

第1章 はじめに

第1節 本研究のねらいと背景

1 本研究のねらい

本研究の目的は、わが国企業が現在、どのような認識からいかなるグローバル戦略を選択し、その際、どういった課題を抱えているのかを探ることにある。

わが国の雇用システムの実態を把握しようとするれば、その内容はむしろのこと、企業を取り巻く環境の変化にも目配りしていくことがきわめて重要である。現在すでに展開しつつあるAIやITを中心とした技術革新が、仕事の進め方そのものを根本から変え、さらに、わが国国内と国外との関係も急速に変えようとしている。現在から今後にわたり、海外関係の中で、とりわけアジア地域との関係緊密化がいつそう進展することは確実であろう。こうした関係が緊密になるプロセスがよりスムーズに進行し、わが国の雇用や労働、ひいては、経済社会全体の発展に寄与するような方向性を検討するためには、グローバル化の中でのわが国企業の戦略と、海外、とりわけ、アジアの国々の経済・労働社会に関する適確な状況把握がぜひとも必要である。

その意味で、わが国企業が、グローバルに事業展開をする中で今後、短期的、中長期的にどういった戦略を採用し遂行しようとしているのかを詳細に検討していくことがさらに重要となってきた。

事業戦略を根本で支える技術、人々の働き方や意識、国内・国外の市場そのものが、量的にも質的にも急速に変化しつつある時、今後の経営と雇用のシステムの中でもっとも重要な要素の一つとなるわが国企業のグローバル戦略を検討することが本書の目的である。

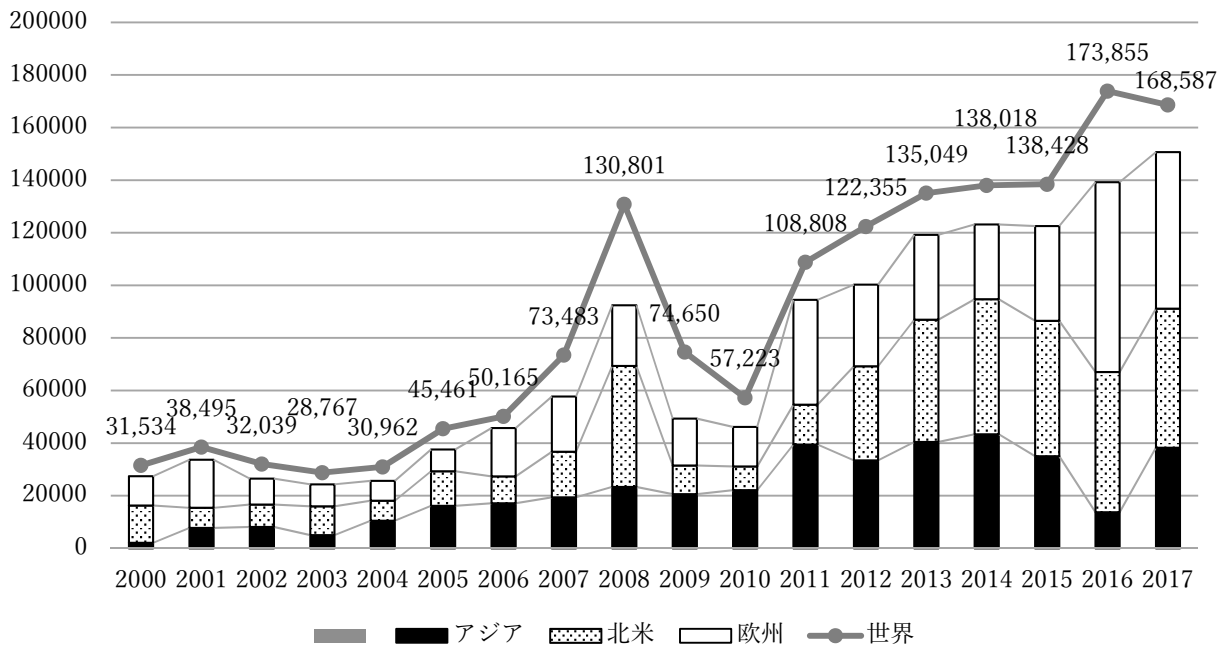
本章では、以下のような順番で検討を進めていく。まずは企業が海外で事業展開してきた状況を素描する。対外直接投資や海外生産比率の推移からそれらを簡単に確認した上で、グローバル化をみる基本的な視座をまとめておく。そして、本書で報告する内容の方向性を示すことにしたい。

2 対外直接投資と海外生産比率の現状

わが国企業が事業をいかにグローバル展開しているのかを捉えるために、その結果の一つともなる対外直接投資と製造業における海外生産比率の推移を見ておくことにしたい。

まず、対外直接投資の推移であるが、図表1-1にみるように、2017年現在で、1兆6857億8700ドルとなっている。2008年以降はリーマン・ショックによる落ち込みが見られるが、その後はまた増加し、現在に至っている。2017年の投資額を2000年と比べると、およそ5.3倍にもなっている。この20年弱の間に、海外直接投資が急激に増加していることが、このデータからも明らかである。

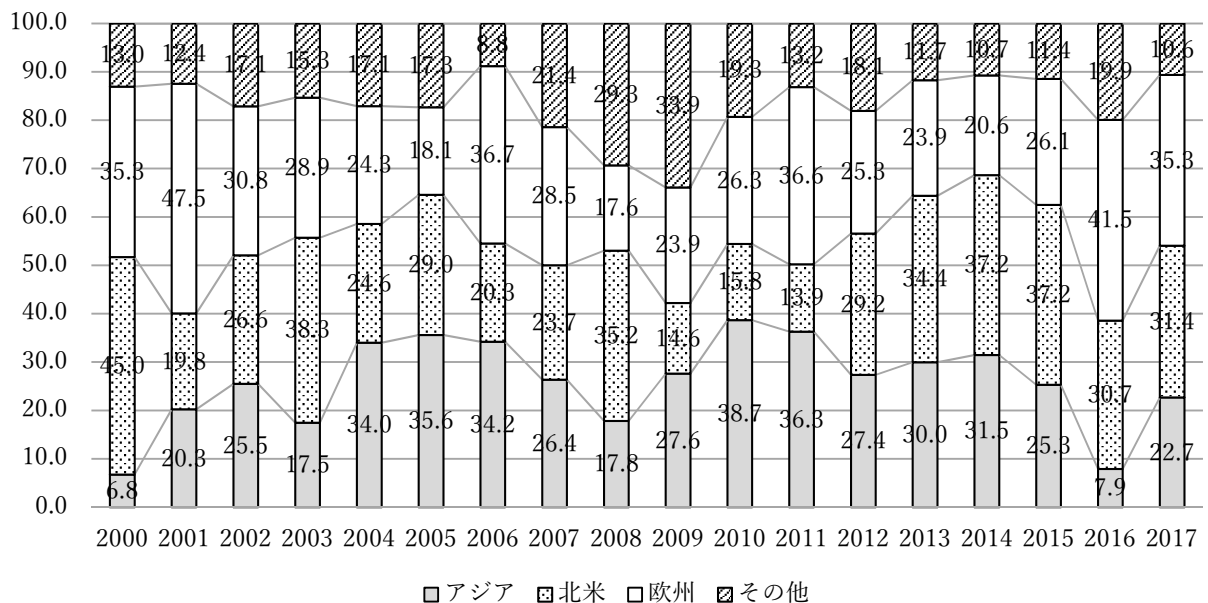
図表 1-1 対外直接投資の推移 (100 万ドル)



出所：<https://www.jetro.go.jp/world/japan/stats/fdi/>

地域別の比率をみると、2008年頃を例外とすれば、アジア、北米、欧州で全体の8～9割ほどを占めている（図表 1-2 参照）。

図表 1-2 対外直接投資の地域別比率 (%)

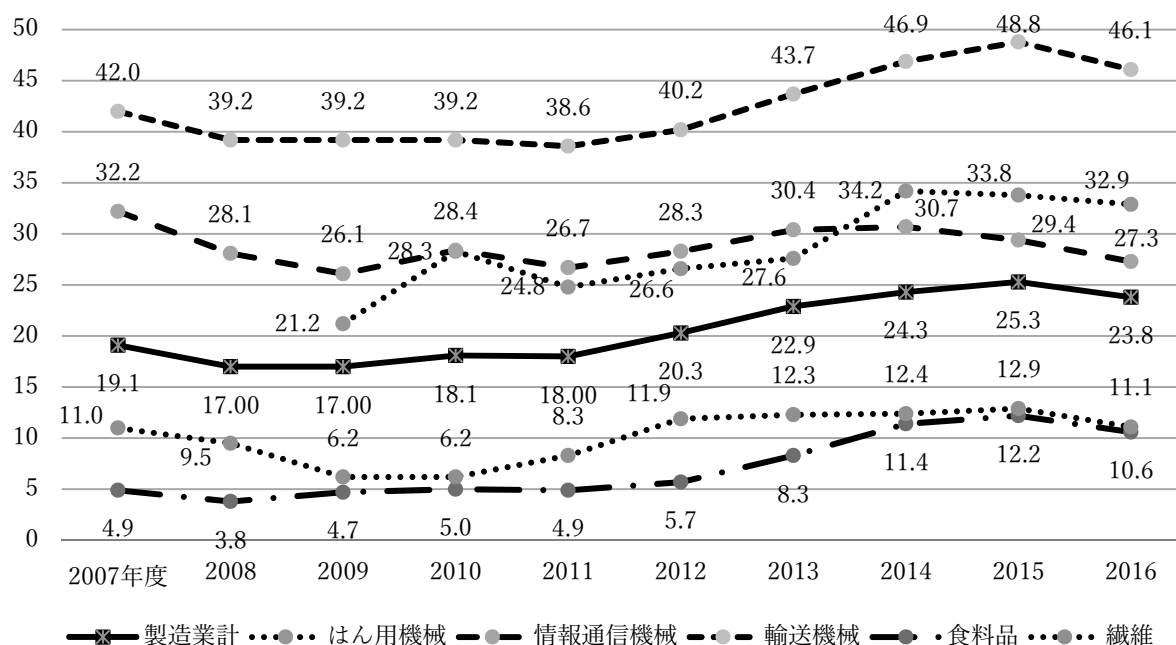


次に、製造業における海外生産比率の推移をみる。

この10年ほどで、その比率は緩やかに上昇し、2016年度における製造業全体の海外生産比率は、23.8%である。業種別にみると、平均よりも比率が高いのは、「輸送機械」(46.1%、2016年度数値。以下、同じ)、「はん用機械」(32.9%)、「情報通信機械」(27.3%)である。逆に、「繊維」(11.1%)に代表される、海外生産比率が高いというイメージのある業種では、全体平均よりも低い水準にある(図表1-3参照)。

いずれにせよ、製造業においては、生産全体の約1/4を海外で生産しているのが現状である。今後、その比率が極端に下降する事態は想像しにくい。わが国企業がグローバル展開している一つの証である。

図表1-3 製造業における海外生産比率の推移(%)



出所：経済産業省『第47回海外事業活動基本調査概要』(2018年4月5日), p.12より作成。

第2節 グローバル化をみる視点

1 「現地化」再考

このような状況を踏まえた上で、グローバル化をいかに検討していくのか、その視点について簡単にまとめておきたい。

グローバル化やそれ以前の国際化という言葉が用いられるようになってすでに久しいが、企業が海外事業を積極的に展開するに従い変容する人的資源管理について、長く検討されてきた。それらについては以前にまとめているため、そちらも参照していただきたい(中村、2007)。グローバル戦略、その中の人的資源管理と一口に言っても、その中には実に幅広い

内容が含まれている。それらを一つの大きなまとまりとして検討することはむしろ重要である。しかしながら、ここであらためて言うまでもなく、それらは容易いことではない。その前段階として当然のことながら必要となるのは、それぞれの国、エリアでは、いかに齟齬を極小化しながら、効率的なオペレーションを行っているのかという、それぞれのエリア・状況にいかに対応しているのか、という現状の把握である。それらを緻密に行ってから初めて、各々の適合・適応をまとめて全体的なグローバル戦略として捉え得るのが検討される。この分野における研究は、そうした検討を繰り返してきた。様々な視点から検討されてきたこれまでの膨大な量の研究をあえてまとめるなら、国際化、グローバル化の研究とはほぼすべて、この2つの問題を検討してきたと言って過言ではなかろう。古沢（2007）は、わが国企業の人的資源管理の現状と特色をあらためて、現地化に代表される「現地適応」、そして、「グローバル統合」という点から跡づけている。その骨子は以下のとおりである。

活動をグローバルに展開する企業では、進出先の国や地域において、それぞれの文化的背景、市場や政策に精通した有能なローカルのホワイトカラーを登用することが必要となる。そのためには、子会社において、幹部層を「現地化」することが必要となる。現地化という点から見ると、欧米系企業に比べて日系企業では、子会社トップを日本人が占める場合が多い。その原因は、異文化コミュニケーション（たとえば、安室、1982）、組織構造（たとえば、石田、1994）の双方において、日本企業が「高コンテクスト」文化であるために、職務の範囲を明確にする現地スタッフとの間に、齟齬が生じている。そして、「内なる国際化」（吉原、1989）という言葉に端的に表れているように、日本本社の内部で、その組織、考え方などが、グローバル展開に適応していないことに求められる。そして、その影響は、ローカルスタッフ内部で昇進に対する不満が生じ、本社からの派遣された社員と現地スタッフとの間の軋轢という問題を引き起こしている。さらには、そのために、有能人材の採用や定着にも関連している。換言すれば、現地化がなかなか進まない最大の原因は、日本本社にあると、吉原は述べている。

グローバル統合という面では、企業理念に代表される価値観によって、全体をいかに統合するのかという規範的な側面（石田、1994 など）と、世界共通の評価基準などに代表される制度的側面（産労総合研究所、1998 など）から、検討を行っている。それらの点でも、本社から派遣された社員はさておき、ローカルスタッフには十分に企業理念が浸透していないことや、本社によって、優秀なローカルスタッフを評価していないことなどが、明らかにされている。

その上で、古沢は、今後、日本企業に求められる変革として、まずは「現地化」を推進することが先決であり、その上で、規範的な面と制度的な面を連動させながら、統合を強化することを述べている。ここでは、特に、現地化の側面を中心に考えてゆくことにしたい。むしろ、グローバル展開に伴う、その全体的統合は重要であるに違いないが、進出先でのオペ

レーションを考えれば、まず考えるべきは、現地化の問題だからである。

さらに、古沢（2008）では、「『現地化問題』の再検討」という1章を設けて、その検討を続けている。現地化に関する問題は、「構造的視点」から検討されるべき問題であり、今後は、「自らの文化や社会構造に起因する『特殊性』を意識した上で、職務や責任・権限の明確化を図り、『公式化』の組織能力の強化と『低コンテキスト』なコミュニケーション環境の創造に注力するとともに、『内なる国際化』を推進することが求められると言えよう」

（古沢、2008、p.85）と述べている。さらに、ローカルのトップが果たすべき役割に触れながら、「『現地化』を超えた国際人的資源管理の必要性」について検討している。それはすなわち、ローカルの環境の中に埋め込まれ、暗黙的になりがちな複雑な知識をローカルはもとより、グローバルなネットワーク全体で共有しうるソーシャル・キャピタルへと昇華させることや、世界中に分散している有能人材を統一的に管理し、異動・配置させるための「グローバルに統合された」人事制度を確立していくことなどである（同上、pp.86-88）。

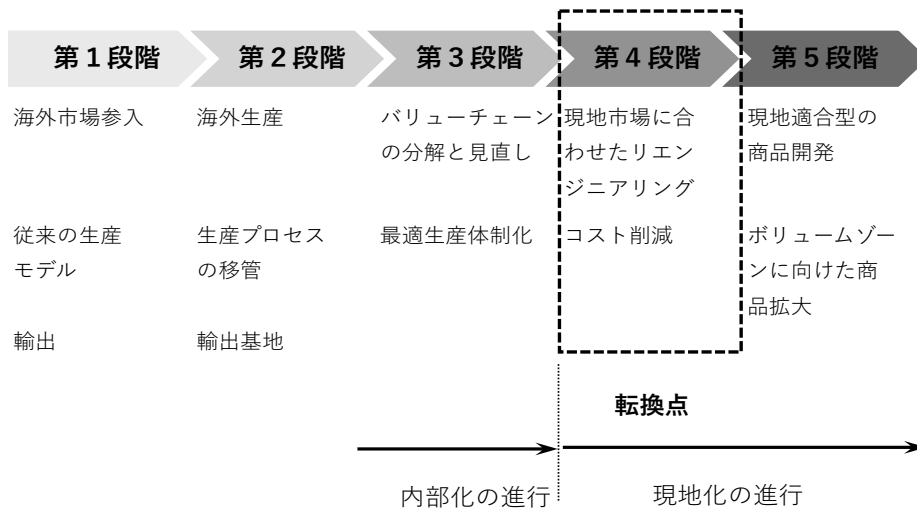
こうした理論的な枠組みの検討は今後もさらに続けられよう。あらためて言うまでもなく、企業を取り巻く経済環境も、企業内で働く従業員の意識・行動は、さらに変化していくからである。

研究サイドからの検討と共に、われわれが検討すべきなのは、まさに現場のオペレーションを自ら経験した上で、それをあらためて検討したグローバル・オペレーションに対する知見である。その観点から、田中（2013）は、現地化に関する、より詳細な検討を行っている。

現地化とは、「企業のグローバル戦略のもとで、海外子会社の事業の採算性と現地適合を実現するための経営手段として、現実的に捉えるべきもの」であり、「事業戦略実現のための手段であって、目的そのものではない。必要となる経営資源の中で、「親会社から持ち込むものと、現地において調達するもの」を峻別した上で、前者を徐々に減らしていくことこそが、現地化であると田中は述べている。さらには、「現地調達率が100%となった場合に、経営の現地化は達成されたことになり・・・それは現地法人が親会社の支配下の従属的経営から自立した経営に進化したことを意味」するのである（田中、2013、p.227）。

そうした変化のプロセスを示したのが、図表1-4である。現地化が本当の意味で成功するか否かは、図の第3段階から第4段階への移行が鍵となる。単に製品が高品質であれば売れるのではなく、その市場や購買層に最適であるのか否かが重要であり、現地化のプロセスの中で考えれば、「調達部品を現地化し、設計を現地化し、製品仕様を現地適合に変更する『3つの現地化』が実現されなければ、そのプロセスは成功しない（同上、p.233）。現地化は、基本的には、「本社から持ち込む経営資源を、現地において入手できる、より安価で良質なものに置き換えていくプロセス」と考えられよう。しかしながら、そうしたプロセスが着実に遂行されたとしても、それですべての問題が解決できる訳ではない。

図表 1-4 内部化と現地化の進行



出所：田中（2018、p.229）

2 権限の委譲とコミュニケーション

この問題は、むしろ、現地化のプロセスとも密接に関わる問題であるが、実際のオペレーションに関して、その最終的な決定権限を誰が握るのかは、あらためて検討すべき問題であろう。それは、わが国企業のもっとも基本的な戦略とその背景となる価値観や考え方に関わる問題だからである。

本社と現地法人との間で綿密な打ち合わせと準備のもとで事業計画を決定し遂行する際、ほぼ現地側にすべてを委ねることが可能であったとしても、当然のことながら、現地側から本社への報告とそれに対するフォローは必須である。その頻度と内容がどのような様相であるのかが、次の問題となる。四半期、月次、あるいは、週単位のやりとりとなるのかによって、場合によっては、現地に任せるというよりむしろ、結局は本社側がコントロールをする体制となってしまう事態も考えられる。

そうした権限委譲とコミュニケーションが重要となるのは、それらが実は、現地側の経営を誰に任せるのかという問題とリンクしているからである。これまでも、日本企業は「現地スタッフに経営を任せたいのだが、任せられないからこそ、頻繁なコミュニケーションを取ることになる」と指摘されることが少なくなかった。だがそのままでは、濃密なコミュニケーションの下で、最終的な決定権限を日本人、日本本社からの派遣スタッフが握る体制や仕組みは変わっていくことはないであろう。そうした状況が、誰にとって、どういった観点からよいことであるのか、それをあらためて検討すべき段階に入っているように思われる。

石田光男氏が座談会の中で、「日本は、非常に濃密なコミュニケーションと部門間調整をする世界ですが、他の国に行ったときにどういうマネジメントをするのかというテーマは今、真正面から明らかにしていかななくてはならないと僕は思っています」（『日本労働研究雑誌』、

2015、No.665、p.20)と言われた内容こそ、今後の日本企業のオペレーションを考える際、きわめて重要な論点として捉えるべきであろう。上で紹介した田中(2013、pp.247-248)では、頻繁なコミュニケーションとフォローは、「海外子会社の責任者の権限を侵害し、その事業運営方針を混乱させ」かねず、「経営の現地化の阻害要因は、日本本社の内部か指向性の強さにあり、そうした指向性は、国際経営を考える限りには「汎用性はないことをあらためて理解したうえで、発想の転換を図ることが必要」と指摘している。これらの問題も、かねてより指摘され、今なお重要な課題であり続けている。

3 内なるグローバル化

昨今、ダイバーシティ経営という言葉が用いられることも多くなってきたが、それらは、これまで主たる戦力としては取り上げられなかった人々に着目し、そうした人々に十分力を発揮してもらおうということが、その主たる骨子となっている。女性や高齢者、そして、外国人社員などが取り上げられていることは周知のとおりである。

外国人社員を雇用すれば、即座に本社内での国際化、グローバル化が進む訳ではむしろない。上でも検討したとおり、最終決定権限を基軸とした経営の仕組みを、今後は変えていくのか否かという、大きな課題とも密接に関わるからである。そうした経営の全体に関わる大きなシステム変更がきわめて重要な課題であることは明らかであるが、それと同時に、外国人労働者・就労者が、どのような意識から何を重視して働き、生活しているのか、しようとしているのかも、喫緊の課題である。貴重な戦力として位置づけ、企業に迎え入れたとしても、そうした生活の根本的なフィロソフィーの部分で、日本人従業員との齟齬が存在し解決していなければ、彼らが一定期間定着して、文字どおりの戦力となつてはいかない可能性が高いからである。そうした問題に対し、園田(2017a、2017b)では、日本企業で働いている専門的外国人労働者にヒアリング調査を実施し、企業と国家と家族の狭間でキャリアを選択・設計しようとしている外国人の姿を描きだしている。高度人材たる外国人社員本人が納得できる雇用システムはもちろんのこと、その家族が安心して暮らせる生活環境、教育環境まで含めて、日本社会が変化していくのか、その点が今後、さらに重要性を増していくことは確実である。

いずれにせよ、これまで一定程度、成功裏に機能してきた経営システム全体を今後、いかに変えていこうとしているのか、いくべきなのか、その検討は相当以前から続けられてきた。しかしながら、基本的な状況が変わっているとは思われない。今でもなお、わが国においては、「高度外国人材の獲得競争で遅れを取り、そうした人材を獲得するためには、日本型雇用からの変革が必要」と、経済産業省は発信している(経済産業省、2016)。

わが国の代表的な企業のトップに外国人経営者が就くことも今では珍しいことではない。一部の企業では、大胆な雇用や就業の仕組みが変化してきたことも事実であろう。ただ、それらがわが国企業のどれくらいの比率で、どの程度の深さをもって浸透してきているのか、

それが問題であろう。そうした変革が、わが国を代表する企業の大多数にわたり、そこで働く従業員のほとんどが、以前とは異なるシステムの中で働いているとは、少なくとも現時点では思われたい。こうした点も、決定権限の所在や委譲、そして、従業員構成の実情とも合わせて、検討していかななくてはならない課題である。

第3節 小括と本書の構成

ここまでで課題の背景と軸となる視点について、簡単に検討してきた。その検討を通して気づくのは、これまで実態としてのオペレーションもその研究も積み重ねられてきた現在でさえ、以前と同じか、もしくは極めて類似した問題が俎上に上げられ続けていることである。

それらは、解決すべき課題であるのにも関わらず、依然として様々な理由からその解決が図られてはこなかったのか、あるいは、少なくとも表面上はきわめて似た問題や状況であるが、その内容は相当程度変わっているためなのか、そうした視点からも検討をしていく必要がある。解決すべき問題がただ単に未解決のまま放置されているのか、あるいは、言葉は同じでもその内容じたいが変容しているのか、さらには、現実のオペレーションを考える限り、指摘とは異なり実はそうした問題にあまり重要性が認められなかったのかなど、そうした点を確認し、整理する必要がある。そうした過程を経て、こんにち、より重要な問題は何であり、その解決の糸口がどこにあるのかを検討することが可能となる。抽象度の高いモデルを構築することも重要であるが、それと同時に、企業の現実のオペレーションを継続的に検討し続けることが必須である。

本研究では、今述べたような認識から、現在のわが国企業のグローバル化を捉えるために調査を実施した。現地化や権限委譲、そして、内部の国際化・グローバル化を考えるためには、日本側本社はもちろんのこと、もう一つの主体となる現地側の状況を調査する必要がある。本社と現地からの双方からの知見を合わせて検討することこそが重要である。本書はその第一歩である。

ここで考えようとしていることをまとめれば、それらは

①本社は現地の現状と課題をどのようにみているのか

本社は現地とどのようなコミュニケーションを取っているのか

②本社の内側の体制は現状どのようになっているのか

の大きくは2点となる。

以下では、まず本章で、全体のねらいと構成を提示した上で、第2章では、今回われわれが実施した調査結果の概要を提示する。基本的には単純集計結果を用いる。第3章では、上記課題の①を中心に検討し、第4章では同じく課題の②について考察する。その上で、簡単なまとめをしてむすびに代えたい。

なお、調査実施概要は以下のとおりである。

- ・ 期間：2018年9月18日～10月12日
- ・ 対象：東京証券取引所一部・二部に上場する企業2,608社
- ・ 回収数（率）：171票（6.6%）

【参考文献】

- 石田英夫編著 1994 『国際人事』、中央経済社
- 経済産業省 2016 『「内なる国際化研究会」報告書（概要）』
- 産労総合研究所 1998 『賃金実務』（12月1日号）
- 園田薫 2017a 「日本で働く専門的外国人における企業選択と国家選択の交錯」、『ソシオロゴス』No.41
- 園田薫 2017b 「外国人の定着/離職意向に影響する日本企業内の諸要因-専門的外国人の内的キャリアに着目して-」、『Transactions of the Academic Association for Organizational Science』,Vol.6, No.2,pp.1-6.
- 田中孝明 2013 『グローバルプロフェッショナルの基礎知識』、日経BP社.
- 中村良二 2007 「人的資源管理の国際比較に向けて」、JIL ディスカッション・ペーパー07-06
- 古沢昌之 2007 「グローバル企業の人的資源管理」、安室編（2007）所収.
- 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.
- 安室憲一 2003 『中国企業の競争力-「世界の工場」のビジネスモデル』、日本経済新聞社.
- 編 2007 『新グローバル経営論』、白桃書房.
- 吉原英樹 1989 『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社.