

Title	多国籍企業の立地展開と人的資源管理についての一考察：日系中国現地法人における現地従業員の態度・行動
Author	鈴木, 洋太郎 / 王, 一丹 / 甘, 哲豪
Citation	経営研究. 70(4); 77-87
Issue Date	2020-02-28
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

多国籍企業の立地展開と人的資源管理 についての一考察

— 日系中国現地法人における現地従業員の態度・行動 —

鈴木 洋太郎・王 一 丹・甘 哲 豪

目次

- 1 問題意識と検討課題
- 2 日系多国籍企業の中国への立地展開
- 3 日系中国現地法人における現地従業員の態度・行動
- 4 おわりに — 日系多国籍企業の立地展開と人的資源管理のあり方

1 問題意識と検討課題

事業活動を国内だけでなく海外にも展開する企業が、様々な業種で増加してきており、こうした企業は多国籍企業と呼ばれる。多国籍企業は、企業本国の親会社と進出先国の子会社（海外現地法人）から構成される企業グループであるが、多国籍企業の企業本国と進出先国では立地環境（立地条件）は異なっている。そのため、多国籍企業がどのような立地環境を有する諸国・諸地域に事業活動をどのように地理的に配置するのかといった「多国籍企業の立地展開」の問題を研究することが、産業立地論の重要な研究テーマの1つとなる（鈴木 1994; 1999; 2018）。

多国籍企業が事業活動を海外に展開する際には、通常、企業本国の親会社から進出先国の現地法人へと、経営者や技術者を海外派遣することになる。従業員の海外派遣といった国際的な人材の配置転換も、広い意味での多国籍企業の立地展開の問題である。

進出先国の現地法人では、従業員の大半が現地国籍人材であり、本国籍人材である経営者や技術者は、現地国籍人材（現地従業員）との異文化コミュニケーションが必要となる。だが、多国籍企業の企業本国と進出先国における立地環境上の違いの1つとして労働環境の違いもあるため、現地従業員とのコミュニケーションは容易ではない。また、ジョブホッピングによる高い離職率など、現地での人的資源管理上の問題にも直面しやすい。そのため、多国籍企業の現地での人的資源管理においては、海外現地法人における現地従業員の態度・行動を理解することが重要であると考えられる。

本稿では、日系多国籍企業の中国への立地展開に焦点を合わせて、日系中国現地法人にお

キーワード：多国籍企業の立地展開、日系中国現地法人、人的資源管理、組織行動論

[受理日 2020 年 12 月 6 日]

る現地従業員（中国人従業員）の態度・行動の特徴について検討したい。なお、組織における従業員の態度・行動の特徴については、組織行動論による研究蓄積があり、こうした組織行動論の研究を参考に¹⁾。

以下では、最初に、日系多国籍企業の中国への立地展開について考察しながら、日系中国現地法人において現地従業員の役割が重要になってきた背景を論じる。

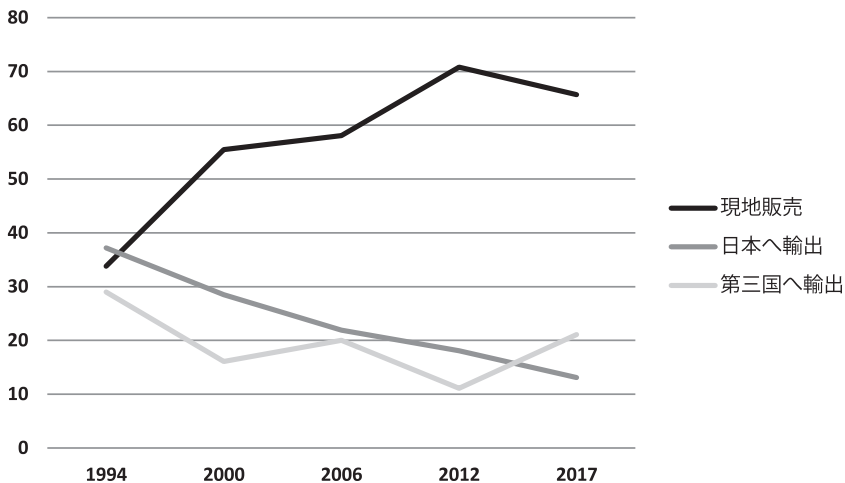
2 日系多国籍企業の中国への立地展開

日系多国籍企業の海外現地法人数は、経済産業省「海外事業活動基本調査」によれば、1994年度の1万1,441社から、2006年度の1万6,370社、2017年度の2万5,034社へと増加してきた。また、海外現地法人の売上高も、1994年度の93兆4,381億円から、2006年度の214兆1,961億円、2017年度の288兆1,327億円へと増加してきた。

日系中国現地法人は、1994年度においては、法人数が780社、売上高が7,250億円であり、海外現地法人全体に占める割合は法人数で6.8%、売上高で0.8%と小さかった。だが、2006年度には、法人数が3,520社（21.5%）、売上高が16兆4,478億円（7.7%）と急拡大した。2017年度には、法人数が6,297社（25.2%）、売上高が46兆2,543億円（16.1%）へと、さらに拡大した。1990年代後半以降、日系多国籍企業の中国への立地展開が本格的に行われてきたといえる。

日系中国現地法人の売上高の内訳を見てみると、1994年度では、現地販売の割合が33.8%、日本への輸出の割合が37.2%、第三国へ輸出の割合が29.0%であり、日本および第三国への輸出の割合を合計すると66.2%も占めている。この時期は、日系多国籍企業の中国への立地

図1 日系中国現地法人の売上高内訳（%）

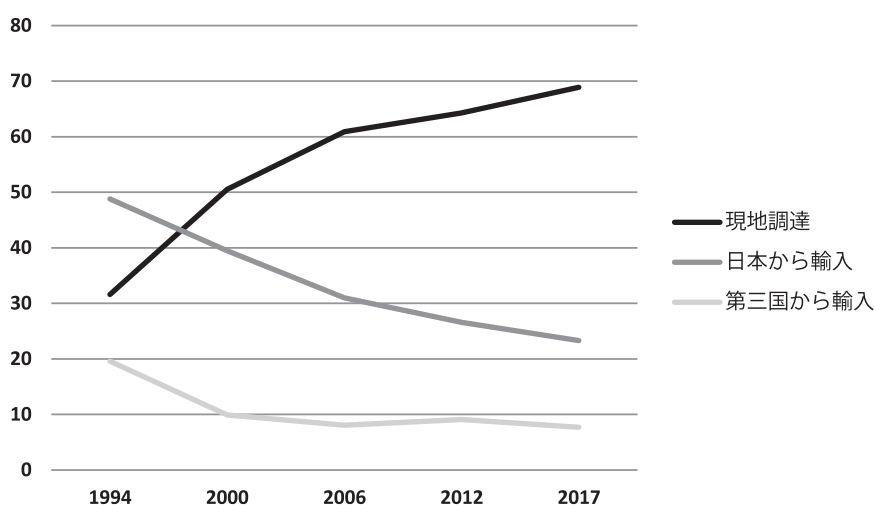


出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より筆者作成。

展開は、輸出を目的としたものが多かったと考えられる。だが、図1に示されるように、現地販売の割合は、2006年度には58.1%、2017年度には65.7%へと大幅に上昇しており、中国への立地展開において「現地市場の開拓」といった目的が強まってきた。

また、日系中国現地法人の仕入高の内訳を見てみると、1994年度では、日本から輸入の割合が48.8%と一番大きく、現地調達に31.6%、第三国から輸入の割合が19.6%であった。だが、2006年度、2017年度には、現地調達の割合は、60.9%、68.9%へと大幅に上昇し、一方で、日本から輸入の割合は、31.0%、23.3%へと低下してきた（図2を参照）。

図2 日系中国現地法人の仕入高内訳（%）



出所) 図1と同じ。

以上のことから、日系多国籍企業の中国への立地展開が本格的に行われるのに伴って、日系中国現地法人の現地販売や現地調達が拡大してきたことが明らかになった。日系中国現地法人が日本への輸出や日本からの輸入を行う際には、現地従業員の役割は限定的であるものの、現地販売や現地調達を行う際には、現地の事情に詳しい、現地従業員の役割が重要になると考えられる。そのため、日系中国現地法人の現地販売や現地調達が拡大するにつれて、現地従業員が管理職へも登用される機会が大きくなってきたと推測される。

3 日系中国現地法人における現地従業員の態度・行動

日系中国現地法人における現地従業員（中国人従業員）の態度・行動の特徴を把握するために、アンケート調査を行った（調査時期は2019年7月5日～2019年10月28日、有効回答数は153人²⁾）。以下では、現地従業員を「管理職（部長以上）」、「管理職（部長より下）」、「一般従業員」に区分しながら、調査結果を整理・検討する。

3.1 現地従業員の基本特性について

本調査で回答した日系中国現地法人の現地従業員は、性別については、男性が60.8%、女性が39.2%であった。一般従業員は女性が男性よりも多いものの、管理職（特に部長以上の管理職）は男性の割合が大きい。

職種については、事務職の割合が66.0%と一番大きい。特に、一般従業員では77.6%と顕著である。

勤続年数については、6～10年の割合が38.6%と一番大きく、2～5年の割合が30.1%と二

表1 日系中国現地法人における現地従業員の基本特性

人数 (%)		管理職 (部長以上) 30 (19.6)	管理職 (部長より下) 65 (42.5)	一般従業員 58 (37.9)	全体 153 (100.0)
性別	男性	25 (83.3)	44 (67.7)	24 (41.4)	93 (60.8)
	女性	5 (16.7)	21 (32.3)	34 (58.6)	60 (39.2)
職種	事務職	20 (66.7)	36 (55.4)	45 (77.6)	101 (66.0)
	技術職	5 (16.7)	15 (23.1)	7 (12.1)	27 (17.7)
	その他	5 (16.7)	14 (21.5)	6 (10.3)	25 (16.3)
勤続年数	2年未満	0 (0.0)	0 (0.0)	11 (19.0)	11 (7.2)
	2～5年	4 (43.3)	18 (27.7)	24 (41.4)	46 (30.1)
	6～10年	13 (43.3)	28 (43.1)	18 (31.0)	59 (38.6)
	11～15年	9 (30.0)	9 (13.8)	2 (3.4)	20 (13.1)
	16～20年	1 (3.3)	7 (10.8)	2 (3.4)	10 (6.5)
	21年以上	3 (10.0)	3 (4.6)	1 (1.7)	7 (4.6)
採用状況	中途採用	23 (76.7)	51 (78.5)	30 (51.7)	104 (68.0)
	新卒採用	7 (23.3)	14 (21.5)	28 (48.3)	49 (32.0)
日本語の 支障の有無	いつもある	3 (10.0)	3 (4.6)	5 (8.6)	11 (7.2)
	よくある	6 (20.0)	10 (15.4)	8 (13.8)	24 (15.7)
	時々ある	8 (26.7)	39 (60.0)	18 (31.0)	65 (42.5)
	偶にはある	8 (26.7)	8 (12.3)	9 (15.5)	25 (16.3)
	ない・日本語を 使う必要ない	5 (16.7)	5 (7.7)	18 (31.0)	28 (18.3)

出所) アンケート調査結果により筆者作成。

番目に大きい。ただし、一般従業員では、2～5年の割合が41.4%と一番大きく、勤続年数が短い従業員が比較的多い。一方で、管理職では、勤続年数の長い従業員も少なからずいる。

採用状況については、中途採用の割合が68.0%であり、新卒採用の割合（32.0%）を大幅に上回っている。特に、管理職では、中途採用の割合が大きい。

日本語を使うことの支障の有無については、42.5%の現地従業員が「時々ある」と回答している。ただし、一般従業員では、「ない・日本語を使う必要ない」との回答も多い。

3.2 組織コミットメントについて

次に、日系中国現地法人の現地従業員の組織コミットメントについて考察してみる³⁾。

組織コミットメントとは、従業員の組織との心理的な結び付きである。従業員の組織に対する愛着が大きいほど、組織コミットメントは強くなる。これは「情緒的・感情的な側面」での組織コミットメントである。

また、離職はすべきことでないといった意識が大きいほど、組織コミットメントは強くなる。さらに、離職すると報酬や地位が失われてしまうといった意識が大きいほど、組織コミットメントは強くなる。前者は「規範的な側面」、後者は「功利的・経済的な側面」での組織コミットメントである。

日系中国現地法人の現地従業員は、どの側面での組織コミットメントが強いだろうか。

表2に示されるように、現地従業員全体では、「会社を離れると、自分が物質利益を失うことを心配する」という質問項目に対して肯定的な回答が一番多く、功利的・経済的な側面での組織コミットメントがもっとも大きいことがわかる。

ただし、管理職（部長以上）の場合は、「会社の将来のため貢献したい、報酬は特に拘らない」という質問項目で肯定的な回答が一番多い。つまり、情緒的・感情的な側面での組織コミットメントが、管理職（部長以上）では特に大きいことがわかる。

また、「もし離職すれば、会社に謝る気持ちを感じる」という質問項目に対しては、一般従業員や管理職（部長より下）では肯定的よりも否定的な回答のほうが多いものの、管理職（部

表2 組織コミットメントに関する項目についてのアンケート調査結果

	管理職 (部長以上)	管理職 (部長より下)	一般従業員	全体
会社の将来のため貢献したい、報酬は特に拘らない	3.37	3.09	3.09	3.14
もし離職すれば、会社に謝る気持ちを感じる	3.30	2.92	2.66	2.90
会社を離れると、自分が物質利益を失うことを心配する	3.30	3.72	3.59	3.59

注) 全くそう思わない=1点、あまりそう思わない=2点、どちらともいえない=3点、まあまあそう思う=4点、とてもそう思う=5点としての平均値。

出所) アンケート調査結果より筆者作成。

長以上)では肯定的な回答が比較的多くなっている。このことから、規範的な側面での組織コミットメントも、管理職(部長以上)には少なからずあることがわかる。

同じ管理職でも、管理職(部長以上)が上述のように情緒的・感情的な側面や規範的な側面での組織コミットメントが大きい一方で、管理職(部長より下)の場合は、もっぱら功利的・経済的な側面での組織コミットメントが大きい(一般従業員と比べても大きい)ことが特徴といえる。

3.3 沈黙行動について

さらに、日系中国現地法人における現地従業員の沈黙行動について考察してみる⁴⁾。

従業員の沈黙行動(Employee Silence)とは、従業員が組織の中に存在している問題などを見つけても、様々な原因により、発言しないことである。

表3 日系中国現地法人における現地従業員の沈黙行動

人数 (%)		管理職 (部長以上) 30 (19.6)	管理職 (部長より下) 65 (42.5)	一般従業員 58 (37.9)	全体 153 (100.0)
沈黙行動の 頻度	いつもある	2 (2.0)	5 (7.7)	1 (1.7)	8 (5.2)
	よくある	6 (20.0)	12 (18.5)	9 (15.5)	27 (17.6)
	偶にはある	13 (43.3)	41 (63.1)	37 (63.8)	91 (59.5)
	ほとんどない	9 (30.0)	7 (10.8)	11 (19.0)	27 (17.6)
自分の発言 したい内容 は会社に 役立つ ことか	とてもそう思う	12 (40.0)	9 (13.8)	11 (19.0)	32 (20.9)
	まあまあそう思う	14 (46.7)	45 (69.2)	25 (43.1)	84 (54.9)
	どちらとも言えない	3 (10.0)	7 (10.8)	13 (22.4)	23 (15.0)
	あまりそう思わない	0 (0.0)	3 (4.6)	8 (13.8)	11 (7.2)
	全くそう思わない	1 (3.3)	1 (1.5)	1 (1.7)	3 (2.0)

出所) アンケート調査結果により筆者作成。

表3に示されるように、現地従業員の沈黙行動の頻度は、一般従業員も管理職も、「偶にはある」との回答が非常に多いものの、「よくある」との回答も一定程度見られる。特に、管理職(部長より下)では、「いつもある」の割合も7.7%あり、「ほとんどない」の割合は10.8%に過ぎない。

また、沈黙行動に関連して、「自分の発言したい内容は会社に役立つことか」との質問には、「まあまあそう思う」との回答が一番多く、「とてもそう思う」との回答も少なくない。「とて

もそう思う」と「まあまあそう思う」を合計すると、管理職（部長以上）では86.7%、管理職（部長より下）では83.0%の割合となる。

以上のことから、現地従業員が会社に役立つことだと思いつつも発言しない「沈黙行動」が存在することがわかる。

さらに、表4のアンケート結果から、現地従業員の沈黙行動の動機としては、「他人との良い仲間関係を守りたい」といった動機が一番大きいものの、「不利な結果（批判され、仕事を失うなど）を恐れている」、「面倒なことに巻き込まれることを避けたい」、「意見を採用され、問題が解決できる可能性が低い」といった動機も、一般従業員や管理職（部長より下）では少なからずあるといえる。

表4 日系中国現地法人における現地従業員の沈黙行動の動機に関して

	管理職 (部長以上)	管理職 (部長より下)	一般従業員	全体
他人との良い仲間関係を守りたい	4.13	4.06	4.26	4.15
不利な結果(批判され、仕事を失うなど)を恐れている	3.00	3.25	3.76	3.39
面倒なことに巻き込まれることを避けたい	3.00	3.32	3.67	3.39
意見を採用され、問題が解決できる可能性が低い	2.67	3.03	3.36	3.08

注) 全くそう思わない=1点、あまりそう思わない=2点、どちらともいえない=3点、まあまあそう思う=4点、とてもそう思う=5点としての平均値。

出所) アンケート調査結果より筆者作成。

3.4 組織逸脱行動について

日系中国現地法人における現地従業員の組織逸脱行動についても考察してみる⁵⁾。

組織逸脱行動とは、組織における従業員の問題行動であり、具体的には、「勤務中に行うべき仕事をせずに、個人的な仕事を行う」、「勝手に遅刻、早退する」、「他人に自分の会社（組織）について悪く言う」、「会社の電話、コピー機、郵便システムなどを私用に使う」、「ミスを隠すために嘘をつく」などの行動である。

「勤務中に行うべき仕事をせずに、個人的な仕事を行う」といった組織逸脱行動は、現地従業員全体（153人）のうち、102人（66.7%）が「一、二度行った」と回答しており、「数回行った」（5人、3.3%）と「しばしば行った」（2人、1.3%）を合わせると、71.2%に達する。こうした組織逸脱行動は、表5に示されるように、一般従業員よりも管理職、特に管理職（部長よ

表5 日系中国現地法人における現地従業員の組織逸脱行動に関して

	管理職 (部長以上)	管理職 (部長より下)	一般従業員	全体
勤務中に行うべき仕事をせずに、個人的な仕事を行う	73.3	78.5	62.1	71.2
勝手に遅刻、早退する	60.0	75.4	41.4	59.5
他人に自分の会社(組織)について悪く言う	50.0	63.1	53.4	56.8
会社の電話、コピー機、郵便システムなどを私用に使う	60.0	35.4	41.4	42.5
ミスを隠すために嘘をつく	43.3	41.5	27.6	36.6

注) 「一、二度行った」「数回行った」「しばしば行った」との回答の合計割合(%)。
出所) アンケート調査結果より筆者作成。

り下)において顕著であることがわかる。

「勝手に遅刻、早退する」といった組織逸脱行動についても、管理職、特に管理職(部長より下)の回答割合が比較的高い。「他人に自分の会社(組織)について悪く言う」といった組織逸脱行動は、もっぱら管理職(部長より下)の回答割合が高い。

ただし、「会社の電話、コピー機、郵便システムなどを私用に使う」については、管理職(部長以上)の回答割合が比較的高い。また、「ミスを隠すために嘘をつく」といった組織逸脱行動は、一般従業員では少ないものの、管理職(部長以上)および管理職(部長より下)では一定程度あるといえる。

3.5 小括

以上のアンケート調査結果から、日系中国現地法人の現地従業員の態度・行動は、管理職(部長以上)、管理職(部長より下)、一般従業員では、それぞれ違いがあることがわかった。

一般従業員においては、功利的・経済的な側面での組織コミットメントが大きく、「不利な結果(批判され、仕事を失うなど)を恐れている」、「面倒なことに巻き込まれることを避けたい」、「意見を採用され、問題が解決できる可能性が低い」などの動機による沈黙行動も見られる。「勤務中に行うべき仕事をせずに、個人的な仕事を行う」、「勝手に遅刻、早退する」、「他人に自分の会社(組織)について悪く言う」などの組織逸脱行動は、管理職に比べると少ない。

管理職(部長以上)においては、情緒的・感情的な側面や規範的な側面での組織コミットメントが大きく、沈黙行動は「他人との良い仲間関係を守りたい」といった動機に限定されている。組織逸脱行動としては、「勤務中に行うべき仕事をせずに、個人的な仕事を行う」、「勝手に遅刻、早退する」、「会社の電話、コピー機、郵便システムなどを私用に使う」が比較的多い。

管理職(部長より下)においては、一般従業員以上に、功利的・経済的な側面での組織コミッ

トメントが大きく、「不利な結果（批判され、仕事を失うなど）を恐れている」、「面倒なことに巻き込まれることを避けたい」などの動機による沈黙行動も少なからず見られる。「勤務中に行うべき仕事をせずに、個人的な仕事を行う」、「勝手に遅刻、早退する」、「他人に自分の会社（組織）について悪く言う」といった組織逸脱行動が、一般従業員や管理職（部長以上）に比べて顕著である。

4 おわりに —— 日系多国籍企業の立地展開と人的資源管理のあり方

日系多国籍企業の中国への立地展開が本格的に行われるのに伴って、日系中国現地法人の現地販売や現地調達が拡大してきており、現地従業員の役割がこれまで以上に重要になっている。そのため、現地従業員を管理職にも積極的に登用して、日系中国現地法人の事業活動に貢献できるように、人的資源管理を適切に行っていく必要がある。

多国籍企業の人的資源管理については、白木（2006）や古沢（2008）、笠原（2014）、関口・竹内・井口編（2016）のように、人的資源管理論の観点からの研究が行われている。これらの研究では、主として、多国籍企業の人的資源管理に関する経営戦略的な考察や経営組織的な考察がなされている。だが、現地従業員の態度・行動といった組織行動論的な考察は十分に行われていない⁶⁾。

多国籍企業の現地での人的資源管理を適切に行うためには、海外現地法人における現地従業員の態度・行動を理解することが必要不可欠である。本稿での日系中国現地法人の現地従業員に対する調査研究は、アンケート回答数が限定されているものの、多国籍企業の人的資源管理に関する組織行動論的な考察として独自性があると考えられる。

本稿での調査研究から、現地従業員の態度・行動は、管理職（部長以上）、管理職（部長より下）、一般従業員といった労務構成上のポジションによって異なることが確認できた。そのため、海外現地法人における現地従業員の態度・行動を把握する際には、こうした労務構成上のポジションも考慮に入れる必要があるといえる。

ただし、現地従業員の態度・行動を把握したうえで、それを多国籍企業の人的資源管理に具体的にどのように反映させるのが良いのかは、本稿では明らかにできなかった。この点は、今後の検討課題としたい。

注

- 1) 本稿では、組織行動論の研究でも、特に、組織コミットメント、沈黙行動、組織逸脱行動についての研究を参考にしている。
- 2) アンケート調査は、王と甘が、中国語でのアンケート調査項目を設計し、インターネット調査の形で実施した。
- 3) 組織コミットメントについての研究は多数あるが、本稿では、主として、3つの側面（次元）から組織コミットメントを体系的に論じた Meyer and Allen (1997) を参考にしている。また、本稿での組織

コミットメントに関するアンケート調査項目の設計では、凌・張・方（2001）も参考にした。

- 4) この概念を最初に提唱した Morrison and Milliken (2000) は、従業員の沈黙行動が企業内部のコミュニケーションを妨げ、企業の発展に不利な影響を与えることを論じている。また、Brinsfield (2013) は、従業員の沈黙行動の測定尺度について、その動機を区分しながら論じている。本稿での沈黙行動に関するアンケート調査項目の設計では、Brinsfield (2013) を参考にした。
- 5) 組織逸脱行動については、Robinson and Bennett (1995) が類型化を行いながら論じている。また、田中・外島（2005）が日本企業における組織逸脱行動（組織機能阻害行動）を研究している。本稿での組織逸脱行動に関するアンケート調査項目の設計では、主として田中・外島（2005）を参考にしてしている。
- 6) 組織コミットメントについては、王（2017）が、中国・日本・アメリカにおける国際比較を行っている。

参考文献

英語文献

- Brinsfield, C. T. (2013) "Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures," *Journal of Organizational Behavior*, 34 (5), pp. 671-697.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000) "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World," *Academy of Management Review*, 25 (4), pp. 706-725.
- Robinson, S. L. and Bennett, R. J. (1995) "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal*, 38, pp. 555-572.

日本語文献

- 王英燕（2017）『組織コミットメント再考』文眞堂。
- 笠原民子（2014）『日本企業のグローバル人的資源管理』白桃書房。
- 白木三秀（2006）『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣。
- 鈴木洋太郎（1994）『多国籍企業の立地と世界経済』大明堂。
- （1999）『産業立地のグローバル化』大明堂。
- （2018）『国際産業立地論への招待』新評論。
- 関口倫紀・竹内規彦・井口知栄編（2016）『国際人的資源管理』中央経済社。
- 田中堅一郎・外島裕（2005）「日本版組織機能阻害行動の測定尺度の開発」『経営行動科学』18（1）、11-19頁。
- 关沢昌之（2008）『グローバル人的資源管理論』白桃書房。

中国語文献

- 凌文铨・張治灿・方俐洛（2001）「中国職工組織承諾研究」（「中国従業員の組織コミットメントの研究」）『中国社会科学』2、407-416頁。

Local Expansion and Human Resource Management of Multinational Corporations: An Investigation into the Attitudes and Behaviors of Local Employees of Japanese Corporations' Subsidiaries in China

Yotaro Suzuki, Yidan Wang, Zhehao Gan

Summary

Together with the full-fledged expansion of Japanese multinational corporations into China, Chinese subsidiaries of these corporations have expanded their local buying and selling activities, and the role of local employees has become increasingly important. Thus, management staff must proactively appoint local employees and appropriate human resource management is crucial to ensuring their usefulness in the subsidiary's business operations.

Understanding the attitudes and behaviors (i.e., the organizational behavior) of local employees in overseas subsidiaries is important in a multinational corporation's effective management of its human resources. This paper discusses a survey of local employees working for the subsidiaries of Japanese corporations in China from the perspective of organizational behavior.