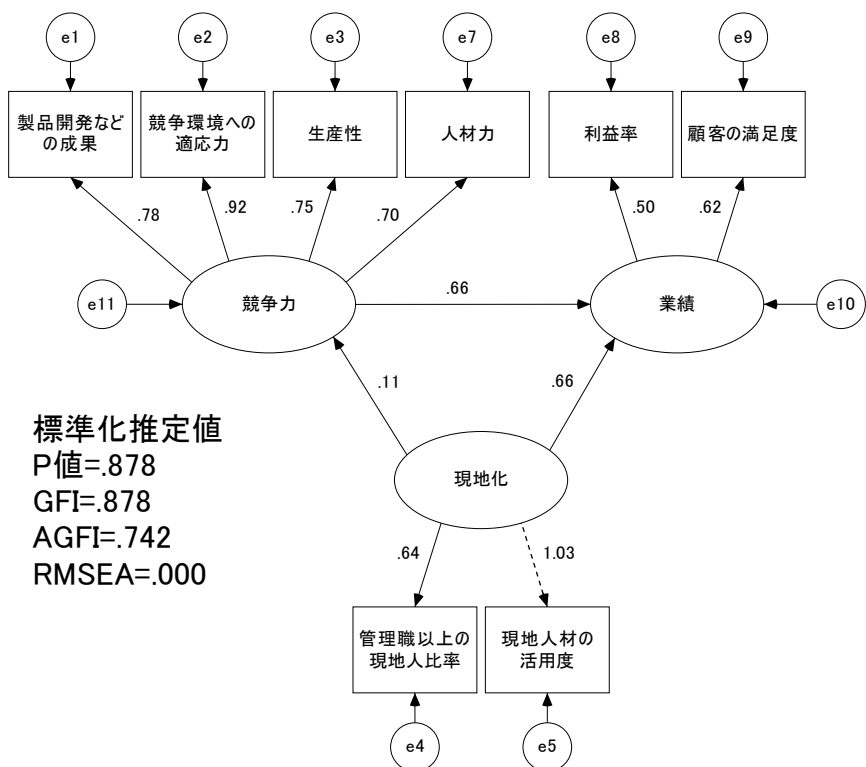
図表27は現地法人における経営上のメリット別現地化因子得点の平均である。この因子得点の平均について、本調査で該当の多い「現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい」「顧客のニーズやマーケットの変化に対応しやすい」の項目について注目してみる。

韓国への進出目的が市場としての位置づけであることはすでに述べたが、非該当よりも該当において因子得点平均が高く、市場と位置づけない進出よりは現地化が進展しているものとおもわれる。しかし、市場としての位置づけの該当は、他の「優秀な人材が確保できる」や「部品・原材料並びに商品が調達しやすい」などの進出メリットの該当よりも現地化は進展していない状況であるといえ

図表 25 「韓国語能力を高める取り組み」に積極的な企業 (n=16)



図表 26 「韓国語能力を高める取り組み」に積極的でない企業 (n=27)



図表 27 現地法人における経営上のメリット×現地化因子得点の平均

項目	現地化の 因子得点の平均		n	
	該当	非該当	該当	非該当
低廉な労働力が確保できる	0.023	0.027	5	37
優秀な人材が確保できる	0.078	-0.401	7	36
現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい	0.019	-0.010	28	15
顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい	0.028	-0.013	29	14
部品・原材料並びに商品が調達しやすい	0.049	-0.370	5	38
現地政府の優遇策を得られる	0.147	-0.556	9	34
特にない	0.020	-0.191	4	39
その他	-0.109	1.451	3	40

図表 28 現地法人の人材や組織に関する課題×現地化因子得点の平均

項目	現地化の 因子得点の平均		n	
	該当	非該当	該当	非該当
意思の疎通(日本本社・韓国現地法人間)	0.057	0.019	14	28
意思の疎通(日本人派遣者・韓国現地スタッフ間)	0.082	-0.139	16	27
意思の疎通(日本側・韓国現地出資パートナー間)	0.006	-0.267	1	42
韓国国籍中間管理職(部課長層)の日本本社の経営理念に対する理解不足	0.063	-0.146	13	30
韓国国籍中間管理職(部課長層)の能力不足	-0.049	0.091	15	28
韓国国籍中間管理職(部課長層)の定着・確保	0.268	-1.377	7	36
韓国国籍一般従業員の日本本社の経営理念に対する理解不足	-0.105	0.538	7	36
韓国国籍一般従業員の能力不足	0.057	-0.165	11	32
韓国国籍一般従業員の定着・確保	0.223	-1.145	7	36
人件費の高騰	-0.052	0.045	23	20
日本人派遣者の能力不足	0.050	-1.018	2	41
日本人派遣者の人数不足	-0.077	1.579	2	41
雇用調整	-0.095	0.585	6	37
労使関係	-0.030	0.070	13	30
特に問題はない	-0.037	0.765	2	41
その他	-0.079	1.621	2	41

る。また、「現地政府の優遇策を得られる」の該当が比較的高い平均であり、現地政府との交渉に現地人が必要であることから進展しているのかもしれない。

図表 28 は、現地法人の人材・組織の課題別現地化因子得点の平均である。「意思の疎通」に関する三つの項目では、いずれも非該当よりも該当の平均が高く、意思の疎通について課題視した企業の方が課題視していない企業よりも現地化が進展していることがわかる。「韓国国籍中間管理職」の三つの課題については、「能力不足」であると感じる企業の現地化の進展がやや劣っているようである。ほかでは、「人件費の高騰」に悩む企業においてそうでない企業よりも現地化の進展が遅れているようである。また、「労使関係」に悩む企業においても同様の傾向がみられる。

IV. 結論

本稿では、質問票調査によって韓国における日系企業の人材現地化についてその状況と特徴を議論してきた。主に製造業が生産と販売を目的にして進出する中国などとはちがひ、生産よりも販売に目的をおいた市場としての韓国に日系企業は進出していた。韓国における日系企業の現地化の状況・特徴としては、営業やマーケティングに関する部門責任者は現地化が進んでいるということだ。また、現地人における理念浸透、中間管理職の能力に課題があったために、日本本社・韓国現地法人間の意思疎通や技術移転を円滑におこなうことが困難と判断して日本人が派遣されているようだ。一方で、マネジャー以上の管理職の現地化を推進することが、経営のパフォーマンスに正の影響を

与えていることが分かった。また、その中でもコンテキストへの理解を議論することとなるであろう韓国語理解への取り組みについて積極的な企業ほど現地化の進展が競争力の向上に寄与していた。さらに、市場としての韓国へ多くの企業が進出しているが、それらの企業は他の進出目的の企業に比して現地化は遅れているようだ。現地法人の課題と現地化の関係においては、現地人ミドルの能力不足や労使関係に悩んでいる企業は、そうでない企業や他の課題をもつ企業よりも現地化が進展していないようであった。

もちろん、非常に限られたサンプルによる本稿の分析結果から確定的な結論を述べることは不可能である。しかしながら、今後の海外現地化研究において、経営者人材も含めたマネジャークラスの現地化とパフォーマンスの議論は重要であろう。また、製造も販売も目的とした国とそうではない国において人材現地化は必ずしも同じ効果をもたらすものではなさそうだとはいえるだろう。そのことは進出国のコンテキストや進出目的をよく考慮しそれにあわせて柔軟かつ慎重に人材配置をトップやマネジャークラスの各ポジションでおこなう必要があるということを示唆している。つまり、中国ではどうか、韓国ではどうかという具合にグローバルな人材配置に関して、各地域・進出目的・職種・職位別に考えるべきであって、一元的に考えるべきことではないとおもわれるのである。

重ねて記すが本稿の分析結果は非常に限定的なものであり、あくまでも今後の研究の手がかりとすべきものである。本調査を改良し複数の国を比較研究することや具体的な事例研究を重ねることが必要である。

注

- ⁱ 2008年6月10日筆者の東京でのA社インタビューによる
ⁱⁱ 2008年11月12日筆者のソウルでのインタビューによる。
ⁱⁱⁱ 回答者には謝礼として、Works誌最新号を送付している。
^{iv} 検定結果のないパスは母数を1に固定したパスである。
^v モデルとデータとの適合はサンプルサイズが少ないためにAGFIは若干低い、RMSEAはほぼ0で非常に良好であるといえ

る。

^{vi} 異文化理解のための取り組みや、その他のコンテキストに関わる質問においても同様の分析をおこなったが、高い適合を得られなかった。サンプル数が少ないことによるとおもわれる。

参考文献

- Bartlett, C.A. and H.Yoshihara, 1988 "New Challenges for Japanese Multinationals: Is Organization Adaptation Their Achilles Heel?" *Human Resource Management*, 27(1):19-43.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S, 1995, *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management* International student ed. 2nd ed. (=1998, 梅津祐良訳『MBAのグローバル経営』日本能率協会マネジメントセンター。)
- 曹斗燮・尹鐘彦, 2005, 『三星(サムスン)の技術能力構築戦略: グローバル企業への技術学習プロセス』有斐閣。
- 大韓商工会議所, 日本貿易振興機構(ジェトロ)ソウルセンター, ソウルジャパンプラ(SJC), 2007, 『在韓日系企業と在日韓国系企業の比較調査』
- イヴ・ドーズ, 2006, 「メタナショナル・イノベーション・プロセスを最適化する」『組織科学』第40巻第1号, 4-12。
- Doz, Y., J. Santos & P. Williamson, 2001, *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- 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。
- Hall, E.T, 1976, *Beyond Culture*, Doubleday and Company. (=1993, 岩田慶治・谷泰訳, 『文化を超えて』TBSブリタニカ)
- Hall, E.T. and Hall, M.R, 1990, *Understanding Cultural Differences: German, French and Americans*, Intercultural Press.
- 花田光世, 1988, 「グローバル戦略を支える人事システムの展開法(上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』
- 稲村雄大, 2007, 「経営現地化と海外現地法人の生存率-日本企業の中国現地法人におけるトップマネジメント国籍の選択」『組織科学』第41巻第2号, 82-94。
- 根元孝・諸上茂登編, 1994, 『国際経営の進化』学文社。
- 日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部, 2008, 『在アジア日系企業の経営実態-中国・香港・台湾・韓国編-』
- 佐藤博樹, 1984a, 「日系進出企業における経営現地化の現状と特徴 インドネシアにおける事例研究上」『法政大学大原社会問題研究所研究資料月報』第307号, 1~17。
- , 1984b, 「日系進出企業における経営現地化の現状と特徴 インドネシアにおける事例研究下」『法政大学大原社会問題研究所研究資料月報』第308号, 3~14。
- 白木三秀, 1999, 『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。
- , 2005, 「日系企業のアジア展開と人的資源管理上の諸問題」『世界の労働』第55巻第11号, 58-64。
- 安室憲一, 1982, 『国際経営行動論』森山書店。
- 吉原英樹, 1996, 『未熟な国際経営』白桃書房。
- Yoshihara, H, 2007, "Belated Changes in International Management of Japanese Multinationals" No.604. 南山大学経営研究センターワーキングペーパー。

謝辞

質問票調査ならびに事前のインタビュー調査において、韓国三逸会計法人顧問の海老名史道様には特別なご配慮をいただきお世話になった。また、アインスパートナー社の岡元利奈子様、リクルートマネジメントソリューションズ社の和田彰様にも大変お世話になった。ここに記して感謝を申し上げる。