

海外派遣社員の増加における本国本社資源の重要性

—日本企業に対する定量・定性分析—

大木 清 弘

I. はじめに

本稿は、海外派遣社員の増加において、本国本社資源が重要な要因となることを明らかにするものである。

本稿で定義する「海外派遣社員 (Expatriate, 海外派遣者とも同義)」とは、本国本社から海外子会社への出向者のことである。海外派遣社員は現地のコントロールと本国からの知識移転の2つの役割を担うものであり、その活用が海外子会社のマネジメントに影響を及ぼすとされてきた (Delios and Bjorkman, 2000)。

こうした海外派遣社員を扱った既存研究では、海外派遣社員を増やすべきか減らすべきかについて、主な問題意識として扱われることが多かった。海外派遣社員は海外子会社のマネジメントにおいて、技術移転などの重要な役割を担う。しかし一方で、海外派遣社員に過度に頼りすぎることが、現地従業員のモチベーションや現地知識の活用の面からデメリットをもたらすことも強調されてきた。特に日本企業の場合は、海外派遣社員を多用することによるデメリットが強調されてきた。

しかし近年では、こうしたデメリットを踏まえながらも、海外派遣社員の有効性に関する議論が改めて強調されつつある。より正確に言えば、海外派遣社員を増やすべき局面が存在することが明らかにされつつあるのである。

こうした議論の展開上、次に議論すべきは「どのような企業が海外派遣社員を増やせるのか」という点である。海外派遣社員は難しい役割を担わされるため、増やしたくても容易に増やせるものではない (Black, Gregersen, Mendenhall, and Stroh, 1998; 高橋, 2005)。そのため、海外派遣社員を増やしている企業はどのような企業なのかを明らかにすることで、海外派遣社員の増加をもたらす要因を明らかにすることが求められる。

そこで本稿は、海外派遣社員数の増加がどのような要因と相関を持っているかを定量分析から明らかにする。そのうえで定性的な事例分析を行い、定量分析が明らかにした相関関係の因果関係を明確化する。

本稿の構成は以下の通りになっている。次節では上記のような既存研究を吟味したうえで、海外派遣社員増加をもたらす要因として本国本社の資源があげられることを議論する。続くⅢ節では方法論について議論し、Ⅳ節で定量分析、Ⅴ節ではそれぞれ定性分析を行う。これらの分析を通じて、本稿の主張である「本国本社の資源が海外派遣社員の増加要因となる」ことを明らかにする。最後のⅥ節では本稿の発見がどのような示唆をもたらすのかを明らかにしたうえで、今後の研究の方向性を提示する。

Ⅱ. 既存研究

1. 海外派遣社員と海外子会社のパフォーマンス

海外子会社のマネジメントにおいて、海外派遣社員が果たす役割は小さくない。まず、海外子会社の立ち上げの際には本国からの海外派遣社員が現地に赴き、立ち上げを行うことが知られている(山口, 2006)。さらに立ち上げが終わった後の海外子会社のマネジメントにおいても、海外派遣社員は現地のコントロールと本国からの知識移転の2つの役割を担い、現地の経営、および多国籍企業全体の経営に貢献する(Delios and Bjorkman, 2000)。また、現地に問題が発生した時に、本国から派遣された海外派遣社員が現地の能力構築を支援したケースも存在するため、「問題解決サポート機能」もはたしているといえる(折橋, 2008; 大木, 2011)。

このように海外派遣社員の重要性が強調される一方、海外派遣社員を継続的に使用することに懐疑的な主張も多い。Zeira, Harari, and Izraeli (1975)は航空会社の海外子会社への質問票調査から、海外派遣社員の使用が、現地従業員の昇格機会の減少や意思決定の不透明性などを生み、現地従業員のモラルの低下を招くことを明らかにした。また、Gong (2003)は日本企業の海外子会社に対する定量的調査から、海外派遣社員が現地子会社のパフォーマンスに与える効果が時間とともに減少することを明らかにした。他にも、現地従業員に占める海外派遣社員比率が低い海外子会社の方がより高い利益率を誇っていることを指摘した研究もある(竹内・高橋, 2003)。

特に日本企業は海外派遣社員が長く現地のマネジメント層に残る傾向にある(Negandhi, Eshghi, and Yuen, 1985; Kopp, 1994a, 1994b; Rosenzweig, 1994; Harzing, 1999; Tungli and Peiperl, 2009)。そのため、海外派遣社員のデメリットが強調されてきた。例えばBartlett and Yoshihara (1988)は、日本企業の海外子会社において、海外派遣社員が意思決定の中核を担い、現地人材を活用しないことが問題となっていることを指摘した。また、Koop (1994b)は日系米子会社に対する調査から、こうした日本企業の特徴を「Rice paper ceiling」と表現し、現地人材の不満につながっていることを明らかにした。日本企業の研究では、このような海外派遣社員の継続的使用がもたらすデメリットは軽視できない経営課題とされてきた(吉原, 1996; Legewie, 2002)。

しかし近年では、海外派遣社員を減少させることが必ずしもパフォーマンスを上げるとは言えないことが明らかになっている。白木（2006）が行った日本企業の海外子会社を対象とした定量的分析では、現地従業員に占める海外派遣社員比率が現地企業のパフォーマンスを悪くするという示されなかった。また、中国の日系海外子会社の生存率を調査した稲村（2007）によると、単純に現地子会社トップを現地化し続けた現地子会社よりも、現地化したトップをその後日本人に置き換えた現地子会社の方が高い生存率を残すという。さらに、Fang, Jian, Makino and Beamish（2009）の定量分析では、海外派遣社員の効果は長期的には薄れることを明らかにしつつも、短期的には海外子会社のパフォーマンスを押し上げる効果があることに触れている。その他にも、大木（2010）の定量分析では、売上高が拡大している海外子会社に対しては、海外派遣社員を増やす方が、パフォーマンス向上につながっていることが明らかにされていた。

以上の既存研究のトレンドを見ると、海外派遣社員が海外子会社のパフォーマンスに与える影響に一定の結論は出ていないと言えるだろう。しかし近年では、複数年度に注目した研究から、海外派遣社員が増やされることがメリットを生む局面があるということが再度注目されつつある。上記の稲村（2007）、Fang, et al.（2009）、大木（2010）は、複数年度の企業のパフォーマンスに注目した研究であり、動的な観点から見たときに、海外子会社において海外派遣社員が増やされるべき時があることを示唆している。すなわち多国籍企業は、海外派遣社員に過度に依存するべきではなくても、必要ときには増やすことが求められるのである。

2. 本稿の問題意識

しかし「海外派遣社員を増やせるときに増やす」といっても、どのようなときに海外派遣社員を増やすことが出来るのだろうか。すなわち、海外派遣社員の増加を可能にする要因はどのようなものなのか。この点に対して、既存研究は十分に答えることができていない。それは、既存研究は一時点の分析において海外派遣社員の「多寡」を決定する要因を明らかにしているものの、海外派遣社員の「増加」をもたらす要因には触れることが出来ていないためである。

例えば、代表的な既存研究としてDelios and Bjorkman（2000）がある。彼らは、単年度における海外派遣社員数の多寡がどのような要因によって決まるかを明らかにした。彼らは日本企業のアメリカ、および中国にある海外製造子会社797社のデータを、東洋経済発行の「海外進出企業総覧1997年度」から抽出し、海外派遣社員数がどのような要因から決定されているかを明らかにしている。分析の結果、すべてのサンプルにおいて5%有意の相関がみられたのは「保有資本率（正の相関）」、「国の創業経験年数（正の相関）」、「子会社数（負の相関）」、「子会社の大きさ（正の相関）」、10%有意が「本国売上高（正の相関）」であった。

しかし前述のとおり、この研究は海外派遣社員の「増加」に与える影響を分析したものではない。そこで本稿は、海外派遣社員の増加要因を明らかにしたい。

本稿が海外派遣社員の増加要因として注目するのは、本国本社の要因である。海外派遣社員は、海外という文化的に異なる場所で活動を行わなければならない、その個人的負担は軽くない (Black, et al., 1998)。そうした人材を確保するには、本国側に余剰資源がなければならないだろう。そこで本稿では、「本国本社の資源があるほど海外派遣社員の増加につながる」という因果関係を、定量分析と定性分析から明らかにしたい。

なぜこうした本国側の資源に注目するかと言えば、近年の日本企業では、本国拠点の相対的な縮小がみられるからである。大木・天野・中川 (2011) では、日本企業の1社当たりの売上げに占める海外子会社の売上げの割合が拡大していること、並びに海外子会社1社当たりの規模が拡大していることが明らかにされていた。こうした傾向の中、本国本社の資源と海外派遣社員の増加の関係を定量的に示すことは、今後の日本企業のマネジメントを議論するにあたって重要なことであろう。よって本稿では、海外派遣社員の増加要因として、本国本社の資源があげられることを明らかにする。

ただし定量分析だけでは、本国本社の資源と海外派遣社員の増加に関する具体的な関係を明らかにすることが出来ない。そこで、定量分析に加えて、本国本社の資源と海外派遣社員の関係を明らかにする定性分析を行う。1つの企業に絞った定性分析を加えることで、海外派遣社員の増加が本国本社の資源に依存するという論理を補強する。

Ⅲ. 方法論

本稿では定量分析と定性分析の2つを行う。2つの分析を同時に行うのは性質の異なる複数の分析を行うことで、分析の妥当性を高めるためである (Yin, 1994)。定量分析は大量データにより一般性の高い結果を示すのに長けている一方、定性分析は一つの事象の因果関係を深く議論するのに向いている (沼上, 2000)。本稿は「本国側の資源が海外派遣社員の増加要因となる」という関係を明らかにすることが目的である。定量分析では、両者の因果関係を想定しながらも、両者の相関関係しか明らかにできないことがある。そこで定性分析を行うことで、両者の因果関係の妥当性を担保する。

定量分析のためのデータソースとして、東洋経済「海外進出企業総覧～会社別編～」の2001年度、及び2007年度版を使用した。ここから、「電機・電子機器産業」に所属する日系企業の海外現地法人（支店・駐在事務所を除く）の情報を入手した。これらのデータは、それぞれ実際の企業の1999年度、2005年度のデータを掲載している。今回はこのうち、より技術移転の必要性が高く、海外派遣社員が重要となりえる海外製造子会社のデータを使用した。収集した情報は、各子会社の設立年、従業員数、海外派遣社員数、資本率、進出形態の情報（買収や資本参加による進出か?）、進出国、ならびに本社の売上高である。

一方、定性分析については、日系ハードディスクドライブ (HDD) メーカーである α 社を

対象とする。α社において本国本社の資源と海外派遣社員の増減がどのような関係があったのかを明らかにすることで、定量分析の補完を行う。

IV. 定量分析

1. 仮説

本稿は、海外派遣社員の増加が本国本社の資源の増加と相関を持つかを検証するものである。ここでまず考えられるのは、本国本社の規模である。Delios and Bjorkman (2000) の分析でも本国本社の規模が大きい海外子会社ほど、多くの海外派遣社員を出している傾向が見られた。本国からの海外派遣社員は、本国側の資源的な余裕がなければ削られてしまう可能性があり、本国本社の規模が増えるほど、海外派遣社員を出すことが容易になるだろう。よって、本国本社の規模が増えた海外子会社では、そうでない海外子会社よりも海外派遣社員を相対的に増やせると考えられる。

仮説1：本国本社の規模が拡大した海外子会社は、そうでない企業よりも海外派遣社員を増やす傾向にある。

また、その企業が抱える海外子会社数も、本国本社の資源に影響を与える。多国籍企業が抱える海外子会社が多いほど、本国本社の資源は分散し、海外子会社1社にさける実質的な資源量が少なくなる。すなわち、本国本社の規模が絶対的な資源量を表すのに対して、海外子会社数は相対的な資源量を表すことになる。実際、海外子会社が多い企業ほど、海外子会社1社あたりへの海外派遣社員が少なくなることは明らかにされている (Beamish and Inkpen, 1998; Delios and Bjorkman, 2000)。よって、本国が抱える海外子会社数が増えれば、その分海外子会社への海外派遣社員は増やされない傾向にあると考えられる。

仮説2：本国本社が抱える海外子会社が増えた海外子会社は、そうでない企業よりも海外派遣社員を増やさない傾向にある。

本稿ではこの2つの仮説を証明する。

2. 変数

本稿では重回帰分析を行うが、各変数として主に扱うのは、複数年度間の「変化率」である。これは、既存研究が単年度の分析を行っていたのに対して、複数年度間の変化を対象とした分析を行うことによって、海外派遣社員の増加とその他の変数の増加の関係を明らかにするため

である。

まず従属変数として「海外子会社における海外派遣者数の増加率」をとった¹⁾。この値は「2005年度の海外派遣者数/1999年度の海外派遣者数」の自然対数である²⁾。この値が大きければ大きいほど、海外派遣者数が増加したことになる。ただし、1999年度の海外派遣者数、または2005年度の海外派遣者数が0人の海外子会社は分析から外した。

独立変数としては「本社規模増加率」と「海外子会社増加率」の2つの変数を用意した。本社規模増加率は「2005年度本国単体売上高/1999年度本国単体売上高」の自然対数である。この値が大きいくほど、本国の売上高が急激に増加した海外子会社であるといえる。もう一方、「海外子会社数増加率」は「2005年度子会社数/1999年度子会社数」の自然対数である。この値が大きいくほど、海外子会社が急激に増加しているといえる。

これらに加えてコントロール変数として、海外子会社の変化に関する変数、立地ダミー、進出形態に関する変数を加えた。

海外子会社の変化に関する変数としては「子会社従業員増加率」、「子会社設立年数」、「初期子会社現地化率」、「本社株式保有率増加企業ダミー」の4つを加えた。

「子会社従業員増加率」は「2005年度子会社従業員数/1999年度子会社従業員数」の自然対数である。海外子会社の従業員数が大きくなると、海外派遣社員数が多くなる傾向にあるため、この変数を加えた (Delios and Bjorkman, 2000; 白木, 2006)。

「子会社設立年数」は、1999年度時点での子会社の設立年数であり、 x 年に設立されたものであれば、「1999- x 」が値となる。設立年数がたっていればいるほど、海外派遣社員が少なくなるという仮定から、この変数を加えた。

3つ目の変数である「初期海外派遣社員比率」は1999年度時点での子会社の海外派遣社員比率であり、「1999年度海外派遣社員数/1999年度子会社従業員数」で求める。この値が大きいくほど、初期段階で現地化が進んでいない海外子会社であり、海外派遣社員が増やされる傾向が強いと考えられるだろう。

また、4つ目の変数である「本社株式保有率増加企業ダミー」は、2005年度の株式保有率が1999年度よりも大きければ1の値を取るものである。すなわち、本社が保有する株式が増えた企業であることを示している。これは、海外派遣社員が本国からのコントロールを担う役割を持っていることを踏まえ、株式保有が増えたことが、このコントロールにも影響を及ぼす可能性を考慮して加えた変数である。

1) 変化率を取ったのは、変化率であればもともとの子会社の海外派遣者数にとらわれることなく、分析が行えるからである。海外派遣者数が多い企業 (例えば10人) が1人減らすという意思決定と、海外派遣者数が少ない企業 (例えば3人) が1人減らすという意思決定では、後者の方が海外子会社に与えるインパクトは大きいだろう。よって、変化率で見ることが妥当であると考えた。

2) 自然対数を用いたのは、従属変数の値を $-\infty \sim \infty$ の間に収めるためである。

これらの4つの変数は、本国本社の資源とは関係なく、海外子会社自体の変化によって海外派遣社員の増加に影響を与える可能性のある変数である。そのため、分析に加えた。

それに加えて、立地にも考慮を加えた。「立地ダミー」として、サンプルの中で最も海外子会社の多い先進国であるアメリカと、発展途上国である中国にダミー変数をつけた（それぞれに1をつける）。先進国と発展途上国では、技術移転の必要性や現地マネジメントの能力などが異なるため、海外派遣社員の数が異なる可能性が高い。今回のサンプルでは、日本企業の進出先としてアメリカと中国が最も多い先進国と発展途上国だったため、海外派遣社員の増加に何らかの影響を与えている可能性がある。また、この2か国がDelios and Bjorkman (2000)の研究においてあげられていた2か国であるという研究上の一貫性も踏まえ、この2か国にダミーを付けた。

また、進出形態が何らかの影響を与えている可能性もある。自社進出の場合は海外派遣社員の増加がより容易である、という関係があるかもしれない。そこで、自社進出ダミーを設け、進出形態が買収や資本提携でない自社進出のものには、自社進出ダミーとして1をつけた。

以上のような変数をデータソースから求めた。結果、これらの変数が全て欠損なくとれた365社を分析の対象とした。

3. 分析結果

該当するサンプルにおける基本統計量は以下の表1のようになった。本社株式保有率増加企業は51社、アメリカにある子会社は33社、中国にある子会社は95社、自社進出企業は341社となっている。

表1 基本統計量

N=365				
	平均値	標準偏差	最小値	最大値
海外派遣社員数増加率	0.0238	0.67273	-2.08	3
本社規模増加率	0.0748	0.38772	-2.5	1.07
海外子会社数増加率	0.081	0.13711	-0.3	0.45
子会社従業員増加率	0.2015	1.0313	-5.49	4.68
子会社設立年数	12.9178	7.99923	0	46
初期子会社現地化率	0.0368	0.07569	0	0.75

表2 相関係数

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
0:海外派遣社員数変化率									
1:本社規模増加率	.142**								
2:海外子会社数増加率	-0.009	.257**							
3:子会社従業員増加率	.411**	.190**	.177**						
4:子会社設立年数	-.189**	-0.091	-.143**	-.310**					
5:初期子会社現地化率	-0.096	.156**	0.047	.253**	-0.074				
6:本社株式保有率増加ダミー	-0.042	-0.04	-0.009	0.003	-0.065	-0.08			
7:アメリカダミー	-.115*	0.073	0.096	-0.055	.220**	.118*	-0.072		
8:中国ダミー	.128*	-0.045	-0.077	.188**	-.351**	-0.095	.175**	-.187**	
9:自社進出ダミー	-0.008	-0.01	-0.056	-0.012	0.053	0.009	0.011	0.007	0.006

** p<.01, * p<.05

回帰分析の結果を記したものが表3である。ここから、有意となった変数は「本社規模増加率」「海外子会社数増加率」「子会社従業員増加率」「初期子会社現地化率」だった。そのうち、本社規模増加率は正の相関、海外子会社増加率は負の相関を持つことが明らかになった。よって、仮説1と2は支持されることになった。

表3 回帰分析の結果

	B	t 値	有意確率
(定数)	0.173	1.228	
本社規模増加率	0.202	2.381	*
海外子会社数増加率	-0.549	-2.269	*
子会社従業員増加率	0.288	8.587	***
子会社設立年数	-0.006	-1.274	
初期子会社現地化率	-1.994	-4.573	***
本社株式保有率増加ダミー	-0.127	-1.396	
アメリカダミー	-0.121	-1.068	
中国ダミー	-0.002	-0.022	
自社進出ダミー	-0.002	-0.019	
Model R ²		0.242	
Adjusted R ²		0.223	
F値		12.597	***
ケース数		365	

*** p<.001, ** p<.01, * p<.05

4. 小括

定量分析から、仮説1と仮説2は支持された。すなわち、本国規模の拡大がより小さいと、もしくは海外子会社数がより増えると、海外派遣社員が増やされにくい傾向が明らかになった。本国規模は本国本社の資源の絶対量、海外子会社数は本国本社の資源の相対的な量を意味している。この点を踏まえれば、分析結果から、海外派遣社員の増加と本国資源の増加の間に相関関係があることが定量的に示されたといえよう。

ではこの両者の因果関係はどのように解釈できるだろうか。解釈としては、「海外派遣社員が増加したから本国本社の資源が増加する」、もしくは「本国本社の資源が増加したから海外派遣社員が増加する」の2つの解釈が出来るだろう。この2つの解釈のうち、因果関係が推定できるのは後者である。なぜならば、海外派遣社員は本国本社から派遣されるものであり、本国本社の資源の増加が豊富な海外派遣社員の投入につながるというのは、因果関係として無理なく推定できるからである。一方前者は、海外派遣社員が送られることが、本国本社の資源の増加につながる因果を推定することが難しい。海外子会社1社当たりの海外派遣社員を増やすことで本国本社の売り上げが伸びる、もしくは海外子会社1社当たりの海外派遣社員を増やすことで海外子会社数を増やせなくなる、という因果のメカニズムが明確ではないのである。よって本稿は、この定量分析の結果を、「本国資源が増加するから海外派遣社員が増加する」という因果関係として解釈し、本国資源の増加が、海外派遣社員増加の一要因となると考える。

しかし、こうした因果関係は現実に存在しているのだろうか。次節では、こうした因果関係の妥当性を検証するために、定性分析を行う。

V. 定性分析

1. 調査対象とデータ収集方法

調査対象は日系ハードディスクドライブメーカーであるX社である。このX社がもつHDD量産拠点であるタイA工場の事例を元に、本国本社資源と海外派遣社員の増加の関係を明らかにする。結論を先取りすれば、本事例で明らかになるのは「本国本社の資源が減ることによって海外派遣社員が増やしにくくなる」という、定量分析の結果を補佐する因果関係である。

データ収集プロセスは以下である。まず2007年4月5日にA工場に対する3時間の訪問調査を行った。この調査でX社やA工場の概要を把握した。その後2007年8月に1カ月に及ぶ長期滞在調査を行った。調査の際には工場のオフィスにデスクを借り、現場観察、現地マネジャーへのインタビュー、資料の閲覧を行った。実質調査日数19日、現場観察30時間以上、インタビューはインフォーマルなものも含め20時間以上行った。また、2008年3月13日には日本本社にインタビュー調査を行った。

その後、2008年5月15～16日、2009年8月17～20日と1年ごとにA工場を調査した。どの調

査も1日8時間以上、オフィスにデスクを借り、工場内でデータを収集した。

2. A工場における海外派遣社員数の増減

A工場は1997年にタイに設立されたHDD量産工場だった。当時のX社は、タイに生産委託工場を持ってはいたが、A工場は初めての自社保有の海外子会社だった。

A工場の立ち上げ当初である1998年には海外派遣社員は14名ほどいた。彼らは、現地の工場の立ち上げを行い、本国からの技術移転やコントロールの役割を担った。やがて、現地の生産が順調に立ち上がってくると、海外派遣社員を現地人社員に置き換えるようになった。既に2000年の時点で製造部や生産技術部の部長以下の要職は、全て現地人マネジャーによって担われていたが、その後もA工場における海外派遣社員数は減少し、2003年にはわずか3名にまで減っていた。日本からの短期出張者も減らされ、A工場のオペレーションはほぼ全てタイの人材の管理下におかれることになった。

このように順調に立ち上がったA工場だったが、しばらくしてオペレーション上の問題を起こしてしまった。2003年頃から、彼らが主に製造している2.5インチのHDD(主にノートPC用)市場において、需要の急拡大、競合の増加、顧客が要求する品質上昇という環境変化が起きた。その結果、A工場では、これまでよりも品質の良いものを、より安く、大量に作らなければならないようになってしまった。こうした圧力の中でA工場の現場には多くの問題が発生していった。増産圧力の中で、現場に人(数千人)とモノ(1日数万台生産)があふれ、最適なオペレーションを行うことが難しくなってしまったのである。結果として、A工場の労働生産性は、2003年から2005年まで、2002年の20%程度にまで落ち込み、停滞してしまった。

こうしたA工場に対して、本国からの支援はどうなっていたのか。本国側は海外製造拠点の統括本部として、生産量の各拠点への割り振り機能、各拠点の情報統合機能、海外工場への支援機能も担っていた。例えば、A工場を含めた海外工場のマネジャーに解決できないオペレーション上の問題があれば、経験豊富な日本人マネジャーが現地へ赴き、時にはマネジメント層に入って問題解決を行うことが、A工場の設立以降行われていた。しかし2003年からは、海外派遣社員の増加はほとんど行われなかった。海外派遣社員数は、1~2人増やされる程度で、それも量産現場を立て直すことを目的として派遣された海外派遣社員ではなく、開発関係の支援のための増員だった。量産現場の問題解決が行われるべき時期に、海外派遣社員の増員が行われなかったのである。

結果、本国拠点からの人的支援が本格的に行われだしたのは2006年になってからであった。2006年から、量産現場を手直しするための短期出張者が送られだした。より本格化したのは2007年からであり、この年から現地社長も変わり、量産を担当する日本人が徐々に増やされた。しかし、そうした日本人も数人程度であり、問題解決のために大量の海外派遣社員を投入することは行われなかった。

以上、A工場では海外派遣社員、それも量産に携わる海外派遣社員を柔軟に増やしていなかった。こうした背景にあるのは、本国側の資源の問題だった。

3. 本国側の資源の問題

A工場設立後、本国拠点は量産活動を縮小していった。2003年には量産活動を中止し、工程開発や製品開発に特化することになった。そのため本国側の事業規模はそれよりも小さくなり、特に量産活動に携わる本国人材が激減した。今まで量産活動に携わっていた日本人は開発に近い部署に配置転換し、量産活動に携わる日本人が新たに教育されることはなかった。そのため、海外工場の量産を支援できるような人材が少なくなってしまっていた。こうした点は海外工場の情報把握の遅れにもつながり、そもそも海外工場に支援が必要かどうかさえも、本国側は把握できなくなっていた。

実際、2007年になってA工場に勤務した日本人製造マネジャーは「現在の日本拠点には量産活動を指導できるような人材がほとんどいない」と述べていた³⁾。また、別の日本人製品開発マネジャーも「量産拠点に来てわかることがたくさんある」と述べており、開発機能しかない本国拠点と海外量産工場では、経験できることが異なっていることを明らかにしていた⁴⁾。量産活動を停止した本国拠点では、量産活動を支援できるような海外派遣社員候補を保有することが難しい。そのため、いざ海外工場を立て直す際に、海外派遣社員として最適な人材を投入することが難しかったのである。

また、A工場の海外派遣社員を投入できなかった理由には、他の工場との関係もある。X社は2003年時点で、HDD量産工場としてタイとは異なる国に2か所保有していた。そのうち1つのB工場では、日本人が海外派遣社員としてA工場よりも多く投入されていた。さらに2005年にさらに新たなHDD量産工場（C工場）を設立したため、その立ち上げにも海外派遣社員が投入されていた。つまり、元々本国側の資源が多くないのに加えて、そうした資源を必要とする海外工場の数が増えていたのである。

こうした本国側の資源の少なさを象徴する事実がある。まず、2007年からA工場に派遣された日本人（現地社長と製造マネジャー）は、元々B工場に勤務していたマネジャーだった。彼らは、B工場での実績を認められたために、A工場に派遣されることになったが、他の海外工場から他の海外工場へと本国人材が移動しているところからも、本国側に十分な人的資源があるとはいえなかったことがうかがえる。

さらに2007年以降、A工場においてとられた施策は、現地人が自ら量産現場の改善などをできるような体制作りだった。A工場では、現地に改善活動を根付かせ、タイ人が日本人の支援

3) 2007年11月3日インタビューより。

4) 2007年8月29日インタビューより。

がなくても、自分たちで自らのオペレーションを変えていけるような体制が目指されることになった。結果2010年の時点で、現場の改善活動やある程度の製造機械の開発などが出来るまでになり、生産性も大いに向上した。こうした現地の自立化は、本国側の資源の問題から、今後本国が継続して支援することが難しかったためにとられた方針だったといえる。

また、2007年にA工場に移った日本人製造マネジャーは、2007年の秋には本国に籍を戻し、以降2010年に至るまで、A工場だけでなく、C工場も含めた様々な海外工場に出張ベースで手直しを行っていた。それは、彼のように海外工場を指導できる人間が本国にほとんどいないためであるという。こうした彼の仕事を見ても、本国側の人的資源が多くないことがうかがえるだろう。

以上、X社は本国拠点から量産活動を撤退し、その規模を小さくした。そのため、海外派遣社員として海外工場をマネジメントできる人材が少なくなり、十分な海外派遣社員を投入することが難しくなってしまった。さらに、海外工場の数も増やしていたため、海外支援のための人材が相対的にも少なくなってしまった。結果A工場としては、海外派遣社員に頼らない組織体制を作ることが目指されたのである。これらの事例から、本国規模の縮小と海外子会社数の増大が、本国拠点の資源の絶対的・相対的減少をもたらし、海外派遣社員の増加が妨げられるという因果関係がうかがえる。

VI. ディスカッションと今後の課題

本稿では定量分析と定性分析を通じて、本国資源が海外派遣社員の増加要因となることを明らかにした。定量分析では、海外派遣社員数の増加と、本国本社規模の増加、および海外子会社数の増加の間に相関関係があることを明らかにした。その後の定性分析では、HDDメーカーX社の事例を用いて、「本国本社規模の減少、および海外子会社数の増加が、本国資源の絶対的・相対的減少をもたらし、海外派遣社員数の増加を難しくする」という因果関係を明らかにした。以下では、こうした発見がどのような意味を持つのかを議論する。

本稿の議論は、多国籍企業における活動配置の議論に示唆を与える。多国籍企業は、各自が扱う製品の特性や、各国の立地優位性などを踏まえ、バリューチェーン上の活動を各国に最適配置できることが、その強みの1つであると言われてきた (Porter, 1986; 天野, 2005)。しかしこれらの議論は、活動配置後の海外子会社をどのようにマネジメントするかに関する議論が薄かった。本稿はこの「活動配置選択後の海外子会社のマネジメント」について、海外派遣社員の観点から重要な示唆を生んでいる。本稿の結果を元にするならば、最適配置の結果本国拠点が縮小されれば、または海外拠点の数が増やされるならば、豊富な海外派遣社員によって各国拠点をマネジメントしていくことは難しくなっていくことが示唆されるのである。すなわち、企業内の活動配置の変更に伴い、海外子会社のマネジメント方法も変更しなければならな

い可能性が生じるのである。

特にこの点をよく吟味する必要があるのは日本企業である。日本企業は伝統的に大量の海外派遣社員によって海外子会社をマネジメントしてきた (Negandhi, Eshghi, and Yuen, 1985 ; Kopp, 1994a ; Rosenzweig, 1994 ; 吉原, 1996 ; Harzing, 1999 ; Tungli and Peiperl, 2009)。こうした海外子会社へのマネジメントスタイルは、企業全体の歴史、そこから形成されてきた価値観などといった「組織伝統」に基づいているため、容易に変えることはできない (Bartlett and Ghoshal, 1989)。そのような日本企業が本国拠点の縮小を伴う国際活動配置を行った際には、必要とされる海外派遣社員を増やすことが難しくなるという点で、海外子会社のマネジメントに問題が生じる可能性がある。日本企業が国際的な活動配置を考える際には、このような海外子会社への影響を考えなければならないのである。

以上、本稿は本国本社の資源が海外派遣社員増加の要因となることを明らかにした研究である。それが意味することは、本国拠点が縮小すれば、豊富な海外派遣社員による海外子会社のマネジメントが難しくなるということである。よって本国拠点が縮小するような国際的な活動配置選択を行う企業は、この点を考慮したうえで、海外派遣社員にマネジメントを続けるための方策か、海外派遣社員に頼らないマネジメントを考えるべきであろう。

よって今後の研究の方向性は2つある。1つは、本国拠点において、海外派遣社員となりえるような人的資源をいかに残すかの議論である。本稿では、本国本社の資源の重要性を議論するも、本国本社の資源をどのように残すかについては議論をしなかった。本国にどのような活動を残し、その事業規模を維持するかの議論はもちろん、本国でどのような教育を行い、海外に派遣できるような人材を育成するかの議論も重要である。本稿では後者の点を分析に入れずに、本国本社の事業規模を本国本社資源の代理変数としたが、本来であれば本国側の教育プログラムといった、資源の質にかかわるものも考慮しなければならない。この点は本稿の限界であると同時に、今後はそうした人材育成の議論も行わなければならないだろう。

2つ目は、海外派遣社員に過度に依存せず、海外子会社をマネジメントする方策に関する議論である。日本企業の組織伝統を乗り越え、海外子会社の自立化を進める方法についても考えなければならない。そのためには、日本企業において自立化の進んだ海外子会社はどのようなものかに関する探究が必要だろう。この議論は本稿だけでなく、既存研究でも蓄積の少ない分野であり、今後の発展が望まれる。

以上、本稿は海外派遣社員の増加要因の分析を通じ、日本企業の海外子会社のマネジメントに関する示唆を与え、今後の研究の方向性を示した。本稿の分析が礎となり、より一層の議論が進むことを期待する。

参考文献

天野倫文 (2005) 『東アジアの国際分業と日本企業』有斐閣。

- Bartlett C. A. and S. Ghoshal (1989) *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press: Boston.
- Bartlett, C. A. and H. Yoshihara (1988) "New challenges for Japanese multinationals; Is organizational adaptation their Achilles heel?," *Human Resource Management, Vol.27*, No. 1, pp. 19-43.
- Beamish, P. W. and Inkpen, A (1998) "Japanese Firms and the Decline of the Japanese Expatriate", *Journal of World Business, Vol.33*, No.1, pp.35-50.
- Black, J. S., H. B. Gregersen, M. E. Mendenhall, and L. Stroh (1998) *Globalizing people through international assignments*, Prentice Hall.
- Delios, A and I. Bjorkman (2000) "Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States," *International Journal of Human Resource Management, Vol.11*, No.2, pp278-293.
- Fang, Y., G., L. F. Jian, S. Makino, and P. W. Beamish (2009) "Multinational firm knowledge, use of expatriates, and foreign subsidiary performance," *Journal of Management Studies, No.47*, No.1, pp.27-54.
- Gong, Y. (2003) "Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, resources, and performance," *Academy of Management Journal, Vol.46*, No.6, pp728-739.
- Harzing, A. W. (1999) *Managing the multinationals- an international study of control mechanisms*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Kopp, R. (1994a) "International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals," *Human Resource Management, Vol.33*, No.4, pp.581-599.
- Kopp, R. (1994b) *The rice-paper ceiling*, Stone Bridge Press.
- 稲村雄大 (2007) 「経営現地化と海外現地法人の生存率—日本企業の中国現地法人におけるトップマネジメント国籍の選択—」『組織科学』 Vol.41, No.2, pp.82-94.
- Legewie, J. (2002) "Control and coordination of Japanese subsidiaries in China: Problems of an expatriate-based management system," *International Journal of Human Resource Management, Vol.13*, No.6, pp.901-919.
- McKendrick, D., R. Doner, and S. Haggard (2000) *From silicon valley to Singapore: Location and competitive advantage in the hard disk drive industry*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Negandhi, A., Eshghi, G., and Yuen, E. (1985). "The management practices of Japanese subsidiaries overseas," *California Management Review, Vol.27*, No.4, pp.93-105.
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学』白桃書房.
- 大木清弘 (2010) 「日系海外子会社における海外派遣社員の増減とパフォーマンスに関する定量的分析—海外派遣社員は増やすべきか、減らすべきか?—」『国際ビジネス研究』 Vol.2, No.1, pp.27-38.
- 大木清弘 (2011) 「海外工場の能力構築における日本人トップの強み: 本国工場に頼らない能力構築の促進」『組織科学』 Vol.44, No.3, pp.53-70.
- 大木清弘・天野論文・中川功一 (2011) 「日本企業の海外展開に関する実証分析—本国中心主義は克服されているのか?」『赤門マネジメント・レビュー』 Vol.10, No.5, pp.371-396.
- 折橋伸哉 (2008) 『海外拠点の創発的事業展開—トヨタのオーストラリア・タイ・トルコの事例研究』白桃書房.
- Porter, M. E. (1986) *Competition in global industries*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Rosenzweig, P. M. (1994) "The new "American challenge": Foreign multinationals in the United States," *California Management Review, Spring*, pp. 107-123.
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣.
- 高橋浩夫 (2005) 『グローバル企業のトップマネジメント: 本社の戦略的要件とグローバルリーダーの育成』白桃書房.
- Tungli, Z. and M. Peiperl (2009) "Expatriate practices in German, Japanese, U.K., and U.S. multinational companies: A comparative survey of changes," *Human Resource Management, Vol.48*, No.2, pp.153-171.

- 竹内規彦・高橋弘司 (2003) 「海外日系現地法人の戦略的役割, グローバル人材配置政策, 及び経営成果」『南山経営研究』 Vol.18, No.1-2, pp.95-108.
- 山口隆英 (2006) 『多国籍企業の組織能力：日本のマザー工場システム』白桃書房.
- Yin, R. K. (1994) *Case study research 2nd edition*, Sage Publication.
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房.
- Zeira, Y., E. Harari and D. Izraeli (1975) "Some structural and cultural factors in ethnocentric multinational corporations and employee morale," *Journal of Management Studies*, Vol.12, pp.66-82.