

# 英文文献調査に基づく International Human Resource Management のフレームワーク

須 田 敏 子

## 目 次

はじめに

I. IHRM の対象範囲

II. 経済・企業活動のグローバル化の行方

III. HRM の国際比較

IV. 個別企業における IHRM

おわりに

キーワード：国際人事，Universalist Approach 対 Contextual Approach，HRM の国際比較，  
国際人事のタイプ，戦略的国際人事のフレームワーク

## は じ め に

企業の海外進出に伴い，International Human Resource Management (IHRM) が重要な課題となってきた。企業の海外進出といってもその内容は，製品の輸出（商社を通じた間接輸出・メーカーが独自に行う直接輸出），海外への証券投資，海外への直接投資（販売拠点の設立，生産拠点・研究開発の設立など，直接投資には単独投資と合併による投資がある），ライセンス供与，業務提携などさまざまな形態（竹内 2002）があるが，これらの海外進出の形態の中でも特に IHRM が重要となるのは，本社従業員の海外赴任や海外進出先での従業員雇用などが発生する海外直接投資である。日本企業の海外直接投資は 1985 年のプラザ合意後の円高以降急速に拡大し，それ以降 IHRM は日本企業の重要な課題として定着している。本論文の目的は，英文文献調査に基づいてこれまで IHRM に対して英語圏諸国を中心に西洋諸国において，どういう分野でどういう議論が行われてきたか，を概観することにある。特に IHRM のフレームワークに焦点をあて，国際的な人事配置・異動・処遇・育成といった個別の HRM 施策は議論からはずすこととする。

## I. IHRM の対象範囲

IHRM と言ってもその内容は多岐にわたり，対象領域は人によって異なる場合が多い。本

論文では HRM の領域を、個別企業の IHRM、経済・企業活動のグローバル化の行方、HRM の国際比較、の3つに区分することとする。なお世界規模の経済・企業活動のグローバル化と HRM の国際比較の2つは、個別企業の枠を超えた視点として大きな区分としてはひとつに括られる。

本論文が指摘する3領域のうち、筆者はIHRMの中心は個別企業のIHRMと認識しているが、個別企業を超えた視点は、個別企業のIHRMを考える上で避けて通れない。すなわち国際的なグローバル化は個別企業にとって重要な外部経営環境であり、グローバル化によって世界的にHRMがどのように変化していくのか、本社が位置する国（Home Country）あるいは進出先の国（Host Country）のHRMはどのように変化していくかは重要な視点である。またHRMの国際比較も、個別企業が現地法人におけるHRMを考える上で不可欠な視点であり、同時に自国のHRMが国際的にみてどのような特色をもっているかを知ること、自社のIHRM構築に重要な視点となる。本論文が対象とするIHRMの領域をまとめると以下になる。

#### IHRMの対象領域

##### (1) 個別企業のIHRM

##### (2) 企業の枠を超えた視点

##### (2.1) 経済・企業活動のグローバル化の行方

##### (2.2) HRMの国際比較

なお、前述のように本論文ではグローバルマネージャーの育成やローカルスタッフの育成など国際化に伴う人材育成や国際的な人事配置・処遇など具体的なHRM施策は議論からはずすこととする。

## Ⅱ. 経済・企業活動のグローバル化の行方

### 1. グローバル化の進展度合い

海外進出に伴う個別企業の視点がIHRMの主たる対象と記したが、最初に個別企業の枠を超えた視点を取り上げる。個別企業がIHRM戦略を構築する際には、外部環境の検討がまず行われると思われるからである。最初に経済・企業活動のグローバル化からみていく。

議論のスタートははたして本当にグローバル化は進展しているのかである。Sparrow他(2004)は、この問題に対して、大きな進展はないという意見とグローバル化は進展しているという2つの意見を併記して紹介している。大きな進展はない、とする立場では人材面を含めてグローバル化は議論されるほどには実際には進んでいないことを以下のような数字を示して紹介している。たとえばアメリカ企業のCEOのうちアメリカ国籍以外のCEOはわずか3%であり、先進諸国の中で最も企業のグローバル化が進んでいるといわれるイギリス(Marginson 1994)においても、FTSE100社のうちイギリス国籍以外の人々がCEOをつとめるのは26%の企業である。これに対して、グローバル化は進展しており今後ますます進展する、との立場では、以下のような事例を用いて議論を行っている。

たとえば 20 年前は一部の製造業が海外に生産拠点を移していたにすぎないが、近年はクレジットカード業・ソフトウェア開発などのサービス産業でも海外へのシフトが起きている。さらに近年のインターネットや他の国際メディアの発達などによっていっそうグローバル化が進展するだろう。

## 2. グローバル化に対する理論的アプローチ

以上のようにグローバル化によって変化は起きているのか、起こるとしたらどの程度起きているのかには相反する意見がある。はたしてグローバル化によって世界的に HRM を含めた企業の戦略はどの程度変化していくのか。次にこの問題に対する理論的アプローチをみていく。

世界の経済構造あるいはビジネスシステムに対する視点は、Universalist Approach と Contextual Approach に大きく 2 つに分かれる (Sparrow 他 2004)<sup>1)</sup>。Universalist Approach は経済構造や企業行動を決定する重要な要因に、世界各国で大きな違いはないという立場にたつものである。市場での競争に焦点を当てる市場経済学や、技術進展に注目するインダストリアルイズム、人間の基本的なモチベーション構造などに大きな違いはないとする心理学、などはこの立場にたつ (Child 2000)。ビジネスの場でこの立場を代表するものとして、世界各国の企業で行われているベストプラクティスを参考にしていこうというベストプラクティスアプローチが挙げられる (Holden 2001)。

これに対して Contextual Approach は国によって効果的な経済構造や企業行動は異なるという立場である。世界各国ではそれぞれ法律や税制、政府施策、社会習慣などが異なる。経済構造や個々の企業の活動は各国の状況に適したものであることが必要であるため、各国によって効果的な経済構造や企業行動は異なってくるというのがこの立場の主張である。Universalist Approach と Contextual Approach の立場の違いによって、経済構造・企業行動の今後の方向についても見解は異なってくる。Universalist Approach では世界各国で経済行動を決定する重要要因に大きな違いはないとする立場をとるため、将来的に世界各国の経済構造や企業行動などは似通った方向に収斂 (Convergence) していくという立場となり、Contextual Approach では経済行動などを決定する環境要因は各国によって違いがあるとする立場をとるため、世界各国の経済構造や企業行動などは異なった (Divergence) まま残るとする立場をとる (Sparrow 他 2004, Child 2000, Lane 1989, 1995, Whitley 1992, 1999, Berger 1996)。この収斂か異なったままか (Convergence VS Divergence) の論争は経営学で長年行われているものである (Kerr 他 1962, Child 1981, Berger 1996)。また企業行動などが各国で収斂していくのは、世界的規模での収斂というよりも EU などの地域的な収斂の部分のほうが大きいとする立場もある (Marginson and Sisson 2002)。

## 3. Contextual Approach の理論的背景

以上、世界各国の経済構造・企業行動に対する対立する 2 つの見方を紹介したが、ここでは世界

---

1) High Context Perspective, Low Context Perspective (Child 2000) など別の呼び方もある。

表1 4指標の強さの度合い

国	PDI	UAI	IDV	MAS
アルゼンチン	49	86	46	56
オーストラリア	36	51	90	61
オーストリア	11	70	55	79
ブラジル	69	76	38	49
カナダ	39	48	80	52
フィンランド	33	59	63	26
フランス	68	86	71	43
イギリス	35	35	89	66
ドイツ (西ドイツ)	35	65	67	66
インド	77	40	48	56
イタリア	50	75	76	70
日本	54	92	46	95
オランダ	38	53	80	14
シンガポール	74	8	20	42
スペイン	57	86	51	5
スウェーデン	31	29	71	70
タイ	64	64	20	34
アメリカ	40	46	91	62
平均 (40 カ国全体)	52	64	50	50
標準偏差 (40 カ国全体)	20	24	25	20

Hofstede (1980; 315pp) より抜粋

各国で適した経済構造や企業行動は異なるとする Contextual Approach に対する理論的背景を紹介する。Contextual Approach の理論的背景としては、Cultural Approach と Institutional Approach が挙げられることが多いため (Lane 1989, 1995, Wilkinson 1996, Child 2000), この2つのアプローチを概観する。

### 3.1 Cultural Approach

はじめに Cultural Approach について。Cultural Approach は言葉のとおり国によるカルチャーの違いから国によって HRM の特色が異なることを説明しようとするものである。カルチャーの定義は数多くあるが、ここでは “collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another” (Hofstede 1980; 25pp) を用いる。紹介方法は、Hofstede と Hamdpen-Turner and Trompenaars の研究成果を通して Cultural Approach の具体的な内容をみていくというものである。

#### (1) Hofstede の研究

Hofstede (1980) は世界 40 カ国の IBM の社員を対象に、国によるカルチャーの違いを明らかにしようとした。Hofstede がカルチャーの尺度として用いたのは、Power Distance Index (権力の格差の度合いに関する指標) = PDI, Uncertainty Avoidance Index (不確実性の回避の度合いに関する

る指標) = UAI, Individualism Index (個人主義の度合いに関する指標) = IDV, Masculinity Index (男性化の度合いに関する指標) = MAS の 4 つであり, この 4 つの指標によって 40 カ国のカルチャーの特色を探っていった. 4 つの尺度による各国の指標は表 1 のとおり (40 カ国のうち 18 カ国を抽出).

## (2) Hampden-Turner and Trompenaars の研究

Hampden-Turner and Trompenaars (1993) は, 普遍主義対個別主義, 個人主義対集団主義, 感情表出的文化対感情中立的文化, 関与特定型文化対関与拡散型文化, 達成型地位対属性型地位 (地位の付与方法), 順次的対同期的 (時間管理の方法), 内部志向対外部志向 (自然との関わり) という 7 つの対極的な立場によって各国のカルチャーを比較した.

さらに Hampden-Turner and Trompenaars はこれらの国民文化を企業文化に連動させ, 平等主義対階層制, 課業志向対人間志向の 2 つの軸から, 組織と従業員の関係を, 家族権力志向的文化 (階層制・人間志向), エッフェル搭役割志向的文化 (階層制・課業志向), プロジェクト志向的文化誘導ミサイル (平等主義・課業志向), 自己実現志向的文化保育器 (平等主義・人間志向) の 4 つに分類し, 従業員間の関係, 権限に対する態度, 思考と学習方法など 7 つの角度からそれぞれの企業文化タイプ間での比較を行った. さらに 4 つの企業文化の国別パターンを分類. その結果, 誘導ミサイル型企業の最高評点はアメリカとイギリス, 家族型企業の最高評点はフランスとスペイン, 保育器型企業の最高評点はスウェーデン, エッフェル搭型企業の最高評点はドイツが得た.

## 3.2 Institutional Approach

以上の 2 つの研究以外にも国別カルチャーと国によるマネジメントの違いに関する多くの研究が行われている (Hall, Laurent, Lincoln, Kalleberg, Handy, Bjerke など). だが Culture Approach には多くの問題があり, HRM が国によって異なる説明としては有効性が低いという意見も多い (Child 2000, Lane 1989, 1995, Wilkinson 1996). たとえば Lane (1989) は Culture Approach に対して以下の問題を含めたいくつかの問題を指摘している. ひとつは, ビジネス組織に影響を与えているカルチャーの内容を特定しなくては, カルチャーはブラックボックス化してしまうが, これは非常に困難である. もうひとつは, 特定したカルチャーの内容が実際に組織構造や組織行動に影響を与えていることを証明しなくてはならないが, これも非常に難しい (だが筆者は特にマネジメントスタイルなど組織内の人間関係に関する Culture Approach からの研究は意味のあるものと考えている. これが本論文で Cultural Approach を取り上げた主な理由である).

Culture Approach に対して近年多くの研究者が支持しているのが Institutional Approach である (Institution は日本語で“制度”と訳されているため, Institution を制度と記述する). Institutional Approach では社会によってビジネスシステムやマネジメントスタイルは異なることに焦点を当て, その原因を社会における制度的な特色に求める. なお制度には, 公式化に文書化された制度, 公式に文書化された制度ではないが, 長い間社会に定着することによって社会の中で制度のように機能する社会的特色の 2 つの側面があり, 特に 2 番目の習慣的な制度を重視しているのが Institutional

表2 社会制度の要素

背景的社会制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・親族以外の人に対する信頼の度合い</li> <li>・家族を超えた集団に対するコミットメントとロイヤリティの度合い</li> <li>・個人主義の度合い</li> <li>・権威関係の非個人化と公式化の度合い</li> <li>・権威の役割に対するタイプ</li> </ul>
直近の社会制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国の産業施策のタイプとリスクシェアリングの度合い</li> <li>・フィナンシャルシステム</li> <li>・教育制度・職業訓練制度</li> <li>・労働組合の性質</li> <li>・公的に認定されたスキルと専門性の重要度合い</li> </ul>

出典：Whitley (1992) より筆者が作成

Approach の特色である。主な制度の対象となるのは国の政策、法的枠組み、フィナンシャルシステム、市場構造、株主構造、労使関係、家族関係、家族を超えた人間関係、マネジメントスタイルなどである。

Institutional Approach では長い歴史の間に社会で特定の社会制度（公式・非公式の双方の面）が形成されると捉える傾向がある。なお Institutional Approach でも制度を作り出す要因としてカルチャーの重要性を認めているが、Cultural Approach がカルチャーはほとんど変化しないものであると捉えているのに対して、Institutional Approach では変化はゆっくりとし、抵抗を伴ったものであるが、経済環境・技術革新などに適応して変化するとしている (Lane 1989, 1995, Child 2000)。

具体的な社会制度の要因を、ここでは Whitley (1992) が指摘した制度要因に基づいて紹介する。Whitley は社会制度を、社会制度を長い歴史の中で形成され、定着した人間関係の特色に関する背景的社会制度 (background institution) と、背景的社会制度の全般的な影響によって形成され、各国の経済・経営システムに直接の影響を及ぼす直近の社会制度 (proximate institution) の2つに分け、それぞれのタイプの社会制度の内容を示した (表2)。

### Ⅲ. HRM の国際比較

個別企業を超えた IHRM の視点の2番目は HRM の国際比較である。世界各国の HRM にはさまざまな特色があるが、いくつかの切り口から分類することができる。そこでここでは、まず HRM の特色に大きな影響を及ぼす株主構造とコーポレートガバナンス構造の違いから HRM の国際比較を行う。なお株主構造は企業の所有に関わるものであり、コーポレートガバナンスの要因のひとつであるが、本論文ではコーポレートガバナンスは株主や債権者の経営コントロールに焦点をあてる。

世界の先進諸国（北アメリカ・ヨーロッパ諸国・日本など）の株主構造は、少数のビジネスの関係をもつ大株主からなる構造と、ビジネス関係をもたない多数の小株主からなる構造の2つに大別



され、前者には日本や大陸ヨーロッパ諸国、後者にはアメリカやイギリスなどの国が入る。さらにこの株主構造の違いはコーポレートガバナンス構造に影響を与え、日本・大陸ヨーロッパ型株主構造では、組織と直接的な関係をもつ少数の組織内外のステークホルダーによってコントロールされるインサイダーシステムと呼ばれるコーポレートガバナンス構造が形成される。これに対して、英米型株主構造では、数多くの組織とは直接の関係をもたない組織外のステークホルダーによってコントロールされるアウトサイダーシステムと呼ばれるコーポレートガバナンス構造が形成される (Kester 1996, 1997, Short and Keasey 1997)。そしてアウトサイダーシステムでは、株主たちにとって株保有の主な目的はキャピタルゲインやインカムゲインとなる。そのため企業に常に高い利益を求めるようになり、企業には常に短期利益の追求が不可欠となるため、企業と従業員との関係も短期的なものとなり、企業が従業員の人材開発に投資することも少なくなる。これに対してインサイダーシステムではビジネスの関係をもつ大株主にとって投資先企業の短期的な利益以上に長期的なビジネスの成功が重要となるため、企業にとっては長期的な視点を持つことが許されることとなる。したがって企業と従業員との関係も長期的なものとなり、企業の従業員に対する人材開発投資も高くなる (Whitley 1992, Dore 1989, Marginson and Sisson 1994)。

さらに、Marginson and Sisson (1994) はインサイダーシステムの国を HRM のタイプによって大陸ヨーロッパタイプと日本タイプに分ける。前者では従業員に対する職業教育は、個々の企業ではなく国（中央・地方）、教育機関、経営者団体、労働組合などからなる外部機関による教育が中心となっており、これに対して日本では職業教育の中心は個々の企業である。そのため、日本では企業特殊スキルの教育割合が高まり、大陸ヨーロッパでは産業や職業別に一般に通用する一般スキルの教育割合が高まり、日本企業のほうが従業員の特定期間への定着率が高くなる傾向となる。

世界各国の HRM の特色を異ならせる要因は、株主構造・コーポレートガバナンス構造以外にも数多く存在する。そこで社会制度として多くの要因を考慮した Institutional Approach による HRM タイプの比較として Whitley (1999) の世界のワークスタイルの分類を紹介する。Whitley は「Institutional Approach」の項で紹介したとおり、さまざまな社会制度に基づいて世界のワークシステムを以下のように分類している。

- ・ Taylorist

職務の分散化が強く、職務内容が細かく規定され、これを基に職務ベースのマネジメントが行われる。また職務分担や仕事の進め方に対してマネジメントのコントロールが強い。Taylorist にはアメリカ・イギリスなどの国が含まれる（特にアメリカ）。Taylorist では、マネジメント層と従業員層との区分が強く、ワーカーに対する職務保障は低い。

- ・ Delegated Responsibility

職務における問題発見や解決に対する従業員参画を重視する。マネジャーと従業員の相互依存やコミットメントが不可欠となる。Delegated Responsibility のワークシステムはさらに、仕事の分配や個人の職務内容、仕事の進め方を従業員と協議しながら進める大陸ヨーロッパ型 (Negotiated) と、

仕事の進め方は従業員と協議するが仕事の分配はマネジメントが行う日本型 (Paternalist) に分かれる。報酬は、大陸ヨーロッパ型では正式に認定されたスキルに応じて決定される傾向が強く、日本型では上司によって評価された能力や成果に基づいて決定される傾向が強い。

・ Flexible Specialization

このワークシステムでは仕事の進め方や出来上がった製品に対するフレキシビリティを重視する。企業規模は小さいところが多い。仕事の内容は変化しやすく、従業員にもフレキシビリティが要求される。従業員の企業間の移動は頻繁で、マネジャーと従業員間相互のコミットメントは弱い。この Flexible Specialization はイタリアやデンマークなどの小企業における Artisanal と、中国や東南アジアなどアジア新興諸国のファミリービジネスに代表される Patriarchal に分けられる。Artisanal において企業の競争力は、従業員のスキル、フレキシビリティ、革新性などに負うところが大きく、職務の幅は広く柔軟性に富み、従業員の裁量権が強い。Patriarchal では職務内容や仕事の進め方に対するオーナーマネジャーのコントロールが強く、オーナーマネジャーと従業員との隔たりは大きい。

なお具体的に世界各国の HRM を比較する研究は数多く行われているが (Lane 1989, 1995, 奥林・今井・風間 2000, Ferner and Hyman 1998 など)、本論文では各国の HRM システムの具体的比較は扱わないこととする。

#### IV. 個別企業における IHRM

これまで個別企業の IHRM の外部環境について議論してきたが、これから個別企業の IHRM に入っていく。ここで個別企業の IHRM に入る前提としておさえておきたいのは、これまでグローバル化がどの程度進展しているか、国による HRM の違いを議論してきたが、HRM の分野でグローバル化を進展させ、さらに各国のもつ HRM の特色に変化をもたらす大きな要因は企業の国際化 (具体的には多国籍企業の HRM の実践) にある (Marginson 1994, Marginson and Sisson 1994, Ferner 1994, Ferner and Quintanilla 1998, Ferner 他 2001) ということである。

個別企業の IHRM は、企業の IHRM に関するタイプ分類、SIHRM に影響を与える要因、Strategic IHRM (SIHEM) のフレームワークの面から議論していく。まず IHRM のタイプ分類からみていく。

##### 1. IHRM のタイプ分類

これまでの研究からは、本社が構築する全体としての IHRM の枠組みは、いくつかのタイプに分けられる。Perlmutter と Bartlett and Ghosal の研究を通して、IHRM のタイプ分類を紹介する。

###### (1) Perlmutter の分類

Perlmutter (1969) は本社と現地法人の関係を Ethnocentric, Polycentric, Regiocentric の3つに



わけ、さらに将来的な方向として Geocentric を挙げた。4 のタイプの内容は以下のとおり。

Ethnocentric = 本社中心のマネジメントを行う。たとえば重要決定は本社が行い、子会社の重要ポストは本社派遣の人材が任命される。

Polycentric = 進出先の状況への適応が重視され、日常的業務・意思決定は子会社に任されることが多い。子会社のトップは現地人材が任命されることが多いが、本社トップ層への任用は少ない。

Regiocentric = Polycentric に類似しているが、現地子会社のマネジメント単位を各国ではなくより広い広域ベースで進める。

Geocentric = 本社と子会社群の活動が相互に有機的に統合され、グローバルベースで事業活動を行おうとする。

## (2) Bartlett and Ghoshal の分類

Bartlett and Ghoshal (1992) は多国籍企業の形態として Multinational, International, Global の3つのタイプを指摘し、将来の方向として Transnational を提案している。

Multinational = 進出先の各国の状況への適応が重視され、現地子会社にはかなりの経営上の独自性が許される。現地子会社の経営には、本社からの派遣社員とともに現地出身者もあてられる。

International = 子会社にある程度の自主性は持たせるが、経営の基本は本社の指示に従わせる。現地子会社の経営幹部は本社派遣の場合も現地出身者の場合もある。

Global = 親会社の強力な指導の下、現地経営が行われる。子会社のトップのほとんどが親会社から派遣される。

Transnational = 以上3つの戦略では部分的な利益しか実現できないとして、本社と現地法人が有機的に結びついて活動を行う組織が求められる。具体的には、世界のグループ企業間でのネットワークを通じてのフレキシビリティの拡充、世界的なグループ企業の学習能力によって世界規模の競争優位を実現する企業であり、こういった企業には世界規模のグループ企業間で情報・知識・スキルの拡散、本社・現地法人双方のグループ内所属企業の相互依存、グループ所属企業の専門化などが要請される。

また Ghoshal and Westney (1993) は Transnational Corporation を多国籍企業の理想型として、①競争力の企業グループ内での分散化（本社だけでなく各現地法人もそれぞれ技術力、革新力など競争力を有する）、②相互依存性（各現地法人は本社との間だけでなく、現地法人相互間でも連結し、相互依存性を有する）、③サブユニット間のタイトな連携（緊密なコミュニケーションや綿密に調整された戦略・報酬システムなどによって、自らは直面していなくてもグループ内の他の法人が直面している環境変化への対応力を学習する）、④ユニット間での相互学習、⑤組織構造の柔軟性、という特徴をもつとしている。

## 2. IHRM に影響を与える要因

研究者たちは以上のように IHRM のタイプをいくつかに区分しているが、特定の企業の IHRM がこのうちのいずれのタイプの属するか（あるいは類似するか）にはその企業をとりまく環境が影響を及ぼす。そこで企業の IHRM に影響を与える要因についてみていく。

### 2.1 親会社本国の影響

多くの研究者の意見が、企業がどういった IHRM 戦略をとるかに影響を与える大きな要因として、本社が位置する国の影響と受入国の影響の2つを挙げている (Ferner 1994, Ferner 他 2001, Marginson 1994, Marginson and Sisson 1994, 2002)。そこでこの2つの影響についてみていくこととする。まず本社が位置する国の影響について。

「Contextual Approach の理論的背景」の項でみたように HRM に影響を与えるカルチャーや社会制度 (Social Institution) は世界各国で異なるし、さらに「HRM の国際比較」の項でみたようにコーポレートガバナンス構造や社会制度によって HRM システム自体も世界各国で異なっている。全社的な IHRM 戦略を構築するのは、本社であるため多国籍企業においても本社が位置する国のカルチャーや社会制度、HRM システムの特色が大きな影響を与えることとなる。

すべての多国籍企業で、本社が位置する国の影響を受ける傾向があるが、特に Ethnocentric 型 (Perlmutter の用語)、Global (Bartlett and Ghoshal の用語) 型の IHRM 戦略においては、本社が位置する国の影響が全社的な IHRM により大きく影響を与える。Marginson and Sisson (1994) は、親会社本国の HRM を海外の現地法人に導入する傾向が強い IHRM 戦略を Innovator と表現し、アメリカ企業や日本企業をこの例として挙げ、進出先の状況に HRM を適応させる IHRM 戦略を Adapter とし、ヨーロッパ企業をこの例として挙げている。また Bartlett and Ghoshal (1992) は、日本企業の IHRM 戦略を Global と分類し、最も本社の HRM の現地法人への導入が高い国とした。さらに日本企業の本社と子会社の関係を、本社を中心とした“中央集権型のハブ”と指摘している。

もうひとつ親会社が与える影響として指摘したいのは、Divisionalisation (部門への分権化) の度合いが与える影響 (Marginson and Sisson 1994, Purcell and Ashlstrand 1994) である。アメリカやイギリスの企業では企業内の事業部へ意思決定の分権化が進み、海外進出についても事業部単位で決める傾向が強まっている。だが英米以外の先進国、特に日本では英米企業に比較して分権化の進展が遅い (近年は社内分社、持ち株会社化などで分権化はすすんでいるが)。そのため英米ではこの事業部への分権化は HRM, IHRM の分野でも進んでいるが、日本ではこの両者においても分権化の度合いは低い。

### 2.2 受入国の影響

これまでみてきたようにカルチャーや社会制度、HRM の特色は国によって異なるため、企業は事業を行う環境に適した HRM 戦略をとる必要が生じる。特に法律や税制などの規制が大きな影響

をもち、雇用条件に対する規制が大きいほど進出先の国の状況に合わせて、本国の HRM 施策を変化させる度合いが大きくなる。たとえばドイツやオーストリアのような従業員参加の法的な基準が高い、解雇に対する条件が厳しいなど雇用に対する規制が大きい国などは適応しなければならない度合いが高くなる (Ferner 1994, Ferner 他 2001, Marginson 1994, Marginson and Sisson 1994, 2002)。

このような受入国によって決められる雇用条件を含めた労働条件に関する規制は、その国に進出する多国籍企業にとってはコスト増ととらえられる。だが、このような規制の強い国はアメリカやイギリスなど雇用に関する規制の少ない国に比べて、労働者のスキルが高くなる傾向があり、これは進出する企業にとって有利となる。たとえば解雇に対して従業員との共同決定を求めるドイツのように解雇に関する規制が強い国では、職業教育が発達し、企業にとってのコスト増を人材の知識・スキル向上による品質向上によって補うことができる。雇用に対する負担を減らして企業競争力を強化しようとする戦略を Cost-Oriented Strategy、人材の質向上を通じて企業競争力を強化しようとする戦略を Skill-Oriented Strategy といい、アメリカやイギリスは前者に、日本やドイツは後者に分類される (Ferner 1994, Ferner 他 2001, Keep 1999, Brown 1999)。

### 2.3 投資目的による影響

海外投資先の HRM 戦略は、投資目的にも影響を受ける。そこで投資目的別の海外投資先の決定条件と、投資目的別の海外進出先での HRM の特色についてみる。進出先決定の主要な要因としては、まず現地市場への参入がある。この場合には他の条件によらずその国に投資しなくてはならない。ついで投資目的に関係なく、多国籍企業が挙げる進出先の条件としては、治安がいい、政治的に安定している、物流システムが整っている、言語コミュニケーションが比較的楽にできる、労働者の教育レベルが高いなどがある。これらの条件以外で重要なのは、受入側の国が提供する条件と進出目的の2つを比較検討するということである。つまり、コスト目的によって進出するか、高知識・高スキルの従業員を求めて進出するかによって進出先決定の要件が異なる (Ferner 1994, Ferner 他 2001, Marginson 1994, Marginson and Sisson 1994)。

進出目的によって、海外現地法人での HRM にも変化が現れる。特に第一線の現場従業員の教育・訓練には進出目的による影響が大きい。すなわち進出先の従業員のスキル・知識によって高生産性・高品質・高付加価値製品を実現することを主たる進出目的としている場合には、従業員に対する教育・訓練が向上する傾向があり、低コストを求めて進出した場合には教育・訓練のレベルが低下する傾向がある (Peck and Stone 1993, Knell 1993)。

### 3. SIHRM のフレームワーク

以上、個別企業がとる IHRM 戦略を、タイプ分類と IHRM に影響を与える要因から探ってきた。これらは IHRM のある部分に焦点をあてての議論という側面が強かったが、次に IHRM のより包括的なモデルを2つ紹介する。この2つのモデルはともに Strategic Human Resource management

(SHRM)のフレームワークの中でIHRMをとらえようというものである。SHRMの定義は数多いが、ここでは“SHRM explicitly links with HRM with the strategic management process of the organization and to emphasize coordination or congruence among various human resource management practices”(Schuler and Jackson 1987, Wright and McMahan 1992, Taylor 他 1996; 960 引用)を用いる。

#### (1) Schuler, Dowling and De Cieri のモデル

SIHRMで紹介する1番目のモデルは、Schuler 他(1993)が提示したモデルである。Schuler たちのSIHRMの定義は以下のとおり。“Human resource management issues, functions, and policies and practices that result from the strategic activities of multinational enterprises and that impact the international concerns and goals of those enterprises”(1993; 720)。

Schuler たちのモデルは、IHRMに影響を与える組織内外の環境要因、IHRMに関する事柄(Strategic International HRM issues)、IHRMがもたらす結果、を含んだものでHRMの原因と結果に関する包括的なモデルといえる。

モデルの内容は、SIHRMに影響を与える環境要因を組織の内と外に分け、外部環境要因として産業の特色、国・地域の特色などを、内部環境要因として国際的な業務遂行システム、本社における国際化に対する方針、競争戦略、国際業務システムのマネジメントに対する経験などを指摘。これらの環境要因がSIHRMに影響を与え、さらにSIHRMが企業の競争力、効率性、地域への対応力、柔軟性、知識・スキルの移転などに影響を与える、というSIHRMの結果を示している。また戦略的多国籍企業の要因(Strategic MNE Components)として、グループ企業内の関連(Internal Linkage)と各企業内部の事業活動(Internal Operation)の2つの領域を提案。Internal Linkageではグループ全体としてどの程度HRMを統合するか、あるいは各現地法人にどの程度自主性をもたせるかが主な課題となり、Internal Operationでは各法人で現地の状況へ適応しつつ、同時に企業グループ全体としての統合のバランスを図りながら、競争優位を実現する具体的な施策の立案・実行が主な課題となる。

それぞれの項目の具体的な内容としては、Internal Linkageでは、HRMの全体的な方向性、HRMを実行するための時間・エネルギー・資金などの全体的なリソースの決定、HRMを実行するためのリソースの分配決定の3つの領域を指摘している。他方Internal OperationはHRMに関する一般的なガイドラインと特定HRM施策の立案・実行に関するものである。

#### (2) Tyler, Beechler and Napier のモデル

Taylor たちはRVB(Resource Based View)とResource Dependent Theory(Pfeffer and Salanick 1978)に基づいてSIHRMのフレームワークを提示した。なおTaylor たち(1996)のSIHRMの定義は前述のSchuler たちの定義に準じている。Taylor たちのモデルでは、SIHRMに対して、本社と海外現地法人の果たす役割を以下のように規定している。

### ①本社レベルの SIHRM

全体的な IHRM を構築するトップマネジメントの方針によって SIHRM の枠組みは決められる。この方針は以下の3つに分かれる。

#### ・ Adaptive SIHRM

各海外現地法人においてそれぞれの環境に適した HRM システムを作り出すことを重視し、現地法人に多くの自主性を与える。

#### ・ Exportive SIHRM

本社の HRM システムを海外現地法人に移転することを重視する。本社の HRM システムを中心として世界規模のグループ企業全体としての HRM の統一を目指す。

#### ・ Integrative SIHRM

本社と海外現地法人のいずれを問わずベストプラクティスを発見し、ベストプラクティスのグループ企業全体への普及を目指す。本社と現地法人の HRM システムを組み合わせる新たな HRM システムを作り出し、これをグループ全体の統一した HRM システムとして導入していく。だが同時に海外現地法人に対しては現地の状況への適応を考慮し自主性も残す。

以上3つの戦略からどの戦略を選択するかは、本社レベルにおける SIHRM の選択 (Adaptive, Exportive, Integrative) と、トップマネジメントが自社の HRM コンピテンス<sup>2)</sup> がその国の状況による特有のものかあるいは他の国へも汎用性のあるものかに関する考え方、の2つの要因によって主に決定される。

### ②海外現地法人の HRM システム

現地法人が本社の HRM システムをどの程度導入しているかの度合いは、現地法人が本社に対してリソースの面でどの程度独自性を有しているかによる。具体的には、本社と現地法人の間のどの方向 (本社から現地法人、現地法人から本社、本社と現地法人の双方向) で、どの程度リソースの交流があるかどうかによる。なお現地法人から本社へのリソースの流れが大きいくほど、本社が現地法人のリソースに頼っている度合いが高くなる。本社と現地法人の間のリソースの流れの方向と程度によって HRM システムの型は、Global Innovator (現地法人から本社へのリソースの流れが大きいく、本社から現地法人へのリソースの流れが小さい)、Integrated Player, Implementer, Local Innovator の4つに区分される。本社と現地法人の間のリソースの流れが大きくなるほど、現地法人に対するコントロールの必要性が上がる。また現地法人から本社へのリソースの流れが大きいくほど Global Innovator あるいは Integrated Player の比率が高まる。

現地法人に対する本社のコントロールの度合いを決める要因としては、本社と現地法人の間のリソースの流れ以外にも、①現地法人が新たに設立されたものか、買収あるいは合併など以前からあつ

---

2) Taylor 他における HRM コンピテンスとは “the belief, expressed in corporate as well as personal communication that the firm’s way of managing its employee gives the firm an advantage over its competitors” (Taylor 1996; 969pp).

たものか、②本社と現地法人が位置する国の文化の違い、③地理的に離れている度合い、などによっても異なってくる。すなわち、①に関しては新たに設立された現地法人のほうがコントロールの度合いが高く、②に関しては文化の違いが大きいほどコントロールが少なくなり、本社と現地法人の HRM の類似性は減少し、③に関しては地理的に離れているほどコントロールが少なくなり、本社と現地法人の HRM の類似性は減少する。

以上2つの SIHRM のフレームワークを紹介したが、この2つのモデルに関していえることは「グローバル化に対する理論的アプローチ」の項で述べた Universalist Approach と Contextual Approach の2つの視点からみると、2つのモデルとも Universalist Approach に近い立場にあるといえる。この理由は2つのモデルとも現地法人の状況に適応すべきとして、適応すべき状況として Contextual Approach で紹介したカルチャーや政府施策、法律、税制などカルチャー以外の制度的側面について言及しているが、Contextual Approach が指摘している内容によってどのように HRM システムが変化してくるのかについては十分に分析しているとはいいがたいためだ。

## お わ り に

本論文では IHRM が対象とする範囲を、IHRM の3つの領域に区分してこれまでの主な研究を概観した。本論文の目的は冒頭に述べたように、本論文の目的は英文文献調査に基づいて英語圏の国でこれまで IHRM に対してどういう分野でどういう議論が行われてきたか、を概観することにあるが、もうひとつの目的として、今回示した領域の中で著者自身が今後研究を進めていきたいと考えていることが挙げられる。筆者の本論文執筆のモチベーションは、研究の出発点としてこれまでの IHRM に関する議論を、領域ごとに区分することで全体の俯瞰図を作りたいというものである。

## 参 考 文 献

- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1992) *Transnational Management*, Irwin.
- Berger, S. (1996) 'Introduction' in S. Berger and R. Dore (eds.) *National Diversity and Global Capitalism*, Cornell University Press.
- Brown, P. (1999) 'Globalisation and the Political Economy of High Skills', *Journal of Education and Work*, 12, 3.
- Child, J. (2000) 'Theorizing about Organization Cross-Nationality', in L. J. Cheng and R. B. Peterson (eds.) *Advances in International Comparative Management* (Vol. 13), JAI Press.
- Dore, R. (1989) 'Where We Are Now: Musing of an Evolutionist', *Work, Employment and Society*, 3, 4.
- Ferner, A. (1994) 'Multinational Companies and Human Resource Management: An Overview of Research Issue', *Human Resource Management Journal*, 4, 2.
- Ferner, A. (2000) 'The Understanding of Bureaucratic Control Systems: HRM in European Multinationals', *Journal of Management Studies*, 37, 4.
- Ferner, A. and Hyman, R. (eds.) (1998) *Changing Industrial Relations in Europe*, Blackwell.
- Ferner, A. and Quintanilla, J. (1998) 'Multinationals, National Business Systems and HRM: The Ending Influence of National Identity or a Process of 'Anglo-Saxonization'', *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 4.
- Ferner, A., Quintanilla, J. and Matthias, A. V. (2001) 'Country-of-Origin Effects, Host-country Effects, and the



- Management of HR in Multinationals: German Companies in Britain and Spain', *Journal of World Business*, 36, 2.
- Ghoshal, S. and Westney, E. (eds.) (1993) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Macmillan (江夏健一監訳『組織理論と多国籍企業』文真堂 1998).
- Hamdpen-Turner, C. and Trompenaars, F. (1994) *The Seven Cultures of Capitalism*, Piatkus (須貝栄訳『異文化の波—グローバル社会：多様性の理解』白桃書房 2001).
- Hofstede, G. H. (1980) *Culture's Consequence: International Differences in Work-Related Values*, SAGE Publications.
- Holden, L. (2001) 'International Human Resource Management', in I. Beardwell and L. Holden (eds.) *Human Resource Management: A Contemporary Approach (3<sup>rd</sup> ed.)*, Prentice Hall.
- Keep, E. (1999) 'UK's VET Policy and the 'Third Way': Following a High Skills Trajectory or Running Up a dead end Street?', *Journal of Education and Work*, 12, 3.
- Kerr, C., Dunlop, J. T., Harbison, F. H. and Myers, C. A. (1962) *Industrialism and Industrial Man: The Problems of Labor and Management in Economic Growth*, Heinemann Education.
- Kester, W. C. (1996) 'American and Japanese Corporate Governance: Convergence to Best Practice?', in S. Berger and R. Dore (eds.) *National Diversity and Global Capitalism*, Cornell University Press.
- Kester, W. C. (1997) 'The Hidden Costs of Japanese Success', in D. H. Chew (ed.) *Studies in International Corporate Finance and Governance Systems*, Oxford University Press.
- Knell, J. (1993) 'Transnational Corporations and the Dynamics of Human Capital Formation: Evidence from West Yorkshire', *Human Resource Management Journal*, 3, 4.
- Lane, C. (1989) *Management and Labor in Europe: The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France*, Edward Elger.
- Lane, C. (1995) *Industry and Society in Europe: Stability and Change in Britain, Germany and France*, Edward Elger.
- Marginson, P. (1994) 'Multinational Britain: Employment and Work in an Internationalised Economy', *Human Resource Management Journal*, 4, 4.
- Marginson, P. and Sisson, K. (1994) 'The Structure of Transnational Capital in Europe: The Emerging Euro-Company and Its Implication for Industrial Relations', in R. Hyman and A. Ferner (eds.) *New Frontiers in European Industrial Relations*, Blackwell.
- Marginson, P. and Sisson, K. (2002) 'European Integration and Industrial Relations: A Case of Convergence and Divergence?', *Journal of Common Market Studies*, 40, 4.
- 奥林康司・今井 斉・風間信隆 (2000) 『現代労務管理の国際比較』ミネルヴァ書房.
- Peck, F. and Stone, I. (1993) 'Japanese Inward Investment in the Northeast of England: Reassessing 'Japanisation'', *Environment and Planning C: Government and Policy*, 11.
- Perlmutter, H. V. (1969) 'The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation', *Columbia Journal of World Business*, 4, 1.
- Pfeffer, J. and Salanick, G. R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row Publishers.
- Purcell, J. and Ashlstrand, B. (1994) *Human Resource Management in the Multi-Divisional Company*, Oxford University Press.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J. and De Cieri, H. (1993) 'An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management', *The International Journal of Human Resource Management*, 4, 4.
- Short, H. and Keasey, K. (1997) 'Institutional Shareholders and Corporate Governance in the United Kingdom', in K. Keasey, S. Thompson and M. Wright (eds.) *Corporate Governance: Economic and Financial Issues*, Oxford University Press.
- Sparrow, P., Brewster, C. and Hilary, H. (2004) *Globalizing Human Resource Management*, CIPD.
- 竹内規浩 (2002) 『国際経営下の人的管理論』財務経理協会.
- Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (1996) 'Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management', *Academy of Management Review*, 21, 4.
- Whitley, R. (1992) 'The Comparative Analysis of Business Systems', in R. Whitley (ed.) *European Business System: Firms and Markets in Their National Context*, SAGE Publications.
- Whitley (1999) *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford University Press.
- Wilkinson, B. (1996) 'Culture, Institutions and Business in East Asia', *Organization Studies*, 17, 3.

## Framework of International Human Resource Management based on a Literature Review for English Literatures

Toshiko SUDA

### ABSTRACT

This article reviews discussion of the International Human Resource Management (IHRM) based on English literatures. Firstly, the article divides areas of the IHRM into three areas; IHRM in individual firms, influence of economic and business globalization, and international comparison of HRM systems. Further, influence of globalization and international comparison are largely categorized as the same category, since the both areas are concerned with external environment that influence the IHRM in individual firms. The author summarizes the main discussion in the three areas. In the influence of economic and business globalization, the author presents two different approaches as universalist approach and contextual approach. Further, two theoretical explanations in the contextual approach — cultural approach and institutional approach — is discussed. Secondly, the author points out two perspectives in the international comparative HRM as different types of corporate governance structure and HRM, and classification on work systems under the institutional approach. Thirdly, the author argues issues concerning the IHRM in individual firms. The argument is largely divided into three; types of the IHRM strategy, factors that influence types of the IHRM strategy and framework on the SIHRM.

Keywords: international human resource management, universalist approach VS contextual approach, international comparative HRM, types of the international human resource management, framework on strategic international human resource management