

修士論文 要旨

日本企業が新興国に製造拠点を展開する場合、そこでの賃金制度や評価の仕組みについては、日本の制度を持ち込むケースが先行研究でも明らかになっている。一方で、成熟市場で販売拠点を展開する場合には、現地でどのような人事管理制度が適用されているのかについては十分に明らかにされていない。よって、本研究では現地の事業拡大や収益確保を支える人事管理制度である賃金、評価制度の仕組みについて調査を行い明らかにする。また、そのことを通じて、これから海外の成熟市場へ事業展開する日本企業に対し、実務的な情報提供の意義もある。

調査対象としては、日本の製造業である A 社のイギリス及びアメリカ現地法人を選んだ。その理由は、同社の海外進出は 1980 年代からと 40 年以上の歴史があり、現地での販路拡大による事業の継続と一定の成果を上げているからである。つまり、それは現地での人事管理が適切であるのではないかと思われ、調査の対象として適していると考えられるからである。なお、調査にまつわるインタビューや人事情報、ならびに賃金及び評価制度などのデータについては、現地の経営層や人事担当者より入手し分析を行った。

その 2 か国の調査では、いずれも現地の「職務給制度」による人事管理制度を導入していた。イギリス現地法人では、その制度の活用にともない、それぞれの職務についての「職務記述書」を作成し、各従業員の査定評価を実施することで、昇給やボーナスの支給額が決められていた。また、組織規模が十数名と小さいこともあり、その評価制度の仕組みや運用は、評価者と被評価者の口頭での面談方式など、至ってシンプルな形で運用であった。一方で、アメリカの現地法人では、そこでの賃金や評価制度の仕組みや運用は、イギリスとは異なっていた。例えば、給与レンジ（幅）も中央値を基準として上下 20%と、イギリスよりも広く設定され、定期昇給は消費者物価指数をベースとし上限設定数値も定められていた。評価制度も職務ごとに、目標達成とコンピテンシーの 2 軸とに、それぞれの職務で設定された評価項目を 5 段階に分けた評価を行うなど、より詳細なシステム化が進んでいた。

イギリスとアメリカの調査結果から発見されたことは次の通りである。一つ目は、A 社では、日本から海外現地のトップマネジメント（社長）に対して、経営の中長期方針と経営の数値目標である売上や収益目標などの年度予算を日本本社がタスクとして与えることでコントロールしていた。二つ目は、海外現地の社長が、日本本社の経営方針や目標をブレイクダウンして現地の管理職に目標設定し、現地の人事管理制度である「範囲職務給」を活用していることがわかった。つまり、販売拠点である両社は日本の人事管理制度を使っていないことである。三つ目は、現地の人事管理制度であるパフォーマンスレビュー（年次査定）を

活用することで、管理職以下の従業員へのインセンティブを与えながら、事業の目標達成に向けて動機づけしていることである。最後に、上記の範囲職務給と評価制度を使って現地従業員への動機づけとインセンティブを与える事で優秀人材の確保と育成を行い、事業の維持拡大につなげていることである。

本調査の結果から、日本企業が成熟市場に販売拠点を展開する場合には、日本の人事管理制度を持ち込むのではなく、現地の人事管理制度を活用した方が、そこでの事業を展開する上で適していると考えられる。それは、成熟市場である先進国では、現地の人事制度が確立しており、その制度を活用する方が販売拠点の事業の運営に適していると言える。また、販売拠点では、製造拠点に比べ日本の人事管理制度を現地に導入することの有効性が明確ではないと思われる。それは先行研究で明らかにされている様に、製造拠点の場合に職能給をベースとした長期雇用による技術移転を行うケースとは異なっているのである。

つまり、労働市場の慣行が確立している先進国に進出するのか、或いはそうでない新興国に進出するかで、現地の人事管理を使い分ける必要がある。また、海外で展開する事業の性格（販売か製造か）や事業の目的に応じて、日本の人事制度を使うのか否かの判断が重要であると言える。従って、その制度を使い分ける事により、現地事業の維持拡大につなげる事が出来るのではないかと考えられる。

最後に、本研究の課題としては、成熟市場での調査をA社だけでなく他社にも広げる事が必要である。また、今回の調査では明らかになっていない新興国での販売拠点の人事管理制度についても、先進国と同じ様なことが言えるのかについて調査する必要がある。これらの調査から、これから海外への販売拠点展開を考えている日本の企業に対して、より多くの情報をもたらすことが出来ると考えられる。

以上