

<b>Title</b>	本国派遣者に関する研究の展開
<b>Author</b>	石井, 真一
<b>Citation</b>	経営研究. 72(3); 1-16
<b>Issue Date</b>	2021-11-30
<b>ISSN</b>	0451-5986
<b>Textversion</b>	Publisher
<b>Publisher</b>	大阪市立大学経営学会
<b>Description</b>	

Osaka City University

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

# 本国派遣者に関する研究の展開<sup>1)</sup>

石 井 真 一

## 目次

- 1 はじめに
- 2 本国派遣者に関する研究
  - 2.1 本国派遣者を派遣する目的
  - 2.2 本国派遣者の役割
  - 2.3 知識ベース論
  - 2.4 本国派遣者を通じた国際知識移転
  - 2.5 日系海外子会社における本国派遣
- 3 要約と今後の課題

## 1 はじめに

本稿では、海外拠点でおこなわれる製品開発プロジェクトの現地化の分析に向けて、本国派遣者（本社から海外拠点への派遣者）<sup>2)</sup> について論じた先行研究を概観する。本稿では海外プロジェクトの現地化として、とくにプロジェクトの統括責任者のプロジェクト・リーダー（以下ではPL）が、本国派遣者から現地従業員へと変わる現地化を想定している。この海外プロジェクトにおけるPLの現地化を分析する枠組みを提示する準備作業として、本国派遣者に関する代表的な研究を検討することが、本稿の目的である<sup>3)</sup>。

PLについては、とくに日本の自動車企業の製品開発プロジェクトにおいて、中心的な役割を果たすといわれてきた。日本自動車企業が開発面で競争優位を長年維持してきた一つの鍵は、PLを中心としたプロジェクトメンバー（専門技術者）間の緊密な連携・調整にある（Clark and Fujimoto, 1991; 安達, 2014; 北川, 2020）。日本企業のPLは、製品のコンセプトやデザイン、設計だけでなく生産や販売、品質を含む製品プロジェクト全般にかかわる強い責任・権限を有する。PLが主導する臨機応変な部門間調整を伴う開発プロセスはすり合わせ型プロセス（石井, 2017）、またこれを基盤とする開発能力はすり合わせ型の開発能力（延岡・藤本, 2004）と呼ばれる。そして、PLを中心とした高度な部門間調整を通じた開発能力により、日本企業は車両開発における効率化や期間短縮、製品の統一性を実現してきた（Clark and

---

キーワード：本国派遣者、多国籍企業、知識マネジメント、製品開発、海外プロジェクト

【受理日 2021年10月4日】

Fujimoto, 1991; 延岡・藤本, 2004)。一方、すり合わせ型の開発能力を欧米企業が導入する動きも近年みられるが、国別の社会的な制度や慣習等の違いもあり、その取り組みは不十分な面もある(延岡・藤本, 2004)。では、本来の強みであるすり合わせ型の開発プロセス・能力の導入が容易ではないといわれている海外市場において、日本企業はどのように開発プロジェクトを実施しているのだろうか。

製品開発を含む開発機能は、販売や生産等の事業機能よりも比較的遅い段階で海外展開する(吉原, 2011)と理解されている。しかし、今日では日本自動車企業の大半が海外市場に販売・生産拠点をすでに長年展開しており、その中には海外拠点で開発活動を展開するところも少なくない。実際に、日本企業の海外開発として、本田技研工業の事例(岩田, 2007; 梶山, 2009)やトヨタ自動車の事例(岩田, 2007; 石井, 2013; 2017)が紹介されている。とくに海外プロジェクトで現地従業員がPLに登用されるまでに、現地拠点での開発プロジェクトが始まってから約20年を要した(石井, 2013)という報告もある。このような現地化を分析するための理論的な観点を検討することが本稿の主眼である。

本稿の次節以降の構成は以下の通りである。次節では本国派遣者に関するいくつかの中心的な先行研究を概観する。あわせて、本国派遣者に関する研究が理論的に依拠する知識ベース論の研究や日本企業の本国派遣者に関する研究について検討する。最後に、本稿の議論の要約と今後の研究課題について述べる。

## 2 本国派遣者に関する研究

### 2.1 本国派遣者を派遣する目的

海外プロジェクトにおけるPLの現地化については、海外プロジェクトにおけるPLが本国派遣者から現地従業員に変わることを一つの現地化として捉えることができる<sup>4)</sup>。なぜ、そしてどのように海外プロジェクトのPLが本国派遣者から現地従業員に変わるのだろうか。この問題を検討するうえでは、以下で概観する本国派遣者に関する先行研究がいくつかの示唆をもたらす。

まず、本国派遣者に関する先駆的研究の一つとして、Edström and Galbraith (1977)をあげることができる。彼らは、先行研究や彼らの調査をもとに、本国派遣者を海外拠点に派遣する目的として、以下の3点を指摘している。

第一に、海外拠点の特定ポストに現地従業員を登用できない場合、または当該ポスト向けに現地従業員の育成が困難な場合に、当該ポストを埋める(fill a position)ことである。この目的は、開発途上国における海外拠点への本国従業員の派遣で多くみられる、と彼らは述べている。

第二は、マネジメント能力の向上(management development)に向けて、自社の将来的な国際ビジネスの担い手となる管理者を育成することである。この場合は、国際ビジネスを長

期間経験することが派遣の主眼となる。このため、海外拠点で現地従業員を当該ポストに登用できる状況でも、本国派遣がなされることがあるという。

第三は、組織の成長（development）に向けて、社会化（socialization）に基づくコントロールのプロセスを発展させる（組織の構造や決定プロセスの修正・維持を含む）ことである。この目的で海外派遣される本国派遣者は、後述するように海外拠点にかかわるコントロールや調整で中心的役割を果たす。組織の成長に向けた派遣には、社会化（socialization）のプロセスと、言語を通じた情報ネットワークを創造するプロセスが含まれる、と Edström and Galbraith (1977) は述べている。とくに本国派遣者を通じた海外拠点における社会化のプロセスでは、2種類の成果の実現が目指されるという。1つ目は、異なる国籍・文化に対してオープンで肯定的な態度・考えを持つようになることである。2つ目は、自社組織全体に対するコミットメントを高めることである。このような本国派遣者を通じた社会化は、海外子会社を含めた組織をコントロールするうえで、きわめて重要な戦略になりうる、と彼らは指摘している<sup>5)</sup>。

## 2.2 本国派遣者の役割

また、本国派遣者の役割についても先行研究で論じられてきたが、その内容は本国派遣の目的と重なる面がある。本国派遣者の研究を幅広く検討した大木（2013）や趙（2019）によると、本国派遣者の役割として海外子会社のコントロール、国際拠点間の知識移転、多国籍企業内の学習が主に論じられてきた。中でも知識移転と学習については、多国籍企業における知識に関する移転・創造を含む広い意味での知識マネジメントとして位置付けることもできるだろう。

とくに、近年は多国籍企業の知識マネジメントにおいて本国派遣者が果たす役割について研究がなされている。本国派遣者が多国籍企業の知識マネジメントで果たす役割について論じた研究の一つが Harzing (2001) である。彼女はまず、英語文献の先行研究が十分検討していないドイツ語文献も検討した上で、本国派遣の目的に関する Edström and Galbraith (1977) の議論の限界を指摘した。とくに彼らが本国派遣の第三の目的とした組織の発展については、それ自体が本国派遣の目的というよりは、むしろ別の目的の結果である、と Harzing (2001) は指摘した。具体的には、知識移転やマネジメント能力の向上、組織で共有される組織文化の創造やインフォーマルな情報ネットワークの創造等が本国派遣の目的であり、組織の成長はその結果だ (Harzing, 2001; 584 頁) と彼女は述べている。

Harzing (2001) は本国派遣者の組織的な役割として、以下の3点を指摘している。第1に、海外拠点において現地人材が確保できないポジションを埋めることである。第2に、マネジャーの任務を通じて国際的な経験を蓄積し、親会社や海外子会社における将来の職務にかかわるマネジメントの能力を向上させることである。第3に、調整とコントロールである。これは、Edström and Galbraith (1977) の示した組織の成長という本国派遣の目的を、上記の批判を踏まえて結果として捉え、これに向けた本国派遣者の役割として示したものである。なお、知

識マネジメントにかかわる本国派遣者の役割について Harzing (2001) はあまり分析していないが、後述する Harzing et al. (2015) では詳しく分析している。

上記のような本国派遣者の組織的な役割に対する見方をもとに、Harzing (2001) は 22 国の海外子会社 212 社 (9 か国に本社が立地) の本国派遣者への質問調査をおこなった。そして、親会社と海外子会社の立地地域の組み合わせによって、海外子会社の役割に違いがみられることを明らかにした。まず、親会社が米国や英国に立地する多国籍企業がラテンアメリカや極東地域に展開する子会社では、ポジションを埋めることが本国派遣の主要な目的となっていた。また、ドイツやスイス、オランダの多国籍企業では、極東地域にある子会社よりも米国・英国にある子会社において、マネジメント能力の向上が本国派遣のもっとも重要な目的となっていた。さらに、ドイツや日本の多国籍企業では、とくに親会社と文化的な違いが顕著な地域の子会社において、調整とコントロールが本国派遣のもっとも重要な目的となっていた。このことは、後述するような積極的な本国派遣を通じて日本企業が国際拠点間の連携をはかってきたことかかわっていると考えられる。

また、彼女は Edström and Galbraith (1977) が本国派遣の目的としたポジションの補充は、優れた人材の確保が容易でない開発途上国での技術移転と関係する (Harzing, 2001; 582 頁) と述べている。ただし、この指摘についてはやや疑問が残る。というのは、Edström and Galbraith (1977) は海外拠点のポジションを埋めるという本国派遣の目的について、本社から海外拠点への知識移転を前提にしていない可能性があるからである。たしかに彼らによると、海外拠点のポジションを埋めるという目的はとくに開発途上国への派遣で多く、非派遣者も主に技術担当者と一部の役員 (technical plus a few managing directors) となっている。しかし、これらの非派遣者を通じた海外拠点への知識移転について、彼らはあまり論じていない。むしろ、本国派遣者を継続的に派遣することが彼らの議論の前提となっている。この点では、本社から海外拠点への知識移転というよりは、本社知識の海外拠点での利用が本国派遣の目的として想定されているともいえる。

ただし、Edström and Galbraith (1977) は、本国派遣者が多国籍企業の知識マネジメントで果たす役割について論じていないわけではない。たとえば、戦略的配置を伴った多数の従業員の世界的な拠点間異動は、相互依存関係にある拠点間の意思決定プロセスを支援する知識・情報の獲得・維持において有効だ、と彼らは述べている。これについては、国際事業運営に関するノウハウやスキルを多国籍企業の知識としてどのように位置づけのか、という問題が残る。とくに議論の内容・対象によっては、このような知識は製品・サービスへの投入物としての技術・知識と区別する必要があるのかもしれない。このような知識および知識マネジメントの問題については、Grant (1996) が提唱した知識ベース論をもとに、後程あらためて検討する。

いずれにせよ、Harzing (2001) は Edström and Galbraith (1977) の示した本国派遣者の役割に、国際拠点間の知識移転の側面も加えて論じたと理解することはできる。実際に、彼女

は後述する Harzing et al. (2015) において、本国派遣者が国際拠点間の知識移転で果たす役割について分析している。よって、Harzing (2001) は本国派遣者が多国籍企業で担う国際拠点間の知識移転に当初から着目していたといえるかもしれない。

### 2.3 知識ベース論

では、本国派遣者の役割について、多国籍企業の知識マネジメント、とくに国際拠点間の知識移転の観点から国際比較分析をおこなった Harzing et al. (2015) を検討していこう。まずこの研究を検討する前に、この研究が依拠している、知識の集合体として企業を捉える Grant (1996) の知識ベース論 (knowledge-based theory of the firm) について概観する<sup>6)</sup>。

Grant (1996) が提示した知識ベース論は、組織内に分散する知識を統合する機関として企業を捉える見方である。彼は、製造企業を念頭に置き、知識の特性や知識に関するアクセス・活用のあり方を中心に論じている。とくに企業内部の人々が創造・蓄積した暗黙知や独自の知識を含む専門的な知識について、企業がどのように統合していくのかという問題に着目している。知識マネジメントの研究で論じられることが多い知識創造について彼は軽視しているわけではないが、知識創造を個人の活動でおこなわれるもの (Grant, 1996; p. 112) として彼は位置付けている。むしろ、彼は組織内で分散して存在する個々人が創造した知識に対していかにアクセスできるか、またそれらをいかに統合的に活用できるかという組織プロセスの理解が重要だ (Grant, 1996; p. 112) と述べている。彼は組織内の知識統合の問題について、移転可能性 (transferability) や集約可能性 (potential for aggregation)、専有可能性 (appropriability) といった知識の特性の観点から論じた。さらに、知識獲得で必要な専門性や、製造活動において重要な役割を果たす投入物や創造される価値の源泉としての知識についても、彼は論じた。これらは先行研究において企業内の知識を適切に活用するうえで鍵となる側面として指摘されてきた (Grant, 1996; p. 110)。

また、企業における知識統合では、組織内の効果的な調整 (coordination) が重要な鍵となることを彼は強調している。とくに、移転可能性や集約可能性の異なる知識を統合する場合は、組織構造や意思決定権限のあり方に影響を受けるという。また知識が企業にとってもっとも重要な資源であり、かつそれが従業員により保持され、かつ大半の知識が個人により利用されるならば、株主価値の最大化という企業の戦略・行動の前提すら変わりうる、とも述べている。知識統合を実現するうえでは組織内の調整が重要であり、これはむしろ知識移転とも相反する面があることについて、次のように彼は指摘している。

(しかし) 知識移転は知識の統合における効率的なアプローチとはならない。  
もし製造活動が多数の人々の専門知識の統合を必要とするならば、効率性の鍵は組織メンバー間の相互学習を通じた知識の移転を最小化しつつ、効果的な統合を

実現することである。・・・(中略)・・・さまざまな人々が有する専門知識を統合するために企業で優先すべきタスクは、目的が一致している場合においても、効果的な調整を実現することが組織にとって問題となってくる (Grant, 1996; p. 114)。

Grant (1996) の示した組織内の専門知識を統合するという視点は、開発プロジェクトを分析するわれわれに示唆をもたらす。なぜなら、開発プロジェクトでは開発タスクを担う専門技術者間で知識を移転することよりも、それぞれの専門知識を統合活用することがまず優先されると思われるからである。もちろん、初めて開発プロジェクトを実施する海外拠点では、本社からの知識移転は必要だろう。また、そのことは海外プロジェクトにおける知識統合や、現地従業員の PL 登用とも深くかかわってくる。したがって、海外プロジェクトにおける PL の現地化の分析では、国際拠点間の知識統合や分業について、知識移転も考慮に入れておく必要もあるだろう。

ところで、開発プロジェクトの分析を想定している本研究にとって、Grant (1996) が Clark and Fujimoto (1991) をしばしば参照していることは非常に興味深い。たとえば、Grant (1996) は専門知識の統合において個人間のコミュニケーションと調整を最小化させる一つの方法について次のように述べている。それは、製造活動において編成される各専門担当者の独立的な投入物について、順次的に行う形で構成することである。ただし、多数の部品で構成されるような製品に投入される投入物の物理的特性や技術特性によっては、そのような順次的な専門知識の投入は影響を受ける、とも彼は述べている。これについて、大半の製造活動の流れは多様であり、たとえば新製品開発の流れは順次的なもの、一部工程がオーバーラップしたもの、同時並行的なものがありうることを、Clark and Fujimoto (1991) を引用しつつ指摘している。

また、Clark and Fujimoto (1991) が明らかにした新製品開発における機能部門間の連携 (cross-functional) による組織能力についても、Grant (1996) は言及している。このような組織能力では多くの専門担当者を効果的に統合することが必要であり、そこには戦略面での重要性や経営面にかかわる挑戦が表れている、と彼は述べている。この点では、Clark and Fujimoto (1991) が示した PL 中心の部門間連携を通じた問題解決や臨機応変な対応によって、開発の期間短縮・効率化を実現した重量級プロダクトマネージャー制は、Grant (1996) が論じた知識統合の具体例だといえよう。

#### 2.4 本国派遣者を通じた国際知識移転

では、本国派遣者と国際知識移転との関係について、13か国の多国籍企業の海外子会社 817社から得た質問票への回答をもとに分析した Harzing et al. (2015) をみていこう。この研究では本稿の本国派遣者にあたる人材を PCN (parent-country national: 本国籍人材) と呼ん

でいる。彼女らは PCN と TCN (third-country national：第三国籍人材)、Inpatriates（海外子会社から本社への出向者）<sup>7)</sup> の海外派遣について分析している。

この研究の第一の貢献は、本国派遣者が国際拠点間の知識移転において一定の役割を果たすことを明らかにしたことである。とくに、本国派遣者が配置された海外子会社では、本社から海外子会社への知識移転の程度が高い傾向が見られた。

これに関連して第二に、海外子会社の研究開発（R&D）やマーケティングの部門では、他部門より本国派遣者がトップを占める割合が高いことを明らかにしたことである。本国派遣者が部門のトップを占める企業の割合は、研究開発 17.8%、マーケティング 15.9%、生産 9.6%、ロジスティクス 7.6% や人的資源管理 5.5% であった。この分析結果は、われわれが対象とする製品開発機能が含まれる海外子会社の研究開発部門では、本国派遣者が責任者となることが多いことを示している。これは海外子会社の研究開発部門の責任者が現地従業員から登用されにくいことを示唆しており、われわれの分析対象の海外開発プロジェクトでも現地従業員の PL 登用が容易でないことも推測される。

第三に、海外子会社から本社へ派遣される出向者についても、国際拠点間の知識移転で重要な役割を果たすことを示した。既存研究が国際拠点間の知識移転における本国派遣者の役割に着目してきた<sup>8)</sup>。しかし、海外子会社から本社へ一定期間出向した海外子会社の現地従業員も、本社の知識だけでなく、それが活用されるまたはそれが形成された文脈や実際の運用・利用の方法について学ぶ。さらに、海外子会社から本社への出向者は本社の人々との協働を通じて、お互いに知識や情報を交換しあえる個人的関係を形成する。そして、本社への出向者は海外子会社に帰任した後に、拠点間の知識移転で重要な役割を果たすことになる、と彼女らは述べている。

第四に、幅広い国・地域の本社と海外子会社のデータにもとづく国際比較分析をおこなったことである。とくに日本や韓国の多国籍企業では本国派遣者が社長である海外子会社が比較的多いことや、中国に立地する海外子会社では本国派遣者が社長となることが多いことを、彼女らは示した。

ただし、本稿の問題意識とのかかわりでは、彼女らの研究にはいくつかの疑問点もある。第一に、国際拠点間の知識移転の担い手として、本国派遣者や海外子会社から本社への出向者がどれだけの期間必要なのか、という点である。とくに Harzing et al. (2015) も示したように、国際拠点間の知識移転が容易でない海外拠点の研究開発関連部門における本国派遣は長期にわたる可能性がある。しかしながら、より長期的な時間軸では、本国派遣者のポジションを現地従業員に置き換える形で人の現地化が進むことも考えられる<sup>9)</sup>。

これに関連して、第二に、海外子会社の設立以降の期間が、分析結果にあまり影響がみられないことである。上記の問題を勘案すれば、設立後の期間が長い海外子会社では本社からの知識移転が進み、本国派遣者や本社への出向者が国際拠点間の知識移転で果たす役割は縮小して



いくと考えられる。しかし、Harzing et al. (2015) の分析データではそうになっていないという。もしかすると、海外子会社の事業拡大や各拠点の事業内容・経営環境の変化を考えれば、拠点間の知識移転がかなりの長期間にわたり続くことをこの分析結果は暗示しているのかもしれない。

第三に、多国籍企業の知識マネジメントのうち、とくに拠点間の知識移転に焦点を当てていることである。先述したように、彼女らの依拠する Grant (1996) の知識ベース論は、組織内の個人やグループ、拠点等の構成単位間の知識移転よりも、各構成単位が蓄積した知識へのアクセスやそれらの統合活用を重視している。構成単位間では移転が難しい暗黙知でも、個人が構成単位間を往来することで各構成単位が相互に他の構成単位に存在する知識にアクセスすることができる。このような見方のもとでは、本国派遣者は海外子会社への知識移転だけではなく、海外子会社における事業活動で必要な知識を即座に提供することも重要な役割となる。この構成単位間の知識統合という側面については、知識移転に焦点を当てた Harzing et al. (2015) では十分捉えられていない可能性がある<sup>10)</sup>。

## 2.5 日系海外子会社における本国派遣

Harzing et al. (2015) が示したような日本企業における積極的な本国派遣は、他の研究でも指摘されているが、このような動向は批判的に捉えられてきた経緯がある。たとえば Kopp (1994) は、日米欧 81 社から回答を得た質問票調査をもとに、日本企業の海外拠点における本国派遣者の多さを指摘した。彼女の調査によると、現地従業員がトップに就いている海外拠点の割合は、日本企業 26%、欧州企業 44%、米国企業 49% である。また、現地従業員が海外拠点のホワイトカラー管理職に占める割合は、日本企業 48%、欧州企業 82%、米国企業 88% であった。これらの現地従業員の登用に関する項目では、日系拠点の値が欧米系拠点の値の約半分となっている。このように現地従業員が登用されにくい日系海外拠点では、欧米系海外拠点と比べて、本国派遣者や現地従業員に関するいくつかの問題を認識する企業が多い、と彼女は述べている。具体的には、十分な国際ビジネスの経験を有する人材や海外で働きたいと考える本国人材の不足、現地従業員の高い離職率や昇進に対する不満、有能な現地人材の確保の難しさ、本国派遣者と現地従業員との間のコンフリクトや不十分なコミュニケーション等である<sup>11)</sup>。

日本企業における本国派遣の動向を、国際化の進展とのかかわりで批判的に論じたのは Bartlett and Yoshihara (1988) である。まず、日本の製造企業が、本国派遣者を活用して本社中心の世界的な組織運営をおこない、海外事業を発展させてきたことを彼らは指摘した。また、日本企業の国際事業がさらに拡大・複雑化する中では、本国派遣者に依存した国際拠点運営は、本社の人材不足や派遣費用の面で限界がある、とも彼らは述べている<sup>12)</sup>。とくに日本企業が海外市場からの要求にさらに対応し、成功していくうえでは以下の問題があると、彼らは

指摘した。まず、合意形成やグループを重視する日本企業のマネジメントでは、日本人以外の従業員が外部者（outsiders）的な存在となりやすいため、これを回避する必要がある。それには2つの対応策があるという。第1は、外国人従業員の育成と、外国人従業員がマネジメント・プロセスにかかわることができる知識・コンタクト・機会を提供することである。これに関連して、第2に、事業プロセスが進む過程に外国人マネージャーが正当に参加できる環境を整備することである。

また、日本企業でみられるような、海外子会社が親会社に一方的に依存する関係を変えていくことの必要性も Bartlett and Yoshihara (1988) は強調している。そのためには、各国の拠点が当該企業における戦略の実行と重要な貢献を担えるように、相互連結されたネットワークへと世界的な体制を転換する必要がある、と彼らは指摘した。さらに、これらの対応をおこなううえでは、企業全体でマネジメントに関する認識を変えることも必要だ、と彼らは指摘した。具体的には、これらの対応の実施が、新たな自社能力の構築や、より革新的な環境づくり、より広範な経営・技術にかかわる新規の有能な人材の活用につながる、という企業内の認識をもつことである。

このように批判的に捉えられてきた日本企業の本国派遣については、否定的でないまたは肯定的な観点から捉え直す研究も近年見られる。たとえば稲村（2007）の中国市場に立地する日系子会社129社への調査によると、トップ人材の現地化が必ずしも子会社の存続に結び付いていない。また、大木（2011）は、タイに立地するハードディスク・ドライブの日系製造工場における能力構築について分析した。これによると、本社やタイ以外の海外工場での経験で培った豊富な知識や、親会社への理解や交渉力を有した現地拠点トップの本国派遣者が、現地拠点の能力構築で大きな役割を果たしていた。Kawai and Strange（2014）では、在欧日系子会社88社の調査から、子会社の全従業員に占める本国派遣者の割合が高い海外子会社でも、自律性が高い子会社では高業績（収益性・成長性・市場占有率を含む値）となる傾向が見られた。この結果は、本社の関与が低い海外子会社でも、本国派遣者が社内の調整や資源共有で一定の役割を果たすことで、世界的な価値創造活動から子会社が孤立することが回避される可能性を示している、と彼らは述べた。これらの研究は、日系海外拠点で比較的多く見られる本国派遣者については、その動向や拠点・経営環境の動向や特徴を踏まえつつ、多面的に分析する必要性があることを示唆している。

### 3 要約と今後の課題

本稿では、海外プロジェクトにおけるPLの現地化を分析する手掛かりを得るために、主に本国派遣者に関する先行検討を概観した。本節では、この文献レビューで明らかになった点を要約したうえで、今後の研究課題について述べる。

先行研究では、海外拠点のポストの補充、本社人材の育成、海外拠点に対するコントロール・

調整、知識マネジメントが、本国派遣の目的や本国派遣者の役割として論じられてきた。ただし、本国派遣者を通じた知識マネジメントについては知識移転の問題を論じた先行研究が多く、知識ベース論で強調された知識統合の問題はあまり論じられていない。われわれの研究対象である海外開発プロジェクトでは国際拠点間や部門間の知識統合が不可欠である。したがって、知識統合の観点から海外プロジェクトのPLの現地化を分析することが、今後の研究課題となってくる。とくに、現地従業員のPLを登用する形でPLの現地化が進むならば、本国派遣者のPLはどのように代替されていくのかについて解明する必要がある。本国派遣者のPLが担ってきた拠点間連携における知識マネジメントやコントロールは、現地人PLも同様に実現できるのだろうか。もしかすると、本国派遣のPLが担ってきた拠点間連携を促す役割は、現地人PLが登用された当初は十分果たせない、または組織内でそのような懸念が企業内で残るかもしれない。

この点では、近年論じられている拠点を越えた境界連結者 (boundary spanner) としての本国派遣者の役割にも着目する必要もあるだろう。社会的ネットワーク (social networks) の視点を取り入れた国際ビジネス研究を概観した Cuypers et al. (2020) によると、境界連結者としての本国派遣者を含む海外派遣者の役割がこれまで論じられている。それは、組織・国を越えた社会的関係の形成や市場機会に関する知識の提供、知識移転の担い手としての役割である。とくに国際拠点間を結びつける社会的関係の形成という役割については、コントロールや調整という観点で本国派遣者の役割として論じられてきた面もある。しかし、海外プロジェクトにおける知識統合という観点からあらためて国際拠点間の連結者としての本国派遣者の役割を捉えなおす余地もあると思われる。

加えて、PLの現地化が拠点間連携を困難にすることが懸念される局面では、これを補完する仕組みの分析も必要となるであろう。たとえば、海外プロジェクトとの連携に向けた、本社側のサブ組織の設置や当該サブ組織への本国派遣からの帰任者の配置、海外拠点から本社への出向等が考えられる。これらの海外プロジェクトの現地化に向けた組織的な対応についても、海外プロジェクト自体の分析とあわせて分析していく必要がある。とくに海外拠点から本社への出向者<sup>13)</sup>は、本社から海外拠点に対する知識移転やコントロールの中心となる本国派遣者を長期的に代替しうる存在となりうる (Hazing et al., 2015)。海外拠点から本社への出向者 (およびその経験者) が、国際拠点間の連携において一定の役割を果たすなら、それらの人々の存在も海外プロジェクトにおけるPLの現地化に影響するであろう。これらの内的・外的要素も考えあわせつつ海外プロジェクトを分析することが、今後の課題である。

#### 注

- 1) 本研究は、科研費 (国際共同研究強化 (B) 20KK0028、基盤研究 (B) 20H01534、基盤研究 (B) 19H01524、基盤研究 (C) 19K01807) の助成を受けている。

- 2) 関口（2016）は本国籍人材（本社人材）の海外拠点への派遣や、海外拠点から他の海外拠点への人材の派遣を海外派遣（expatriation）、派遣される人材を海外派遣者（expatriate）と呼んでいる。また、Cheong et al.（2019）は、海外子会社から他の海外子会社に派遣される人材を expatriate と呼んでいる。本稿では海外拠点間の人材移動については論じないため、本社から海外拠点への人材の派遣を本国派遣（expatriation）、その対象者を本国派遣者（expatriate）と呼ぶ。これは本社を起点とする印象を与える可能性があるが、海外派遣と区別するために本稿ではこの呼称を用いる。本稿では海外拠点におけるプロジェクトを起点に、PLの現地化を分析することを想定している。これは国際ビジネス研究で比較的多い本社を中心とした国際運営体制に対する見方とは異なるものである。
- 3) 海外プロジェクトにおけるPLの現地化の分析枠組みを検討するうえで、メンバー間の異質性に着目したダイバーシティ研究も多く示唆をもたらす。本稿の紙幅は限られるため、Williams and O'Reilly（1998）や Kearney and Gebert（2009）、谷口（2005）等のダイバーシティ研究は、別の機会に検討する。
- 4) 海外プロジェクトのPLの主要拠点（本社または海外拠点）もPLの現地化の一側面である。PLの主要拠点が本社から海外拠点に変わる現地化については、別の機会に検討する。
- 5) 彼らは、Child（1972a, 1972b, 1973）等の議論を踏まえつつ、組織のコントロールに関する三種類の戦略について論じている。第一のタイプは、中央集権体制のもとでトップが直接的におこなうコントロールであり、これは比較的小規模な組織で有効である。第二のタイプは、ルールや手続き、記録、階層等を通じて運営される官僚制によるコントロールである。これは、規模が拡大して専門化・計画化・手続化が進んだ組織において、小規模組織のトップが有していた権限を、組織階層を通じて分権化した形でおこなうコントロールである。第三のタイプは、社会化を通じたコントロールである。多国籍企業が世界中の拠点で多様な人々を管理する際に、トップによる直接的なまたは官僚的なコントロールでは不十分な面がある。たとえば、世界に展開する拠点間のコミュニケーションの促進や、拠点間の利害を調整するルール・手続きの策定は、直接的コントロールや官僚的コントロールでは対応が難しい。このような問題については、国際拠点間を往来する本国派遣者を通じて、自社組織の構成員で共通の価値観を共有し、それに基づく行動を通じて対応することが重要だ、と Edström and Galbraith（1977）は述べている。また、この社会化を通じたコントロールは、海外進出で自社内の多様化が進み、より分権化が求められる組織において、海外拠点の裁量を拡大しつつ、世界拠点を統合する方法となる、と彼らは指摘している。
- 6) Harzing et al.（2015）が依拠する別の知識ベース論の研究として Kogut and Zander（1993）もある。彼らはまず、どのように協働し（cooperate）、コミュニケーションするのにかについての知識の集合体が存在するコミュニティー（Kogut and Zander, 1993; p. 631）として企業を位置付け、そこでは知識の創造と内部移転（Transfer）が効率的におこなわれる（Kogut and Zander, 1993; p. 631）と捉えている。彼らも知識創造について言及しているが、議論の中心は多国籍企業内それも国境を越えた拠点間の知識移転にある。

Kogut and Zander（1993）は、企業特異的な優位性（優れた保有知識）が海外直接投資につながることを論じた Hymer（1976）を起点に、多国籍企業内の知識移転について論じた。彼らが知識移転に着目した背景には、新たな知識を創造し、知識を複製（replicate）・活用し、自社市場を拡大することが、企業成長の鍵であるという見方がある。Kogut and Zander（1993）が海外直接投資について国境を越えた企業内の知識移転と位置付けた理由は、これを企業成長に結びつくものとして捉えたからである。そして、知識移転それも多国籍企業内の国境を越えた知識移転の困難性を、知識の特性（暗黙的か否か）や移転主体の能力・意図とのかかわりで論じている。これらに伴うコストが海外直接投資を通じて国境

を越えた取引を組織で内部化する背景にあることを、彼らは強調している。とくにこの点を、機会主義的な行動等に起因する取引コストの増大が市場取引を内部化する理由としてきた取引コスト論の説明とは区別すべきだ、と彼らは主張している。また、知識移転に伴う知識をコード化・変換・教育する努力や、知識の受け手側の理解・適用能力のためのコストは、移転主体の能力とは異なるという点も彼らは強調している。このように彼らの議論は、Grant (1996) と比較して多国籍企業の国際拠点間の知識移転をより強調しており、Harzing et al. (2015) の視点に近い内容だといえる。

- 7) 関口 (2016) は、海外拠点から本社に一定期間人材を派遣することを受け入れ出向、派遣される人材を受け入れ出向者と呼んでいる。これらについて海外プロジェクトを起点とした分析を想定する本稿では、海外拠点から本社への出向 (出向者) と呼ぶことにする。
- 8) 本国派遣者を含む海外派遣者の国際拠点間の知識移転における役割や知識移転を促す要因・条件は、Chang et al. (2012) や Cheong et al. (2019)、Froese et al. (2021) も分析している。
- 9) 彼女らの調査では、たとえば専務・常務取締役が本国派遣者が登用された海外子会社は約 25% あり、これは Harzing (2001) による 1990 年代半ばの分析結果の約 60% より少ない。また、Harzing et al. (2015) は、本国出向の経験者が海外子会社の専務・常務取締役に平均 3.29 人就いており、これは他の先行研究より大きい値であることから、海外子会社の本社への出向者の役割が近年増大したと述べている。これらの結果は、調査時期の違いによる影響を受けているのかもしれない。あるいは、本国派遣を通じた本社からの知識移転が進んだ海外拠点では、現地従業員の本社への出向へと知識移転の形態がシフトすることを示唆しているのかもしれない。
- 10) 知識統合の観点から海外プロジェクトにおける PL の現地化を分析するうえでは、Hennart (2009) の提示したバンドリング・モデル (bundling model) が示唆をもたらす。同モデルは海外事業に投入される 2 種類の補完的な経営資源、とくに現地市場で事業活動をおこなうための知識 (ローカル知識) と技術的な知識の組み合わせに着目している。多国籍企業のローカル知識へのアクセスの有無が、海外子会社の出資形態や設立形態の選択に影響することが Hennart (2009) や Hennart et al. (2015)、Hennart (2020) 等で論じられてきた。多国籍企業が初めて参入する海外市場では、ローカル知識を有する現地企業との合併企業の設立は有力な選択肢となるが、そこでは必ずしも現地企業から多国籍企業への知識移転が重視されるわけではない。むしろ、多国籍企業が現地企業との合併を実施することでローカル知識にアクセスでき、これが海外事業において多国籍企業のもつ技術と組み合わせられる、と同モデルでは理解される。よって、同モデルは Grant (1996) の知識ベース論や製品開発研究と同様に、知識移転の側面よりも、知識統合の側面を強調する見方であるといえよう。
- 11) ただし、Kopp (1994) は本国派遣者の本社帰任時の困難さを経験する企業は、日系拠点より欧米系拠点の方が多いことも示しており、日本企業の問題だけを指摘したわけではない。
- 12) 本社中心の世界的な組織体制のもとで本国派遣者を中心に海外拠点を運営する国内志向の基本姿勢を有することの問題については、Perlmutter (1969) や Heenan and Perlmutter (1979) も論じている。その具体的な内容は、海外拠点からの優れたフィードバック (good feedback) の欠如、海外拠点の優秀な人材の退職、海外拠点におけるイノベーションの少なさや高度な能力構築の難しさ (Perlmutter, 1969; p. 16) である。彼らによると、多国籍企業の海外業務担当者の任命や海外の市場機会の分析、合併パートナーの選択等の国際経営活動にかかわる意思決定は、親会社の考え方や基本姿勢に基づいている。とくに国際経営活動における意思決定の根底には、どの人材・アイデアが適切でありかつ信頼できるか (本国人と外国人の比較において) という点に関する親会社の姿勢と信念がある (Heenan and Perlmutter, 1979; 訳書 p. 21)、と彼らは述べている。

このような親会社の基本的な姿勢およびそれに基づく組織体制を彼らは 4 タイプに分類した。第 1 は、

世界的に本国人を中心的な地位に配置し（海外拠点では本国派遣者が主要ポストを占める）、本社が世界的体制の中心となる本国志向（ethnocentric）である。第2は、一定程度の海外事業のオペレーションにかかわる意思決定は、主要ポストに現地従業員が登用された海外子会社に委譲しつつ、財務や研究開発等の重要事項は本社が決定権限をもつ現地志向（polycentric）である。このタイプは、各国文化の違いや外国人に対する理解の難しさがあるため、海外事業が収益をあげている限りは、そこに本社が介入すべきでない、という考えにもとづいている。第3は、複数の国を含む地域単位の事業活動を統括する地域本社が経営的な意思決定権限をもつ地域志向（regiocentric）である。このタイプでは国の枠組みをこえた地域という単位で、幅広くかつ効率的な現地人材の配置・評価・採用がおこなわれる。第4は、各拠点の複雑な相互依存関係や本社と海外子会社との協調関係のもとで、本国従業員を優遇するのではなく、世界中でもっとも優れた人材を登用する世界志向（geocentric）である。このタイプの基本姿勢をもつ多国籍企業では、各国・地域を統合したうえで、世界レベルで統一的な意思決定をおこなうアプローチがとられ、世界的な資源配分の最適化や優れたアイデアの国際的相互交流がはかれる。ただし、国・地域ごとの環境の違いや各市場で現地適応の必要性が高い場合は、このタイプの多国籍企業は大きな課題に直面することもある。

- 13) Sekiguchi et al. (2019) によると、海外拠点から本社への出向者は、本社への出向経験を通じて、本社の知識だけでなく、企業方針において一般に経営哲学・原理として示される企業価値についても学ぶ機会をもつ。企業価値は組織の人々の行動や意思決定の基準となり、また多国籍企業における本社と海外拠点の関係を効果的に運営する手段ともなる。しかし、多国籍企業内の本社と海外拠点の間の地理的な距離があるために、企業価値は上手く共有されにくい面がある。このような問題を解決するうえで、海外拠点から本社への出向者は、海外拠点に帰任後に重要な役割を果たしている、と彼らは指摘している。とくに海外プロジェクトでは、たとえば性能や品質を通じて自社が製品を通じて顧客に提供すべき価値について、現地従業員の理解を高めることはきわめて重要である。本国派遣者やそれ以外の本社従業員、海外拠点から本社への出向者との協働は、海外プロジェクトに参加する現地従業員の企業価値への理解を高める機会となる。このような点を踏まえた海外プロジェクトの組織編成の問題として、PLの現地化を捉えることもできるであろう。

## 参考文献

- 安達瑛二 (2014) 『トヨタの製品開発』 白桃書房。
- 石井真一 (2013) 『国際協働のマネジメント：欧米におけるトヨタの製品開発』 千倉書房。
- 石井真一 (2017) 「海外拠点における製品開発機能と人の現地化—トヨタ自動車の米国開発拠点の事例分析—」 『日本経営学会誌』 第38巻、64-75頁。
- 稲村雄大 (2007) 「経営現地化と海外現地法人の生存率—日本企業の中国現地法人におけるトップマネジメント国籍の選択—」 『組織科学』 第41巻第2号、82-94頁。
- 岩田智 (2007) 『グローバル・イノベーションのマネジメント—日本企業の海外研究開発活動を中心として』 中央経済社。
- 大木清弘 (2011) 「海外工場能力構築における日本人トップの強み：本国向上に頼らない能力構築の促進」 『組織科学』 第44巻第3号、53-70頁。
- 大木清弘 (2013) 「国際人的資源管理論における日本企業批判—日本人海外派遣者問題の再検討」 組織学会編『組織論レビューⅠ—組織とスタッフのダイナミズム—』 白桃書房、1-42頁。
- 北川尚人 (2020) 『トヨタチーフエンジニアの仕事』 講談社+α文庫。
- 梶山泰生 (2009) 『グローバル戦略の進化：日本企業のトランスナショナル化プロセス』 有斐閣。

- 関口倫紀 (2016) 「海外派遣者のマネジメント」 関口倫紀・竹内規彦・井口知栄編 『国際人的資源管理』 中央経済社、169-183頁。
- 谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかに組織 -』 白桃書房。
- 趙怡純 (2019) 『海外子会社における人の現地化にかんする研究』 大阪市立大学大学院経営学研究科提出博士論文。
- 延岡健太郎・藤本隆宏 (2004) 「製品開発の組織能力 日本自動車企業の国際競争力」 『MMRC ディスカッションペーパーシリーズ』、MMRC-J-9。
- 吉原英樹 (2011) 『国際経営 (第3版)』 有斐閣アルマ。
- Bartlett, C. A. and Yoshihara, H. (1988) "New challenges for Japanese multinationals: Is organizational adaptation their Achilles heel?", *Human Resource Management*, 27(1), pp. 19-43.
- Chang, Y.-Y., Gong, Y. and Peng, M. W. (2012) "Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance", *Academy of Management Journal*, 55(4), pp. 927-948.
- Cheong, A., Sandhu, M.S., Edwards, R. and Poon, W. C. (2019) "Subsidiary knowledge flow strategies and purpose of expatriate assignments", *International Business Review*, 28, pp. 450-462.
- Child, J. (1972a) "Organization structure, environment and performance -the role of strategic control", *Sociology*, 6, pp. 1-17.
- Child, J. (1972b) "Organization structure and strategies of control: a replication of the Aston study", *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 163-177.
- Child, J. (1973) "Strategies of control and organization behavior", *Administrative Science Quarterly*, 18, pp. 1-17.
- Clark, K. and Fujimoto, T. (1991) *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*, Boston: Harvard Business School Press. (田村明比古訳 『製品開発力』ダイヤモンド社、1993年)
- Cuypers, I. R. P., Ertug, G., Cantwell, J., Zaheer, A. and Kilduff, M. (2020) "Making connections: Social networks in international business", *Journal of International Business Studies*, 51, pp. 714-736.
- Edström, A. and Galbraith, J. R. (1977) "Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations", *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 248-263.
- Froese, F. J., Stoermer, S. Reiche, B. S. and Klar, S. (2021) "Best of both worlds: How embeddedness fit in the host unit and the headquarters improve repatriate knowledge transfer", *Journal of International Business Studies*, 52, pp. 1331-1349.
- Grant, R. M. (1996) "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17( Winter Special Issue ) pp. 109-122.
- Harzing, A.-W. (2001) "An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs", *Employee Relations*, 23, pp. 581-598.
- Harzing, A.-W., Pudelko, M. and Reiche, B. S. (2015) "The bridging role of expatriates and inpatriates in knowledge transfer in multinational corporations", *Human Resource Management*, 55(4) pp. 679-695.
- Heenan, D. and Perlmutter, H. (1979) *Multinational organization development: A social architecture perspective*, Reading, M. A.: Addison-Wesley. (江夏健一監訳・有沢孝義・重里俊行訳 『多国籍企業

国際化のための組織開発 』文眞堂、1982年）

- Hennart, J.-F. (2009) "Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets", *Journal of International Business Studies*, 40( 9 ) pp. 483-497.
- Hennart, J.-F., Sheng, H., and Pimenta, G. ( 2015 ) "The drivers of entry and expansion modes of US-based MNEs in Brazil", *International Business Review*, 23( 3 ) pp. 466-475.
- Hennart, J.-F. ( 2020 ) "More than intent: A bundling model of MNE-SME interactions", *Journal of International Business Studies*, 51, pp. 1176-1194.
- Hymer, S. ( 1976 ) *The international operations of national firms and other essays*, Cambridge. MA: The MIT Press. ( 宮崎義一訳 『多国籍企業論』岩波書店、1979年。)
- Kawai, N. and Strange, R. ( 2013 ) "Subsidiary autonomy and performance in Japanese multinationals in Europe", *International Business Review*, 23( 3 ) pp. 504-515.
- Kearney, E. and Gebert, D. ( 2009 ) "Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership", *Journal of Applied Psychology*, 94( 1 ) pp. 77-89.
- Kogut, B. and Zander, U. ( 1993 ) "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, 24( 4 ) pp. 625-645.
- Kopp, R. ( 1994 ) "International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals", *Human Resource Management*, 33( 4 ) pp. 581-599.
- Perlmutter, H. ( 1969 ) "The tortuous evolution of the multinational corporation," *Columbia Journal of World Business*, January-February, pp. 9-18.
- Sekiguchi, T., Takeuchi, N., Takeuchi, T., Nakamura, S. and Ebisuya, A. ( 2019 ) "How inpatriates internalize corporate values at headquarters: The role of development job assignments and psychosocial mentoring", *Management International Review*, 59( 5 ) pp. 825-853.
- Williams, K. and O'Reilly, C. ( 1998 ) "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research", *Research in Organizational Behavior*, 20, pp. 77-140.



## Development in expatriate research

Shinichi Ishii

### Summary

This paper reviews the literature on the management of expatriate employee. Expatriate employees are employees that have been dispatched from the head-quarter of a multi-national enterprise to one of its subsidiaries in another country. The purpose of this paper is to prepare for the development of an analytical framework to analyze project leader ( PL ) localization at new product development projects at foreign subsidiaries through the promoting of a local employee for PL instead of an expatriate. The previous expatriate management literature indicates that the expatriates take the role of control and knowledge transfer at foreign subsidiaries.