

# 海外現地法人における人的資源管理の制度的補完性

## —研究の発展と今後の展望—

長岡大学専任講師 鈴木 章浩

### 1. 研究の背景と目的

本論文では、多国籍企業の海外現地法人における人的資源管理（以下、HRM（Human Resource Management）という）に関する近年の研究蓄積を渉猟し、調査が不十分な点を指摘する。そのうえで、新たな分析枠組みを示し今後の研究の可能性について論ずる。企業活動の国際化とともに、多国籍企業は現地法人の人事管理をどうするかという課題に常に頭を悩ませてきた。また、学術研究においても現地法人のHRMへは高い関心が寄せられている。とくに近年はグローバル・ビジネスの中核拠点を国外に設け本社の権限を委譲する等、現地法人の存在感が増している<sup>1</sup>。これに伴って、海外の従業員から幹部候補者を募ったり、管理者層の人事考課をグローバルで統一したりというようにHRMのあり方も大きく変わりつつある<sup>2</sup>。

日系多国籍企業の海外研究開発拠点を対象にした鈴木（2014）では、高業績の研究開発者に資金・時間面で厚遇するHRMによって、海外拠点の新製品リリース数や顧客満足度の高い製品開発が促されていた<sup>3</sup>。また、筆者が共同研究者とともに行った日系多国籍企業への聞き取り調査では、業務上の国と国との境がなくなりつつあるなか、日本式のHRMを海外にそのまま移転するだけでは、組織内にひずみが生じるという企業側の強い危機感を感じた。海外現地法人のHRMを構築するにあたり自国のHRMのどの点をどの程度変革するべきか（あるいは、する必要はないか）という経営課題は、多国籍企業にとって日増しに重要になっている<sup>4</sup>。

以上の背景より、これまで行われた現地法人のHRMに関する先行研究をまとめ、さらなる発展に向けて展望を示すという着想に至った。本稿では、先行研究の中でも現地法人のHRMが何によって決まるのか、その規定要因を探った研究（以下、現地法人HRM研究という）に絞ってレビューする。本研究の学術的な意義は、第1に、これまでの現地法人HRM研究における研究視座と課題を整理することにある。第2に、これからの研究に向けて実効性のあると思われる分析枠組みを提示し可能性を考察することにある。

### 2. 現地法人HRM研究の発展

#### 2.1 先行研究の分析視点

海外現地法人のHRMの策定で最も基本的な課題は、本社の踏襲あるいは現地国の模倣、どちらを選択するかである（Almond and Ferner, 2006）。親会社が企業グループとしての統括や一

貫性を重視した結果、現地法人も類似したHRMになるか、それとも進出した国でひろく行き渡っている慣行に倣うか、という議論は数々の研究で繰り返されてきた (Ferner and Quintanilla, 1998)。これらの研究で鍵となる概念は「同形化」である。Dimaggio and Powell (1983) によれば、同形化とは、ある組織が「理にかなっていること」を求めて、同一の「組織フィールド」に存在する他の組織と類似した慣行やものの見方を採用することである<sup>5</sup>。また、Ferner and Quintanilla (1998) によれば、同形化とは、ある組織が同一の環境に置かれた他の組織と同じ組織構造や業務工程を採用する程度を指す。

Ferner and Quintanilla (1998) は、多国籍企業が海外進出した国でHRMを構築するとき、大きく3つのタイプの同形化の影響を受けるといふ。第1は「ローカル同形化」である。現地法人は現地国の環境 (法律・規則・事業環境・事業慣行・文化等) に置かれるため、その振る舞いが現地企業と似通ってくる。おのずと現地のHRMに類似する。第2が、本社と同じHRMを現地法人にも適用しようとする圧力であり「コーポレート同形化」と呼ぶ。また、母国で一般的な慣行が本社を通じて現地法人に伝わる影響もこの同形化に含める (白木, 2006)。現地法人のHRMは親会社の意向を強く反映したものになる。第3は「グローバル・インターコーポレート同形化」である。規模の大きい多国籍企業はグローバル競争にさらされている。「グローバル・インターコーポレート同形化」とは、この競合他社から受ける同形化の圧力である。現地法人のHRMは現地国や本社のものとは違う、ライバル企業を模した形になる。

いまひとつ現地法人HRM研究で言及しておくべきは、制度理論の援用である。制度理論に基づいて海外拠点のHRMの規定要因をひも解くと、現地国の制度から受ける圧力、本国 (本社) の制度から受ける圧力、さらには現地国と本国 (本社) との制度間の距離が重要になる。たとえば進出国と自国との制度があまりにかけ離れている場合、本社の方式を海外へそのまま移転し難いということになる。進出国と本国とを対比させるため、上述の「ローカル同形化」、「コーポレート同形化」の議論と重ねた研究が多い。制度理論の分析ではScott (1995) による制度の3つの面がしばしば援用される (Kostova and Roth, 2002)。すなわち、認知的側面 (cognitive)、規範的側面 (normative)、規則的側面 (regulative) である。認知的側面とは、ある国において社会全体に知れ渡っており人々が共有している通念や事柄である (Kostova and Roth, 2002)。規範的側面とは、ある国において個人が抱いている価値・信念・規範、人間の性質や行動に対する想定と定義される (Kostova and Roth, 2002)。規則的側面とは、ある国においてなんらかの行動を促す一方で他の行動を制限するような法律や規則を指す (Kostova, 1999)。

さて、これまでの現地法人HRM研究は図1,2,3で示すとおり3つの流れに大別できる。第1は、現地法人のHRMに対する、本社からの圧力 (コーポレート同形化) と現地国からの圧力 (ローカル同形化) を切り口としたもので図1に対応する。第2は、現地法人がグローバル・レベルで優勢なHRMを取り入れていることも加味した研究である (グローバル・インターコーポレート同形化)。本社や現地国からの影響も、なお残されている。図2を参照されたい。第3の研究群は、現地法人のHRMに影響を与える外的要因だけではなく、現地法人の内部要因や外部への働きかけを考慮している (図3)。図1から図3の研究を通して、制度理論のフレームワークは用い

られている。同時に、制度理論だけで現地法人のHRMを説明することの限界も指摘されつつある。それでは近年の業績を見ていこう。

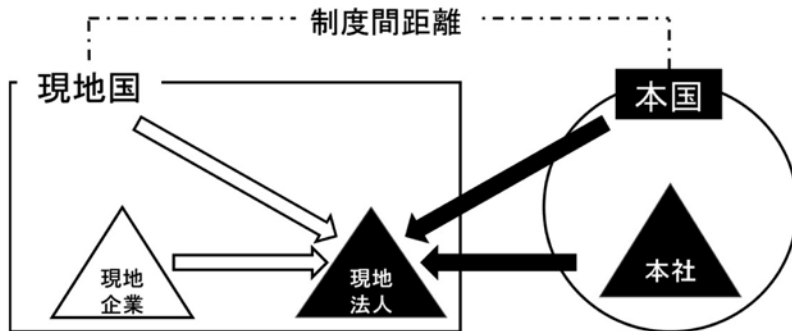


図1 現地法人 HRM 研究のアプローチ その1

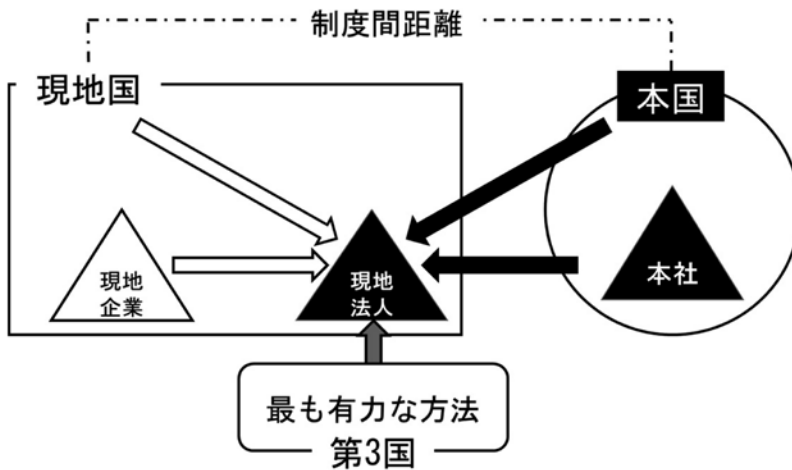


図2 現地法人 HRM 研究のアプローチ その2

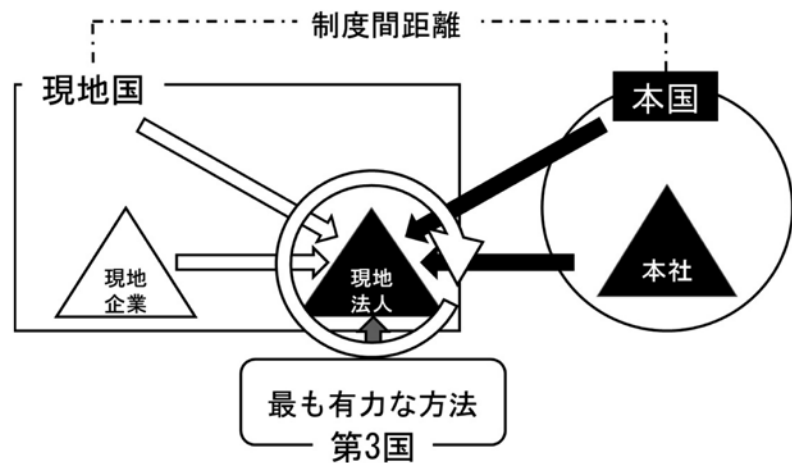


図3 現地法人 HRM 研究のアプローチ その3

## 2.2 先行研究のレビュー

Björkman, et al. (2007) はアメリカ合衆国、ロシア、フィンランドに立地する多国籍企業の海外拠点158箇所についてHRM（教育訓練、業績評価、報酬等）を調査した。その結果、拠点のHRMは3か国間で大きく異なっていた。よって現地国の制度から受ける同形化圧力は大きいと述べる。あわせて、親会社からの出向者数、現地法人人事部の全社における影響力の大きさ等が、拠点のHRMを規定することを確かめている。またGaur, et al. (2007) は、制度理論を用いて現地国の制度が海外子会社の人員構成をどう左右するかを調べた。2,952の日本企業の12,997の海外子会社（計48か国に立地）を対象に、海外子会社にいる日本人従業員の割合、子会社の責任者が日本人である割合を調査した。それによると、既述の規則的側面と規範的側面における制度間距離が遠い国の子会社ほど、従業員数や責任者に占める日本人の割合が高くなる。また、制度間距離の遠さが日本人比率の高さに与える影響は、子会社の創業年数が経過するほど強くなるという。

Pudelko and Harzing (2007) はアメリカ合衆国、日本、ドイツが母国籍の海外拠点を対象とする。海外拠点のHRMを規定するのは親会社か現地国か、という従来の観点に加え、グローバルで有力な成功モデルへの模倣があるのではないかと彼らはいふ。そのうえで海外拠点のHRMについて、「タスクを特定してトレーニングするか」、または「幅広い知識を身につけられるトレーニングをするか」や、「業績連動の給与か」、または「年功序列の給与か」などを尋ねている。典型的なアメリカ型人事は各項目の前者、日本型は後者、ドイツ型は中間と考える。研究結果によれば、アメリカ合衆国にある日本籍企業とドイツ籍企業は進出先であるアメリカのHRMに合わせている。そればかりか、ドイツにある日本籍企業と日本にあるドイツ籍企業でもアメリカ型になっていた。よって、現地国とも本国とも関係のない、世界標準で有力なモデルを取り入れていると論ずる。Brewster, et al. (2008) は、海外子会社のHRMは現地企業のそれとは異なるケースがほとんどで、現地の制度・文化からの同形化圧力は限定的であると主張する。また、本国のやり方の模倣も見られない。さらに、グローバルレベルで収斂していてどの子会社でも共通のHRMが観察されるという仮説も否定されている。以上より、子会社のHRMは、現地国の制度と本国の制度との相対的な強弱を反映して様々に変容すると結論づける。

Lawler, et al. (2011) は、アメリカ合衆国が母国籍の海外子会社217社の人事管理を調査した。具体的には、「従業員の採用過程は厳格である」、「同じ職位であっても業績の高い社員と低い社員とで大きな給与格差をつける」、「個人やチームの業績に連動して給与が決まる」等の人事施策の実施度合いを質問している。調査の結果、子会社が競合他社と比して製品差別化をするほど、子会社が他拠点へ知識を移転するほど、さらに現地国が経済成長しているほど、上記の人事管理が行われている度合いが高いことが明らかになった。反対に現地国の労働法による規定が厳格だとその度合いは低い。また、この結果は管理者層よりも一般社員に、より当てはまっていた。Ferner, et al. (2011) と Belizon, et al. (2013) は、海外子会社のHRMの裁量（自律）に注目した調査である。前者の研究からは、子会社が扱っている製品がグローバルで標準化されている場合、さらに本社と子会社の間で組織階層が多い場合、子会社のHRMの裁量が小さいことが発見された。

後者の研究からは、子会社から本社への人事に関する報告（人件費総額、離職者、無断欠勤）が義務づけられている場合等で、子会社のHRMの裁量が小さいことがわかった。

Kostova, et al. (2008) は、制度理論を多国籍企業研究に援用した先行実績を整理する。そして、これまでの研究で確立された事柄を批判的に検討し新たな命題を示している。この点で、制度理論を用いた多国籍企業研究の転換となった論文といえる (Clark and Lengnick-Hall, 2012)。まず、同形化とは特定の組織フィールド内の制度から受ける圧力である。一方、多国籍企業は数多くの組織フィールドに同時に属しており複雑、特異、多種多様な制度のなかにいる。よって、多国籍企業の行動がある1つの形へ同形化していくことは考えにくいという。つぎに、海外現地法人が対峙する現地国の制度のうちどうしても避けられないのは法律や規則で、その他から受ける影響はごくわずかだとうったえる。つまり、あらゆる制度への適応の成否が現地法人にとって決定的に重要であるという見方は、制度理論を十分に活かしていないという。彼女らは今後の研究に向けて以下のとおり提言する。すなわち、多国籍企業は制度的環境を巧みに操作したり交渉したり、ときにはみずから構築することが求められている。単に制度的環境からの圧力に屈する存在ではない。今後は幅広い制度理論研究の領域と多国籍企業分析とを統合させる必要がある。

コストバらの業績を受け Clark and Lengnick-Hall (2012) も現地法人HRM研究における制度理論の援用のされ方に疑問を呈する。彼らによれば、従来の研究は国と国との制度の遠さをグローバルでの同形化を目指す企業にとっての妨げとしかとらえていなかった。ところが制度の隔たりがあるがゆえに生じるギャップが、グローバル企業にとって価値を生む源泉になるのだという。さらに、現地法人が採用しているHRMはなにも本社から強いられたものではなく、彼らが競争優位を獲得することを意図した結果だと論を展開する。以上より、現地法人HRM研究の発展のためには、人事施策を通じた「戦略的機会」の観点を導入すべきことが示されている。Edwards, et al. (2013) もまた制度間距離は、海外子会社のHRMを説明する数ある要素のうちのひとつにすぎないと述べる。彼らによれば制度が近いとされる国同士であってもHRMの様相が異なっている場合があり、その反対もありうる。具体的にはカナダ、スペイン、アイルランド、英国にある1,100の在外拠点を対象にHRMに影響する要因を3点から検証している。すなわち、国家間の制度の違いを超越してHRMに影響する力、多くの企業が取り入れている先進的で主流なHRMに合わせようとする力、および国家間の制度の差異がHRMに影響する力である。これらの要因の相互作用に着眼してHRMの規定要因を考察する。

さいごに Sparrow, et al. (2014) は多国籍企業がグローバル・タレント・マネジメントをいかに講じるかは、企業戦略や組織構造さらには業務プロセスがグローバルに統合された状態か、あるいは現地に適応することが求められているかに依存するという。また、海外子会社は現地国固有の特殊な労働市場や制度にさらされているため、たとえ同じ人材マネジメントをしたとしても、それが通用して大きな成果を得られる国もあれば、適合せずに小さな成果で終わる国もあると推察する。こうした複雑さゆえに、ローカル同形化かコーポレート同形化かという図式で子会社のHRMを論ずる限界を示唆している。

### 3. 制度的補完性の考え方

#### 3.1 組織アーキテクチャの形態

前節のとおり、何が現地法人のHRMに影響しているのかという観点では、既存の研究で議論し尽くされている。また、新たな命題の提示はあるものの豊かな実証分析が残されているわけではない。そこで以降の研究では、どうして現地法人のHRMはその様式になっているのか、というアプローチが必要だと考える。換言すれば、現地法人のHRMに合理性があるのかを見出すことが研究課題となる。このリサーチ・クエスチョンに向けて新たな枠組みを示す。そのため比較制度分析、なかでも「制度的補完性」の考え方を援用する。制度的補完性は以下のとおり定義される。すなわち、「経済に存在する複数の制度の間には、一方の制度の存在・機能によって他方の制度がより強固なものになっているという関係が往々にして見られる。このように1つの経済の中で一方の制度の存在が他方の制度の存在事由となっているような場合」(青木・奥野(藤原)1996, p.35)、両者は制度的に補完し合っているという。先行業績では主に制度間の距離に着目したが、制度間の補完性(相補性・互惠的關係ともいう)に焦点を当てる。ここに本稿で示す枠組みの独創性がある。具体的にはHRMと組織構造(組織アーキテクチャ)との制度的補完性、HRMと企業を取り巻く環境との制度的補完性を取り上げる。

はじめに、組織アーキテクチャの形態について、青木(1989)や青木(瀧澤・谷口訳)(2003)を参考にして概説する<sup>6</sup>。青木によれば、組織アーキテクチャの形態は、組織内の作業タスク間で、どのように情報処理・意思決定業務を分担するかによって決定される。青木(1989)は、「組織は単純に戦略的な目的を設定するセンターと、この目的を達成するための作業活動に従事する多数の単位(ライン)から成り立っている」(青木1989, pp.109-110, 括弧内引用者)とする。「センターと各作業単位(ライン)はそれぞれの職域において関係情報を処理し、組織のルールや慣習にしたがってコミュニケーションし、そして、組織活動に影響を与えるようなさまざまな決定を行う」(青木1989, p.110, 括弧内引用者)。この一連の行動をもっとも効率的に行えるよう、組織アーキテクチャの形態が決まる。青木(瀧澤・谷口訳)(2003)が提示する組織アーキテクチャの形態には大きく次の2つがある。

第1は「ヒエラルキー的分割モード(Hierarchical Decomposition)」である(図4)。いま、組織内の作業タスクには「センター( $T_1$ )」と「ライン( $T_2$ )」という2つが存在する。また、 $T_1$ と $T_2$ を取り巻く環境の不確定要素を「全体的環境要因」と「個別的環境要因」と呼ぶ。全体的環境要因は $T_1$ と $T_2$ 両方の生産に影響し、個別的環境要因は $T_1$ 、 $T_2$ それぞれの生産にしか影響しない。タスクは環境要因を観察しそこから得た情報に応じ意思決定を行う。ヒエラルキー的分割モードでは、全体的環境要因は $T_1$ によってのみ観察され $T_2$ は関与できない。 $T_1$ は全体的環境要因の観察を経て意思決定を下し、計画やマニュアルで $T_2$ へ一方的に情報伝達する。 $T_2$ が $T_1$ の意思決定を覆すことはできず $T_2$ は上下階層構造の下位に位置づけられる。 $T_2$ は個別的環境要因の観察はするが、その情報が $T_1$ と共有されることはない。

組織アーキテクチャの第2の形態は「情報同化モード (Information Assimilation)」である (図5)。ヒエラルキー的分割モードとの違いは、T<sub>1</sub>、T<sub>2</sub>両方のタスクによって全体的環境要因が観察されることである。よって、T<sub>1</sub>が知らない全体的環境要因の情報をT<sub>2</sub>が持っている可能性がある。全体的環境要因は組織全体の生産を左右するので、T<sub>1</sub>とT<sub>2</sub>は相互に情報をやりとりして補い合う。また、T<sub>1</sub>による決定事項をT<sub>2</sub>が臨機応変に変えたり、T<sub>2</sub>が意思決定しT<sub>1</sub>へ指揮したりすることが認められている。おのずと2つのタスクはフラットな関係になる。

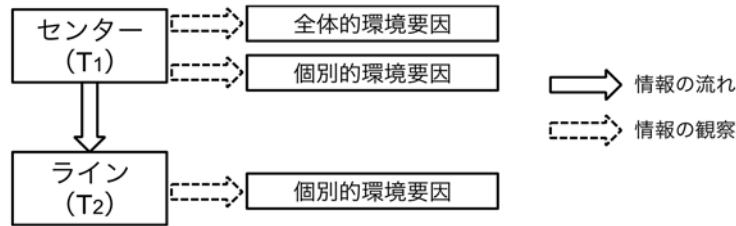


図4 ヒエラルキー的分割モード (Hierarchical Decomposition)

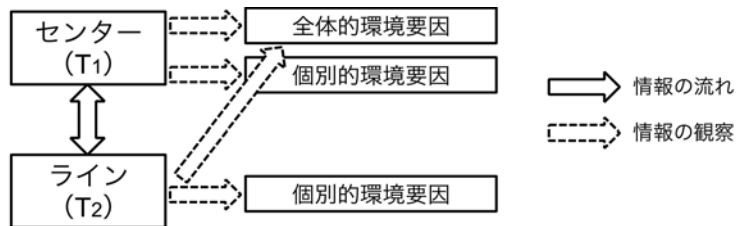


図5 情報同化モード (Information Assimilation)

### 3.2 HRM と組織アーキテクチャとの制度的補完性

つぎに、HRM と組織アーキテクチャとの間の制度的補完性について説明する。青木(2003)は、「異なるタイプの組織アーキテクチャは、そこに参加する個々の経済主体にたいして、対応するタイプの<sup>メンタル</sup>心的プログラム -より伝統的な言い方をすれば人的資産または技能- を要求するというものである。言い換えれば、人的資産のタイプと組織アーキテクチャのタイプとが適合しなければならぬ」(青木 2003, p.108) と主張する。さらに、青木 (2011) は人材技能と組織アーキテクチャの「進化」に関して以下のように述べる。「コーポレーションという集合認知のアーキテクチャに多様な形態がありうるとすれば、それぞれの形態について、認知的性向、集合認知を志向する態度、認知スキルと行動スキルの統合類型・水準などの点で、適合した人的資源が得られるという一般的予想が成り立たなければならない。(中略) 一方、諸個人の投資決定は、会社企業の組織アーキテクチャ様式のなかで支配的なものはどれか、その結果としてどの認知資産が有利になる公算が高いかなどの点で、彼らが抱いた認識の影響を受ける。すなわち、コーポレーションの支配的な組織アーキテクチャ様式、これに適合した人的認知資産は共進化を遂げる」(青木 2011, p.35)。

整理すると、組織アーキテクチャが異なれば求める人材像も異なる。雇う側からみれば、企業はそれぞれの組織アーキテクチャを有する。企業の存立のためには、各組織アーキテクチャで力を発揮する人材を獲得できるという予想が成り立たなければならない。一方、雇われる側からみれば、社会全体で主流な組織アーキテクチャはどういった形態なのかを認知する。そして、主流な組織アーキテクチャの企業ではどのタイプの人材が求められているのかに注意を払い、その要求水準に近づくための人的資本投資を行う。このとおり人的資産と組織アーキテクチャとは互恵的な関係にある。

それでは、各組織アーキテクチャに適合する HRM を論じ、両者の制度的補完性を具体的に説明する (表1)。まず、ヒエラルキー的分割モードでは、「組織参加者はそれぞれの職域のもとで、専門化された技能を発展させることが望まれる。センターは、情報処理および計画を改良するための決定の能力を増大させなければならない。それぞれの作業単位は、特定の指示の効率的な実行に必要なエキスパート技能を発展させなければならない」(青木 1989, p.111)。また、明確な職務境界と職務記述にのっとり職務等級制度が採用される。なぜなら、「機能的ヒエラルキーによって各レベルに序列づけられた管理者は、標準化された仕事の定義に従って内部任用のみならず労働市場から補充される。その際、賃金の水準は市場の相場が意識されるが、それは職務等級制度のほうがやりやすい」(平野 2006, p.126) からである。個人の職務範囲が狭いため異動は職能内に限定される。また、教育訓練の目的はそれぞれの職種 of 専門能力を高めることが主になる。

つぎに、情報同化モードでは作業タスク間の水平的な情報共有が欠かせず、他の部署の文脈を理解しなくてはならない。この際、「タスク単位がシステミック環境 (全体的環境要因) と個別的环境の両方のセグメントの観察を交換しながら、それぞれの活動水準を決定することを可能ならしめるための費用」(平野 2006, p.144, 括弧内引用者) が必要になる。具体的には、部署間の調整・結合を可能にする企業特殊技能の育成費、不慣れな仕事に就くことに伴う生産効率の悪化等のコストがかかる (平野, 2006)。こうしたコストを節約するために、自社の仕事を広く知ることのできるジョブ・ローテーションが強みを発揮する。また、人事格付けは職能資格制度が適合する。なぜなら職能資格制度における格付けは、職種ごとに細分化した能力要件を定めているわけではなく一般的な形で定式化されている。よって、職能を越える柔軟な異動を容易にするからである。また、内部 (社内) 労働市場が発達しているため、従業員は転職に有利な一般的熟練や専門化された技能への投資には消極的で、広範な職能経験に重きが置かれる。

表1 HRM と組織アーキテクチャとの制度的補完性

		組織アーキテクチャ	
		ヒエラルキー的分割モード	情報同化モード
H	重要技能	専門的技能	企業特殊技能
R	キャリア・パス	特定の職種に限定	複数の職種を経験
M	人事格付け	職務等級制度	職能資格制度

出所)筆者作成



### 3.3 HRMと環境との制度的補完性

HRMと企業を取り巻く環境との制度的補完性について説明する。企業のHRMに影響する環境には事業の技術要因、労働市場、競争環境、現地当局の政策等がある (Birkinshaw and Hood, 2000; Dyer and Kochan, 1994)。組織内部の各タスクが環境の不確定要素に対応したり、適切な意思決定ができたかどうかが、タスクの環境観察能力ないし環境処理能力の精度に依存する (青木, 2003)。この能力を高めるためにはHRMをこしらえてタスク内の人材技能を伸長させる必要がある。環境は様々であるためそれに対応するHRMの形態も異なるということになる。本項ではHRMと労働市場との相補的な関係を例示し、制度的補完性を説明する。

HRMの形態を決める要素のひとつに、労働市場から人材を調達する手段が確保されているか否かがある。たとえば製薬産業の研究開発職やMR (Medical Representatives) では職種別の高度な専門スキルを保有する人材プールが存在する。これは、製薬産業内であれば特定の企業のみならず、他企業でも通用する労働者が多いことを意味する。彼ら・彼女らは転職に有利で、日本でも職種別の労働市場が形成されつつあるという。したがって、企業側から見れば外部労働市場から競争力のある人材を獲得することの優先順位を高めるべきだと考えられる。こうした製薬産業の状況を受けて須田 (2015) は、「労働市場での競争力ある賃金の提供が必要となり、それが、マーケット・ペイが収集しやすい職務ベースの人事管理が普及していくという人事戦略の変化につながっていくととらえられる」(須田 2015, p.177) と考察している。この場合、転職者の多い労働市場に対する、職務基準の人事格付けという制度的補完性が成り立っている。

他方、平野 (2006) には、チェーンストア業界のある日本法人 (アメリカ合衆国資本) が日本の労働市場に面し、そのHRMを変化させる様について以下の指摘がある。すなわち、日本では「新規事業要員のすべてを外部労働市場から調達することは現実的ではない。それゆえ、A社 (=日本にある外資系企業) では、アメリカ本体と異なる人事管理が人事部長のイニシアチブによって行われ始めている」(平野 2006, p.129, 括弧内引用者) という。具体的には、職能をこえる異動を試みたり、社外に求人情報を出すと同時に社内公募も募り人材の内部調達経路を確保したりしている。この日本法人A社は、本国式の幅の狭いキャリア形成や職務ベースの人事格付け制度を貫くよりも、日本寄りにシフトしたほうが合理的だと考えた例である。すなわち、日本の労働市場という環境と互恵的なHRMを生成している。

## 4. 今後に向けた現地法人HRM研究の分析枠組み

本節では前節で述べた概念にもとづいて、現地法人HRM研究の新しい分析枠組みを提示する。図6で示す、海外現地法人のHRMをめぐる制度的補完性に着目されたい。図中に点線で表した「制度的補完性1」は、第3節第2項で述べたHRMと組織アーキテクチャとの制度的補完性に該当する。破線で示した「制度的補完性2」は、第3節第3項のHRMと環境との制度的補完性に対応する。

「制度的補完性1」は、本社や他の海外拠点を含めた企業全体をフィールドとする。「制度的補完性2」は、現地国や現地の産業をフィールドとする。

このフレームワークを用いて、なぜ現地法人のHRMがその形態になっているのかという第3節第1項で述べた研究課題に接近する。すなわち、単に現地法人のHRMが本社からなんらかの圧力を受けて形作られるというのではなく、企業全体の組織アーキテクチャと補完しあうようなHRMになっていないだろうか(制度的補完性1)。おなじく、単に現地法人のHRMが現地国からなんらかの圧力を受けて形作られるというのではなく、現地の環境と補完しあうようなHRMが築かれていないだろうか(制度的補完性2)。こうした補完関係があれば、現地法人のHRMの情態に合理性を見いだせる可能性がある。

本枠組みで分析した場合に予想される結果を考察する。まず、HRMと組織アーキテクチャとの制度的補完性についてである。たとえば設立間もない現地法人のなかには経営ノウハウが少なく本社から多くの指示を受ける拠点があるかもしれない。この場合、組織アーキテクチャはヒエラルキー的分割モードが効率的だ。したがって、現地法人のHRMは一般的熟練が重宝され、採用や教育訓練も専門的スキルにウェイトを置いたものになる。トップ・ダウンで現地法人の行動が決められるため本社や他拠点との連携・調整能力の優先順位は下がる。一方、現地法人の自律度が高く本社や他拠点との関係がフラットであれば、情報同化モードが適合するだろう。情報共有や部署間のすり合わせのために、企業特種的な熟練に長けていると都合がよい。また、ある職能に特化するのではなく異動などを通じて幅広いキャリアが形成されているかもしれない。

つづいてHRMと環境との制度的補完性は次のようなケースが予測できる。たとえば雇用の流動性が高ければ、現地法人にとっても人材の調達経路が多数確保されている。無理に新卒採用をする必要はない。そこで、伸びしろや潜在能力ではなくスペシャリストとしてのスキルを重視した採用や職務給を採る可能性がある。一方、雇用の流動性が低く人材の確保が難しい場合はどうだろう。生え抜きの社員を教育訓練して適材適所に配置する。また、経営環境の変化が起きても内部労働市場で人材をやりくりできるといったHRMが補完するのではないだろうか。

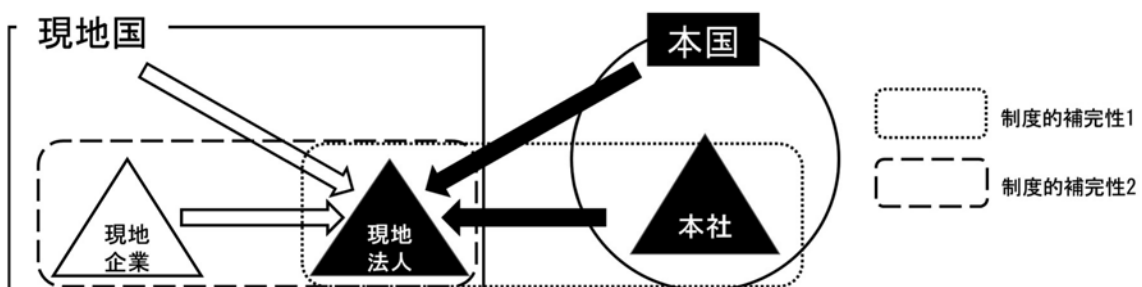


図6 海外現地法人のHRMをめぐる制度的補完性

## 5. むすび

本稿では、海外現地法人における HRM に関する諸研究を整理した。先行研究では、現地法人の HRM に影響する要因を探るといった観点で支配的である。ところが冒頭で述べたとおり、昨今では現地法人が存在感を強め多国籍企業グループ内の中核的な役割を担いつつある。その HRM が模倣の域を出ないと想定することには限界があるのではないかと考えた。また、HRM の戦略性に目をつける研究も出始めてはいるが実証は手薄だ。よって新たな研究課題として、現地法人の HRM の合理的な存在事由に焦点を当てることの重要性を説いた。

新たな研究枠組みを提示するうえで手掛かりとしたのは、制度的補完性の概念である。本論文では HRM と組織アーキテクチャとの制度的補完性、HRM と環境との制度的補完性に言及した。組織アーキテクチャの形態は、ヒエラルキー的分割モードと情報同化モードを挙げ、それぞれに適した人材技能を形成するための HRM があることを示した。また、HRM と環境との制度的補完性については、労働市場という外部環境を例に相補的な HRM を述べた。

おしまいに、上記の考え方の現地法人 HRM 研究への応用を提言した。すなわち企業グループ全体の組織アーキテクチャを制度的に補完する現地法人の HRM があるのではないかと、いう考えを示した。あわせて、現地環境との制度的補完を満たす HRM を見出せるのではないかと、いう考えを示した。こうしたアプローチによって、現地法人の HRM の規定要因が外部からの圧力にあるのではなく、制度的補完性という合理性のもとで形成されている可能性を探ることができる。

## 註

- <sup>1</sup> 『日本経済新聞』2013年9月17日 朝刊「日本企業「アジア本社」競う 東南アに中核拠点 タイやシンガポール、東京上回る権限も」
- <sup>2</sup> 『日本経済新聞』2016年4月23日 朝刊「武田、30歳から社長候補育成 世界同一基準で5年で2カ国以上経験」、『日本経済新聞』2016年3月18日 朝刊「パナソニック、経営幹部の評価全世界で統一 来月専門組織、優秀な外国人採用狙う」
- <sup>3</sup> 本論文では「(海外) 現地法人」、「海外子会社」、および「海外拠点」を定義の区別なく用いる。
- <sup>4</sup> 『日本経済新聞』2015年3月22日 朝刊「岐路に立つホンダ (4) 人事のグローバル化遅れ 国境越え適材適所に」
- <sup>5</sup> Dimaggio and Powell (1983) によれば、組織フィールドとは、世間一般にこうであろうと認知された領域を「総体として」構成する個々の組織の集まりことである。
- <sup>6</sup> 「組織アーキテクチャ」と組織構造は同義だが、本稿の表記は青木(瀧澤・谷口訳)(2003)に倣い「組織アーキテクチャ」で統一する。

## 【参考文献】

(邦文)

- 青木昌彦 (1989) 『日本企業の組織と情報』 東洋経済新報社
- 青木昌彦 (永易浩一訳) (1992) 『日本経済の制度分析 - 情報・インセンティブ・交渉ゲーム』 筑摩書房
- 青木昌彦・奥野 (藤原) 正寛 (1996) 『経済システムの比較制度分析』 東京大学出版会
- 青木昌彦 (瀧澤弘和・谷口和弘訳) (2003) 『比較制度分析に向けて (新装版)』 NTT 出版
- 青木昌彦 (谷口和弘訳) (2011) 『コーポレーションの進化多様性 集合認知・ガバナンス・制度』 NTT 出版
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析 - 「多国籍内部労働市場」の視点から』 有斐閣
- 鈴木章浩 (2014) 「多国籍企業における研究開発人材の国際移動とイノベーションについての一考察 - 海外 R&D 拠点の成功要因を探る -」, 『日本経済政策学会第71回全国大会報告論文集』
- 須田敏子編著 (2015) 『「日本型」戦略の変化 経営戦略と人事戦略の補完性から探る』 東洋経済新報社
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理 - 進化型の発生プロセスと機能性 -』 中央経済社
- 山内麻理 (2013) 『雇用システムの多様化と国際的収斂 - グローバル化への変容プロセス』 慶應義塾大学出版会

(英文)

- Almond, Phil and Anthony Ferner (eds.) (2006). *American Multinationals in Europe: Managing Employment Relations across National Borders*, Oxford University Press.
- Belizon, Maria Jesus, Patrick Gunnigle and Mike Morley (2013). "Determinants of central control and subsidiary autonomy in HRM: the case of foreign-owned multinational companies in Spain", *Human Resource Management Journal*, 23(3), pp.262-278.
- Birkinshaw, Julian and Neil Hood (2000). "Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters", *Journal of International Business Studies*, 31(1), pp.141-154.
- Björkman, Ingmar, Carl F. Fey and Hyeon Jeong Park (2007). "Institutional Theory and MNC Subsidiary HRM Practices: Evidence from a Three-country Study", *Journal of International Business Studies*, 38(3), pp.430-446.
- Brewster, Chris, Geoffrey Wood and Michael Brookes (2008). "Similarity, Isomorphism or Duality? Recent Survey Evidence on the Human Resource Management Policies of Multinational Corporations", *British Journal of Management*, 19(4), pp.320-342.
- Clark, Kim and Mark L. Lengenick-Hall (2012). "MNC Practice Transfer: Institutional Theory, Strategic Opportunities and Subsidiary HR Configuration", *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), pp.3813-3837.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell (1983). "The iron cage revisited: Institutional

- isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, 48(2), pp.147-160.
- Dyer, Lee and Thomas A. Kochan (1994). “Is There a New HRM? Contemporary Evidence and Future Directions”, *CAHRS Working Paper Series*, 94-22, Cornell University ILR School.
- Edwards, Paul K., Rocío Sánchez-Mangas, Olga Tregaskis, Christian Lévesque, Anthony McDonnell and Javier Quintanilla (2013). “Human Resource Management Practices in the Multinational Company: A Test of System, Societal, and Dominance Effects”, *ILR Review*, 66(3), pp.588-617.
- Ferner, Anthony and Javier Quintanilla (1998). “Multinationals, National Business Systems and HRM: The Enduring Influence of National Identity or a Process of ‘Anglo-Saxonization’”, *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4), pp.710-731.
- Ferner, Anthony, Olga Tregaskis, Paul Edwards, Tony Edwards, Paul Marginson, Duncan Adam and Michael Meyer (2011). “HRM Structures and Subsidiary Discretion in Foreign Multinationals in the UK”, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), pp.483-509.
- Gaur, Ajai S., Andrew Delios and Kulwant Singh (2007). “Institutional Environments, Staffing Strategies, and Subsidiary Performance”, *Journal of Management*, 33(4), pp.611-636.
- Lawler, John J, Shyh-er Chen, Pei-Chuan Wu, Johngeok Bae and Bing Bai (2011). “High-performance Work Systems in Foreign Subsidiaries of American Multinationals: An Institutional Model”, *Journal of International Business Studies*, 42(2), pp.202-220.
- Kostova, Tatiana (1999). “Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective”, *Academy of Management Review*, 24(2), pp.308-324.
- Kostova, Tatiana and Kendall Roth (2002). “Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations Institutional and Relational Effects”, *Academy of Management Journal*, 45(1), pp.215-233.
- Kostova, Tatiana, Kendall Roth and M. Tina Dacin (2008). “Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions”, *Academy of Management Review*, 33(4), pp.994-1006.
- Pudelko, Markus and Anne-Wil Harzing (2007). “Country-of-Origin, Localization, or Dominance Effect? An Empirical Investigation of HRM Practices in Foreign Subsidiaries”, *Human Resource Management*, 46(4), pp.535-559.
- Scott, W. Richard (1995). *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sparrow, Paul, Hugh Scullion and Ibraiz Tarique (eds.) (2014). *Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Context*, Cambridge University Press.