

海外子会社で早期に昇進させるべき人材とは

九州共立大学 水戸康夫

Selected Promotion Person for Japanese Overseas Subsidiaries

Yasuo Mito

Kyusyukyokoritu Univ.

要旨

現地人社員を4つ(情報収集不足型人材、優秀自認型人材、腰掛型人材、甘受型人材)に分類し、「腰掛型人材」「甘受型人材」について同時手番の昇進ゲームを行なう。昇進ゲームでは日本語習得のために時間を使うことを長期勤続意思のシグナルとし、長期勤続意思を評価する等の想定をすることで、シグナル発しない「腰掛型人材」は採用数を少なくし、シグナル発する「甘受型人材」採用数を多くし、早期に昇進させるべきとした。

キーワード：日本語、長期勤続、シグナル、同時手番ゲーム

1章 はじめに

本社から海外子会社に対して、「高い金を払ってもいいから優秀な人材を採用しろと言われるが、なかなか優秀な人材を採用できない。たとえ採用しても、周囲のローカル社員にうまく溶け込めず、辞めてしまう。あるいは、自分のキャリアが見えないと言って欧米系企業へ転職してしまう¹⁾」という指摘がある。この指摘が行なわれてから20年近く経過しているので状況は改善されているかもしれないが、海外子会社において、当時とほぼ同様の経営管理や人事制度が維持されているのならば、本社のイメージする優秀な人材採用の指示に従うことは困難であり、採用できたとしても短期に離職するという状況は改善していないのかもしれない。本論は改善していない場合に、どのような人材を採用すべきか、採用した人材を昇進させる場合に、どのようなシグナルに注目すべきかについて考察していく。予め結論を述べるなら、日本語習得のために時間を使うことを長期勤続意思のシグナルとし、現地人社員自身にシグナルを発するか否かを選択させた上で、長期勤続意思のシグナルを発する現地人社員を昇進させるべきであるという提案を行なう。

2章 海外子会社にとっての昇進、現地人社員にとっての昇進

日本人派遣社員から見た時の海外子会社における諸課題として、現地社員の能力に不足があることや、経営理念を体得していないこと等が挙げられており²、人事制度等以外に能力に不足があることや、経営理念を体得していないこと等によって、海外子会社における昇進は欧米系企業と比べてゆっくりであることがあげられる³。

昇進がゆっくりであることに不満を持つ現地社員の中には、経営理念を体得していないことを理由として昇進対象から除かれていることを十分には認識できていない現地社員が存在する。経営理念は文章で書かれ、日本人派遣社員から随時説明され、本社社長からもズーム(Zoom)等も活用して説明されることから、現地社員自身は理解(体得)していると認識しているとしても、日本人派遣社員は、現地社員は経営理念を体得していないと認識している場合がある⁴。日本人派遣社員が、現地社員は体得していると認識するには、日本人派遣社員の仕事のやり方や言動に注目して、模倣しているとの自覚なしに模倣していることが求められ、自覚なしに模倣していることをもって体得していると認識する⁵。日本人派遣社員が経営理念を体得していると認識することで昇進対象となりうる現地社員であるには、自覚なしの模倣が実現している必要があり、自覚なしの模倣実現には長期勤続が必要となることから結果として、経営理念を体得していないことを理由として昇進はゆっくりしたものとならざるを得ない⁶。

海外子会社側のゆっくりした昇進についての説明を行なったので、次に、海外子会社に就職を希望する大学卒業予定者側についての検討をしてみる⁷。海外子会社に就職を希望する学生は4つのタイプに分類することができる。第1に昇進には長い時間が必要であるという情報を予め持たずに入社を希望する「情報収集不足型人材」であり、入社後に後述の3つタイプのうちどのタイプに変容するのかが明らかになる。

第2に昇進には長い時間が必要であるという情報は入手しており、必要であることを理解していても、優秀と自認する自分ならば早期に昇進できると認識している「優秀自認型人材」であり、高い成果を上げたとしても⁸短期間での昇進は実現困難であることを認識した瞬間に、離職に向かっての行動をおこすとし、入社後1年以内に離職するものとする。

第3に昇進には長い時間が必要であるという情報は入手しており、長い時間が必要であることを理解していても、3年程度勤務して、仕事における能力を向上させつつ、欧米系企業への転職に役立つと考えられる勉強(英語能力向上やマーケティング等の勉強)を行なった上で離職する意図を持つ「腰掛型人材」であり⁹、3年程度で離職するものとする。

第4に昇進には長い時間が必要であると理解した上で、昇進を強く希望することから長期勤続を甘受することを自ら明らかにするシグナル、本論では日本語習得に時間を使うというシグナルを発する「甘受型人材」であり、10年以上勤務するものとする。この時、昇進のために長期勤続を甘受するつもりの人材であっても、日本語習得に時間を使うことで長期間の勤務を甘受するというシグナルを発していない場合には¹⁰、海外子会社は入社時点では「甘受型人材」であるか「腰掛型人材」であるかを峻別できないため、シグナルを発していない人材は「腰掛型人材」と見なすこととする。

「情報収集不足型人材」が入社後、「優秀自認型人材」となるのか「腰掛型人材」となるのか「甘受型人材」となるのか明らかではないので、入社を希望する学生におけるタイプに基づいて検討する3章のゲームでは取り扱わない。また、「優秀自認型人材」は入社後1年以内に離職すると想定しているため、昇進対象になるほど長期間勤続することはないことから、「優秀自認型人材」も3章のゲームでは取り扱わない。この結果、3章のゲームで取り扱うのは「腰掛型人材」と「甘受型人材」である。

「腰掛型人材」は海外子会社が何ら施策を行なわなくても、遅かれ早かれ自発的に離職するが、自発的な離職を促す施策(昇進に長期間を課すこと)の周知徹底によって、3年程度より短い期間での離職を期待することができることから、育成するのにかかる教育費用(時間コスト含む)を節減できる。

3章では長期勤続の可能性が昇進に影響を及ぼすとした時、「海外子会社」と「腰掛型人材」の昇進ゲーム1と、「海外子会社」と「甘受型人材」の昇進ゲーム2を行なう。

3章 ゲーム

3-1 プレイヤー

昇進ゲーム1におけるプレイヤーは「海外子会社」と「腰掛型人材」とする。昇進ゲーム2におけるプレイヤーは「海外子会社」と「甘受型人材」とする。議論を単純にするため「腰掛型人材」であっても「甘受型人材」であっても、仕事の遂行能力は同等であるとともに、日本語の知識は全く持っていないが、日本語習得しようとする場合の学習環境は同様に整っており、日本語習得のために必要な時間(日本語習得能力)は同じであるとする。

「腰掛型人材」と「甘受型人材」とは、日本語習得に時間を使うということで、長期勤続する意志があるというシグナルを発しないか、発するのかという点だけが相違するものとする。「腰掛型人材」と「甘受型人材」は日本語の知識を全く持っていないとしているので、日本語能力試験のN1やBJTビジネス日本語能力テストのJ1やJ1+ (N1よりも高い日本語能力を示す指標)等の資格を保持していないとする。また、海外子会社は現地人社員に対して、日本語習得のために時間を使うことが長期勤続のシグナルの役割を持っていることを周知徹底しているものとする。

「海外子会社」は、現地人社員に対して昇進には日本語の習得が重要であることと¹¹、日本語習得のために時間を使うことが「甘受型人材」であることを示すシグナルとなることを理解させた上で、シグナルに対して十分なメリットを提示するものとする。

日本語習得に時間を使うことが長期勤続のシグナルとなるのは、習得には一定以上の時間を使うことが必要であるにも関わらず、欧米系企業に転職する時に日本語習得はメリットとならず、日本語習得よりも英語能力のさらなる向上やマーケティングの勉強等に時間を使えば、転職はよりスムーズとなるからである。このため、転職に有利とはならない日本語習得のために時間を使うことを、長期勤続のシグナルを発していると見ることとする。

ゲームにおいては、プレイヤーが「海外子会社」と「腰掛型人材」である同時手番の昇進ゲーム1を、プレイヤーが「海外子会社」と「甘受型人材」である同時手番の昇進ゲーム2を行なう。

3-2 戦略

昇進ゲーム1と昇進ゲーム2における「海外子会社」は、長期間とは言えないが、ある程度の時間をかけた昇進で対応することを象徴する10年で課長に昇進させる方針¹² (以下では「10年方針」と呼ぶ)と、昇格には長期間を要することを象徴する20年で課長に昇進させる方針¹³ (以下では「20年方針」と呼ぶ)という2つの戦略を持つとする。

「海外子会社」は、日本語習得のために時間を使う現地人社員は、欧米系企業等への転職に有利とはならないことに時間を使うことから、欧米系企業等への転職を現時点では考えていないと見なし、長期勤続を期待できると考える。そして、長期勤続を期待できる現地人社員には、日本語習得のために時間を使わない現地人社員よりは早期に昇進させる¹⁴。

「海外子会社」は、日本語習得のために時間を使わない現地人社員に対して、日本語習得のために時間を使うという長期勤続のシグナルを発していないことを理由として、結果として長期勤続している現地人社員に対しては、「20年方針」で昇進させる。シグナルを発しない限り、「甘受型人材」であるか否かを外部から観察できないため、いつ離職するかわからない人材と見るしかなく、「腰掛型人材」と同等に扱わざるを得ないからである。

「海外子会社」に「腰掛型人材」「甘受型人材」として入社するプレイヤーは、N1やJ1+やJ1の資格を獲得しようとして、日本語習得に時間を使うことを意味する「日本語を勉強する」と、日本語習得に時間を使わないことを意味する「日本語を勉強しない」という戦略を持つとする。

3-3 利得

昇進ゲーム1における「海外子会社」と「腰掛型人材」というプレイヤーの戦略の組は $x = (\text{「10年方針」, 「日本語を勉強する」})$ 、 $y = (\text{「10年方針」, 「日本語を勉強しない」})$ 、 $z = (\text{「20年方針」, 「日本語を勉強する」})$ 、 $w = (\text{「20年方針」, 「日本語を勉強しない」})$ の4通りである。昇進ゲーム2における「海外子会社」と「甘受型人材」というプレイヤーの戦略の組は $x = (\text{「10年方針」, 「日本語を勉強する」})$ 、 $y = (\text{「10年方針」, 「日本語を勉強しない」})$ 、 $z = (\text{「20年方針」, 「日本語を勉強する」})$ 、 $w = (\text{「20年方針」, 「日本語を勉強しない」})$ の4通りである。

昇進ゲーム1における戦略の組 $= \{x, y, z, w\}$ 上の両プレイヤー選好順序 $R_{\text{「海外子会社」}}$ と $R_{\text{「腰掛型人材」}}$ を表す効用指標関数 $u_{\text{「海外子会社」}}$ と $u_{\text{「腰掛型人材」}}$ を適当に選び、次のように効用指標値すなわち利得を定める。

$$\begin{array}{ll}
 u_{\text{「海外子会社」}}(x) = A_{\text{「海外子会社」}}, & u_{\text{「海外子会社」}}(z) = B_{\text{「海外子会社」}}, \\
 u_{\text{「海外子会社」}}(y) = C_{\text{「海外子会社」}}, & u_{\text{「海外子会社」}}(w) = D_{\text{「海外子会社」}}, \\
 u_{\text{「腰掛型人材」}}(x) = E_{\text{「腰掛型人材」}}, & u_{\text{「腰掛型人材」}}(z) = F_{\text{「腰掛型人材」}}, \\
 u_{\text{「腰掛型人材」}}(y) = G_{\text{「腰掛型人材」}}, & u_{\text{「腰掛型人材」}}(w) = H_{\text{「腰掛型人材」}}
 \end{array}$$

昇進ゲーム 2 における戦略の組 $=\{x, y, z, w\}$ 上の両プレイヤー選好順序 R 「海外子会社」と R 「甘受型人材」を表す効用指標関数 u 「海外子会社」と u 「甘受型人材」を適当に選び、次のように効用指標値すなわち利得を定める。

$$\begin{aligned} u_{\text{「海外子会社」}}(x) &= A_{\text{「海外子会社」}}, & u_{\text{「海外子会社」}}(z) &= B_{\text{「海外子会社」}}, \\ u_{\text{「海外子会社」}}(y) &= C_{\text{「海外子会社」}}, & u_{\text{「海外子会社」}}(w) &= D_{\text{「海外子会社」}}, \\ u_{\text{「甘受型人材」}}(x) &= K_{\text{「甘受型人材」}}, & u_{\text{「甘受型人材」}}(z) &= L_{\text{「甘受型人材」}}, \\ u_{\text{「甘受型人材」}}(y) &= M_{\text{「甘受型人材」}}, & u_{\text{「甘受型人材」}}(w) &= N_{\text{「甘受型人材」}} \end{aligned}$$

昇進ゲーム 1 においてプレイヤーである「海外子会社」は、相手プレイヤーである「腰掛型人材」が「日本語を勉強する」を選択することを選好する ($A_{\text{「海外子会社」}} > C_{\text{「海外子会社」}}$ 、 $B_{\text{「海外子会社」}} > D_{\text{「海外子会社」}}$)。また「海外子会社」は、「腰掛型人材」が「日本語を勉強する」を選択する場合には「20 年方針」よりも「10 年方針」を選好し、「腰掛型人材」が「日本語を勉強しない」を選択する場合には「10 年方針」よりも「20 年方針」を選好する ($A_{\text{「海外子会社」}} > B_{\text{「海外子会社」}}$ 、 $D_{\text{「海外子会社」}} > C_{\text{「海外子会社」}}$)。

「腰掛型人材」は、相手プレイヤーである「海外子会社」が「20 年方針」よりも「10 年方針」を選択することを選好する ($E_{\text{「腰掛型人材」}} > F_{\text{「腰掛型人材」}}$ 、 $G_{\text{「腰掛型人材」}} > H_{\text{「腰掛型人材」}}$)。また「腰掛型人材」は「日本語を勉強しない」を選択することを選好し、支配戦略とする ($G_{\text{「腰掛型人材」}} > E_{\text{「腰掛型人材」}}$ 、 $H_{\text{「腰掛型人材」}} > F_{\text{「腰掛型人材」}}$)。

昇進ゲーム 2 においてプレイヤーである「海外子会社」は、相手プレイヤーである「甘受型人材」が「日本語を勉強する」を選択することを選好する ($A_{\text{「海外子会社」}} > C_{\text{「海外子会社」}}$ 、 $B_{\text{「海外子会社」}} > D_{\text{「海外子会社」}}$)。また「海外子会社」は、「甘受型人材」が「日本語を勉強する」を選択する場合には「20 年方針」よりも「10 年方針」を選好し、「甘受型人材」が「日本語を勉強しない」を選択する場合には「10 年方針」よりも「20 年方針」を選好する ($A_{\text{「海外子会社」}} > B_{\text{「海外子会社」}}$ 、 $D_{\text{「海外子会社」}} > C_{\text{「海外子会社」}}$)。

「甘受型人材」は、相手プレイヤーである「海外子会社」が「20 年方針」よりも「10 年方針」を選択することを選好する ($K_{\text{「甘受型人材」}} > L_{\text{「甘受型人材」}}$ 、 $M_{\text{「甘受型人材」}} > N_{\text{「甘受型人材」}}$)。「甘受型人材」は「日本語を勉強する」を選択することを選好し、支配戦略とする ($K_{\text{「甘受型人材」}} > M_{\text{「甘受型人材」}}$ 、 $L_{\text{「甘受型人材」}} > N_{\text{「甘受型人材」}}$)。

「海外子会社」が「日本語を勉強する」を選択される場合には「10 年方針」を選好するのは、長期勤続するプレイヤーを早期に課長に昇進させたい人材、つまり、部長候補や社長候補となりうる課長として昇進させたいとからである。言い換えれば、「日本語を勉強しない」を選択される場合には、昇進させてくれない「海外子会社」に見切りをつけて離職することを望んでおり、離職を望んでいるという「海外子会社」の意思を象徴する「20 年方針」を選択することを選好する。いつ離職するかわからない人材は、いつ離職しても対応できるように、可能な限り昇進を遅らせ、課長に昇進させるにしても部長候補や社長候補ではない課長にすることで、いつか発生する離職に対応しようとするからである。

昇進ゲーム 1 での両プレイヤーの選好順序 R 「海外子会社」と R 「腰掛型人材」は上述の説明により

$$R_{\text{「海外子会社」}} : x, z, w, y$$

$R_{\text{「腰掛型人材」}} : y, x, z$ および $R_{\text{「腰掛型人材」}} : y, w, z$ となる。

昇進ゲーム 2 での両プレイヤーの選好順序 $R_{\text{「海外子会社」}}$ と $R_{\text{「甘受型人材」}}$ は上述の説明により

$R_{\text{「海外子会社」}} : x, z, w, y$

$R_{\text{「甘受型人材」}} : x, y, w$ および $R_{\text{「甘受型人材」}} : x, z, w$ となる。

本論の上述の諸仮定の下では、「海外子会社」と「腰掛型人材」との昇進ゲーム 1 において、ナッシュ均衡は(「20 年方針」、「日本語を勉強しない」)となり、「海外子会社」と「甘受型人材」との昇進ゲーム 2 において、ナッシュ均衡は(「10 年方針」、「日本語を勉強する」)となる。

表 1 昇進ゲームの利得行列 1

「腰掛型人材」 「海外子会社」	「日本語を勉強する」	「日本語を勉強しない」
「10 年方針」	(A「海外子会社」、E「腰掛型人材」)	(C「海外子会社」、G「腰掛型人材」)
「20 年方針」	(B「海外子会社」、F「腰掛型人材」)	(D「海外子会社」、H「腰掛型人材」)

利得 : (「海外子会社」、「腰掛型人材」)

表 2 昇進ゲームの利得行列 2

「甘受型人材」 「海外子会社」	「日本語を勉強する」	「日本語を勉強しない」
「10 年方針」	(A「海外子会社」、K「甘受型人材」)	(C「海外子会社」、M「甘受型人材」)
「20 年方針」	(B「海外子会社」、L「甘受型人材」)	(D「海外子会社」、N「甘受型人材」)

利得 : (「海外子会社」、「甘受型人材」)

4 章 昇進ゲーム 1、昇進ゲーム 2 における想定について

昇進ゲーム 1、昇進ゲーム 2 に関して、いくつかの想定を行なっているが、特に重要な想定は、海外子会社は相手プレイヤーが「日本語を勉強する」を選択することを選好することである。「日本語を勉強する」を選択することを選好するという想定をしていることから、「甘受型人材」が「日本語を勉強する」を選択することを選好するように、海外子会社は「日本語を勉強する」を選択する時のメリットを十分に高くするという想定もしている。

「日本語を勉強する」を選択することを長期勤続のシグナルとして使用するという想定はどの程度現実妥当性があるのだろうか。岩内(1992、123 頁)では日本語学習に会社が費用の半額補助や、日本語講座開設する企業や、ジャパン・ソサエティから講師を招く企業が存在するとしているが、日本語手当は現地の物価水準からみて十分に高いと見なせるのか、日本語習得が昇格に有利となっているのか等への言及がない下で、受講生が少なく、講座廃止した企業も存在していることを報告している。「日本語を勉強する」を選択する時のメリットが十分には高くないことが、受講者を少なくしているのかもしれない。受講生が少ないという 1990 年代においては、「日本語を勉強する」を選択することを長期勤続

のシグナルとして使用することは、一般論としては妥当とは言えず、現在においても受講者が多くなったという報告は見られないことから、現状においては「日本語を勉強する」を選択することを長期勤続のシグナルとして使用することは現実妥当性を持っていない。

3章におけるナッシュ均衡は、「海外子会社」が「日本語を勉強する」を選択する時のメリットを十分に高くするという想定の下のものであり、受講者が少ないという現状は、現地人社員の「日本語を勉強する」を選択するメリット、つまり日本語習得による日本語手当や基本給アップや昇進の可能性が十分とは言えないという状況がもたらしたものかもしれない。

メリットを十分に高くすることで「海外子会社」の業績に良い影響を期待できるのであれば、「海外子会社」は「日本語を勉強する」を選択する時のメリットを十分に高くすべきであり、「日本語を勉強する」を選択する時のメリットが十分に高くなるのであれば、長期勤続のシグナルとして使用することを妥当と見なせるようになる。

「海外子会社」が「日本語を勉強する」を選択する時のメリットを十分に高くするという想定は、現地人社員が「日本語を勉強する」を選択することが「海外子会社」にとって利益になることを前提としている。板垣(2023、46頁～47頁)は「日本語人材の豊富な拠点では経営者の現地化が進む傾向」があるとしていることから、経営者の現地化を進めることが海外子会社にとって利益になるとすれば、「日本語を勉強する」を選択する時のメリットを十分に高くすることで、「日本語を勉強する」を選択する現地人社員を増加させ、現地人社長候補者プールを拡充することは、「海外子会社」にとって利益となる。

上述の議論は全ての海外子会社に対してではなく、技術・ノウハウの標準化や、仕事の仕方の標準化の程度が低い「海外子会社」に限定したものである。標準化の程度が低い「海外子会社」においては、技術等を持つ日本人派遣社員の果たすべき役割は重要である。日本人派遣社員がイニシアティブを発揮したことで海外子会社の業績に良い影響をもたらした事例が大木(2011)において報告されており、技術等の標準化の程度の低い「海外子会社」を対象とする時には、「海外子会社」においては日本語人材の層が厚くなるのが利益となる。「海外子会社」においては、現地人社員には技術等を持つ日本人派遣社員との潤滑なコミュニケーション(可能なら日本語)が重要であり、「海外子会社」が「日本語を勉強する」を選択する時のメリットを十分に高くすることは、日本語人材を豊富にし、「海外子会社」の業績に良い影響をもたらす、結果として日本語に堪能な現地人社員を社長にすることも可能となることから、「日本語を勉強する」を選択することを長期勤続のシグナルとして使用するという想定は、一定の妥当性を持つ。

「日本語を勉強する」を選択する時のメリットは十分に高いとは言えない現状の下において、本論は標準化の程度の低い「海外子会社」は、「日本語を勉強する」を選択する時のメリットを十分に高くすることを提案する。技術等の標準化の程度の高い海外子会社が「日本語を勉強する」を選択する時のメリットを十分に高くすることが、海外子会社の業績にとって良い影響を与えるかは明らかではないが、技術等の標準化の程度の低い「海外子会社」の業績にとっては良い影響を与えることを期待できるからである。

また、「腰掛型人材」であるにも関わらず、3年程度の期間において、たまたま欧米系企業に転職しなかった(できなかった)現地人社員を「甘受型人材」に変容させることも求められる。入社する時点における「甘受型人材」だけでは、「海外子会社」運営に必要な人数には足りないので、日本語習得に時間を使う人材は、早期に課長へ昇進することが可能になるという事実の周知を行なうことで、入社する時点では「腰掛型人材」であっても、「甘受型人材」に変容させることの可能な現地人社員は変容させるべきである。この時、長期勤続だけでは「甘受型人材」とは認めず、日本語習得のために時間を使うということを、シグナルとして使用することを明確に示しておくことが重要である。

5章 まとめ

海外子会社の人材を4パターンに分類し、本論ではそのうちの「腰掛型人材」と「甘受型人材」を対象として昇進ゲームを行なった。「海外子会社」は「10年方針」「20年方針」、「腰掛型人材」と「甘受型人材」は「日本語を勉強する」「日本語を勉強しない」を選択可能である。「10年方針」であれ、「20年方針」であれ、昇進がゆっくりしたものであることを象徴するものとして用いた。「日本語を勉強する」は長期勤続を示すシグナルとしての日本語に注目していることを示している。「海外子会社」と「腰掛型人材」との昇進ゲーム1におけるナッシュ均衡は(「20年方針」、「日本語を勉強しない」)であり、「海外子会社」と「甘受型人材」との昇進ゲーム2におけるナッシュ均衡は(「10年方針」、「日本語を勉強する」)となった。

本論のゲームにおいてはいくつかの想定を行なっており、特に重要な想定として、「海外子会社」は相手プレイヤーが「日本語を勉強する」を選択することを選好するという想定であり、上述の想定に基づいて、「海外子会社」は「日本語を勉強する」を選択する時のメリットを十分に高くするという想定を行なっている。「海外子会社」が「日本語を勉強する」を選択する時のメリットを十分に高くすることは、現地人社員が「日本語を勉強する」を選択することが「海外子会社」にとって利益になることを意味しており、標準化の程度の低い「海外子会社」にとって利益になることを主張した。

本論における議論は、同時手番ゲーム設定におけるいくつかの想定から得られたものであることから、想定の実現妥当性が問われることになる。また、本論の議論は異文化適応や組織社会化やキャリアアンカー等の分野とも関連している。例えば、新規参入者が組織に適応していく過程を組織社会化と呼ぶのならば、「腰掛型人材」の一部であっても、「甘受型人材」に変容させることができず、全ての「腰掛型人材」が転職していくとするならば、「腰掛型人材」を組織に適応させることに成功しなかった結果と見ることも可能であり、組織社会化等の分析の本論文への援用は可能であり、必要である。同時手番ゲームにおける想定の実現妥当性の検討のために、現時点における「海外子会社」と日本本社および現地人社員へのインタビュー調査やアンケート調査も必要である。今後の課題としたい。

【参考文献】

板垣 博(2023)「通説と異なる事実発見の面白さ—海外日本企業の軌跡から見えてくるもの—」国際ビジネス研究学会編『国際ビジネス研究』第15巻第2号。

岩内亮一(1992)「新たな人的資源管理の模索」岩内亮一・門脇厚司・安部悦生・陣内靖彦・中島朝彦『海外日系企業と人的資源—現地経営と駐在員の生活—』同文館出版。

大木清弘(2011)「海外工場の能力構築における日本人トップの強み：本国工場に頼らない能力構築の促進」組織学会『組織科学』44巻第3号。

柴田裕通、アンドリュー・ドイル(2008)「アジアにおける日・米・欧企業の国際人事管理：本社と子会社の役割」深尾京司・日本経済研究センター編『日本企業の東アジア戦略』日本経済新聞出版社。

白木三秀(2006)『国際人的資源管理の比較分析—「多国籍企業内部市場」の視点から』有斐閣。

鈴木康司(2005)『中国・アジア進出企業のための人材マネジメント』日本経済新聞社。

田中雅子(2016)『経営理念浸透のメカニズム—10年間の調査から見た「わかちあい」の本質と実践』中央経済社。

トックス・バジル(2019)『日本のグローバル化は“日本語”からはじめなさい』プレジデント社。

山室晋也(2021)『経営の正解は全て社員が知っている』ポプラ社。

¹ 鈴木(2005、33頁)

² 白木(2006、第5章)によれば、経営の諸課題として、経営理念の浸透と共有が不十分であることを言及しているのは海外子会社10社のうち6社、現地人幹部社員の能力不足に言及しているのは10社のうち5社、遅い昇進に言及しているのは10社のうち4社である。調査企業は現時点における海外子会社を代表するものではないことに留意しつつも、現在においても同様の傾向があると考え、本論では昇進がゆっくりである理由として、経営理念に注目して議論する。

³ 海外子会社の昇進スピードに対して、ゆっくりであるという主観的な記述は存在しているが、客観的なデータに基づく記述はほとんど存在していない。本論では、白木(2006、第5章)のデータに基づいて、海外子会社の昇進スピードはゆっくりであると見ている。

⁴ 田中(2016、第5章)の「経営理念の浸透レベル」モデルは、第1レベル：経営理念を認識している段階から第6レベル：経営理念が信念となる段階までを規定している。第1レベルは1-1として経営理念の文言を知っている段階、1-2として理念の言葉を覚えている段階がある。現地人社員は第1レベルの1-1あるいは1-2の段階にあるにも関わらず、経営理念を理解(体得)していると認識しているのかもしれない。日本人派遣社員の経営理念体得に対するイメージが、もっと高い段階のものだとすれば、体得もしくは理解に関する認識に乖離が生じうる。

⁵ 田中(2016、113頁～114頁)において、「経営理念の浸透レベル」モデルの第3レベル、理念を行動に反映させることができ、どのように行動することが理念的な行動なのかを体得しているレベルの例として、入社8年目の社員を取り上げていることから、理念を体得するには10年弱の勤務経験が必要であることを示唆している。上述の示唆は、日本企業における事例研究によるものであることから、海外子会社においても適用できるとは言い切れないが、1つの目安となりうることから、10年程度の勤務経験が、経営理念の体得に必要と見なすこととした。

⁶ 経営の諸課題として白木(2006、第5章)で指摘されているように、経営理念の浸透と共有が不十分であること以外に、現地人幹部社員の能力不足も関係している。現地人幹部社員の能力が不足していることは、欧米系企業に比べて遅い昇進に何らかの影響を及ぼしていると考えられるべきである。しかし、高い能力というものは産業によって、企業によって、職種によって、企業文化(挑戦することを重視する文化、失敗しないことを重視する文化等)によって相違するだ

けでなく、インターネットが縦横無尽に利用されている時代とインターネットが存在していない時代でも相違する。したがって、海外子会社が能力を低いと見る理由や実態が明らかにされていない現状では(断片的な指摘は存在している)、現地人幹部社員の能力に関わる考察を行なうことができない。今後、現地人幹部社員の能力に関わる詳細な現地調査が行なわれるようになれば、現地人幹部社員の能力不足が遅い昇進に及ぼす影響について考察することとし、本論では現地人幹部社員の能力不足については取り扱わず、経営理念に関わることのみを検討する。

⁷ 中途入社する人材については、別の機会に議論する。

⁸ 山室(2021、26頁)において、山室氏は同期の中で断トツの成績であると認識していたが、執行役員にまでしか昇進することができず、常務や専務等の上位職位に昇進するには成績以外の別の何かに基づいて昇進が決まることを示唆している。山室氏の示唆は個人の経験に基づくものであり、一般化できるものではないとはいえ、本論では海外子会社においても成績以外の別の何かに基づいて昇進が決まることがありうると考えており、海外子会社は成績ではなく、長期勤続意思を示すシグナルに注目して昇進を決定するものとする。実際にはシグナルだけではなく、成績も昇進に影響を及ぼすが、議論を単純化するためにシグナルのみに注目する。

⁹ 「腰掛型人材」も、海外子会社での昇進に強い意欲を持ち、昇進のための努力をすることがあるかもしれない。しかし、欧米系企業への転職に有利となるマーケティング等の勉強と同時に、日本語を勉強することは、不可能ではないが極めて困難である。トックス(2019、63頁)は、日本語習得には2200時間以上必要という情報を紹介していることから、海外子会社で仕事をしながら転職に有利となる勉強と同時に日本語習得のための勉強をすることは、勉強時間の制約のために困難である。したがって本論では、「腰掛型人材」は海外子会社での昇進と英語等の勉強の両方を目指すという行動をとらないものとする。

¹⁰ 長期勤続の意思を持っているか否かは外部から観察できないことと、意思を持っているとウソの自己申告が可能であることから、外部から観察できる行動であり、かつ、当該行動を行なうには一定以上の時間コストを費やすために、ウソのシグナルを発することが困難である、日本語習得のために時間を使うという行動をシグナルとして用いる。

¹¹ 有力な多国籍企業は英語で経営されるので、英語さえできれば問題ないと考える現地人社員が存在する。このため、日本語習得の重要性を認識しない現地人社員は、日本語習得のためには時間を使わないものとする。しかし柴田・ドイル(2008、11頁)に、日・米・欧企業の多くの日本人管理職は重要な経営問題は本社で使用されている言語(海外子会社は日本語)で話し合われると指摘している。したがって重要な経営問題を話し合う場に呼んでもらうには、少なくとも日本語が堪能であることが必要であり、昇進において日本語の習得は重要である。

¹² 実際に、昇進に必要な年数を10年にすると、多くの人材が離職することから、10年にこだわる必要はないが、本論ではわかりやすさという点から、10年という年数を利用する。

¹³ 日本語習得に時間を使うという長期勤続のシグナルを発していなかった人材が、たまたま長期勤続している場合、田中(2016)の「経営理念の浸透レベル」モデルでの第1レベルにとどまり、経営理念を体得していないと見なすこととする。経営理念を体得していないと、例えば本社が長期の利潤最大化を目指していたとしても、本社は短期の利潤最大化を目指していると考えて、本社からの指示を解釈してしまうリスクがある。本社からの指示を誤って解釈してしまう結果として、本社の意図に反する行動を海外子会社が行なうリスクがあるとすれば、本社はこのリスクを嫌って、経営理念を体得していないと見られる現地人社員の昇進を忌避することができる。経営理念を体得していないと見られる現地人社員は昇進させたくないが、昇進させないわけにはいかないという状況の下で、昇進させるまでに離職してほしいという海外子会社の意図を示すために、20年という年数を用いる。

¹⁴ 現地人社員は、昇進するためには長期勤務のシグナルを発することが求められていることを認識しているものとする。海外子会社が長期勤務を求めているのは、長期勤続によって可能となる経営理念の体得を求めていることや、より高い職位である部長や社長に昇進させるために必要な教育・訓練コスト(時間コスト含む)を無駄にしないこと等を理由とする。現地人社員は、海外子会社が長期勤務を求めている理由に関しては明確には理解していないが、長期勤務が望まれているということだけは十分に理解し、認識をしているものとする。