

日本企業の内なる国際化

—本国における海外人材の活用能力の観点から—

島田 善道（公立鳥取環境大学）

庭本 佳子（神戸大学）

キーワード：内なる国際化，タレントマネジメント，組織能力

1. はじめに

本研究では、今日の日本企業における内なる国際化のプロセスと課題について、多国籍企業の本社部門における海外人材の活用能力の観点から考察する。

わが国の少子高齢化による市場縮小と労働人口減少に直面して、日本企業においては海外市場への進出や経営資源の獲得といったグローバル経営を展開していくことが重要な経営課題となっている(中川, 2015)。企業経営のグローバル化は、人事管理上は本社組織においてグローバル人材のみならず、海外の多様な組織構成員をも広く活用していくことができるかの問題として捉えられる。しかし、多くの日本企業では、本社スタッフ部門における国際化（内なる国際化）が進んでいるとはいえない。

こうした問題に対して、国際人的資源管理やタレントマネジメント論では、海外人材プールと職務のグローバルな適正配置が強調されている。もっとも、海外人材データを蓄積すれば当然にグローバルな競争優位が構築できるわけではない。このようなダイナミックな適正配置を行うためには、本社部門が海外人材のコンピテンシー情報を適切に収集・蓄積し、把握した人材データ・情報を人材ポリシーに適合させて活用していかなければならない。

かかる問題意識から、本研究では、海外人材情報を上手く活用するための本社部門のケイパビリティに着目する。そして、事例を参照しながら、本社部門が人材データ情報をどのように収集し、海外の多様な人材を活用しようとしているのか検討していく。これらを踏まえて、日本企業の内なる国際化におけるプロセスとその課題を明らかにするものである。

2. 先行研究レビュー

2-1. 日本企業の内なる国際化に関する現状

内なる国際化とは「日本親会社の意思決定過程に外国人が参加していること、あるいは外国人が参加できる状態にあることである」と定義される(吉原, 1996:117 頁)。1980年代の日本企業において、内なる国際化は経営のグローバル化を進める上で課題であった。多くの日本企業の本社部門は国内市場を重視し、人事も国内人事中心で、海外出向人事など海外事業のための人事は専門部門で別途扱われていた。さらにトップマネジメントには常勤の外国人役員等はほとんど見られなかったことなどから、今後の海外生産の本格化への対応、また現地人の経営参加増大を見越し、内なる国際化の必要性が示された(吉原, 1989)。

日本企業のマネジメントの特徴は、中央集権型の経営でグローバル規模のコスト優位性を追求するものであり、Bartlett and Ghoshal(1989)が(彼らの定義上での)グローバル企業

に分類したことからもわかる，日本中心のワンウェー・マネジメントであった。したがって日本企業の人事管理においても，日本人駐在員を主，現地人を従とするエスノセントリックな経営思想が内在していたことが指摘されている(Kopp,1999; 古沢,2008)。

もっとも，近年は海外事業が拡大・深化する中，外国人社員数の増加や日本人社員に対して昇格や海外駐在に際する TOEIC スコアの要件化，役員に占める海外駐在経験者外国人の比率増加などの指標などから(古沢,2016)，日本本社が現地の有能人材の採用・育成・定着に本腰を入れ始めている様子が看取でき，内なる国際化が進展しているとの見方もある(古沢,2008;2009;2014)。今日，こうした現状を踏まえて，日本企業の本社組織における人材のグローバルな活用プロセスの実態をより詳細に分析していくことが求められる。

2-2. 本社組織におけるタレントの活用能力

従来，日本企業では，各海外子会社でそれぞれの人事管理制度が構築，運用されてきた。しかしグローバル化を進展していくためには，本社組織において多様な海外人材を戦略的に管理していかなければならない。「戦略的」とは，有能な人材の採用，育成，配置，評価をグローバル規模で行うにあたって，海外拠点のタレント情報を収集しグローバル統一に評価，処遇するということである。このようなグローバルな人事管理の方向性を強調するのが，国際人的源管理やタレントマネジメントの考え方である(石原 2013;柿沼 2015)。Collings and Mellahi(2009)は戦略的タレントマネジメントを「組織の持続的競争優位に特に貢献するキーポジションを体系的に特定する，それらポジションを高い潜在能力と高業績をもたらす人材プールを開発する，有能な人材でこれらのポジションを当てはめる差別化された人材アーキテクチャーを構築する，などの活動やプロセス」と定義している(p.311)。

グローバルなタレントマネジメントでは，このようなキーポジションにおける最適配置をグローバルに進めていくことが強調され，グローバルなデータベース構築に関するテクニカルな議論が展開されている。もっとも，これらのフレームワークにおいては，いかに人事データを収集していくのか，データを人事情報として解釈し活用していくのかといった視点での考察はさほどなされているわけではない。

そこで，本研究では，多様な人材を活用する企業の組織能力の観点から，人材のグローバルな活用プロセスを検討していく。組織能力とは，企業が技術・市場変化といった経営環境の変化にうまく反応し適応していくための動的な能力であり，具体的には内部・外部の経営資源の統合・構築・配置・再配置を実現していく動的な組織プロセスとして観察される。とりわけ，持続的に経営成果を創出するために，組織内外の環境を認知・捕捉し，自組織の資源や能力を再構成していく組織能力は，ダイナミック・ケイパビリティとよばれる(Teece, 2007)。このようなケイパビリティのミクロ的基礎には，組織構造，データ情報システムの構築，情報解釈プロセスなどが挙げられている。

本研究では，こうしたタレントの最適配置を可能にする本社組織の人材活用プロセスに着目する。とりわけ，本社人事部では外国人材データが収集されるが，本社組織内で十分に

活用できていることが求められる。そこで、日系多国籍企業の本社人事部門へ、本社における海外人材データの収集・蓄積プロセスおよび人材データ・情報からどのように海外人材を配置しているのかについて探索的なヒアリング調査を行い、日本企業における「内なる国際化」の現状を把握し、グローバル人材配置における課題についての考察を行うこととする。

3. 具体的事例

以下は「グローバル人材情報データの蓄積と活用についてのヒアリング」として、報告者が実施した2社の本社人事部門への探索的なヒアリング調査に基づいている。A社には2020年2月17日に本社人事部を、B社には同年2月4日に本社執行役員を訪問し、それぞれ約2時間にわたりインタビューを実施した。主な質問内容は、①人事部の人材構成、②グローバル人事制度について、③グローバル人材情報データの蓄積・活用について、である。

1) A社事例

A社は、家電メーカー最大手の1社で、多くの商品群を抱えている。従業員数は世界全体で約28万人（A社HP）であり、日本企業の現地法人数ランキング（製造業）は250社中、第1位の大企業である（海外進出企業総覧2019（会社別編））。海外進出の歴史も1932年からと古い。

①人事部の人材構成は、日本国内の人事職能社員は約1,300名で、そのうち外国籍は1%弱で、そのほとんどが中国人である。人事のみの職能経験者が約56%、他職能の経験がある人事職能社員は約44%と均衡しており、インタビュー時点では約20名が海外駐在中である。②グローバル人事制度にかんしては、Director以上を対象としたグローバル統一のGlobal Grade制度を2016年から開始、海外子会社社長や事業部長クラスを対象としたGlobal Performance Managementを2018年から、Global報酬ガイドラインを2017年から導入している。これらは、2010年頃から現地法人社長や副社長登用が増え、グローバルに制度を揃えていく機運が高まったことによって推進されていくことになった。③グローバル人材情報データの蓄積・活用については、26ヶ国のエグゼクティブ・タレント検索が可能なPeople platformというデータベースを構築、運用しており、対象者は数百名規模である。このデータは、CHROが世界5地域の長と情報共有し、後継者決定の際（タレントマネジメント検討会議）の参考情報として活用されている。

2) B社事例

B社はA社と同じ1918年に設立された業界売上第2位のガラス専門メーカーである。従業員数は約2万6000人で、欧州47%、北米17%、日本17%の割合で配置され、生産拠点は世界29ヶ国にまたがっている。B社は、2000年に英社へ10%出資後、2006年にはその英社を完全買収した。つまりB社が親会社でありながら、組織としては既存のグローバル組織である英社の中にB社を入れ込む形となったという特殊な事情を有する。

この事情もあり、B社には地理的な本社人事部が存在しない。①人事部の人材構成とは、人事部とその下にそれぞれポジションがあり、どの国の人材がアサインされるのかは地理的に制約されない。ヒアリング時点のCHOは日本人ではあるが、日本人であるのは偶然でしかなく、他の人事職能社員の勤務先は世界各国に散在している。海外の人事部人材は、米国のSHRMや英国のHR修士号といった人事資格所有者のみであるが、日本の人事部人材はほぼ新卒一括採用で資格は持っていない。②グローバル人事制度にかんしては、Senior Executiveの70職位と地域各部門長の合計2,200職位を対象としたグローバルで統一した職務評価とグレーディングであるGlobal Management Gradeがあり、これを軸にマネジメント育成プログラムであるリーダーシップパイプラインやグループコンピテンシーモデル、Global HR Check List等が整備されている。③グローバル人材情報データの蓄積・活用については、年1回の評価だけでなく日常的に活用するための新システムが2019年に導入された。ヒアリング時点では個人業績考課の機能が導入されたばかりで、今後は、後継者計画、キャリア育成、ポテンシャル評価、等に展開予定である。

3) 考察

両社事例から、「人事コーディネーションの柔軟性」という組織の人材活用能力の特徴が抽出される。これは、組織内のさまざまな活動で従業員を再配置する組織能力を指す。この「人事コーディネーションの柔軟性」の程度が、内なる国際化を組織能力の観点から検討する際の軸と言えそうである。また両者事例から共通してみられる点として、グローバル統一のタレントマネジメントが必要であるとの認識、グローバル統一の仕組みを構築し、運用を始めている点が挙げられる。一方、相違点としてまず事業特性要因が挙げられる。というのも、グローバルに人事制度統一の必要性・必然性の大小が両社には相違がみられたが、これは両社の事業特性の違いに起因するものと考えられるからである。さらにグローバル化経緯要因が、グローバル化の進化経路の違いを見ることができた。B社は特殊なケースであったが、グローバル化の進行が早いことが窺い知れた。

4. おわりに

本稿は2社へのヒアリング調査から、本社の組織能力に着目して探索的に分析を実施した。学術的含意として、国際経営、国際人的資源管理、そしてケイパビリティ論の接続が検討できたこと、またグローバルな人事管理を運用する組織能力の観点からの更なる研究の可能性を示唆できたことが指摘できよう。実践的含意として、事業特性要因やグローバル化経緯要因等により、求められる内なる国際化は異なる可能性のあること、つまり自社の文脈に沿った戦略立案と実行が不可欠であることが示唆できよう。

本研究の限界は、2社へのヒアリング調査による探索的質的分析であることに起因する一般化の困難さである。今後、分析枠組みの構築を経て一般化に向けさらに研究を蓄積していく必要がある。(事例の組織図、参考文献リストは報告資料に記載いたします)