

1. 本報告の問題意識と目的

海外事業展開が拡大・深化する中、これまで他の職能と比べて「海外事業」や「現地人(非日本人)」との関係が希薄とされてきた日本企業の「本社人事部門」も「国際化」していくことが予想される。そこで、本報告では、日本の多国籍企業のケイパビリティについて、「本社人事部門の国際化」の視点から考察する。具体的には、日本企業へのアンケート調査を通して、「本社人事部門の国際化」に関わる状況を「人員構成」と「業務」の両側面から明らかにするとともに、事業展開の国際化や国際人的資源管理施策及びその成果等との関係性を分析する。また、筆者のヒアリング調査に基づく事例研究も織り込み、日本企業の取り組みの最前線に迫る。そして、上記の定量・定性両調査からのインプリケーションを提示したい。

2. 研究方法

先行研究のレビューを踏まえて本報告のリサーチクエスチョンを提示した上で、筆者による日本企業へのアンケート調査(日本 CH0 協会と共同で実施)及びヒアリング調査を通してそれらを検証する。

3. アンケート調査からの主な発見事実

(1) リサーチクエスチョン①「事業展開の国際化」を巡る状況

第1に海外事業の「量的拡大」が進んでいることが分かった。具体的には、5年前と比べて「海外現地法人数」「海外従業員数」「海外売上高」が「増加」と回答した企業は過半数に及んでおり、中でも「海外売上高」はそれが75%強に達した。第2に回答企業には海外事業の「質的深化」も見られる。すなわち、海外現地法人に対する「現地市場への浸透」「新商品開発やイノベーション・ベストプラクティスの創出」への期待が高まると同時に、「本社—海外現地法人間及び各国現地法人間の国境を越えた協働(国際的なプロジェクト活動など)」も活発化している様子が看取された。

(2) リサーチクエスチョン②「現地人幹部の育成・登用とグローバル人的資源管理」を巡る状況

まず、「現地人幹部の育成への注力」については、肯定的回答(5点法による回答で「5=全くそのとおり」または「4=どちらかと言えばそのとおり」を選択した企業)が70%超となった。また、「現地人の社長登用(現地化)への注力」も半数近い企業(49.0%)が肯定的な回答を寄せた。翻って、「グローバル人的資源管理」を巡っては、「規範的統合」と比べて「制度的統合」への取り組みは遅れている。度数分布では、前者の肯定的回答が75.3%であったのに対し、後者で

は31.7%に留まった。また、その「成果」の面についても、「本社と海外現地法人の現地人幹部との国境・国籍を越えた信頼関係の構築」(肯定的回答=60.6%)に比して「現地人の国際人事異動を含むグローバル最適の人材活用・配置の実現」(同25.5%)は進んでいない。

(3) リサーチクエスチョン③「内なる国際化への取り組み」を巡る状況

肯定的回答が最も多かったのは「海外駐在経験が日本本社の経営幹部へのキャリアパスとして重視されつつある」(59.8%)であった。他方、「英語能力の昇格要件化など外国語能力と評価・処遇の結びつきが強まりつつある」(32.3%)や「日本本社における外国人の役員(取締役・執行役員)への登用に注力している」(19.1%)と答えた企業は比較的少なかった。

(4) リサーチクエスチョン④「本社人事部門の国際化」を巡る状況

「人員構成」の国際化については、「仕事で2か国語以上(日本語+英語など)を使いこなせる人事部社員(日本人・外国人を問わず)」が「いる」と答えた企業が7割近く(69.6%)に達すると同時に、5年前との比較でも「増加」(36.4%)が「減少」(2.3%)を大きく上回った点が目を引く。そして、そのことは「海外駐在経験(1年以上)のある日本人の人事部社員」「海外留学経験(1年以上)のある日本人の人事部社員」を有する企業がともに過半数に及び、いずれも増加基調にある点とも関係していると推察される。次に、「業務」面の国際化であるが、当該業務が「ある」との回答は「本社・事業部の海外事業担当部門との日常的な連携」(73.4%)の割合が最も大きかった。また、5年前との比較で「増加」の割合が最大であったのは「本社トップ(社長・会長)との海外現地法人の現地人幹部の育成・登用やグローバルな人事施策に関する日常的な議論・打ち合わせ」(46.4%)であった。そして、本社人事部門の「国際化」の促進要因を探るべく実施した重回帰分析では、「人員構成」面に関しては、「海外事業の質的深化」と「制度的統合への取り組み」が有意なプラスの影響力を有することが明らかになった。一方、「業務」面では、「人員構成」面と同様、「制度的統合」がプラスの係数で有意になったほか、「海外事業の量的拡大」(海外現地法人数や海外従業員数・海外売上高等の増加)も促進要因である旨が示された。さらに、国際人的資源管理施策の「成果」との関係性を巡っては、重回帰分析の結果、「本社と現地人幹部の信頼関係」「グローバル最適の人材活用・配置」のいずれに対しても、「規範的統合」あるいは「制度的統合」に加えて、本社人事部門の「業務」面での国際化が有意なプラスの影響力を保持していることが明らかとなった。

4. ヒアリング調査(日本企業の事例研究)

ヒアリング企業においては、海外事業の拡大・深化に呼応する形で、規範的統合・制度的統合に注力するとともに、その推進に向けて本社人事部門と海外現地法人の人事部門との「国境を越えた協働」が行われている様子が窺えた。

以上