

經濟論叢

第137卷 第1号

降旗武彦教授記念號

献 辞	山 田 浩 之	
情報ネットワークと企業間関係	浅 沼 萬 里	1
役員兼任と企業間関係の測定	佐 藤 義 信	22
一般システム理論と組織論	岸 田 民 樹	42
大手小売業の競争戦略	西 口 義 展	61
企業間組織についての一考察	麻 生 幸	83
途上国企業経営：飛躍へのステップ	中 川 多喜雄	104
会社支配の発展類型	三 戸 浩	120
日仏多国籍企業の人事管理	尾 子 哲 男	138
スウェーデンにおける職務研究と 作業組織の再編成	赤 岡 功	159

降旗武彦 教授 略歴・著作目録

昭和61年1月

京 都 大 学 經 濟 學 會

日仏多国籍企業の人事管理

尼 子 哲 男

はじめに

英国では高宮誠¹⁾を含みロンドンスクール オブ エコノミックスのケース＝サーレイを中心に日本企業に於ける所謂日本的経営の適用に関する実態調査²⁾が行なわれていた。1980年には欧州各国の研究者がフランスのインシアードに会した後、欧州各国に調査が広められた。アンリクロード ド・ベッティエニの指導の下に筆者はフランスに於ける日本企業の調査を行ない、その結果は³⁾別の機会に発表した。本論文は上記調査の対象となった在仏日本企業に加え、比較対象として研究した在日フランス企業及び日仏それぞれの本社に於ける海外人事部門に対する派遣員に関する調査結果を含めて日仏多国籍企業の人事管理の比較を行なうものである。

I 序

これ迄の研究の中で日本の多国籍企業の人事管理を取り扱っている代表的なものとして小林⁴⁾、石田⁵⁾、安室⁶⁾、林⁷⁾、木下⁸⁾によるものが挙げられる。そ

1) Reitsberger W. and Takamiya M., "Organisation for Performance Improvement: The Key to Japanese Manufacturers' Success in the West" 組織科学 VOL 18, No. 4 1985 冬期号 pp. 89-95.

2) Thurley K., Reitsberger W., Trevor M. and Worm P., "The Development of Personnel Management in Japanese Enterprises in Great Britain", I. C. E. R. D., London School of Economic and Political Science, 1980 55 p.

3) Amako T. "Possibilité d'un Transfert à l' Etranger des Techniques japonaises de Gestion du Personnelle—le Cas français" INSEAD Euro-Asia Centre Research Paper, No. 2, Fontainebleau, 1982.

尼子哲男「フランスに於ける日本企業の人事管理—フランスの企業経営への影響」廣庭経営論集 第4巻3号 1983年3月号 pp. 85-99.

4) 小林規威「日本の多国籍企業 国際比較の視点からの研究」中央経済社 1980年 473 p.

の中で、日本企業と欧米の多国籍企業の比較を行なっているのは小林調査と安室調査である。安室の研究では比較の対象がアメリカ企業であり、小林の研究では対象企業となった欧米企業9社のうちフランス企業は1社が含まれているだけである。本研究に於いては日仏企業5社ずつとサンプル数は少ないとはいえ、欧州系の多国籍企業の中でフランス企業を比較対象とした場合の日本企業の特徴をより鮮明に示す一助にはなるであろう。小林はパールムッター⁹⁾の図式に従い、日本企業の発展段階を検討している。欧米の多国籍企業に比べてマーケティングのように日本多国籍企業の方が進んでいる職能分野もあるが、多くの職能分野に於いてはかなり遅れており、中でも最も遅れているのは人事管理の部門であると指摘している¹⁰⁾。本研究では日仏多国籍企業の比較を通じてそれぞれの派遣員及び現地人の人事管理に於けるアプローチの違いを明らかにしていく。

本研究の調査対象となった企業はフランスに進出している日本企業の内、金融、輸送、商社、販売拠点のみ有する製造業、そして一つの工場に対してそれぞれの代表的な1社ずつ採り上げた。従業員数は63人から181人の間であり、平均142人であった。進出時期は、商社に関しては戦前にも営業所があったが、戦後の現地法人化は1960年代に入ってからである。その他でも最も新しい企業で1967年に現地法人を設立している。従って、調査当時進出後、最も新しい企業でも14年の経験がフランスであった事になる。それぞれの本社は日本においては海外拠点を多く持つことで著名な企業である。

フランス企業に関しては金融、輸送、商社から、それぞれ日本に進出している企業の内代表的な企業を1社ずつ選んだ。製造業に関してはテイサンの様に

5) 石田英夫「日本企業の国際人事管理」日本労働協会 1985年 253 p.

6) 安室憲一「国際経営行動論」森山書店 1982年 334 p.

7) 林吉郎「異文化インターフェイス管理—海外における日本的経営」有斐閣 1985年 263 p.

8) 木下昭「人的資源の海外移転 海外派遣人事を考える」啓文社 174 p.

9) Perlmutter H. V. "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation" *Columbia Journal of World Business* vol. 4 no. 1 Jan.-Feb. 1969 pp. 9-18.

10) 小林親威 前掲書 p. 397.

日本に於いて非常に歴史のある企業もあるが、比較の対象として適当でないと判断し、対象から除いた。¹⁾それ以外の製造業では、当時生産を行なっている所がなく、販売拠点だけであったが、その内最も代表的な企業を2社選択した。従業員は46人から250人の間で平均113.6人であった。日本での事業開始からは、当時新しい企業で4年、古い企業で30年経過していた。それぞれの本社はフランスに於いて多国籍企業として代表的な企業であり、比較対象として取り上げた日本企業よりは遙かに長くまた多くの国々での経験を有している。

面接調査は、在外拠点に於いては、各社の本社派遣員の内、人事関連事項を把握している者及び現地人の人事担当者、本社に於いては海外人事担当者に対して行なった。その他、在仏日本企業に於いては可能な限り現地従業員に面接を行なった。合計45人に対して面接を行なった。また、従業員構成その他に関して質問紙に記入を依頼した。これらの調査結果を基にまず派遣員の人事管理を選択基準、養成、派遣期間、海外派遣の昇進への影響、動機づけ要因について比較を行なう。次に現地法人の人事構成、本社による海外営業所への介入、現地人の採用基準、教育訓練、動機づけ要因、派遣員と現地人の一体化について比較を行なう。

II 派遣員の人事管理

1. 派遣員の訓練

小林調査によれば、調査対象となった欧米多国籍企業が派遣員の人事管理を本社ベースの長期計画に組入れているのに比べ、日本では4割弱しか中長期計画に組み入れていないとある¹⁾。しかし、本調査では派遣員の養成に関し、若年者の養成を見る限り、日本企業は非常に制度的に行なっている (cf. 表1)。しかし、派遣前教育ということになれば、フランス企業の方が、はるかに大胆な教育を行なっている。日本企業では若年者に対しては1年から2年に及ぶ海外留学制度あるいはトレーニー制度を採っているが、実際に派遣される前とい

1) 小林規威 前掲書 p. 309, p. 159.

表1 派遣員の養成

		非 製 造 業			製 造 業	
		A	B	C	D	E
日 本 企 業	若 年 者 研 修	1年 海外語学研修 1.5年 海外支店実習	2年 海外支店実習 0.5年 仏・独・伊 西語語学留学	1年 海外学校留学 1年 海外支店実習 経験を積んだ者には ビジネススクール	1年 海外語学留学 1年 海外支店実習 貿易研修センター派遣 技術者海外留学 工場：語学研修 隣接項目OJT	本社海外事業課にて OJT 工場：未経験職の OJT、 語学研修、 文化講座
	派 遣 前 研 修	4～5ヶ月 語学学校 通学	特になし	2日間 管理部門の 基礎確認	語学研修 途上国向、合宿での チームワーク関係訓 練	特になし
フ ラ ン ス 企 業	若 年 者 研 修	特になし	特になし	特になし	非常に有能な者のビ ジネススクール派遣	特になし
	派 遣 前 研 修	3～4週間 語学研修	海外支店OJT	3～12ヶ月 海外支店 OJT	語学研修 夫婦同伴下見	全般経営研修 2週間 文化適応 導入講座

う事になれば、語学研修とか直前に国際部門に配転し、OJTを行なうという程度である。語学研修にしても、勤務時間外に語学学校に行かせる程度である場合が多いようである。木下調査¹²⁾で指摘されているように、派遣員の内4割が、派遣に際してなんの訓練も受けていないということにも現われている通りである。

フランス企業に於いては、30歳以下の離職率が高い事からも、教育投資が無駄になり、若年者に関してはさほど派遣要員教育は行なわれてはいない。しかし、派遣前教育ということになれば、派遣国以外の海外支店に於けるOJTを、3ヵ月から1年にわたって行なう企業があるなど、相当に周到な事前研修が行なわれている。

海外に於ける文化的な適応訓練に関しては、日本企業では言及したところがなかったが、フランス企業では2社で言及しており、内1社では、配偶者と共

12) 木下昭 前掲書 p. 99.

に、現地の下見を行なわせている。安室のいうところ¹³⁾の海外で失敗しないことを前提とした訓練が行なわれている。

2. 派遣員の選択基準

これまでのほとんどの調査と同様に本調査でも (cf. 表2)、日本企業では管理能力、体力、気力、人格、語学ということが派遣員の選択基準として挙げられた。これは安室の区別するように海外勤務に於ける成功要因と失敗要因に分類すれば、成功要因重視の選択基準といえよう。フランス企業に於いても、管理能力、気力という点を重視している点は同様であるが、現地人従業員との人間関係能力の判定という事に関しては、日本企業に比べてより具体的な捉え方をしている。

表2 派遣員の選択基準

	非 製 造 業			製 造 業	
	A	B	C	D	E
日 本 企 業	N. A.	管理職：業務能力、 管理能力、語学 技術者：語学、資格 管理職：課長以上 実習生：英検2級、 業務能力、家庭の 事情	-人物 -語学 -業務能力 -管理職：課長以上 管理能力 -若年者：ポスト	-業務能力 -専門知識・技能 -管理能力 -明朗さ -家族関係 -役所との接衝が できる人 -責任者：課長クラス	-業務能力 -管理能力 -語学（事務系） -精神的タフネス -和を保てる人格
フ ラ ン ス 企 業	-外国派遣に対する 希望 -職務経験 -ポスト	-業務能力 -知力 -ユニバーサリスト -職務経験 -ポスト	-30~40才 -語学 -業務能力 -精神的強さ -正直さ -代表としての適格 性	-配偶者も含めた 精神的強さ -若年者：業務知識 -富理者：代表とし ての適格性	-企業家精神 -高い信頼度 -派遣国、文化に 対する興味 -現地社長： 30~40才 -現地営業部長： 30才

日本企業では人間関係処理能力の判定を人格、人物、明朗さ、和を保てる人物というように客観的には捉えにくいままの形で残している。一方、フランス

13) 安室憲一 前掲書 pp. 54-56.

企業では、外国派遣に対する希望、派遣国、文化に対する興味を人間関係処理能力を測る目安としている。日本企業に比べより具体的で操作性のある派遣員選択基準といえよう。

3. 派遣期間

本調査でも、これまでの調査と同様に日本企業では3年から5年が通常の派遣期間である。しかし、営業担当に関しては10年期待している所もあった (cf. 表3)。安室調査にも派遣期間が7年以上になる企業は3分の1ある¹⁴⁾ということであるから、これまでの調査とはほぼ同じ結果といってよいだろう。

表3 派遣期間

	非 製 産 業			製 造 業	
	A	B	C	D	E
日 本 企 業	N. A.	一般には4年 気候の悪い所では 2~3年 帰国休暇：通常の年 次休暇の範囲、次年 度まで持ち越し可	4年以上長期駐在を 指導 帰国休暇：3年勤続 後本人15日、家族 30日	期限を前もって決め ないが平均3~5年 労組との協定でA国 では3年 帰国休暇：4年で2 週間+有給休暇1週 間=3週間 単身者1年1回	工場 3~5年 営業 1.0年 全キ+リア中工場12 年、営業15年要
フ ラ ン ス 企 業	4年 その後、1年毎2回 延長可能	通常2年契約を2回 その後、1年契約を 2回まで可能	最低10年連続	5年、その後3年位 まで延長可能	4~5年を越えない 期間

フランス企業でも、1社では10年以上の期間を設けている1社を除き、残りは4年から5年となっているので派遣期間に関しては日本企業と変わらない。

しかし、期限の明確化という点では、日仏企業の違いがはっきりと現れてくる。フランス企業の場合は、派遣前に期間を明確にするばかりでなく、度重な

14) 安室憲一 前掲書 p. 13.

る延長を防ぐ為に一定期間を経過した後では上限を設定するというような制度を採っている。日本企業の場合、フランス企業のように帰国休暇が1年に1度ではなく、3年に1度位が通常であるので派遣間が4～5年に近づいた派遣員にとって、帰国休暇を取る事はもう3年の覚悟を迫られる事にもなり兼ねない。そのため帰国しない場合がままあるようである。本人には時々日本出張もあり、さ程深刻ではないが、家族にとっては現地に適応していない場合、非常に深刻な事態となる。外地では友人、実家というものがなく、家族のフラストレーションは派遣員に集中する訳であるから、業務上に及ぼす影響も少なくはないだろう。

4. 海外駐在の昇進に及ぼす影響

これまでの調査と同様に、今回調査した企業でも、日本企業の場合 (cf. 表4)、海外派遣を昇進に直接リンクさせて考えている企業はない。しかし、赴任地では役員に会う機会もあり将来プラスになり得る一つの要因であると本社

表4 海外派遣の昇進への影響

	非 製 造 業			製 造 業	
	A	B	C	D	E
日 本 企 業	影響なし	影響なし	影響なし	影響は特にないが役員に会う機会のできる事は重要	影響なし
フ ラ ン ス 企 業	人による	下ることはない	N. A.	本社帰任時上る	昇進のための必要条件 役員に会う機会ができるので昇進チャンス大きくなる

レベルに於いて考えられている企業があった。昇進の為の必要条件としている企業はなかった。フランス企業でも、外国勤務をしたからといって、それが将来の処遇に直接影響することは少ないようである。しかし、今回調査の内1社では、外国勤務を将来の昇進の為の必要条件と明確に打ち出している企業があった。日本企業においても海外のマーケットが国内に比較して相当大きくなっている企業での最近のエリート層の海外駐在の忌避傾向は憂慮すべきであり、このようなアプローチは全社的な戦略の展開を考える地位に若く者に必ず海外のマーケットの認識をさせるため必要となるであろう。

5. 派遣員の動機づけ要因

小林調査¹⁵⁾では、派遣員が派遣を引き受ける動機として、日本企業に於いては海外生活から来る満足感、使命感、バイオニア精神という事が重視されているとなっている。安室調査¹⁶⁾では、生活水準の向上、国際性を身に付けるというような、小林調査に従えば、むしろ欧米企業で考えられている動機も重要であるとしている。

今回の調査 (cf. 表5) でも、外国生活そのものは動機の大きな要因と考えられている。嘗ての日本の尖兵という意識はもはや無く、巾の広い大きな仕事を、日本本社のように周りに気を使う事なく、存分に力を振るえるという事が派遣員の動機付けの一つの大きな要因になっていると考えられている。企業のあるいは日本の国際化のための国際性の取得ということはそれほど意識はされていないようである。

フランス企業に於いては、概ね小林調査による欧米企業と同様、給与及び仕事から来る満足感というものが重視されている。しかし、日本企業と同じく、外国生活そのものの魅力も重視されている。日本に派遣されているフランス企業の日本派遣員による自らの動機付け要因に対する評価を見ても、日本文化に対する興味が重要視されている。派遣員の選択基準の節で見たように、フラン

15) 小林規威 前掲書 p. 363.

16) 安室憲一 前掲書 p. 27.

表 5 派遣員の動機づけ要因

	非製造業			製造業	
	A	B	C	D	E
日本企業	N. A.	<ul style="list-style-type: none"> - 外国での生活 - 派遣員に任命される事自体が Prestige - トータルな仕事ができる - チャレンジ 	<ul style="list-style-type: none"> - 給与 - 仕事自体 - 多角的, 巾広い仕事 - 金額の大きい仕事 	<ul style="list-style-type: none"> - 巾広い仕事 - 人の嫌がることをやってみたい - 新しいことへの欲求 	<ul style="list-style-type: none"> - 巾広い仕事 - 自分の勉強 - 昇進への期待 - 第一線での使命感 - 日本の実兵意識はない
フランス企業	<ul style="list-style-type: none"> - 給与 - 現地での昇進 - 本社での昇進 	<ul style="list-style-type: none"> - 給与 - 仕事 - 大きな職責 - 個人的な経験 	<ul style="list-style-type: none"> - 大きな仕事 - 昇進 - ボーナス 	管理職: <ul style="list-style-type: none"> - 昇進 - 給与 - 冒險 - 現地の文化 一般職: <ul style="list-style-type: none"> - 冒險 - 給与 	<ul style="list-style-type: none"> - 個人的なかけ - 仕事への好奇心 - 文化への好奇心 - 給与

ス企業に於ける方が寧ろこの点を積極的に派遣員にアピールしている。

6. まとめ

フランス企業に於いては、派遣員の選択基準として動機づけ要因として派遣国及びその文化に対する興味を考慮している。派遣国に於ける文化的な適応力がこれである程度具体的、操作的な指標として予測できるであろうし、現地人従業員との人間関係の処理能力を測る一つの有効な目安にもなるだろう。派遣前に於ける教育訓練を見ても、配偶者も含め文化的適応の為の訓練が行なわれている。派遣期間は日本企業と大差ない。昇進に関しては海外派遣が直接昇進に結びつくとしているところはないが海外派遣を将来の本社に於ける昇進の必要条件としている企業があった。

日本企業に於いては、現地人との人間関係に於ける処理能力を測る基準としては、和を保てる人柄というような客観的に把握する事が難しい捉え方をしていいる。派遣前の訓練に関しては若年者に関しては、思い切った通文化訓練を兼

ねた語学訓練、業務訓練を行なっている。しかし、現在派遣されている上級者に関しては非常に簡単な訓練しか行っていない。派遣期間も明確にされておらず派遣員本人、そしてその家族に大きなフラストレーションを生じさせる要因となる可能性がある。昇進に関しては海外派遣を明確な形で昇進と結びつけている企業はなく、海外で役員と会う機会がある事は将来の昇進にプラスになるだろうと答えた企業が一社あっただけである。

III 海外営業所の人事管理

1. 親会社による海外営業所の人事機能への影響

安室調査¹⁷⁾によれば、日本企業ではアメリカ企業に比べ、人事に関する本社からのサポートが少ないとされている。本調査 (cf. 表6) に於いても、日本企業では取締役以外は現地社長の裁量で雇用を行なっているのが一般的であり、

表6 本社の現地人事への介入

	A	B	C	D	E
日本企業	<ul style="list-style-type: none"> - 経営者以外事後報告 - 人事計画を欧州業務部文店管理班へ報告、欧亜部へ写し送付 	<ul style="list-style-type: none"> - 人員計画 年1回 - 現員報告 月1回 - 文店より頭数の希望を12月に行ない3月に本社が決定 - 給与も文店より中筋、本社承認 - 昇進：係長以上申請により本社承認 	<ul style="list-style-type: none"> - 半年1回報告 - 取締役以外店長決裁 - 人事部、海外関係本部、業務本部海外室のサポート 	<ul style="list-style-type: none"> - 年1回報告 - 役員以外現地法人長の決裁 - 本社より枠でしばらない 	<ul style="list-style-type: none"> - 年1回マスタープラン - 半年1回 - 月1回報告 - 役員以外工場長決裁 - 本社より枠でしばらない
フランス企業	<ul style="list-style-type: none"> - 年1回 - 月1回 報告 - 子会社 - 現地決裁 - 本社は財務の管轄だけ - 支社 - 本社より希望として介入 - 給与本社決定 - 国際部へ所属 	<ul style="list-style-type: none"> - 月1回 - 2年前より補充なし 	<ul style="list-style-type: none"> - 年2回 - 全員に対し本社の了解要 	<ul style="list-style-type: none"> - 3ヶ月1回 - 管理職以外、現地決裁 	<ul style="list-style-type: none"> - 6ヶ月1回 - 人員、人件費での枠あり

17) 安室憲一 前掲書 pp. 116-117.

管理職の採用は支店形態による二社を除き本社の意向を伺うという事すらしていない。一般職に至っては本社からの介入は一切ない。フランス企業では、人件費枠を設定したり管理職の採用に関しても、本社の決裁を仰がねばならなかったり、一般従業員の採用に至る迄、本社の了解が必要であるなど、日本企業に比べて、かなり本社の介入が多いようであり安室の研究に於けるアメリカ企業の行動と同様の結果が得られている。

2. 現地人の採用基準

石田調査¹⁸⁾はタイではあるが、日本企業は現地の一級人材を採用しない傾向にあるとしている。本調査当時のフランス人の短大相当以上の卒業者の割合が1977—78年度で2割強あり、日本では3割程度であったという割合の差を加

表7 現地人従業員の学歴別割合 (%)

		A			B			C			D		E	
日 本 企 業	グランゼコール	0	0	0	0	0	0	21.8	0	10.4	1.5	0	0.8	N.A.
	人 学 卒	7.9	3.8	5.2	5.6	6.3	5.8	16.7	20	18.8	7.7	0	5.5	
	短 大 卒	2.6	3.8	3.4	13	15.6	14	33.3	10	18.8	11.5	5.9	9.9	
	大学入学資格 取得者	7.9	17.9	14.7	27.8	18.6	24.4	0	26.7	16.7	N.A.	N.A.	27.6	
	専門高校卒	34.2	42.3	39.7	53.7	59.4	55.8	22.2	43.3	35.4	N.A.	N.A.	56.2	
	その他資格	13.2	5.1	7.6	0	0	0	0	0	0	N.A.	N.A.		
	資格なし	34.2	26.9	29.3	0	0	0	0	0	0	N.A.	N.A.		
計	100	99.8	99.9	100.1	100.1	100	100	100	100	—	—	100		
フ ラ ン ス 企 業 (1)	大 学 卒	65.2	66.7	65.9	35.5	29.5	33.6	82.2	60	76.7	71.7	56.4	65.2	N.A.
	短 大 卒	0	4.8	2.3	15.7	36.9	22.6	0	20	5	1.5	12.8	9.8	
	高 卒	4.3	23.8	13.6	40.6	33.7	38.4	11.1	20	13.3	11.3	25.6	17.4	
	中 卒	N.A.	N.A.	N.A.	1	0	0.7	N.A.	0	N.A.	3.8	N.A.	N.A.	
	計	69.5	95.2	91.8	92.9	100	95.2	93.3	100	95	98.1	97.4	97.8	

(1) 在口フランス企業に関しては学歴別に回答のあった部分についてのみ全従業員に占める割合を記したため合計が必ずしも全従業員数に一致していない。

味しても在日フランス企業に比べ在仏日本企業に於ける採用者の学歴は低い (cf. 表7) と言えよう。日本企業では従業員⁶の年齢構成から若年者雇用を行っている⁶と判断できる企業 (cf. 表8-D) に加え、採用基準の要件として若年者雇用を挙げた企業が二社 (cf. 表9-C, E) ある。他社での経験のある者を自分の所に合うように教育し直す事の困難性を考えての配慮であろう。しかし、最近でこそ日本企業のイメージもかなり上がっては来ているが、日本で享受できる程の知名度はフランスでは当然ない。自分の将来を積極的に託そうという優秀な若い学卒者が日本企業に来てくれるとは余り考えられない。

在日フランス企業の場合、本調査を行なった年に初めて学卒採用ができるようになった企業、初めて一流国立大学卒業生が学卒で来てくれたという企業があった。しかし、在日フランス企業では、採用の基本は経験者の当用買である。外資系企業の限界を十分に認識している結果である。

在仏日本企業の場合、労務管理上の問題をどれほどに評価するかということ

表8 現地人従業員年齢別割合

(%)

		A			B			C			D			E											
		男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計									
日 本 企 業	20才以下	2	2.4	2.3	0	0	0	0	0	0	N.A.	7.9	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.									
	20-29才	19.6	40.2	32.3	27.3	26.2	26.5	21.1	56.7	42.9							57.9								
	30-39才	33.3	42.7	39.1	41.8	54.8	47.4	57.9	30	40.8							22.1								
	40-49才	7.8	9.8	9	18.2	16.7	17.5	10.5	10	10.2							10.5								
	50-59才	27.5	4.9	13.5	10.9	2.4	7.2	5.3	3.3	4.1							1.1								
	60才以上	9.8	0	3.8	1.8	0	1	5.3	0	2							0.5								
	計	100	100	100	100	100.1	99.9	100.1	100	100							100								
フ ラ ン ス 企 業	20才以下	0	0	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.									
	20-29才	25	45	36.1													2.4	60	17.5	8	34.2	19.3	10.5	61.8	28.4
	30-39才	37.5	50	44.4													69	20	56.1	54	57.9	55.7	51.3	26.5	43.6
	40-49才	6.3	5	5.6													19	13.3	17.5	24	5.3	15.9	32.9	5.9	24.5
	50-59才	25	0	11.1													9.5	6.7	8.8	14	2.6	9.1	5.3	5.9	5.5
	60才以上	6.3	0	2.8													0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	100.1	100	100													99.9	100	99.9	100	100	100	100	100.1	100

表9 現地人従業員採用基準

	A	B	C	D	E
日本企業	<ul style="list-style-type: none"> -従業員を紹介 	<ul style="list-style-type: none"> -英語能力 -要領のよいものは警戒 	<ul style="list-style-type: none"> -女子BAC(大学入学資格保有者) -男子DUT(短大卒)以上 -若年者 	<ul style="list-style-type: none"> -英語能力(管理職) 	<ul style="list-style-type: none"> -若年者
フランス企業	<ul style="list-style-type: none"> -若年者 -経験者 -出向き 	N. A.	<ul style="list-style-type: none"> -経験者中心 -本年始めて学卒採用 -登用買 	<ul style="list-style-type: none"> -経験者 	<ul style="list-style-type: none"> -男子大卒 -女子短大卒 -英語能力 -登用買

がポイントになるが、乏しい人材を教育する手間を考えれば、経験者の当用買という方法を採用の方があるいは効率性を図れるかもしれない。若年者雇用に関しては、特に現業部門で女子を多く雇用する場合、日本よりも女子の勤続年数が長く出産後も勤務を希望するのが一般的である為、一時期に産休を取るものが重なり定員の調整が難しくなる場合がある。

3. 現地人の教育訓練

若年者の雇用、そして内部での養成というものが日本企業が一般的にイメージする所であろう。しかし、林調査でも指摘されているように、日本企業は海外事業所では内部養成よりも人材確保を雇用に依存する傾向の方が若干強いが将来に向かっては内部での育成を考えている企業の割合が高いとある¹⁹⁾。

在仏日本企業では、教育研修費として当時どの企業も1%を少し越える位の(cf. 表10)支出をしていた。しかしこれは法律で義務付けられたレベルであり

19) 林吉郎 前掲書 p. 228.

最低限度の教育研修支出しかしていないと考えるべきである。すなわち、教育にはそれほど力をいれていないといえよう。OJT によってカバーできれば問題はないのであるが、現地幹部がそれほど育っていない現状では、日本人が OJT による教育を行なうしかない。現地人従業員に日本語を話すことが期待できない以上 (cf. 表11), フランス語あるいは英語で仕事を教えていかねばならない。外国語で仕事を教えられる程度の語学力をもつ人材が多くはない現状では、その困難性は想像するに難くはない。勢い、面倒だから日本人で仕事をやるということになるのであろう。日本人比率の高さは (cf. 表12) このようなことが一因となっている。派遣コストが高いためどの企業も派遣員を減少させようとの努力を払ってはいるが、これまで述べたことから現地化の効は早期には現われないだろう。

フランス企業においては、初めから教育をする時間もスタッフの余裕もないとしている。当用買の原則からも一貫した論理が働いている。日本企業の場合、

表10 現地人従業員の教育訓練

	A	B	C	D	E
日本企業	<ul style="list-style-type: none"> - 人件費比 1~1.1% - 業務知識 - 語学 - コンピューター 	<ul style="list-style-type: none"> - 人件費比 1.7~2.0% - OJT - ロンドン、日本へ派遣 - 語学なし 	<ul style="list-style-type: none"> - 人件費比 1.1% - OJT - 外部機関 - 日本語 	<ul style="list-style-type: none"> - 人件費比 1%以上 - 外部研修 - 講師招へい 	<ul style="list-style-type: none"> - 人件費比 1% - 講師招へい - 語学統かなかった
フランス企業	<ul style="list-style-type: none"> - OJT - 外部機関 - 社内勉強会 	<ul style="list-style-type: none"> - 外部機関 - 計画的内部研修 - バリ派遣 	<ul style="list-style-type: none"> - 教育やる時間なし - フランス派遣 - 語学費用援助 	<ul style="list-style-type: none"> - 内部教育時間なし - 語学学校年2人、 	<ul style="list-style-type: none"> - 人件費比 1.5% - OJT の余裕なし - 語学 - 外部機関

表11 現地人従業員の本社国滞在経験・語学力 (%)

		A		B		C		D		E		
		男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	
日本企業	日本への滞在経験	1ヶ月以上の訓練	5.3	0	1.8	0	0	0	0	0	若干名	0
		1ヶ月未満の訓練	52.6	0	81.8	95.2	0	0	1.5	0	若干名	0
		出張	52.6	0	27.3	0	8.2	1.2	7.7	0	0	0
		入社前の滞在	5.3	5.3	1.8	11.9	0	0	0	0	0	有
業	日本語力	会話がわかる	5.3	0	0.5	4.8	0	3.7	0	0	0	0
		読み書きができる	0	0	0	11.9	0	2.4	0	0	0	0.6
フランス企業	フランスへの滞在経験	1ヶ月以上の訓練	N.A.	N.A.	4.1	0	6.7	0	3.8	2.6	N.A.	N.A.
		1ヶ月未満の訓練	8.7	4.8	40.6	35.5	0	0	13.2	0	N.A.	N.A.
		出張	N.A.	N.A.	2.5	0	33.3	0	50.9	0	12.7	N.A.
		入社前の滞在	17.4	47.6	0	0.5	4.4	33.3	0	7.7	N.A.	N.A.
業	フランス語力	会話がわかる	17.4	61.9	1.8	0.5	11.1	46.7	15.1	43.6	6.3	14.7
		読み書きができる	13.0	38.1	0	0.5	2.2	6.7	11.3	43.6	12.7	44.1

表12 全従業員に占める本社国籍人の割合 (%)

		A	B	C	D	E
日本企業	派遣員	9.9	14.4	27.4	3.7	5.1
	現地雇日本人	8.0	12.1	5.5	1.0	0
	日本人計	17.9	26.5	32.9	4.7	5.1
フランス企業	派遣員	10.8	3.4	5	2.2	2.7
	現地雇フランス人	2.2	1.0	0	2.2	0
	フランス人計	11.0	4.4	5	4.4	2.7

日本人管理者側の力量，スタッフの人的，時間的余裕の無さと若年者雇用，内部教育指向という考えは整合性のないものといえよう。

日本企業もフランス企業も本国派遣による教育を行なっている。これには、

教育というよりは進出先国では企業規模も小さく、仕事の広がりもさして感じにくいのが、本国派遣によって将来の可能性を感得させるという意味があるようである。

しかし、現地人の登用に関して、現地法人に於いて既に明らかな限界があり本社レベルに於いては、まず近い将来昇進の道は開かれない以上、却ってモラルを低下させる原因となる可能性もある。本社で人事部あるいはトップの現地化の方針を聞けば帰国後大いに期待を抱く事は当然でありそれが満たされない時の落胆には大きいものがあるだろう。

4. 現地人の従業員の動機づけ要因

小林調査²¹⁾では、本社サイドから見ての現地人従業員のモチベーションの源泉として以下の項目が挙げられている。日本企業に於いては現地人管理職には、仕事から来る満足感、給与、使命感、日本への研修、忠誠心により得られる生活保障の順番で派遣の動機付け要因が考えられている。一般従業員にはまず給与、続いて仕事から来る満足感、忠誠心による生活保障、日本への研修、使命感という順になっている。欧米企業の本社サイドでは、給与、続いて本社研修が大きな要因と考えられているが、欧州系の企業では使命感、忠誠心による生活保障も重要と考えられていると指摘している。

本調査に於いても、ほぼ同様の要因 (cf. 表13) が考えられている。小林調査によれば欧州系企業のアメリア企業に比較した場合の特徴である使命感、忠誠心による生活保障を動機付け要因と考えている点が、本調査ではより鮮明に、フランス企業に於いては、国際企業で働くことによるプライド、そして本社レベルでの昇進の可能性を前提とした企業忠誠心、使命感というものが現地人管理職の動機付け要因として重視されている。実際に重役のなかにフランス人以外の者も入っているようなフランス企業では日本企業に比べて、企業への献身という期待も空虚な響きがなくなる。

20) 小林規成 前掲書 p. 197, p. 315.

表13 現地人従業員の動機づけ要因（本社海外人事担当による評価）

	A	B	C	D	E
日本企業	N. A.	管理職： -日本出張 -昇格 -終身雇用 -給与（他社よりよくはない） 一般従業員： -水準以上の給与 -研修 -昇格	管理職： -登用 -給与 -仕事 -日本出張 一般従業員： -給与 -仕事 -日本出張	N. A.	管理職： -日本研修 一般従業員： -レイオフしない -永年勤続の褒儀
フランス企業	管理職： -内部昇進 -国際的昇進 -高給 -バリ研修 一般従業員： -食べるために勤務	管理職、一般従業員： -給与 -責任 -企業イメージ -国際性 -フランス文化、言語 -昇進 -職場の雰囲気	管理職： -安定性 -プライド -職場の雰囲気 -高給、ボーナス 一般従業員： -特になし	管理職、一般従業員： -国際文化への接触 -高給	管理職： -仕事への興味 -給与 一般従業員： -現地慣習通り

表14 現地人従業員の動機づけ要因（派遣員による評価）

	A	B	C	D	E
日本企業	管理職： -愛社精神なし（基本的に生活中心、昇給ストップの現実あり） 一般従業員： -食べるために勤務	管理職： -よく働くが仕事を控してまでもやらない 一般従業員： -期待しない	管理職： -仕事に対する興味多様性、質、給料 -東京研修 一般従業員： -期待しない	管理職： -職場の雰囲気 -給与 -対話 -労働条件 一般従業員： -期待しない	管理職： -個室、日本研修 仕事に対する興味でヤル気を引き出す 一般従業員： -フランス人の自尊心に訴えヤル気を引き出す
フランス企業	-日本社会の中で選ばれること -個人的興味 -自主性の尊重 -給与 -福利厚生	-給与よりも仕事の成果 -旅行できること -一人に会う機会多い -多様性	-自律性 -給料 -仕事そのもの	-日本式でないこと -昇進機会 -給与は重要でない	-自律性 -チームワーク -高頻 -給与

以上、本社サイドで現地人の動機付け要因を如何に捉えているかという事を見て来た訳であるが、次に派遣員が現地で現地従業員の動機付け要因を如何に捉えているか (cf. 表14) 見てみよう。在仏日本企業では、フランス人管理職は愛社精神こそ期待はしないが、仕事自体に動機付け要因を求めている。仕事ぶりに関しても仕事を授けてまではやらないが一般によくやるという評価を下している。しかし、一般従業員に関してはほとんど匙を投げているという状態である。調査をした企業のうちオフィスでは、モチベーションは期待しないという。工場に於いては、それが必ずしもプラスの結果を生んでいるとはいえないが、ヨーロッパにある当該企業の他工場との比較をする事によってフランス人としてのプライドに訴え発憤させようとの努力が見られる。能力そのものにしては、必ずしも日本人作業員と比べても劣っているとは考えられていない。一方フランス企業に於いては、日本人従業員に対して、日本企業では達成し得ない自律性、能力主義による抜擢、高給ということでもやる気を引き出そうとしている。外資系企業という事から来る不安定感、外人のポストとの関係から来る気苦労に対する代償として、日本企業では得られないインセンティブを積極的に提供する事による動機付けを考えている。

5. 一体化

これまでの調査では、日本企業での上下の一体化が進んでいるとされている。それは社員食堂の幹部、一般職の区別の廃止などを理由に挙げている²¹⁾。しかし、フランスに於いてはそれほど一体化の効は上がっていないように思える。調査企業の中で慰安旅行でスキーに行っても、せっかくの親睦の機会に日本人とフランス人は別々のテーブルに座る (cf. 表15-C) という事である。この企業では、全員英語が話せるという条件で入社しているのであるから他の企業に比べて語学上の問題は少ない。まして、その他、共通言語を持つ者の少ない企業に於いては日仏従業員の交流というものは双方の意志に拘らず非常に難しいといえよう。調査したどの日本企業でも、親睦会に相当するクリスマスパーテ

21) 石田英夫 前掲書 p. 171.

表15 派遣員と現地人の交流

	A	B	C	D	E
日本企業	-クリスマスパーティー -年1回課毎食事 -誕生日に和菓子 企業委員会(注) 結婚、誕生、クリスマス、新学期でのプレゼント、外国旅行	-親睦会、年4～5回 -年1回課毎食事 -誕生日に和菓子 企業委員会 -クリスマスにおもちゃ -旅行年2回 -結婚祝 -カクテルパーティー年2回	-職場でのパーティー 企業委員会 -親睦会年2回 -ピンポン大会 -スキー(食中で日仏人同席しない)	-親睦会年1回 -結婚、退社時に 随時集まる 企業委員会 -親睦会年1回	-年1回課毎食事 -サッカー大会
フランス企業	-時々会食 -忘年会 -年1回旅行、スキー	N. A.	-新年会、忘年会補助	-新年会 -旅行	-旅行年1回 -クリスマス年1回 -レジャークラブ、ゴルフ

(注) 在日日本企業では企業委員会が福利厚生を原則的に行なっている。それ以上に記してあるのは企業委員会予算以外で会社側が行なう施策である。

ィーや誕生祝などを行なっているが、これは何も日本企業に特有の事ではなく、フランスのどの企業に於いても行なわれている事である。

在日フランス企業に於いても、双方の交流というのは難しくフランス人派遣員の頭を悩ませる所である。外資系企業に於いては、派遣員と現地従業員の交流というものは大抵の場合、語学上また生活慣習に違いがあるのに加え、超えがたい身分差があるため日本人が普通理想的な状態と考える上下の一体化というものは不可能に近いものと考えた方がよいのかもしれない。

6. まとめ

フランス企業に於いては、取締役以外に管理職、極端な場合一般職に至るまでの採用に関して予算あるいは定員枠でコントロールするということが行なわれている。介入できるだけの外国での操業経験が本社レベルにそれだけ蓄積されているからであろうか。現地人の採用に関しては、外資系企業の限界を考慮に

入れた上で、若年者雇用、内部訓練という方法を基本的には採らず、経験者を高給で登用するという方法を採用している。とはいっても単なる職務と給与の交換という機能的な関係を期待しているのではなく、現地人従業員に対し、本社に於いても日本に派遣されたフランス人幹部からも多国籍企業として、あるいはフランス企業人としてのプライドを持つことを期待している。その為に、本社レベルでの昇進の道を開き、現地レベルでは日本企業では得られない自律性その他の要素をアピールすることを行なっている。

日本企業に於いては、本社からの現地人事に関する介入は取締役を除いては殆どないのが一般的であるようだ。海外法人の人的な制約下に於いては、若年者採用、社内養成というパターンは、特に若年者に適性が認められる職務以外には困難なものと考えられる。現場と事務所との壁が低くなるという事以外には日本企業のめざす一体化の効果は達成しにくい。多くの場合日本人、フランス人男子幹部、フランス人女子社員の三層構造のそれぞれの層間の昇進の壁は厚く、一体化、あるいは、愛社精神まではいかずとも自らが働いている企業に対するプライドなど持つことも期待できない。フランス企業に於いては満たし得る事のできない条件を現地人従業員に提供するという点に関しても、せいぜい学歴を昇進の際に考慮しないという程度である。もともと、学歴が低くとも優秀である人材を採用できているとは言い難い現状があり、それほどうまくアピールできているとは考えられない。

IV 総括及び考察

これまでで日仏多国籍企業の派遣員及び現地人の人事管理の比較を行なってきた訳であるが、日本企業に於けるよりは、フランス企業に於ける方が、派遣員に対しても現地人に対しても会社側から提供できるインセンティブの研究を行なうだけで無理の生じない方法をとる努力が見られる。派遣員の選択基準、上級者に対する派遣前教育、派遣期間にも見られた所であるし、現地人に対しての外資系企業としての限界を弁えた上での採用基準、現地及び本社も含めた

昇進の道を開く事による企業忠誠心の醸成などに於いてもフランス企業の方が外部、内部共に整合的な人事システムを形作っている。非常に限られた聞き取り調査から導き出された分析である為どこまで有効であるかは今後の研究に待たねばならない。また日本の多国籍企業が、今後本社—海外営業所間関係という組織環境、海外営業所を取り巻く環境との整合性をいかなる方法で行なっていくかという検討も、今後の課題として残されている。

オイルショック以降の急速な海外展開には派遣員そして現地人従業員のストレスという犠牲も必要であったかもしれない。しかし日本企業の海外での存在が大きく目に映るようになった今、海外営業所は現地産業界からの注目も浴びるようになった。一つの文化としての経営方式に対する尊敬を得る為にもこれまでの無理をベースにした海外営業所の経営から脱皮をする必要があるのではないだろうか。

参考文献

- 石田英夫「日本企業の国際人事管理」日本労働協会 1985年5月
 石田英夫「ケースブック国際経営の人間問題」慶応通信 1984年11月
 江夏健一「多国籍企業論」文真堂 1984年3月
 木下昭「人的資源の海外移転海外派遣人事を考える」啓文社 1983年4月
 小林規威「日本の多国籍企業国際比較の視点からの研究」中央経済社 1980年10月
 佐々木尚人「経営国際化の論理」日本経済新聞社 1983年10月
 多国籍企業研究会 入江猪太郎監「多国籍企業論の系譜と展望」文真堂 1984年4月
 花見忠「海外進出企業の労使関係」日本経済新聞社 1983年11月
 林吉郎「異文化インターフェイス管理—海外における日本の経営」有斐閣 1985年3月
 林満男「西独多国籍企業論」森山書店 1984年3月
 安室憲一「国際経営行動論」森山書店 1982年
 S. TAKAMIYA, K. THURLEY *Japan, s Emerging Multinationals—An International Comparison of Policies and Practices*, University of Tokyo Press, 1985, 284 p.