

日系企業におけるコミュニケーションの諸課題

早稲田大学 白木 三秀
mshiraki@mn.waseda.ac.jp

1. はじめに

本稿では、日系企業が海外で抱える最大の経営課題がコミュニケーションの問題であることを示し、その含意について若干の論点を指摘する。

2. 日本の多国籍企業の海外子会社統括の特徴：強い直接統制

日本企業のアジアでの人的資源管理におけるオペレーション上の特徴については様々な議論や調査研究が行われてきた。その中で、日本人に対するシステムと現地人に対するシステムとの間には大きな乖離があることが指摘されてきた。例えば、待遇面や人材育成の面で両者の間には大きな格差がある。このため、本社ならびに現地法人のコストの論理から見れば、日本本社からの日本人派遣者はできるだけ減らしたいということになる。そうすれば、コスト面のみならず、現地人従業員の昇進可能性が広がることなどモチベーション上のメリットも明らかに大きいからである（注1）。

しかし日本人派遣者を減らせるかどうかという問題は、日本人派遣者を減らした場合にも本社と現地子会社との間に首尾一貫したオペレーションが保証されるかどうかという問題に帰着する。本社と現地子会社との間で首尾一貫したオペレーションを保証するには、多様な対象に対して本社が統一的な管理やサポート体制を構築し、さらにグループ企業内で同一の経営理念を共有することが必要である。

日本の大企業で海外オペレーションの統括あるいは統制の方法を調査した結果によると、図1の通りであった（注2）。日本の本社は、日本から日本人経営管理職を派遣することにより海外オペレーションをコントロールしていることが分かる。もちろんこの方法は経営権に関しており、本社の出資比率の高低によりバリエーションがあるであろう。次に高いのが、海外子会社のトップを本社に召集する会議、海外子会社の権限や報告に関するガイドライン・規則の作成、トップ人事・財務データの本社による一元管理などにより、グローバルに広がる子会社を管理している。以上の諸方法に比べると、経営理念・社是社訓の浸透という方法は51.4%と指摘率がやや低い。もちろん、これらの諸方法は相互排他的でなく、例えば、経営理念・社是社訓の浸透は海外子会社のトップを召集する会議においてもその浸透が図られるであろうし、また本社からの日本人経営管理職の派遣によっても推進されるであろう。

一方、図1に明らかなように、現地従業員の育成とグループへの統合で有効な方法と考えられる海外子会社スタッフの日本本社への長期出向はまだごく一部の先進的な企業でしか導入されていないし、またグループ企業を統合するのに有効と見られるグローバルに異動する社員の活用や日本本社と海外子会社との間の統一的な人事評価・待遇システムの採用は例外的な方法にとどまっている。

3. 日系企業の経営諸課題：大きなコミュニケーション問題

(1) 人材に関する経営諸課題：A S E A Nの場合

A S E A N 5カ国に展開する日本企業の海外子会社 183 社に対する調査（注3）によると、A S E A Nにおける日本の子会社が抱える大きな経営課題は、日本人派遣者・現地人スタッフ間のコミュニケーション問題ならびに優秀なローカル・スタッフの確保であることが分かる（図2参照）。現地国籍幹部の経営理念の理解不足というのも大きな課題として指摘されているが、この問題は翻って上記図1の結果と照らし合わせて日本本社が経営理念を浸透させるためにどれくらいの努力をしているかという点が問われざるを得ないであろう。ここで、確認できることは、本社と現地子会社との間で経営理念の共有は十分にはなされていないということであろう。

(2) 人材に関する経営諸課題：世界の地域別比較

上記の点は、A S E A Nにおける特殊な問題ではない。日系多国籍企業 943 社の現地経営の課題を尋ねた表1の結果からも明らかのように、世界の各地域で抱える日系企業の最大の経営課題は、日本人派遣者と現地スタッフの感の意思の疎通なのである。これに、現地国籍の中間管理職ならびに一般従業員の能力不足の問題が指摘されている（表1参照）。

(3) 欧米多国籍企業との比較による検討

筆者は98年末に、A S E A Nにおける11社の欧米多国籍企業の現場を訪問し、ヒアリング取材と資料収集を行ったことがある（注4）。その結果のうち、コミュニケーションに関する点のみ述べると、以下の通りである。

取り上げた欧米多国籍企業においては使用言語は英語に統一されており、ローカルでもオフィサー以上では英語能力のあることが前提となっているので、派遣者とローカル・スタッフとの間にコミュニケーション上の問題は基本的には存在しないとされる。もちろん、ブルーカラーなど現場作業者とは言語上のコミュニケーションは直接にはうまくいかない。またS i e m e n s では1989年以前はドイツ語が公用言語であったし、現在でも、S i e m e n s (S) のローカル・スタッフからすれば、本社の英語のコミュニケーション能力に疑問があるようではある。言語のみでなく、コミュニケーション問題が発生しないのは、派遣に際して、事前視察が組み込まれていたり、あるいは、異文化訓練や現地語の習得が実施されたりしているためとみられる。

しかし、若干の例外事例は存在しており、これらの問題は、派遣者の派遣先国の文化や風習への無理解、悪い態度などにより惹起されたものである。S i e m e n s (M) で深刻な事態が発生するのは、ムスリム（回教）を理解せず、それに対する敬意を払わないドイツ人が派遣される場合であるという。その場合には本人の理解を促すが、それでも無理な場合は事業グループ本社に訴えて本人を帰任させることにならざるを得ず、実際これまで、このような理由で2人の派遣者を本国に帰したことがある。A B B (T) でも、アングロ・サクソン系派遣者の態度の悪さで問題が発生し、これまで1人だけであるが、文化的にタイに不適合ということで帰国させたことがある。

なお、本社と子会社間での意思疎通の問題はいずれの事例においても指摘されなかった。これは、経営理念の浸透が行われ、子会社のオペレーションに関するマニュアルが整備され、さらにe-m a i lなどの情報通信手段が整備され、活用されていることの結果であろう。

4. むすび

日本の現地法人では最大の問題である派遣者とローカル・スタッフとの間にコミュニケーション上の問題が、なぜ欧米企業では基本的には存在しないのかということが、明らかにされる必要がある。事例による限り、最大のポイントはやはり派遣者とローカル・スタッフの相互の語学力であろう。欧米系企業で英語だけで社内のコミュニケーションが可能になっている状況は大きい。日本人派遣者の適材適所的な派遣と語学力の向上とが急がれる。同時に、派遣後の異文化訓練や語学研修などを日本人派遣者にも準備する必要性が大きい。というのも、異文化ギャップを身をもって経験し、悩むのも派遣されてから、数ヶ月してからのことであるためである。

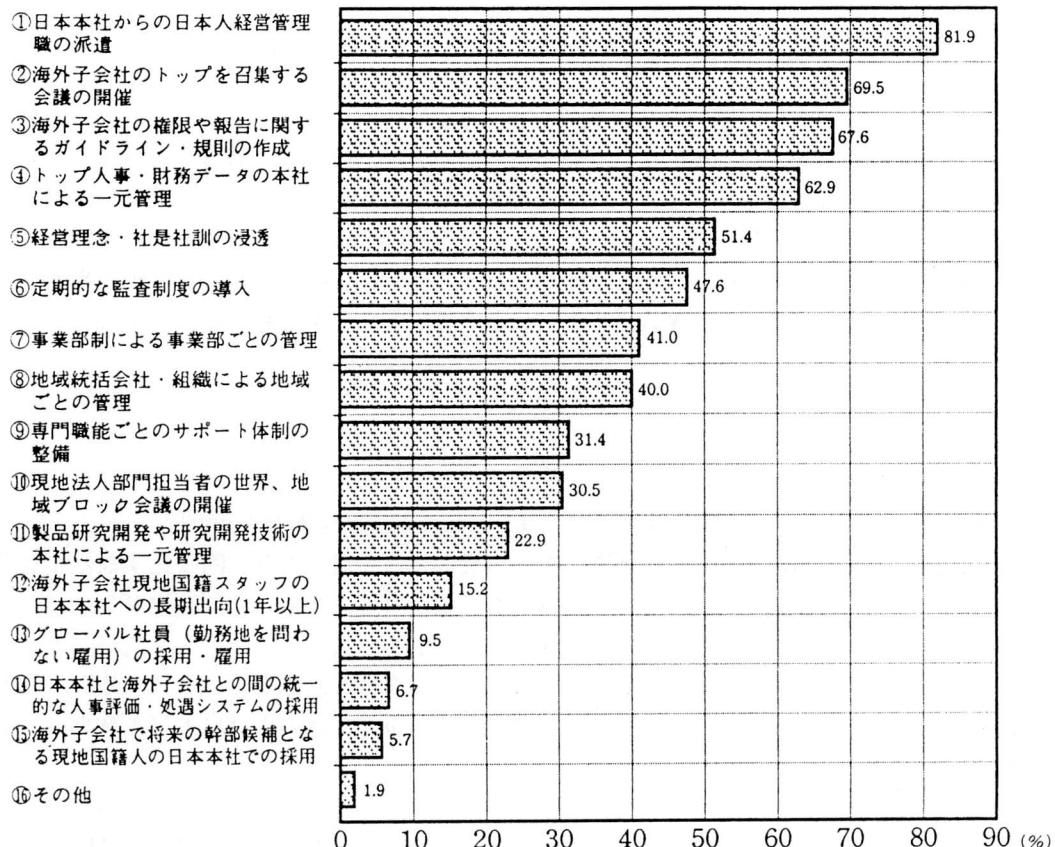
(注)

- (1) この論理については、さしあたり白木（1995年）第1章を参照されたい。
- (2) 調査対象は海外に事業所を持つ日本在外企業協会の会員企業であり、回収企業数は105社（回収率27.0%）であった。回答企業の業種は製造業が65.7%、非製造業が33.3%、また平均従業員数は10,604人で大企業に集中している。
- (3) ASEAN5カ国にある日本側出資比率10%以上の企業を対象とし、183社から回答を得た。調査方法等の詳細については日本在外企業協会（1997年）および白木（1999、第2章）を参照されたい。
- (4) 訪問できた企業は以下の通りである。まずマレーシアでは、Unilever (M)、Campbell Soup (M)、それにSiemens (M)の3社、シンガポールでは、Siemens (S)、Citibank (S)、HP (S)、それにIBM (S)の4社、タイでは、Nestle (T)、P&G (T)、それにABB (T)の3社、さらに香港では、Bestfoods Asia (香港) の1社で、合計11社である。このうち、Bestfoods Asia (香港) のみが地域本社である。

(参考文献) :

- 白木三秀著『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構、1995年。
日本在外企業協会『ASEANにおける日本企業の子会社経営と人的資源管理のあり方』1997年3月刊。
日本在外企業協会『アジアにおける欧米多国籍企業の人材戦略』1999年3月刊。
白木三秀著『アジアの国際人的資源管理』社会経済生産性本部、1999年。
日本労働研究機構編『第1回日系グローバル企業の環境適合型HRMシステム調査』日本労働研究機構、2000年12月。

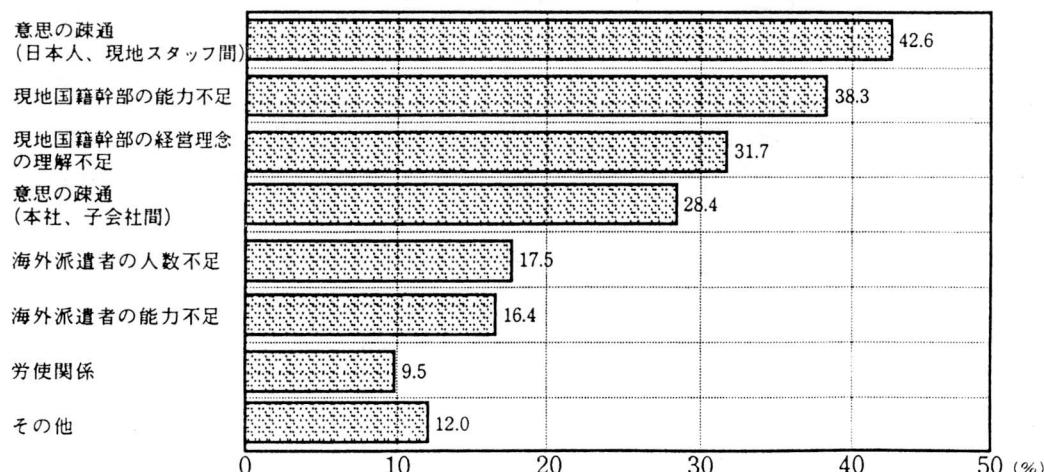
図1 海外子会社の統括方法（複数回答）



(出所) 白木三秀著『アジアの国際的人的管理』

(社会経済生産性本部、1999年)

図2 現地法人の経営上の諸問題（複数回答）



(出所) 図1に同じ。

表1 現地経営の課題・問題点（単位：%、複数回答）

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	サンプル数
アシア	22.3	36.9	14.1	20.6	40.8	16.9	43.9	27.9	8.2	11.0	11.0	4.8	(355)
中近東	6.3	46.9	15.6	12.5	25.0	15.6	43.8	18.8	0.0	18.8	3.1	6.3	(72)
欧州	38.6	37.8	6.7	25.6	26.8	20.9	24.8	35.8	5.5	9.8	8.7	3.5	(254)
北米	42.1	42.1	3.0	21.8	23.3	27.1	24.1	23.3	6.8	7.5	3.8	3.8	(133)
中南米	29.3	37.4	7.1	22.2	41.4	16.2	36.4	24.2	5.1	3.0	9.1	3.0	(99)
アフリカ	0.0	0.0	0.0	0.0	75.0	0.0	75.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	(4)
オセアニア	31.3	23.4	3.1	26.6	32.8	20.3	42.2	20.3	4.7	7.8	14.1	6.3	(64)
全 体	30.2	37.1	9.0	22.4	33.7	19.4	35.3	28.0	6.4	9.3	9.1	4.3	(943)

- 1：日本本社一子会社間の意思疎通
- 2：日本人派遣者一現地スタッフ間の意思疎通
- 3：現地のパートナーとの意思疎通
- 4：現地国籍の中間管理職（部課長層）の日本本社の経営理念に対する理解
- 5：現地国籍の中間管理職（部課長層）の能力不足
- 6：現地国籍の中間管理職（部課長層）の定着および確保
- 7：現地国籍の一一般従業員の士気（モラール）および能力不足
- 8：人件費の高騰
- 9：日本人派遣者の能力不足
- 10：日本人派遣者の人数不足
- 11：労使関係
- 12：その他

（出所）日本労働機構 『第1回日系グローバル企業の環境適合型HRMシステム調査』 2000年12月