

# いわゆる逆出向制度のジレンマとその解決にむけて

—ある大手電機会社の事例を通して—

有村 貞則

Sadanori ARIMURA

## I はじめに

日本企業のグローバル化に関して長年、問題とされてきたのがヒトの現地化の遅れである。日本企業は、いつまでたっても海外子会社の上級経営管理職に現地国の人材を登用せず、日本人ばかりを派遣している。そのため優秀な人材が募集してこない。採用できたとしても二流以下の人材ばかり。モチベーションは低く、離職率も高い。かといって日本人派遣者の管理や処遇も「パッチワーク型人事」(園田, 2001)と称されるように極めて場当たりの対応にとどまっておき、海外勤務忌避傾向が日本人社員の間で生じている。このような状況は当然、個々の海外子会社の経営や業績に悪影響を及ぼす可能性がある。さらには、ますます加速する日本企業のグローバルな事業展開に適切な人材の供給が間に合わず、グローバル戦略や戦術の実行面でも支障をきたす恐れがある。

では、どのようにすればヒトの現地化の遅れを解消することができるのであろうか。本論文では、この解決策として、いわゆる逆出向制度に着目したい。逆出向制度とは、(本国親会社の人材を海外子会社に派遣するのではなく)海外子会社で採用した人材を本国親会社に出向させる制度のことである。これ自体は、1980年代半ばぐらいから日本企業のヒトの現地化を促すツールのひとつとして注目されるようになった。しかし、実際にはこの制度を導入している日本企業は、当初期待されたほどには増えていないこともあって、実態面

でも研究面でもあまり進展はみられない。

そこで本論文では、この進展に少しでも寄与すべく、次のように逆出向制度の考察を進めたい。まずは逆出向制度に関する先行研究のレビューを行う。次いで日本企業のヒトの現地化が進まない原因として、これまで指摘されてきたものを簡潔に振り返りながら、なぜこの問題解決のために逆出向制度に着目するのか、その理由を述べる。最後にある大手電機会社の事例を通して、逆出向制度の実態に迫る。

なお、本論に入る前に逆出向制度という言葉について少し補足しておきたい。海外子会社で採用した人材を本国親会社に出向させる制度のことを学術研究の世界では、逆出向制度と呼ぶことが多いが、これは上述の通り、本国人(もしくは日本人)の海外派遣とは逆の動きであるという意味から、このような表現となっている。しかし、本稿で紹介する会社の調査過程において、本国親会社の視点からすれば「逆」の動きであっても、海外子会社の側やグローバルな視点にたてば「逆」という表現に違和感を覚えるとの指摘を受けた。実際、この会社においては「逆出向制度」ではなく「海外連結会社で採用した社員の日本勤務制度」もしくは簡潔に「日本勤務制度」と呼んでいた。著者も、この意見は正しいし、尊重すべきであると思う。よって、第2節と第3節および結論においては、これまでの学術研究上の慣用にならい逆出向制度という言葉を用いるが、第4節の事例研究では、一部を除き「日本勤務制度」と表現する。

## II 先行研究

逆出向制度に関する研究は、国際人事制度の確立、日本本社の国際化（内なる国際化）、グローバル人材活用といった主題となる研究テーマのなかで部分的に同制度に言及しているタイプが多い。以下では、これらを含めて日本の代表的な先行研究を振り返る。

安室（1988）は、まずは日本企業が国際的な人事制度を確立していく過程での基本的課題を次のように整理した。第1段階は、日本企業の経営と生産技術を海外移転させるために優秀な国際要員を育成し、その家族を含めた様々な支援活動を組織化すること。第2段階は、海外経営の主体を現地スタッフに委譲するとともに、彼ら・彼女らを支援する国際的なマネジメント・システムを形成すること。最後に現地人幹部を日本本社において起用し、戦略立案に参加させること。その上で安室は、この3つの基本的課題のなかで逆出向制度がはたしうる2つの機能／役割を示した。ひとつは、第2段階の課題である海外経営の主体を現地スタッフに委譲する、つまりヒトの現地化にかかわる。ヒトの現地化を実現し、かつ現地化後の事業運営に支障をきたさないためには、現地スタッフの育成が必要であるが、これには少なくとも次の2段階の対応を準備しておかなければならない。まずは日本人派遣者が中心となって行う現場レベル（各海外子会社ないし地域統括本社）での育成。次いで日本本社が行う上級の訓練プログラ

ム。逆出向制度は、この日本本社が行う上級の訓練プログラムのひとつとして利用することができよう。

もうひとつの機能／役割は、第3段階の課題である日本本社における現地人幹部の登用と戦略立案への参加に関係する。これを実現するためには、前提条件として日本本社の国際化（内なる国際化）が相当進んでいる必要がある。逆出向制度は、この内なる国際化<sup>1)</sup>を促す。具体例として安室は、日本電気株式会社が1986年末より逆出向制度<sup>2)</sup>を発足させ、しかも逆出向社員と日本人社員の会話を原則として英語としていたことを紹介している。

石田（1994）は、日本企業の海外進出が国際化の段階からグローバル化の段階へと移行しつつあると指摘した上で逆出向制度に着目した。国際化の段階における日本企業の経営資源の国際移動は、日本本社から各海外子会社に放射状に流れていく「ホイール型」であったが、グローバル化の段階では、日本本社と海外子会社間さらには海外子会社どうしを含めて、多極的・相互的に経営資源が国際移動していく「ネットワーク型」へと変貌する。この変化は当然、人的資源の国際移動にも現われ、以前は日本人が海外派遣されるだけであったが、グローバル化の段階では、現地人幹部が逆出向制度のもと日本本社に長期に赴任するケースが増える。また逆出向制度は、現地人幹部にとって日本本社の経営戦略と企業文化を身に付ける絶好の機会でもある。そしてこの習得が「信

1) 内なる国際化の必要性を主張してきた吉原は、1996年の著作のなかでこれを次のように定義している。「日本の親会社の意志決定の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」（吉原、1996、p.10）。しかしこの定義は、吉原自身の研究の進展過程において、より厳密あるいは狭義に内なる国際化を定義したものであり、初期の頃は、日本の本社や事業部が国内志向であること、それを助長する国内事業と海外事業を分離した組織構造（非グローバル構造）、役員のかなかに常勤の外国人や海外出向経験者は少なく、外国人と英語でコミュニケーションできる能力も不足していることなど、様々な面で日本の親会社の国際化が遅れている状態、これを解消することを内なる国際化と提示していた（吉原、1989）。他の論者も後者のような意味合いで「内なる国際化」という言葉を使うことが多く、本稿でも必ずしも「日本の親会社の意志決定の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」には限定していない。

2) 原文では「逆駐在員制度」となっているが、ここでは逆出向制度と表現することにした。

頼できる人材は日本人だけだ」(p.4)といった日本本社の考え方や「現地の幹部は視野がせまく現地子会社の利害しか考えない」(p.4)といった日本人派遣者のコメントを覆すきっかけになるかもしれない。この機能／役割は、安室が指摘した内なる国際化の促進と判断しても差し支えないだろう。

ヒトの現地化は、海外子会社の経営管理職に現地国の人材を登用し、彼ら・彼女らに経営の主導権を与えていくことであるが、この先の展望としては、海外子会社の現地人経営管理者がいわゆる第三国籍人として他の海外子会社に赴任したり、ソニーが米国子会社からストリンガー氏を日本法人の会長兼CEOとして迎えたように日本本社の役員に正式に就任したりすることが望まれる。そして、このような状態に到達すれば、本国人、現地国籍人、第三国籍人が一体となってグローバルな事業展開とその運営を支えていることになり、国際経営論の領域においては、(海外派遣が本国人だけに偏っていない点に着目して)これこそが国籍にとらわれない能力による人材の活用／登用と判断する。

近年では、こうした国籍にとらわれない能力による人材の活用／登用の必要性が日本国内においてもますます強く主張されるようになってきている。その代表が白木(1994, 1995)であり、彼は、国籍ではなく能力によって選ばれたグローバル事業を支えるための基幹人材とその候補者を「国際人材」と呼んだ。そして、この国際人材を日本企業が現地国籍人のなかから育成していくためには、日本本社や事業所で行うOJT、すなわち逆出向制度と日本国内で行うOff-JT形式でのマネジメント研修の二つが中心になると指摘した。白木は、この例として富士通、日本電気、パナソニック(松下電器産業)の逆出向制度を簡単に紹介している。

また白木(2006)は、最近「多国籍内部労働市場」という概念を打ち出している。これは「親会社からの、時には国外兄弟会社からの派遣者と、海外子会社における当該派遣者と一緒に働き、また親会社または国外兄弟会社に派遣される可能性のある人たち」(p.28)から形成される多国籍企業の内部労働市場のひとつで、他の内部労働市場、例えば所属する海外子会社内でキャリアを終える現地国籍人から形成される内部労働市場、海外子会社において正社員以外の雇用形態で働く現地国籍人から形成される内部労働市場などとは区別されうるものである。やや難しい表現となっているが、本稿におけるこれまでの議論に照らすと1990年代半ばに白木が提唱した国際人材、すなわち国籍ではなく能力によって選ばれたグローバル事業を支えるための基幹人材とその候補者から形成される多国籍企業の内部労働市場がこの「多国籍内部労働市場」に該当するといえよう。そして白木は、内部労働市場論に依拠しながら、この「多国籍内部労働市場」も①技能・知識の企業特殊性、②仕事を通じての訓練(OJT)、③習慣の3つによって形成されるとし、海外現地法人スタッフの本国親会社への派遣・研修は、②の仕事を通じての訓練(OJT)の一形態にほかならないと指摘した(p.3)。既述の通り、白木は以前、逆出向制度を日本本社や事業所で行うOJTと位置付けていたので、彼の今の言葉で表現すれば、逆出向制度の機能／役割は「多国籍内部労働市場」形成への寄与となるのかもしれない。

なお「多国籍内部労働市場」においては、本国人、現地国籍人、第三国籍人が一体となってグローバルな事業展開とその運営を支えていることが望ましいが、白木は、実際には日本企業の「多国籍内部労働市場」は、欧米企業のそれに比べると依然、本国人すなわち日本人の海外派遣ばかりが目

立ち<sup>3)</sup>、かつ海外子会社内においても日本人がいまだ経営の主導権を握る傾向が強いことも自らの実態調査を通して明らかにしている<sup>4)</sup>。

古沢(2008)によれば、ヒトの現地化はあくまでも通過点にすぎない。現代の多国籍企業にとって競争優位を左右する要は、いかにしてイノベーションをグローバルなレベルで創造し、移転し、活用していくかである。そして、そのためには「規範的統合」と「制度的統合」の双方によって、基幹人材の「国境を越えた協働」を促していく必要がある。その上で古沢は、前者の「規範的統合」すなわち世界主義的な経営理念(コア文化)を多国籍企業のグループ全体で共有化していくためのツールとして逆出向制度が役立つことを強調した(p.105)。また後者の「制度的統合」は、人事制度がグローバルに統合された状態を指しているが、そのなかには当然、人材育成の側面も含まれる。そして、このグローバルに統合された人材育成制度のもと、OJT形式の育成を実施する際の重要となる手段が「国境や事業の枠を越えた人事異動」(p.140)である。この「国境や事業の枠を越えた人事異動」の例として古沢は、グローバル・キャリア・パス計画やグローバル社内公募制度などをあげているが、逆出向制度がこれらの制度的受け皿として利用されることは十分にありうるだろう。

なお、白木と同じように古沢も、実際には日本企業の「規範的統合」と「制度的統合」は、欧米企業に比べると弱く、そのためにイノベーションをグローバルに創造・移転・活用することができていないことを自らの調査を通して明らかにして

いる。

吉原(1979)は、早い時期から日本企業の海外子会社を現地調査し、ヒトの現地化が遅れている原因とその解決策を模索してきた。そして近年では、英語の使用を含めて日本本社の国際化(内なる国際化)<sup>5)</sup>にその有効解を見出そうとしてきた(吉原, 1989, 1996, 2001)。したがって吉原が内なる国際化の促進手段のひとつとして、あるいはその状態を測定する尺度のひとつとして逆出向制度に着目しても不思議ではないが、これまで紹介してきた論者とは異なり、同制度が日本企業に導入されていくことに対して非常に慎重な態度をとっている。これは、彼自身が1992年末から1993年初めにかけて行ったアンケート調査結果をもとにしている(吉原, 1996, pp.121-123)。それによれば、海外子会社を1社以上保有する東証一部上場の日本企業396社のなかで逆出向制度を有する会社はわずか17%(66社)、逆出向者数も1社あたり平均11人にすぎなかった。さらに導入済み企業においては、今後逆出向制度を「拡大」していくと答えたところが51%にのぼったものの、未導入の企業においては、今後も逆出向制度を導入する「計画はない」と回答したところが68%にも達した。このことから吉原は「逆出向制度が近い将来に急速に普及していくと考えることはむずかしい。逆出向制度は現在と同様に少数の企業によって実施されるにとどまるだろう」(p.123)と予測した。

中村(2005a, 2005b)も同じような結果を見出している。まず中村は、ヒトの現地化の新しい認識枠組みを提示する。1980年代までは、ヒトの

3) とりわけ現地国籍人を第三国籍人として活かす例が極端に少ないことに注目して、白木は、日本の多国籍企業は「二国籍企業」の性格が非常に強いと指摘している(白木, 2007, p.271)。

4) ただし白木は、海外子会社において大卒の現地人材が多くなるほど、より高度な製品・技術・サービス等を日本から移転する必要があり、そのために日本人派遣者の比率が高くなる傾向がある。また、そうした海外子会社の方が売上経常利益率が高い傾向が見出されたことから、必ずしも日本人が海外子会社の主導権を握ることに対して否定的な立場をとっていないようである。詳しくは、白木(2007, pp.269-270)を参照されたい。

5) 内なる国際化の定義に関しては、脚注1を参照されたい。

現地化とは、海外子会社の経営管理職に現地国の人材を登用することであり、よってその解決策も海外子会社レベルで実施するという議論が中心であった。しかし90年代以降は、海外子会社レベルでの登用はもちろん、本国親会社や他の海外子会社においても現地国の人材を活用／登用する必要性が生じており、この新しいヒトの現地化課題のもとでは、本国親会社の人的資源管理施策、例えば、本国人を対象とした国際人材の育成（国際人材育成の充実）、現地国籍人を対象とした国際人材の育成（国際人材育成の拡大）、こうした国際人材をグローバルに活用する諸制度、世界共通の人事制度が極めて重要になる。中村は、このようにヒトの現地化を海外子会社レベルだけでなく、本国親会社や他の海外子会社においても現地国の人材を活用／登用することという拡大解釈を行った上で、電子・電気機械産業に属する日本の多国籍企業7社におけるヒトの現地化の達成状況と本国親会社の人的資源管理施策との関連性を調査した。この調査のなかで逆出向制度は、本国親会社の人的資源管理施策のひとつ、日本本社にいる逆出向者と第三国籍人の数の経時的変化（1995年から2003年にかけての変化）は、拡大型ヒトの現地化の達成状況を示す変数のひとつとして用いられている。

その結果、逆出向が正式に制度化されている企業（図表1のA社、B社、C社）においては、逆出向者や第三国籍人の数が増大もしくはほぼ維持されていたが、そうでない企業（D社、E社、F社、G社）においては0人のままか、若干増えただけであった。「逆出向制度は現在と同様に少数の企業によって実施されるにとどまるだろう」という90年代初めの吉原の指摘が2000年代に入っても続いている傾向が、この中村の調査結果からうかがえる。

なお、中村の場合、逆出向制度の機能／役割は、概念的には上述の新しい認識枠組みのもとでのヒトの現地化促進に寄与することとなるが、直接的には逆出向者や第三国籍人の数を増やすという、やや当然ともいえなくはない機能／役割となる。しかも逆出向を制度化するか否かは、ひとえに本国親会社の国際志向性（世界志向、現地志向、本国志向）次第である。したがって本稿で議論している、かつ中村が古いタイプのものとした海外子会社レベルに限定した上でのヒトの現地化という課題に対して、逆出向制度がどのような機能／役割をはたすのかという点に関しては、必ずしも明確ではない。むしろ現地志向型の国際志向で、逆出向を制度化していない企業においても海外子会社レベルでのヒトの現地化は進む傾向があったこ

図表1 逆出向者と第三国籍人の経時的変化

(単位：人)

		A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
95年	逆出向者数	0	約10	約30	0	0	0	0
	第三国籍人数	0	約1~2	0	0	0	0	0
	合計	0	約11~12	約30	0	0	0	0
03年	逆出向者数	2	約15~20	約4~5	0	0	0	0
	第三国籍人数	48	0	約15~20	1	3	0	約4
	合計	50	約15~20	約19~25	1	3	0	約4
変化		+50	+4~9	-5~11	+1	+1	変化無し	+4

出所：中村（2005b）p.81。

とから、この点に対する逆出向制度の機能／役割に関しては、あまり積極的な意義を見出していないのかもしれない。

以上の先行研究は、すべて主題となる研究テーマのなかで部分的に逆出向制度に言及していた。そして、そのほとんどは、逆出向制度の機能／役割と日本企業における同制度の実施状況の2点に議論が集中していた。他方で根本(1999)は、逆出向制度をメインテーマとした論文を発表している数少ない日本人研究者であるが、論点はこれまでとはほぼ同じである。

まず根本は、本国親会社に移転・異動となる現地国籍人や第三国籍人をトレーニーとインパトリエイトの2つに大別している。トレーニーとは、研修を目的に比較的短い期間で本国親会社に送り込まれる人材である。それに対してインパトリエイトは、逆出向者に該当し、それを根本は次のように定義している。「ここでのインパトリエイトは本人の本社での研修の目的も含まれてはいるが、本社や本社メンバーへの影響、相互学習や共同プロジェクトにおける共創(Collaboration)を目的として本社へ派遣、配置される者」(p.2)。「Inpatriatesは職務の一部を担う出向者であり、

本社のメンバーとの相互交流、共同プロジェクトの遂行、そうした共同作業を通じての相互影響、相互学習、共創が目的でもあり、重要な要件である」(p.9)。なお、このインパトリエイトは、日本人の海外派遣をエクスパトリエイトと呼ぶことに対比させて、米国のHarvey教授等(Harvey and Buckley, 1997)が使用した言葉である<sup>6)</sup>。

次に根本は、日本企業と在日外資系企業におけるトレーニー制度(図表2の本社研修に該当)と逆出向制度の実施状況を比較調査している。その結果、日本企業は、トレーニー制度だけでなく逆出向制度も実施率が低かった(図表2参照)。ただし、逆出向者の1社あたり平均人数は、日本企業11.1人に対して外資系企業4人と日本企業の方が多かった。

さらに根本は、日本企業6社、外資系企業6社の個別調査をもとにトレーニーとインパトリエイトを図表3のように類型化した。それが示す通り、トレーニーは海外子会社立ち上げ時の要員研修、管理者研修、技術者研修を目的に比較的短い期間(半年を超えるケースもあるが通常は数ヶ月ないし数週間)で本国親会社に送り込まれる人材であり、比較的人数は多く、幅広い階層や職種に

図表2 トレーニー制度と逆出向制度の実施比較

		本社研修	逆出向
1995年調査 (通産省)	日本企業(1403社)	43.8%	-
	外資企業(1131社)	60.4%	-
1992年調査 (根本ゼミ)	日本企業(79社)	40.4%	15.0%(11.1人)
	外資企業(75社)	73.0%	60.0%(40人)

出所：根本(1999) p.7。

6) ちなみにHarvey and Buckley(1997)は、「現地国籍や第三国籍のマネジャーを多国籍企業の本国／国内市場に半永久的(semipermanent basis)に移転させるプロセス」(p.36)を「インパトリエーション」と定義し、その対象となる人材を「インパトリエイト・マネジャー」と呼んでいる。彼らによれば、この「インパトリエーション」や「インパトリエイト・マネジャー」は、自国市場で培ったアメリカ多国籍企業のコアコンピタンスを海外市場でも通用するようなグローバル・コアコンピタンスへと強化・拡大させるためのより強力な武器／ツール(日本人派遣者の活用よりも)となる。また、そのために必要なプロセス、例えば、インパトリエイト・マネジャーと日本人マネジャーの双方から構成されるマネジメント・チーム結成の際の注意点、インパトリエイト・マネジャーの選抜や評価・訓練、家族の問題などについて考察している。

図表3 トレーニーとインパトリエイトの類型

	子会社の立ち上げ 要員研修	子会社の管理者、 技術者研修	顧客対応（営業、 サービス要員）	子会社の経営者、 管理者のCDP	共同プロジェクト
階層、職種	広い	広い	狭い	狭い	広い
人数	多	中	少	少	少
出向期間	中	短	長	長	長
地位	Trainee	Trainee	Inpatriate	Inpatriate	Inpatriate

出所：根本（1999）p.9。

わたる傾向がある。それに対してインパトリエイトの場合は顧客対応、海外子会社の経営管理者のキャリア開発計画（CDP）の一環、共同プロジェクトの推進（ノウハウの逆移転も含む）の3つが主な出向目的である。人数は相対的に少ないが、滞在期間は長期に及ぶ。階層および職種は、顧客対応とキャリア開発計画の一環を目的とした場合は限られるが、共同プロジェクト推進の場合は広範囲に及ぶ傾向がある。

また根本は、実際には日本企業の逆出向制度は、若手を中心に数年間日本本社で経験を積ませ、その後出身国の子会社へ帰任させるという「海外子会社のスタッフ、管理者の養成を主目的としたInpatriates制度」（pp.5-6）が中心であるのに対して、外資系企業の場合は「管理者、エグゼクティブのCDPや共同プロジェクトのための逆出向」（p.7）が基本で、しかもこうしたグローバル人材活用を促すためのインフラ、例えばグローバルな社内公募制や人事データベース、世界共通の職務グレード制度などが既に整備されているとも指摘している。

日本企業に多いとされる若手を中心とした「海外子会社のスタッフ、管理者の養成」を目的とした逆出向制度は、外資系企業の同制度に多い「管理者、エグゼクティブのCDP」（図表3の「子会社の経営者、管理者のCDP」に該当）の一形態に含めてもよいと著者は思っている。しかし、根

本は、既に管理者やエグゼクティブになっている人材の場合は、上述のインパトリエイトの定義で示された本国人との間の相互作用や相互学習、共創などを期待できるが、まだ管理者になっていない可能性の高い若手だと、トレーニー制度と同様に海外子会社メンバーの一方的な育成や開発、学習にとどまる可能性が高いと判断して、どうも一線を画しているようである。

### Ⅲ 逆出向制度とヒトの現地化

先行研究を振り返ると1990年代初め頃までは、海外子会社レベルでのヒトの現地化を促すツールとして逆出向制度が着目されていたが、近年では白木や中村、根本に典型的なように他の海外子会社や本国親会社においても現地国の人材を活かすというグローバル人材活用論が主流となってきたために、かえって逆出向制度と海外子会社レベルにおけるヒトの現地化促進との関連性は、弱くなってきているところがある。しかし、依然として日本企業の海外子会社においてヒトの現地化がなかなか進まない状況のなか、現地国の人材を他の海外子会社や本国親会社においても活かすというグローバル人材活用論を掲げてはたして意味があるのかどうか、疑問に感じる部分もある。例えば、グローバル人材活用論は、海外子会社レベルでのヒトの現地化を言葉の上では射程に入れて

いるかもしれないが、実質的には現地国の人材、しかも既に経営管理者になっていることを暗に想定した上で、彼ら・彼女らを他の海外子会社や本国親会社においても活かさなければならぬと主張するところに力点を置いている。これは、海外子会社レベルでのヒトの現地化が進んだ欧米企業にとっては、意味のある議論かもしれないが、いまだこれさえ十分に実現できていない日本企業にとっては、時期尚早のような気もする。

そこで本稿では、従来通り海外子会社レベルでのヒトの現地化に限定して逆出向制度に注目していきたいが、ではなぜ逆出向制度なのか。そのためには日本企業のヒトの現地化が進まない原因として、これまで指摘されてきたものを簡単に振り返っておく必要がある。

戦後、日本企業の海外直接投資が本格化し始めた1970年代前半頃<sup>7)</sup>までは、受け入れ国における優秀な管理者や監督者の不足、海外子会社の歴史の浅さや規模の小ささなど、日本企業だけに関係しているとはいえない要素が、日本企業のヒトの現地化の遅れの原因として推測されることもあった。しかし、同時にこの頃から、やはり何らかの日本企業や日本人に関連した日本的要素が主たる要因であると主張されるようになる。例えば、吉原(1979, pp.19-22)は、当時行った現地実態調査をもとに「日本語の特殊性」と「日本的な経営管理の性格」、とりわけ集団主義、現場との接触重視、管理のマニュアルの未発達に日本企業のヒトの現地化がなかなか進まない基本的要因がある

と指摘した。石田(1985, pp.83-87)も当時の現地実態調査をもとに海外子会社における日本的な人事管理と組織のあり方<sup>8)</sup>に主たる阻害要因を求めた。それから少し後、安室(1981, 1982)はホールの考えをもとに日本とアメリカの経営システムの違いをコンテキスト<sup>9)</sup>の高低で統一的に説明するとともに、低コンテキスト体系を特徴するアメリカの経営システムでは、公式的な組織構造を軸とした海外事業の管理形態(間接的管理もしくは統制)、高コンテキスト体系を特徴する日本の経営システムでは、派遣管理者を軸とした海外事業の管理形態(直接的な管理もしくは統制)に従うとの命題を提示し、日本企業のヒトの現地化が進まない基本原理を明らかにした。

こうして1980年代に入ると日本的経営がヒトの現地化の遅れの主犯格であるとの考え方がほぼ定説のように固まっていくが、この問題解決のために日本的経営をどの程度まで、あるいはどの範囲まで変化させるべきか(現地適応)という点に関しては、必ずしも統一的な見解は形成されなかった。なぜなら、この頃になると、かつての日本的経営に対するネガティブな評価、例えば、欧米の経営よりも「劣っている」/「遅れている」あるいは「日本特殊的」などが、ポジティブなものへと逆転するとともに、日本的経営が日本企業の競争優位の源泉でもあるとの見方が強く支持されるようになったためである。例えば、上述の吉原や石田でさえも日本的経営を全面的に変化させるべきであるとの立場はとらなかった。吉原(1989,

7) 戦後、日本企業の海外直接投資は1951年から始まったが、1971年までは年間10億ドル未満で推移していた。しかし1972年には約23億ドルと大幅に増大し、当時は「海外投資元年」とも呼ばれた(池本, 1981, p.42)。

8) 具体的には、一流の人材を採用できていないこと、年功序列による緩やかな昇進・昇給、OJTに偏った教育訓練、曖昧な職務区分による弾力的な組織運営の4点である。なお、最初の「一流の人材を採用できていないこと」に関しては、必ずしも日本的な要素だけによるものではない。海外進出の歴史が浅いために一流の人材を惹きつけられるほどのステータスを日本企業が受け入れ国で確立できていないこと、外国資本全般に対するネガティブなイメージも、この原因の一部であるが、他方で石田は、日本企業は欧米企業に比べるとマネジャーの給与水準が低いこと、日本人経営者は「でき上がった人間」、「わたり歩くマネジャー」、「実務をなにも知らないのにすぐに地位・個室・秘書などを要求する一流大学卒」、「能力以上に売り込む連中」(石田, 1985, p.84)などを好まない点が影響していると指摘している。

9) 安室(1981, p.122; 1982, p.132)によれば、このコンテキストとは「人間同志の関係付けのあり方」、「人と人が相互にかかわりあう程度」といった意味合いである。



pp.182-187) は、従業員主義やリトル・ベシックス<sup>10)</sup>といった日本的経営の原理を維持したまま、そのもとで各国の環境に合わせて具体的な制度を作り出していくべきであるとする「日本的経営の創造的適応」を提唱した。石田(1985, pp.164-174) は、日本型雇用システムの構成要素のうち、集団主義、能力平等主義、非公式で弾力的な組織、企業内組合の海外移転は困難であるが、人間主義的アプローチ、階層的平等主義、仕事のなわばりの排除、経営参加、雇用保障は海外でも受け入れられる可能性があるとし、この考えを反映させた異文化でも通用する「修正日本型ヒューマン・リソース・マネジメント」(p.245) を提唱した。そして、日本的経営の海外移転に関する研究を調査のフレームワークおよび実証面で高度に精緻化させたのが安部(1991, 1994)を代表とする研究グループである。なお、後に白木(2006, pp.15-19) は、この当時の議論を振り返って「導入積極派」、「導入消極派」、「折中派」の3つの学派に大別している。

ヒトの現地化のために、どの程度まで日本的経営を変化させるべきかという点に関して明確な合意形成が得られないまま、次第に価値観や認識、考え方などといった「見えにくい部分」、しかも現地国の人材と日本人経営者の各々にある価値観や認識、考え方などにヒトの現地化の阻害原因を求める考え方が強くなっていく。

まず現地国人材の問題として、以前は途上国の人材に典型的な管理能力や実務能力の不足、現地の一流の人材ほど日本的経営を嫌うことがよく指摘された。そのために日本企業はヒトの現地化を実現できない。この場合、いずれも日本企業側の

対応が求められた。前者に関しては、例えば日本への派遣研修、後者の典型が日本的経営の現地適応であった。しかし、90年代に入ると現地国の人材にも日本企業のコーポレートカルチャーや経営方針、経営戦略などの理解を求める声が次第に強くなっていく。例えば、吉原(1989, pp.81-86) は、海外子会社の社長には①日本理解、②能力と人柄、③長期勤務の3つの条件を兼ね備えた人材を登用すべきであると主張したが、その主な理由は、これらが日本企業の経営哲学や経営方針、経営戦略などを現地国の人材が理解するための基礎となるからである。しかも①の「日本理解」には、80年代の論争の的であった日本的経営への興味や理解だけでなく、日本という国や日本社会・日本人に対する尊敬の念、日本人と付き合うことができることも含まれている。

こうした背景には、ミドルまでの現地化はほぼ達成できたこと(吉原, 1989, p.6, 1996, p.5)、前節で紹介したグローバル人材活用の必要性、日本企業もワールドクラス・カンパニーにならなければならないといった問題提起(安室, 1992)、さらには90年代以降米国を筆頭に日本的経営を導入する動きが高まるなか、日本国内では日本的経営の崩壊が始まるといった日本的経営を巡る混乱などがあったのかもしれない。しかし、いずれせよ日本企業側の対応ばかりでなく、現地国の人材の側にも何らかの価値観や認識、考え方などの変化を求める声が80年代以前に比べると明らかに強くなってきた。

日本人経営者側の問題は、内なる国際化の研究を推し進めてきた吉原(1996)によって明らかにされた。海外子会社を1社以上保有する東証一部

10) リトル・ベシックスとは、日本的経営の次の3つの特徴を同時に表わす言葉として吉原(1989)が使った言葉である。アメリカ企業のエリート主義的な経営とは異なり、日本企業においては、経営管理者、技術者、専門家と現場作業員が一体となって企業の経営にコミットメントしているという「大衆主義」で、一般にボトムアップ経営や参加的経営、全員経営と呼ばれるもの。そして、アメリカ企業の戦略志向に対して日本企業では、現場作業員が日常の仕事を確実に遂行し、かつその仕事を継続的に改善していくことを重視するという「基本志向」と「漸進主義」(小さな改善の積重ね)(吉原, 1989, pp.179-180)。

上場の日本企業422社（回答ベース）に対して、海外子会社の社長として日本人がいいのか、それとも現地の人材がいいのかを尋ねたところ「社長として適任であるかどうか」が重要であり、日本人か現地人かは重要でない」とする意見が59%、はっきりと「日本人のほうがよい」とした意見は25%、逆に「現地人のほうがよい」とした意見はわずか11%のみであった。さらに現地の人材を社長にしても海外子会社の業績は良くなるわけでも悪くなるわけでもない。むしろ「日本の親会社との関係がうまくいかない」（28%）、「日本人出向社員との関係に問題が生じる」（35%）、「日本の親会社の方針や戦略にしたがわないことがある」（48%）といった点を懸念する意見が多かった<sup>11)</sup>。換言すれば、ヒトの現地化のためには日本的経営の現地適応が必要であるが、これを実施したならば日本企業の優位性が失われることになるかもしれないといった80年代の学者を中心とした議論を虚しく響かせるほど、日本本社の日本人経営者は社長レベルまでの現地化にはこだわっていない、場合によっては問題意識すら持っていないかもしれないことをこの調査結果は示していよう。実際、吉原もこれらの結果を受けて「海外子会社の社長の現地化がこれから速いテンポですすんでいくとは考えにくい。むしろ、多くの海外子会社の社長は日本人であるという現在の状況が今後もつづくと考えられる」（p.32）と指摘した<sup>12)</sup>。

吉原が明らかにした日本人経営者の意見、特に「社長として適任であるかどうか」が重要であり、日本人か現地人かは重要でない」とする意見には、一方で欧米企業のヒトの現地化は進んでいることを考え合わせると、安室の（1992, pp.146-149）のいう「暗黙のマネジメント」の存在や影響が感

じられてならない。この「暗黙のマネジメント」とは、各国の管理者が共有している「よいマネジメントとはこうあるべきだ」という言葉や理屈では補足しがたい知識体系のことで、自国文化の影響を受けている。これを変化させることは、おそらく80年代の論争的であった日本的経営の現地適応よりも困難であろう。だからこそ今では、日本企業側だけでなく、現地国の人材にも変化を求める声が強くなっているところがあるのかもしれない。

いずれにせよ価値観や認識、考え方といった「見えにくい部分」で現地国の人材と日本人経営者の双方が歩み寄りをみせない、日本企業のヒトの現地化は到底実現できないというところまでは先行研究で明らかにされている。問題は、次に何を研究すべきかである。価値観や認識、考え方、しかも自国文化の影響を受けたそれらの間に隔りがある場合は、その隔りの原因や内容を逐一解明してもあまり意味はないだろう。原因はよくわからないが、とにかく隔りをなくす、歩み寄りを可能とさせるために一番良い解決方法は何かを当事者の立場にたって考えることである。

この答えは、人によってはコーポレートカルチャーの共有（安室, 1992）、グローバル人材活用（中村, 2005a, 2005b；根本, 1999）、グローバル・イノベーション（古沢, 2008）、英語の使用を含めた内なる国際化（吉原, 1989, 1996, 2001）なのかもしれない。もちろん著者自身も、これらが組織体としてみた場合の日本企業の重要課題であることに異議を挟むつもりはない。しかし当事者、特に一人一人の日本人経営者の立場からすると、これらはあまりにも複雑すぎて、かえって気を重くさせる、足取りを鈍らせることに

11) この質問に対する回答数は197社で、括弧内の比率もこの数に対してのもの（吉原, 1996, p.183）。

12) この指摘は、社長の現地化に関する近い将来（3年以内）の計画や考え方に対する回答結果も踏まえている。それによれば、「現地人社長を実現（増大）することはとくには考えていない」とする意見が最も多くて56%、逆に「現地人社長を実現（増大）したい」は28%のみであった（吉原, 1996, p.31）。

なりうるかもしれない。ましてや日本人経営者なりの「暗黙のマネジメント」がヒトの現地化の阻害要因だとすれば、この気の重くなる／足取りを鈍らせる状況は、ヒトの現地化促進に対してプラスに作用することにはならないであろう。なぜなら、いくら第三者が口やかましくいっても、本人にとっては、なかなか変化させづらいのがこの「暗黙のマネジメント」であり、そのためには、できるだけ気の重くなる／足取りを鈍らせるような状況を回避することが望ましいからである。

もしかすると当事者の立場にたった一番良い身近な解決方法は、現在考えられるオプションのなかでは逆出向制度かもしれない。OJT目的であろうがなかろうが、逆出向制度の中身は、現地国の人材が日本の本社や事業所に比較的長期にわたって在籍し、職務の一部を実際に担当することである。この過程を通して現地国の人材は、日本企業のコーポレートカルチャーや経営方針、経営戦略などを体感し、理解していくことができるかもしれない。また、仕事を通して彼ら・彼女らと日常的に接する日本人社員のなかで「確かに言葉の問題はあるかもしれないが、彼ら・彼女らだけで十分に仕事をこなすことができる」といった認識が生まれれば、その声がかきかけとなって、吉原が明らかにしたような日本人経営者（役員）の意見を変化させていくことにつながっていくかもしれない。もちろん、これとは正反対の結果になりうる可能性もある。しかし、異なる価値観や認識、考え方が直に触れ合う場や方法がまずないとプラスの変化もマイナスの変化も生じないだろう。かつ価値観や認識、考え方といった「見えにくい」部分、しかも人によっては、その自己変革に明らかに抵抗を示すことも十分想定できるだけに、できるだけ当事者にとって心理的負担とならないよ

うな方法や場が望ましい。そうすれば、プラスの方向への変化も期待できる。このような観点に立てば、逆出向制度は、現在考えられるオプションのなかでは、当事者の立場にたった一番良い身近な解決方法／場ではなかろうか。安室（1992, pp.185-187）は、海外派遣者と現地人管理者の「暗黙のマネジメント」が異なる場合、その理想的な経営同化のあり方は「交差型」として（図表4参照）、これを「対話型」とも名付けた。逆出向制度は、まさに現地国の人材と日本本社にいる日本人経営者との間の「対話型」ツールとなりうる可能性がある<sup>13)</sup>。

このような逆出向制度の機能／役割は、先行研究で示された現地国人材の育成、内なる国際化の促進、多国籍内部労働市場形成への寄与、世界主義的経営理念の共有、本国人ととの間の相互影響や相互学習・共創などにおいて、まったく意図されていなかったわけではないだろう。しかし、価値観や認識、考え方といった「見えにくい部分」で現地国の人材と日本人経営者の双方が歩み寄りを見せないヒトの現地化は実現できない、そのためには何が一番良い方法なのかを「当事者の立場にたって考える」という視点が強く意識されていなかったために、それほど高い評価は、逆出向制度に与えられていなかったように思われる。極端な言い方をすれば、逆出向制度は、ヒトの現地化を促すためのツールのひとつにすぎないといった感じの位置付けであった。しかも、現在では、他の海外子会社や本国親会社においても現地国の人材を活かすというグローバル人材活用論が主流となってきたために、かえって逆出向制度と海外子会社レベルにおけるヒトの現地化促進との関連性は、弱くなっているところがある。

13) 既述のように、もちろんそうならない可能性も否定できない。安室（1992, pp.185-187）の類型に従えば、これらは「物別れ型」、「ティーチ・イン型」、「順応型」に該当しよう。

図表 4 経営同化の4つのタイプ

経営同化のタイプ	理解の方向性
物別れ型	E ← → L
ティーチ・イン型	E → → L
順応型	E ← ← L
交差型	E → ← L

E:海外派遣社員 (Expatriates), L:現地管理者 (Local managers)

出所:安室 (1992) p.186。

しかし、である。逆出向制度はジレンマを抱えている。前節で明らかにした通り、逆出向制度が注目されて20年以上が経過しているが、これを導入する日本企業は、当初期待されたほどには増えていない。したがって、同制度導入の動きを今後加速させていくためには、根本 (1995, p.5) が指摘したように個別企業の事例研究を積み重ねていく必要がある。しかも、先行研究にありがちな逆出向制度に先駆的な企業の事例をごく簡単に紹介するだけではあまり意味がない。むしろ最近、逆出向制度を開始し、今後その本格展開を迎えていきそうな企業の事例をできるだけ丹念に紹介していくことが望ましい。そうすれば、いまだ未導入の日本企業に対しても、より身近な例として有益なメッセージや教訓を残せるかもしれない。次節は、こうした日本企業の事例紹介である。

#### IV 事例研究

この会社は、日本を代表する大手電機メーカーの子会社で、海外に100近くの連結対象子会社を有する。同社は、2007年2月より、日本勤務制度を発足させた。

この日本勤務制度は、いわゆる逆出向制度のことである。冒頭でも述べた通り、この会社では「逆」という表現は、本国親会社の視点で表現したものであり、海外子会社の側やグローバルな観

点からすれば、あまり適切な表現ではないとの考えから「海外連結会社で採用した社員の日本勤務制度」あるいは簡潔に「日本勤務制度」と呼んでいる。以下においても、先行研究や一般論について述べている場合は「逆出向制度」と表現することもあるが、この会社の同制度に関しては、すべて「日本勤務制度」で統一していく。

著者は、この実質的な企画立案を行ったワーキンググループのリーダーにインタビュー調査を行った。以下は、特に注記がない限り、この時の話の内容とその際に提供して下さった会社資料にもとづいている。

#### 背景・理由

日本勤務制度を発足させることになった一番のきっかけは、2000年代半ば頃より同社の社長がダイバーシティ・マネジメントを推進していくとの方針を打ち出すようになったことである。これを受けて本社人事部も2006年にダイバーシティ・マネジメント関連の施策を実施していくとの方針を打ち出すが、そのうちのひとつが「いかにして海外の社員と日本人社員の交流を促していくか」であった。

なぜ「海外の社員と日本人社員の交流促進」を本社人事部がダイバーシティ・マネジメント関連施策のひとつとして打ち出したのかといえば、既に海外売上高を年率8%以上で拡大させていくという中長期的目標が打ち出されていたからである。しかも、これには、人員をほとんど増やさないという基本方針がともなった。つまり、日本人の海外派遣を増やすことは難しい、かといって現地の人材の増加もあまり見込めないという状況のなかで、年率8%以上の海外売上高増を実現していかなければならなかったのである。そのためにも「海外の社員と日本人社員の交流促進」が喫緊

の課題として認識されたのである。

ただし、具体的にどのような手段で「海外の社員と日本人社員の交流促進」を実現していくかまでは、本社人事部の方針に示されていなかった。

### ワーキンググループの結成

この具体的手段を企画立案する部隊としてワーキンググループが結成された。そのリーダーに任命されたのがM氏である。

M氏は1991年に入社、7年間の本社人事部勤務の後、ある事業本部のタイ工場に派遣され、ここで約3年間半、人事を担当する。彼は「自らのキャリア開発計画は自分で描かないといけない」という考えの持ち主で、過去を含めて人事部スタッフの海外派遣がほとんどないなか、自ら海外勤務を希望したという。その彼が帰国後、国内工場で人事を担当していた時にワーキンググループのリーダーとして白羽の矢が立ったのである。彼は、本社人事部との相談の上、他のワーキンググループのメンバー3名を選出した。1人は本社人事部で国際人事を担当、あとの2名は事業本部の本部

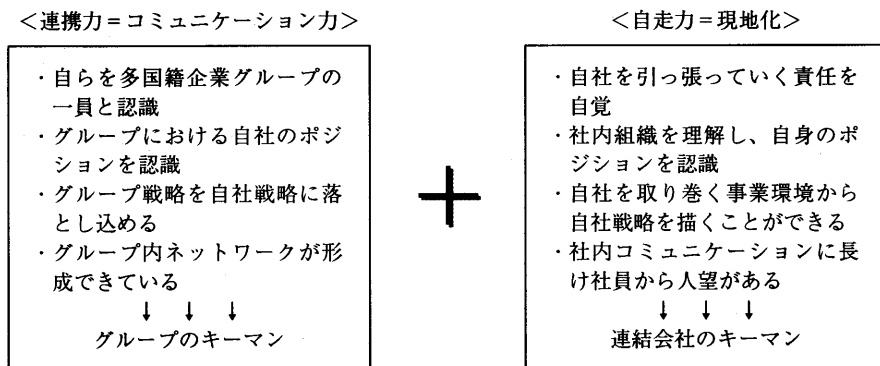
人事担当と事業戦略企画担当であった。

### 理想とする海外子会社像<sup>14)</sup>

ほぼ人員増なしでの年率8%以上に及ぶ海外売上高の拡大は、生産性の向上が必要であることを意味していた。M氏を中心としたワーキンググループのメンバー4人は、生産性向上のために今後、海外子会社をどのように育てていかなければならないのかを検討する。この答えとして出てきた2つのキーワードが「自走力」と「グループ連携力」であった。「自走力」とは、国際経営論の領域でいう「現地化」と「現地適応」、「グループ連携力」とは「グローバル統合」や「グローバル連携」およびその基礎となる「コミュニケーション力」のことを指す。そして、この双方を兼ね備えた人材（連結基幹人材）を現地社員のなかから育てていかなければならないことをワーキンググループの共通認識とするとともに、「自走力」と「グループ連携力」のそれぞれにおいて求められる要件を図表5のように整理した。

ワーキンググループのメンバーは「自走力」と

図表5 連結基幹人材に求められる要件



出所：会社資料の図を参考に著者が作成。

14) より具体的には連結対象の海外子会社。社内資料でも「海外連結会社」という言葉が用いられているが、ここでは便宜上、海外子会社と表現する。

図表6 連結基幹人材の育成計画

	2007	2008	2009	2010	計
日本勤務度	2	2	3	3	10
日本トレーニー制度	2	2	3	3	10

出所：会社資料より。

「グループ連携力」を兼ね備えた人材を計画的・組織的に育成・確保していくために次のような目標を設定する。すなわち2010年までに「連結基幹人材」を現地社員のなかから最低限20人育てる(図表6参照)。と同時に日本からの海外派遣者も大幅に減らしていく。

#### 代替案の比較評価

ワーキンググループのメンバーは、「自走力」と「グループ連携力」を兼ね備えた基幹人材を現地社員のなかから育成していくための方策を検討する。その結果として浮び上がったのが「海外子会社の人事制度見直し(採用・育成)」、日本人派遣者が行う「現地OJT」、「日本勤務制度」、在日外国人留学生を国内で採用し、後に海外子会社に赴任させるという「在日外国人留学生の活用」、日本国内で行う「日本トレーニー制度」、「現地社員の日本語力強化」の6つの代替案であった。そして、これらを「自走力」、「連携力」、「実現性」、「コスト」、「モラル」の5つの側面から比較評価した。この結果を示したのが図表7である。

それが示す通り、「海外子会社の人事制度見直し(採用・育成)」は、あまり費用がかからないという点では高評価を与えることができたが、「連携力」および「モラル」の点では魅力的でなかった。日本人派遣者が行う「現地OJT」は、実現しやすいという利点はあったものの、「コスト」および「モラル」の面で魅力に欠けた。「在日外国人留学生の活用」は、「自走力」、「連携力」、「実現性」、「コスト」において中程度の評価、「モラー

ル」の側面では低評価であった。「現地社員の日本語力強化」は、一見すると「連携力」を高めそうに思われるが、実際には中程度の評価で、その割にはコストがかかり、「自走力」や「モラル」の面でも魅力が薄かった。

最も高い評価を得たのは「日本勤務制度」、次いで「日本トレーニー制度」であった。「日本勤務制度」は、コストがかかるという側面はあったが、「自走力」、「連携力」、「実現性」、「モラル」のすべてにおいて高評価を与えることができた。「日本トレーニー制度」は、「自走力」ではやや魅力に欠ける面もあったが、「連携力」と「実現性」では高評価、「コスト」と「モラル」においても中程度の評価であった。

以上の結果は、ワーキンググループ・メンバーの主観によるものであり、他の人が判断すれば違った結果となったのかもしれない。しかし、いずれにしても、こうした代替案の比較評価をへて日本勤務制度と日本トレーニー制度が、「自走力」と「グループ連携力」を兼ね備えた基幹人材を現地社員のなかから育成していくための方策として選択されたのである。

図表7 代替案の比較評価

方策 \ 項目	自走力	連携力	実現性	コスト	モラル	総合評価
海外子会社の人事制度見直し (採用・育成)	○	△	○	◎	△	○
現地 OJT	△	○	◎	△	△	△
日本勤務制度	◎	◎	◎	△	◎	◎
在日外国人留学生の活用	○	○	○	○	△	○
日本トレーニー制度	△	◎	◎	○	○	○
現地社員の日本語力強化	△	○	○	△	△	△

効果 ◎：大 ○：中 △：小 ×：無し

出所：会社資料より。なお、許可を得た上で、方策の表現を本論文用に変更しているところがあるが、内容は同じである。

### なぜ日本勤務制度と日本トレーニー制度なのか

では、なぜワーキンググループのメンバーは、日本勤務制度と日本トレーニー制度に高評価を与えたのだろうか。その背後にある基本的な要因とは一体何であったのかをここで少し考えてみたい。

「いかにして海外の社員と日本人社員の交流を促していくか」。この点について検討することが本社人事部から与えられたワーキンググループの基本使命・課題であったことは、もちろん関係していよう。他の代替案は、たとえすべての海外子会社においてではないとしても、多かれ少なかれ既に実施されていたが、日本勤務制度と日本トレーニー制度に関しては、まったくの手付かずであった。しかも直接の競合相手を含めて他の日本企業においては、既にこれらの制度を導入しているところがある。こうした自社の現状と他の日本企業の動きも影響しているのかもしれない。

しかし、著者自身は、ワーキンググループのリーダーM氏の経験が強く作用したのではないかと考えている。既述の通り、彼は、人事部スタッフの海外派遣がほとんどないなか、自ら希望して海外工場への派遣を希望した。また帰国にあたっては、派遣前の本社人事部ではなく工場人事を希望

した。こうした現場を知っている／現場を知りたいという彼の強みと志向性が日本勤務制度と日本トレーニー制度の高評価を生み出す原動力となったのではなかろうか。彼は、次のようにコメントしている。「いままでは、現地の人たちは、日本側と日本人を介したコミュニケーションをしてきました。日本人出向者がいて、現地の人たちは、日本人にいろいろ相談したりするわけです。すると日本人出向者が間に入って、日本側といろいろ交渉してくれる。そういうことではなく、現地の人が直接日本側とやり取りしてくれたら、ほんとは一番いい。ダイレクトコミュニケーションできるような状態にもっていきかけたのです」。「語弊はあるかもしれませんが、設備の動かし方とかメンテナンスの仕方とか、そういうことを教える研修はもういいと。そうじゃなく、実際に日本に来てもらって、日本の給料を払い、日本人と同じように仕事をしてくれるレベルの人材を送り込んでほしい。それで、私たちは、日本人のマネジメントスタイル、商品や技術の最新専門知識、仕事の仕方なりを教えて送り返すので、その人が将来の現地会社の幹部になってほしいと思います」。

先の代替案の比較評価についても彼は、次のように述べている。「それぞれ一長一短はあります。

でも、本格的に人を育てるということを考えるのであれば、これはもう一緒になってわれわれと働くしかないのではないのでしょうか。

かつて安室（1992, pp.126-127）は、人事・教育担当以外はすべて現地化しているシンガポールIBMを例に、コーポレートカルチャー共有のためには本国人を海外子会社の人事担当として送り込む必要があると指摘し、「現地従業員の人事管理は現地人に任せた方が良い」（p.127）という日本企業の常識に疑問を呈した。文脈は違うが、逆出向制度論やグローバル人材活用論についても同じことがいえるのではなからうか。これらは、本国親会社の人事制度見直しにかかわるだけに、まずは本国の人事部スタッフが海外の現場を熟知している必要がある。そのためには海外派遣が最適である。

**制度の位置付け**

話を戻そう。ワーキンググループのメンバーは、自分たちで選択した日本勤務制度と日本トレーニー制度の制度的位置付けを明確にする。日本勤務制度の目的・狙いは「出向会社（本国親会社）の本来業務に従事」、「現地キーマン育成による現地化の加速」、「幹部候補として視野見識の拡大」、

「社内外のネットワーク構築」、「内なる国際化の促進」、「優秀人材の日本での掌握」とし、滞在期間は半年から3年の間とした。日本トレーニー制度は「現地中堅社員と日本人社員の異文化交流」、「業務知識の拡充」、「社内外のネットワーク構築」、「内なる国際化の促進」、「海外異文化体験およびコミュニケーション力強化」を目的・狙いとし、1ヶ月から6ヶ月の滞在期間とした。

図表8は、既存の制度／プログラムと日本勤務制度、日本トレーニー制度の相対的關係をイメージした図である。これが示す通り、役員を含むトップレベルの海外人材に対しては、海外会社幹部社員研修やグローバル会議を通して既に日本人社員との交流が行われていたし、現場の若手リーダーやワーカークラスの人材に対しても、海外子会社レベルにおける現地研修を通して日本人派遣者との交流が行われていた。空白であったのは中堅層を対象としたものであり、それを埋め合わせるのが日本勤務制度と日本トレーニー制度であった。具体的には日本勤務制度は、中間管理者とその候補者（勤続1年以上）、年齢にして20代後半から40歳ぐらいまでの人材、日本トレーニー制度は、ローワーレベルの管理者やスタッフで20代後半から30代前半の人材を対象にすると設定した。

図表8 日本勤務制度と日本トレーニー制度の相対的位置付けイメージ

年齢	対象	階層・交流中心	業務中心
40~50 30~40	Director GM	海外会社幹部社員研修 グローバル会議	AOTS等（従来通り）
	Mgr	新 日本勤務制度	
25~35	Supervisor Staff	新 トレーニー制度	AOTS等（従来通り）
	Leader Worker	現地会社研修	

出所：会社資料より。



ちなみに図表8にあるAOTSとは、経済産業省所管の財団法人海外技術者研修協会が実施している「経済産業人材育成支援研修事業」を利用したもので<sup>15)</sup>、海外に進出している日本の製造企業の多くが、この制度のもと開発途上国にある海外子会社の技術者を日本の現場に送り込んで研修を受けさせているという。この会社も、一度にそれほど多くの人数を受け入れているわけではないが、この制度を利用して開発途上国にある海外子会社の技術者研修を日本国内で実施しているという。

### 制度の詳細設計

ワーキンググループのメンバーは、逆出向制度を既に導入している他の日本企業にヒアリング調査も行ったが、それでも制度の詳細設計は、初の試みということもあって難しかったという。この詳細設計は、社外秘にかかわる部分もあるので、以下では幾つかのポイントに絞って紹介しよう。

#### 1) コンプライアンス

外国人の受け入れは、在留資格の遵守と表裏一体の問題でもある。同様に日本勤務制度や日本トレーニー制度を設計する際にも、自社のニーズだけでなく、それと在留資格条件との適合性をまず確認することが出発点となる。例えば、日本勤務制度の場合、「企業内転勤」、学歴や実務経験年数によっては「技術」や「人文知識・国際業務」資格も取得可能なようであるが、いずれも就労が可能で3年または1年の在留期

間、日本人が従事する場合と同等額以上の報酬を受けること、家族帯同可（家族滞在ビザの発行）などと法的に決められている。これに対し、研修のみを目的とするトレーニー制度の場合は「研修」資格となろう。この場合は就労不可、よって就労の対価と認定されうような報酬を支給／受給できない（渡航費や滞在費等は可）、1年または6ヶ月の在留期間、家族帯同不可（短期ビザで一時的に家族を呼び寄せることはできるが、家族滞在ビザは発行されない）などの法的条件がともなっている<sup>16)</sup>。

ワーキンググループのメンバーも在留資格の遵守には細心の注意を払った。例えば、日本勤務制度の対象者を中間管理職とその候補者で「勤続1年以上」としたのも「企業内転勤」資格条件のひとつは、学歴を問わず、出向直前まで海外事業所において1年以上継続して勤務していることであったからである<sup>17)</sup>。日本トレーニー制度の対象者は、日本人社員との異文化交流や業務知識拡充といった研修を目的としたので「研修」資格とした。

#### 2) 事前研修

本国人を海外派遣する際に事前研修が必要なように海外から人材を受け入れる場合も事前研修が必要であろう。同社の場合、日本勤務制度該当者の出向前語学研修費を補助（出向元負担）し、事前視察を可能とした（出向元が往復旅費を全額支給）。日本トレーニー制度の対象者は、

15) 「経済産業人材育成支援研修事業」には、日本国内で行う「受入研修」のほかに日本から講師を派遣して現地で行う「海外研修」、および高速情報ネットワークを使った「遠隔研修」の3つがあり、ODAによる補助金の適用がある。また「受入研修」には「技術研修」と「管理研修」の2つの形態があり、実際に日本企業の生産現場で実施研修が行われるのは「技術研修」のみ（ただし、この実地研修の前にAOTSの研修センターで「一般研修」を受ける）。「管理研修」はAOTSの研修センターでOFF-JT形式の集団研修を受ける形態のようである。詳しくは、AOTSのインターネット・ウェブサイト（<http://www.aots.or.jp/index2.html>）を参照されたい。

16) これらに在留資格に関しては、次のインターネット・ウェブサイト情報を参考にした。<http://www.tfemploy.go.jp/jp/data/reside.html>、<http://www.lawyersjapan.com/index.html>。

17) ただし、この出向前の業務は「技術」または「人文知識・国際業務」資格に定められた活動でないといけな。これは、日本国内において従事する業務についてもあてはまる。手塚（1999）によれば、この規定は「低賃金労働者の企業内転勤を偽装した入国を防ぐことがその趣旨である」（p.48）という。

そもそも研修を目的に来日するので、特段の事前研修を制度化することはなかった。

### 3) 家族支援

既述の通り、「研修」資格では、家族帯同が認められていない（家族滞在ビザ発行不可）<sup>18)</sup>。同社の日本トレーニー制度対象者は、この「研修」資格保持者にあたるので家族帯同は不可、よって家族支援もとりたてて必要はない。家族支援が必要となるのは、家族帯同が可能な日本勤務制度対象者である。

同社の場合、帯同家族に対しても出向前語学研修費補助を可能とする（出向元負担）、保育園から高校までに該当する子女の教育費負担（出向先負担）、帯同家族数に応じて国内転勤者と同様の条件で社宅を提供、会社側の交通費負担で家族も年に1回の一時帰国が可能（出向先負担）、帯同家族の健康診断費も会社負担とする、などを用意した。

なお、社員の転勤にともなって配偶者が仕事を辞めざるを得ない場合、転勤先における配偶者の新たな職探しを組織的に支援する動きが欧米企業を中心に始まっているが（キャタリスト、1999, pp.171-192；バク、2002, pp.108-111）、日本の法制度では「家族滞在」資格者の就労は、資格外活動許可を得えない限り認められていない<sup>19)</sup>。よって日本企業が逆出向者の帯同家族支援に仕事面のそれを積極的に含めることは、現実的にはなかなか難しい側面があると思われる。

### 4) 指揮命令系統

18) 入管法上では「研修」の在留資格を有する者の扶養を受けている配偶者や子どもに対しても「家族滞在」資格が与えられるとなっているが、法務省令で許可していないようである。詳しくは、<http://www.lawyersjapan.com/index.html>を参照されたい。

19) <http://www.lawyersjapan.com/index.html>を参照。

20) [http://www.tabisland.ne.jp/explain/shukko/shuk\\_1\\_1.htm](http://www.tabisland.ne.jp/explain/shukko/shuk_1_1.htm)および<http://www.asahi-net.or.jp/~RB1S-WKT/qa2200.htm>を参照。

出向について直接定めた法律はなく、会社ごとに様々な意味で使われているようであるが<sup>20)</sup>、弁護士の安西（2008）は、出向を「出向先企業の従業員たる地位をも取得し、出向先の労務管理・人事管理に服し、その指揮命令に従って労務を出向先に提供するもの」（p.93）と解説している。これは、出向元に籍を残す「在籍出向」について解説した文章であるが、籍を残さない、つまり出向元を退職する「転籍出向」の場合も当然、出向先の指揮命令に従うことになる。

同様に同社の日本勤務制度は、海外子会社に籍を残したままではあるが（在籍出向）、日本勤務期間中は本国親会社の一員として日本人と同じように仕事を行うことを目的としていたので、指揮命令系統の基本は、本国親会社の所属長にあることとした。他方で日本トレーニー制度の場合は、本国親会社において研修を受けるだけであり、形としては少し長めの出張で本国親会社に来ているようなものであった。したがって指示命令系統も海外子会社の長にあるとした。

ただし、いずれの場合も、在留中に解雇・懲罰に相当するような問題が発生した場合には、海外子会社と本国親会社が相談して処分を決定することにした。

### 5) 給与体系と費用負担

既述の通り「研修」の在留資格者に対して、就労の対価に相当するような報酬を支給することは、法的に認められていない。よって同社の日本トレーニー制度においても海外子会社の給

与体系をそのまま引き継ぐことが原則となる。つまり、海外子会社が在日研修期間中の給与を支払い、あとは研修に付随する諸費用を海外子会社と本国親会社の間でいかに分担しあうかの問題となる。

給与体系が問題となるのは日本勤務制度である。既述の通り「企業内転勤」、「技術」、「人文知識・国際業務」資格のいずれにおいても、外国人に対して日本人と同等額以上の報酬を与えることが法的には求められている。よって日本勤務制度の場合は、まずはいかにしてこの法的要求に近づけるかが問題となろう。

同社の場合は、いわゆる購買力補償方式でこの要求に近づけた。具体的には現地給与に、日本勤務制度該当者が日本で現地と同等レベルの生活を送るための購買力補償分を日本側給与として加算した。ちなみに同社では、日本人を海外に派遣する際にもこの購買力補償方式を用いているが、それとまったく逆の手続きを日本勤務制度にも採用したのである。それでも日本人を海外派遣するよりも、日本勤務制度該当者の給与は、国や為替レートによって違いはあるものの2倍から3倍ぐらいのコストダウンになることであった<sup>21)</sup>。

福利厚生を含めて海外子会社と本国親会社間の費用負担関係のあらましは、図表9の通りである。なお、図表9にある本国とは、日本勤務制度対象者にとっての本国、すなわち現地国のことである。

### 制度の運用

以上、制度の詳細を幾つか紹介してきたが、これら以外にも誰をどの部署でどのような業務で受け入れるのか、など検討すべき事項はたくさんある。これらの遂行の仕方は、実際の運営過程でより精緻なもの、より優れたものへと変化していく可能性があるため、ここでは制度の設計よりも運用として述べていく。

なお、日本トレーニー制度の運用については、正確に調査できていないところがあるので、以下の内容は、(共通するところもあるかもしれないが)基本的には日本勤務制度に限定したものと理解していただきたい。また、同制度がスタートしてから1年ぐらいが経過した時点までのことである。

#### 1) 人選

日本勤務制度の候補者選びは、本社から国内の各本部・事業部を経由して、海外子会社に同制度について情報発信をし、これを受けた海外子会社から候補者を推薦してもらうという形をとったが、実際には以前から「本国親会社に人材を出向させたいが、何かそのような仕組みはないか」といったニーズが一部の海外子会社からあがっていたので、少なくともスタート時は、それほど大々的に情報発信する必要はなかったという。既にあがってきていた海外子会社からの要請を個々に検討していったというのが実態に近かった。

図表9 費用負担関係

日本勤務制度 (逆出向制度)	日本トレーニー制度
日本側：日本給与、社宅、福利厚生費等 本国側：現地給与等	日本側：社宅、福利厚生費等 本国側：現地給与・出張手当等

出所：会社資料より

21) なお、この場合の日本人海外派遣者給与は、単身赴任を想定したものであり、家族帯同の場合は、これ以上のコストダウンとなる可能性がある。

この人選過程において極めて重要な役割を果たしたのは、実は海外子会社の最高責任者であった。最終的には本国親会社側との調整、具体的にはあらかじめ計画していた受け入れ枠(人数)におさまるかどうかという点と実際に受け入れ可能な部署があるかどうかとの兼ね合いで日本勤務制度該当者は決定されたが、候補者自体を選ぶ責任は、海外子会社の最高責任者であった。また、推薦者が実際に選考された場合、出向指示命令を出すのも海外子会社の最高責任者であった。したがって、海外子会社の最高責任者は、推薦者が日本勤務制度対象者として相応しい要件、例えば、上述の勤続年数や年齢、さらには「基本的業務スキル」、「異文化適応力」、「将来の幹部に育つ可能性」などを備えているかどうかを検討することはもちろん、日本勤務にあたっての期待や帰国後のポスト・賃金などについて、事前に推薦者と十分に話し合っておく必要があった。もちろん、こうした推薦者との間の調整だけでなく、当該人材が不在の間の職務的対応をどうするのかも海外子会社の最高責任者は事前に考えておかなければならなかった。

本国親会社の側も、こうした海外子会社側の事前調整が十分に行われているのかも踏まえた上で人選を行ったという。

## 2) 受け入れ部署

受け入れ部署は、海外子会社最高責任者からの候補者情報をもとに主管事業本部が国内の各関係部署に打診する形で決めていった。その結果、日本勤務制度開始1年目(2007年)は、ある事業本部のマーケティング部に韓国から1名

(1年任期)、本社法務部に中国から1名(2年任期)、計2名を予定していた計画人数(図表6参照)通りに受け入れた。なお、著者がインタビュー調査した時は、ちょうど韓国からの1名が予定の任期を終えて帰国し、新たな人材1名が同じく韓国からある事業本部のマーケティング部に着任したばかりの頃であった。さらに、近いうちに同じく韓国から商品開発を担当する人材1名を国内工場で受け入れるとのことで、この2名は2年目の計画人数2名に該当する。

1年目に韓国から受け入れた人材は、日本勤務期間中に所属することとなった事業本部管轄の韓国販売会社において販売課長を担当していた。中国から受け入れた人材は、中国現地法人の法務において日中間の商取引に関する契約を担当しており、日本の法律について学ぶことをミッションにしていた。つまり、受け入れ部署は、日本勤務制度該当者の組織的・業務的関連性に応じたものであったといえる。これは、海外子会社にまず候補者を推薦してもらったというこの会社の人選プロセスからすれば、自ずとこのような配属の仕方になるのかもしれないし、コンプライアンスの側面も影響しているかもしれない<sup>22)</sup>。

## 3) 担当業務

受け入れ部署が決まっても、実際にどのような業務を担当してもらうかを定めることは非常に難しい。しかも、この会社の場合、たんに海外の社員と日本人社員が日本において一緒に働くという、場合によっては美辞麗句だけに終わるかもしれない日本勤務制度ではなく、「日本人がやっていた仕事を一人の日本人の代わりと

22) コンプライアンスの側面は、あくまでも著者の推測である。専門外なのではっきりとしたことはいえないが、「企業内転勤」、「技術」、「人文知識・国際業務」の在留資格では、日本において従事する業務と在留前の教育専攻分野や業務内容との関連性を求めているようである。よって、少なくとも入国時には、こうした業務的関連、したがって自ずと組織的関連のある受け入れ部署への配属しておかないと、ビザが発行されにくい可能性があるのかもしれない。

してやってほしい」という実態をともなった制度導入を目指していたので、この作業は、なおさら難しかったであつたろう。インタビューでも、受け入れ部門の人事と職場の長が話し合つて決めたが、実際には「ケース・バイ・ケースで対処していくしかない」とのことであつた。

よつて、ここでは詳しい話を聞いた韓国からの人材のケースを紹介したい。既述の通り、この人は、もともとはある事業本部管轄の韓国販売会社において販売課長を担当しており、日本勤務期間中は同本部のマーケティング部配属となつた。ここで彼は、主に次の2つの仕事を担当した。ひとつは、韓国販売会社と国内工場の間に入り、受注量の伝達や出荷・納期管理など韓国向け輸出の関連業務を担当することであつた。この仕事は、もともとは日本人が担当していたが、その彼をシンガポール担当に変更させることで、完全にこの韓国からの人材の担当業務へと切り替えたのである。

これは、いままでにあつた仕事（ただし日本人が担当）であるが、もうひとつは、新しく作った仕事である。「仮に・・・」と前置き上で、次のような例をあげてくれた。韓国大手電機メーカー、ここに対しては当然、韓国販売会社が製品の売り込みを行う。しかし、この会社は、日本市場向けの販売を手掛ける日本法人も設立している。この日本法人に対しては、韓国から日本勤務制度で受け入れた人材が製品の売り込みを行う。つまり、韓国と日本からの顧客同時アプローチで、これによりグローバル企業への国境を越えた、まさにシームレスな営業体制が確立できるのである。

これは、あくまでも例え話であるが、いずれにせよ出向元の韓国販売会社ひいては本国親会社事業部のためにグローバルな観点から市場拓

大の一翼を担うことが、この新業務の本質であつたといえよう。

#### 4) 業績評価

業績評価にも難しい側面がある。比較的長期にわたつて本国親会社に在籍するとはいつても、通常は1年から3年ぐらいの間の任期であり、その間を本国親会社の業績評価対象とするには、あまりにも期間が短すぎるかもしれない。また、根本が指摘したように若手を中心とした「海外子会社のスタッフ、管理者の養成」を目的とした逆出向制度を実施している日本企業はいまだ多いだろう（第2節参照）。この場合、本国親会社の本社部門や事業部におけるOJTが同制度の実質的な中身となるが、育成を目的としたOJT期間中の海外人材に対して、本国親会社がどのような業績評価基準を設定すればいいのかに頭を悩ませる日本企業も多いだろう。あるいは、この会社のように「日本人がやっていた仕事を一人の日本人の代わりとしてやってほしい」という実態をともなった制度導入を目指していたとしても、はたして日本人とまったく同じ条件・視点で業績評価を行っていいのかどうか、これも判断に迷うところであろう。言葉の問題もあるだろうし、日本人と同じように融通性のある職務行動をとれないかもしれない。かといつて日本勤務制度該当者は、内なる国際化の促進という日本人には到底実現できない期待も背負っている。

この会社でも、日本勤務期間中の使命（ミッション）を本国親会社と海外子会社がともに整合・確認した上で、制度該当者の日本における業績目標を設定する必要があるが、具体的な運営の仕方に関しては、試行錯誤の段階にあるとのことであつた。また、仮に日本勤務中の業績

や勤務態度が悪い場合でも、それが配属先所属長の業績評価にマイナスとして反映されることはないとのことであった。

#### 5) サポート

日本人、現地人に関係なく、異国に派遣された人材に対して、仕事面・生活面の双方から様々な組織的支援を行うことが必要となる。海外派遣に関する既存研究においては、帯同家族に対する支援の重要性 (Hays, 1974)、日本人の海外派遣においてしばしばあがる帰国後の処遇やキャリア計画についての支援不足 (園田, 2001, pp.27-33) を指摘する声にみられるように、「どのような側面で」この組織的支援が必要になるのかという点を列挙する傾向が強かったように思われる。しかし、著者自身は、むしろ「どのような方法で」の方が大事だろうと思っている。異国の地で遭遇するトラブルや不安は、派遣者や帯同家族の異文化適応力、派遣先国/地域の状況などによって異なるであろうし、ましてや「どのような側面で」を強調することは、たとえそのような研究上の意図がなかったとしても、組織的支援の対象となるトラブルや不安とそうでないものを峻別させてしまうといった結果を導くことになるかもしれない。だからこそ「どのような方法で」の方が大事だろうと思っている。

インタビューでは「定期的に懇談の機会を設けるなど、何か特別な支援をしていますか」とワーキンググループのリーダーM氏に尋ねた。その答えは「特にしていない」とのことであったが、これには次のようなコメントが続いた。

「特別も何も同じ建物、同じフロアで毎日顔をあせていますから、そのあたりのことは常に意識しています」。ちなみにM氏は、ワーキンググループのリーダーに任命された時は、工場人事担当であったが、日本勤務制度開始とほぼ時を同じくして、韓国からの人材が所属することになった事業本部の本部人事担当に異動となっていた<sup>23)</sup>。

ここから著者は、逆出向者の支援は、物理的に近い場所に支援者が存在し、絶えず気配り/目配りできる状態を確保することが非常に大事であろうと判断している。特に仕事面での支援は、所属部門の長などが代替できるとしても、生活面での支援では、人事部スタッフによる日頃の気配り/目配りが欠かせない。この会社においては、以前から本社スタッフ部門だけでなく、各事業本部、事業本部管轄の各国内工場、そして国内主要営業所にも人事部や人事スタッフが存在した。したがって、日本勤務制度該当者が国内工場や国内主要営業所の配属になったとしても、人事スタッフによる日常的な気配り/目配りが可能な体制が既に整えられているといえる<sup>24)</sup>。

会社によっては、人事部や人事スタッフのいない国内部門・職場に逆出向者を配属させることもあるかもしれない。その場合は、身近にいる誰かをいわゆるメンターとして支援者に任命することもできる。いずれにせよ、身近な場所に支援者が居て、絶えず気配り/目配りできる体制が必要であろう<sup>25)</sup>。

23) ちなみに現在は、本社人事部所属である。

24) もちろん、たとえ身近な場所に存在したとしても、人によっては、日本勤務者の支援をきちんと行わないこともありうるかもしれない。この場合は、本社や本部レベルの人事マターとして、各日本勤務者の支援状況チェックや過去の事例共有化などを組織的に進めていくことが必要であろう。

25) なお、この会社が最初に受け入れた日本勤務制度該当者2名は、ともに単身赴任であったので、帯同家族に対する支援は特に必要でなかったが、家族帯同のケースではより一層、身近な場所にいる支援者からの支援が大事となろう。

## 日本勤務制度の成果

では、日本勤務制度の成果、とはいってもこの場合は日本勤務制度該当者個人のそれよりも組織的にみた場合の制度的成果のことを指しているが、これを同社はどのように判断しているのだろうか。

この点に関しては、残念ながら開始してまだ1年ぐらしか経過していないこともあって「なんともいえない」というのが本音に近いようであったが、それでも以下のような2つの重要な指摘を受けた。

ひとつは「このような人材の育成を目的とする制度は、短期的にみてもはいけません。中長期的にみたら、例えば5年ぐらいてしてから、どうだったのかというのをレビューする必要はあるかもしれませんが」。この指摘は、日本勤務制度の成果をすぐに求めてはいけないという忠告でもあろう。制度導入後、しばらくの間は、成果うんぬんよりも制度自体を定着させる、予測し得なかった諸々の問題を逐一解決していくことにより、今後のスムーズな制度運営につなげていくことが肝要なのであろう。

もうひとつは、「自走力」に関しては、日本勤務制度該当者の帰国後の状況を中長期的にフォローアップしていかないと判断しかねるところがあるが、「グループ連携力」の高まりは実感できる、より厳密には日本勤務制度該当者が帰国してから、彼を通して海外子会社と本国親会社ないし国内事業部とのグローバルな連携がしやすくなったという指摘である。ワーキンググループ・リーダーの次の発言が、この点を物語っていよう。「face to faceで仕事をしたことがある人とそうでない人では全然、進み方が違います」。「要するに一定期間、日本に来てもらって“同じ釜の飯を食う”と

いうこと、そういうことをしていかないと本当の意味での交流、心の通った関係にはなりえないということではないでしょうか」。

このコメントは、著者がインタビューした時点で唯一の帰国者であった韓国からの人材のことを指している。その彼は「日本語がぺらぺら」だった。著者は「日本語ができるからではないですか」と念押ししてみたが、言葉の問題ではないという。やはり「face to faceで仕事をしたことがある」、「同じ釜の飯を食う」ことから生まれる「心の通った関係」が大事という。

この2つ目の指摘は、日本企業の海外子会社レベルにおけるヒトの現地化に対して、逆出向制度が非常に有効であるかもしれないことを示している。吉原が明らかにしように現地国の人材を海外子会社の社長にすると「日本の親会社との関係がうまくいかない」、「日本人出向社員との関係に問題が生じる」、「日本の親会社の方針や戦略にしたがわないことがある」といった点を懸念する日本企業は多い。こうした懸念は、逆出向者とのface to faceの仕事を通して、徐々に解消されていくかもしれない。あるいは、安室が指摘した日本企業なりの「暗黙のマネジメント」とは、先のワーキンググループ・リーダーのコメントに照らし合わせると「face to faceで仕事をしたことがある」人材、「同じ釜の飯を食う」ことで「心の通った関係」が生まれた人材には信頼を寄せ、責任を任せるといふことなのかもしれない。だとすれば、逆出向制度は、日本企業にとって、こうした信頼のできる「心の通った関係」の人材を現地社員のなかから生み出す最適な方法であり、日本企業のヒトの現地化促進に貢献することになりうるのではなかろうか<sup>26)</sup>。

26) この日本企業なりの「暗黙のマネジメント」が良いのか悪いのかをここで論じるつもりはない。なぜなら今の日本企業のヒトの現地化に関する研究に求められていることは、日本的経営や日本企業の体質・性格の良し悪しではなく、当事者の立場にたって、一番良い解決方法は何かを考えることであると著者は判断しているからである。

## V 結びにかえて

日本企業のヒトの現地化に関する先行研究は、その遅れの原因を模索した上で、それらを取り除くことを主張するか（典型は日本の経営の現地適応）、もしくは欧米企業がやっているから日本企業もそうしなさいと提言するか（典型はグローバル人材活用論）のどちらかのタイプが多かったように思われる。しかし、学者がこれほど長きにわたり、ヒトの現地化の必要性を訴えてきても、なかなか進展がみられない状況から判断すると、もう少し当事者の立場にたって、何が一番良い解決方法なのかを考えることに問題意識をシフトさせた方がよいのではなかろうか。医者も、同じ風邪の症状であっても、大人には苦みのある薬、子供には甘味成分を加えた粉末薬や液状薬、乳幼児の場合は免疫力を養うため、あるいは副作用を懸念して処方薬を出さないことだってある。つまり、当事者の体質や性格、考え方などにより、真に有益な解決方法が異なることは当然ありうるのである。

本論文では、このような問題意識のもと、逆出向制度に着目してきた。価値観や認識、考え方やといった「見えにくい」部分で、現地国の人材と日本人経営者の各々が歩み寄りしないと、日本企業のヒトの現地化は到底実現できないというところまでは、先行研究の積重ねで明らかにされてきた。ならば、まずは異なる価値観や認識、考え方が直に触れ合うことのできる場なり、方法なりを構築しないといけない。そうしないと互いの歩み寄りなど期待することすらできない。逆出向制度は、現在考えられるオプションのなかでは、こうした異なる価値観や認識、考え方の直接接触を可能とさせる最適な場・方法であり、やり方次第では、互いの歩み寄りを実現できる「対話型」ツールと

なりうる可能性がある（第3節参照）。

しかし、である。逆出向制度はジレンマを抱えていた。この制度が注目されて20年以上が経過しているが、これを導入する日本企業は、期待されたほどには増えていない。しかも、グローバル人材活用論が台頭してからは、学術面でも逆出向制度と海外子会社レベルにおけるヒトの現地化促進との関連性は弱くなってきているところがある（第2節参照）。

そこで本論文では、最近、逆出向制度を開始したある大手電機メーカーの事例研究を行った。それで見ると逆出向制度の導入・実施には、様々な実務上の難しい課題や問題がともなう。例えば、外国人の受け入れは在留資格の問題とかかわるだけに、法律に関する専門知識とコンプライアンスが求められる。いくら制度を発足させても、実際にどれだけ受け入れ可能な部署が存在するかによって、自ずと受け入れ可能な逆出向者数にも制約がかかる。受け入れ可能な部署で、どのような業務を逆出向者に担当してもらうかを定めることは、一層難しい。受け入れたからには、身近な場所に居て、絶えず気配り／目配りできる支援体制の確立が不可欠である。また、逆出向者が日本人マネージャーと同じように融通性のある職務行動をとることができず、彼の下についていた日本人社員との間で仕事の進め方や考え方の面でやや問題が発生した時期もこの会社ではあったという。

それでも逆出向制度により、海外子会社と本国親会社とのグローバルな連携や調整がしやすくなったとの実感をこの会社は有していた。日本企業は、海外子会社の社長に現地国の人材を登用すると、グローバルな連携や調整がしにくくなることを懸念して、なかなかヒトの現地化に踏み切れないでいるが、この会社の事例は、逆出向制度により、この懸念が和らぐ可能性があることを示し



ている。

今後は、他社の経験も含めて、逆出向制度の導入や実施にはどのような実務上の課題や問題がともなうのか、それらをいかにして解決したのか、海外子会社レベルのヒトの現地化に対して同制度はどのような成果や効果をもたらすのか、などを個別事例研究のスタイルで追跡調査していく必要がある。そうして知識や情報の共有化が進めば、いまだ未導入の日本企業にも逆出向制度は広がっていくかもしれない。

繰り返しになる部分もあるが、最後に以下の2点を補足して本稿を締めくくりたい。

第1に逆出向制度は、本国親会社の決断や取り組み次第であると思われるかもしれない。著者自身もインタビュー調査をするまでは、そのように推測していた。しかし、これと同じぐらい重要であったのは、海外子会社側の対応や反応であった。この会社のようにグローバルな事業展開を支えるための基幹人材を現地社員のなかから育成すべく逆出向制度を発足させた場合、当然本国親会社としては、それなりのキーパーソンを送り込んでほしいと海外子会社に要望する。しかし、海外子会社によっては、そうしたキーパーソンが不在になってしまうと、業務に支障が生じることを懸念するかもしれない。実際、この会社においても逆出向制度の企画立案段階で、海外子会社側の意見を聞いてみたが、「ぜひ送り込みたい」という意見がある一方で「それは困る」という声もあった。

また、実際にキーパーソンが逆出向となった場合、当該人材が担当していた業務を誰に担当させるのか、その担当のさせ方は逆出向者が帰国するまでの一時的なものなのか、それともそうでないのか、一時的でないとするれば逆出向者が帰国した時、彼／彼女をどの業務・役職に就けるのか、など事前に調整・対応しなければならない課題は、

本国親会社側だけでなく、海外子会社側にもたくさんある。

これは、当然といわれればそれまでであるが、意外な盲点だとも思われる。例えば、今、主流となりつつあるグローバル人材活用論においても、本国親会社側の決断や取り組み方ばかりに焦点をあて、海外子会社側の事情や調整・対応の必要性には、ほとんど目がむけられていないものが結構多い。本国親会社だけでなく、海外子会社側のこともバランスよく考慮していかないと、どこかで実態にそぐわない逆出向制度論やグローバル人材活用論になってしまわないだろうか。

第2にそもそも逆出向制度によって、ほんとうに日本企業のヒトの現地化は進むのだろうかという点である。これに関して、吉原(1996, p.133)は、逆出向者数と現地人が社長を務める海外子会社数との間には、統計的に有意な正の相関は見出されなかったと報告している。つまり、この指摘に従えば、逆出向制度は、日本企業のヒトの現地化、特に社長レベルまでの現地化には何の貢献もはたさないということになってしまう。

しかし、著者は、次のように考えている。年功序列的な人事制度の見直し、あるいは世界共通の人事制度確立といった制度面での対応はもちろん、価値観や認識、考え方といった「見えにくい」部分においても、現地国の人材と日本人経営者の各々が歩み寄りをみせないと、日本企業のヒトの現地化は到底実現できないということは、先行研究の積重ねで明らかにされてきた。例えば、吉原が指摘したように現地国の人材は、日本的経営の制度面に対する不満ばかりを述べるのではなく、その根本にある原理(従業員主義、リトル・ベシックス)を理解する必要があるかもしれないし、日本という国や社会、日本人に対する尊敬の念も少しは必要かもしれない。また多国籍企業のメン

バーの一員である以上は当然、日本本社のコーポレートカルチャーやグローバル戦略を十分に理解・体感しておく必要もあろう（第2節、第3節参照）。

他方で日本人経営者は、現地国の人材を社長にしても海外子会社の業績は良くなるわけではないと考えているようであるが<sup>27)</sup>、かといって日本人にすれば、確実に海外子会社の業績が良くなる断言できるわけでもないだろう。にもかかわらず、現地国の人材を海外子会社の社長にすると「日本の親会社との関係がうまくいかない」、「日本人出向社員との関係に問題が生じる」、「日本の親会社の方針や戦略にしたがわないことがある」などと懸念ばかりを表明して、なかなかヒトの現地化に踏み切れない。おそらく、こうした懸念は、客観的事実や過去の経験に強固に裏付けられたものというよりも「face to faceで仕事をしたことがある」人材、「同じ釜の飯を食う」ことで「心の通った関係」となった人材は信頼することができるし、責任も任せることができるという日本人経営者なりの「暗黙のマネジメント」が影響／作用したものであろう（第3節、第4節参照）。

いずれにせよ、現地国の人材と日本人経営者の各々にある価値観や認識、考え方に変化が生じて、互いの歩み寄りが可能となるまでには、それなりの時間がかかるのが普通である。事例研究のコメントでも忠告されていたように逆出向制度の成果をすぐに求めてはいけない。よって、逆出向制度と日本企業のヒトの現地化達成状況との間に統計的に有意な正の相関関係が見出されなかったとしても、時期的に早いだけであって、将来は違う結果が表われるかもしれない。

もちろん、即時性のある解決策が他に生み出されれば、それはそれで歓迎すべきことではあるが、少なくとも現時点で考えられるオプションのなかでは、逆出向制度は、時間を要するかもしれないが、日本企業のヒトの現地化を促す、当事者の立場にたった最も良い身近な解決方法ではなからうか。

#### 参考文献

- 安保 哲夫他（1991）『アメリカに生きる日本の生産システム』東洋経済新報社。
- 安保 哲夫編（1994）『日本の経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房。
- 安西 愈（2008）『人事の法律常識 [第7版]』日経文庫。
- キャタリスト（1999）『女性に開かれた雇用モデル』（神立景子訳）ピアソン。
- 古沢 昌之（2008）『グローバル人的資源管理論』白桃書房。
- Harvey M. G. and Buckley M. R. (1997) "Managing Inpatriates", *Journal of World Business*, 32(1), pp.35-52.
- Hays R. D. (1974) "Expatriat Selection", *Journal of International Business Studies*, Vol.15, No.1, pp.25-37.
- 池本 清（1981）「日本の直接投資と日本企業の進出」, 池本清・上野明・安室憲一『日本企業の多国籍的展開』有斐閣選書, 第3章, pp.42-87.
- 石田 英夫（1985）『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。
- 石田 英夫（1994）「日本企業のグローバル化と国際人事の基本問題」, 石田英夫編者『国際人事』中央経済社, 第1章, pp.1-20.
- 中村 志保（2005a）「日系海外子会社の現地化に関する研究（1）」『高松大学紀要』第43号, pp.37-63.

27) 第3節で少し述べたように、現地国の人材を社長にしても海外子会社の業績は良くなるわけではないという日本人経営者の考えは、吉原（1996, pp.33-34）のアンケート調査によって明らかにされた。なお、この調査では、この逆の質問、つまり日本人を社長にすれば海外子会社の業績は良くなるのか、という点についての確認がなされたわけではないが、日本人経営者の多くに見られた「社長として適任であるかどうか」が重要であり、日本人か現地人かは重要でない」という意見から判断すれば、日本人が社長になったからといって確実に海外子会社の業績が良くなると考えているわけではない、つまり「適性」が大事であると考えている日本人経営者が多いといえよう。

- 中村 志保 (2005b) 「日系海外子会社の現地化に関する研究 (2)」『高松大学紀要』第43号, pp.65-98。
- 根本 孝 (1999) 「グローバル人材活用の新展開」『経営論集』第46巻, 第3・4合併号, pp.1-12。
- バク・ジョアン・スックチャ (2002) 『会社人間が会社をつぶす』朝日新聞社。
- 白木 三秀 (1994) 「国際人材の育成と教育プログラム」, 石田英夫編者『国際人事』中央経済社, 第3章, pp.41-68。
- 白木 三秀 (1995) 『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。
- 白木 三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣。
- 園田 茂人 (2001) 『日本企業アジアへ』有斐閣。
- 手塚 和彰 (1999) 『外国人と法 [第2版]』有斐閣。
- 安室 憲一 (1981) 「日本的経営と現地化政策」, 池本清・上野明・安室憲一『日本企業の多国籍的展開』有斐閣選書, 第5章, pp.118-162。
- 安室 憲一 (1982) 『国際経営行動論』森山書店。
- 安室 憲一 (1988) 「国際人事政策」, 吉原英樹・林吉郎・安室憲一『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社, 第5章, pp.91-114。
- 安室 憲一 (1992) 『グローバル経営論』千倉書房。
- 吉原 英樹 (1979) 『多国籍経営論』白桃書房。
- 吉原 英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社。
- 吉原 英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房。
- 吉原 英樹・岡部 曜子・澤木聖子 (2001) 『英語で経営する時代』有斐閣選書。