

日本企業の海外子会社における 現地従業員の活用

——意思決定権限の観点から

大木 清弘
(東京大学大学院講師)

本稿は、日本企業の海外子会社における現地従業員の活用について、意思決定権限の観点からその実態と課題を議論したものである。「日本企業において、海外子会社の主要な意思決定の権限は、本社、駐在員、現地従業員にどのように配分されているのか？」および「日本企業において、本社、駐在員、現地従業員の意思決定の権限と海外子会社のパフォーマンスの間にどのような関係が見られるのか？」という2つの問いに対して、在東南アジアの日系製造子会社229社への質問票調査を元にした分析から答えている。分析の結果、1) 現地従業員に意思決定権限は総じて与えられていないこと、2) 本社が意思決定権限を持つことは海外子会社のパフォーマンス及び海外工場のパフォーマンスと負の相関関係にあること、3) 駐在員が意思決定権限を持つことは海外子会社のパフォーマンス及び海外工場のパフォーマンスと正の相関関係にあること、4) 現地従業員が意思決定権限を持つことは海外子会社のパフォーマンスと正の相関関係にあり、その相関関係は駐在員の意思決定権限よりも強いこと、が明らかになった。ここから、海外子会社のパフォーマンス向上のために現地従業員への権限委譲が求められる可能性があるが、海外工場のパフォーマンス向上のためには、現地従業員に権限を委譲することは必ずしも求められていない可能性が示唆された。

目次

- I はじめに
- II 方法論
- III 結果
- IV 議論
- V 結論

I はじめに

国際人的資源管理論が指摘する日本企業の課題の1つは、外国人材の活用である。近年は国内で働く外国人材の活用も議論されているが、古くから議論されてきたのは、海外子会社で雇った現地国籍の従業員（以下、現地従業員）の活用の問題である。

日本企業は伝統的に日本本社、および日本人駐在員に頼った海外展開を行ってきた。これは、本国での知識や技術をそのまま現地に当てはめるには適した海外展開のやり方である (Heenan and Perlumutter 1979)。日本企業は、欧米に比べて海外展開が遅かったために、現地に合わせてマーケティングのノウハウがなかったことから、本国のやり方をそのまま導入し、規模の経済を追求することを目指してきた (Bartlett and Ghoshal 1989)。そのために、日本人駐在員が現地の主要なポジションにつき、海外子会社への知識移転を促しつつ、現地をコントロールすることが行われてきたのである。

しかしこのような体制は30年以上前から批判されている。日本企業の国際人的資源管理に関す

るレビューを行った大木 (2013) によると、日本人駐在員を多用する日本企業のマネジメントは現地従業員のモチベーションを低下させると、1980年代から批判されだした。駐在員が主要なポジションを占めることで、主要な意思決定から現地従業員が疎外されてしまったり、出世の機会が閉ざされてしまったりするため、現地従業員はモチベーションを低下させてしまうのである。さらにこうした体制が、本社側のコスト増につながることで、現地市場の適応の失敗にもつながる可能性も示唆されてきた。日本人駐在員中心の体制を改め、現地従業員を活用できる体制を作ることの必要性は、四半世紀以上前から指摘されてきたのである。

しかし、このような体制が大きく変化しているかどうかについては、やや懐疑的な論調が多い。2002～2004年に調査した結果をまとめた Pudelko and Tenzer (2013) によると、日本企業はドイツや米国の企業よりも、海外子会社の従業員に占める駐在員の割合が高かった。また、2000年代に調査を行った Tungli and Peiperl (2009) は、日本企業は他国企業と比較して、現地従業員を本国や第三国に駐在員として派遣することが少ないことを明らかにしている。2000年代に入っても、日本企業において現地従業員の活用が他国企業と比較して進展していないことを示すデータが提示されている。

しかし、現地従業員の活用に関する既存の議論は1つの問題を抱えている。それは、既存研究において現地従業員の活用度が、現地社長の国籍や駐在員比率から判断されてきたことである (Ando 2014; Colakogulu and Caligiuri 2008; Gaur, Delios, and Singh 2007; Gong 2003; Kopp 1994; Pudelko and Tenzer 2013; Tungli and Peiperl 2009)。もちろん、現地従業員が社長などの主要なポジションにつくほど、また駐在員の割合が減れば減るほど、現地従業員は活用されている傾向にあると言えるだろう。しかし、現地従業員がモチベーションを下げ理由の一つであった「主要な意思決定から疎外される」という観点から見ると、既存研究の議論は不十分な可能性がある。なぜならば、そもそも海外子会社に意思決定の権限が与えられていない

場合、その海外子会社のポジションを現地従業員が占めても、意思決定の権限は与えられていないからである。

実際に、このような状況は1970年代のアメリカ企業の海外子会社で見られていた。Negandhi and Baliga (1979) によると、当時の米国企業は海外子会社のマネジメント層を最も現地化していたが、意思決定の権限をそもそも海外子会社に与えていなかったため、現地従業員は不満を溜め込んでいたという。ポジションの議論と意思決定権限の議論は必ずしも一致しない以上、意思決定権限に注目した議論も行う必要があるだろう。

さらにこうした議論は、未だに不明瞭である現地従業員の活用と海外子会社のパフォーマンスの議論にも新たな視座を与える可能性がある。既存研究は現地従業員の活用と海外子会社のパフォーマンスの関係について、現地社長の国籍や駐在員の比率を変数とした分析から明らかにしてきた (Ando 2014; Colakogulu and Caligiuri 2008; Gaur, Delios, and Singh 2007; Gong 2003)。そのため、駐在員や現地従業員の意思決定の権限を直接測定して、海外子会社のパフォーマンスとの関係を議論した研究は、大木 (2016) を除いてほとんどない。一方で、海外子会社の権限を測定して、海外子会社のパフォーマンスとの関係を議論した研究も豊富に存在しているが、これらの研究は駐在員や現地従業員の意思決定の権限を測定していない (Gammelgaard et al. 2012; Kawai and Strange 2014; Venaik, Midgley, and Devinney 2005)。本社、駐在員、現地従業員がそれぞれどれくらい意思決定の権限を持っているかを明らかにした上で、それぞれの権限と海外子会社のパフォーマンスの関係を明らかにできれば、日本企業にとって誰が意思決定の権限を持つべきかを考える材料となるだろう。

そこで本稿は下記の2つのリサーチクエスチョンを立てる。

RQ1: 日本企業において、海外子会社の主要な意思決定の権限は、本社、駐在員、現地従業員にどのように配分されているのか?

RQ2：日本企業において、本社、駐在員、現地従業員の意味決定の権限と海外子会社のパフォーマンスの間にどのような関係が見られるのか？

この問いに対して、在東南アジアの日系製造子会社 229 社への質問票調査を元にした分析から答えていく。その分析結果を元に、日本企業の課題について議論していく。

II 方法論

1 データ・サンプル

本稿では、東南アジア（インドネシア、カンボジア、シンガポール、タイ、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオス）の日系製造子会社への質問票調査から得られたデータを元に分析を行った。東南アジアを対象国として選んだのは、日本企業の製造企業における東南アジア地域の重要性に加えて、同一エリア内でサンプルの多様性が担保できる可能性が高いからである。

その上で、多様なサンプルにアクセスするために、海外子会社への郵送による質問票調査を選択した。東洋経済新報社の「海外進出企業総覧【国別編】2015年度版」から、東南アジア地域の製造機能を持つ海外子会社を 2924 社抽出した。これらの企業の中から、具体的な代表者名が掲載されている企業を選んだ（日本人 1820 社、非日本人 266 社）。これは、具体的な回答者を指定することで、サンプルを代表者に絞り、かつ返答率を上げるためである。この中で、設立されて 5 年以内の海外子会社は歴史が浅いため対象としなかった。結果、1713 社が質問票の調査対象となった。産業としては、食料品、輸送機器、化学医薬品、金属製品、パルプ・紙、鉄鋼、ガラス・土石、ゴム製品、精密機器、繊維・衣服、電気機器、農林水産、機械、他製造業、非鉄金属、建設産業が含まれている。

調査の回答は、各海外製造子会社の代表者、またはそれに準ずるマネジャー 1 名によって行われ

ている。これは、自国のみならず他国の工場状況や、グローバルな技術環境などを最も理解していると考えたからである。回答者は、各法人が持つ事業・工場のうち、主要な事業・工場 1 つの、過去 1 年間の状況を念頭に置いてもらった上で、回答してもらった。なお、日本人の回答者には日本語で、その他の回答者には英語で回答してもらった。2016 年 9 月に質問票を送付し、約 2 カ月後にリマインダーを 1 回送った。さらに、必要に応じて、いくつかの企業に追加で質問票を送付した。結果、344 社から回答を得た。全体の回収率は 20.0% であり、国際調査の一般的な水準から見ても問題ない (Harzing 1997)。また、返答ありの企業と返答なしの企業の従業員数の差はなかった (t -statistic=0.415)。また、各国ごとに返答ありの企業と返答なしの企業の 2016 年時点の操業年数の差を比較すると、有意な差はなかった。また、リマインダーを送付する前に回答のあった企業とリマインダーの後に回答のあった企業の間にも、操業年数や従業員数に差はなかった (操業年数: t -statistic = -0.672; 従業員数: t -statistic = -0.641)。最終的に分析に使った変数をすべて取得できた 229 社をサンプルとしている (表 1)。

表 1 国別のサンプル数

	送付先企業	返答した企業	分析で用いた企業
インドネシア	336	62	42
カンボジア	5	0	0
シンガポール	91	20	17
タイ	651	136	86
フィリピン	139	30	18
ブルネイ	1	1	0
ベトナム	249	23	13
マレーシア	237	71	51
ミャンマー	1	0	0
ラオス	3	1	1
合計	1713	344	229

注：筆者作成

2 変数

本研究は本社・駐在員・現地従業員の意思決定権限を測定し、海外子会社のパフォーマンスとの関係を定量的に明らかにする。各変数の詳細は以下のとおりである。

(1) パフォーマンス変数 (従属変数)

海外子会社のパフォーマンス変数として、本研究は「海外子会社パフォーマンス」と「海外工場パフォーマンス」の2つを測定した。前者は海外子会社の主要な事業の状況を競合と比較したもので、後者は海外工場のパフォーマンスを自社の他国海外工場と比較したものである。

①海外子会社パフォーマンス

Gammelgaard, et al. (2012) に基づき、自社の「数量ベースの売上成長率」「金額ベースの売上成長率」「顧客満足」「販売シェア」「オペレーションの生産性」を、主な競合と比較した時にどのように評価できるかを5点尺度で尋ねた(1:競合他社よりも非常に劣っている~5:競合他社よりも非常に優れている)。これら5つの項目の値を平均したものを「海外子会社パフォーマンス」とした($\alpha = 0.823$)。

ただし、この変数に対してShapiro-Wilk testを行うと、正規性が確認できなかった。そのためこの変数を従属変数にした回帰分析を行う際には、「競合と同等以上の海外子会社 (≥ 3)」を1、「競合より劣っている海外子会社 (< 3)」を0とおいたロジスティック分析を行った。

②海外工場パフォーマンス

海外工場のパフォーマンスは絶対的な評価が難しいため、自社内の他国の工場との比較から求めた。他国海外工場と比較して、「生産性」「製造品質」「納期(リードタイム)」「現場の改善力」が優れているかを5点尺度(1:現地工場が他国海外工場よりも非常に劣っている~5:現地工場が他国海外工場よりも非常に優れている)で回答してもらった(Birkinshaw, Hood, and Young 2005; Hayes and Wheelwright 1984; Oki 2016; Rosenzweig and Easton 2010)。これら4つの平均値を「海外工場パフォーマンス」とした($\alpha = 0.826$)。

この変数もShapiro-Wilk testから、正規性が確認できなかった。そこで、この変数を従属変数にした回帰分析を行う際には、「他国海外工場を上回っている工場(平均値が > 3)」を1、「他国海外工場と同程度または劣っている工場 (≤ 3)」を0とおいたロジスティック分析を行った。

(2) 本社・駐在員・現地従業員の意思決定権限 (独立変数)

意思決定権限の変数として、ここでは「海外子会社全体に関わる意思決定権限」と、「製造活動に関わる意思決定権限」の2つを別々に測定した。海外工場のパフォーマンスについてはそのユニットに限定した意思決定権限と関連する可能性が高いので、両者を別々に測定した。

海外子会社全体に関わる意思決定権限の項目としては、Gupta and Govindarajan (2000) に基づき、「現地法人の年間の予算の策定」「主な既存の製品・製品ラインの廃止」「既存製品の生産能力拡大のための主要な工場や設備への投資」「主な製品や製品ラインの販売価格の変更」「現地に複数のサプライヤー/ベンダーが存在する際の、サプライヤー/ベンダーの選択」「予算を超えての、現地法人で雇用する従業員の増員」の6つの項目を設定した。一方、製造活動に関わる意思決定権限の項目としては、Gate and Egelhoff (1986) に基づき、「現地法人の工場を拡大する代わりに、生産の大半を下請けに出す意思決定」「四半期ごとの生産スケジュールや計画の認可」「工場規模の拡大の際に、新たな生産ライン、異なる方法、異なる設備を導入する決定」「定期的に行われる購買活動に関する決定」「品質コントロールに関する決定」の5つの項目を設定した。

これらの各意思決定項目に対して、本社・海外子会社のどちらによって行われるのか(質問1)、および海外子会社で決める分の意思決定の中で駐在員と現地従業員のどちらによって行われるのか(質問2)を、回答者に尋ねた。このように誰が意思決定を行っているかを尋ねるやり方は、既存研究でも採用されているやり方である(Gammelgaard et al. 2012; Gupta and Govindarajan 2000; Venaik, Midgley, and Devinney 2005)。質問1は、「1:本

社（またはそれに該当する組織）がもっぱら決める」から「5：現地法人がもっぱら決める」までの5点尺度で、質問2は海外子会社が意思決定をする中で、駐在員と現地従業員のどちらが意思決定を主導しているかについて、「1：駐在員がもっぱら決める」から「5：現地従業員がもっぱら決める」までの5点尺度で測定した。

この質問の答えから「海外子会社全体に関わる意思決定権限」と「製造活動に関わる意思決定権限」に関して、「本社」「駐在員」「現地従業員」がそれぞれどれくらい権限を持っているかを算出していく。まず基本的な考え方として、特定の意思決定の最大値を1（100%）と置き、それらを三者で配分すると考える。ある特定の項目において、質問1（本社が海外子会社化）で1を選んだ場合、本社が全て決めているので、本社の権限が1となる。同様に2の場合は0.75、3の場合は0.5、4の場合は0.25、5の場合は0と置き換える。続けて、質問2でも同様の数値化を行うが、ここでは、質問1で判明した海外子会社の権限（1－本社の権限）を、駐在員と現地従業員で分け合う形になる。例えば予算について、質問1で3、質問2で2が選ばれたのであれば、予算に関する本社の意思決定権限は0.5、駐在員の意思決定権限は「 $(1-0.5) \times 0.75 = 0.375$ 」、現地従業員の意思決定権限は「 $(1-0.5) \times 0.25 = 0.125$ 」となる。なお、本社が1の場合、その他は0である。

このような計算から意思決定ごとの三者の権限を計算した。三者ごとに海外子会社全体に関わる意思決定権限の6項目を平均することで、「本社権限（全体）（ $a = 0.742$ ）」「駐在員権限（全体）（ $a = 0.827$ ）」「現地従業員権限（全体）（ $a = 0.871$ ）」の3変数を算出した。同様に、三者ごとに製造活動に関わる意思決定権限の5項目を平均することで、「本社権限（製造）（ $a = 0.724$ ）」「駐在員権限（製造）（ $a = 0.819$ ）」「現地従業員権限（製造）（ $a = 0.813$ ）」の3変数を算出した。

(3) コントロール変数

本研究ではコントロール変数として、操業年数、海外子会社の規模、日本人駐在員比率、親会社株式保有率、輸出比率、買収ダミー、技術変化

の激しさ、本社とのコミュニケーション頻度（対面、電話やテレビ会議、報告書、電子メール等）、製品開発ダミー、販売ダミー、国ダミーを取った。まず、操業年数、海外子会社の規模、日本人駐在員比率は既存研究でコントロールされている変数である（Gammelgaard et al. 2012; Kawai and Strange 2014）。操業年数は設立からの年数、海外子会社の規模は従業員の人数の自然対数（log）、日本人駐在員比率は従業員に占める日本人駐在員数の割合を求めた。次に、本社株式保有率が海外子会社のパフォーマンスに影響を与える可能性があるため（Tang and Rowe 2012）、親会社の株式保有率（%）もコントロールした。輸出比率は海外子会社の自律性と関連するため（Taggart and Hood 1999）、製品の全出荷量に占める輸出比率（%）を求めた。また、進出形態をコントロールするために、買収された子会社に「1」をつける、買収ダミーを加えた。

さらに、外部環境の影響をコントロールするために、技術変化の激しさをJaworski and Kohli (1993) から測定した。「我々の産業の技術の変化は早い」「我々の産業において、技術変化は大きな機会をもたらす」「この産業において、次の2～3年に技術がどうなっているかを予測するのは難しい」「この産業において、多くの新たな製品のアイデアは、技術的なブレイクスルーによって生み出されている」「我々の産業における技術の進歩はむしろ重要ではない（逆）」の5つの記述に対して、「1：強く反対する」から「5：強く賛成する」までの5点尺度で尋ねた。これら5つの平均値から、技術変化の激しさを算出した（ $a = 0.756$ ）。

加えて、本社との関係性をコントロールするために、本社とのコミュニケーションをコントロールした。本社とコミュニケーションをとることで、海外子会社は本社の知識を吸収したり（Gupta and Govindarajan 2000）、自らの活動に関するフィードバックを得たりすることができる（Gupta, Govindarajan, and Malhotra 1999）。そこで、Crespo, Griffith, and Lages (2014) と Gupta, Govindarajan, and Malhotra (1999) に基づき、本社の経営陣との間の、「対面でのコミュニケー

ション」「電話やテレビ会議でのコミュニケーション」「定期的かつ周期的な公式の報告書によるコミュニケーション」「電子メール、手紙、その他メモによるコミュニケーション」のそれぞれ4つの頻度を、7点尺度（1：1年に1回未満～7：ほぼ毎日）で尋ねた。これらを平均すると、クロンバックの α が0.524と低い信頼性を示すので、4つのコミュニケーションをそれぞれ変数として投入した。

最後に、海外子会社が生産以外に担っている活動と国をコントロールした。まず、生産活動以外の活動として、「製品開発」「販売」をそれぞれ行っているかどうかで、それぞれダミー変数を作った。国については、その子会社の所在地について、タイ以外の国ごとにダミー変数を作ることで、コントロールした。なお、産業については分析に加えても、海外子会社パフォーマンスおよび海外工場パフォーマンスと関連を持っていなかったため、分析から外した。

(4) コモンメソッドバイアスへの対応

本研究では、従属変数と独立変数を同一の人物の主観尺度の回答から作成しているため、コモンメソッドバイアスの可能性について検討する必要がある。そこで事前のアプローチと事後のアプローチを行った（Chang, van Witteloostuijn, and Eden 2010）。

まず事前に、質問票の内容の順番を工夫した。意思決定権限を先に聞き、そこから25項目の質問をはさんで海外子会社のパフォーマンス、そこから更に10個の質問をはさんで、海外工場のパフォーマンスについて尋ねている。このように工夫することで、直前の質問の影響を受けにくいようにしている。さらに質問票の内容の中に、仮説としたような権限とパフォーマンスの関係を示すような文言は加えなかった。その上で、社会的に望ましい答えをしまうバイアスを避けるために、アンケートを整理番号で管理し、匿名性をカバーレターで保証した。

事後としては、統計的なチェックとして、多くの研究で行われているHarman's single factor testを行った（Podsakoff and Organ 1986）。質問

票から作成された7つの変数である、海外子会社のパフォーマンス、海外工場のパフォーマンス、本社の意思決定権限（全体、製造）、駐在員の意思決定権限（全体、製造）、技術変化の激しさの元となった質問項目を用いて、固有値1以上を因子抽出の条件とした主因子法による因子分析（回転なし）を行った。結果、第一因子の寄与率が20.13%と50%を大きく下回り、コモンメソッドバイアスが生じていない可能性が示された。

以上から、本研究ではコモンメソッドバイアスは問題ないと考えられる。

III 結果

1 意思決定権限の分布

まずはRQ1に答えるために、今回のサンプルにおける、本社、駐在員、現地従業員の意思決定権限の分布を明らかにする。意思決定の項目ごとに平均値を求めたものが表2である。

ここから、項目ごとにばらつきがあるものの、全体として駐在員が意思決定権限を持ち、次に本社、現地従業員という順番であることがわかる。すなわち、既存研究で批判されてきた本社や駐在員中心の体制は、東南アジアの日系製造子会社では未だに残っていると考えられる。

一方で、現地従業員が権限を持っている項目として、「サプライヤー/ベンダーの選択」「雇用」「生産計画」「（製造活動における）購買活動」があげられる。これらは、現地従業員の強みが活かしやすい分野であると考えられる。購買関係は現地の産業状況への知識が必要であり、そうした知識においては、現地従業員の方が駐在員よりも優位にある傾向にある。また、現地で雇うのは現地国籍の人材であり、生産現場の日々のオペレーションを行っているのは現地従業員である。そのため、現地人材について駐在員よりも理解している傾向にある現地従業員が、雇用や生産計画について意思決定権限を持つことが求められている可能性がある。

逆に、現地従業員が権限を持っていない項目としては、「製品・製品ラインの廃止」「生産能力拡

表2 本社、駐在員、現地従業員の権限の分布 (%)

		本社	駐在員	現地従業員
海外子会社全体に関わる意思決定	予算	33.4%	47.5%	19.1%
	製品・製品ラインの廃止	42.6%	41.2%	16.2%
	生産能力拡大	43.9%	40.8%	15.3%
	販売価格	32.1%	45.9%	22.1%
	サプライヤー / ベンダーの選択	14.7%	44.5%	40.7%
	雇用	14.8%	48.2%	37.0%
	全体平均	30.3%	44.7%	18.3%
製造活動に関わる意思決定	下請け	33.7%	44.7%	21.6%
	生産計画	18.4%	45.7%	35.9%
	新ライン・方法・設備の導入	47.5%	37.1%	15.4%
	購買	15.7%	40.7%	43.6%
	品質コントロール	32.9%	39.3%	27.8%
	全体平均	29.7%	41.3%	29.0%

注：筆者作成

大]「新ライン・方法・設備の導入」が挙げられる。現地では何をやるか、どれくらいやるかについては、未だに本社・駐在員がコントロールしている傾向にある。これは、他拠点との調整が必要な部分のため、現地従業員に任せることが難しく、本社や駐在員が意思決定を行っていると考えられる。また、製造現場において新しいやり方を導入する際には、特に本社が大きな意思決定権限を持っている。日本企業では、日本工場が海外工場を長期的にサポートする「マザー工場システム」を取る企業が見られているが、そのような体制に近い形で、本社側が生産技術を束ねていることが推察される。

2 回帰分析の結果

次にRQ2に答えるために、海外子会社パフォーマンス、および海外工場パフォーマンスを従属変数とした、ロジスティック回帰分析を行った。表3は主要な変数の基本統計量と相関表である。なお、以下であげるどのモデルでも、多重共線性を示すVIFは3以下であり、問題があるとされる10を下回っている(Hair et al. 1998)。

表4は海外子会社パフォーマンスを従属変数とした分析の結果を示している。モデル1はコントロール変数のみのモデル、モデル2, 3, 4はそれ

ぞれモデル1に本社権限(全体)、駐在員権限(全体)、現地従業員権限(全体)を加えたものである。また、モデル5はモデル3に現地従業員権限(全体)を加えたものである。

モデル2から、本社権限と海外子会社のパフォーマンスに負の相関があることが明らかになった(1%水準)。これは、多くの既存研究と整合的であり、現状の日本企業でも現地への権限委譲が求められている可能性が示唆される。次にモデル3では、駐在員権限とパフォーマンスの間に相関関係は見られなかった。一方モデル4では、現地従業員権限と海外子会社のパフォーマンスに正の相関関係が見られた(5%水準)。さらに、駐在員と現地従業員の両方の権限を投入したモデル5では、駐在員、現地従業員の権限の双方がパフォーマンスと正の相関関係にあることが明らかになった(前者は5%水準、後者は1%水準)。ただし、現地従業員権限の方が係数が高く、優れた海外子会社である確率は高くなっている。よって、海外子会社全体のパフォーマンスを上げるためには、現地従業員に海外子会社全体に関わる意思決定権限を与えることが望ましい可能性が示唆されている。

一方、海外工場パフォーマンスを従属変数にした分析の結果を示したものが表5である。ここで

表3 基本統計量と相関

変数	平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 操業年数	24.27	10.48																		
2 海外子会社の規模	2.61	0.57	0.294**																	
3 日本人駐在員比率	0.02	0.02	-0.202**	-0.594**																
4 親会社株式保有率	86.38	21.00	-0.021	-0.025	0.034															
5 輸出比率	49.96	36.23	0.066	0.184**	-0.194**	0.242**														
6 買収ダミー	0.10	0.31	0.094	0.105	-0.122	0.086	-0.036													
7 技術変化の激しさ	3.11	0.67	-0.048	0.115	-0.016	0.240**	0.189**	-0.131*												
8 対面	3.59	1.08	-0.029	0.137*	-0.047	-0.070	0.099	0.024	-0.091											
9 電話テレビ会議	4.68	1.33	0.042	0.034	0.071	0.107	-0.010	0.093	0.058	0.055										
10 報告書	4.82	1.20	0.035	0.018	0.030	-0.093	0.014	0.099	0.056	0.153*	0.203**									
11 電子メール等	5.57	1.19	0.042	0.038	0.069	-0.101	-0.116	0.148*	-0.004	-0.006	0.525**	0.315**								
12 本社権限 (全体)	0.30	0.18	-0.048	0.208**	-0.032	0.169*	0.314**	0.012	0.259**	-0.105	0.109	0.099	-0.001							
13 駐在員権限 (全体)	0.45	0.20	-0.098	-0.221**	0.147**	0.048	-0.208**	-0.044	-0.040	-0.040	-0.013	-0.178**	-0.030	-0.532**						
14 現地従業員権限 (全体)	0.18	0.16	0.148*	0.044	-0.119	-0.221**	-0.094	0.039	-0.198**	0.149*	-0.099	0.106	0.039	-0.389**	-0.557**					
15 本社権限 (製造)	0.30	0.18	-0.041	0.200**	-0.023	0.193**	0.245**	0.025	0.237**	-0.090	0.114	0.066	0.017	0.747**	-0.389**	-0.276**				
16 駐在員権限 (製造)	0.41	0.19	-0.117	-0.190**	0.127	0.003	-0.173**	-0.063	-0.091	-0.075	-0.015	-0.204**	-0.058	-0.368**	0.807**	-0.505**	-0.508**			
17 現地従業員権限 (製造)	0.29	0.18	0.161*	0.000	-0.109	-0.192**	-0.061	0.040	-0.138*	0.166*	-0.096	0.146*	0.044	-0.351**	-0.453**	0.793**	-0.454**	-0.537**		
18 海外子会社パフォーマンス (ダミー)	0.71	0.45	0.019	0.008	0.02	-0.06	0.02	-0.22**	0.02	0.10	0.03	0.13*	0.08	-0.15*	0.00	0.14*	-0.12	-0.01	0.125	
19 海外工場パフォーマンス (ダミー)	0.58	0.49	-0.083	-0.012	-0.01	-0.13	0.01	-0.11	-0.03	-0.01	-0.10	-0.13	-0.06	-0.13*	0.10	0.05	-0.17*	0.16*	0.00	0.26**

注：*p<.05, **p<.01
筆者作成

表4 分析結果 (従属変数：海外子会社パフォーマンス)

	従属変数：海外子会社パフォーマンス									
	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4		モデル5	
	係数	標準偏差	係数	標準偏差	係数	標準偏差	係数	標準偏差	係数	標準偏差
定数	-1.360	1.705	-1.573	1.743	-1.453	1.797	-2.137	1.782	-4.131	2.064*
操業年数	0.005	0.018	0.004	0.018	0.005	0.018	0.005	0.018	0.003	0.018
海外子会社の規模	-0.024	0.400	0.123	0.414	-0.013	0.405	-0.138	0.409	-0.011	0.420
日本人駐在員比率	1.106	10.301	5.543	11.176	1.117	10.314	3.748	10.544	5.978	11.034
親会社株式保有率	-0.003	0.009	0.000	0.009	-0.003	0.009	0.001	0.009	0.002	0.009
輸出比率	0.002	0.005	0.006	0.006	0.002	0.005	0.003	0.006	0.006	0.006
買収ダミー	-1.784	0.527***	-1.768	0.531***	-1.781	0.527***	-1.815	0.534***	-1.801	0.536***
技術変化の激しさ	0.021	0.252	0.156	0.266	0.020	0.252	0.136	0.261	0.205	0.267
対面	0.187	0.152	0.120	0.158	0.186	0.152	0.162	0.158	0.116	0.161
電話テレビ会議	-0.041	0.142	-0.008	0.147	-0.041	0.142	-0.002	0.145	0.017	0.148
報告書	0.226	0.140*	0.301	0.146*	0.231	0.143	0.199	0.142	0.252	0.146†
電子メール等	0.196	0.166	0.165	0.168	0.195	0.166	0.191	0.170	0.168	0.170
本社意思決定権限 (全体)			-2.955	1.094**						
駐在員意思決定権限 (全体)					0.139	0.852			2.191	1.113*
現地従業員意思決定権限 (全体)							3.123	1.420*	5.031	1.753**
Nagelkerke R2 乗		0.148		0.190		0.148		0.179		0.201
χ^2		24.98		32.64*		25.00		30.64*		34.62*

注：† p<.1, *p<.05, **p<.01, *** p<.001
製品開発ダミー、販売ダミー、国ダミーは投入済み。
筆者作成

は、工場に直接関連する、製造に関わる意思決定権限を独立変数として分析を行った。モデル6はコントロール変数のみのモデル、モデル7, 8, 9はそれぞれモデル6に本社権限（製造）、駐在員権限（製造）、現地従業員権限（製造）を加えたものである。また、モデル10はモデル8に現地従業員権限（製造）を加えたものである。

まず、モデル7から、海外工場に限定しても、本社が権限を持っていない方が、パフォーマンスが良いことが明らかになった（5%水準）。しかし、その権限を誰に与えるべきかという点、海外子会社のパフォーマンスとは異なる結果が出ている。モデル8と9から、駐在員権限（製造）と海外工場のパフォーマンスには正の相関が見られる（5%水準）が、現地従業員権限（製造）と海外工場のパフォーマンスには統計的に有意な相関関係が見られなかった。更にモデル10からも、駐在員権限（製造）のみが海外工場のパフォーマンス

と統計的に有意な相関関係を持つことが示唆されている。すなわち、海外工場では、日本人駐在員が製造活動に関する意思決定権限を持っている方が、パフォーマンスが高くなる可能性が示唆されているのである。

IV 議 論

以上の分析を元にリサーチクエストに答えながら、日本企業の課題について議論していく。

まず、RQ1に対しては、「東南アジアの海外製造子会社では駐在員、本社、現地従業員の順に意思決定の権限が配分されている」という答えが提示された。海外工場の進出先として比較的長い歴史を持つ東南アジアエリアではあるが、現地従業員への権限委譲はまだ半ばであるといえる。

もちろんこの結果は、東南アジアという地域の特殊性によるものも大きい。東南アジアは、欧米

表5 分析結果（従属変数：海外工場パフォーマンス）

	従属変数：海外工場パフォーマンス									
	モデル6		モデル7		モデル8		モデル9		モデル10	
	係数	標準偏差	係数	標準偏差	係数	標準偏差	係数	標準偏差	係数	標準偏差
定数	4.262	1.612**	4.212	1.643*	3.174	1.701†	4.331	1.644**	2.235	1.889
操業年数	-0.012	0.016	-0.014	0.016	-0.012	0.016	-0.012	0.016	-0.013	0.016
海外子会社の規模	-0.075	0.361	0.042	0.369	0.004	0.365	-0.078	0.361	0.057	0.370
日本人駐在員比率	-3.838	9.589	-1.448	9.658	-4.178	9.559	-4.121	9.676	-2.431	9.694
親会社株式保有率	-0.016	0.008†	-0.014	0.008†	-0.017	0.008*	-0.016	0.008†	-0.016	0.009†
輸出比率	0.002	0.005	0.004	0.005	0.003	0.005	0.002	0.005	0.004	0.005
買収ダミー	-0.384	0.492	-0.372	0.497	-0.345	0.498	-0.381	0.492	-0.349	0.499
技術変化の激しさ	0.015	0.231	0.078	0.237	0.033	0.234	0.011	0.232	0.071	0.238
対面	-0.054	0.142	-0.094	0.146	-0.047	0.143	-0.049	0.144	-0.079	0.146
電話テレビ会議	-0.079	0.137	-0.057	0.139	-0.096	0.139	-0.083	0.138	-0.074	0.141
報告書	-0.168	0.132	-0.147	0.134	-0.127	0.135	-0.166	0.132	-0.129	0.135
電子メール等	-0.013	0.153	-0.020	0.153	-0.005	0.154	-0.012	0.153	-0.014	0.154
本社意思決定権限（製造）			-1.915	0.948*						
駐在員意思決定権限（製造）					1.672	0.847*			2.389	1.048*
現地従業員意思決定権限（製造）							-0.191	0.881	1.293	1.095
Nagelkerke R2 乗	0.145		0.167		0.166		0.146		0.173	
χ^2	26.20†		30.36*		30.21*		26.25		31.62*	

注：† p<.1, *p<.05, **p<.01
製品開発ダミー、販売ダミー、国ダミーは投入済み。
筆者作成

と比較した時に、物理的距離が近いため、本社・駐在員によるマネジメントが行いやすい。また中国と比較すると、現地市場の魅力度が相対的に低いため、現地市場向けに現地人材を活用する必要性が低い可能性がある。また、日本企業のプレゼンスが高い地域のため、日本中心のマネジメントがやりやすいという側面もあるだろう。そのため、別の国を対象にした調査を行えば、別の結果が出る可能性はある。また、同じような傾向は欧米企業の東南アジアエリアの子会社でも見られるかもしれない。こうした比較調査は今後の課題ではあるが、少なくとも東南アジアの製造子会社に対して、現地従業員への権限の委譲は進んでいないということは、日本企業が理解すべき1つの現実であろう。

では、このような権限分布の状態は、日本企業にとって改善すべき課題なのだろうか。この点を議論するためにRQ2に答える。本研究からは、「パフォーマンスが高い海外子会社は、本社の権限が少なく、駐在員や現地従業員が権限を持つ傾向にある。特に現地従業員の権限がパフォーマンスとより強い正の相関関係を持つ」「パフォーマンスが高い海外工場は、本社の権限が少なく、駐在員が権限を持つ傾向にある」という答えが導き出された。

ここからまず、本社が権限を持つことは海外子会社、および海外工場にとって望ましくない可能性が示唆される。パフォーマンスが悪いから本社が権限を持っているという逆の因果もあるだろうが、本社が権限を持っているよりも、海外子会社に意思決定の権限を与えた方が、現地に即した意思決定を迅速にできるため、海外子会社としては望ましいと考えられるだろう。この観点から見れば、日本企業の本社の権限は全体の30%程度であり、海外子会社が自律的にオペレーションできる体制をある程度実現できていると言える。

しかし問題となるのは、海外子会社の誰に権限を渡すかである。ここで興味深いのは、海外子会社全体としては現地従業員が、海外工場としては駐在員が権限を持つことが望ましい可能性が示されたことである。

現地従業員の強みは、現地環境への深い理解で

ある (Bartlett and Yoshihara 1988; Kopp 1994)。この強みがあれば、現地市場に対応した意思決定、現地従業員の事情に配慮した意思決定が行える。また、現地従業員が中心の組織であれば、意思決定を実行に落とし込む時に、言語上の問題なく、スピーディに組織に波及させることができる。海外子会社全体に関わる意思決定の場合、その項目が多岐にわたり、様々な部門に波及しなければならないため、こうした強みが重要視されている可能性があるだろう。この観点から見れば、海外子会社の全体に関わる意思決定の権限を現地従業員に委譲することは、今後の日本企業の課題であると言える。

この際に考慮しなければならないのは、駐在員に権限を委譲することも本国が権限を持つよりは望ましいことである。そのため、駐在員に権限を委譲した時点で満足する企業もいるかもしれない。しかし、現地従業員が権限を持つ方がより望ましい可能性を考慮した上で、一層の権限委譲に取り組んでいく必要があると言えるだろう。

しかし一方、工場はこの限りではない。駐在員には、本国側に蓄積された知識への理解や、本社や駐在員のネットワークを利用した他国拠点の理解といった強みがある (Björkman, Barner-Rasmussen, and Li 2004; Delios and Björkman 2000; 大木 2014)。日本企業の場合、日本での生産活動に強みがあると指摘されることが多いが、そうした生産活動のノウハウを蓄積した人材が、海外工場において必要とされている可能性があるのである。

実際に駐在員の強みを確認するため、回答企業であるタイの子会社8社に対して、追加的なインタビュー調査を2018年3月～4月に行った。結果、駐在員の権限が強い4社で共通していたのは、工場全体のパフォーマンスを向上させるようなアイデアや方向性の提示は、日本人駐在員が行わざるを得ないという現状であった。日本や様々な国で経験を積んだ駐在員であるからこそ、効果的な改善の手法の導入や、工場が次のステップに進むために何が必要かを理解できており、逆に現地従業員は、大まかな方向性を示さないと先に進めない、というような状況が見られているのである。

もちろん、この状況は現地従業員の教育不足や

経験不足によるものもある。現地で40年以上運営しているある海外子会社の場合は、現地従業員が50%以上の権限を持ち、工場としても高いレベルを維持していた。駐在員の強みは絶対的なものではなく、現地従業員に経験を積ませて教育をすれば、同等水準まで引き上げることはできるだろう。

また、必ずしも時間が必要なわけではない。今回インタビューした企業には、創業から20年程度で、現地従業員が製造に関わる意思決定を主導している企業も存在した。この企業では現地従業員が主体的に改善などにも取り組み、グループの中でも優れたパフォーマンスを誇る工場を実現していた。このような体制を作り上げるために、この企業は早くから現地従業員に自分たちで考える機会を与え、教育をしてきた。逆に言えば、駐在員が自分たちの強みが活かせる仕事を自分たちで抱え続け、教育を怠ってしまえば、長い年月をかけても現地従業員が育たない可能性があるだろう。

以上から、製造に関わる権限を駐在員が持っているというのは、現状は必ずしも問題とはいえない。ただ、駐在員の優位性に甘んじて現地従業員の育成を軽視しているとすれば、現地従業員を育成できる企業とそうでない企業で差がついてしまう可能性がある。特に、日本人駐在員の確保が難しくなりつつある現状では、長期的に現在の体制を続けるべきかどうかを、改めて検討する必要があるだろう。

V 結 論

本稿は、意思決定権限の観点から現地従業員の活用に関する議論を行った。東南アジアの日系製造子会社に対する質問票調査の結果、現地従業員に対して意思決定権限は総じて与えられていないことが明らかになった。ただし現地従業員が意思決定権限を持つことは海外子会社のパフォーマンスとは正の相関関係を持つが、海外工場のパフォーマンスとは関係なかった。むしろ駐在員が製造に関わる意思決定権限を持っている海外子会社の方が、工場としてのパフォーマンスは高いこ

とが明らかになった。ここから、現在の日本企業にとって、海外子会社のパフォーマンスを上げるためには、現地従業員に権限を与えることが今後求められる可能性があるが、海外工場のパフォーマンスを上げるためには、現地従業員に権限を与えることが必ずしも求められていないことが明らかになった。

既存研究は、海外子会社の主要なポジションにつく人材の国籍や駐在員比率を尺度に、現地従業員の活用を議論してきた。それに対して本稿は、現地従業員がどれだけ意思決定に参加できているのかという観点で、現地従業員の活用を議論した。単なるポジションの議論から離れて現地従業員の活用を議論したことが、本稿の重要な貢献である。

またその観点から見たときに、子会社と工場では求められる権限委譲のあり方が異なる可能性が示唆された。子会社レベルでは、現地従業員が意思決定に参加する方がパフォーマンスが良い。しかし工場レベルでは、駐在員が意思決定に参加する方が現状はパフォーマンスが良いのである。これは、海外子会社の活動を全て現地従業員に任せれば良いわけではないことを示唆している。現地従業員に任せるべきは、彼らが持つ強みが活用できるような分野であり、それは業務によって異なる。そのため、海外子会社の運営は最低限のガバナンスを残して現地従業員に任せるが、工場の運営には駐在員がある程度関与するというような体制が望ましい可能性も示唆される。このような、現地化のありかたを示唆したことも、本稿の重要な貢献である。

ただし、工場レベルにおいて駐在員が関与する方が望ましいといっても、それは現状の話であり、今後常にそうであるとは限らない。現地従業員への教育がうまくいっていないだけであれば、現地従業員への権限委譲は課題として残る。この点、実務家は注意して現状を観察しなければならない。

本稿は限定されたサンプルを使った分析であること、一人の回答者による同一時点の主観評価を元にした分析を行っていること等、多数の課題を抱えている。しかし本稿が明らかにした結果は、

現状の日本企業の一面を映し出していることは間違いない。本稿が現地従業員の活用、さらには外国人人材の活用を考える実務家・研究者の一助となることを期待している。

*本稿はJSPS 科研費 16H03666, 17K13777 の助成を受けたものです。また、調査に協力して下さった企業の皆様に深く御礼申し上げます。

参考文献

- 大木清弘 (2013) 「国際人的資源管理論における日本企業批判——日本人海外派遣者問題の再検討」 組織学会編『組織論レビュー』第1章, pp. 1-42. 白桃書房.
- (2014) 『多国籍企業の量産知識：海外子会社の能力構築と本国量産活動のダイナミクス』有斐閣.
- (2016) 「海外子会社のパフォーマンスと本社、駐在員、現地従業員の権限——タイの日系販売子会社への質問票調査」『国際ビジネス研究』8 (1), pp. 59-72.
- Ando, N. (2014) The Effect of Localization on Subsidiary Performance in Japanese Multinational Corporations. *International Journal of Human Resource Management*, 25 (14), pp. 1995-2012.
- Bartlett C. A., and S. Ghoshal, (1989) *Managing across Borders: The Transnational solution*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- , and H. Yoshihara, (1988) New Challenges for Japanese Multinationals: Is Organizational Adaptation Their Achilles Heel? *Human Resource Management*, 27 (1), pp. 19-43.
- Birkinshaw, J., N. Hood, and S. Young, (2005) Subsidiary Entrepreneurship, Internal and External Competitive Forces, and Subsidiary Performance. *International Business Review*, 14 (2), pp. 227-248.
- Björkman, I., W. Barner-Rasmussen, and L. Li, (2004) Managing knowledge transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 35 (5), pp. 443-455.
- Chang, S. J., A. van Witteloostuijn, and L. Eden, (2010) From the Editors: Common Method Variance in International Business Research. *Journal of International Business Studies*, 41 (2), pp. 178-184.
- Colakoglu, S., and P. Caligiuri, (2008) Cultural Distance, Expatriate Staffing and Subsidiary Performance: The Case of US Subsidiaries of Multinational Corporations. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (2), pp. 223-239.
- Crespo, C. F., D. A. Griffith, and L. F. Lages, (2014) The Performance Effects of Vertical and Horizontal Subsidiary Knowledge Outflows in Multinational Corporations. *International Business Review*, 23 (5), pp. 993-1007.
- Delios, A., and I. Bjorkman, (2000) Expatriate Staffing in Foreign Subsidiaries of Japanese Multinational Corporations in the PRC and the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (2), pp. 278-293.
- Gammelgaard, J., F. McDonald, A. Stephan, H. Tüselmann, and C. Dörrenbächer, (2012) The Impact of Increases in Subsidiary Autonomy and Network Relationships on Performance. *International Business Review*, 21 (6), pp. 1115-1130.
- Gate, S. R., and W. G. Egelhoff, (1986) Centralization in Headquarters-subsidiary Relationship. *Journal of International Business Studies*, 17 (2), pp. 11-92.
- Gaur, A. S., A. Delios, and K. Singh, (2007) Institutional Environments, Staffing Strategies, and Subsidiary Performance. *Journal of Management*, 33 (4), pp. 611-636.
- Gong, Y. P. (2003) Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance. *Academy of Management Journal*, 46 (6), pp. 728-739.
- Gupta, A. K., and V. Govindarajan, (2000) Knowledge Flows within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 21 (4), pp. 473-496.
- , ——, and A. Malhotra, (1999) Feedback-seeking Behavior within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 20 (3), pp. 205-222.
- Hair, J. F., R. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black, (1998) *Multivariate Data Analysis, 5th Edition*. London: Prentice Hall.
- Harzing, A. W. K. (1997) Response Rates in International Mail Surveys: Results of a 22-country Study. *International Business Review*, 6 (6), pp. 641-665.
- Hayes, R. H., and S. C. Wheelwright, (1984) *Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing*. New York: John Wiley.
- Heenan, D. A., and H. V. Perlmutter, (1979) *Multinational Organization Development*. Mass: Addison-Wesley.
- Jaworski, B. J., and A. K. Kohli, (1993) Market Orientation: Antecedents and Consequence. *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 53-70.
- Kawai, N., and R. Strange, (2014) Subsidiary Autonomy and Performance in Japanese Multinationals in Europe. *International Business Review*, 23 (3), pp. 504-515.
- Kopp, R. (1994) *The Rice-paper Ceiling: Breaking through Japanese Corporate Culture*. Berkeley, CA: Stone Bridge Press.
- Negandhi, A. R., and B. R. Baliga, (1979) *Quest for Survival and Growth: A Comparative Study of American, European, and Japanese Multinationals*. New York: Praeger.
- Oki, K. (2016) Subsidiary Autonomy and Factory Performance in Japanese Manufacturing Subsidiaries in Thailand. *Research in Global Strategic Management*, 17, pp. 215-243.
- Podsakoff, P. M., and D. W. Organ, (1986) Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12 (4), pp. 531-544.
- Pudelko, M. and H. Tenzer, (2013) Subsidiary Control in Japanese, German and US Multinational Corporations: Direct Control from Headquarters versus Indirect Control through Expatriates. *Asian Business and Management*, 12(4) pp. 409-431.
- Rosenzweig, E. D., and G. S. Easton, (2010) Tradeoffs in Manufacturing? A Meta-analysis and Critique of the Literature. *Production and Operations Management*, 19 (2), pp. 127-141.
- Taggart, J., and N. Hood, (1999) Determinants of Autonomy in Multinational Corporation Subsidiaries. *European Management Journal*, 17 (2), pp. 226-236.
- Tang, J., and W. G. Rowe, (2012) The Liability of Closeness: Business Relatedness and Foreign Subsidiary Performance. *Journal of World Business*, 47 (2), pp. 288-296.
- Tungli, Z., and M. Peiperl, (2009) Expatriate Practices in German, Japanese, UK, and US Multinational Companies: A

Comparative Survey of Changes. *Human Resource Management*, 48 (1), pp. 153-171.

Venaik, S., D. F. Midgley, and T. M. Devinney. (2005) Dual Paths to Performance: The Impact of Global Pressures on MNC Subsidiary Conduct and Performance. *Journal of International Business Studies*, 36, pp. 655-675.

おおき・きよひろ 東京大学大学院経済学研究科講師。
国際経営，国際人的資源管理専攻。