

中小企業の海外生産と 人材・組織力

先行研究の整理と今後の課題

弘中史子

Chikako Hironaka

滋賀大学 経済学部 / 教授

寺澤朝子

Asako Terazawa

中部大学 経営情報学部 / 教授

I はじめに

本稿は中小企業の海外生産に関する研究をさらに進展させるために、組織面と人材育成に関係する既存の研究を整理した上で、今後の課題を見出すことを目的としている。とりわけ東アジア・東南アジアにおける日本の中小企業のグローバル展開を研究するための一助とすることを意識している。ここでいうグローバル化とは、海外における現地展開、とりわけ製造拠点を有するオペレーションを想定している。

わが国企業のグローバル化はますます進展している。大企業が世界各国で生産を開始し、それらに追随する中小企業が増加したことから、サプライヤー構造にかかわる研究成果が多くある。

たとえば自動車業界では、清响一郎(2005)が、2000年代初頭の自動車産業におけるグローバル化の中で、大手完成車メーカーが進める「グローバル購買の実態」と「中国での現地生産」の2つに主たる焦点をあてた。そして国内の中小企業にどのような影響を与えるかを探っている。中小企業金融公庫総合研究所(2008)でも自動車部品業界を対象として、大手企業のグローバル調達の方針に中小企業がどのように供給体制を構築して対応しているのかという視点から、輸出と海外での生産を扱っている。

さらに一步踏み込んで生産機能に焦点をあてた研究も蓄積されている。久保田(2007)では、ASEANと中国に展開する中小企業の生産機能について議論している。経営資源の特性のうち「中核的な経営資源」を明確に区分しやすいか否か、つまりブラックボックス的な生産工程があるかどうかに着目して企業をタイプ分けし、タイプごとに生産機能の国際的配置が異なることを明らかにしている。浜松(2013)は、長野県諏訪地域の海

外展開企業を対象に事例研究を行い、海外生産展開によって、国内拠点の生産が増える国内事業への効果波及プロセスを明らかにしている。

中小企業のグローバル展開を考える上で、筆者らの研究では、人材・組織を不可欠な要素として着目したい。日本で実現した高い品質を海外でも展開するためには、日本とは異なる人材育成・組織のあり方を模索する必要があるからである。

また海外の現地拠点単体に着目するというよりも、現地拠点と日本本社、日本の製造拠点を含めた企業グループ全体としての組織も意識していきたい。日本の中小企業が海外に拠点を持つことで、組織面で日本本社にどのような影響をもたらすのかについても視野に入れて考える。

しかしながら、高(2012)や義永(2014)が指摘するように、日本の中小企業の海外展開における人材育成や組織力の強化については、既存の研究が少ないのが現状である。そこで本稿ではまず、企業規模にこだわらず日本企業のグローバル化に関連する既存研究を整理する。その上で中小企業がグローバル化を行う際の人材育成と組織力を発揮するための今後の研究課題や方向性を見出していきたい。

本稿の構成は次のとおりである。まず、グローバル化を議論する際、研究視座を明確にするために留意すべき点を指摘する。次に、人的資源管理にかかわる諸問題、特に人事評価や人材育成の制度について、整理、検討する。さらに、組織力発揮に不可欠な組織内コミュニケーションに関する既存研究を把握した上で、今後の筆者らの研究課題の位置づけと貢献可能性を明らかにしたい。

II 海外生産を議論する際に留意すべき点

ここでは、まず中小企業の海外生産を議論する際に、留意すべき点を整理しておきたい。

まず、「日本」対「海外」という2軸で捉えないということである。当然ながら、「海外では〇〇である」という大きな括りで議論をしてしまうと混乱が生じる可能性がある。

さらにいうならば、東南アジアを一括りととらえて議論することにも危険性がある。東南アジア各国は地理的には近接しており、文化や歴史面で類似性があるが、企業経営を考えるとそのバックグラウンドは異なる。寺本他(2013)は、産業基盤の発展が国によって大きく異なることから、企業が進出する際の対応が異なることを指摘している。教育レベルも国によって大きな差がある。

園田・岸(2013)は、タイ、マレーシア、インドネシア、中国、台湾アジア各国をとりあげ各国間での比較と時系列での変化を追っている。ここでは日本の経営に対する評価が、国ごとに差異があることが明示されている。そして過剰なまでに一般化を目指そうとする経済学や経営学、社会学に警鐘を鳴らしている。

義永(2014)はある企業のマレーシア現地生産拠点を対象に、ブルーカラーの労務管理について論じている。そこではマレーシア特有の事情、たとえば30歳を超えると転職が難しくなるといったことを意識した人材育成が示唆されている。

第二に、現地での人材育成を論じる際に、マネジャーレベルあるいはホワイトカラーの人材育成を論じているのか、生産現場のワーカーレベルあるいはブルーカラーの人材育成を論じているのかを明示して議論することである。日本ではこの2タイプが独立したキャリアパスではなく、交差してい

ることがある。たとえば高校を卒業して生産現場でブルーカラーとして働いていた社員がホワイトカラーの仕事に配置転換されたり、あるいは昇進してマネジャーになったりということが起こりうる。

しかしながら海外拠点ではこの2タイプのキャリアパスは、採用時はもちろん育成体制や昇進も明確に区別されていることが多い。したがって現地の人材育成を問題とする時に、この2タイプのうちどちらに焦点をあてているのかを明確にして議論する必要がある(寺本他2013)。

既存の研究では、日本の人材育成の仕組みはブルーカラーに対しては適用可能性が高く、ある程度有効性が実証されているものの、ホワイトカラーでは日本の人材育成の仕組みがうまく働いていないことが指摘されている(古沢2008、高2012、日本経済団体連合会2006)。たとえば古沢(2008)は、ブルーカラー人材の高い海外通用性を指摘しているが、ホワイトカラー人材は、職務記述書や職務分掌にとらわれない業務遂行が、現地と日本人とのギャップを生み出していることを指摘している。

第三に、進出した拠点がどのような顧客を対象にしているかが、マネジメント面で様々な影響を与える可能性があるということである。同じ海外進出をしている中小企業でも、顧客が進出地域における日系企業なのか、あるいはローカル企業や他国の企業なのか、マネジメントに影響する可能性がある。黄(2015)は、中小企業の海外進出に関する様々な類型を示しているが、その中で市場について、「国内市場向け戦略」「国内+現地市場向け戦略」「第三国市場向け戦略」の3タイプに類型化することを提案している。たとえば日系企業が主要な取引先であれば、日本的な経営色が強くなる可能性があるであろう。大手の日系企業の場合、グローバル購買を日本本社で決定するところも多い。その場合には、ローカルトップが日本人であったり、

営業の責任者が日本人であったりすることがむしろ好都合であり、現地の従業員をあえてマネジャー職に据える業務上の必要性はないかもしれない。

丸山(2009)は、韓国進出日系企業における人材現地化を研究している。その中で在韓国の日系企業は、韓国への販売を目的に進出していることが多いことから、販売・マーケティングに関する現地法人責任者としてのマネジャーは現地化が進んでいることを指摘している。

第四が、「人材の現地化」と「マネジメントスタイルの現地化」を区別することである(寺本他2013)。

笠原(2013)は、人材の現地化を、現地国籍人材を従業員として雇用する「雇用の現地化」と、経営者層に登用する「経営の現地化」とに分け、前者についてはほぼ進められているため、今日、検討課題として取り上げられているのは経営の現地化であるとしている。この点に関連しては、グラス・シーリングなども課題とされている(古沢2008、白木2011)。

一方で、マネジメントスタイルの現地化についていえば、特にものづくりにおいて日本の手法をとりいれて品質の安定や向上に貢献している事例も散見される。寺澤・弘中(2016)では、マレーシアに海外進出した6社を事例として生産現場における組織力を観察しているが、5SやQCサークルなどが有効であったことを示唆している。

しかし、5SやQCサークルを表面上理解して行動してはいるが、行動指針として浸透するには、文化的背景の違いもあり、課題が残るとする意見もある。山本(2012)はインドネシアにおける日系企業の現地法人を対象として、技能系人材の知的熟練の涵養について考察している。リーン生産方式の定着を進めるためにマニュアルが整備されたり、QC活動を通じて職務経験・知識の共有化も進

むなどの効果があがった一方で、技能系従業員が非定常業務に参与することは制度的レベルではほとんど見られていないという問題を指摘し、知的熟練のレベルに課題があることを提示している。

つまり、現地の人材をトップに登用したとしても（人材の現地化）、日本本社の経営方針など経営理念、価値観、行動様式などが共有されていなければ、日本のマネジメントスタイルを現地化することは難しいということも起こりうる。しかしながら理論的には、ローカルの人材にて現地拠点を経営することと、日本のマネジメントスタイルを現地化することは両立できる可能性がある。現地化のあり方に最適解はなく、個別解があるのみであると、寺本らは考えている（寺本他2013）。ゆえに「人材の現地化」と「マネジメントスタイルの現地化」を区別して議論する必要があるだろう。

以下では、主として国際経営の研究蓄積の中から、日本の中小企業が海外生産において抱えている課題を人材活用に関するものと、組織内コミュニケーションに関するものに絞って整理したい。

III 人材活用に関連する課題

既存研究では、日本企業の海外展開に際して生じる問題として、人材の現地化が数多く指摘されている。また欧米諸国と比較して、その遅れが生じる背景に関する研究も多い。

1) 人材の現地化の遅れ

古沢(2008)は、欧米諸国と比較して、日本の人材の現地化には低いグラス・シーリングが存在すると指摘している。欧米との比較にて日本が遅れていることは、すでに90年代から指摘されており、20年以上その問題が解決されていないことが分かる。

たとえば吉原(1992)は、5年前の調査と比べて、現地化が進んでいないし積極的でもないことを指摘しているが、その指摘は20年以上たった現在でもある程度あてはまる。またKopp(1999)は、日本の現地子会社にある昇進の壁を障子紙の天井(rice-paper ceiling)と称し、日本企業は、欧米企業よりも「現地の有能人材の採用難」「現地人の高い離職率」「本国人駐在員と現地人スタッフとの摩擦・コミュニケーション問題」「現地人スタッフの昇進に関する不満」などの問題を多く抱えていることを指摘している。

さらに白木(2006)は日系企業の多国籍内部労働市場の入職口には、本社国籍の者だけを通すようなフィルターが強くかかっていることを述べた上で、日系子会社の海外、とりわけアジアでの日系子会社の人材構成にふみこんで議論している。米系企業、欧州系企業と比較して、人員構成が日本人派遣社員と現地の人材とにほぼ限定されており、第三国の人材が登用されておらず、実態として二国籍企業の域を出ていないことから、潜在的な人材プールが少なくなることを問題視している。

古沢(2008)では人材の現地化が遅れる背景として、次の4点をあげている。①異文化コミュニケーション（日本は高コンテクスト文化）、②職務・組織構造の視点（日本はグリーンエリアが理解しにくいグレーエリア）、③内なる国際化の視点（海外経験者が多い、外国人従業員の採用が多いと現地化と正の相関）、④社会構造の視点（日本人の文化的同質性、集団志向、情緒的コミットメント）である。たとえば①についていえば、高コンテクスト文化のため、組織の真の一員となるには、全人格的参加が必要であり、これが家族主義的な雰囲気醸成するが、他方で、「身内」と「よそ者」を区別するため、こうした日本的な組織のあり方になじめない現地の人材にとっては、居心地が悪い。

2) 人事制度・人事評価に関する課題

古沢(2008)は、日本企業に求められる変革として、ローカルのインサイダーとしての海外子会社トップを登用することをあげる。彼らには現地特有の暗黙知がある。現地コミュニティとのネットワーク・リンケージの密度の高さが「ソーシャル・キャピタル」を創出し、信頼関係をベースに重要な知的資源へのアクセスの機会を開くからである。しかし、他方では、本国と現地の制度が異なり、ローカル社員の昇進機会が限定されるという場合が少なくないことも指摘している。

人材の現地化が進まないことに関連して、既存の研究では、日本企業特有の人事制度や人事評価を背景としてあげている。たとえば採用に関して、先述したように白木(2006)が、日系企業の「多国籍内部労働市場」の入職口には、本社国籍のものだけをとすようなフィルターが強くかかっていることを指摘するのみならず、現地の高学歴の人材を雇用する比率が、日本企業は他国の企業より低いことを明らかにしている。

人材育成についても、日本企業特有の人事制度が影響するという指摘がある。林(1994)は米国と東南アジアで10年間以上にわたって実施した調査から、組織化原理をM型とO型に分け、日本はO型に近く、他国がM型に近いことから、特異性が見られるという(図1)。

M型は、経営管理組織において、各職務とそれらの相互関係を論理的にデザインして、任務のすべてを配分しきる考え方で、O型は、その中に円形の「ルーティン化」された部分および技術的に「専門化」された部分が含まれるのみで、その他の部分は、円外の共有部分(グリーンエリア)に含まれるという。日本では、組織目的を達成するために必要な戦略的な仕事は話し合いや調整によって、グリーンエリアという共有領域で行われるが、M型に近い組織にいた人材にとっては、不可解にみえる。また林は、日本のようなO型に近い組織では、グリーンエリアでリンキングピンの役割を果たせるような人材育成が慣行化しており、高度な専門職が育成されにくいとしている。高度な専門職が

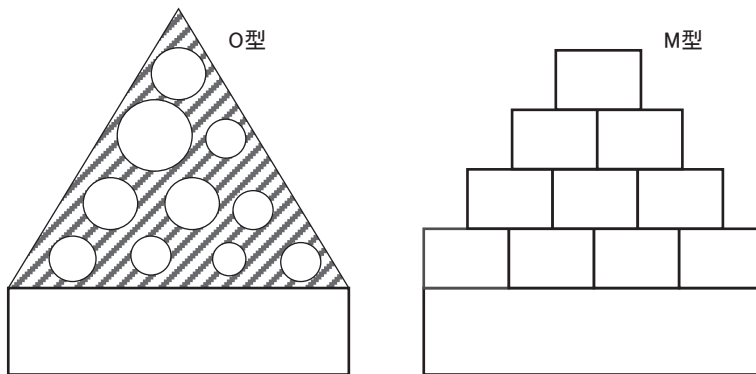


図1 2つの組織化原理(林1994)

育成されないような状況にあるため、海外拠点にて現地社員に権限を委譲することはますます困難になってしまいます。このような日本的な職務編成や組織構造のあいまいさについては、多くの文献で指摘されていることである（高2012、石田1985・1992、安室他1997）。

曖昧な分業、人事評価が、現地の社員にとっては、納得感や透明感を得られにくくなってしまいう状況を作っていることは想像に難くない（寺本他2013、高2012）。

3) 人材面での成功例に関する研究

これまであげたように、日本企業のグローバル化における人材活用は、1990年代以降あまり大きく変化していないように思われる。しかし研究面では、どのように課題を克服するかについての分析・考察が着々と積み重ねられている。

たとえば、先述したように丸山（2009）は、韓国に進出した日系企業を調査し、日系企業は市場としての韓国に販売を目的に進出していることが多いため、販売・マーケティングに関する現地法人責任者としてのマネジャーは現地化が進んでいることを指摘している。また管理職以上の人材を現地化することと、企業の競争力・業績に正の関係があることを示している。

研究成果の数は限定されているが、中小企業に関する成功例の分析も増えている。たとえば高（2012）は中小企業の中国でのコア人材の定着の成功例を探っている。そしてスペシャリストを育成し、ジェネラリストを育成しないことで転職を防ぎ、優秀な人材が流出するリスクを回避することを提案している。高によれば、これは中小企業だからこそ実行できる方策だという。また古沢（2008）も同様に、人材が現地化するほど現地で好業績になる傾向があることも指摘している。駒形（2012）は同

じく中国に進出した日系の中小企業を観察し、日本を理解したキーパーソンを配置することが現地化で肝要だとしている。さらに、キーパーソンを決定した後に、観察する期間を一定程度設けることでリスクを回避することも提唱している。

IV 組織内のコミュニケーションに関する課題

日本企業の海外生産の成否にとって、人材育成だけでなく組織の課題も重要である。ここでは特にコミュニケーションに関する課題をとりあげたい。

中小企業に限らず、海外市場という不確実な環境において、好業績をあげるための組織要因について、状況適合理論の代表的論者であるガルブレイスらは、戦略と組織および組織を構成する諸次元（課業、組織構造、情報及び意思決定プロセス、報酬システム、人間）の間の多元的な適合が組織に高業績をもたらすと主張している（Galbraith & Nathanson 1978）。

中小企業のグローバル展開において、とりわけ海外生産を前提とするならば、「課業」はある程度特定される。中小企業の場合には「組織構造」（階層の数や統制範囲）はそれほど複雑ではない。「報酬システム」については、資金の制約から中小企業が善処できる余地は限られる。しかしながら、仕事のフィードバックや学習に関わるコミュニケーションが含まれる「人間」「情報及び意思決定プロセス」の部分は、改善の余地も高い。また機動性の高い中小企業ならではのメリットも発揮できる可能性がある（図2）。現地における経営において、何より重要なことは、円滑なコミュニケーションである。さまざまなタイプのコミュニケーションはあるが、特に意思決定プロセスにおける意思疎通や課業間での適切な情報共有や情報交換が、日本

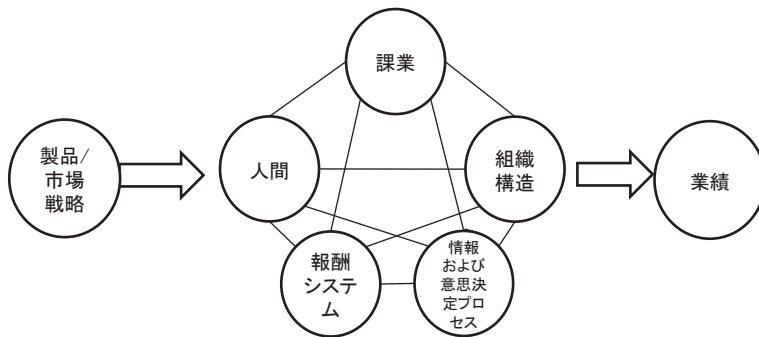


図2 組織要因間の適合関係:Galbraith and Nathanson (1978)を修正

人と現地社員、現地社員同士で行われていることが、現地拠点の業績向上には不可欠である。

そこで本研究では組織面の課題について、特にコミュニケーションに絞って既存研究を整理したい。さらにそれを言語面と文化面に分類することとする。

1) 言語の障壁

海外拠点において現地社員と直接コミュニケーションをはかるためには、日本人社員に高い語学力が求められる。林(1994)は、日本企業に構造的なコミュニケーション・ギャップが存在することの認識が薄いと指摘する。日本型の経営は、暗黙の了解や以心伝心による相互理解など、言語以外の日本的なアナログ・コミュニケーションに依存する部分が多い高コンテクスト文化である。日本企業の高コンテクスト文化を進出先の低コンテクスト文化に持ち込んでいるにもかかわらず、日本人社員の語学力のレベルが低い場合、そもそも相手との対面コミュニケーションにおける課題が大きい。うえに、高度な異文化感性や管理面の組織化能力が問われるため、日本人への心理的な負担は非常に大きなものになる。

また寺本他(2013)では、日本人が現地の社員と言語の障壁があるゆえに、日本語はできるがビジネスはできない人材を重用してしまい、その結果としてビジネスに支障が出ることに警鐘を鳴らしている。

2) 異文化への対応の稚拙さ

現地に駐在する日本人社員の異文化への対応についての稚拙さが、海外拠点の組織内でのコミュニケーションを阻害するという側面も指摘される。

林・福島(2003)ではさらに、組織内のコミュニケーションのパターンにも踏み込んで、海外拠点においてあるべき組織の姿を示している。彼らによれば異質から学ぶメンタルモデルは次のA、B、Cの3タイプがあるという。Aは互いに矛盾しないパラダイムを持つ人とチームを作り、チームの知見と矛盾しない事象を学ぶもの、Bは互いに矛盾しないパラダイムを持つ人とチームを作り、チームの知見と矛盾する事象を学ぶもの、Cは互いに相いれないパラダイムを持つ人とチームをつくり、互いに矛盾する事象を学ぶものである。Aのタイプはもっとも学習しやすい。Bのタイプは、互いに理解し

合った日本人が、欧米思想の導入や品質管理手法の導入から、日本独自の品質管理手法を開発するような状況である。

しかしながら、海外での現地生産はCの状況にあり、日本人は、Cで成功した経験は多くないと林らは指摘する。国際ビジネスにおける外国人あるいは現地人の雇用はCの状況を生む。Cのタイプでの対応ができないと異質の人が同質化するまで待ってから学習を始めることになり、それでは時間とコストがかかってしまう。さらにCが持つ革新的で創造的なエネルギーを活用して学習における競争優位性を開発できないことも指摘している。

このように異文化から柔軟に学んだり、異文化を受け入れたりできるような状況になるためには、駐在を経験する年齢も関連している可能性がある。白木(2006)によれば、日本人派遣者の平均年齢は45歳であるが、他国では30代前半で海外勤務を経験させているという。若いうちに派遣されていれば、柔軟に対応でき、経験を蓄積できる可能性も高まるであろう。

また寺本(2013)は、現地の文化に対してどのようにリスペクトを示すかということも重視している。郷に入っては郷に従い、進出国の人々の考え方を十分に理解して、現地社員の教育レベルに応じたマネジメントが求められる。優秀な現地社員を定着させるために長期雇用を前提として従業員を大切に、良質な人事政策をたて、キャリア志向にこたえる意志があることを理解してもらう努力をする一方で、転職の発生を前提とした人員体制をとることが重要であろう。異国のよそ者が仕事をさせてもらっているという気持ちを忘れず、現地の人をリスペクトすることを心がけることが大切である。

3) 本社の国際化の遅れ

日本企業がグローバル展開する際の組織上の課題については、海外拠点だけでなく本社も含めた課題であるという捉え方は、かなり以前からなされている。海外拠点のみ現地化を進めようとしても限界があり、日本本社の組織そのものが変化する必要があるというのである。たとえば吉原(1992)は、すでに1990年代において内なる国際化の遅れを指摘している。

寺本(2013)も、本社の国際化を進めることを提案している。本社において、多様で異質な人材を活用するスキルを身につけなければ、グローバルレベルで将来性のある人材を抜擢し、彼らの能力を引き出すようなマネジメントを構築することはできない。有望な人材には若いうちから外国人の上司のもとで働く経験や外国人の部下を持って課題を達成する経験を積ませ、優秀な外国人には、早い段階からチャレンジ度の高い仕事を与え、その仕事が次のキャリアにつながることを明確にキャリアパスとして描く。そのためにも日本本社でより積極的に外国人スタッフを活用する必要がある。なお、古沢(2008)の研究によれば、内なる国際化が進むことと、現地のトップが登用されることは正の関係にあることが立証されている。

4) コミュニケーション面での成功例に関する研究

林(1994)は、グローバル化においてコミュニケーションを潤滑に行う上での説明スキルの三原則を提唱している。第一が、客観的と感じられる比較モデルで説明することである。第二にその事業に関わる日本人側の基本方針を明示して説明に含めることである。具体的にいえば日本的アプローチを保持するのか、ハイブリッドにするかを明確に示すのである。さらに説明だけで終わらせ

るのではなく、相手がこれから具体的にどうすればよいか、どんなオプションがあるかといった、当該担当者の業務をすすめる上での具体的なアドバイスを提供することである。

日本政策金融公庫(2013)では、内なる国際化に資する事例が記述されている。中小企業でありながら本社社員の4分の1が外国人を占め、将来は50%をめざす企業が紹介されており、国籍は関係なく重要ポストに登用し、日本人社員のマネジメントも任せているという。また、ローテーションで5年程度の海外勤務を実施する企業の事例も紹介されている。こうした試みは、多くの本社社員が海外展開についての理解を深めることにつながるであろう。

V ディスカッション

以上の既存研究をふまえ、中小企業のグローバル化において明らかにすべき研究課題を総括したい。

5-1 中小企業のグローバル化と人材

これまでみてきたように、グローバル化における人材・組織の課題は、国際経営の分野で継続的に扱われてきたことがわかる。しかし問題なのは、1990年代から指摘されている課題が、2010年代になっても未解決の部分が多いということである。企業の海外直接投資は増え、本稿が対象としている海外生産が増えたにもかかわらず、特に人材の現地化はあまり進展していないのである。

筆者らはマレーシアにて日系中小企業の調査を行っているが、そこで指摘されている課題は、概ねどの国においても共通している課題だと捉えている。たとえば、海外拠点においてローカルのトップを擁すること、ローカル社員の力を発揮すること、

日本本社と海外子会社のダイナミックな人員の異動といった段階に達している企業はまだ多くないのが現状である。

中小企業は人員数に制約があるゆえに、海外拠点に多くの人材を派遣することは困難である。ローカルのトップを起用したり、ローカル社員が活躍したりできるようになれば、中小企業の制約も克服しやすい。

また人材の現地化は優秀な社員を獲得できるチャンスでもある。日本では、中小企業は大企業と比較して新卒採用も容易ではない。筆者らの調査では、東南アジアなどでは、中小企業でもトップレベルの大学を卒業したローカル社員を採用できる可能性が高い。つまり、中小企業こそ人材の現地化でメリットを得られる可能性が高いのである。

もちろん優秀なローカル社員の採用や定着をめざすのであれば、適正な給与水準を維持することも重要である(日本政策金融公庫2012)。日本企業は年功序列賃金制度の名残りがあためか、新卒の給与水準が諸外国企業と比較して見劣りすることがあるが、新卒だけでなく管理職の給与水準も課題があるという指摘がある。The Daily NNAマレーシア版では、日系製造業の管理職において、給与水準がローカル企業と比較しても低いことを指摘している(The Daily NNAマレーシア版2015年2月25日)。

もちろん、人材の現地化はやみくもに進展させれば良いというわけではない。第一に、現地で採用した人材をどのように育てるかという点である。社内で人材を育成することは日本企業の一つの特徴であると考えられるが、グローバル化が進展するにつれて、その姿勢が薄くなっているという指摘がある。高(2012)や日本政策金融公庫(2012)では、そのことにより日本企業の魅力が薄れて、現地で優秀な人材を採用することへの障壁となってい

る可能性を示唆している。第二が、信頼することと任せすぎることの違いである。日本政策金融公庫(2012)は、現地人のトップに任せることと、任せ過ぎることの違いに言及している。組織の小さい中小企業だからこそ、本社と密接なコミュニケーションをとることで、任せすぎることなく、適切な緊張感を保つことが重要であろう。

5-2 中小企業のグローバル化と組織

中小企業にとって言語の障壁と異文化の障壁は、大企業と同様にのりこえなければならないものである。しかし、中小企業の中には、多くの社員に海外出張の経験を積みせたり、若いうちから海外に派遣することでこうした壁を乗り越えようとしている事例も確かに存在し、今後に期待できる。また、大企業と異なり、派遣されている日本人社員の数が極めて限定されているがゆえに、自ずとローカルの社員たちと接する機会が増え、言語の鍛錬も積みやすいといった利点も考えられる。筆者らの調査では、「専用の通訳を雇用する資金力がないゆえに、言語修得に熱心にならざるをえない」という意見もあった。

林(1994)は、日本型経営を国際的に十分な透明度を持つ説得可能なものに成長させることを提案している。これは、すなわち日本型経営やその背景にある文化を、相手の言葉を使いながら、相手の文化的な背景をふまえて、発信する必要があるということであろう。さらに林(1994)は、「どちらの方式」といったラベルを忘れて、討議し、実験し、改良する土壌をつくるのが肝要であるとも述べている。言語と異文化の壁を低くする努力を続けることで、ものづくりなど日本の経営の活かすべきところをより正確に伝えることが可能になるであろう。

言語と異文化理解の障壁をのぞけば、組織面においては中小企業ならではの機動性をグローバル化のプロセスで発揮できる可能性が高いと思われる。

まず本社と海外子会社との関係である。本社と子会社の関係調整メカニズムについては、さまざまな議論があるが、2分類であれば、大きく分けて、子会社の行動プロセスをモニタリングすることでコントロールするパターンと、子会社のアウトプットでコントロールするパターンがある(古沢2008、Ouchi 1980、Ouchi&Johnson 1978)。

日本企業の場合には、本社の方針を実施するのが子会社の役割であり、欧米諸国と比較しても、親会社の集権化の傾向が強かった(古沢2008、Bartlett&Ghoshal 1997)。子会社のアウトプットだけでなく、行動プロセスへの干渉も強い。その結果、本社の過剰負担と現地の自由裁量が制限される可能性が高いであろう。また、吉原(2015)によると、部門長の現地人マネージャーが増加しているにもかかわらず、1990年代の調査から20年経っても、海外子会社の現地人社長の割合が増えていないことを明らかにしている。このことが、日系企業の低いグラス・シーリングを示しているといえるであろう(吉原2015、古沢2008)。また、子会社の日本人トップの任期交代によって、組織のキャリアパスを長期的に示すことができない、現地の経営戦略の一貫性が保たれないなど、負の側面も生まれる。

他方、中小企業は、オーナー社長が多いため、頻繁な社長交代はない。つまり現地の社長と長期間にわたって、協力関係を構築できるため、海外現地子会社のトップも社員たちも、社長交代による方針変更に悩まされることがない。つまり安定した信頼関係が築きやすくなる。組織規模が小さいことから、親会社のトップと現地子会社のトップが

インフォーマルな関係を保っていることも多く、経営方針の変更や現地における業務遂行に関して、自由裁量が高く、意思決定が素早くできるケースも多い(寺澤・弘中2016)。

また、必ず日本の本社がハブになるというわけではなく、海外の子会社と日本本社のダイナミックな関係も期待できる。実際に筆者らが調査した事例の中には、グローバル化を進展させていった結果、海外子会社が上場したり、企業グループの中心が海外子会社にうつったりといった事例も複数見受けられた。

本社の内なる国際化も、中小企業だからこそ期待できると考えられる。組織が小さいがゆえに、外国人社員の存在を前提としたり、海外現地子会社との人事異動を考慮した人事制度を再設計することも可能であろう。また、先述したように、海外出張の経験者比率が高く、若いうちから社員を海外に派遣することが可能であれば、なおのこと内なる国際化は進めやすくなるであろう。

VI 結びにかえて

以上、本稿では中小企業の海外生産を念頭において、今後の研究視座を明確にするため、日本企業のグローバル化に関する組織面と人材育成に関係する既存の研究を整理した。その上で、中小企業がそれらの課題にどのように取り組むことができるのかについて考察した。

グローバル化が進展する中で日本企業が抱えている課題解決は、1990年代以降、進展しているとは言い難い。しかし中小企業こそが、現地の人材を育成して人材の現地化を進めつつ、内なる国際化も進展させて組織力を発揮できるという、新たなグローバルモデルを構築できる可能性がある。

最後に、本研究で残された課題をまとめておきたい。第一に、組織内のコミュニケーションについて、実証研究をすすめることである。現実の海外拠点運営においては、日本人と現地人のコミュニケーションといった単純な図式にとどまらない。たとえば筆者らが研究しているマレーシアでは、多くの民族が共生しているばかりか外国人労働者も多く、コミュニケーション・文化的背景はより複雑になる。

第二が、本社と海外子会社の関係である。日本の大企業のグローバル化は、まだ日本本社が中心になっている感が否めないが、中小企業では海外子会社が成長して日本本社より大きくなるという現象も散見される。つまり海外子会社によって、日本本社が影響を受けるという側面が見逃せない。筆者たちの調査でも、海外の人事制度の変更が日本に影響を与えたり、海外子会社を設立することにより日本の組織が刺激を受けて活性化したりという事例があった。つまり本社から海外子会社に技術やマネジメントを移転するというだけでなく、海外の子会社から学ぶことで、企業グループ全体として成長できる可能性がある。本稿では、こうしたダイナミックな関係については、記述できなかったため、今後の課題としたい。

【付記】

本研究は、科学研究費補助金(基盤C)による成果の一部である。

参考文献

- ◎安室憲一・(財)関西生産性本部編(1997)『現場イズムの海外経営』白桃書房。
- ◎Bartlett, C.A., & S.Ghoshal (1997) *The Individualized Corporation*, Harper Collins Publishers.(グロービス・マネジメント・インスティテュート訳(1999)『個を活かす企業』ダイヤモンド社)

- ◎中小企業金融公庫総合研究所(2008)「中小自動車部品サプライヤーによるグローバル供給体制の構築」『中小公庫レポート』2008年第4号,pp.1-83.
- ◎古沢昌之(2008)『グローバル人的資源管理論—「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント—』白桃書房.
- ◎Galbraith J.R, Nathanson DA. (1978) Strategy implementation: the role of structure and process, St. Paul, Minnesota: West Publishing Company. (岸田民樹訳(1989)『経営戦略と組織デザイン』白桃書房)
- ◎高瑞紅(2012)「中国における日系中小企業の人材マネジメント」『国際ビジネス研究』第4巻第1号, pp.145-159.
- ◎浜松翔平(2013)海外展開が国内拠点に与える触媒的効果 諏訪地域海外展開中小企業の国内競争力強化の一要因」日本中小企業学会編『日本産業の再構築と中小企業 日本中小企業学会論集』第32巻, 同友館, pp.84-96.
- ◎林吉郎(1994)『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社.
- ◎林吉郎・福島由美(2003)『異端パワー』日本経済新聞社.
- ◎黄完晟(2015)「中小企業の海外進出の類型化の一試論」大阪経済大学中小企業・経営研究所『中小企業季報』2015年第2号, pp.14-23.
- ◎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(1992)『新版 国際経営の人間問題』慶應通信.
- ◎笠原民子(2013)「日本企業における経営現地化の諸課題」『阪南論集 社会科学編』48巻2号, pp. 65-83.
- ◎駒形哲哉(2012)「中小企業の海外展開—中国進出企業の事例にみる「究極の経営現地化」」『商工金融』No.2, pp.4-20.
- ◎Kopp,R (1999) “Rice-Paper Ceiling in Japanese Companies: Why It Exists and Persists”, in S.L. Beechler & A.Bird (eds.), *Japanese Multinationals Abroad: Individual and Organizational Learning*, Oxford University Press.
- ◎久保田典男(2007)「生産機能の国際的配置中小企業の海外直接投資におけるケーススタディ」『中小企業総合研究』第6巻, pp.43-61.
- ◎丸山一芳(2009)「韓国進出日系企業における人材現地化—質問票調査による現状と特徴の分析—」, 株式会社リクルートワークス研究所『Works review』第4巻, pp.194-207.
- ◎日本経済団体連合会(2006)『日本企業の中国におけるホワイトカラー人材戦略』社団法人日本経済団体連合会.
- ◎日本政策金融公庫(2012)「中小企業の海外展開と外国人人材活躍への取り組み: 海外拠点での取り組み事例と外国人人材へのインタビュー調査から」『日本公庫総研レポート』2012年第6号, pp.1-83.
- ◎日本政策金融公庫(2013)「中小企業のグローバル人材の確保と育成」『日本公庫総研レポート』2013年第7号, pp.1-85.
- ◎Ouchi,W.G. (1980) “Markets, Bureaucracies, and Clans,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.1, pp.129-141.
- ◎Ouchi, W.G & J.B. Johnson (1978) “Types of organizational Control and Their relationship to Emotional Well Being,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, No.2, pp. 293-317.
- ◎清响一郎(2005)「日本自動車部品メーカーにおける継続的技術革新 日本における空洞化へのインプリケーション」『関東学院大学経済経営研究所年報』第27号, pp.20-34.
- ◎白木三秀(2006)『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣.
- ◎白木三秀(2011)「日系企業のアジア展開と人的資源管理上の諸課題」『世界の労働』第55巻第11号, pp.58-64.
- ◎園田茂人・岸保行(2013)「アジア日系企業における現地従業員」『まなざし』: 時系列分析による知見から『組織科学』第46巻第4号, pp.19-28.
- ◎寺本義也、廣田泰夫、高井透(2013)『東南アジアにおける日系企業の現地法人マネジメント』中央経済社.
- ◎寺澤朝子・弘中史子(2016)「中小企業のグローバル化に関する一考察—マレーシア製造拠点の組織力の分析を通じて—」『経営情報学部論集』第30巻1・2号, pp.65-87.
- ◎The Daily NNAマレーシア版(2015)「日系給与水準、ローカル下回る」2015年2月25日付.
- ◎義永忠一(2014)「中小企業の海外事業展開における労務管理の課題—在マレーシア日系射出成形部品製造工場の事例—」『桃山学院大学経済経営論集』第56巻第2号, pp.1-41.
- ◎山本郁郎(2012)「アセアン日系企業の技能系人材育成と「ローカル・コンテクスト」」『日本労働研究雑誌』第54巻第6号, pp.37-48.
- ◎吉原英樹(1992)『日本企業の国際経営』同文館書店.
- ◎吉原英樹(2015)『国際経営(第4版)』有斐閣.

Japanese SMEs' Overseas Production

A Literature Review on Human Resource Management and Organization

Chikako Hironaka
Asako Terazawa

How to manage overseas production is one of the most important strategic issues that Japanese SME manufacturers are facing. Although most previous researches on the overseas operation of Japanese manufacturers have focused on supply chain management and production, this paper examines the issue from the perspective of human resource management and organization. The paper consists of three sections. In section 1, we identify various viewpoints related to Japanese manufacturers' overseas operation. Section 2 presents a comprehensive literature review on human resource management. In section 3, we categorize the previous research on organization and highlight employee communication. The paper also suggests directions for future research.

