

# 韓国進出日系企業における人材現地化 ——質問票調査による現状と特徴の分析——

丸山 一芳 リクルートワークス研究所・客員研究員

韓国へ進出する日系企業への質問票調査によって、進出の目的や日本人派遣者の職種・職位別における現地化の度合いなどの現状・特徴について分析をおこなった。その結果、日系企業は市場としての韓国に販売を目的に進出していることが多く、販売・マーケティングに関する現地法人責任者としてのマネジャーは現地化が進んでいることや、管理職以上の人材を現地化することと企業の競争力・業績に正の関係があることがわかった。

**キーワード：** 人材の現地化, 韓国, 国際経営, 日系企業, 海外勤務者

## 目次

- I. はじめに
  - I-1. 現地化問題
  - I-2. 調査対象国としての韓国
- II. 先行研究と本研究の目的・方法
  - II-1. 先行研究
  - II-2. 研究目的・方法
- III. 分析と結果
  - III-1. 韓国に進出する日系企業の現状分析
  - III-2. 現地化の進展と競争優位性および業績の関係
  - III-3. 語学への取り組みの積極性と現地化の進展
  - III-4. 現地法人の進出メリットや現在の組織的課題と現地化の進展
- IV. 結論

## I. はじめに

### I-1. 現地化問題

日系企業のグローバルな事業展開において人材の現地化問題はこれまで何度となく論じられてきた。それは日系企業の海外直接投資がプラザ合意の1985年以降に急拡大したことともなって重要な課題として定着しているからだ。

この問題は「アキレス腱」(Bartlett and Yoshihara 1988)と表現された1980年代後半か

ら、現在も「遅々として進まぬ状況」(古沢 2008)のままである。

たしかに、本稿の予備調査において大手電機メーカーの海外人事担当者へのインタビュー<sup>i</sup>をした際にも人材の現地化問題は人事課題として強く認識されていた。たとえば、電機メーカーA社では、図表1のような最近の経営数字をもとに、ライバル企業のB社と比較し人材現地化問題についてその収益への影響に危機感をもっていた。

**図表1 日本人海外勤務者人件費の比較**

	A社	B社
グローバル従業員数	約29.1万人	約16.9万人
海外従業員数	約16.8万人	約10.6万人
国内従業員数	約12.3万人	約6.3万人
日本人海外勤務者数	約2,500人	約1,700名
日本人海外勤務者人件費	約750億円	約510億円
連結売上高	約7兆6,800億円	約7兆3,100億円
営業利益額	約1,900億円	約2,300億円

出典：A社内部資料

もちろん、この問題は一概に人材を現地化すればよいというものではない。各国別の社会的・政治的・経済的状況によってもその事情は異なる。また、各企業の企業戦略を背景にも大きくそのパターンは異なるものであると思われる。

そこで、進出各国別の現地化問題について検討

することや、これまであまり論じられてこなかった研究対象国について調査をおこなうことは、国際人材マネジメントを論じるうえである程度の示唆となるだろうと考える。

## I-2. 調査対象国としての韓国

本稿では韓国に進出する日系企業の人材現地化問題について検討する。韓国はわが国から一番近い外国であるが、昨今議論の盛んな同じ東アジアの隣国である中国に比べて議論は極端に少ないといえる。もちろん、韓国は日系製造業がこぞって進出した中国のように「世界の工場・世界の市場」という大きな魅力はないが、日本の直接投資額では、図表1のように2007年の実績で13億2百万ドルである。それは、台湾・香港・インドネシア・インドなどと近い額であり見過ごせるものではない。

図表1 主要国における日本の直接投資額

(単位:100万ドル)

	2003	2004	2005	2006	2007
	5,028	10,531	16,188	17,167	19,388
中国	3,980	5,863	6,575	6,169	6,218
アジアNIES	31	1,873	4,902	3,893	6,089
香港	△ 62	491	1,782	1,509	1,131
台湾	217	473	828	491	1,373
<b>韓国</b>	<b>333</b>	<b>771</b>	<b>1,736</b>	<b>1,517</b>	<b>1,302</b>
シンガポール	△ 457	138	557	375	2,233
ASEAN4	773	2,534	4,276	6,088	5,007
タイ	678	1,867	2,125	1,984	2,608
インドネシア	484	498	1,185	744	1,080
マレーシア	△ 504	163	524	2,941	325
フィリピン	114	6	442	369	1,045
インド	124	139	266	512	1,506
米国	10,691	7,559	12,126	9,297	15,672
ブラジル	1,068	△ 65	953	1,423	1,244
全世界	28,767	30,962	45,461	50,165	73,483

注：http://www.jetro.go.jp/world/japan/stats/fdiより筆者作成

また、サムスン電子や現代自動車など日本企業を凌駕するようなドメインをもった企業も韓国には多く、こういった企業へのサプライヤーとしての日本企業という側面からも韓国へ進出しているケースは多いのである。

韓国の文化的側面については、その詳細に立ち

入らないが、この人材現地化問題においてその困難の要因に異文化コミュニケーションの視点は持ち込まれてきた。安室(1982)は「コンテクスト」(Hall 1976)として「コミュニケーションを行うもの同士が共有する前提条件」を鍵概念に議論している。日本のような高コンテクスト文化の国では、明示的になっていない経営のノウハウや仕組みが多く、そういったコンテクストや組織の体系に精通した人を通じたコントロールを過度に必要とするが、低コンテクストを前提としている欧米各企業においてはマニュアルや職務記述書、あるいは定量的な経営数値によってコントロールが可能であるため比較的現地化を可能にする余地があるという議論である。

図表2は、国ごとのコンテクストの高低をあらわしており、日本を「ハイ・コンテクスト(HC)文化」アメリカ人やドイツ系スイス人を「ロー・コンテクスト(LC)文化」として言葉に含まれる情報の量から各国の文化的な特性をHall and Hall(1990)は分析している。高コンテクストは日本を筆頭に中国・韓国とつづくため、本調査は高コンテクスト国同士の人材現地化ということになる。

図表2 国別コンテクストの高低

高コンテクスト社会(HC)	日本人
	中国人
	韓国人
	アフリカ系アメリカ人
	アメリカ先住民
	アラブ人
	ギリシャ人
	ラテン系
	イタリア人
	英国人
	フランス人
	アメリカ人
	ドイツ人
	スκανジナビヤ人
低コンテクスト社会(LC)	ドイツ系スイス人

出典：Hall and Hall (1990)

たとえば、本調査において筆者がインタビュー<sup>ii</sup>した韓国進出日系企業の経営者として著名な元

ソウルジャパンクラブ理事長・元韓国富士ゼロックス会長の高杉暢也氏は、韓国語の「ケンチャナヨ」と「クレヨ」という言葉に代表させてそれぞれの国での経営におけるコンテキストを図表3のように表現している。「ケンチャナヨ」は「まあ、いいじゃないか」という気持ちや「他者への依存心」を表現し「細かく考えずに大胆に」という意味等の状況に応じた多様な意味を有する言葉である。韓国企業の経営における大胆さや意思決定のスピードの速さという特徴について「ケンチャナヨ経営」と名付けたそうだ。反対に、日本企業の経営スタイルは、即断即決というよりも、会議や取締役会、あるいは稟議書に代表されるような合意形成が重視され、非常にスピードが遅くなる経営であると考え、これには韓国語の「クレヨ」が当てはまるとした。この言葉は「何かそうですね」「少し考えさせてほしい」という慎重論の意味を含んで使われる。

図表3 高杉氏による日韓経営コンテキスト比較

	日本:「クレヨ経営」	韓国:「ケンチャナヨ経営」
経営の特徴	スピード速い 問題回避 全員合意 質重視の経営	即断即決スピード経営 問題解決型 リスク・テイキング 量重視の経営
経営スタイル	専門経営者所有と経営分離 透明経営 後継者は専門経営者	財閥経営所有と経営未分離 経営が不透明 後継者は子供または親族
儒教の影響	企業に対して忠の精神 滅私奉公 運命共同体	親・年長者に対して孝の精神 企業に対して忠の精神は薄い
経営手法	3現(現場、現物、現実)主義、 TQC(PDCA)による改善運動 きめが細かい品質重視 チームワーク(小集団活動) 農耕民族	エモーショナル 試行錯誤的 待ちの姿勢が強い シックスシグマ活動の導入 大陸的で(大雑把)品質が弱い 個人プレー(小集団活動が弱い) 放牧民族
教育の考え方	企業教育重視(OJT教育) 他人に迷惑をかけるな!	企業教育にあまり重点を置かない 他人に負けるな!

出典：高杉氏資料より抜粋

以上のような隣国韓国へ進出する日系企業の人材現地化について本稿では議論する。

## II. 先行研究と本研究の目的・方法

### II-1. 先行研究

現地化問題は、企業活動の国際化段階によって

大きくその意味は異なってくる(花田 1988; 根元・諸上 1994)。単なる製品の輸出段階において現地事務所を完全に現地人がおこなう必要性は必ずしもないことは自明である。

経営戦略によっても現地化が必要であるのかどうかは異なる。Bartlett and Ghoshal (1995)の多国籍企業の国際経営戦略の3分類と理念型の提示はあまりにも有名である。それは図表4のような「マルチナショナル型」「グローバル型」「インターナショナル型」からなる3類型と「トランスナショナル型」と名付けた3類型の長所を同時実現した理念型のものからなる。

図表4 国際経営戦略の分類

	マルチナショナル企業	インターナショナル企業
戦略の目指す方向	強力で、資源を備え、 起業家精神を備えた 各国支社を通じて、 各国ごとの差異に対応 する柔軟性を築く	世界規模の拡張と 適用を通して本社の 知識と能力を開発する
資産と能力の構成	権限分散と かなりのレベルの 自己充足性	重要なコンピテンシーの 集約化とその他の分散化
	グローバル企業	トランスナショナル企業
戦略の目指す方向	世界規模の中央に 集約された経営を 通じてコスト優位性を築く	世界規模の効率、 柔軟性、 世界規模の学習能力を 同時に開発する
資産と能力の構成	中央集約化と 世界規模の拡大	拡散化、 相互依存、 専門化

出典：Bartlett and Ghoshal (1995)

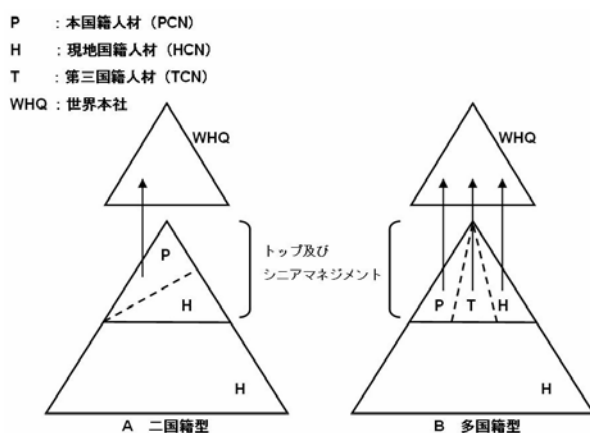
ほかにも、知識経済というあたらしい状況下においての国際経営戦略としてトランスナショナル企業に近い「メタナショナル経営」(Doz et al., 2001; ドーズ 2006)がある。これは企業の自国における優位性にのみ立脚せず世界中から知識や能力などの資源を収集・活用しながらグローバル規模での競争優位を築き上げる経営を意味している。

これらの理念型としての国際経営戦略下において、人材マネジメントは、現地に適応することと、グローバルに統合することの究極的なバランスが求められ、単なる人材の現地化という次元を超えた理想が求められる(古沢 2008)。

しかし、日本企業の現実問題としては、白木(2005)が指摘するように「とりわけアジアでの

日系子会社の人材構成は、米系企業、欧州系企業と比較して、日本人派遣者と現地人とはほぼ限定されており、実態として『二国籍企業』の域を出ていないという特徴をもつ」というのが状況であろう。図表5は二国籍型と多国籍型の人材構成とキャリアを比較した白木のモデルである。二国籍型では、現地国籍人材が現地法人においてキャリアに天上（グラス・シーリング）があり、世界本社にまでは伸びていないことを示している。

図表5 人材構成とキャリアの比較イメージ



出典：白木（2005）

日系企業の現地法人経営者に絞った議論としては、吉原（1996）がある。この調査では、東証一部上場企業における日本本社と海外子会社の両方にアンケートをおこなっている。この中では設立からの時間経過と子会社社長の現地化の進展に関係性が見出せないことや、日本本社の子会社社長の国籍に関する認識として「社長として適任であるかどうか」が重要であり、日本人か現地人かは関係ない」というのがもっとも多い状況にあることが示された。そして、現地化と業績に関しては、海外子会社の自己評価ではトップの国籍による差異は見出せないが、利益率から考察すると現地化の推進されている企業の方がよい結果となったとしている。

さらに、現地法人経営者の国籍に関しそのフィールドを中国に限定した議論としては、稲村（2007）による研究がある。それは、1995年か

ら2003年までの長期的な時間軸の中で中国現地法人における経営者人材の国籍および現地法人の生存率に注目したものであった。中国においては経営者人材の現地化が必ずしも現地法人のパフォーマンスを高めることではないことや、現地法人設立時に中国人をトップに配置し、その後トップを日本から派遣されたマネジャーに変更しているという現地化とは逆の政策をおこなった現地法人がもっとも高い生存率になっているなどの分析結果を示し、これまでの現地化一辺倒の議論に一石を投じた。

経営者人材の現地化に関しては、このように中国においては必ずしも業績に正の影響を与えていないこともある。しかし、経営者人材のみならず企業内各セクションの責任者やラインにいたるまでの現地化を行えた場合にはどうであろうか。

たとえば、ラインの現地化あるいは製造部門などの責任者の現地化についての議論として日本企業のケースではないが、韓国の三星電管 SDI における生産ライン責任者のマレーシア工場での現地化について曹・尹（2005）は図表6のようなデータを示し日系電子企業よりも三星電管 SDI の方がラインマネジャーのレベルでの現地化の進展がはやいことを示している。こういった現場での現地化が競争力に結びつくとしている。

図表6 マレーシアにおける三星電管 SDI 生産ライン責任者の現地化

	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年
現地人	0	2	5	10	16	21	26	31
駐在員	9	11	11	9	2	0	0	0

出典：曹・尹（2005）

ほかに、各国別に日系企業の人材現地化を議論したものとして、佐藤（1984a, 1984b）はインドネシアにおいてその現状と特徴を論じた。その特徴として設立当初は多くの派遣者を必要とし、経営が軌道に乗ると徐々にその数は減少する。しかし、ある一定の年数までは現地人の管理職登用が

進んでいくがそれ以上は進まないことや、ラインとは関係の無いアドバイザーという地位の日本人派遣者が存在して経営の実権を握っている場合があることなどをあきらかとした。

また、同様に日系企業が人材現地化に前向きではないことを示した近年の調査として、Yoshihara (2007) は、「用心深い現実主義」によって海外子会社トップの現地化がおこなわれているとしている。その要因を日本本社側の派遣要員不足と、象徴としてのグラス・シーリング打破による現地人モチベーション向上をあげている。

ここまで、多くの先行研究において国際経営戦略の理念型から日本企業の人材現地化問題に関する代表的な議論を取り上げてきた。

長期的な理念型としてはたしかにトランスナショナル企業を目指し、二国籍型から真の多国籍型企業へと変貌すべく努力が必要であろう。しかし、韓国において、韓国人でも日本人でもない第三国の CEO や経営陣によって経営され、その在韓国日系企業から欧州やインドの日系企業にイノベーションを波及させるというような状況はすぐさまに考えることはできない。まずは、二国籍企業だとしても現地国籍人材 (HCN) のグラス・シーリングを打破することからではないだろうか。

## II-2. 研究目的・方法

韓国における日系企業の人材現地化の現状と特徴を考察することで、人材の現地化問題に関する今後の研究の手がかりをつくることを目的とする。

ここでいう現地化とは、本国人によってなされていた海外子会社における職務が現地人によって代替されることや、そもそも海外子会社の職務を現地人自らが行うことをいう。後述する韓国における現地化とパフォーマンスの関係を質問票調査から考察する際には、特にマネジャークラス以上の職務に関する現地化を議論している。

これまでの多くの研究が多国籍企業における製造業の工場などを分析の対象としてきたが、今日のグローバルな厳しい経済環境やサービス経済化

を考慮して、製造工場以外の海外進出に関する議論としても韓国におけるこの問題の現状と特徴を知ることが真のトランスナショナル企業を目指すうえで示唆を得ることができると思われる。

研究方法としては、韓国における日系企業の人材現地化問題に関し、インタビューによる予備調査をおこない、その後質問紙による調査をおこなった。

質問紙による調査時期は、2009年1月上旬から2月上旬にかけておこなった。韓国に進出する日本企業はソウルジャパンクラブに加盟している企業が2007年12月時点で339社ある。そのうちリクルートマネジメントソリューションズ社の現地法人であるアインスパートナー社の取引企業264社を対象とした。回収は50社で回収率は18.9%であった。

調査内容は、これまでのJILPTの「日系グローバル企業の人材マネジメント調査」や、ジェトロの「在アジア日系企業の経営実態」、Brewster (1999) などに使用されている英国クランフィールド大学の「クラネットサーベイ」を参考に人材現地化問題に関する質問をおこなった。

具体的には、韓国進出の理由、現地法人の人材・組織に関する課題、リテンション問題、日本人派遣の理由、現在現地化できているセクション・職種と将来の現地化の方向性、韓国人マネジャーの活用方針、派遣者帯同率、異文化理解の取り組みと重要度、語学理解の取り組みと重要度、企業プロフィール (業種・日本人派遣者数・業績・競争力など) に関する質問からなる。

回答者は、日本人派遣者で韓国現地法人のトップもしくは人事責任者がほとんどである<sup>iii</sup>。

## III. 分析と結果

有効回答49件の中で、後述のモデルに投入した質問に欠損値のある4企業および他に比して極端に従業員数の多い2企業を除いた43企業を分析の対象とした。業種の内訳は製造業65.1% (n=28)、電子・パソコン・インターネットが

14.0% (n=6), 商業・貿易が 11.6% (n=5), その他の業種が 9.3% (n=4) であった。

### III-1. 韓国に進出する日系企業の現状分析

まず、本調査における韓国へ進出する日系企業の進出理由ならびに取引先は図表 7・8 のとおりである。

図表 7 現地法人の経営上のメリット

	n	%
低廉な労働力が確保できる	5	12%
優秀な人材が確保できる	6	15%
現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい	27	66%
顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい	28	68%
部品・原材料並びに商品が調達しやすい	5	12%
現地政府の優遇策を得られる	8	20%
特になし	4	10%
その他	3	7%

図表 8 取引先

	n	平均値	標準偏差	最小値	最大値
主たる取引先は韓国企業である	43	4.7	0.8	1	5
韓国籍取引企業に対する経営指導を積極的に行っている	40	2.1	1.3	1	5

韓国への進出は、労働力・人材の確保を目指したものが主流ではなく、また、取引先もそのほとんどが韓国企業としており、7割弱が市場として韓国に進出しているものとおもわれる。

次に、現地法人の課題について図表 9・10 を見てみる。

現地法人は、韓国における人件費の高騰において人材・組織に関する課題をもっとも感じており、7割をこえた企業が選択している。また、日本人派遣者と現地スタッフ間ならびに日本本社と韓国現地法人間の意志の疎通において課題があるとしているのは4割弱の企業である。現地スタッフ中間管理職における経営理念の浸透や能力についても4割弱の企業が課題であるとしている。

質問紙の結果では32%となったが、事前のインタビュー調査では労使関係の問題や特殊性について耳にする機会が多かった。自由記述欄では、「韓国独特の年次有給休暇の買取」などが課題となっ

ている。

図表 9 現地法人の人材や組織に関する課題

	n	%
意思の疎通(日本本社・韓国現地法人間)	14	34%
意思の疎通(日本人派遣者・韓国現地スタッフ間)	16	39%
意思の疎通(日本側・韓国現地出資/パートナー間)	1	2%
韓国国籍中間管理職(部課長層)の日本本社の経営理念に対する理解不足	13	32%
韓国国籍中間管理職(部課長層)の能力不足	15	37%
韓国国籍中間管理職(部課長層)の定着・確保	6	15%
韓国国籍一般従業員の日本本社の経営理念に対する理解不足	7	17%
韓国国籍一般従業員の能力不足	11	27%
韓国国籍一般従業員の定着・確保	7	17%
人件費の高騰	22	54%
日本人派遣者の能力不足	2	5%
日本人派遣者の人数不足	2	5%
雇用調整	6	15%
労使関係	13	32%
特に問題はない	2	5%
その他	2	5%

図表 10 韓国籍人材で流出問題がある層

	n	%
ベテランの部課長層	3	7%
中堅層の大卒・大学院卒(35歳前後)	2	5%
若手の大卒・大学院卒	4	10%
現場の主任・監督層・ベテラン技能者	9	21%
特に人材の流出による問題はない	25	60%
その他	2	5%

一方でリテンションについては、若干現場の主任レベルにおいて回答がみられたが、ほとんどが人材の流出に困っている様子ではない。

次に日本人を派遣している理由について取締役以上の経営幹部と部課長職に別けて図表 11・12を確認したい。

図表 11 取締役以上の日本人派遣理由

	n	%
日本本社の経営理念・経営手法を浸透させる	32	76%
日本からの技術移転が必要だから	7	17%
日本人従業員にキャリアを積ませる必要がある	6	14%
日本本社との調整に必要なから	24	57%
韓国現地法人の経営管理のため	33	79%
韓国での取引先の交渉相手が日本人だから	3	7%
韓国現地従業員が十分育成されていないから	11	26%
日本人派遣者はいい	3	7%

経営幹部の派遣においては、現地法人のコント

ロールと経営理念の浸透が8割弱の企業で理由とされている。また、約半数の企業で経営幹部も部課長職においても日本本社との調整のために日本人を必要としている。

図表 12 部課長層の日本人派遣理由

	n	%
日本本社の経営理念・経営手法を浸透させる	4	12%
日本からの技術移転が必要だから	11	33%
日本人従業員にキャリアを積ませる必要がある	7	21%
日本本社との調整に必要だから	15	45%
韓国現地法人の経営管理のため	9	27%
韓国現地従業員が十分育成されていないから	12	36%
日本人派遣者はいない	9	27%

また、部課長職では、技術移転や現地人育成が不十分であることが4割弱の企業で指摘されており、日本人が派遣されている。

つづいて、韓国現地スタッフがトップに就いている部門、あるいはこれから現地化したい部門はどのようなであろうか。

図表 13 韓国籍スタッフがトップである部門

	n	%
生産管理(製造部門)	21	54%
品質管理(製造部門)	18	46%
エンジニア部門	14	36%
研究開発部門	9	23%
総務・人事部門	27	69%
営業・販売・マーケティング部門	31	79%
財務・会計部門	20	51%
調達・購買部門	17	44%
広報・宣伝部門	12	31%
現法役員・現法社長・会長	14	36%

図表 14 韓国籍スタッフに  
トップについてほしい部門

	n	%
生産管理(製造部門)	19	50%
品質管理(製造部門)	14	37%
エンジニア部門	12	32%
研究開発部門	7	18%
総務・人事部門	18	47%
営業・販売・マーケティング部門	22	58%
財務・会計部門	8	21%
調達・購買部門	11	29%
広報・宣伝部門	8	21%
現法役員・現法社長・会長	14	37%
その他	2	5%

図表 13・14 のように、すでに営業・販売・マーケティング部門が約8割と総務・人事が約7割の企業において現地人がマネジャーとなっている。韓国への進出目的のほとんどが市場としての位置づけであったことを考えると、その目的達成の責任者についてはかなりの現地化が進んでいることと考えることができる。また、現状でも今後の方向性においても現法役員やトップなどの現地化については、36%、37%と他の部門責任者に比べると現地化の意向は少ないようである。

高コンテクストの国として挙げられる韓国であるが、異文化理解についてはどのような位置づけで現地法人は考えているのであろうか。

図表 15 日本人派遣者に対する  
異文化理解を深める取り組み

	n	%
非常に積極的に行っている	4	9.3
積極的に行っている	7	16.3
あまり積極的に行っていない	16	37.2
ほとんど行っていない	16	37.2

図表 16 日本人派遣者が  
異文化を理解できること

	n	%
非常に重要だと思う	20	46.5
重要だと思う	22	51.2
あまり重要だと思わない	1	2.3

図表 17 日本人派遣者の  
人選における異文化理解

	n	%
非常に重視して選んでいる	2	4.7
比較的重視して選んでいる	14	32.6
あまり重視していない	17	39.5
重視して選んでいない	10	23.3

図表 15・16・17 より解釈できることは、現地における異文化理解の重要性について十分な理解があるのだが、積極的な取り組みは少なく、赴任

にあたってあまり考慮されていないということのようだ。一方で、インタビュー調査においては、上記のような認識であるが、今後、外部委託で赴任後の異文化理解研修をおこないたい意向の現地法人は数多くみられた。

同様によく議論される語学の理解について次にみてみたい。

図表 18 韓国語能力を高める取り組み

	n	%
非常に積極的に行っている	3	7.0
積極的に行っている	13	30.2
あまり積極的に行っていない	17	39.5
ほとんど行っていない	10	23.3

図表 19 韓国語を理解できること

	n	%
非常に重要だと思う	15	34.9
重要だと思う	20	46.5
わからない	6	14.0
あまり重要だと思わない	2	4.7

図表 20 派遣者人選における韓国語能力

	n	%
非常に重視して選んでいる	1	2.3
比較的重視して選んでいる	3	7.0
あまり重視していない	19	44.2
重視して選んでいない	20	46.5

上記図表 18・19・20 から、語学については、その理解はとても重要視されているが、派遣者選抜においてはほとんど考慮されていないようである。しかし、現地法人において韓国語能力の伸長に関して、その取り組みの積極性は二つに分かれている。

以上が本調査での韓国に進出する日系企業の概況である。まとめると、韓国への進出理由は市場としての営業先であることが多い。そのため、営業やマーケティングに関する部門責任者は現地化が進んでいる。人事組織的な課題としては、現地

人における理念の浸透や中間管理職の能力に関して課題を感じており、そういった課題と日本本社・韓国現地法人間の意思疎通や技術移転を円滑におこなうために日本人が派遣されている。また、派遣者にとって異文化理解や韓国語能力は重要であるが、派遣に際しあまり考慮がされておらず、派遣後は語学能力の伸長に対する取り組みの積極性が強い企業と弱い企業に分かれているという状況と特徴である。

### III-2. 現地化の進展と競争優位性および業績

それでは、結局韓国においてマネジャークラス以上の人材を現地化することはパフォーマンスにどのような影響があるのだろうか。

#### ①分析方法

はじめに本分析に使用する質問の単純集計を実施した。つぎに現地化の進展と競争優位性および業績に関する図表 22 に示したモデルのデータとの適合を共分散構造分析にて検証した。図表 22 はパス図とよばれる因果律を描いた図である。四角は実際にデータが存在する変数で本分析の場合は質問の回答が該当する。楕円は現地化の程度などデータが存在しない潜在的な変数である。矢印は元が原因、先が結果の変数で因果関係を示す。円は矢印の元にある変数以外からの影響をまとめて表現した誤差変数である。

最後にモデルで定義した潜在変数の現地化の程度と企業規模（従業員数で代用）、ホワイトカラーの平均勤続年数、業種との関係を分析した。順序尺度の変数は統計処理に際し昇順に1から順の整数を付与し数値データとして分析した。統計的有意性検定の有意水準はすべて.05とした。統計解析はSPSS 16.0J for Windows および Amos16.0で実施した。



図表 21 分析に投入した変数の集計結果

**管理職ポストへの韓国現地人材の活用度**

	n	%
0～5%未満	5	11.6
5～10%未満	6	14.0
10～20%未満	12	27.9
20～30%未満	3	7.0
30～40%未満	3	7.0
40～50%未満	2	4.7
60%以上	12	27.9
合計	43	100.0

**正社員全体に占める管理職  
(マネジャークラス)以上の韓国人比率**

	n	%
0%	4	9.3
5～10%未満	9	20.9
10～20%未満	8	18.6
20～30%未満	3	7.0
30～40%未満	2	4.7
40～50%未満	2	4.7
50～60%未満	2	4.7
70～80%	3	7.0
90%以上	10	23.3
合計	43	100.0

**顧客の満足度**

	n	%
遅れをとっている	2	4.7
やや遅れをとっている	5	11.6
ほぼ同じレベルである	11	25.6
やや優位に立っている	19	44.2
優位に立っている	6	14.0
合計	43	100.0

**生産性**

	n	%
遅れをとっている	2	4.7
やや遅れをとっている	4	9.3
ほぼ同じレベルである	22	51.2
やや優位に立っている	14	32.6
優位に立っている	1	2.3
合計	43	100.0

**利益率**

	n	%
遅れをとっている	3	7.0
やや遅れをとっている	10	23.3
ほぼ同じレベルである	16	37.2
やや優位に立っている	11	25.6
優位に立っている	3	7.0
合計	43	100.0

**競争環境への適応力**

	n	%
遅れをとっている	3	7.0
やや遅れをとっている	9	20.9
ほぼ同じレベルである	16	37.2
やや優位に立っている	13	30.2
優位に立っている	2	4.7
合計	43	100.0

**新しい発明や製品の開発、ビジネスモデルの構築などの成果**

	n	%
遅れをとっている	3	7.0
やや遅れをとっている	10	23.3
ほぼ同じレベルである	20	46.5
やや優位に立っている	8	18.6
優位に立っている	2	4.7
合計	43	100.0

**人材力**

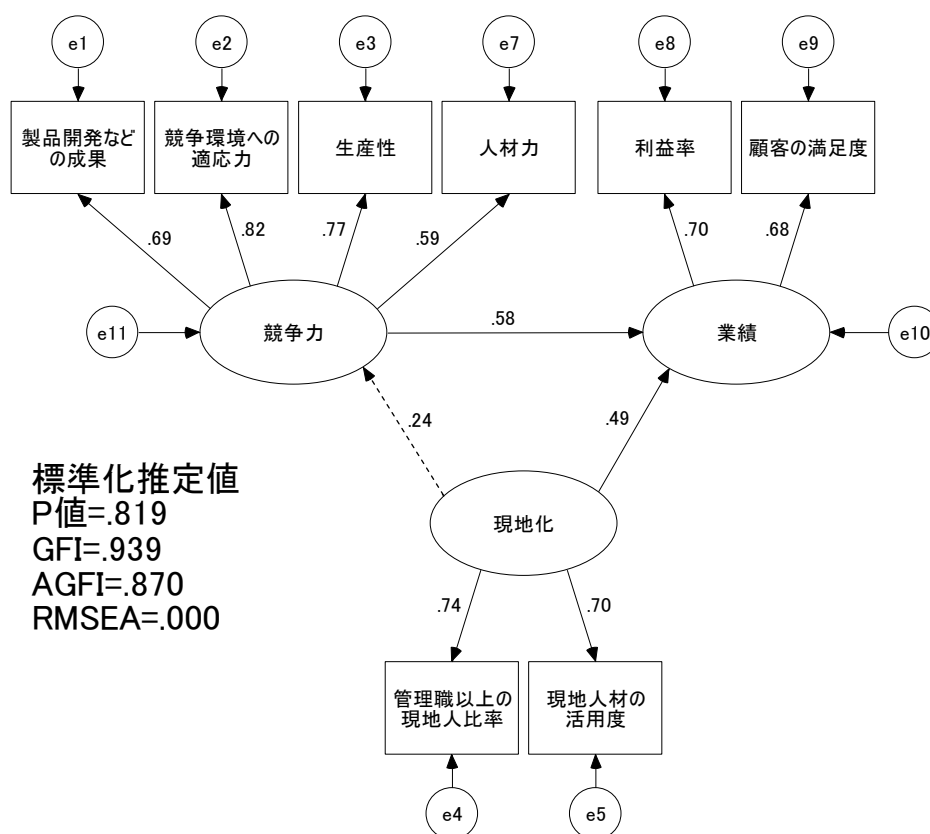
	n	%
遅れをとっている	2	4.7
やや遅れをとっている	7	16.3
ほぼ同じレベルである	19	44.2
やや優位に立っている	13	30.2
優位に立っている	2	4.7
合計	43	100.0

**平均勤続年数(ホワイトカラー)**

	n	%
1年～2年	4	9.3
2年～3年	10	23.3
3年～5年	11	25.6
5年～10年	14	32.6
10年以上	4	9.3
合計	43	100.0

	n	平均値	標準偏差	最小値	最大値
従業員数	43	80.0	90.7	1	370

図表 22 パス図



標準化推定値  
P値=.819  
GFI=.939  
AGFI=.870  
RMSEA=.000

図表 23 標準化推定値と有意性検定

			*: $p < .05$ **: $p < .01$		
			パス係数	有意確率	
競争力	<---	現地化	.245	.253	ns
業績	<---	競争力	.579	.008	**
業績	<---	現地化	.491	.039	*
製品開発などの成果	<---	競争力	.690		
競争環境への適応力	<---	競争力	.821	$p < .0001$	**
生産性	<---	競争力	.773	$p < .0001$	**
人材力	<---	競争力	.588	$p < .0001$	**
利益率	<---	業績	.701		
顧客の満足度	<---	業績	.683	$p < .0001$	**
現地人材の活用度	<---	現地化	.700		
管理職以上の現地人比率	<---	現地化	.735	.016	*

②分析結果

分析に投入した変数の集計結果を図表 21 にまとめた。共分散構造分析のモデルとデータとの適合を示す各指標は、適合度検定の P 値が.819, GFI が.939, AGFI が.870, RMSEA が<.0001であった。パス係数の標準化推定値を図表 22 に示した。パス係数の標準化推定値と有意性検定の結果を

図表 23 にまとめた<sup>iv</sup>。現地化と従業員数, 平均勤続年数, 業種との関係について, 従業員数との相関係数は.322 で有意であった ( $p=.035$ )。平均勤続年数との相関係数は.542 で有意であった ( $p<.0001$ )。業種間の現地化の程度に有意差はなかった ( $p=.768$ )。

モデルについて, 適合度検定は有意ではなくモデルが真実であるとする仮説は棄却されない<sup>v</sup>。

潜在変数間のパス係数を考察すると、現地化の進展は直接に業績を高める効果があるが、同時に競争力を高め業績を高める効果がある。その影響は、直接効果のほうが競争力を經由した間接効果よりも大きい。

本分析において現地化の競争力に与える影響は有意ではなかった。

まとめると、現地化の進展は2つの経路で業績に好影響を与えているといえる。現地化の進展と従業員数には弱い正の相関が認められ、規模が大きい企業ほど現地化が進展している。また現地化の進展と平均勤続年数には正の相関が認められ、現地化が進展している企業ほど平均勤続年数が長い。さらに、業種間に現地化の差はないようである。

### III-3. 語学への取り組みの積極性と現地化の進展

III-2における現地化と競争力、業績に関する関係性の結果をふまえ、それらと現地法人での語学への取り組みとの関係性についてさらに分析した。コンテキストとの関係性とも関連すると思われるからである<sup>vi</sup>。

図表22のモデルについて、4件法で聞いた「韓国語能力を高める取り組み」に「非常に積極的」または「積極的」と回答した企業(n=16)と「あまり積極的ではない」または「ほとんど行っていない」と回答した企業(n=27)間の差を多母集団の同時分析で検証した。

モデルとデータとの適合は、適合度検定のP値が.878, GFIが.878, AGFIが.742, RMSEAが<.0001であった。標準化推定値を図表25と図表26に示した。図表26における「現地化」から「現地人材の活用度」へのパスが1を越え不適解であったが、データ数が少ないことによる偶然の揺らぎと判断し考察を進めた。潜在変数間におけるパス係数の差の検定結果を図表24に示した。パス係数に有意差はなかった。

調査対象企業について、「韓国語能力を高める取り組み」に積極的な企業は「現地化」の「競争力」

への影響が積極的でない企業よりも強く、積極的な企業ほど現地化の進展が競争力の向上に寄与している。ただし、「現地化」から「業績」への総合効果は積極的が.729, 積極的でないが.734で差はなく、積極性によらず現地化の進展は業績に好影響を与えているといえる。

図表 24 「韓国語能力を高める取り組み」  
上位・下位企業におけるパラメータ差の検定

	パス係数(標準化推定値)		z	有意確率
	上位	下位		
現地化→競争力	0.610	0.110	0.430	.667 ns
現地化→業績	0.510	0.660	0.292	.770 ns
競争力→業績	0.370	0.660	0.152	.879 ns

### III-4. 現地法人の進出メリットや現在の組織的課題と現地化の進展

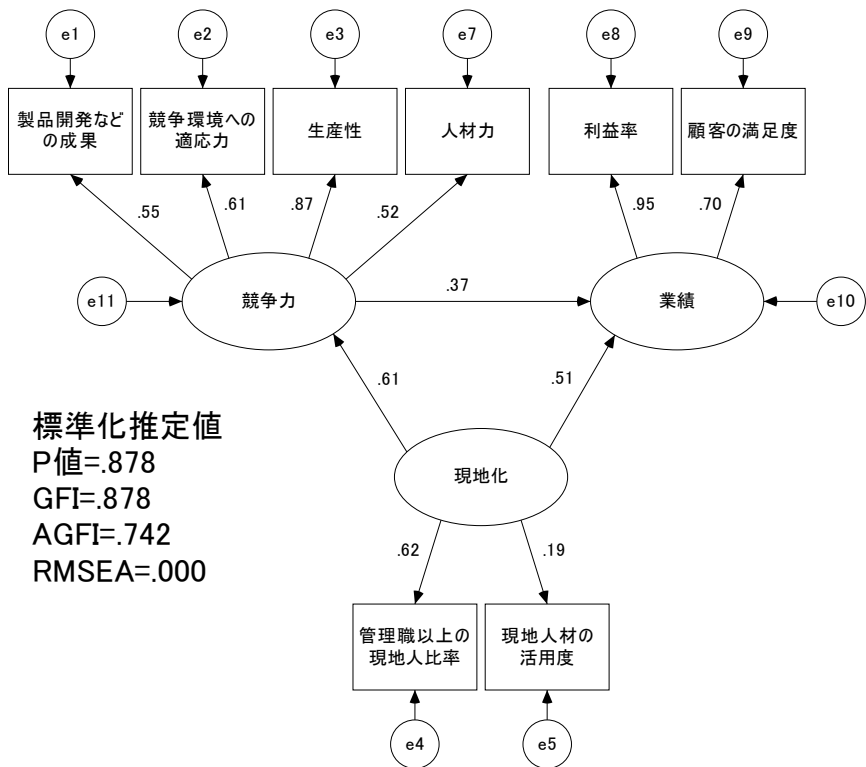
さらに、韓国への進出の目的や、現在抱えている組織的課題と現地化の進展について、III-2において定義した「現地化」の潜在変数を用いて分析した。

「現地法人の経営上のメリット」「現地法人の人材や組織に関する課題」に関する項目の該当、非該当別に共分散構造分析で定義した潜在変数「現地化」(平均0.00, 標準偏差1.52)の各企業の得点の平均を図表27・28のように計算した。

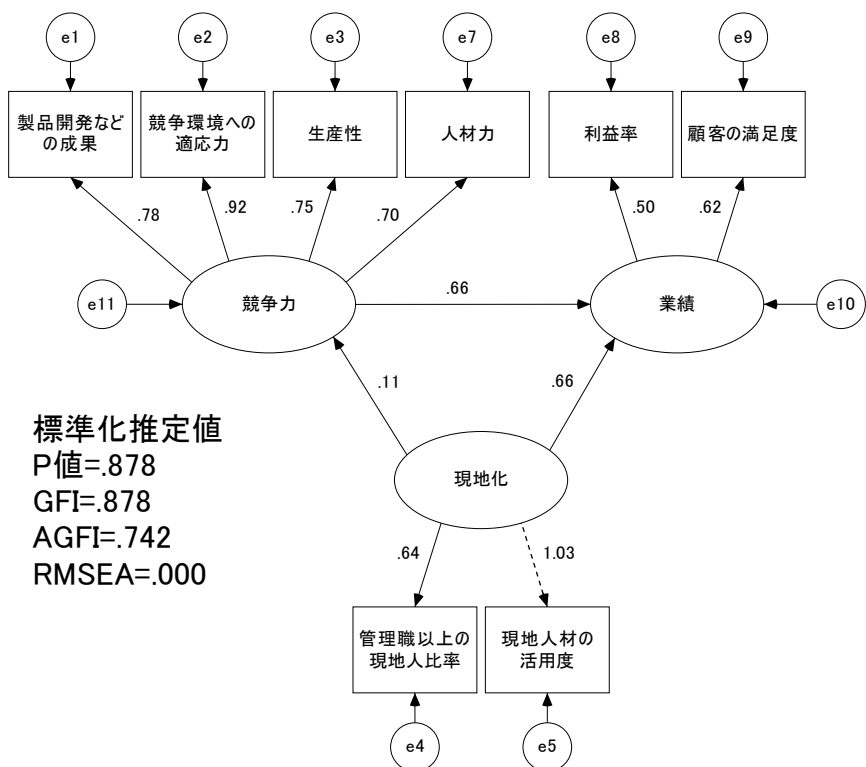
図表27は現地法人における経営上のメリット別現地化因子得点の平均である。この因子得点の平均について、本調査で該当の多い「現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい」「顧客のニーズやマーケットの変化に対応しやすい」の項目について注目してみる。

韓国への進出目的が市場としての位置づけであることはすでに述べたが、非該当よりも該当において因子得点平均が高く、市場と位置づけない進出よりは現地化が進展しているものとおもわれる。しかし、市場としての位置づけの該当は、他の「優秀な人材が確保できる」や「部品・原材料並びに商品が調達しやすい」などの進出メリットの該当よりも現地化は進展していない状況であるといえ

図表 25 「韓国語能力を高める取り組み」に積極的な企業 (n=16)



図表 26 「韓国語能力を高める取り組み」に積極的でない企業 (n=27)



図表 27 現地法人における経営上のメリット×現地化因子得点の平均

項目	現地化の 因子得点の平均		n	
	該当	非該当	該当	非該当
低廉な労働力が確保できる	0.023	0.027	5	37
優秀な人材が確保できる	0.078	-0.401	7	36
現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい	0.019	-0.010	28	15
顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい	0.028	-0.013	29	14
部品・原材料並びに商品が調達しやすい	0.049	-0.370	5	38
現地政府の優遇策を得られる	0.147	-0.556	9	34
特にない	0.020	-0.191	4	39
その他	-0.109	1.451	3	40

図表 28 現地法人の人材や組織に関する課題×現地化因子得点の平均

項目	現地化の 因子得点の平均		n	
	該当	非該当	該当	非該当
意思の疎通(日本本社・韓国現地法人間)	0.057	0.019	14	28
意思の疎通(日本人派遣者・韓国現地スタッフ間)	0.082	-0.139	16	27
意思の疎通(日本側・韓国現地出資パートナー間)	0.006	-0.267	1	42
韓国国籍中間管理職(部課長層)の日本本社の経営理念に対する理解不足	0.063	-0.146	13	30
韓国国籍中間管理職(部課長層)の能力不足	-0.049	0.091	15	28
韓国国籍中間管理職(部課長層)の定着・確保	0.268	-1.377	7	36
韓国国籍一般従業員の日本本社の経営理念に対する理解不足	-0.105	0.538	7	36
韓国国籍一般従業員の能力不足	0.057	-0.165	11	32
韓国国籍一般従業員の定着・確保	0.223	-1.145	7	36
人件費の高騰	-0.052	0.045	23	20
日本人派遣者の能力不足	0.050	-1.018	2	41
日本人派遣者の人数不足	-0.077	1.579	2	41
雇用調整	-0.095	0.585	6	37
労使関係	-0.030	0.070	13	30
特に問題はない	-0.037	0.765	2	41
その他	-0.079	1.621	2	41

る。また、「現地政府の優遇策を得られる」の該当が比較的高い平均であり、現地政府との交渉に現地人が必要であることから進展しているのかもしれない。

図表 28 は、現地法人の人材・組織の課題別現地化因子得点の平均である。「意思の疎通」に関する三つの項目では、いずれも非該当よりも該当の平均が高く、意思の疎通について課題視した企業の方が課題視していない企業よりも現地化が進展していることがわかる。「韓国国籍中間管理職」の三つの課題については、「能力不足」であると感じる企業の現地化の進展がやや劣っているようである。ほかでは、「人件費の高騰」に悩む企業においてそうでない企業よりも現地化の進展が遅れているようである。また、「労使関係」に悩む企業においても同様の傾向がみられる。

#### IV. 結論

本稿では、質問票調査によって韓国における日系企業の人材現地化についてその状況と特徴を議論してきた。主に製造業が生産と販売を目的にして進出する中国などとはちがひ、生産よりも販売に目的をおいた市場としての韓国に日系企業は進出していた。韓国における日系企業の現地化の状況・特徴としては、営業やマーケティングに関する部門責任者は現地化が進んでいるということだ。また、現地人における理念浸透、中間管理職の能力に課題があったために、日本本社・韓国現地法人の意思疎通や技術移転を円滑におこなうことが困難と判断して日本人が派遣されているようだ。一方で、マネジャー以上の管理職の現地化を推進することが、経営のパフォーマンスに正の影響を

与えていることが分かった。また、その中でもコンテキストへの理解を議論することとなるであろう韓国語理解への取り組みについて積極的な企業ほど現地化の進展が競争力の向上に寄与していた。さらに、市場としての韓国へ多くの企業が進出しているが、それらの企業は他の進出目的の企業に比して現地化は遅れているようだ。現地法人の課題と現地化の関係においては、現地人ミドルの能力不足や労使関係に悩んでいる企業は、そうでない企業や他の課題をもつ企業よりも現地化が進展していないようであった。

もちろん、非常に限られたサンプルによる本稿の分析結果から確定的な結論を述べることは不可能である。しかしながら、今後の海外現地化研究において、経営者人材も含めたマネジャークラスの現地化とパフォーマンスの議論は重要であろう。また、製造も販売も目的とした国とそうではない国において人材現地化は必ずしも同じ効果をもたらすものではなさそうだとはいえるだろう。そのことは進出国のコンテキストや進出目的をよく考慮しそれにあわせて柔軟かつ慎重に人材配置をトップやマネジャークラスの各ポジションでおこなう必要があるということを示唆している。つまり、中国ではどうか、韓国ではどうかという具合にグローバルな人材配置に関して、各地域・進出目的・職種・職位別に考えるべきであって、一元的に考えるべきことではないとおもわれるのである。

重ねて記すが本稿の分析結果は非常に限定的なものであり、あくまでも今後の研究の手がかりとすべきものである。本調査を改良し複数の国を比較研究することや具体的な事例研究を重ねることが必要である。

## 注

- <sup>i</sup> 2008年6月10日筆者の東京でのA社インタビューによる  
<sup>ii</sup> 2008年11月12日筆者のソウルでのインタビューによる。  
<sup>iii</sup> 回答者には謝礼として、Works誌最新号を送付している。  
<sup>iv</sup> 検定結果のないパスは母数を1に固定したパスである。  
<sup>v</sup> モデルとデータとの適合はサンプルサイズが少ないためにAGFIは若干低い、RMSEAはほぼ0で非常に良好であるといえ

る。

<sup>vi</sup> 異文化理解のための取り組みや、その他のコンテキストに関わる質問においても同様の分析をおこなったが、高い適合を得られなかった。サンプル数が少ないことによるとおもわれる。

## 参考文献

- Bartlett, C.A. and H.Yoshihara, 1988 "New Challenges for Japanese Multinationals: Is Organization Adaptation Their Achilles Heel?" *Human Resource Management*, 27(1):19-43.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S, 1995, *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management* International student ed. 2nd ed. (=1998, 梅津祐良訳『MBAのグローバル経営』日本能率協会マネジメントセンター。)
- 曹斗燮・尹鐘彦, 2005, 『三星(サムスン)の技術能力構築戦略: グローバル企業への技術学習プロセス』有斐閣。
- 大韓商工会議所, 日本貿易振興機構(ジェトロ)ソウルセンター, ソウルジャパンプラ(SJC), 2007, 『在韓日系企業と在日韓国系企業の比較調査』
- イヴ・ドーズ, 2006, 「メタナショナル・イノベーション・プロセスを最適化する」『組織科学』第40巻第1号, 4-12。
- Doz, Y., J. Santos & P. Williamson, 2001, *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- 古沢昌之, 2008, 『グローバル人的資源管理論(規範的統合)と(制度的統合)による人材マネジメント』白桃書房。
- Hall, E.T, 1976, *Beyond Culture*, Doubleday and Company. (=1993, 岩田慶治・谷泰訳, 『文化を超えて』TBSブリタニカ)
- Hall, E.T. and Hall, M.R, 1990, *Understanding Cultural Differences: German, French and Americans*, Intercultural Press.
- 花田光世, 1988, 「グローバル戦略を支える人事システムの展開法(上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』
- 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。
- 根元孝・諸上茂登編, 1994, 『国際経営の進化』学文社。
- 日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部, 2008, 『在アジア日系企業の経営実態-中国・香港・台湾・韓国編-』
- 佐藤博樹, 1984a, 「日系進出企業における経営現地化の現状と特徴 インドネシアにおける事例研究上」『法政大学大原社会問題研究所研究資料月報』第307号, 1~17。
- , 1984b, 「日系進出企業における経営現地化の現状と特徴 インドネシアにおける事例研究下」『法政大学大原社会問題研究所研究資料月報』第308号, 3~14。
- 白木三秀, 1999, 『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。
- , 2005, 「日系企業のアジア展開と人的資源管理上の諸問題」『世界の労働』第55巻第11号, 58-64。
- 安室憲一, 1982, 『国際経営行動論』森山書店。
- 吉原英樹, 1996, 『未熟な国際経営』白桃書房。
- Yoshihara, H, 2007, "Belated Changes in International Management of Japanese Multinationals" No.604. 南山大学経営研究センターワーキングペーパー。

## 謝辞

質問票調査ならびに事前のインタビュー調査において、韓国三逸会計法人顧問の海老名史道様には特別なご配慮をいただきお世話になった。また、アインスパートナー社の岡元利奈子様、リクルートマネジメントソリューションズ社の和田彰様にも大変お世話になった。ここに記して感謝を申し上げる。