

制度環境の変化がトップマネジメント人材の現地化と 現地法人のパフォーマンスとの関係に与える影響

稲村 雄大（青山学院大学）

キーワード：海外現地法人 / 人材の現地化 / 制度環境

1. イントロダクション

多国籍企業の海外現地法人において、本国親会社から派遣される人材を活用すべきか、それとも現地の人材をより積極的に活用すべきか、という問いは、学術的にも実務的にも、古くから議論されてきたトピックである。そしてそのような海外現地法人における人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係を実証的に分析した先行研究も少なくない。しかしながら、それらの先行研究における実証分析の結果は、必ずしも一致していない。すなわち、現地の人材を積極的に活用して人材の現地化を進めることが、海外現地法人のパフォーマンスに正の影響を及ぼすという分析結果（例：Zeira, Harari, and Izraeli, 1975; Takeuchi, Takahashi, and Chen, 2003）と、人材の現地化が逆に現地法人のパフォーマンスに負の影響を及ぼすという分析結果（例：Gong, 2003; Xu and Lu, 2007; Riaz, Rowe, and Beamish, 2014）が混在しているのである。

本研究では、そのような分析結果の不一致を説明するためのひとつの視点として、ホスト国における制度環境に注目する。制度環境とは、組織を取り巻き、組織に対して制約を課す存在であるとともに、組織行動に対して正当性を付与する存在でもある（山倉, 1993）。そのような制度環境の変化は、組織の行動や形態にも影響を与えられ（Meyer and Rowan, 1977）、したがって、ホスト国の制度環境が変化すれば、そこで活動している組織（現地法人）に与えられるプレッシャーや求められる行動も変化し、人材の現地化と現地法人のパフォーマンスとの関係も同様に変化すると考えたのである。

このような制度環境の変化が人材現地化と現地法人のパフォーマンスとの関係に与える影響を検証するために、本研究では、WTO加盟前後の中国、およびそこに設置されていた日本企業の現地法人と、それらの現地法人におけるトップマネジメント人材の国籍に注目する。より具体的には、WTO加盟前後の中国において、日本企業の現地法人におけるトップマネジメント人材の現地化と現地法人のパフォーマンスとの関係がどのように変化したのかを、実証的な分析によって明らかにしていく。

2. 理論的背景と仮説

Scott (1995) によると、組織はそれを取り巻く制度環境から、特定の行動を選択するよう規制的、規範的、もしくは認知的なプレッシャーを受け、それに同調し、従い、適応することによって、そこで活動するための正当性を獲得することができる。多国籍企業の海外現地法人も、当然ながら進出先のホスト国においてこのような制度環境に埋め込まれて活動しており、したがっ

てその制度環境からのプレッシャーに適応することによって、ホスト国で事業を継続することの正当性を得ることが可能となる。そしてその正当性を獲得することによって、多国籍企業は現地における希少な資源や情報へのアクセスを得ることも可能になるのである。

そのような制度環境からのプレッシャーに適応し、多国籍企業がホスト国において正当性を得るための方法のひとつが、人材の現地化である。Selmer (2004)によると、多国籍企業は中国における現地法人において現地の人材を積極的に活用することによって、現地の政府や社会との良好な関係を築くことが可能となりうる。なぜなら、現地の人材を現地法人内の重要なポジションに登用することで、それらの人材が中国における独自の複雑な人的ネットワーク (guanxi) を、政府を含むさまざまなレベルで活用できるからであり、また中央および地方政府が、現地人材の積極的な活用を、多国籍企業による中国へのコミットメントの表われとして捉えるからである。

このように、海外現地法人は人材の現地化を通じてホスト国の環境に適応できる可能性がある一方で、多国籍企業にとっては、そのような現地適応だけでなく、グローバルに活動を統合することも必要である (Doz et al., 1981)。それによって実現される規模の経済や範囲の経済は、多国籍企業が有する潜在的な優位性の源泉であり、多国籍企業がそのようなグローバルに活動を統合することの便益を追求しない場合、それは単に独立した企業の集合にすぎない。Prahalad and Doz (1987) は、このような現地適応と統合のバランスを取ることこそが、多国籍企業のミッションだとしている。

多国籍企業において、グローバルに活動を統合する上で、海外現地法人に本国親会社から派遣される人材の役割は非常に重要だと考えられる。これまで多くの研究において、本国親会社から派遣される人材には、①海外現地法人のコントロールと、②海外現地法人への知識移転という2つの主要な役割があるとされてきた (Edstrom and Galbraith, 1977; Egelhoff, 1984; Torbiorn, 1994)。海外現地法人のコントロールとは、海外現地法人のオペレーションを本国親会社の方針に沿った形で進めることであり、また知識移転とは、親会社が有する知識を海外現地法人へと移し、それを活用することである。多国籍企業は、海外現地法人の重要なポジションに本国親会社から派遣された人材を置くことによって、その人材が上記のような役割を通じて、個々の海外現地法人の活動を多国籍企業全体のグローバル戦略に統合していくことを期待するのである。

では、多国籍企業は海外現地法人における人材配置を通じて、どのように現地適応と統合のバランスを取るべきであろうか。たとえば、ホスト国において独自の法律や規制、社会規範、商習慣等が存在し、それらを含む独自の制度環境に適応しなければ、現地で活動するための正当性を得られず、また必要な資源や情報へのアクセスが困難となりうる場合には、現地人材を重要なポジションに積極的に登用することで、現地特有のネットワークやノウハウを活用し、またホスト国政府にその国へのコミットメントを示すことが重要となるかもしれない。しかし一方で、ホスト国の制度環境が本国や他の国と大きな違いがなく、関連する法律や規制等も国際基準に沿ったものとなっている場合、本国親会社から派遣される人材を現地法人の重要なポジションに配置し、活動を統合していくことのメリットが相対的に大きくなっていくとも考えられる。

Ghemawat (2007) は、多国籍企業が適応すべき国や地域間の制度的違いとして、法律や規制、地域経済ブロックへの加盟有無、政治的敵対関係の有無、国際組織への加盟の有無といったものを挙げている。これらは制度理論における規制的プレッシャーに関連するものであるが、多国籍企業がホスト国で活動する際の制度環境を構成する重要な要因である。中国は、2001年12月に世界貿易機関（WTO）への加盟を果たし、他の加盟国と共通ルールでの貿易や投資を受け入れていく体制を整えた。実際に、中国政府はその後、加盟時の約束事項に基づいて投資規制の緩和を段階的に進め、金融分野、流通分野など、それまで厳しい規制に守られてきた分野についても、外資に対する漸進的な市場開放が行われていった（柴生田, 2009）。

そのような大きな制度の変化は、多国籍企業の海外現地法人を取り巻くホスト国の制度環境を変化させ、多国籍企業における現地適応と統合のバランス、すなわち海外現地法人における人材配置にも影響を与えるであろう。具体的には、WTO加盟前の中国においては、Selmer (2004) が指摘しているように、現地法人において現地人材を重要なポジションで積極的に活用することが、中国内で活動を継続していくために必要な正当性を獲得する上で有効であったと考えられる。しかしWTO加盟後には、貿易や直接投資に関する独自の法律や規制等を、他の加盟国と共通のルールに近づけていくための努力が中国政府にも求められ、実際に以前の厳しい規制が段階的に緩和されていった。そのような状況では、中国に進出している多国籍企業にとって、本国親会社から派遣される人材を現地法人の重要なポジションに配置し、活動を統合していくことのメリットが相対的に大きくなっていったとも考えられる。

仮説：WTO加盟前の中国においては、現地法人トップの現地化と現地法人のパフォーマンスは正の関係にあり、WTO加盟後の中国においては、現地法人トップの現地化と現地法人のパフォーマンスは負の関係にある。

3. 研究方法

分析に用いるデータは、1995年から2011年までの中国に設置されていた日本企業の現地法人に関するものである。そのうち第2次対中投資ブームである①1995年～1996年、および中国がWTOに加盟した②2001年～2002年の2つの期間中に新たに設立された現地法人について、主にトップマネジメント人材の国籍と、事業の継続（生存）状況に関する設立後最長10年間のデータを分析する。これらの現地法人に関するデータを上記①と②の現地法人それぞれについて、トップマネジメント人材の現地化の有無別にグループ化し、Kaplan-Meier法によって計算した各グループの進出後の生存率をLog Rank検定によって比較することで、仮説を検証していく。

4. 分析結果

分析の結果、WTO加盟前の中国においては、とりわけ日本企業側の出資比率が50%未満と低い場合に、トップマネジメント人材を現地化していた現地法人の方が、現地化していない現地法人よりも高い生存率を示した（Log Rank = 10.33, $p < .01$ ）。対照的に、WTO加盟後の中国に

においては、サンプル全体を用いた分析および日本側の出資比率が 50%超の現地法人において、トップマネジメント人材を現地化していない現地法人の方が、現地化していた現地法人よりも高い生存率を示し、サンプル全体の分析において統計的に有意な差が見られた (Log Rank = 3.58, $p < .10$)。これらの分析結果は、本研究の仮説を部分的に支持しており、少なくとも中国の WTO 加盟前後の制度環境の変化が、現地法人における人材現地化とパフォーマンスとの関係に影響を与えた可能性を示唆している (分析結果とその考察等についての詳細は発表時に説明)。

参考文献

- Doz, Y., Bartlett, C. A., and Prahalad, C. K. (1981) 'Global competitive pressures versus host country demands: managing tensions in multinational corporations', *California Management Review*, 23(3): 63-74.
- Edstrom, A. and Galbraith, J.R. (1977) 'Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational corporations', *Administrative Science Quarterly*, 22: 248-63.
- Egelhoff, W.G. (1984) 'Patterns of Control in U.S., UK, and European Multinational Corporations', *Journal of International Business Studies*, 15(3): 73-83.
- Ghemawat, P. (2007) *Redefining Global Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Gong, Y. (2003) 'Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance', *Academy of Management Journal*, 46(6): 728-739.
- Meyer, J. and B. Rowan (1977) 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony', *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Prahalad, C.K. and Doz, Y. (1987) *The multinational mission: balancing local demands and global vision*, New York, The Free Press.
- Riaz, S., Rowe, W. G., and Beamish, P. W. (2014) 'Expatriate-deployment levels and subsidiary growth: A temporal analysis', *Journal of World Business*, 49(1): 1-11.
- Scott, W. R. (2008) *Institutions and Organizations: Ideas and Interests (3rd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selmer, J. (2004) "Expatriates' Hesitation and the Localization of Western Business Operations in China", *The International Journal of Human Resource Management*, 15: 1094-1107.
- Takeuchi, N., Takahashi, M., Chen, Z. (2003) 'The Strategic HRM Configuration for Competitive Advantage: Evidence from Japanese Firms in China and Taiwan', *Asia Pacific Journal of Management*, 20: 447-480.
- Torbiorn, I. (1994) 'Operative and Strategic Use of Expatriates in New Organizations and Market Structures', *International Studies of Management and Organization*, 24(3): 5-17.
- Xu, D. and Lu, J. (2007) "Technological Knowledge, Product Relatedness, and Parent Control: The Effect on IJV Survival", *Journal of Business Research*, 60: 1166-1176.
- Zeira, Y. Harari, E. and Izraeli, D. (1975) 'Some structural and cultural factors in ethnocentric multinational corporations and employee morale', *Journal of Management Studies*, 12: 66-82.
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係－企業間ネットワークの変革に向けて－』有斐閣.
- 柴生田敦夫 (2009) 「日本企業の対中投資」RIETI Policy Discussion Paper, 09-P-004, (独) 経済産業研究所.