

# グローバル人的資源管理の検討課題：国際人的資源管理の発展系譜をふまえて

笠原民子

Issues of Global Human Resource Management : A Genealogy of Development of IHRM Research

Tamiko KASAHARA

## ABSTRACT

**Purpose**—This study aims to identify research issues for GHRM (Global Human Resource Management) through conducting a literature review in the field of IHRM (International Human Resource Management) and GHRM research. By tracing the development of IHRM research genealogically, we examine the differentiation of concepts used by previous studies, such as SHRM (Strategic Human Resource Management), IHRM, SIHRM (Strategic International Human Resource Management) and GHRM.

**Findings**—By reviewing, broadly, the existing literature in these areas, the paper revealed the following: First, in parallel with the growth of MNCs, IHRM and SIHRM research have risen as a process of extending (internationalizing) HRM and SHRM research for domestic companies to MNCs. Second, GHRM have developed as a process of globalizing (combining and extending) IHRM and SIHRM research for MNCs (global companies) which are implementing global management. GHRM aims to provide talented people with opportunities to play active roles regardless of nationalities and other personal factors as global managers (leaders/talents) to build competitive advantages in the global market.

**Research implications/limitations**—The study highlighted the criticality of standardizing HRM systems and of identifying the logic of GHRM in terms of how GHRM contribute to implementing global management (global strategy). As for methodological limitations, we need to conduct quantitative and qualitative research to understand the current circumstances of GHRM in global companies, and to build a conceptual model of GHRM. These are our future research issues.

**KEYWORDS** : Global HRM, Strategy fit / alignment, Global strategy, Global management

## はじめに

グローバリゼーションの波がとめどなく押し寄せてきている今日、多国籍企業 (MNCs : Multinational Corporations) の人材を対象とする人的資源管理、国際人的資源管理 (IHRM : International Human Resource Management) 研究の重要性はますます高まっている。MNCs の競争優位の源泉は、知識、技術、それらを用いたイノベーション活動等様々な見地から指摘されている。しかし、それらの資源やそれらを用いた活動は、雇用する人材をどのようにマネジメントするか、という IHRM の問題に帰結する。国内企業と対比した場合、MNCs には、多様なバックグラウンドを持つ人材を雇用し、マネジメントするという複雑性に対処しなければならないという特徴がある。その複雑性に対処し、グローバルなプレ

ゼンスを最大限に活かすことが、MNCs の強みと考えられている。従って、MNCs が雇用する人材をどのようにマネジメントするか、という問題は、MNCs の競争優位を構築する上で欠かすことのできないキーファクターとなる。

しかしながら、IHRM 研究では、IHRM という用語や概念の捉え方は論者によって多様に解釈されており、曖昧さを多分に残している。この背景には、国内市場を対象とした企業における人的資源管理研究におけるアプローチの違い (HRM : Human Resource Management, SHRM : Strategic Human Resource Management) がある。なぜならば、IHRM 研究は HRM 研究、SHRM 研究を MNCs へ拡張した研究領域として捉えられているからである。IHRM の研究領域においても IHRM, SIHRM (Strategic International Human Resource Management) というア

アプローチの違いがみられ、使用される用語や概念は  
いまだコンセンサスが得られていない。そこで、本  
稿では、先行研究のレビューを通じて、IHRM 研究  
が台頭してきた背景とその発展系譜を辿り、SHRM、  
IHRM、SIHRM 研究の位置づけ及び議論を整理し、  
グローバル人的資源管理 (GHRM: Global Human  
Resource Management) との関係性とその研究課題  
を提示することを目的とする。

## 1. IHRM 研究台頭の背景

IHRM という言葉が広く使用されるようになった  
のは、1980年代以降のことである (e.g., Evans and  
Doz, 1989; Evans and Lorange, 1989; Adler, 1991;  
Adler and Bartholomew, 1992; Schuler et al. 1993;  
Dowling et al. 1994)。1980年代以降は、人的資源管  
理分野において2つの変化がみられた時期であっ  
た。1つは、企業経営において戦略が重視されるよ  
うになり、経営戦略論の影響を受け戦略的人的資源  
管理 (SHRM) 研究が台頭してきたことである (e.g.,  
Schuler and Jackson, 1987; Wright and McMa-  
han, 1992; 岩出, 2002; 蔡, 2002)。もう1つは、  
企業の関心が国内市場から海外市場へとシフトし始  
めたことを背景に、IHRM 研究が台頭したことであ  
る (e.g., Schuler and Jackson, 2005; Björkman and  
Stahl, 2006)。以下では、SHRM 研究の台頭につ  
いてみていくことにし、IHRM 研究の台頭につ  
いては次節で説明する。

そもそも、戦略という概念は軍事の領域に端を  
発したものである。この概念が経営の領域で使用さ  
れるようになったのは、1960年代以降のアメリカ  
においてであった (白石, 2005, p.2)。産業革命以降に  
大規模な繊維工業が成立し、工場で多くの人員を雇  
用するに至っても、また19世紀後半になって、銃の  
コルトやミシンのシンガーという金属製品を量産す  
る企業が登場しても、経営は戦略を必要としなかつ  
た。それは、経営の課題が戦略というよりも、オペ  
レーションのマネジメントにあったと考えられるか  
らである (三品, 2004, pp.5-6)。しかし、1960年  
代に入り、巨大企業の多角化とそれに伴う事業部制

組織の導入が行われるようになると、企業はどのよ  
うな方向で多角化を進めていくか、どのように資源  
配分を行うかといった課題に直面するようになった  
(三品, 2004, p.7)。こうして、企業経営における  
経営戦略 (全社戦略) の重要性が認識されるよう  
になった。しかし、1970年代に入ると、アメリカ産業  
は国際的競争力の低下に直面する (中橋・當  
間, 2001)。その原因は、日本企業と比較すると、  
現業部門から遊離した財務重視のトップ・マネジメ  
ントや本社計画スタッフが、短期的な財務成果を志  
向し、事業部門の売買を中心とする戦略を展開し、  
技術革新や製品改善、人材育成に対して十分に資源  
を投資してこなかったことにある、という認識がな  
されるようになったことにある。そして、企業の競  
争力を高めるためには現業の事業を重視すべきであ  
り、特に個々の事業の競争力の源泉を分析しなけれ  
ばならないという問題意識が芽生え、競争戦略論が  
展開されるようになった (中橋・當間, 2001, p.5)。

アメリカ産業の国際競争力の低下は、企業経営に  
おける競争戦略への関心の高まりだけではなく、  
HRM 分野にも影響を及ぼした。アメリカ産業の再  
生への取り組みとして、QWL 活動、日本的経営・  
エクセレント・カンパニー (e.g., Guest, 1987, 岩  
出, 2002) への関心が高まり、従業員は重要な資源  
であり、競争優位の源泉となる<sup>2</sup>との認識が高ま  
った。これらの関心の高まりを背景に、1980年代半  
以降 SHRM 研究は台頭した。SHRM 研究の生成に  
影響を与えた研究は、産業組織論をベースに競争戦  
略論を展開した Porter (1980) であり、企業が保有  
する経営資源の特性に競争優位の源泉を見出す資源  
ベース理論である。競争戦略論は、競争優位の源泉  
とは何か、それはどのように生み出され、「獲得」  
され、「持続」されるのかを明らかにしようとする  
(e.g., 中橋・當間, 2001)。Porter (1980) の研究は、  
人的資源のより効果的で競争的な活用に関するフ  
レームワークを提供したと考えられており、企業戦  
略と HRM との整合性を重視する「戦略適合」(strat-  
egy fit) の SHRM 研究を生成した (岩出, 2002, pp.47  
-48)。Schuler and Jackson (1987) は、Porter  
(1980, 1985) の競争戦略の概念に依拠し、3つの

基本的な競争戦略（革新戦略、品質向上戦略、コスト削減戦略）を提示し、各戦略に対応する HRM 諸施策の類型化を行っている<sup>3</sup>。しかしながら、戦略適合を主張する多くの研究では、論者によって多様な戦略概念が用いられており、なぜ特定の戦略を追及する企業が、特定の HRM 諸施策を必要とするのかという因果関係が十分に説明されていないという課題が残されている。

他方、資源ベース理論は、企業が保有する資源に持続的競争優位の源泉を求める理論であり、その資源の特徴を明らかにしようとする (e.g., Barney, 1991)。Barney (1991) は、企業の競争優位の源泉は、企業資源の異質性と移転困難な資源にあるとし、資源が競争優位性をもつには、有価値性 (valuable resource)、希少性 (rare resource)、模倣困難性 (imperfectly imitable resource)、代替可能性 (substitutability) の 4 つの要件を満たす必要があると指摘した。Wright et al. (1994) は、Barney (1991) の 4 つの要件に依拠し、SHRM の先行研究、特に企業戦略と HRM との整合性を重視する研究 (e.g., Schuler and McMillan, 1984; Schuler and Jackson, 1987; Ulrich, 1999) を批判的に捉え、HRM 諸施策 (HRM practices) に競争優位があるのではなく、人的資本 (human capital pool) にこそ持続的競争優位の源泉があるとの見解を示している。これに対し、人的資本をいかに活用するかが重要であり、その意味で HRM が持続的競争優位の源泉であるとする主張 (e.g., Grant, 1991; Boxall, 1996) やその双方を統合する見方を提示する研究もある (e.g., Kamoche, 1996)。資源ベース理論に依拠する研究が抱えている課題は、論者によって多様に競争優位の源泉とされる資源を捉え、解釈する余地がある点に求めることができるだろう。このように概念の曖昧さは残されているが、資源ベース理論を採用する研究の蓄積は、持続的競争優位の源泉として人的資本や HRM を捉える前提的な仮説 (e.g., Wright and McMahan, 1992) を構築した (岩出, 2002, p. 56)。

SHRM 研究では、HRM システムを構成する採用、教育訓練、人事考課等の HRM 施策間での整合

性、すなわち「内的整合性」(internal fit) と HRM システムと企業の追及する「戦略」との整合性、すなわち「外的整合性」(external fit) を採ることが強調されている (蔡, 2002, p. 32)。しかしながら、内的整合性、外的整合性をどの程度重視するのかは論者や論者の依拠するアプローチによって異なるようである。例えば、戦略適合を重視する研究 (e.g., Miles and Snow, 1984; Schuler and Jackson, 1987; Dyer and Holder, 1988) は、コンティンジェンシアプローチと呼ばれ、外的整合性が重視されている。そのため、考察対象となる HRM 施策は、従業員の業績向上や有効活用に直接関わる施策 (選考・配置・異動、評価、報酬、能力開発) に限定して捉えられており、内的整合性は十分に考察されていないという批判がある (岩出, 2002, p. 106)<sup>4</sup>。

このようなアプローチの違いはあるものの、内的整合性と外的整合性を強調することこそが、SHRM 研究と HRM 研究の相違であるとの見解が示されている (e.g., Guest, 1987; Schuler and Jackson, 1987; Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1988; Wright and Snell, 1998; Schuler, 1992; Wright and McMahan, 1992; 蔡, 2002)。例えば、Wright and McMahan (1992) は、HRM 研究の特徴として、HRM 諸施策は個別に扱われ、諸施策間の体系的な調整はほとんど行われていなかった、すなわち、内的整合性が十分に考慮されていなかったこと、また、各 HRM 施策は個別のテクニカルイノベーション<sup>6</sup>を通じて進化してきたため、HRM 研究とは個別機能のテクニカル知識を合算したものにすぎないと指摘している (Wright and McMahan, 1992, pp. 296-297)。それに対し、SHRM 研究では、HRM は企業戦略に完全に統合されたもの (Guest, 1987) と理解し、企業戦略を策定し、その遂行に向け従業員の行動に影響を及ぼすこと (Schuler, 1992) が重視される。したがって、効果的な HRM を利用することで企業業績の向上を図ることができる (Schuler and Jackson, 2005) と考えられている<sup>7</sup>。

このように、SHRM 研究と HRM 研究の相違を示す研究があるが、さらに検討しなければならないことは、SHRM 研究の位置づけである。Schuler and

Jackson (2005) は、SHRM 研究は内的整合性、外的整合性を重視している点で HRM 研究から本質的にシフトした (Schuler and Jackson, 2005, p.3) と述べているが、SHRM 研究は HRM 研究の全領域をカバーするものではなく、企業の競争優位の達成に必要な HRM のあり方をマクロ組織レベルから論じているに過ぎない、すなわち、作業条件、企業内福利厚生、労使関係、雇用諸法への取り組みといった運用面への関心は薄いとの見解もある (岩出, 2002, p.155-158)。岩出 (2002) の主張に依拠すると、SHRM 研究は、HRM 研究の一研究領域ということになる。しかし、近年では HRM という用語を用いる論題の元、戦略適合の視点から内的整合性、外的整合性を検討する研究も多く見られ、研究領域及び概念 (HRM, SHRM) の境界は曖昧になってきているように思われる (e.g., Guest, 1997; Akingbola, 2006; Dany et al.2008; Wang and Shyu, 2008; Kim and Lee, 2012)。そこで、本稿では、岩出 (2002) の研究に準じ、SHRM 研究は HRM 研究の一部と捉えるが、HRM 研究及び HRM 概念においても戦略的役割が含まれるものと捉えることとする。

SHRM 研究と HRM 研究との相違は何かという議論は、MNCs を対象とする IHRM 研究においても、IHRM と SIHRM との差異は何かという議論に引き継がれている。次節では、HRM と IHRM 研究の違いについて説明し、IHRM の位置づけを明らかにする。

## 2. IHRM 研究の台頭：1980年代における初期の IHRM 研究

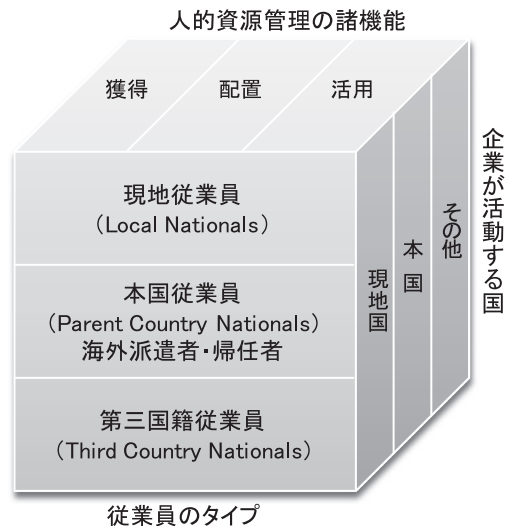
### 2-1. HRM 研究と IHRM 研究の差異

IHRM という用語が作られ、広まってきたのは 1980年代以降のことである。IHRM 研究は、HRM 研究をベースに台頭してきたと考えられている (e.g., De Cieri et al.2001; Brewster and Suutari, 2005)。HRM 研究を拡張した初期の研究は異文化問題 (e.g., Laurent, 1986) や HRM の比較研究 (e.g., Brewster, 1998, 2006; Hendry, 2003; Rowley

et al.2004) に関心を寄せていたが、その後、MNCs の HRM に関する幅広い考察は、IHRM 研究として広く認識されるようになった (De Chieri and Dowling, 2006, p.15)。

まず HRM 研究と IHRM 研究の差異についてみていきたい。IHRM 研究では、HRM を一国内の人材マネジメントを対象としているものと位置づけている (De Cieri et al.2001, p.69)。それに対し、IHRM は、複数国でビジネス活動を行う MNCs の人材マネジメントとして捉えられている (e.g., Morgan, 1986; Dowling, 1988a, 1988b; Dowling, 1999; Cieri et al.2001)。具体的には、IHRM 研究は、MNCs が(1)複数国で事業展開し、(2)複数の国籍を持つ従業員を内包していること (e.g., Cieri et al.2001; Morgan, 1986)、(3)経営手法や経営慣行の海外移転を通じて、国境を越えた調整を行うという複雑性に対処している (e.g., Gregersen et al.1996) と捉えている (e.g., Morgan (1986) は、Phatak (1983) の定義を踏まえ IHRM を人的資源管理の諸機能、従業員のタイプ、企業が活動する国の3つの次元の相互作用として捉えている (図2-1 参照)。

図2-1 国際人的資源管理のモデル



出所：Morgan (1986, p.44) から筆者作成。



MNCsの内部の人材には、本社の所在する国の従業員（本国人材：PCNs: Parent Country Nationals）、海外子会社の所在する国の従業員（HCNs: Host Country Nationals）、PCNsでもHCNsでもない第三国籍人材（TCNs: Third Country Nationals）が含まれる。IHRM研究においては、これらの複数の国籍・多様な文化的背景を持つ従業員をどのようにマネジメントするかが重視され、このような複雑さがIHRMとHRMの違いと考えられている（e.g., Dowling, 1988b; De Cieri et al. 2001）。

## 2-2. 海外派遣者を対象とした研究

IHRM研究の源流は、1960年代後半に見出すことができる。Perlmutter (1969)の研究は、IHRM研究において最初に出版された影響力のある論文であった（Björkman and Stahl, 2006, p.1）。彼は、MNCsの多国籍化の基準として、海外子会社数、海外子会社の所有形態、総売上高に占める海外売上比率等の客観的基準だけでは多国籍化の進捗度は的確に測れないとし、本社のトップ・マネジメントが海外子会社に対しいかなる経営志向性を有するかを示す姿勢基準を提示した。いわゆるEPGモデルである。ここでEとは、本国志向型（ethnocentric）の企業であり、PCNsの方が外国籍人材よりも優れた知識や能力を持ち、また信頼できると考える性向の下、世界中でPCNsを中心的地位に置き、人事考課と業績評価は本社基準を採用するという特徴を持つ。Pとは、現地志向型（polycentric）であり、各国文化は大きく異なっており、外国人には理解しがたいため、現地事業が収益を上げている限り、本社は介入すべきではないという姿勢を指す。従って、現地志向型企業の主要なポストはほとんどHCNsによって占められ、雇用契約や人材開発もHCNsによって担われる。Gとは世界志向型（geocentric）であり、意思決定に際し、世界的なシステム・アプローチ（報酬プログラム、経営人材のインベントリー、業績評価等）を用い、各地域を統合しようとする姿勢である。親会社と子会社は自らを有機的な世界統一の一部と考え、主要な地位には世界中から人材を登用

する（Perlmutter, 1969; Heenan and Perlmutter, 1979）。このように、パールミュッターは企業が多国籍化する過程を発展段階的な視点から示したが、いずれの志向を選択するかは経営者の志向性によるため、企業の多国籍化のプロセスは必ずしもE→P→Gという順序を辿るとは限らないとしている<sup>8</sup>。

Perlmutter (1969)の研究を背景に、初期のIHRM研究では主に2つの領域、すなわち、海外派遣者を対象とした研究とHRMの比較研究に焦点が当てられた。まず、海外派遣者を対象とした研究が生成した契機は、Thomas and Lazarova (2006)によると、1961年に米国に国際協力団体であるPeace Corps<sup>9</sup>が誕生したことにあると考えられている。Peace Corpsは軍隊以外で初めて様々な国における大規模な人材マネジメントに携わった団体であった。Peace Corpsは、彼らの活動に参加するメンバーの異文化適応を支援するために、社会学者を活動に参加させ、異文化適応についての調査を行わせた。Peace Corpsの取り組みに関する研究では、異文化における「調整」の重要性が指摘された。Peace Corpsの取り組みが契機となって、1970年代から1980年代にかけて海外派遣者に関する研究（e.g., Hays, 1972, 1974; Howard, 1974; Miller and Cheng, 1978; Tung, 1981, 1982; Mendenhall and Oddou, 1985; Black, 1988）では、調整は海外派遣において極めて重要な課題であると考えられた（Thomas and Lazarova, 2006, pp. 247-248）。特に、初期の研究では、異文化環境に適応することができるか、という観点から海外派遣に選ばれる個人の特性に焦点が当てられ、海外派遣の成功要因を特定化することに関心が寄せられた（Schuler and Jackson, 2005, p.17）。調整は、カルチャーショックを克服するという観点から概念化されていたが（Oberger, 1960）、後に、「予測可能で満足する環境への熱望や苛立ち、無力感、不安等の兆候を含むカルチャーストレスに適応する正常過程」（Church, 1982）、また「新たな環境の多様な側面に関する個人の心理的な心地よさの程度」（Black and Gregersen, 1991, p.498）等と定義された（Thomas and Lazarova, 2006, p.249）。Tung (1981, 1982)は、

海外派遣における「調整」の問題を取り上げた初期の研究の1つである。彼女は、日・米・欧のMNCsにおける海外派遣の対象となるマネジャーの選抜・訓練に関する比較調査を実施した。そして、専門的・技術的能力による選抜の問題点を指摘し、異文化適応研修が軽視されているという実態を明らかにした。

また、海外派遣を行う企業の動機に関する研究も行われている。Edström and Galbraith (1977) は、事業拠点を越えてマネジャーの海外派遣を行う企業には3つの動機があると論じた。それは、適任者を容易に確保し、訓練することができない場合に行われる「ポジションの補充」、次に重要な国際ビジネスを遂行する組織の責任を負うポジションに配置する「管理者の育成」、最後に、「組織開発」(国境を越えた社会化のプロセス)、すなわち、組織や意思決定プロセスを修正し、維持するための手段としての異動である。後に、彼らの研究は、MNCsの国際ビジネス戦略や経営、組織構造に関する研究(e.g., Hedlund, 1986; Praharad and Doz, 1987; Bartlett and Ghoshal, 1989)に引き継がれることになる(Björkman, and Stahl, 2006, p.3)。1990年代以降になると、海外派遣者に関する研究は、マネジャー、上級管理者、プロフェッショナルの海外派遣をどのように成功させるかという問題意識のもと、海外派遣の意義、海外派遣者の役割、海外派遣者の特性、選抜方法、異文化教育訓練、報酬、成果の問題、海外派遣の失敗をもたらす要因等を明らかにすることに關心を寄せた(e.g., Black et al. 1991; Caliguiri, 2000; Black et al. 1999; Adler and Batholomew, 1992; Harvey, 1998)。

### 2-3. HRMの比較研究

他方、HRMの比較研究は、国によってHRMにどのような「違い」があるのかを理解し、説明することを目的としている(Brewster, 2006, p.68)。HRMの比較研究には2つのパラダイムがあると考えられている(Brewster, 2006, p.69)。1つは普遍的パラダイム(universalist paradigm)であり、SHRM研究

のように、企業戦略とHRMとの関係性から説明しようと試みるものである。SHRM研究の中でも、ベストプラクティスアプローチやコンフィギュレーションアプローチを採る研究がこのパラダイムに当てはまると推察できる。なぜならば、Brewster (2006)によると、このパラダイムに立脚する研究者は、HRMにはベストプラクティスがあると捉え、HRMのコンセプトは米国のパターンに収斂(convergence)するという前提に立っているからである。もう1つは、コンテクスチュアルパラダイム(contextual paradigm)であり、文脈的に特有のものは何か、またなぜそうなのかを理解することに焦点を当てるものである(e.g., Clark and Mueller, 1996; Whitley, 1999)。コンテクスチュアルパラダイムにおいて、国による違いは、文化的要因、制度的要因の2つの説明的要因から考察されている(Sorge, 2004; Brewster, 2006)。文化的要因とは、国家的価値は社会に深く埋め込まれており、その社会に属する行為者にとっては見えにくい、公平である、不公平であるといった価値前提には答えられるものと捉えられている。人材マネジメントは、これらの文化的な差異が表面化したものと考えられている(e.g., Hall, 1976; Hofstede, 1980, 1991; Laurent, 1986)。しかし、企業に影響を与えている文化の内容を特定化することや、例え特定できたとしてもそれが企業行動にどのような影響を与えているのかを説明すること、さらに同一の社会に属する全ての個人が同様の信念や価値観を有しているとは限らない等、文化的要因を持って説明しようとする研究の持つ限界も指摘されている(e.g., Lane, 1989)。

これに対して、制度的要因では、社会によってビジネスシステムやマネジメントスタイルは異なるとし、その原因を社会の制度的な特色に求め(須田, 2005)、広範囲に及ぶ諸制度がHRMに影響を与えると捉えるものである。この要因には2つの見解がある。1つは、諸制度は世界に共通した特徴に対処したものであり、収斂(convergence)を生み出すとする見解である。収斂を生み出すとする見解は、上述してきたように、普遍的パラダイムに立脚する研究である。例えば、これらの研究では、労働

市場の規制緩和の諸政策等は米国から欧州へ広がり、後に他国へも普及する等、米国型へ収斂していくと考える。

もう1つは、ほとんどの国にはその国特有の制度があるため、これらの違いが国家的差異を生み、その差異を維持する (non convergence) との見解である (Brewster, 2006, p. 69)。この見解を採るのが、制度理論を援用した「ビジネスシステム」(e.g., Lane, 1989; Whitley, 1992a, 1992b; Wilkinson, 1996; Ferner and Quintanilla, 1998; Quintanilla and Ferner, 2003) や「制度的同型化」(e.g., Dimaggio and Powell, 1983, 1991; Scott, 1987, 1995) の概念を用いて国の違いや企業行動を説明しようとする研究である。これらの研究は、1990年代以降に本格的に行われるようになった。

本節では、ビジネスシステム、制度的同型化の概念を説明し、具体的な研究については次節で紹介することにする。ビジネスシステムとは、特定の社会的・歴史的文脈において、市場経済における経済活動を効果的に組織化する方法であり (e.g., Whitley, 1992; 安藤, 2003), 長期間にわたって形成されるものと考えられている。従って、経済のグローバル化が進展しても、各国独自のビジネスシステムはある程度維持されると捉えられている。他方、制度理論とは、社会形態の安定性のベースとなっているものを理解し、社会形態に付随する意味を理解することに関心を寄せ (Scott, 2003, p. 119), 社会的に構築された信念、規則、規範が組織を越えて行使される影響を捉えようとするものである (Björkman, 2006, p. 463)。制度理論における制度には、①文書化された公式の制度と、②ある社会に長年定着して社会習慣となり、あたかも制度のように機能している社会的特色の2つの側面が含まれる。制度理論では、特に②が重視される。また、制度理論では、組織の存続・発展には外部環境 (技術的環境, 社会習慣などの制度的環境) への適応が不可欠であるとの認識に立っている (須田, 2005, p. 56)。

Dimaggio and Powell (1983) は、社会あるいは組織フィールドを共有する企業は、制度的環境に調

和し、適応する圧力、すなわち、制度的同型化 (institutional isomorphism) の圧力の下に存在すると指摘した。「組織フィールド」(organizational field) とは、全体として制度的営みの認識された領域を構成する組織—キーサプライヤー、生産物の消費者、規制機関、同様のサービスや製品を提供する他企業等—と定義される (Dimaggio and Powell, 1983, p. 149)。この組織フィールドにおいて、同型化が生じると考えられている。彼らは、制度的同型化を促す要因として、強制的同型化、模倣的同型化、規範的同型化の3つをあげている。強制的同型化とは、依存関係にある他の組織や、社会の文化的期待によって行使される公式、非公式の圧力から生じるものである。模倣的同型化とは、不確実性への組織の対応として、組織フィールドにおいて、より正当性があり成功を収めたと理解される同様の組織のモデルを模倣することによって生じる同型化である。模倣は、従業員の異動や離職等を通じて間接的に普及していくと考えられている。規範的同型化とは、主に専門的職業化 (professionalization) から生み出される同型化である。専門的職業化とは、ある職業に従事する人々が、自分たちの仕事の状態や方法を規定し、自らの仕事の自律性を正当化するための認識に基づく集団的な苦闘である。このような専門的職業化は、正当性を生み出す大学教育機関や組織を越えたプロフェッショナルネットワークの進化から生じる。大学や専門教育機関は、組織的な規範を開発する中心となっており、組織を越えて同様のポジションに就く個人の集団を生み出し、プロフェッショナルの間で同じような姿勢や気質を身に付けさせると考えられている<sup>10</sup>。

このように、HRMの比較研究では、収斂化、非収斂化という観点から議論が展開されたが、90年代前後になると、MNCsが直面しているグローバル統合 (global integration / consistency / standardization), 現地適応 (local responsiveness / customization / adaptation), いわゆる二重の圧力 (dual pressure) がIHRMに与える影響はどのようなものかを明らかにすることに多くの関心が寄せられるようになった。その中の1つの視点として、ビジネスシステム

や制度的同形化の制度要因を援用した IHRM 研究が本格的に行われるようになった。

### 3. 近年の IHRM 研究におけるグローバル統合・現地適応の議論：1990年代以降

#### 3-1. IHRM への制度的同形化の与える影響に関する研究

グローバル統合、現地適応を用いたフレームワークのルーツは、Tompson (1967) や Lawrence and Lorsh (1969) の研究にあるといわれている。Pralhalad (1976) の論文は、MNCs にこのフレームワークを最初に適用した研究であった (Hannon et al. 1995, p. 533)。1980年代以降になると、グローバル統合、現地適応のフレームワークは多くの論者によって使用され、2重の圧力がMNCsのマネジメントやIHRMの諸政策・諸施策へどのような影響を与えているかに関する議論が展開されてきた (e.g., Doz et al. 1981; Prahalad and Doz, 1987; Bartlett and Ghoshal, 1989; Evans et al. 1989)。Bartlett and Ghoshal (1989) は、産業、企業、機能、タスクといった様々な次元を用いて、グローバル統合、現地適応のフレームワークを拡張した。そして、彼らは、MNCs は世界的な学習を通じて競争優位を獲得するためにグローバル統合、現地適応を同時に追求する状況に直面しているとし、理想型の組織モデルとしてトランスナショナルコーポレーションを提示した。しかしながら、MNCs への2重の圧力に関する初期の研究は、主に組織理論の観点から議論が展開され、IHRM の役割はあまり重視されていなかった。

IHRM への2重の圧力の影響を取り上げた研究は、Evans and Lorange (1989) であった。彼らは、HRM 諸施策は、本社—海外子会社間における諸政策・諸施策の内的整合性と現地適応の2重の圧力によって形成されるということを指摘した。近年は、IHRM への2重の圧力に関する議論が盛んに行われているが、これらの研究は大別して2つの視点から行われているといえるだろう。1つはMNCsの本社—海外子会社間のHRMの類似性、すなわち、

IHRM への制度的同形化の与える影響を考察する視点であり、もう1つは、MNCsの国際戦略とHRMとの関係性を明らかにしようとする視点である。

1990年代以降になると、制度理論を援用し、MNCグループの内的整合性(グローバル統合)を求める圧力と現地の制度的環境への同型化(現地適応)の圧力がIHRMにどのような影響を与えているのかを明らかにしようとする研究が行われるようになった (e.g., Rosenzweig and Singh, 1991; Rosenzweig and Nohria, 1994; Hannon et al. 1995; Björkman and Liu, 2001; Björkman, 2006; Rosenzweig, 2006)。IHRM 研究において、最初に制度理論を援用したのは、Rosenzweig and Singh (1991) の研究である。彼らは、MNCsの海外子会社は現地の制度的環境への適応と、MNCsグループとしての内的整合性の2重の圧力に直面していることを指摘した。彼らの研究を皮切りに、IHRM 研究において制度理論に依拠した研究が展開されることとなった。

制度理論に依拠した研究の多くは、本社と海外子会社間のHRM諸施策に対する2重の圧力の影響を様々な次元(MNCsの出身国、進出国・現地国、戦略、従業員の階層等)を用いて明らかにしようとしている (Rosenzweig, 2006, p. 40)。代表的な研究の1つであるRosenzweig and Nohria (1994) は、MNCsの米国子会社への実証研究を通じて、米国子会社のHRM諸施策(福利厚生、年間有給休暇、幹部賞与、意思決定への参画機会、経営幹部層の男女比率、教育訓練)が本国親会社と現地企業のどちらとの類似性が高いのかを明らかにした。彼らは、6つのHRM施策の内、有給休暇、福利厚生、経営幹部層の男女比率、教育訓練は現地の慣行に近いものが利用されていたことを指摘している。Björkman and Lu (2001) は、中国国有企業とヨーロッパMNCsの製造ジョイントベンチャーのケース・スタディから、HRM諸施策は、ヨーロッパMNCsの親会社のHRM諸施策との類似性が高いことを明らかにした。この理由として、彼らは、彼らの研究対象が一般従業員ではなく、プロフェッショナルやマネジャーを対象としていたためかもしれないと述べている。このように、制度理論を援用する研究では、本



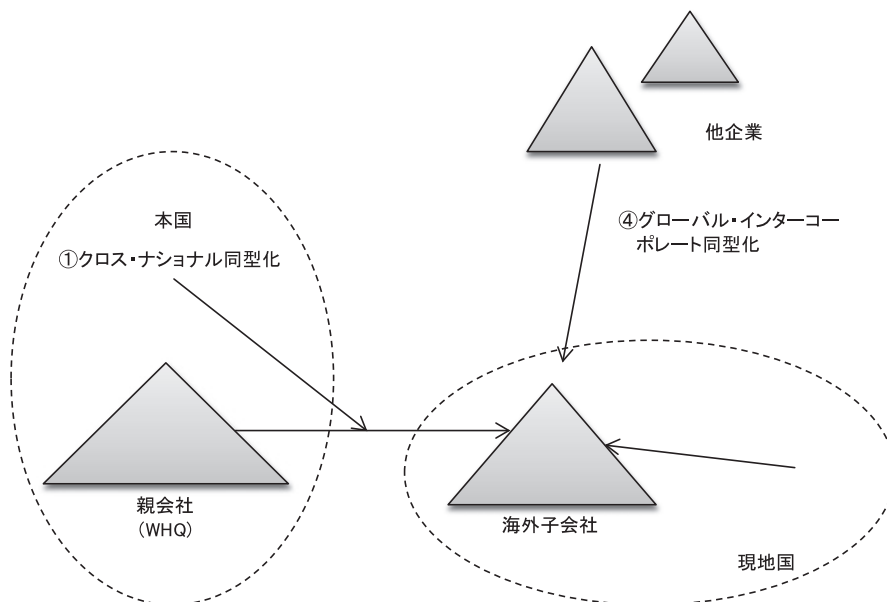
社—海外子会社間の HRM 諸施策の内的整合性、現地適応の程度を明らかにすることに関心が寄せられている。また、HRM 諸施策の標準化を促す要因として、海外子会社の設立形態（グリーンフィールド投資）や海外子会社における派遣者数等が指摘されている（Björkman, 2006, p.466）。

以上のような制度的同形化を援用した研究に対して、Ferner and Quantanilla (1998) は、それらの研究は、MNCs が受ける同形化の圧力の違いを十分に考慮していないと指摘する（Ferner and Quantanilla, 1998, p.714）。彼らは、IHRM は、各国の MNCs に固有（country of origin）のビジネスシステムの影響を受けており、それを反映した HRM を海外子会社において運用していると主張した。そして、MNCs が受ける同型化として、次の4つを示している。第1は、ローカル同型化であり、これは海外子会社が現地国において他の企業から受ける同型化である。第2は、コーポレート同型化であり、本社が海外子会社に対して与えるグループとしての国際的な適合への圧力である。第3は、クロスナショナル同型化である。これは、本国の制度的環境を具現化

する本社のマネジメントが、後に現地国の子会社に伝わりとする同型化である。しかし、本社は本国の制度的枠組みに埋め込まれていると考えられるため、コーポレート同型化を拡張したものとも捉えられる。第4は、グローバルインターコーポレート同型化である。これは、主要な MNCs が国際市場において競合他社から受ける圧力である。Dimaggio and Powell (1983) のいうところの模倣的同型化であり、成功を取めたと考えられる環境下で生み出されたモデルへの対応と考えられている（図表3-1 参照）（Ferner and Quantanilla, 1998, p.713）。

このように、1990年代以降、制度論を援用した研究が行われているが、これらの研究にはいくつかの限界点があることを指摘することができる。第1に、研究者によって分析される HRM 諸施策や分析レベル（従業員の階層等）は異なるため、研究者の関心によって、多様な解釈が生み出される可能性があることである。第2に、これらの研究では、MNCs の国際戦略と HRM との関係性が十分に考察されていないことである。なぜならば、制度理論に依拠した研究の多くでは、本社—海外子会社間の HRM 諸

図表3-1 海外子会社に対する4つの同型化への圧力



出所：白木（2006, P.14）から筆者作成<sup>11</sup>

施策へのグローバル統合、現地適応の影響、すなわち、どのような HRM 施策が現地適応(またはグローバル統合)の度合いが高いかといった議論に主な関心が寄せられているため、MNCs の国際戦略という変数が十分に考慮されていないといえる。

第3に、第2の限界点とも関係するが、制度理論を援用する研究では、採用、教育訓練等の HRM 諸施策を個別に捉え、その内的整合性、現地適応の程度を明らかにすることに関心が寄せられている。しかし、MNCs では、対象とする人材によって、グローバル採用、ローカル採用と分けて行っているケースはあると考えられ、採用プロセスも、グローバル、ローカルそれぞれに対応している場合もあると考えられる。しかし、先行研究では、MNCs の国際戦略は十分に考慮されず、HRM 諸施策を個別で捉えているために、国際戦略の遂行という観点から、なぜ特定の HRM 諸施策の現地適応あるいはグローバル統合の程度が高いのかというコンテクストを窺い知ることができない。第4に、先行研究では、グローバル統合(あるいは現地適応)されている場合、MNCs にとってどのようなプラスの効果があるのか、さらにはそれが MNCs 全体にとってどのような意義があるのか、といったマクロ的な考察は十分に行われていない。このような限界点はあるものの、制度理論を援用した研究は、MNCs の国際戦略と HRM との適合関係を捉える研究では十分に指摘されてこなかった HRM 諸施策の標準化を促進する要因について言及している点は評価できるだろう。

### 3-2. MNCs の国際戦略と HRM との関係性を捉える研究：SIHRM 研究の台頭

第2の視点である MNCs の国際戦略と HRM の関係性に関する研究は、理想とする IHRM は、親会社の国際戦略によって異なるとの前提に立っている(e.g., Schuler et al. 1993; Hannon et al. 1995; Taylor et al. 1996; Dickmann and Müller-Camen, 2006)。企業の戦略と HRM との関係性を捉える研究として、SHRM 研究を取り上げたが、1990年代に入り、Schuler et al. (1993) の研究を皮切りに、

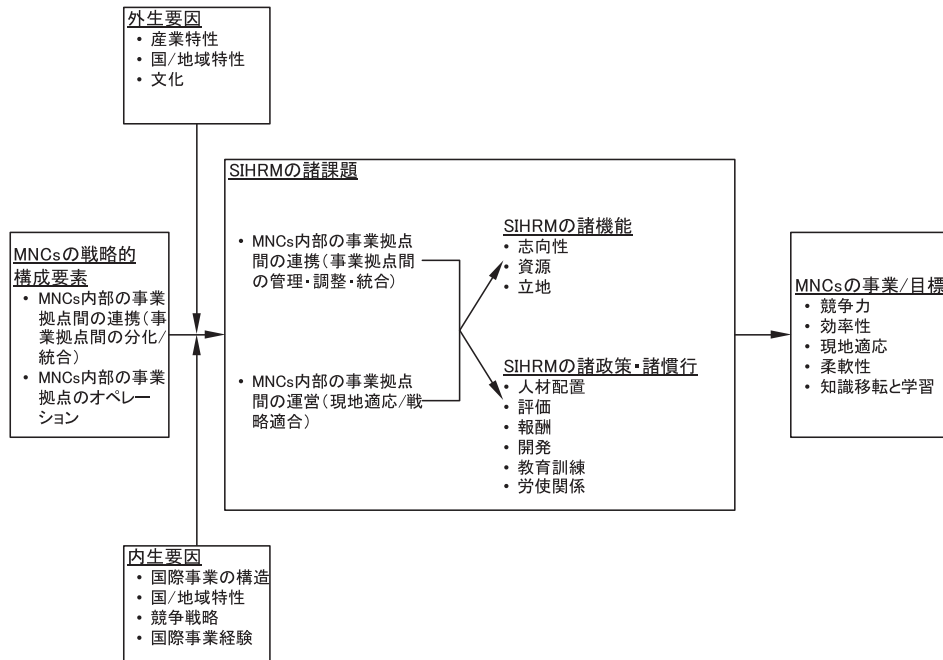
戦略的国際人的資源管理 (SIHRM) の概念や理論的フレームワークが提唱された(e.g., Schuler et al. 1993; Taylor et al. 1996)。まず、SIHRM 研究の代表的な研究を概観し、次に IHRM 研究と SIHRM 研究の差異(位置付け)について検討する。

SIHRM は、MNCs の国際戦略を達成するための IHRM 諸政策、諸施策を生み出し、実行することに焦点を当てた IHRM 研究の一部であり(Briscoe et al. 2012, p. 30)、戦略的な視点を包含するという意味で IHRM 研究が発展したものと考えられている(Schuler et al. 2002, p. 43)。Schuler et al. (1993) は、一国内あるいは国内の文脈において定義されている HRM の定義を MNCs の文脈に拡張し、SIHRM を「多国籍企業の戦略的活動に起因する人的資源管理の諸課題、諸機能、諸政策と諸施策であり、多国籍企業の国際的な事業や目標に影響を与えるもの」と定義している(Schuler et al. 1993, p. 422)。彼らは、SIHRM の概念フレームワークの構築を試みる中で、MNCs の戦略活動に影響を及ぼすと考えられる HRM の「諸課題」、「諸機能」、「諸政策・諸施策」が SIHRM の重要な構成要素であると述べている(図表3-2参照)。

彼らは、Porter (1980, 1985) の競争戦略の概念に依拠し、3つの基本的な競争戦略を提示し、各戦略に応じて HRM 諸施策は異なるとする IHRM の類型化を想定している<sup>12</sup>。第1は、競合他社とは異なる製品やサービスを開発することを目指した革新戦略である。第2は、製品やサービスの品質を高めることを重視する品質向上戦略である。第3は、コスト削減により競争優位の獲得を目指すコスト削減戦略である。彼らは、どの戦略を重視し、実行するかという戦略選択は、HRM プラクティス等のあり方及び戦略要件に合致した行動に従業員に採ることを求めるという意味で従業員行動に影響を及ぼすと捉えている。

しかし、Schuler et al. (1993) の研究は、概念フレームワークの提示及び仮説の導出に焦点を置いているため、戦略の違いがどのような HRM 諸施策の違い及び従業員行動の違いを生み出すのかという点は十分に議論されていない。また、IHRM 研究と

図表 3-2 Schuler et al. (1993) による SIHRM の概念フレームワーク



出所：Schuler et al. (1993, p.722), Schuler et al. (2002, p.44) から筆者修正。

SIHRM 研究の相違についての明確な言及もなされていない。

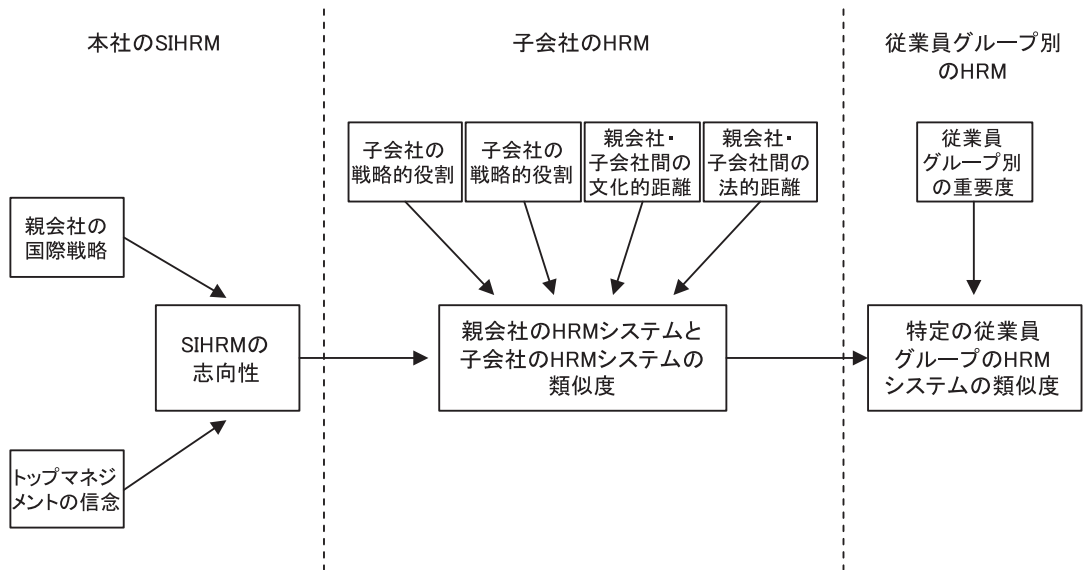
Taylor et al. (1996) は、先行研究 (Schuler et al. 1993; Lado and Wilson, 1994) を踏まえ、IHRM を「人的資源を引き付け、開発し、維持するための MNCs における一連の明確な諸活動、諸機能、諸過程」と定義している。SHRM 研究の特徴である戦略と HRM の関係性を踏まえて、SIHRM を「MNCs の目標や国際事業に影響を及ぼす人的資源管理の諸課題、諸機能、諸政策・諸施策」と定義している (Taylor et al. 1996, pp.960-961)。つまり、MNCs の国際戦略との繋がりを重視している点が、IHRM とは異なると捉えているのである。Taylor et al. (1996) は、資源ベース理論を採用し、本社の国際戦略と発展段階論に基づくトップ・マネジメントの信念 (e.g., Perlmutter, 1969) が SIHRM の志向性を規定するとする SIHRM の概念モデルを提唱している (図表 3-3 参照)。

図表 3-3 のモデルに基づき、彼らは 3 つの SIHRM 志向性 (適応志向、輸出志向、統合志向)

を示している。ここで志向性とは、「IHRM システム、特に海外子会社で活用される HRM システム全体の設計において MNC のトップ・マネジメントが採用するアプローチあるいは理念」と定義され、MNCs が IHRM 機能をどのようにマネジメントするかという方法を規定すると捉えられている (Taylor et al. 1996, p.966)。

適応志向は、MNCs のトップ・マネジメントが海外子会社の現地の環境を反映した HRM を生み出そうとするものであり、MNC グループとしての内的整合性は低く、現地環境との外的整合性は高いと想定されている。次に輸出志向はトップ・マネジメントが親会社の HRM システムを海外子会社に全面的に移転することを好む志向性であり、MNC グループの内的整合性は高いが、外的整合性は低いと想定されている。最後に、統合志向は、MNC のグループ全体で最適な HRM を採用し、活用しようとする志向性と捉えられている。統合志向は、MNC グループとしての内的整合性は高く、適度の外的整合性を図ろうとするものと想定されている (Taylor et

図表 3-3 Taylor et al. (1996) の SIHRM モデル



出所：Taylor et al. (1996, p.965) から筆者作成。

al. 1996, pp. 966-967)。

上述してきた概念モデルを提示した研究に対し、Hannon et al. (1995) は、グローバル統合、現地適応のフレームワークを用いた実証研究を行い、海外子会社の HRM の戦略類型を示した。彼らは、Jarillo and Martines (1990) のビジネス戦略の類型を援用し、海外子会社を受容型 (receptive: グローバル統合は高いが現地適応は低い)、能動型 (active: グローバル統合・現地適応がともに高い)、自主型 (autonomous: グローバル統合は低いが現地適応は高い) の3つに分類した。そして、現地国における海外子会社の自律性の程度と MNCs 内部の整合性の程度という観点から海外子会社の HRM 戦略の類型化を行っている。彼らは、海外子会社が本社に重要な資源の提供を受けている場合には、公式な調整メカニズムを通じた管理が行われ、本社と海外子会社の HRM は一致する傾向にあること、他方、海外子会社への資源等の依存度が高い場合には、現地適応を重視した HRM が海外子会社で利用される傾向があると結論付けている。

また、MNCs の HRM 諸政策・諸施策の標準化の程度とナレッジネットワーク (知識等の移転を

サポートする MNCs 内部のコミュニケーション/調整メカニズム) の2軸を用いてその高低から IHRM を類型化している実証研究もある (Dickmann and Müller-Camen, 2006)<sup>13</sup>。Dickmann and Müller-Camen は、Bartlett and Ghoshal (1989) の研究をベースに、標準化の程度が高く、ナレッジネットワークの程度が低いグローバル HRM、標準化の程度が低く、ナレッジネットワークの程度が高いコグノフェデレート (cognofederate) HRM、双方の程度が高いトランスナショナル HRM、双方の程度が低いマルチドメスティック HRM があることを示した。

以上みてきたように、SIHRM の概念を提唱する研究及び戦略類型・戦略適合を主張する研究では、MNCs の国際戦略と HRM の諸政策や諸施策との関係性を強調する。しかし、SIHRM は MNCs を対象とした SHRM 研究であり、そのように表現する方が適切である (De Cieri and Dowling, 2006, p.15) との見解もある。このように、SIHRM の概念やその分析フレームワークに関するコンセンサスは未だ得られていないようである。Pucik (1992) は、「HRM の諸活動は、ますます (MNCs の) 戦略実



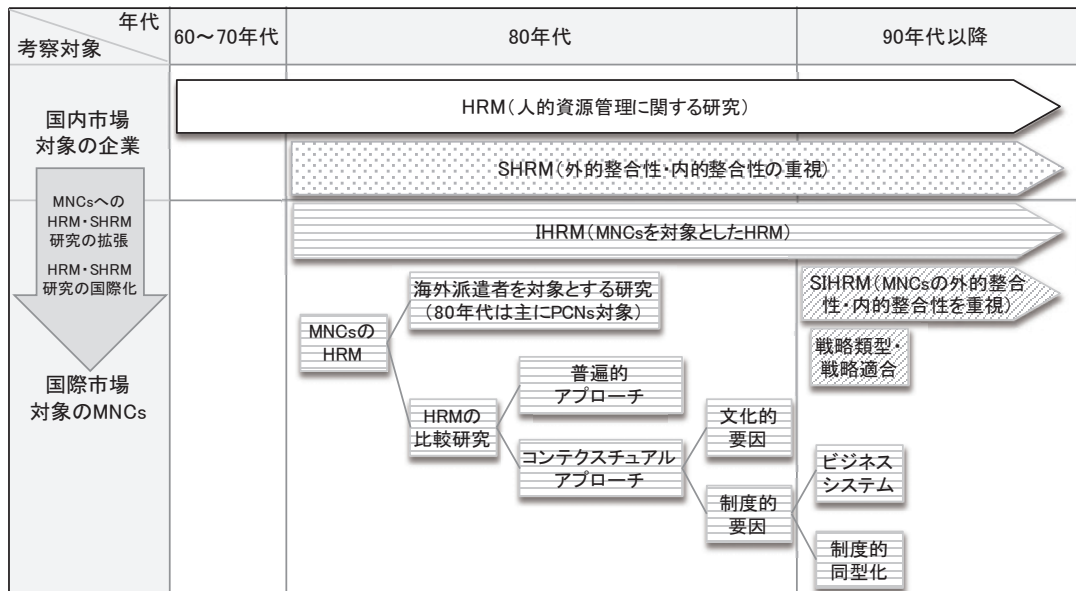
行プロセスに必要な不可欠な構成要素となっていており、オペレーションあるいは戦略の方向性について従来のHRM諸活動を説明することは、意味をなさなくなってきた」と指摘している(Pucik, 1992, pp. 61-65)<sup>14</sup>。Pucik (1992) の指摘を踏まえると、HRM諸活動はMNCsの国際戦略を遂行する役割を担っており、あえて、IHRM、SIHRMと区別する必要はないのかもしれない。従って、本稿では、IHRMという概念にはMNCsの戦略実行を担う役割が含まれているものと解釈し、IHRMという用語を用いることにする(図表3-4参照)。

図表3-4は、本節で考察してきた先行研究を踏まえてIHRM研究の位置づけを示したものである。まず、国内企業を対象とした研究として、60年代半ば以降に台頭してきたHRM研究と、80年代以降に台頭してきたSHRM研究があるが、SHRM研究は、HRM研究の一研究領域であることを示すために、HRM研究の下部に図示している。さらに、左端にある考察対象の箇所国内市場対象の企業から国際市場対象のMNCsへ引かれている矢印は、HRM研究、SHRM研究をMNCsへと拡張した概念

(HRM・SHRMの国際化)としてIHRM研究、SIHRM研究が捉えられていることを示している。IHRM研究の下部には、IHRM研究が80年代以降に台頭してから今日に至るまでの研究の発展系譜について示している。また、90年代以降に台頭してきたSIHRM研究はIHRM研究の一研究領域であることを示すためにIHRM研究の下部に図示している。上述してきたように本稿では、IHRM研究には戦略的役割が含まれていると捉えているが、戦略類型・戦略適合を扱う研究は、SHRM研究の流れを汲んでいるため、SIHRM研究の中にプロットした。

以上、本節では、1990年代以降のIHRM研究を明らかにすべく、IHRMへの制度的同形化の与える影響及びSIHRM研究及び戦略類型・戦略適合に関する議論について概観してきた。しかし、今日、多くのMNCsは、グローバルな規模でビジネスを展開し、多様なバックグラウンドを持つ人材をマネジメントしなければならない現実に直面している。1990年代に提唱されていたグローバル経営は、もはや理想ではなく、実際的に対処しなければならない課題となっている。このような現状から、MNCsの

図表3-4 IHRM研究の位置づけ



出所：筆者作成。

国際戦略の違い、制度的環境の違いへの関心は、IHRM 研究において「グローバル企業」として備えるべき HRM とは何かという新たな課題をもたらした (e.g., Schuler and Jackson, 2005, p.17)。次節では、これまでの議論を踏まえて、グローバル企業を対象とした HRM、すなわち GHRM 研究の特徴及び研究の位置付けを示す。

#### 4. IHRM 研究からグローバル企業の HRM へ

##### 4-1. GHRM 研究の特徴及び研究の位置付け

グローバル企業という言葉や概念は、論者によって多様に使用されており、今のところコンセンサスは得られていない。本論文では、グローバル企業を、グローバル経営を遂行している企業と広く捉えることにする。以下、田端 (2007) の論考に依拠し、議論を進めていくことにする。

田端 (2007) は「グローバル戦略」と「グローバル経営」を区別して捉えている。「グローバル戦略」とは、グローバル産業での優位を確保するためにとられる戦略で、どのように市場を開拓していくか、どのようにオペレーションを組み立てていくか、に係る決定を中心としている。また、「グローバル経営」とは、分散配置された相互に連携しあう拠点からなる企業の営み、経営のあり方を指している。グローバル経営は、ローカル市場への適応と矛盾するものではなく、各国の拠点が適応的行動を積極的にとっていても、拠点間の連携の中から一国の拠点だけでは達成できない強みを引き出せていたら、それは、グローバル経営であるといえる。そして、グローバル経営は、必ずグローバル戦略を伴うが、グローバル戦略にはグローバル経営を伴わない場合 (海外に事業拠点を持っていなくてもグローバル戦略を展開することは可能なため) がある (田端, 2007, p.18)。田端 (2007) は、グローバル経営には2つの要件があると指摘する。第1は、複数の国に事業拠点が分散配置されていることであり、第2の要件は、調整 (連携) が行われていることである。事業拠点が分散配置されていても、それらが何らの調整

もないままに独立した動きをしているならば、それは一国レベルのビジネスの集合になってしまう。企業が真にグローバルな存在であるためには、必ずグローバルなレベルでのレバレッジがなければならない<sup>15</sup> (田端, 2007, pp.19-20)。グローバル企業の HRM には、田端 (2007) が指摘するように、分散配置された事業拠点間の調整を行うに際し、グローバルなレベルでのレバレッジが必要とされると考えられる。換言すれば、どのような HRM 諸政策や諸慣行はグローバルに統合され、どのような HRM 諸政策や諸慣行は現地適応されるべきか (e.g., Govindarajan and Gupta, 2001, p.3; Schuler and Jackson, 2005, p.17) という点に関する論理が必要とされると捉えることもできるだろう。

上述してきたように、IHRM の初期の研究では、海外派遣者、特に PCNs の海外派遣についての考察が行われてきたが、もはや特定の人材にのみグローバル戦略の達成を期待するというマネジメントは、グローバル企業にとっての最重要課題ではなくなってきた。もちろん、海外派遣者の役割が喪失したわけではないが、MNCs にとって派遣コスト等の増加は、海外派遣者への依存を減らす動機となりつつあるようである (e.g., Pucik, 1992; Schuler and Jackson, 2005)。グローバル企業にとって、TCNs, HCNs をどのように育成し、彼らの能力を最大限に活用するか、が重要な課題となってきた (e.g., Pucik, 1992; Reynolds, 2004; Brewster and Sutari, 2005; Brewster et al. 2005; Kiessling and Harvey, 2005; Schuler and Jackson, 2005; Scullion et al. 2007)。つまり、グローバルなプレゼンスを活かし、それを競争優位に繋げるためには、本社、海外子会社といった垣根を越えて、多様なバックグラウンドを持つ人材の能力を活用することが喫緊の課題となっているのである。このような認識は、1990年代以降に本格的に研究が行われるようになった知識社会やナレッジ・ワーカーに関する研究の台頭によってますます高まった。特に2000年以降になると、グローバルな規模で優秀な頭脳や才能を持つ人材の獲得競争が過熱し、特定の先進国 (欧米諸国) 以外の多種多様なバックグラウンドを持つ人材の活躍が注目され、

彼らをどのように引き付け、リテンションを図るのかということに多くの関心が寄せられた (e.g., Florida, 2005, 2007; Friedman, 2005)。

MNCs がグローバル市場で競争優位を生み出すためには、グローバル経営<sup>16</sup>の遂行・達成を促すように HRM の役割を変化させる必要があるとの認識のもと、GHRM という用語が使用され始め、その概念化が試みられている (e.g., Pucik, 1992; Brewster and Suutari, 2005; Brewster et al. 2005; Kiessling and Harvey, 2005; Schuler and Jackson, 2005; Scullion et al. 2007)。GHRM は論者によって多様に捉えられておりコンセンサスは得られていない。しかし、これらの議論に共通する前提をいくつか導き出すことはできる。

第1は、MNCs の組織がネットワーク型組織であり、グローバル経営を行う必要性に迫られているという前提である。従来の MNCs が本国の優位性を移転することによって競争優位を生み出していたのに対し、今日の MNCs はネットワーク型組織であり、本社、海外子会社から生み出された競争優位が MNCs のグローバルな競争優位に繋がっているという前提に立っている。第2に、このような MNCs において、年々、本社、海外子会社の垣根を越え、グローバル経営を遂行するグローバルマネジャー（グローバル人材・グローバルリーダー）の育成、役割が高まってきているとの前提である。第3に、MNCs 内における知識移転、知識共有の重要性の高まりと共に、HRM がそれらを促進する役割を果たすようになってきているという前提である。

グローバル人材の育成、役割が注目された背景には、PCNs を対象とした海外派遣に関わるコストの削減、HCNs のキャリアに関する不満の解消やグローバルアサイメントを通じて、グローバル戦略を遂行する役割を担う経営幹部層の予備要因を拡大するというビジネスニーズがあった (Pucik, 1992, p. 69)。グローバル人材は、海外子会社のマネジメント、調整、管理、グローバル戦略の遂行、知識の移転、共有等の役割が期待されている。Bartlett and Ghoshal (2003) は、MNCs におけるスペシャリストとしてのグローバルマネジャーには4つのタイプ

があるとし、マネジャーの役割を次のように分類している。第1は、ビジネスマネジャーであり、MNCs の諸活動の調整をする一方で、世界規模での効率性と競争力を高めるという責任を担うことが期待されている。第2は、カントリーマネジャーであり、現地市場の嗜好性を察知し、現地の制度的、規制的变化に対処することが求められる。第3は、ファンクショナルマネジャーである。彼らは、世界中から最先端の知識やベストプラクティス等を見出し、専門知識を移転する役割を担うと考えられている。第4は、コーポレートマネジャーであり、世界規模のオペレーション（トランスナショナル・マネジメント）に対して責任を負う。そのため、組織全体のリーダーとしての役割が期待され、競争優位の源泉となる優秀な人材をスカウトし、重要な人材をサポートする役割を担うと考えられている。

このようなグローバル人材を活用し、グローバル経営の遂行を促すために、先行研究では、各 HRM 施策の役割（グローバルキャリア、人材配置、教育訓練、業績評価、報酬等）がどのように変化してきているのか、あるいは変化させるべきかという議論が展開されている (e.g., Pucik, 1992; Brewster and Suutari, 2005; Brewster et al. 2005; Kiessling and Harvey, 2005; Schuler and Jackson, 2005; Scullion et al. 2007)。例えば、グローバルキャリアに関する議論を取り上げてみると、PCNs, HCNs, TCNs の区別なく、グローバルなキャリア機会を提供することの重要性が指摘されている。そのためには、HCNs, TCNs にとってのグラスシーリングを取り除き、グローバルなシステム (e.g., Schuler and Jackson, 2005) として公平性を担保する必要がある。IHRM 研究でも議論されてきたように、GHRM 研究もグローバル統合、現地適応の2重の圧力を取り上げている。

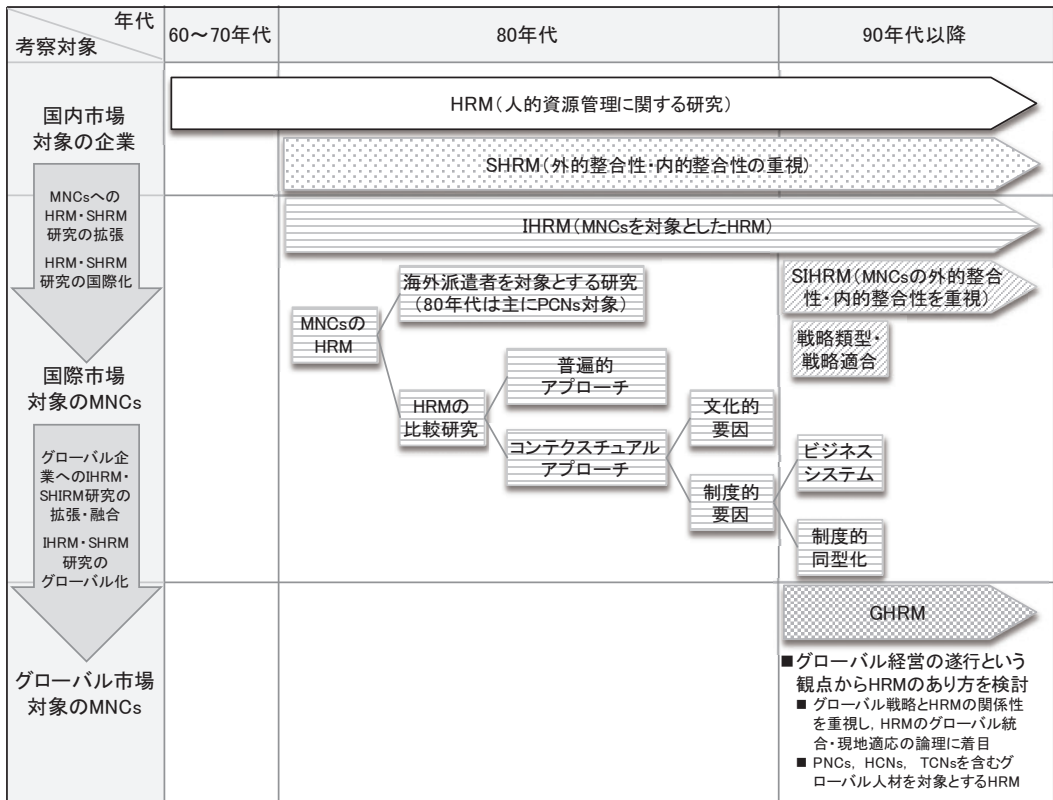
しかし、GHRM 研究では、単に HRM 諸政策・諸施策のグローバル統合、現地適応の程度を捉えるというのではなく、グローバル経営の遂行という観点から、どのような HRM 諸政策・諸施策がグローバル統合され、どのような HRM 諸政策・諸施策は現地適応されるのか、という論理を明らかにしようと

試みていると捉えている (e.g., Pucik, 1992; Schuler and Jackson, 2005)。Rosenzweig (2006) は、「組織の階層を上がるにつれ、グローバル統合、現地適応の相対的な重要性は、グローバル統合の方へシフトするだろう…グローバルマネージャークラスの人材をスムーズに機能させるためには、キャリア評価、昇進、報酬の整合性を図ることが重要である」と指摘している (Rosenzweig, 2006, pp. 41-42)。また、Dickmann and Baruch (2011) は、「HR 諸政策や諸施策を標準化することは、例えば、優秀な人材の識別、開発、キャリアプロセスという点に関して、現地人材の『ガラスシーリング』の認識を避け、公平性を担保していると認知させることが可能となるだろう」と指摘している (Dickmann and Baruch, 2011, p. 36)。このように、MNCs のある一定階層以上の人材を対象とする HRM (諸政策・諸施策) は標準

化されるだろうとの見解が示されている。これまでの議論を踏まえると、GHRM の対象は、マネージャークラス以上と捉えることができるだろう。以上の議論を踏まえて、GHRM 研究の位置づけを示したものが図表 4-1 である。

図表 4-1 では、GHRM 研究に関する先行研究 (e.g., Pucik, 1992; Brewster and Suutari, 2005; Brewster et al. 2005; Kiessling and Harvey, 2005; Schuler and Jackson, 2005; Scullion et al. 2007) を踏まえて、GHRM 研究は 1990 年代以降に台頭してきた研究領域として位置づけている。また、本稿第 1 節で考察してきたように、IHRM という概念には MNCs の戦略実行を担う役割が含まれているとの Pucik (1992) の主張を踏まえて、GHRM 研究は、IHRM 研究及び SIHRM 研究を融合し、それをグローバル企業へと拡張した (IHRM 研究・SIHRM 研究

図表 4-1 GHRM 研究の位置づけ



出所：筆者作成。



のグローバル化) 研究領域として位置づけている。IHRM 研究と GHRM 研究を区別して捉えた理由は、IHRM の初期の研究では主に海外派遣者 (主に PCNs) を対象とする研究と各国 MNCs の HRM の特殊性や同質性に着目した HRM の比較研究が中心に行われていることにある。他方、GHRM 研究では、PCNs のみならず、HCNs、TCNs を含むグローバル人材を対象とする HRM の役割が注目されている。またグローバル経営の遂行という観点から HRM のあり方を検討しようとする点が IHRM 研究との違いであると考えられるからである。

以上、GHRM 研究の特徴及びその位置づけを行ってきたが、GHRM 研究にはいくつかの検討課題が残されている。

第1の検討課題は、グローバル経営の遂行という観点から、どのような HRM 諸政策・諸施策がグローバル統合され、あるいは現地適応されるのかという論理を明らかにすることである。グローバル戦略の遂行と HRM との関係性を考えると、各 MNCs によって展開する戦略は異なると考えられるため、内的整合性、外的整合性を図る諸政策や諸施策も異なると考えられる。または、展開するグローバル戦略は異なっているが、HRM 諸政策・諸施策の内的整合性、外的整合性の程度において何らかの共通点が見出されるかもしれない。この点については、質的・量的調査を通じて、具体的な事例を積み重ね、明らかにする必要があると考えられる。先行研究の採ってきたアプローチ、戦略類型及び制度的同型化の与える影響に関する研究では十分に焦点が当てられてこなかったコンテキストを捉えることが可能となると考えられる。

第2の検討課題として、HRM 諸政策、諸施策がグローバル経営の遂行にどのように貢献しているのかということに関する考察である。IHRM 研究では、MNCs の戦略の影響を受け HRM が形成されるとし、戦略と HRM の関係性について考察されてきた。しかし、先行研究では、MNCs の戦略の遂行に向け、各 HRM 政策、施策がどのような関係にあるのか、役割を果たしているのか、ということについては十分な考察が行われているとは言いがたい。従

って、MNCs は外的整合性、内的整合性をどのように図っているのかという実態を明らかにしていく必要があるだろう。

第3の検討課題は、MNCs における人事制度 (以下、HRM システム) の役割についての考察である。HRM システムとは、HRM 諸政策・諸施策のベースとなるものであり、従業員を評価し、格付けする方法である (今野, 1996, pp. 18-19)。HRM システムは従業員に何が期待されているのかを示す共通の枠組みであり、従業員に求められる適切な対応を理解させるシグナルを送る役割を果たすものである (Bowen and Ostroff, 2004, p. 204)。HRM システムには、職能資格制度と職務等級制度の2種類があるとされている。職能資格制度とは、従業員の保有能力 (職務遂行能力) に着目し、その能力に応じて従業員を格付けし、賃金を支払う制度である。日本企業固有の制度として考えられており、その名称や運用は各企業によって異なる (宮本, 1999, p. 74)。他方、職務等級制度とは、従業員の遂行する職務を注視し、その職務に対して格付けを行い、賃金を支払う制度である。職務等級制度では、まず職務分析 (Job evaluation)<sup>17</sup>が行われ、その後職務記述書 (Job description) によって、各従業員のポジションの職務内容が明確かつ普遍的に定義され、職務が評価される。このように、HRM システムによって、「人」を重視するのか、「職務」を重視するのかは異なるため、活用する HRM システムによって、従業員に求める適切な対応 (e.g., Bowen and Ostroff, 2004) は異なる。1990年代以降、日本企業では、グローバル競争への対応という観点から長年活用してきた職能資格制度から職務等級制度へと HRM システム改革が行われており、それを取り上げる研究は少ない。

しかしながら、IHRM 研究及び GHRM 研究の先行研究では、各 HRM 政策、施策のあり方が検討されている一方で、MNCs の活用する HRM システムの役割については十分に取り上げ、考察されているとは言い難い。この背景には、欧米系 MNCs では一般的に職務等級制度が運用されており、取りたてて HRM システムに注目する必要性がないという実

情があるのかもしれない。他方、日本 MNCs では、職能資格制度から職務等級制度へと論理の異なる HRM システムへの変革が行われているため、HRM システムの役割への関心は高い。このように、各国の実情は異なるが、HCNs, TNCs を含めたグローバル人材を適切にマネジメントするには、HRM システムとして公平性を担保する仕組み (e.g., Dickmann and Baruch, 2001; Schuler and Jackson, 2005) を構築することが必要となると考えられる。

以上の検討課題を明らかにする上で、論者によって多様に解釈されている GHRM の構成要素を特定化し、概念フレームワークを構築することが必要となる。これが第4の検討課題である。概念フレームワークの構築に向けて、質的・量的調査を通じたさらなる考察が必要となるだろう。

## 結び

本稿では、経済のグローバリゼーションの進展に伴い IHRM 研究はますますその重要性を増しているにもかかわらず、IHRM という用語や概念は多分に曖昧さを残しているとの問題意識から、先行研究のレビューを通じて IHRM 研究台頭の背景及びその発展系譜について考察した。また、IHRM 研究並びに今日 MNCs に求められる GHRM 研究の位置付け、IHRM 研究と GHRM 研究の関係性及び今日の研究課題を明らかにしてきた。

しかしながら、本稿にはいくつかの課題が残されている。第1の課題は、本稿が広範にわたる先行研究のレビューを中心に行ってきたため、MNCs の国際戦略やグローバル企業への発展段階等に関する先行研究の考察を深く行うことができなかったことである。これらについては稿を改めて論じたい。第2の課題は、本稿第4節でも述べたが、GHRM の構成要素を特定化し、概念フレームワークを構築するためには、グローバル戦略と HRM との関係性や MNCs における HRM 諸施策及び HRM システムの役割等に関する MNCs の実態 (MNCs の本社海外子会社間の HRM 諸政策・諸施策のグローバル統合、現地適応の実態) を把握する必要があるだろう。

従って、今後、概念フレームワークの構築に向け、質的・量的調査を通じて、グローバル経営の遂行という観点からどのような HRM 諸政策・諸施策はグローバルに統合され、どのような HRM 諸政策や諸施策は現地適応されるべきか (e.g., Govindarajan and Gupta, 2001; Schuler and Jackson, 2005) ということに関する GHRM の論理を明らかにしていきたい。属人的要素にかかわらず、多様なバックグラウンドを持つ人材に対してグローバル市場で活躍できる機会を提供することのできる GHRM とは何かを明らかにすることが、われわれの今後の研究課題である。

## <注>

- SHRM 研究が台頭する以前は、1960年代半ばまで主流であったとされる人事・労務管理 (PM: Personnel Management) 研究、1980年代半ば頃まで主流であったとされる人的資源管理 (HRM: Human Resource Management) 研究がある。しかし、本稿では IHRM 研究の発展経緯について論じるものであり、それと深い関わりがあると考えられる SHRM 研究から議論を始めることとする。
- 1970年代から1980年代半ば頃までの時期は、人的資源管理分野の研究では、PM から HRM へ人材マネジメントの論理が変化しているとする研究が盛んに行われている (e.g., Tichy et al. 1982; Beer et al. 1985; Guest, 1987; Ferris et al. 1995)。これらの研究では、PM と HRM との差異は何かに議論の焦点が当てられている。例えば、PM から HRM への変化の1つの要因として、労働者観の変化が指摘されている (岩出, 2002; 蔡, 2002)。PM では労働者をコストとみなし、怠業をいかに防ぐかという観点から管理・監督が行われたが、HRM は人的資本論と行動科学の影響を受け、人材は投資価値のある資源としてみなされるようになり、いかに従業員の組織にコミットさせるかが重視されるようになった (蔡, 2002)。Guest (1987) は、PM と HRM の相違の説明を試みており、その見解には3つのアプローチがあると指摘している。1つは、単に PM を HRM と呼び変えたとするものであり (e.g., Legge, 1978)、第2のアプローチは、PM 部門の仕事の特徴や人材の役割を再概念化、再組織化する1つの方法として HRM という用語を用いるものである (例えば Beer et al. 1985 に代表されるハーバード学派)。第3のアプローチは、PM と HRM は一線を画すと捉えるアプローチである。このアプローチでは、HRM の戦略的な役割 (e.g., Alpaender, 1982; Tichy et al. 1982) や人的資源の積極的な活用 (e.g., Ross, 1981)

- の重要性が指摘されている。ただし, Tichy et al. (1982) の論文タイトルは“Strategic Human Resource Management”であり, SHRM の視点から PM と HRM の相違を論じている。以上のようなアプローチの相違から, PM と HRM は何が, どのように異なるのかという相違についてのコンセンサスは十分に得られていないようである。
- 3 Schuler and Jackson (1987) は, 企業が追求する戦略によって求められる従業員の役割行動は異なるとの認識から, 3つの戦略に応じて必要とされる従業員の役割行動を示し, HRM 諸施策の特徴を類型化している。
- 4 その他には, ベストプラクティスアプローチ (普遍的アプローチ) とコンフィギュレーションアプローチがある。ベストプラクティスアプローチは, HRM と企業業績との関係を重視し, 経営戦略を含むあらゆる状況・組織に普遍的に妥当する「最善の HR 施策」があるという前提に立ったものである (e.g., Beer et al. 1984 ; Walton, 1985 ; Lawler, 1986 ; Pfeffer, 1994, 1995)。このアプローチは, ハーバード大学の研究者たちが中心となり, 1960年代以降の QWL 運動の伝統を引き継ぐ形で展開されており, アメリカ経済の構造的変化が新たな HRM を要求しているとの認識に立っている (岩出, 2002, p.67)。このアプローチが最も重視していることは, 組織や仕事への従業員コミットメントの確保を通じて彼らの献身的な努力を引き出すことであり, それを可能とする HRM 施策の特定化が研究の焦点となっている (e.g., Pfeffer, 1994)。従って, 経営戦略は企業が直面する環境の1要素程度に捉えられており, 内的整合性も, 従業員のコミットメントの確保という方向と矛盾してはならないという程度で捉えられている (岩出, 2002, p.84)。
- コンフィギュレーションアプローチは, ベストプラクティスアプローチにおける最善の HRM 施策を追及しながらも, コンティンジェンシアプローチに適合する要件を生み出していこうとするアプローチである (e.g., Huselid, 1995 ; Deley and Doty, 1996 ; Youndt et al. 1996)。このアプローチは, HRM システムは個々の HR 施策の寄せ集めではなく, 組織目標の達成を可能とするための計画的な HRM 施策のパターンとして理解し, 内的整合性, すなわち, HR 施策の「編成」(configuration) を第一義的に構想する。次に外的整合性の要件を満たす HRM 編成を追及しようとするものである (岩出, 2002, p.109)。
- 彼らは, Fombrum et al. (1984), Galbraith and Nathanson (1978) の研究を踏まえて, 初期の HRM 研究は, 企業戦略と HRM 諸施策との整合性を図る必要性を認識していたが, あくまでも HRM 諸施策を個別のもの—‘strategic selection’, ‘strategic appraisal’, ‘strategic development’, ‘strategic rewards’—として扱っているにすぎないことを指摘している (Wright and McMah-an, 1992, p.298)。
- 6 彼らは, Fombrum et al. (1984), Galbraith and Nathanson (1978) の研究を踏まえて, 初期の HRM 研究は, 企業戦略と HRM 諸施策との整合性を図る必要性を認識していたが, あくまでも HRM 諸施策を個別のもの—‘strategic selection’, ‘strategic appraisal’, ‘strategic development’, ‘strategic rewards’—として扱っているにすぎないことを指摘している (Wright and McMah-an, 1992, p.298)。
- 7 SHRM 研究には3つのアプローチがあると述べたが, 当然ながら依拠するアプローチ, 研究者によって成果変数は異なる。詳しくは岩出 (2002) を参照されたし。
- 8 後に, Heenan and Perlmutter (1979) は4つ目のカテゴリーである地域志向型 (regiocentric) を付け加えている。
- 9 Peace Corps は, ケネディ大統領のニューフロンティア政策の1つとして1961年に誕生した国際協力団体であり, 発展途上国の人的資源の開発や経済発展のためにボランティア活動を行っている (Peace Corps のウェブサイト参照: <http://www.peacecorps.gov/>)。
- 10 近年では, 規範的同型化を促す要因として, 学術研究者の存在やコンサルティングファーム, アメリカやイギリス等の大学院で実施されている人的資源の専門家を育成することを目的とした認定プログラム (certification program) 等が指摘されている (e.g., Pfeffer, 1994 ; Kuruvilla et al. 2005 ; Björkman et al. 2007)。
- 11 Ferner and Quantanilla (1998) の研究では, 各同型化の圧力は個別に描写されている。白木 (2006) はそれらを体系的に捉え直し図示していることから, 本稿では, 白木 (2006) の図を援用した。
- 12 Schuler et al. (1993) の概念フレームワークのMNCsの競争戦略は, Schuler and Jackson (1987) の研究成果で取り上げたモデルをMNCsに援用したものである。Schulerらも指摘しているが, Schuler and Jackson (1987) のモデルは, 国内市場 (米国) を対象にしたものである。そのため, その有効性については, 議論の余地が残されているといえるだろう。
- 13 Dickmann and Müller-Camen (2006) は, ドイツMNCs 6社のケース・スタディを通して, IHRM の類型化を行っている。彼らは, 標準化の程度の測定項目として, HR ガイドラインと5つの人事諸施策 (採用・選抜, 教育訓練, キャリアマネジメント, 業績評価, 報酬) を取り上げている。また, ナレッジネットワークの測定項目として, IHRM 計画から構成される官僚的調整 (bureaucratic coordination) と国際的プロジェクトグループや海外派遣者から構成される社会的

- 調整 (social coordination) を設定している。
- 14 文中の (MNCs の) という言葉は筆者が付け加えたものである。
- 15 田端 (2007) は、グローバルなレバレッジとして、オペレーションの効率を上げることと、どこかの機会を捉えてイノベーションを起こし、これを製品もしくは技術・ノウハウという形で他の拠点に移転することの2つを指摘している。しかし、同様のレバレッジを達成しようとする場合にも、活動のフォーメーションの違い、組織として調整をどのようなやり方で進めるかという違いがあり、企業の出自 (出身国の文化の影響や、海外展開したときの歴史的背景) が影響すると論じている (田端, 2007, pp. 20-21)。詳しくは田端 (2007) を参照されたい。
- 16 本稿でグローバル経営という用語を使用する場合、田端 (2007) の論考に依拠し、グローバル戦略を伴う (含む) ものとする。ただし、引用もしくは、先行研究の議論に応じて、グローバル戦略と表記する場合もある。
- 17 職務分析とは、対象となる職務の内容を明らかにし、他の職務との相違点を明らかにすることと、その職務を完遂するために必要な資格要件を明らかにすることとの関連を意識して、職務の性質を確定することである (長谷川, 1971, p. 246)。職務分析には、①序列法 (ranking method)、②分類法もしくは等級法 (classification method or grading method)、③点数法 (point method)、④要素比較法 (factor comparison method) の4つの基本形態があるが、これらの評価法の中で最も安定性のある評価法は点数法であると指摘されている (Cenzo and Robbins, 1996, p. 361)。

## 引用・参考文献

(海外参考文献)

- Adler, N. J. (1991) *International dimensions of organizational behavior 2nd edition*, Boston: PWS-KENT Pub. Co. (江夏健一, 桑名義晴監訳『異文化組織のマネジメント』マグローヒル出版, 1992年。)
- Adler, N. J. and Bartholomew, S. (1992) "Managing globally competent people," *Academy of Management Executive*, Vol. 6, Iss. 3, pp. 52-65.
- Akingbola, K. (2006) "Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, Iss. 10, pp. 1707-1725.
- Alpander, G. (1982) *Human resource management planning*, New York: AMACOM.
- Barney, J. (1981) "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1,

pp. 9-120.

- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989) *Managing across borders: the transnational solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal. (2003) "What is a global manager?," *Harvard Business Review*, August, pp. 101-108.
- Beer, M., Spencer, B., Lawrence P., Quinn Mills, D. and Walton, R. (1985) *Human resource management: a general manager's perspective*, New York: Free Press.
- Bird, A., Taylor, S. and Beechler, S. (1998) "A typology of international human resource management in Japanese multinational corporations: organizational implications," *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 2, pp. 159-172.
- Björkman, I. and Y. Lu. (2001) "Institutionalization and bargaining power explanations of human resource management practices in international joint ventures—the case of Chinese-Western joint ventures," *Organization Studies*, Vol. 22, No. 3, pp. 491-512.
- Björkman, I. and Stahl, G. K. (2006) "International human resource management research: an introduction to the field," in G.K. Stahl and I. Björkman. (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 1-12), Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Björkman, I. (2006) "International human resource management research and institutional theory," in G. K. Stahl and I. Björkman. (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 463-474), Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Björkman, I., Fey, C. F. and Park, H. J. (2007) "Institutional theory and MNC subsidiary HRM practices: evidence from a three-country study," *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, No. 3, pp. 430-446.
- Black, J. S. (1988) "Work role transitions: a study of american expatriate managers in Japan," *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Iss. 2, pp. 277-294.
- Black, J. S., Gregersen, H. (1991) "Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments," *Human Relations*, Vol. 44, No. 5, pp. 497-515.
- Black, J. S., Mendenhall, M. and Oddou, G. (1991) "Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives," *Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 291-317.
- Black, J. S., Gregersen, H., Mendenhall, M. E. and Stroh, L. (1999) *Globalizing people through international assignments*, Mass: Addison-Wesley. (白木三



- 秀・永井裕久, 梅沢隆監訳・国際ビジネスコミュニケーション協会翻訳協力『海外派遣とグローバルビジネス』白桃書房, 2001年。)
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004) "Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system," *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 203-221.
- Boxall, P. (1996) "The strategic human resource management debate and the resource-based view of the firm," *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, Iss. 3, pp. 59-75.
- Brewster, C. (1998) "Strategic HRM: questions raised by international and comparative data," In P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau and G. T. Milkovich. (Eds.), *Research in personnel and human resources management: strategic human resources management in the twenty-first century Supplement 4* (pp. 53-74), Greenwich, CT: JAI Press.
- Brewster, C. (2006) "Comparing HRM policies and practices across geographical borders," in G. Stahl and I. Björkman. (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 68-90), Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Brewster, C. and Suutari, V. (2005) "Global HRM: aspects of a research agenda," *Personnel Review*, Vol. 34, No. 1, pp. 5-21.
- Brewster, C., Sparrow, P. and Harris, H. (2007) "Towards a new model of globalizing HRM," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 6, pp. 949-970.
- Briscoe, D., Schuler, R. and Tarique, I. (2012) *International human resource management: policies and practices for multinational enterprises, 4th edition*, New York: Routledge.
- Caligiuri, P. (2000) "The big five personality characteristics as predictors of expatriates' desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance," *Personnel Psychology*, Vol. 53, No. 1, pp. 67-88.
- Caligiuri, P. (2006) "Developing global leaders," *Human Resource Management Review*, No. 16, No. 2, pp. 219-228.
- Cenzo, D. A. and Robbins, S. P. (1996) *Human Resource Management 5th edition*, New York: John Wiley & Sons.
- Church, A. T. (1982) "Sojourner adjustment," *Psychological Bulletin*, Vol. 91, No. 3, pp. 540-572.
- Clark, P. and Mueller, F. (1996) "Organizations and nations: from universalism to institutionalism?," *British Journal of Management*, Vol. 7, Iss. 2, pp. 125-139.
- Dany, F., Guedri, Z. and Hatt, F. (2008) "New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, Iss. 11, pp. 2095-2112.
- De Cieri, H., Cox, J. W. and Fenwick, M. S. (2001) "Think global, act local: from naïve comparison to critical participation in the teaching of strategic international human resource management," *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, Vol. 1, Iss. 1, pp. 68-79.
- De Cieri, H. and Dowling, P. J. (2006) "Strategic international human resource management in multinational enterprises: developments and directions," in G. Stahl and I. Björkman. (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 15-34), Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Deley, J. E. and Doty, D. H. (1996) "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 802-835.
- Dickmann, M. and Müller-Camen, M. (2006) "A typology of international human resource management strategies and process," *The international Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 4, April, pp. 580-601.
- Dickmann, M. and Y. Baruch. (2011) *Global Careers*, New York: Routledge.
- DiMaggio, P. and Powell, W. (1983) "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," In W. Powell, and P. DiMaggio. (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 63-82), Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. and Powell, W. (1991) *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- Dowling, P. J. (1988a) "International human resource management," In L. Dyer. (Ed.) *Human resource management: evolving roles and responsibilities* (pp. 228-257), Washington, DC: ASPA/BNA Series, 1.
- Dowling, P. J. (1988b) "International and domestic personnel/human resource management: similarities and differences," In R. S. Schuler, S. A. Youngblood, and V. L. Huber. (Eds.), *Readings in personnel and human resource management (3rd)*, St. Paul: West Publishing.
- Dowling, P. J. (1999) "Completing the puzzle: issues in the development of the field of international human re-

- source management,"*Management International Review*, Vol. 39, Iss. 3, pp. 27-43.
- Dowling, P. J., Schuler, R. S. and Welch, D. (1994) *International dimensions of human resource management, 2nd ed.*, Belmont, CA: Wadsworth Pub.
- Dyer, L. and Holder, G. W. (1988) "A strategic perspective of human resource management," in L. Dyer (Ed.) *Human resource management: evolving roles and responsibilities*, Washington D. C.: The Bureau of National Affairs, pp. 257-271.
- Doz, Y., Bartlett, C. A. and Prahalad, C. K. (1981) "Global competitive pressures and host country demands: managing tensions in MNCs," *California Management Review*, Vol. 23, Iss. Spring, pp. 63-74.
- Edström, A. and Galbraith, J. R. (1977) "Transfer of Managers as a coordination and control strategy in multinational organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, Iss. 2, pp. 248-263.
- Edwards, T. and Kuruvilla, S. (2005) "International HRM: national business systems, organizational politics and the international division of labor in MNCs," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 1-21.
- Evance, P. and Doz, Y. (1989) "The dualistic organization," in P. Evans, Y., Doz, and A. Laurent. (Eds.), *Human resource management in international firms: change, globalization, innovation* (pp. 219-242), Oxford: Blackwell.
- Evans, P., Pucik, V. and Barsoux, J. L. (2002) *The global challenge: framework for international human resource management*, Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Ferner, A. and Quintanilla, J. (1998) "Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of 'Anglo-Saxonization'," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 710-731.
- Ferris, G. R., Rosen, S. D. and Barnum D. T. (1995) *Handbook of Human Resource Management*, Mass: Blackwell.
- Florida, R. (2005) *The flight of the creative class: the new global competition for talent*, New York: Harper-Business.
- Friedman, T. (2005) *The world is flat: a brief history of the globalized world in the twenty-first century*, London: Allen Lane. (伏見威蕃訳『フラット化する世界: 経済の大転換と人間の未来 上・下』日本経済新聞社, 2006年。)
- Galbraith, J. R. and Nathanson, D. A. (1978) *Strategy implementation: the role of structure and process*, St. Paul, Minn: West Publishing. (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989年。)
- Grant, R. (1991) "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation," *California Management Review*, spring, pp. 114-135.
- Gregersen, H. B. and Black, J. S. (1996) "Expatriate performance appraisal in U. S. multinational firms," *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 4, pp. 711-738.
- Govindarajan, V. and Gupta, A. K. (2001) *The quest for global dominance*, San Francisco: Jossey-Bass, First edition.
- Guest, D. E. (1987) "Human resource management and industrial relations," *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, pp. 503-521.
- Guest, D. E. (1997) "Human resource management and performance: a review and research agenda," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, Iss. 3, pp. 263-276.
- Hall, E. T. (1976) *Beyond culture*, New York: Anchor Press. (岩田慶治・谷 泰訳『文化を超えて』TBSブリタニカ, 1979年。)
- Hannon, J. M., I.-C. Huang, and B.-S. Jaw. (1995) "International human resource strategy and its determinants: The case of subsidiaries in Taiwan," *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, Iss. 3, pp. 531-554.
- Harvey, M. (1998) "Global dual-career couple mentoring: a phase model approach," *Human Resource Planning Society*, Vol. 21, Iss. 2, pp. 33-48.
- Hays, R. D. (1972) "Ascribed behavioral determinants among US expatriate managers," *Journal of International Business Studies*, Vol. 2, Iss. 1, pp. 40-46.
- Hays, R. D. (1974) "Expatriate selection: insuring success and avoiding failure," *Journal of International Business Studies*, Vol. 5, Iss. 1, pp. 25-37.
- Hedlund, G. (1986) "The hypermodern MNC: a heterarchy?," *Human Resource Management*, Vol. 25, Iss. 1, pp. 9-35.
- Heenan, D. A. and Perlmutter, H. (1979) *Multinational Organization Development*, MA: Addison-Wesley Publishing Company. (江夏健一・奥村皓一監修国際ビジネスセンター訳『グローバル組織開発』文真堂, 1990年。)
- Hendry, C. "Applying employment systems theory to the analysis of national models of HRM," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, Iss. 8, pp. 1430-1442.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences: international differences in work-related values*, CA: Sage. (万成博, 安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較: 多国籍企

- 業の中の国民性』産業能率大学出版部，1984年。)
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and organizations: software of the mind*, London: McGraw-Hill. (岩井紀子, 岩井八郎訳『多文化世界：違いを学び共存への道を探る』有斐閣, 1995年。)
- Howard, C. G. (1974) "Model for the design of a selection program for multinational executives," *Public Personnel Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 138-145.
- Huselid, M. A. (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672.
- Jarillo, C. and Martinez, J. (1990) "Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporation in Spain," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Iss. 7, pp. 501-512.
- Kamoche, K. (1996) "Strategic human resource management within a resource-based capability view of the firm," *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 2, pp. 213-233.
- Kasahara, T. and Nishii, S. (2012) "The fitted relationship between HRM and the global strategy: an exploratory case study of Knowledge-Intensive Firms," *Institute for Policy Analysis and Social Innovation, University of Hyogo, Discussion Paper*, No. 9, February 2012, pp. 1-25.
- Kiessling, T. and Harvey, M. (2005) "Strategic global human resource management research in the twenty-first century: an endorsement of the mixed-method research methodology," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, Iss. 1, pp. 22-45.
- Kim, A. and Lee, C. (2012) "How does HRM enhance strategic capabilities? evidence from the Korean management consulting industry," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, Iss. 1, pp. 126-146.
- Kuruville, S., Frenkel, S., and Peets, D. (2003) "MNC's as diffusers of best practices in HRM/LR in developing countries," In W. M. Coke. (Ed.), *Multinational companies and global human resource strategies* (pp. 167-193), Westport: Quorum Books.
- Lane, G. (1989) *Management and labor in Europe: the industrial enterprise in Germany, Britain and France*, Edward Elgar Publishing.
- Laurent, A. (1986) "The cross cultural puzzle of international human resources management," *Human Resource Management*, Vol. 25, Iss. 1, pp. 91-102.
- Lawler, E. E. (1986) *High-involvement management: participative strategies for improving organizational performance*, Jossey-Bass Publishers.
- Lawrence, P. R. and Lorsh, J. W. (1969) *Organization and environment: managing differentiation and integration*, Homewood, Ill.: R.D. Irwin. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977年。)
- Legge, K. (1978) *Power, innovation and problem-solving in personnel management*, London: McGraw-Hill.
- Lengnick-Hall, C. A. and Lengnick-Hall, M. L. (1988) "Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology," *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 454-470.
- Mendenhall, M. and Oddou, G. (1985) "The dimensions of expatriate acculturation: a review," *Academy of Management Review*, Vol. 1, No. 10, pp. 39-47.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978) *Organizational strategy, structure, and process*, Stanford, Calif: McGraw-Hill. (土屋守章訳『戦略型経営-戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社, 1983年。)
- Miller, E. L. and Cheng, J. L. C. (1978) "A closer look at the decision to accept an overseas position," *Management International Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 25-33.
- Morgan, P. V. (1986) "International HRM: fact or fiction?," *Personnel Administrator*, Vol. 31, No. 9, pp. 43-47.
- Oberg, K. (1960) "Cultural shock: adjustment to new cultural environment," *American Anthropology*, Vol. 29, No. pp. 142-146.
- Perlmutter, H. (1969) "The tortuous evolution of the multinational corporation," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4, No. 1, pp. 9-18.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive advantage through people*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1995) "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people," *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 1, pp. 55-69.
- Phatak, A. V. (1983) *International dimensions of management*, Boston: Kent Publishing Co.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press. (土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『新訂・競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年。)
- Porter, M. E. (1985) *Competitive strategy: creating and sustaining superior performance*, Free Press. (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年。)
- Prahalad, C. K. (1976) "Strategic choices in diversified MNCs," *Harvard Business Review*, Vol. 54, No. 4, pp. 67-78.
- Prahalad, C. K. and Doz, Y. (1987) *The multinational*

- mission: balancing local demands and global vision*, New York: The Free Press.
- Pucik, V. (1992) "Globalization and human resource management," In V. Pucik., N. M. Tichy, and C. K. Barnett. (Eds.), *Globalizing management: creating and learning the competitive organization*, New York: John Wiley & Sons.
- Quintanilla, J. and Ferner, A. (2003) "Multinationals and human resource management: between global convergence and national identity," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 363–368.
- Reynolds, G. (2004) "A short history of the evolution of IHRM in the U. S.: a personal perspective," In D. R. Briscoe. and R. S. Schuler. (Eds.), *International human resource management: policy and practice for the global enterprise, 2nd edition*, London: Routledge.
- Rosenzweig, P. M. (2006) "The dual logics behind international human resource management: pressures for global integration and local responsiveness," In G. Stahl and I. Björkman. (Eds.), *Handbook of research in international human resource management*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Rosenzweig, P. M. and J. V. Singh. (1991) "Organizational environments and the multinational enterprise," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 340–361.
- Rosenzweig, P. M. and N. Nohria. (1994) "Influences on human resource management practices in multinational corporations," *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Iss. 2, pp. 229–251.
- Ross, J. (1981) "A definition of human resources management," *Personnel Journal*, Vol. 60, No. 10, pp. 781–783.
- Rowley, C., Benson, J. and Warner, M. (2004) "Towards an Asian model of human resource management? A comparative analysis of China, Japan and South Korea," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, Iss. 4–5, pp. 917–933.
- Schuler, R. S. (1992) "Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business," *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Iss. 1, pp. 18–31.
- Schuler, R. S., Budhwar, P. S. and Florkowski, G. W. (2002) "International human resource management: review and critique," *International Journal of Management Review*, Vol. 4, No. 1, pp. 41–70.
- Shuler, R.S., Dowling, P. J. and De Cieri, H. (1993) "An integrative framework of strategic international human resource management," *Journal of Management*, Vol. 19, Iss. 2, pp. 419–459.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987) "Linking competitive strategy and human resource management practices," *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 3, pp. 207–219.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (2005) "A quarter-century review of human resource management in the U. S.: the growth in importance of the international perspective," *Review Literature And Arts Of The Americas*, Vol. 16, Iss. 1, pp. 213–240.
- Schuler, R. J. and MacMillan, I. (1984) "Gaining competitive advantage through human resource management," *Human Resource Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 241–255.
- Scullion, H., Collings, D. G. and Gunnigle, P. (2007) "International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates," *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 309–319.
- Scott, W. R. (1987) "The adolescence of institutional theory," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 4, pp. 493–511.
- Scott, W. R. (1995) *Institutions and organizations*, CA: Sage Publications.
- Sorge, A. (2004) "Cross-national differences in human resources and organization," In A-W. Harzing and J. van Ruysseveldt. (Eds.), *International human resource management* (pp. 117–140), London: Routledge.
- Taylor, S., Beechler, S. and Napier, N. (1996) "Toward an integrative model of strategic international human resource management," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 959–985.
- Thomas, D. C. and Lazarova, M. B. (2006) "Expatriate adjustment and performance: a critical review," In G. K. Stahl and I. Björkman. (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 247–264), Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Thompson, J. (1967) *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill.
- Tichy, N., Fombrun, C. and Devanna, M.A. (1982) "Strategic human resource management," *Sloan Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 47–61.
- Tung, R. L. (1981) "Selection and training of personnel for overseas assignments," *Columbia Journal of World Business*, Vol. 16, No. 1, pp. 68–78.
- Tung, R. L. (1982) "Selection and training procedures of U. S., European, and Japanese multinationals," *California Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 57–71.
- Ulrich, D. O. (1999) "Integrating practice and theory: towards a more unified view of HR," In P. Wright., L. Dyer, and J. Boudreau. (Eds.), *Strategic human re-*



- source management in the twenty-first century Supplement 4* (pp.53-74), New York: Elsevier Science.
- Walton, R. E. (1985) "From control to commitment in the workplace," *Harvard Business Review*, March/April, pp. 77-84.
- Wang, Dan-Shang. and Shyu, Chi-Lih. (2008) "Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?," *International Journal of Manpower*, Vol. 29, Iss. 2, pp. 92-110.
- Whitley, R. (1992a) "The comparative analysis of business systems," In R. Whitley. (Ed.) *European business systems: firms and markets in their national contexts*. London: Sage Publications.
- Whitley, R. (1992b) *Business systems in East Asian: firms, markets, and societies*, London: Sage Publications.
- Whitley, R. (1999) *Divergent capitalisms: the social structuring and change of business systems*, Oxford: Oxford University Press.
- Willkinson, B. (1996) "Culture, institutions and business in East Asia," *Organization Studies*, Vol. 17, No. 3, pp. 421-447.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992) "Theoretical perspective for strategic human resource management," *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 295-320.
- Wright, P. M., MacMahan, G. C. and McWilliams, A. (1994) "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based Perspective," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, Iss. 2, pp. 301-326.
- Wright, P. M. and Snell, S. A. (1998) "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 756-772.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. Jr., and Lepak, D. P. (1996) "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 836-866.
- (日本語参考文献)
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞社。
- 安藤研一 (2003) 「〈論説〉1990年代における欧州経済の回復と労働市場、EU 統合」『静岡大学経済研究』第7巻3-4号 (pp.381-393) 静岡大学。
- 今野浩一郎 (1996) 『人事管理入門』日本経済新聞出版社。
- 岩出 博 (2002) 『戦略的人的資源管理論の実相』泉文堂。
- 蔡 芒錫 (2002) 「経営戦略と人材マネジメント：戦略的人的資源管理論」『MBA 人材マネジメント』中央経済社, 第3章 (pp.30-46)。
- 白石弘幸 (2005) 『経営戦略の探求—ポジション・資源・能力の統合理論』創成社。
- 白木三秀 (2006) 「国際的資源管理の比較分析」有斐閣。
- 須田敏子 (2005) 「日本における長期雇用の制度化プロセス：制度理論からの仮説の提示」『京都産業大学論集』社会科学系列第22号 (pp.41-96) 京都産業大学。
- 田端昌平 (2007) 「グローバルとは」『新グローバル経営論』白桃書房, 第1章 (pp.3-22)。
- 中橋国蔵・當間克雄 (2001) 『経営戦略のフロンティア』東京経済情報出版。
- 長谷川 廣 (1971) 『現代労務管理制度論』青木書店。
- Florida, R. (2007) 「クリエイティブ・クラスとは何か」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』5月号 (pp.38-51) ダイアモンド社。
- 三品和弘 (2004) 『戦略不全の論理』東洋経済新報社。
- 宮本光晴 (1999) 『日本の雇用をどう守るか：日本型職能システムの行方』PHP 研究所。
- (参照 URL : URL 最新確認年月日)
- Peace Corps ウェブサイト  
<<http://www.peacecorps.gov/>> (2012年3月18日)