

親会社の資本国籍が海外現地法人の人事管理に与える影響 外資系企業調査に基づく分析

Influence by the Parent Companies' Nationalities on HRM Issues in Overseas Subsidiaries:
Analysis based on the Survey for Foreign-owned Companies Operating in Japan

須田 敏子

要約

外資系企業の意思決定には、親会社あるいは親会社が位置する国が与える影響である home country effect と、外資系企業が活動する国や地域が与える影響である host country effect という2つの影響要因が機能する。本研究は、日本で活動する外資系企業を対象に、親会社の資本国籍による home country effect と host country effect の相対的な強さを比較した。その結果、親会社が Liberal Market Economies(自由な市場経済)に位置する外資系企業の方が、親会社が Coordinated Market Economies(調整された市場経済)と新興国に位置する外資系企業よりも home country effect が強いことが発見され、先行研究と一致する結果を得た。

1. はじめに

多国籍企業の海外現地法人である外資系企業における意思決定には、home country effect と host country effect という2つが影響を与える。前者は、親会社からの影響であり、人事分野の戦略や施策の決定に関して、親会社が影響を与えることを示す。これは、親会社の導入しているタイプの人事管理（あるいは親会社の本国で普及しているタイプの人事管理）の導入という圧力として機能する。後者は、外資系企業が活動する国あるいは地域に適応するために、現地で普及しているタイプの人事管理の導入という圧力として機能する（Ferner and Quintanilla, 1998; Taylor, et al., 1996; Sparrow, et al., 2004; Parry, et al., 2008）。ここで1つ問題となるのは、親会社の資本国籍によって、home country effect と host country effect の強さに違いはあるのかという点だ。これは親会社の資本国籍によって海外現地法人に対するコントロール度合いに違いがあるのかとの問題でもある。海外現地法人に対するコントロールが強ければ、home country effect が強まり、逆にコントロール度合いが弱くなると、host country effect が強くなる。

イギリス・スペイン・カナダ・シンガポールなどの国で実施された先行研究からは、親会社の資本国籍による海外現地法人に対するコントロールの強さに違いが発見されており、同時に、コン

ロール度合いに重要な役割を果たすのが、親会社の本国における context generalizability（文脈の一般化能力）であることも発見されている（Ferner, et al., 2011, 2013; Bilzon, et al., 2012; Belanger, et al., 2013; Taylor, et al., 1996; Whitley, 2001）。Context generalizability とは、親会社の本国における人事分野の選択に対する社会文脈が、他の国に一般化できるものなのか、あるいは一般化する必要があるのか、を意味する。Context generalizability は、親会社の本国における制度環境（institutional environments）の強さに影響を受け、制度環境が弱く、企業が利益最大化を目指して自由に意思決定できる国の場合は、context generalizability が高くなる。その結果、親会社の海外現地法人に対するコントロール度合いが高くなり、home country effect が強まると同時に、グローバル規模で一貫した施策を導入する傾向が高まる。

解雇の容易さなど人事分野に関する制度環境が弱く、利益最大化を目指して自由に人事に関する選択ができるのは、アメリカ・イギリスなどアングロサクソン諸国であり、実際に先行研究では、大陸ヨーロッパ、日本、アジア諸国などの多国籍企業に比較すると、アメリカを代表としてアングロサクソン諸国の多国籍企業の方が、海外現地法人に対するコントロール度合いが高いため、home country effect が強く、グローバル規模で一貫した施策を導入することが発見されている（Ferner, et

al., 2011, 2013; Bilzon, et al., 2012; Belanger, et al., 2013)。

以上のように、海外の研究で発見された親会社の資本国籍による違いは、日本で活動する外資系企業でも同じように機能しているのか。これが、本研究が追求するリサーチクエスションである。研究方法は、日系企業対象と外資系企業に対して2回にわたり実施されたサーベイリサーチ（質問紙郵送方式）である。日系企業対象の調査を行った目的は、日本における人事分野の host country effect の内容を特定することにある。

2. 外資系企業が本質的に有する特色

多国籍企業の海外現地法人である外資系企業には、本質的に有しているいくつかの特色があり、本節では2つに絞って特色を紹介する。1つは、多国籍企業が海外投資先に対する footloose nature（自由気ままに移動する性質）から発する特色である。多国籍企業が、海外の直接投資先としてどの国・どの地域を選択するかは、各国・各地域のマーケットやコスト、サプライチェーンの質、人材の質、グローバル規模からみた地域特性、社会制度の特色・安定性など、さまざまな面での比較に基づく決定である。以前はマーケットとして有望ではなかった国が、マーケット規模が拡大して価値が高まったために投資を拡大する、あるいは逆にマーケット規模の縮小により、魅力が低下したため、その国から撤退したり、投資を縮小したりするなどが発生する。この多国籍企業の海外投資に関する性質を footloose nature という（Marginson, 1994; Gorg and Strobl, 2003; Hutchinson and Persyn, 2002; King and Welling, 1991）。実際に、イギリスなどのように、この多国籍企業の性質に合わせて、撤退に伴う解雇などで発生するコストの低さを外資呼び込みの切り札として戦略的に活用している国もある（Marginson, 1994; Oliver and Wilkinson, 1992）。

この footloose nature から、海外現地法人である外資系企業の特色を考えてみる。国際的な比較優位・劣位に基づいて投資の拡大や縮小・撤退が行われるため、外資系企業では、多国籍企業の本国

以上に、雇用人数に変動が起こりやすい。その結果、雇用は不安定化しやすく、長期雇用の提供は困難となり、採用形態としては職種・職務別採用、中途採用が中心となりやすくなる。

以上のように、親会社と海外現地法人では人事管理が異なる傾向があるが、親会社の人材グローバル化の度合い、海外現地法人の位置づけ、従業員の位置づけなどによって対応は異なり、海外現地法人であっても内部育成に熱心であったり、グローバル規模の人事体制に組み入れられ、本国と海外現地法人採用者の間に差がみられないという場合も多い。たとえば、人材グローバル化度合いが高い企業であれば、海外法人も含めて人材をグローバルに管理し、評価・選抜・処遇・育成する仕組みなどを有しており、本社採用者と海外現地法人採用者の人事管理面での差は小さくなる。海外現地法人の特性によってもグローバル人事体制への組み入れ度合いは異なり、研究開発や重要な商品戦略などの機能がおかれるなど当該現地法人の戦略的位置づけが高いほど、そこで働く従業員は本社を含むグローバル規模の人事体制に組み込まれる可能性が高くなり、評価・選抜・処遇・人材育成面などで本社従業員と同じ人事管理の対象となる。従業員についても、重要度の高い従業員であれば、グローバル規模の人事体制に組み込まれ、本社従業員と同じ人事管理の対象となってくる（Tylor et al., 1996; Sparrow, et al., 2004; McCann, et al., 2010; Farndale, et al., 2008）。

以上のように、海外現地法人といっても人事の実態は、個別の多国籍企業・現地法人・従業員などによって大きく異なり、外資系企業の国際人事戦略は実に複雑で多様なメカニズムからなっている。

もう1つは、前節でも取り上げた home country effect と host country effect である。外資系企業は海外にある親会社の海外現地法人であるため、親会社の影響を受けやすく、親会社と類似する人事管理（あるいは親会社の本国で普及しているタイプの人事管理）を導入しやすい。これが home country effect である。同時に活動する国や社会に適応する必要があるため、活動する国で普及するタイプの人事管理を導入し、現地適応する必要も

ある。これが host country effect である。このように異なるタイプの人事管理の影響を受けるため、日本にある外資系企業の人事管理は、親会社のある国と日本の中間的な存在になりがちだ (Ferner and Quintanilla, 1998; Taylor, et al., 1996; Sparrow, et al., 2004; Parry, et al., 2008; McCann, et al., 2010; Farndale, et al., 2008)。

3. 親会社の資本国籍が外資系企業に与える影響

次に焦点をあてるのは、親会社の資本国籍によって、海外現地法人に対するコントロール度合いは異なるか、という問題である。これは、home country effect と host country effect という2つの影響度合いに密接に関連している。海外現地法人に対するコントロールが強ければ、home country effect が大きくなり、逆にコントロール度合いが弱く、海外現地法人に与える裁量権が大きければ、host country effect が大きくなる (Ferner, et al., 2011, 2013; Belanger et al., 2013; Bilzon, et al., 2012; Yuen and Kee, 1993; Whitley, 2001)。

この点で重要なのは、親会社の本国における人事分野の選択が他国に対して一般的に適用できるものなのか、あるいは本国における特定のものなのかという点である。これは、context generalizability といわれる問題である (Taylor, et al., 1996; Whitley, 2001; Ferner, et al., 2011, 2013; Belanger et al., 2013; Bilzon, et al., 2012)。親会社の本国で特定の制度環境が強く存在し、それに適応することが求められる場合には、親会社における人事管理を制度環境の異なる海外子会社に移転することは難しいし、移転する必要もなくなる (Whitley, 2001; Ferner, et al., 2011, 2013; Bilzon, et al., 2012; Belanger et al., 2013)。たとえば、人事分野で共同決定が広く普及しているドイツでは、共同決定という制度環境に適応するために、さまざまな対応がとられるが、これらを海外現地法人に導入する必要はない。また、長期雇用が普及し、従業員への高い雇用保障が求められる日本では (特に組合のある大企業)、日本では正規従業員に対する高い雇用保障の提供が必要となるが、海外

で日本の状況を適用する必要はなくなる。

その結果、親会社の本国で制度環境が強い場合には、親会社は海外現地法人へのコントロールを弱めて裁量権を与えるようになり、home country effect は小さくなる。逆に親会社の本国で制度環境が弱く、自由な労働市場で活動している場合には、海外を含めたグループ企業全体で一貫した人事体制を導入する傾向が強くなる。その結果、海外子会社へのコントロールを強めて人事に関する裁量権を与えないようになり、これは home country effect が強くなることを意味している (Whitley, 2001; Ferner, et al., 2011; 2013; Bilzon, et al., 2012; Belanger, et al., 2013)。

企業に対する制度環境が弱く、自由な労働市場で活動する国とは具体的にどのような国だろうか。この問に対する答えには、国際経営比較分野におけるさまざまな研究が活用されている (Hall & Soskice, 2001; Amble, 2003; Whitley, 1999, 2007, 2010)。中でも、資本主義の多様性アプローチ (Varieties of Capitalism Approach) は、近年ヨーロッパを中心に人事分野でも広く研究に用いられている国際経営比較研究であり (Farndale, et al., 2008; McCann et al., 2007; Cognard, 2011; Harcourt and Wood, 2007)、親会社の資本国籍による海外現地法人のコントロール度合いの比較研究 (Ferner, et al., 2011, 2013; Bilzon et al., 2012; Belanger et al., 2013) にも活用されている。そこで本研究でも、資本主義の多様性アプローチに則って、親会社の資本国籍による context generalizability の度合いと、海外現地法人コントロール度合いに関する理論的分析を行っていく。

資本主義の多様性アプローチでは、先進資本主義国間で資本主義タイプの比較を行った結果、資本主義には解雇など労働市場に対する規制が少なく、利益最大化に集中するアメリカ・イギリスなどのアングロサクソン諸国タイプと、利益拡大のみが企業の役割ではなく、従業員など他のステークホルダーに考慮することが求められ、解雇などに対する規制が強い大陸ヨーロッパ・日本タイプの2つに大別し、前者を“LMEs (Liberal Market Economies) = 自由な市場経済”、後者を“CMEs (Coordinated Market Economies) = 調整された市

場経済”と命名した。Context generalizability からみると、親会社の本国が LMEs である多国籍企業（以後、“LMEs 系多国籍企業”と記載）は、本国で導入している人事管理を海外にも一般化しやすい。その結果、親会社のコントロールと home country effect が強く、グローバル規模からの視点で国際人事戦略を行う傾向の強い多国籍企業と考えられる。逆に親会社の本国が CMEs である多国籍企業（以後、“CMEs 系多国籍企業”と記載）は、本国で導入する人事管理の他国での一般化度合いは低く、海外現地法人に裁量権を与え、host country effect の強い多国籍企業と考えられる。

以上が先進国を対象とした国際比較であり、次に新興国の多国籍企業について考えてみる。Context generalizability に関する新興国の状況を考えると、たとえば、BRICs と呼ばれるブラジル・ロシア・インド・中国などの国は、政治・経済・文化面などさまざまな面で各国の社会的状況は特有であり、これらの国の文脈を他国に一般化することは難しいと思われる。どうやら、新興国は context generalizability の弱い国で、親会社の本国が新興国である多国籍企業（以後、“新興国系多国籍企業”と記載）は、home country effect は弱く、host country effect の強い多国籍企業と思われる。さらに Whitley (2001, 2007, 2010) によれば、home country effect が機能するのは、先進国の多国籍企業に限られる。つまり、親会社が位置する国で普及する制度的特色を海外子会社に移転するのは、親会社の母国で制度的特色が確立・定着している国に限定される。そして、母国で制度的特色が確立・定着しているのは先進国のみであるため、home country effect が起こるのは、先進諸国の多国籍企業のみであるとの主張である (Whitley, 2001, 2007, 2010)。社会に普及した制度的特色には、資金調達方法、コーポレートガバナンス、学校教育・職業訓練、企業間関係、人事管理などさまざまな面での特色がある。すなわち、新興国系多国籍企業においては、人事管理面も含めて home country effect は弱くなると考えられる。以上のように、CMEs 系多国籍企業と同様に、新興国系多国籍企業も海外現地法人に裁量権を与える傾向が強く、host country effect が強いと考えられ

る。

実際にこれまでの先行研究からは、CMEs 系多国籍企業とアジアなど新興国系多国籍企業では、海外現地法人の裁量権と host country effect が強く、LMEs 系多国籍企業では、海外現地法人の裁量権が弱く、home country effect とグローバル規模からの影響が大きいことが発見されている (Ferner et al., 2011, 2013; Bilzon et al., 2012; Belanger, et al., 2013)。

4. 日本における host country effect と home country effect

これまで、多国籍企業の海外現地法人である外資系企業には、home country effect と host country effect という2つの影響要因が存在すること、親会社の資本国籍によって、home country effect と host country effect の相対的強さの度合いは異なることについて紹介してきた。本節では、日本における人事面での host country effect と home country effect の内容を特定していきたい。本研究は日本で活動する外資系企業を対象としているため、host country effect は、日本型人事管理の特色が外資系企業に与える影響であり、home country effect は、海外にある親会社が日本で活動する外資系企業に与える影響である。つまり、host country effect の具体的内容は、日本型人事管理の特色であり、home country effect の具体的内容は、親会社の本国で普及した人事管理の特色となる。本研究では、本国で普及した人事管理の特色を特定するために、欧米型人事管理¹⁾を代表例として取り上げる。日本型人事管理は、世界的にみて非常にユニークなものであり、新興国も含めて海外で普及する人事管理は、(特にホワイトカラーに対しては)基本的に欧米型人事管理と同じ特色をもつと考えられるが、新興国などでは全国レベルのデータが収集できないため、欧米型人事管理を代表とする。さらに、本研究の回答企業は、欧米系多国籍企業が多数を占めており²⁾、この点でも欧米型人事管理を代表例とすることは妥当と考える。

なお、人事管理には多岐にわたる側面があるが、本稿では、評価・報酬と、人事分野の意思決定構

造、の2つに焦点をあてて、日本で活動する外資系企業にとっての host country effect と home country effect を特定していく。

4.1 評価・報酬における host country effect と home country effect

表1に伝統的日本型人事管理³⁾の主要な特色として指摘されることの多い特色を挙げた(平野, 2011, 2006; 宮本, 2010; 須田, 2004, 2010, 2015, 2018)。これらの特色の中で、評価・報酬面に関する特色としては、人ベース・ストックベースの評価・報酬、年次管理に基づく年功制・遅い選抜などが挙げられる。

これらの特色について概要を紹介していく。1つ目が、人ベースである。担当職務が人事管理の基盤となる職務ベースが、欧米諸国を中心として世界標準となっているのに対して、日本においては、職能資格等級や職能給、属人給など人ベースが普及している。たとえば、最も普及した人ベースの社員等級として挙げられるのは、職能資格等級であろう。1970～80年代を通じて普及し、1990年代前半までは職務等級を導入する企業はほとんどなく、社員等級といえば、職能資格等級を意味するものであった(小山田・服部・梶原, 1997; 清水, 1991; 労務行政研究所1996)。職能資格等級は、年功的な昇格を可能にするとともに、遅い選抜を実現して従業員間の競争を促進するという効果もあり、当時は強さを発揮したため、日本企業に広く普及していった。だが、1990年代以降、年功制の問題が指摘され、成果主義が導入されるに従い、次第に職務等級・職務給など職務ベースの人事管理が普及してきている。そういった中、現在は、人ベースと職務ベースの両方が存在する中

間的な状況となっている(日本生産性本部 2016; 労務行政研究所 2016)。以上のとおり、人ベースは、日本型人事管理の代表的な特色の1つである。

2つ目がストックベースである。長期雇用と人ベースという特色を有する伝統的日本型人事管理では、現時点の貢献度以上に、長期的な貢献に焦点あてる傾向がある。たとえば、異動になって難易度や重要度・影響度などの点で、職務内容が大幅に変化したとしても、人ベースの職能資格等級を採っていれば、社員等級は基本的に変化することはない。また、職務ベースの社員等級を取っている企業でも、多くの場合、日本では、昇格・昇給は4月の昇格・昇給時期にしか発生しない。報酬に関しては、ほとんどの産業・職種でマーケットペイが普及しておらず、従業員個人のマーケットバリューがわかりにくい。これも現時点の貢献(現在価値)に報酬が連動しにくい理由となっている。現時点の貢献に連動した評価や報酬の実現には、職務等級・職務給など職務ベースの人事管理、職務に対するマーケットペイ、という2つの要素がさらに普及していく必要がある。

3つ目が、年齢や勤続年数など年功的要素が評価・報酬に連動する年功制である。1990年代の成果主義の普及以降、年功的色彩はかなり弱まっているものの、年齢給や本人給などの属人給の存在(日本生産性本部, 2016; 労務行政研究所, 2016; 吉田, 2010)、学歴・年齢・勤続年数などに応じたモデル賃金の存在(日本経団連, 2019; 労務行政研究所, 2019; 関東経営者連盟, 2019)など年功的要素はまだまだ残っている。

以上の、人ベース・ストックベース・年功制などが、評価・報酬面での host country effect の具体的内容として特定できる。

表1 伝統的日本型人材マネジメントの主要な特色

長期雇用(組織ベースの雇用システム)
新卒一括採用・内部人材育成・内部昇進
人ベース・ストックベースの評価・報酬
年次管理に基づく年功制・遅い選抜
集権的人事管理

注) 表1で挙げた特色において、長期雇用～年次管理に基づく年功制・遅い選抜は、人事施策面での特色、集権的人事管理は、人事に関する意思決定面での特色である。

これに対して、まったく異なる特色からなるのが、欧米型人事管理である。欧米型人材マネジメントの代表的な特色を表2に示した（平野, 2006, 2011; 宮本, 2010; 須田, 2004, 2010, 2015, 2018）。

評価・報酬に関しては、担当する職務に応じて社員等級を格付け、賃金を決定する職務ベース、長期的貢献ではなく、現時点での貢献に基づくフローベース、担当職務のマーケットペイに基づく報酬決定という市場ベース、という特色が、欧米型人事管理の特色であり、これが外資系企業にとっての home country effect の具体的な内容となる。なお、現時点での貢献を具体化する方法が、マーケットペイに基づく報酬決定であり、フローベースと市場ベースの関係は、フローベースの実現方法の1つに市場ベースの賃金決定があるということである。

4.2 人事分野の意思決定構造における host country effect と home country effect

Host country effect として、焦点を当てる日本型人事管理のもう1つの特色が、人事分野の意思決定構造である。この面における日本型人事管理の特色は、ラインに対して人事部門の意思決定権が

相対的に強い集権的人事管理である（Jacoby, 2005; Jacoby, et al., 2005; 青木, 1989; 山下, 2008; 平野, 2006, 2011; Hirano, 2013; 江夏・平野, 2009; 一守, 2016, 2018; 島貫, 2018; Suda, 2004, 2007; 須田, 2004, 2010, 2015, 2018）。

たとえば、世界31カ国が参加した Cranet Survey (2011) では、採用・選抜、賃金決定、労使関係などさまざまな人事分野を対象に「意思決定を行うのは誰か」との質問を行っており、この結果、国際的にみて日本のみが強い集権的人事管理を行っていることを発見している。質問方法は、意思決定を行う人・部門について「ラインマネジャーが決定」「人事部門と相談しながらラインマネジャーが決定」「ラインマネジャーと相談しながら人事部門が決定」「人事部門が決定」の4つの選択肢から選んでもらうというものである。質問項目の中の「賃金の決定者は誰か」との回答結果を示したのが、表3である。ここからは、日本のみが人事部門を選択している回答が突出して高い。これは他の質問項目でも同様の結果であり、世界的に見て日本は人事に関して非常に集権的な意思決定となっていることがわかる。なお、サーベイ参加国が31カ国と多いため、7カ国のみを表に示

表2 欧米型人材マネジメントの主要な特色

外部労働市場からの人材調達（市場ベースの雇用）
職種別・職務別採用
スペシャリスト・ジェネラリストの分離、早期選抜
職務ベース・フローベース・市場ベースの評価・報酬
分権的人事管理

注) 表2で挙げた特色において、外部労働市場からの人材調達用～職務ベース・フローベース・市場ベースの評価・報酬は、人事施策面での特色、集権的人事管理は、人事に関する意思決定面での特色である。

表3 賃金の決定者は誰か (%)

	フランス	ドイツ	イギリス	ロシア	日本	アメリカ	台湾
ラインマネジャー	7	9	20	48	4	4	9
人事部門に相談しながらラインマネジャー	29	45	28	20	10	16	22
ラインマネジャーに相談しながら人事部門	50	38	34	21	9	39	39
人事部門	14	8	18	0	77	41	30

出典：Cranet Survey (2011)

したが、残りの24カ国においても日本のような集権的意思決定を示した国は1国もなかった。

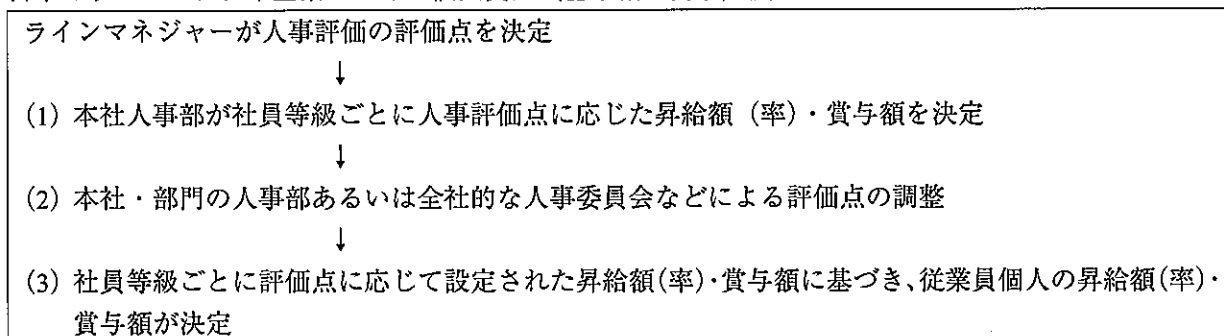
日本の集権的人事管理に関する合理性に関しては、いくつかの議論がある。Jacoby (2005) は、日本企業とアメリカ企業における人事部門の意思決定力を比較し、日本企業の人事部門のほうがアメリカ企業の人事部門よりも強い意思決定力があることを指摘している。その理由として、(1) 組織ベースの雇用システム（長期雇用）、(2) 主力のビジネス領域に注力し、あまり多角化が進んでいない、(3) 新入社員から中間管理職まで幅広い階層を含んだ企業別組合、(4) ステークホルダータイプというコーポレートガバナンスの特色、という4つの日本企業の特色を指摘した。そして、これらの日本企業の特色と、人事部門が高い意思決定力を有する集権的人事管理は補完性があり、合理性を有すると主張した。

また、青木 (1989) は、意思決定システムと人事管理システムの補完性パターンの分析から、日

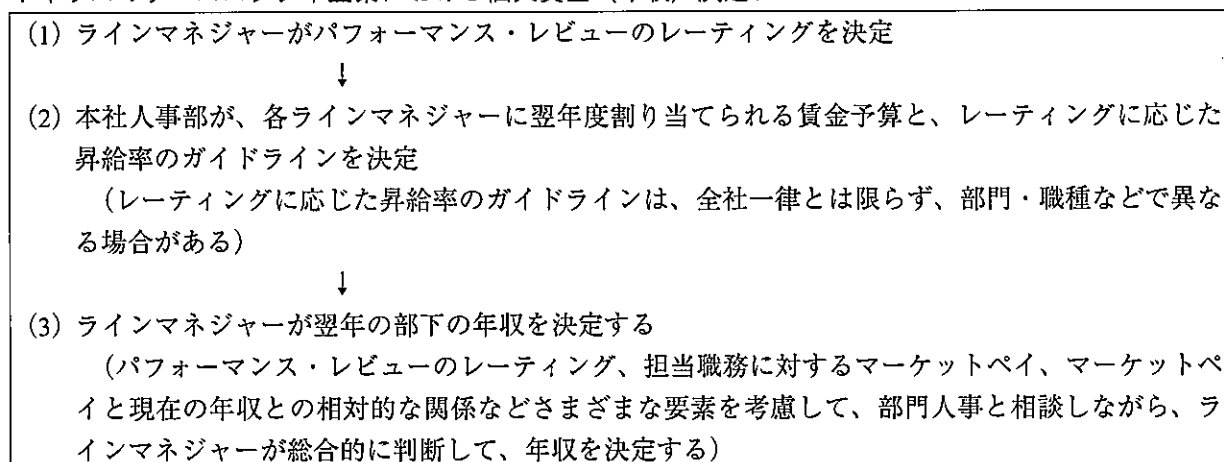
本企業には集権的人事管理が適していると主張した。青木 (1989) によれば、集権的（垂直的）意思決定システムと分権的人事管理というパターン、分権的（水平的）意思決定システムと集権的人事管理というパターン、という2つの補完性を有するパターンがある⁴⁾。そして、アメリカ企業の場合は、集権的意思決定システムと分権的人事管理というパターンをとり、日本企業の場合は、分権的意思決定システムと集権的人事管理というパターンをとっており、両者とも適切な組み合わせであるというのである。

筆者自身 (Suda, 2004, 2007; 須田, 2004) は、日本の大企業10社とイギリスの大企業8社に対するケーススタディに基づき、日本とイギリスの企業における個人賃金決定プロセスを以下のように比較した（個別のケーススタディ企業によって詳細は異なるものの、大枠として共通しているプロセスとして比較）。

日本のケーススタディ企業における個人賃金（基本給・賞与）決定プロセス



イギリスのケーススタディ企業における個人賃金（年収）決定プロセス



上記のとおり、日本のケーススタディ企業のほうが、明らかに集権的な賃金決定構造となっている。そして、その理由として挙げたのが、賃金制度内の補完性である。イギリスのケーススタディ企業の賃金制度は、職務ベース・市場ベース・フローベースという特色を有し、これらの特色と補完性を有するのは、分権化した賃金決定構造であり、日本のケーススタディ企業の賃金制度は、人ベース・組織ベース・ストックベースという特色を有し、これらの特色と補完性を有するのは、集権化した賃金決定構造であると結論付けた (Suda, 2004, 2007; 須田, 2004)。

以上のとおり、人事に関する意思決定権における日本型人事管理の特色は、集権的人事管理であり、これが host country effect といえる。裏を返せば、人事に関する意思決定権に関する、海外の特色は、日本に比較するとラインの意思決定権が強い分権的人事管理となり、これが home country effect といえる。

5. 研究の概要と仮説設定

5.1 研究方法

日本で活動する外資系企業を対象に、資本国籍による人事分野に関する親会社のコントロール度を調査するために、日系企業対象と外資系企業対象という2回のサーベイリサーチ（質問紙郵送方式）を実施した。日系企業に対するリサーチ実施時期は、2016年12月～2017年1月。対象は、連結従業員数500人以上で日本の株式市場に上場している企業2165社であり、170社から回答を得た（回答率7.9%）。日本型人事管理の特色は、大

企業により強く表れているため、調査対象として連結従業員数500人以上の大企業を選択した。なお、回答企業はすべて日系資本の企業である。

外資系企業に対するリサーチ実施時期は、2017年10月～11月。対象は、「東洋経済外資系企業総覧」に基づき、資本金5000万円以上あるいは従業員50人以上で、外資系比率50.1%以上の企業である。資本金・従業員数がともに不明な場合には、大企業と認識できる企業を加えている。その結果、調査対象は、1647社となり、215社からの回答を得た（回答率12.8%）。日系企業の調査対象を大企業としたため、比較対象とするためには、外資系企業の規模も大きいほうが望ましく、また、小規模企業では公式の人事制度がない場合が多いと考えられるためだ。もっとも、日系企業の調査対象と比較すると、外資系企業の調査対象は、従業員規模でみると10分の1と小規模である。だが、多国籍企業の海外現地法人という外資系企業の位置づけからすると、日本での規模は小さくてもグローバル規模の企業グループ全体としては規模が大きい企業が多く、企業グループとして人事に関する戦略・施策の決定や運用に関して公式な決まりが導入されている可能性が高いと判断した。

外資系企業調査の回答企業の資本国籍を表4に記載した。

5.2 分析対象の質問項目

サーベイリサーチでは、評価・報酬を含む各種人事施策、人事に関する意思決定構造、人事制度改革、人事部員の育成方法、新卒・中途採用比率、中途採用の管理職の割合、など多岐にわたる分野を対象にしており、その中から、(1) 評価・報酬、

表4 資本国籍別回答企業数

アメリカ	80	カナダ	5	フィリピン	2
ドイツ	30	シンガポール	5	インド	1
台湾	12	スウェーデン	4	スペイン	1
スイス	11	デンマーク	4	ノルウェー	1
イギリス	10	フィンランド	4	バミューダ	1
フランス	9	韓国	4	ルクセンブルグ	1
香港	6	中国	4	ロシア	1
イタリア	5	オーストラリア	2	資本国籍不明	1
オランダ	5	タイ	2	計	211社

(2) 人事分野の意思決定構造、(3) 人事制度改革、という3分野に焦点をあてて紹介する。具体的に取り上げる質問項目は、(1) 評価・報酬では「個人基本給決定における重視要因」、(2) 人事分野の意思決定構造では「個人昇給額（率）の決定方法」と「ライン管理者による部下の賃金額把握方法」、(3) 人事制度改革では、「人事制度改革における重視要因」である。(1) と (2) に関しては、日系企業と外資系企業間の比較と、資本国籍による外資系企業間（LMEs 系外資系企業と、CMEs 系・新興国系外資系企業）の比較、という2つの比較を行い、(3) に関しては、資本国籍による外資系企業間（LMEs 系外資系企業と、CMEs 系・新興国系外資系企業）の比較に焦点をあてる。以下に各質問項目の具体的内容を紹介する。

5.3 各質問項目の具体的内容

(1) 「個人基本給決定における重視要因」の質問内容

個人基本給決定において重視する要因として、年齢、勤続年数、職務遂行能力、職務価値、役割、行動（コンピテンシーによって評価）の7つを設定し、それぞれの要因に対して、「まったく考慮していない」=1から「非常に重視している」=6までの6段階から自社の状況に最も適した番号を選択してもらった。回答方法は日系企業・外資系企業共通である。

(2) 「個人の昇給額（率）決定方法」「ライン管理者による部下の賃金把握方法」の質問内容

上記の2つの質問に関しては、日系企業と外資系企業で回答方法が異なっている。「個人の昇給額（率）決定方法」については、日系企業は、「(1) 人事考課結果が決まれば、それに応じた昇給額（率）が自動的に割り振られる」、「(2) ライン管理者は人事部門から示される昇給予算の範囲内で任意で部下の昇給額を決定する」の2つの選択肢からあてはまる番号を選ぶ方式であり、外資系企業に対しては、「(1) 人事考課結果が決まれば、それに応じた昇給額（率）が自動的に割り振られる」と、「(4) ライン管理者は人事部門から示される昇給予算の範囲内で任意で部下の昇給額を決

定する」の間に、「(2) どちらかといえば (1) に近い」、「(3) どちらかといえば (4) に近い」の2つの中間的な選択肢が設定され、4つの選択肢から最も自社にあてはまる状況を選ぶ方式となっている。「ライン管理者による部下の賃金把握方法」については、日系企業は、「(1) 部下の賃金を把握する必要がある場合には、人事部門に確認するようになっている」、「(2) ライン管理者自身がいつでも部下の賃金を把握できるようになっている」の2つの選択肢からあてはまる番号を選ぶ方式であり、外資系企業は、「(1) 部下の賃金を把握する必要がある場合には、人事部門に確認するようになっている」、「(4) ライン管理者自身がいつでも部下の賃金を把握できるようになっている」の間に、「(2) どちらかという (1) に近い」、「(3) どちらかといえば (4) に近い」の2つの中間的な選択肢が設定され、4つの選択肢から最も自社にあてはまる状況を選ぶ方式となっている。

以上のように、選択肢の数が、日系企業=2、外資系企業=4と異なっているため、日系企業と外資系企業の比較においては、外資系企業の回答結果を、(1) と (2) を選択した回答数を足し合わせ、(3) と (4) を選択した回答数を足し合わせて、日系企業の回答と同じ2つの回答グループに変換して、日系企業との比較を行った。

なお、「(1) 人事考課結果が決まれば、それに応じた昇給額（率）が自動的に割り振られる」は日本で普及した集権的昇給額（率）決定方法であり、「(2) ライン管理者は、人事部門から示される昇給予算の範囲内で任意で部下の昇給額を決定する」は欧米など海外で普及した分権的昇給額（率）決定方法である。また、「(1) 部下の賃金を把握する必要がある場合には、人事部門に確認するようになっている」は日本で普及した集権的賃金把握方法であり、「(2) ライン管理者自身がいつでも部下の賃金を把握できるようになっている」は欧米など海外で普及した分権的賃金把握方法である。

(3) 「人事制度改革における重視要因」の質問内容

人事制度改革において、グローバル規模あるいは親会社からの影響力の強さを知るために、「グ

ローバル規模での企業業績の変化」「グローバル規模での経営戦略の変化」「グローバル規模における組織構造の大幅な見直し」「海外本社の意向」「グローバル規模での人事制度の統一」の5つの質問項目に対して、「まったく考慮していない」=1から「非常に重視している」=6までの6段階から自社の状況に最も適した番号を選択してもらった。本質問項目は、外資系企業のみを対象に実施されたものである。

5.4 仮説の設定

以上が各質問項目の具体的内容である。研究結果の分析に先立って、本研究で設定した仮説を紹介する。まず、日系企業と外資系企業の比較について。日系企業と外資系企業の比較に関する仮説設定方法は、日本型人事管理と欧米型人事管理の特色に基づくものである。なお、欧米型人事管理は、職種・職務別採用、中途採用などの特色を有するため、多国籍企業の *footloose nature* という海外直接投資に関する性質が外資系企業に与える影響という面からも、同様の仮説が設定される。

仮説1：個人基本給決定において、日本型人事管理の影響をより強く受ける日系企業の方が、年齢・勤続年数という年功的要素の重視度合いが、外資系企業よりも高い。

仮説2：個人基本給決定において、日本型人事管理の影響をより強く受ける日系企業の方が、職務遂行能力という人ベース要素の重視度合いが、外資系企業よりも高い。

仮説3：個人基本給決定において、欧米型人事管理の影響をより強く受ける外資系企業の方が、職務価値・役割という職務ベース要素の重視度合いが、日系企業よりも高い。

仮説4：個人基本給決定において、欧米型人事管理の影響をより強く受ける外資系企業の方が、成果・行動というフローベース要素の重視度合いが、日系企業よりも高い。

仮説5：人事分野の意思決定構造に関して、日本型人事管理の影響をより強く受ける日系企業の方が、集権的人事管理の度合いが外資系企業よりも高い。

次いで、資本国籍による外資系企業間の比較に関しては、*context generalizability* に対する資本国籍の違いから、以下の仮説を設定した。

仮説6：個人基本給決定において、日本型人事管理の特色である年齢・勤続年数という年功的要素の重視度合いは、CMEs系・新興国系外資系企業の方が、LMEs系外資系企業よりも高い。

仮説7：個人基本給決定において、日本型人事管理の特色である職務遂行能力という人ベース要素の重視度合いは、CMEs系・新興国系外資系企業の方が、LMEs系外資系企業よりも高い。

仮説8：個人基本給決定において、欧米型人事管理の特色である職務価値・役割という職務ベース要素の重視度合いは、LMEs系企業の方が、CMEs系・新興国系外資系企業よりも高い。

仮説9：個人基本給決定において、欧米型人事管理の特色である成果・行動というフローベース要素の重視度合いは、LMEs系外資系企業の方が、CMEs系・新興国系外資系企業よりも高い。

仮説10：人事分野の意思決定構造に関して、欧米型人事管理の特色である分権型人事管理を導入する度合いは、LMEs系外資系企業の方が、CMEs系・新興国系外資系企業よりも高い。

仮説11：人事制度改定に関するグローバル規模・本社からの影響は、LMEs系外資系企業の方が、CMEs系・新興国系外資系企業より高い。

6. 日系企業・外資系企業の比較

本節では、「個人基本給決定における重視要因」と「人事分野の意思決定構造」について、日系企業と外資系企業の回答結果を比較する。

6.1 個人基本給決定における重視要因に関する比較

「個人基本給決定における重視要因」については、以下の4つの仮説に関する結果を紹介する。

仮説1：個人基本給決定において、日本型人事管理の影響をより強く受ける日系企業の方が、年齢・勤続年数という年功的要素の重視度合いが、外資系企業よりも高い。

仮説2：個人基本給決定において、日本型人事管

理の影響をより強く受ける日系企業の方が、職務遂行能力という人ベース要素の重視度合いが、外資系企業よりも高い。

仮説3：個人基本給決定において、欧米型人事管理の影響をより強く受ける外資系企業の方が、職務価値・役割という職務ベース要素の重視度合いが、日系企業よりも高い。

仮説4：個人基本給決定において、欧米型人事管理の影響をより強く受ける外資系企業の方が、成果・行動というフローベース要素の重視度合いが、日系企業よりも高い。

「個人基本給決定における重視要因」に関する回答結果を日系企業と外資系企業で比較すると、年齢と勤続年数で日系企業の重視度が外資系企業を上回り、職務遂行能力・職務価値・役割・成果・行動で、外資系企業の重視度が日系企業を上回った。役割と行動では、日系企業と外資系企業の重視度の違いは、有意水準10%の差異で、必ずしも日系企業と外資系企業の間で重視度に違いがあるとは言いきれないが、それ以外の項目では、両者の違いは、5%水準で、有意な違いが明らかとなった。特に、年齢・職務遂行能力・職務価値・成果では0.1%水準で高度に有意な結果となった(表5)。

以上のように、仮説1、仮説3、仮説4の3つの仮説は、支持される結果となり、これらの面における日本型人事管理の影響は、日系企業の方が外資

系企業よりも大きいことがわかった。一方、外資系企業では日本型人事管理からの影響である host country effect と同時に、親会社からの影響である home country effect が機能するため、日本型人事管理の影響が弱まるという仮説が検証された。同時に、多国籍企業の有する footloose nature の影響も、外資系企業に日本型人事管理の特色が弱まっていることの原因と考えられる。

これに対して、外資系企業の職務遂行能力の重視度が日系企業よりも高く(0.1%水準)、仮説2は棄却される結果となった。職務遂行能力は人ベース要素の代表的指標として日本型人事管理の特色と捉えられることが多かったが、この結果をどのように解釈したらよいのか。そこで、日系企業と外資系企業を対象に基本給決定構造に関する分析を行うこととした。

6.2 日系企業の基本給決定構造に関する分析

基本給決定構造を分析するために、日系企業から得られた回答結果をもとに因子分析を行ったところ、2つの因子が抽出された。因子負荷量を見ると第1因子は、職務遂行能力・職務価値・役割・成果・行動が高く、職務・成果因子と命名した。第2因子は、年齢と勤続年数の因子負荷量が高く、年功因子と命名した(表6)。

この因子分析の結果からは、職務遂行能力が職

表5 個人基本給決定における重視要因に関する日系・外資系企業の比較

	日系・外資系	回答数	平均	標準偏差	t 値
年齢	日系企業	170	3.54	1.269	3.242****
	外資系企業	212	3.12	1.222	
勤続年数	日系企業	170	3.37	1.296	1.975**
	外資系企業	212	3.12	1.146	
職務遂行能力	日系企業	169	3.80	0.503	-3.342****
	外資系企業	212	5.42	0.715	
職務価値	日系企業	169	4.45	0.906	-5.487****
	外資系企業	211	5.05	0.958	
役割	日系企業	170	5.01	0.958	-1.771*
	外資系企業	213	5.16	0.793	
成果	日系企業	170	5.01	0.853	-3.225****
	外資系企業	213	5.29	0.840	
行動(コンピテンシーによって評価)	日系企業	170	4.72	1.049	-1.947*
	外資系企業	213	4.92	0.926	

(注) t 値は平均値の差の検定統計量であり、**** = 0.1%、*** = 1%、** = 5%、* = 10% はそれぞれの有意水準で有意であることを示している。

表6 個人基本給決定における重視要因に関する因子分析結果（日系企業）

	職務・成果因子	年功因子
年齢	-0.109	0.970
勤続年数	0.141	0.674
職務遂行能力	0.421	0.057
職務価値	0.792	0.169
役割	0.678	-0.029
成果	0.463	-0.022
行動（コンピテンシーにより評価）	0.509	-0.173

(注) 最尤法、プロマックス回転、固有値1以上で因子数を決定。表中の数値は因子負荷量で絶対値で0.4以上のものを太字で表示している。

務価値・役割との関連が高い内容に変化していることが窺える。ここからは、職務遂行能力の内容が具体化・特定化されてきており、(その名称とおおり) 従業員が担当職務の遂行に必要な能力に変化していることが考えられる。職務遂行基準の具体化・特定化の進展は、すでに報告されているが(労務行政研究所, 2017, 2018など)、人ベースと職務ベースの人事管理に関する議論が行われてきた状況を考えると、この発見は重要と思われる。

つまり、筆者はこの結果を、欧米諸国などで普及している職務分析に基づき抽出される person specification (職務遂行に要求される人的要件) (Cassio, 1998; Vecchio, 1995; Armstrong and Murlis, 1998; Newman, et al., 2017; Brannick, et al., 2002;

Prien, et al., 2009) に、日系企業における職務遂行能力が近づいてきている傾向を示すものと考えられる。さらに、職務遂行能力が担当職務・役割に要求される人的要件となっていれば、行動(コンピテンシー)、さらには、成果との関係も密接となってくるだろう。それが、職務遂行能力・職務価値・役割・成果・行動が1つの因子となる結果をもたらしたと、筆者は解釈する。

職務遂行能力の具体化・特定化への変化は、欧米諸国で普及している職務分析から職務評価・人事評価につながる流れが、日系企業でもできつつあることを示しているのかもしれない。これを図で表すと図1となる。

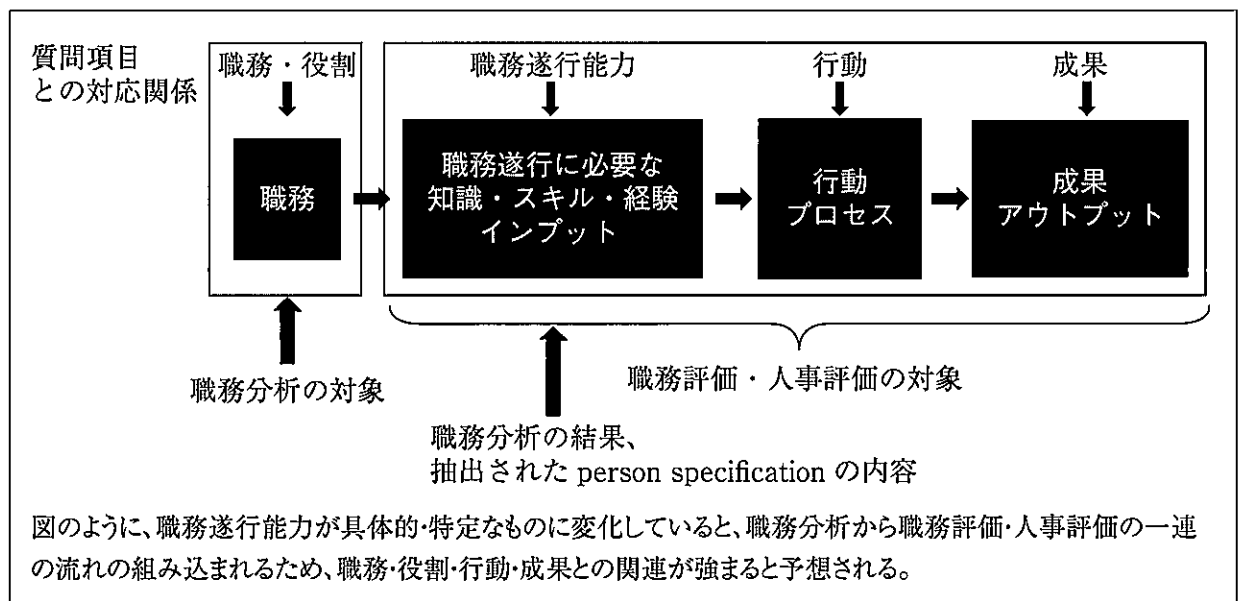


図1 職務遂行能力が具体化・特定化し、職務・役割・行動・成果との関連が強くなっている状況

(注) 職務遂行能力は、職務分析によって抽出された人的要件 (person specification) の側面、職務評価(インプット面)の側面、人事評価の対象の側面、などさまざまな側面をもつ。

6.3 外資系企業の基本給決定構造に関する分析

日系企業同様に外資系企業に対しても、基本給決定構造を分析するために、因子分析を行った。その結果、外資系企業では、職務因子（職務価値・役割）、人因子（職務遂行能力・成果・行動）・年功因子（年齢・勤続年数）の3つの因子が抽出された（表7）。人因子・年功因子ともに人に関連した因子であるが、筆者は、職務遂行能力・成果・行動という職務遂行との関連の強い人因子を「人因子」と命名し、年齢・勤続年数という職務遂行と関連の弱い因子を「年功因子」と命名した。

この3つ因子が抽出された理由を、home country effect と host country effect、footloose nature から分析してみる。Home country effect については、欧米型人事管理を想定して考えてみる。欧米型人事管理では、伝統的に賃金決定の基準となるのは担当職務である。だが、1980年代・1990年代以降、skill-based pay、performance-based pay、competency-based pay などが普及し、これらの賃金は人的要件に基づく賃金（person-based pay）として括られ、担当職務に基づく賃金（job-based pay）とは区別されて捉えられている（Armstrong, 1996, 2015; Armstrong and Brown, 2001; Kessler, 1994, 1995; IRS, 2002, Schuster and Zingheim, 1992; Newman, et al., 2017; Thorpe and Homan, 2000）。

欧米における職務に基づく賃金と、人に基づく賃金をわける考え方を、本研究の調査項目に対応させると、職務分析の対象である職務・役割と、職務分析の結果として抽出される person specification が区別される、あるいは職務評価・

人事評価の対象となるインプット（職務遂行能力）・プロセス（行動）・アウトプット（成果）、が区別されることとなる。

また、footloose nature に関しては、職務・役割重視の方向に影響を与えられとされる。さらに、host country effect である。外資系企業が活動するホスト国である日本からの影響を受けているとすれば、年齢・勤続年数という年功的要素も考慮されることとなる。

以上のように、home country effect、footloose nature、host country effect から分析すると、外資系企業においては、職務因子・人因子・年功因子の3つが抽出されたことは説明できるだろう（図2）。

6.4 外資系企業が職務遂行能力を重視する理由

因子分析によって日系企業と外資系企業の基本給決定構造を分析した理由は、外資系企業が日系企業以上に、人ベースの代表である職務遂行能力の重視度合が高かったことにある。そこで、外資系企業が職務遂行能力を重視する理由を考えてみよう。この理由として考えられるのは、職務分析に基づいて抽出される person specification を重視するという親会社の人事管理の影響を受けているということだ。つまり、home country effect と捉えられる。職務分析によって明らかとなった職務内容（job description）と職務遂行に要求される人的要件（person specification）に基づいて、基本的には評価・報酬が決まる親会社においては、person specification は非常に重要だろう。この影

表7 個人基本給決定における重視要因に関する因子分析結果（外資系企業）

	人因子	職務因子	年功因子
年齢	0.077	-0.144	0.709
勤続年数	-0.045	0.108	0.910
職務遂行能力	0.477	0.207	0.016
職務価値	-0.077	0.884	0.004
役割	0.142	0.725	-0.045
成果	0.806	-0.055	-0.087
行動（コンピテンシーにより評価）	0.678	-0.013	0.119

（注）最尤法、プロマックス回転、固有値1以上で因子数を決定。表中の数値は因子負荷量で、絶対値で0.4以上のものを太字で表示している。

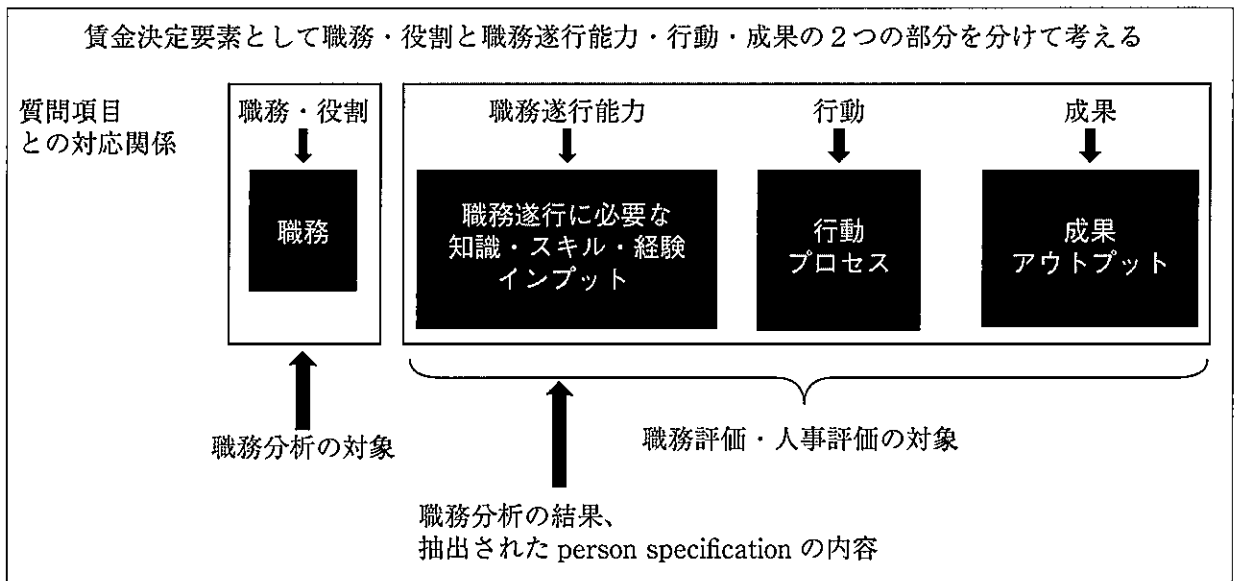


図2 職務・役割と職務遂行能力・行動・成果を分けて捉える考え方

(注) 職務遂行能力は、職務分析によって抽出された人的要件 (person specification) の側面、職務評価 (インプット) の側面、人事評価の対象の側面、などさまざまな側面をもつ。

響を、海外現地法人である外資系企業が受けて、職務遂行能力の重視につながったという解釈である。

日系企業においても職務遂行能力は重視される。しかし現在、日系企業は、従来の長期雇用・年次管理・年功制などと補完性を有する全般的・抽象的な職務遂行能力基準から、具体的・特定な基準へと変化しているプロセスにあると捉えられる。そういった日系企業の状況から考えると、日系企業における職務遂行能力の重視度合いは、person specification が制度的に定着している親会社からの影響を受ける外資系企業に比べれば低くなる。社会と組織に制度的に定着しているやり方のほうが、影響が強いという解釈である。

6.5 人事分野の意思決定構造に関する比較

次いで、人事分野の意思決定構造である。検証する仮説は以下のとおり。

仮説5：人事分野の意思決定構造に関して、日本型人事管理の影響をより強く受ける日系企業の方が、集権的人事管理の度合いが外資系企業よりも高い。

分析対象の質問項目は「個人の昇給額 (率) 決定方法」「ライン管理者による部下の賃金把握方法」の2つである。2つの質問項目に対して、日系企業と外資系企業の違いが、集権的意思決定と分権的意思決定に関連があるかどうかクロス集計をおこなった。クロス集計の結果から、独立性のカイ2乗検定を行った結果、日系企業と外資系企業の回答傾向には大きな違いがみられた(表8、表9)。

表8 日系・外資系企業間の個人の昇給額 (率) 決定方法の比較

	日系企業	外資系企業	合計
(1) 人事考課結果が決まれば、それに応じた昇給額 (率) が自動的に割り振られる	155	104	259
(2) ライン管理者は、人事部門から示される昇給予算の範囲内で任意に部下の昇給額を決定する	10	106	116
合計	165	210	375

カイ2乗値 = 85.310****

(注) カイ2乗値は独立性の検定の検定統計量であり、**** = 0.1%、*** = 1%、** = 5%、* = 10% はそれぞれの有意水準で有意であることを示している。

表9 日系・外資系企業間のライン管理者による部下の賃金額把握方法の比較

	日系企業	外資系企業	合計
(1) 把握する必要がある場合は、人事部門に確認するようになっている	122	112	234
(2) ライン管理者自身がいつでも把握できるようになっている	47	100	147
合計	169	272	381

カイ2乗値 = 14.873****

(注) カイ2乗値は独立性の検定の検定統計量であり、**** = 0.1%、*** = 1%、** = 5%、* = 10% はそれぞれの有意水準で有意であることを示している。

日系企業は日本型人事管理の集権的意思決定構造を有していることがみてとれる。これに対して、外資系企業の回答結果は、「個人の昇給額（率）の決定方法」については、「(1) 人事考課結果が決まれば、それに応じた昇給額（率）が自動的に割り振られる」と「(2) ライン管理者は、人事部門から示される昇給予算の範囲で任意に部下の昇給額を決定する」の回答数が拮抗し、「ライン管理者による部下の賃金把握方法」では、「(1) 把握する必要がある場合には、人事部門に確認するようになっている」と「(2) ライン管理者自身がいつでも把握できるようになっている」の回答数が拮抗している。ここからは、日本型人事管理の集権的意思決定と欧米型人事管理の分権的意思決定の両者の影響を受けていることがわかる。本結果は、外資系企業には、home country effect と host country effect という2つが影響を与えていることを示すものであろう。

同時に、人事管理の特色間での補完性から分析すると、分権的人事管理は人材調達型・職務ベース・フローベースの人事管理と補完性を有しているため、多国籍企業のもつ footloose nature が外資系企業に影響を与えているとも捉えられる。

7. 資本国籍による外資系企業間の比較

本節では「個人基本給決定における重視要因」「人事分野の意思決定構造」「人事制度改定における重視要因」に関して、外資系企業間での資本国籍による比較の比較結果を紹介する。

7.1 個人基本給決定における重視要因に関する資本国籍による比較

初めに、個人基本給決定において重視する要素である。検証する仮説は、以下の4つである。

仮説6：個人基本給決定において、日本型人事管理の特色である年齢・勤続年数という年功要素の重視度合いは、CMEs系・新興国系外資系企業の方が、LMEs系外資系企業よりも高い。

仮説7：個人基本給決定において、日本型人事管理の特色である職務遂行能力という人ベース要素の重視度合いは、CMEs系・新興国系外資系企業の方が、LMEs系外資系企業よりも高い。

仮説8：個人基本給決定において、欧米型人事管理の特色である職務価値・役割という職務ベース要素の重視度合いは、LMEs系企業の方が、CMEs系・新興国系外資系企業よりも高い。

仮説9：個人基本給決定において、欧米型人事管理の特色である成果・行動というフローベース要素の重視度合いは、LMEs系外資系企業の方が、CMEs系・新興国系外資系企業よりも高い。

個人基本給決定における重視要因に関する調査結果のパートで、欧米型人事管理において person specification は重要であり、日系企業と外資系企業の比較において職務遂行能力の重視度合いは外資系企業の方が高いという結果を紹介した。その結果、仮説7は前提が崩れているため、仮説7に関しては仮説から外すこととし、仮説6、仮説8、仮説9の3つの仮説を分析の対象とする。

仮説6については、年齢・勤続年数の両者において、有意水準1%で、CMEs系・新興国系外資

系企業の重視度合いが、LMEs系外資系企業を上回っており、仮説を支持する結果となった。仮説8については、職務価値については10%水準で有意と、必ずしもLMEs系外資系企業の重視度合いが高いとはいえないが、役割に関しては、有意水準5%で、LMEs系外資系企業の重視度合いが、CMEs系・新興国系外資系企業よりも高い結果となった。仮説8についてもほぼ支持する結果といえるだろう。仮説9は成果・行動というフローベース要素に関する比較である。行動については、LMEs系外資系企業の重視度合いが高いものの、有意ではなく、仮説を検証する結果は得られなかった。しかし、成果に関しては5%水準でLMEs系外資系企業の重視度合いが高いことがわかった。以上のとおり。仮説6、仮説8、仮説9の3つの仮説に関しては、おおむね支持される結果を得たと言える(表10)。

7.2 人事分野の意思決定構造に関する資本国籍による比較

次に、人事分野の意思決定構造に関する比較を行う。対象となるのは以下の仮説である。
仮説10：人事分野の意思決定構造に関して、欧米型人事管理の特色である分権型人事管理を導入する度合いは、LMEs系外資系企業の方が、CMEs系・

新興国系外資系企業よりも高い。

分析に活用する質問は、「個人昇給額(率)の決定方法」「ライン管理者による部下の賃金額把握方法」の2つである。この2つの質問項目に対して、LMEs系外資系企業とCMEs系・新興国系外資系企業の違いが、集権的意思決定か分権的意思決定かということについて関連があるかどうかクロス集計を行った。クロス集計の結果から、LMEs系外資系企業とCMEs系・新興国系外資系企業の回答傾向には大きな違いがみられ(表11、表12)、LMEs系企業は分権的意思決定構造を有していることがわかる。

7.3 人事制度改革における重視要因に関する資本国籍による比較

最後の比較は、人事制度改革における重視要因である。検証するのは、以下の仮説である。

仮説11：人事制度改定に関するグローバル規模・本社からの影響は、LMEs系外資系企業の方が、CMEs系・新興国系外資系企業より高い。

人事制度改革に関するグローバル規模・本社の影響として、「グローバル規模での企業業績の変

表10 個人基本給決定における重視要因の資本国籍による比較

	資本国籍	回答数	平均	標準偏差	t 値
年齢	LMEs	96	2.76	1.083	-3.993***
	CMEs・新興国	115	3.40	1.234	
勤続年数	LMEs	96	2.82	1.035	-3.477***
	CMEs・新興国	115	3.35	1.155	
職務遂行能力	LMEs	95	5.48	0.666	1.147
	CMEs・新興国	116	5.37	0.752	
職務価値	LMEs	95	5.17	0.895	1.765*
	CMEs・新興国	115	4.96	0.907	
役割	LMEs	96	5.31	0.730	2.576**
	CMEs・新興国	116	5.03	0.823	
成果	LMEs	96	5.43	0.764	2.293**
	CMEs・新興国	116	5.16	0.884	
	LMEs	96	4.96	0.939	0.618
	CMEs・新興国	116	4.88	0.915	

(注) t 値は平均値の差の検定統計量であり、***=1%、**=5%、*=10% は、それぞれの有意水準で有意であることを示している。

表11 個人の昇給額（率）決定方法の資本国籍による比較

	LMEs	CNEs・新興国	合計
(1) 人事考課結果が決まれば、それに応じた昇給額（率）が自動的に割り振られる	35	68	103
(2) ライン管理者は、人事部門から示される昇給予算の範囲内で任意に部下の昇給額を決定する	61	45	106
合計	96	112	209

カイ2乗値 = 11.682****

(注) カイ2乗値は独立性の検定の検定統計量であり、**** = 0.1%、*** = 1%、** = 5%、* = 10% はそれぞれの有意水準で有意であることを示している。

表12 ライン管理者による部下の賃金額把握方法の資本国籍による比較

	LMEs	CMEs・新興国	合計
(1) 把握する必要がある場合は、人事部門に確認するようになっている	35	76	111
(2) ライン管理者自身がいつでも把握できるようになっている	62	38	100
合計	97	114	211

カイ2乗値 = 19.662****

(注) カイ2乗値は独立性の検定の検定統計量であり、**** = 0.1%、*** = 1%、** = 5%、* = 10% はそれぞれの有意水準で有意であることを示している。

化]「グローバル規模での経営戦略の変化」「グローバル規模における組織構造の大幅な見直し」「海外本社の意向」「グローバル規模での人事制度の統一」の5項目について質問したところ、「グローバル規模での企業業績の変化」「海外本社の意向」「グローバル規模での人事制度の統一」の3項目で5%水準、「グローバル規模での経営戦略の変化」「グローバル規模における組織構造の大幅な見直

し」の2項目で1%水準と、5項目のすべてにおいて、LMEs系企業のほうが有意にグローバル規模・本社の影響力が高い結果がでて、仮説11は検証される結果となった（表13）。

8. 結論と今後の方向性

これまで紹介してきたとおり、資本国籍による

表13 人事制度改定における重視要因に関する資本国籍による比較

質問項目	資本国籍	回答数	平均値	標準偏差	t 値
グローバル規模での企業業績の変化	LMEs	93	4.38	1.318	2.223**
	CMEs・新興国	111	3.98	1.213	
グローバル規模での経営戦略の変化	LMEs	94	4.73	1.202	2.811***
	CMEs・新興国	112	4.26	1.214	
グローバル規模における組織構造の大幅な見直し	LMEs	94	4.46	1.250	2.672***
	CMEs・新興国	112	3.96	1.417	
海外本社の意向	LMEs	94	4.94	1.105	2.177**
	CMEs・新興国	113	4.58	1.252	
グローバル規模での人事制度の統一	LMEs	94	4.24	1.479	3.238**
	CMEs・新興国	112	3.55	1.564	

(注) t 値は平均値の検定統計量であり、***=1%、**=5%は、それぞれの有意水準で有意であることを示している。

外資系企業間の比較からは、CMEs・新興国系外資系企業に比べて、LMEs系外資系企業の方が、個人基本給決定における重視要因と、人事に関する意思決定構造のいずれにおいても、欧米型人事管理の導入する度合いが高く、home country effectが強く作用していることが発見された。グローバル規模・本社からの影響に関しても、人事制度改定における重視要因に対する比較からは、CMEs・新興国系外資系企業に比べて、LMEs系外資系企業の方が、グローバル規模・本社の影響度合いが高いことが発見された。以上のとおり、本調査によって、先行研究で発見された context generalizability の高い LMEs 系多国籍企業の特徴が、日本で活動する外資系企業においても機能していることが発見された。本国における制度環境の強さが、多国籍企業の国際人事戦略に与える影響を検証したことは、本研究の国際人事戦略研究に対する貢献といえる。

同時に、本研究には多くの課題がある。先行研究では (Ferner, et al., 2011, 2013; Bilzon, et al, 2012; Belanger, et al., 2013)、資本国籍以外にも海外現地法人の人事分野へのコントロール度合いに影響を与える要因が数多くあり、資本国籍は影響要因の1つであることが発見されている。たとえば、個別多国籍企業の特徴や海外現地法人の特徴などによっても、海外現地法人に対するコントロール度合いは違ってくる。個別多国籍企業の特徴に関しては、コントロール度合いが高まる要因として、グローバル規模で全社的人事戦略を決定する部門が存在する、グローバル規模での人事情報システムが存在する、グローバル規模で人事に関するシェアードサービスが存在する、グローバルタレントマネジメントシステムが確立している、などが発見されている。海外現地法人の特徴に関しては、標準的な製品を扱っている、海外統括会社など本社との間に中間的な組織のある、本社へのレポート数が多い、などの特色を有する海外現地法人に対するコントロール度合いが高く、世界市場における責任の高い海外現地法人ほど裁量権が高く、親会社からのコントロール度合いが低い、などが発見されている (Ferner, et al., 2011, 2013; Belanger et al., 2013; Bilzon, et al., 2012)。

今後はこれらの先行研究を参考にしつつ、資本国籍以外の説明変数を加えて、調査を実施し、多国籍企業による国際人事戦略の複雑なメカニズムに迫っていきたい。

【謝意】

本研究で活用した「人事部門の組織と機能に関する調査」の質問項目を設計された「人事部門の組織と機能に関する調査」グループメンバーの株式会社 bitFlyer・一守靖執行役員 CHRO と、統計部分を中心に本資料の内容に対してコメントを寄せてくださった同じく同調査グループメンバーである青山学院大学・森田充教授に心からの謝意を捧げたい。なお、本研究は、科学研究費・基盤研究 (B) 『定量調査・定性調査両面からの日本型人事制度変化のメカニズム分析』(課題番号 17H02563) (研究代表者・須田敏子) の補助金を受けて実施されたものであり、研究補助金の支給に対して謝意を表する次第である。

○ ○ ○

1. 大陸ヨーロッパとアングロサクソン諸国では、さまざまな面で人事管理の特色が異なっているが、日本と比較すると類似性が高いため、大陸ヨーロッパ諸国とアングロサクソン諸国を含んで、欧米型人事管理との言葉を用いる。
2. 調査に対する資本国籍別回答企業数は、表4を参照。
3. 日本型人事管理の特色は過去20年以上にわたり、変化しているため、“伝統的日本型人事管理”との言葉を用いる。
4. 青木 (1989) では、情報システムとインセンティブシステムとの言葉を用いているが、情報の内容は意思決定であり、インセンティブの内容は人事管理であることから、本稿では、意思決定システム、人事管理システムと表現する。

【引用文献】

- 青木昌彦 (1989) 『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社
- Amable, B (2003) *Diversity of Modern Capitalism*, Oxford, Oxford university Press.

- Armstrong, M. (1996) *Employee Reward*, London, Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. (2015) *Armstrong's Handbook of Reward Management Practices: Improving Performance through Reward*, London, Kogan Page.
- Armstrong, M. and Brown, D. (2001) *New Dimensions in Pay Management*, London, Chartered Institute Personnel and Development.
- Armstrong, M. and Murlis, H. (1998) *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practices*, London, Kogan Page.
- Belanger J., Levesque, C., Jalete, P. and Murray, G. (2013) "Discretion in Employment Relations Policy among Foreign-Controlled Multinationals in Canada" , *Human Relations*, Vol.66, No.3, 307-332.
- Belizon, M, J., Gunningle, P. and Morley, M. (2012) "Determinations of Central Control and Subsidiary Autonomy in HRM: The Case of Foreign-Owned Multinational Companies in Spain, *Human Resource Management Journal*, Vol.23, No.3, 262-278.
- Brannick, M, T. and Levine, E, L. (2002) *Job Analysis Methods: Research and Application for Human Resource Management in New Millennium*, London, SAGE Publications.
- 関西経済連合会 (2018) 『標準労働者賃金に関する調査』
- Cassio, W, F. (1998) *Applied Psychology in Human Resource Management (5th ed.)*. London, Prentice Hall.
- 中央労働委員会 (2018) 『賃金事情総合調査』
- Cognard, E. (2011) "Varieties of Capitalism and Financial Cooperation between Employers: The Initial and Continuous Vocational Training in Comparison" , *European Journal of Industrial Relations*, Vol.17, No.1, 25-40.
- CRANET (2011) "Cranet Survey of Comparative Human Resource Management: International Executive Report 2011" , available at: http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/cranet_report_2012_280212.pdf
- 江夏幾多郎・平野光俊 (2009) 「人事管理の意思決定構造と人事部の体制：人事の分権化の機能要件の探求」 *Discussion Paper Series in Graduate School of Business Administration*, KOBE UNIVERSITY
- Farndale, E., Brewster, C. and Poutsma, E. (2008) "Coordinated vs. Liberal Market HRM: The Impact of Institutionalization on Multinational firms" *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, No.11, 2004-2023.
- Ferner, A., Belanger, A., Tregaskis, O., Morley, M. and Quintanilla, J. (2013) "US Multinationals and the Control of Subsidiary Employment Policies" , *ILR Review*, Vol.66, No.5, 645-669.
- Ferner, A. and Quintanilla, J. (1998) "Multinationals, National Business Systems and HRM: The Enduring Influence of National Identity or a Process of 'Anglo-Saxonization' " , *International Journal of Human Resource Management*, Vol.9, No.4, 710-731.
- Ferner, A., Tregaskis, O., Edwards, P., Marginson, P. and Adam, D. (2011) "HRM Structure and Subsidiary Discretion in Foreign Multinationals in the UK" , *International Journal of Human Resource Management*, Vol.22, No.3, 483-509.
- Gorg, H. and Strobl, E. (2003) "Footloose Multinationals" , *Manchester School*, Vol.71, No.1, 1-19.
- Hall, P, E. and Soskice, D. (eds.) (2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Harcourt, M. and Wood, G. (2007) "The Importance of Employment Protection for Skill Development in coordinated Market Economies" , *European Journal of Industrial Relations*, Vol.13, No.2, 141-159.
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理：進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社
- 平野光俊 (2011) 「2009年の日本の人事部：その役割は変わったのか」『日本労働研究雑誌』第606号、62-78.
- Hirano, M. (2013) "Human Resources Departments of Japanese Corporation: Have Their Roles Changed?" , *Japan Labor Review*, Vol.10, No.1,

- Winter 2013, 81-103.
- Hutchinson, J. & Persyn, D. (2012) "Globalisation, Concentration and Footloose Firms: In Search of the Main Cause of the Declining Labour Share", *Review of World Economy*, Vol.148, 17-43.
- 一守靖 (2017) 『日本型雇用慣行は変化しているのか：本社人事部の役割』慶應義塾大学出版会
- 一守靖 (2018) 「人事部機能の集権化・分権化の方向性とその課題：日系企業と外資系企業の比較から」『日本労働研究雑誌』第698号 pp51-61.
- Industrial Relations Service (2002) "Annual Competency Survey", in *Competency & Emotional Intelligence*
- Jacoby, S, M. (2005) *Embedded Corporation*, Princeton, Princeton University Press (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部—日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社、2005)
- Jacoby, S, M., Nason, E, M. and Saguchi, K. (2005) "The Role of the Senior HR Executive in Japan and the United States: Employment Relations, Corporate Governance, and Values", *Industrial Relations*, Vol.44, No.2, 207-241.
- Kessler, I. (1994) "Performance Pay", in K. Sisson (ed.) *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory & Practices in Britain (2nd ed.)*, London, Blackwell.
- Kessler, I. (1995) "Reward System", in J. Storey (ed.) *Human Resource Management: A Critical Text*, London, Routledge.
- King, I. and Welling, L. (1991) "Commitment, Efficiency and Footloose Firms", *Economics*, Vol.39, 63-73.
- Marginson P. (1994) "Multinational Britain: Employment and Work in an International Economy", *Human Resource Management*, Vol.4, No.4, 63-80.
- McCann, L., Hassard, J. and Morris, J. (2010) "Restructuring Managerial Labour in the USA, the UK and Japan: Challenging the Salience of Varieties of Capitalism", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.48, No.2, 347-374.
- Newman, J, M., Gerhart, B. and Milkovich, G, T. (2017) *Compensations (4th ed.)*, New York, McGraw-Hill.
- 日本経団連 (2019) 「定期賃金調査」
- 日本生産性本部 (2016) 「日本型人事の変容に関する調査」
- Oliver, N. and Wilkinson, B. (1992) *The Japanization of British Industry: New Developments in the 1990s. (2nd ed.)* London, Blackwell.
- 小山田英一・服部治・梶原豊 (1997) 『経営人材形成史—1945～1995年の展開分析』中央経済社
- Parry, E., Dickmann, M. and Morley, M. (2008) "North American MNCs and Their HR Policies in Liberal and Coordinated Market Economies", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.11, 2024-2040.
- 労務行政研究所 (1996) 「職能資格等級に関する調査」
- 労務行政研究所 (2014) 「昇進昇格降格に関する調査」
- 労務行政研究所 (2017) 「人事制度の実施・改定状況調査」『労政時報』3928号/17.4.14.
- 労務行政研究所 (2018) 「特集1—職能資格制度の運用事例」『労政時報』第3958号/18.9.28,
- 労務行政研究所 (2019) 『モデル賃金・賞与実態調査』
- Schuster F, R. and Zingheim, P, K. (1992) *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*, London, Lexington Books.
- 島貫智行 (2009) 「人材マネジメントの分権化と組織パフォーマンス：施策運用における意思決定構造に注目して」『組織科学』Vol.42, No.4, 77-91.
- 島貫智行 (2018) 「日本企業における人事部門の企業内地位」『日本労働研究雑誌』第698号 15-27.
- 清水勤 (1991) 『ゼミナール会社人事入門』日本経済新聞社
- Sparrow, P., Brewster, C. and Harris, H. (2004) *Globalizing Human Resource Management*, London, Routledge.
- Suda, T. (2004) *Comparison of Pay System between the*

- UK and Japan*, PhD Thesis submitted to University of Bath.
- Suda, T. (2007) "Converging or Still Diverging: Comparison of Pay System in the UK and Japan", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, No.4, 586-601.
- 須田敏子 (2004)『日本型賃金制度の行方—日英の比較で探る職務・人・市場』慶應義塾大学出版会
- 須田敏子 (2010)『戦略人事論—競争優位の人材マネジメント』日本経済新聞出版社
- 須田敏子 (2015)『日本型戦略の変化—経営戦略と人事戦略の補完性からの分析』東洋経済新報社
- 須田敏子 (2018)『組織行動—理論と実践』NTT出版社
- Tayeb, M, H. (2009) *International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective*, Oxford, Oxford University Press.
- Thrope, R. and Homan, G. (2000) *Strategic Reward System*, London, Prentice Hall.
- Vecchio, R. (1995) *Organizational Behavior (3rd ed.)*, London, Dryden Press.
- Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (1996) "Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol.21, No.4, 959-985.
- Whitley, R. (2001) "How and Why Are International Firms Different? The Managerial Coordination for Firm Characteristics and Behavior", in G. Morgan, P. H. Kristensen and R. Whitley (eds.) *The Multinational Firm: Organizing across Institutional and National Divides*, Oxford, Oxford University Press.
- Whitley, R. (2007) *Business Systems and Organizational Capabilities: The Institutional Structure of Competitive Competence*, Oxford, Oxford University Press.
- Whitley, R. (2010) "Changing Competition in Market Economies: The Effects of Internationalization, Technological Innovations, and Academic Expansion on the Conditions Supporting Dominant Economic Logics", in G. Morgan, F. L. Campbell, C. Crouch, O. Pedersen. & R. Whitley (eds.) *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*, Oxford, Oxford University Press.
- 山下充 (2006)「人事部」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版
- Yeun, E. & Kee, G, T, (1993) "Headquarters, Host-Country and Organizational Influence on HRM Policies and Practices", *Management International Review*, Vol.33, No.4. 361-383
- 吉田寿 (2010)『賃金制度の教科書』労務行政研究所