

アジアにおける日本型HRMの適応

竹内 昭夫

はじめに

- I わが国企業の海外進出動向
 - II 日本型HRMの概念
 - III アジアでの日本型HRM
 - IV アジア各国での共通性・多様性
- おわりに

はじめに

1980年代において、わが国企業の海外進出が急増した。それは80年代後半から著しく増加した国際収支の黒字対策と、プラザ合意に基づくドル安・円高誘導政策によるものである。海外での豊富で低廉な労働力を求め、貿易摩擦を回避するための現地生産への切替を図り、ECのブロックに対応し現地事業への展開を期するものであった。

その海外進出を示す指標である海外直接投資（自己または関連事業への海外投資）を金額でみると、80年代の投資は70年代に比べ10倍弱にも達している。このような海外進出は一部の大企業などに留まらず中小企業にまで広く普及し、また、わが国企業は今や何らかの形で国際ビジネスに関わらなければならないようになってきていることは衆知のところである。

このような状況は、すべての組織や人々に国際的感覚や海外事情に関心を高めることが要請されているといえよう。また国際化のますます進展する企業にとっては、ビジネス面で異なる海外での取引慣行、管理方法、労働条件などを熟知し、対応を計るべきことは言うまでもない。更に海外へ派遣される人々にとっては、職務面での相違への対応ばかりでなく、環境、文化、社会慣習などの異なる場所での生活への適応が求められている。これらの苦労はわが国の社会的、文化的な環境が外国と相当違いがあり、殊に人間関係の対処に大きな差異が存在するためと考えられる。

では海外事業への派遣者にとって仕事上で苦慮していることは何であろうか、日本在外企業協会の調査をみてみよう。⁽¹⁾「海外生活で最も苦労していること、ストレスの原因」として、多い順に次の項目があげられている（括弧内は回答者で当該項目を送付した者の全体に占める割合）。

- ①現地従業員の人事・労務管理……………64.2%
- ②日本本社の説得理解……………50.6%
- ③営業目標の達成……………47.5%
- ④現地従業員とのコミュニケーション…46.6%
- ⑤現地管理職の育成……………38.6%
- ⑥現地風俗への適応……………27.5%
- ⑦日本人駐在員間の人間関係……………21.1%

この結果は我々が海外で仕事をするとき最も配慮すべきことは「現地での人事・労務管理」であることを示しているといえよう。「従業員とのコミュニケーション」や「現地管理職の育成」も、人事労務管理と深い関連を有するものと考えられる。このことは日本の人材管理（HRM、ヒューマン・リソース・マネジメント）と相当の隔差があるため、現地でストレスの原因になると考えざるを得ない。

序ながら「日本本社の説得理解」がストレスの原因になるというのも興味がある。更に同会の調査によれば「海外勤務者の苦労に対して、日本本社がどの程度理解しているか」という質問に対し、「理解していない」という回答がかなりの割合になっている、と報じている。⁽²⁾ これらが派遣者の

本社に対す疎外感を生むことになる。「内なる国際化」が切に望まれるところである。

最近、日本型HRMに関し『平成3年版、産業労働レポート』のなかで「アジア進出日系企業の人事・労務管理」が、⁽³⁾ また中小企業事業団の発行する『海外投資ガイド』において「日本的経営はどこまで通用するか」が⁽⁴⁾ 掲載され、アンケート調査が示されている。本論では先ず、その調査結果を検討することから始めて、日本型HRMのアジアにおける適応性を探究してみたい。

アジアを対象として選定した理由は、第1にわが国に近接し、文化や社会などで類似点が多いと考えられること、第2は製造業の進出が多く協働の機会が多いこと、第3は海外経験の少ない中小企業の進出が多いことによる。

本論では先ず最近の企業の海外進出動向を調べアジアの地位を確認する。次いで一般的な日本的経営および日本型HRMの概念を明らかにする。

その上で上記2調査を紹介し分析を行ない、日本型HRMの適応性とその範囲を探究する。次いでアジア諸国間における日本型HRMの適応性の相違につき内容別の共通点、相違点を概観する。そして日本型HRM適応につき内容別に、今後の展望を示して結びびたいと考える。

I. わが国企業の海外進出動向

わが国の海外直接投資は1980年代後半、著しい投資額の伸長を示し、その投資先、投資業種など多様化してきた。80年代におけるわが国の投資状況をまとめたものが表Iである。

投資先（地域）では一貫して北米が首位を占めているものの、EC統合への思惑もありヨーロッパへの投資も後半、急増し、中南米、大洋州への投資も目立つようになってきた。アジアへの投資は順調に伸びているものの相対的地位は低下した。大企業（製製造業）の投資が既に一巡したとみる

表I わが国の対外直接投資の推移

(億ドル)

年 度		81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	合 計
地 域 別	北 米	25	29	27	35	55	104	154	223	339	272	1,263
	ヨーロッパ	8	9	10	19	19	35	66	91	148	143	548
	ア ジ ア	33	14	18	16	14	23	49	56	82	71	376
	大 洋 州	4	4	2	2	5	10	14	27	46	42	156
	中 南 米	12	15	19	23	26	47	48	64	52	36	342
	そ の 他	7	6	6	6	2	3	4	10	8	6	58
合 計		89	77	81	102	122	223	334	470	675	569	2,742
業 種 別	製 造 業	23	21	26	25	24	38	78	138	163	155	691
	商 業	12	19	12	15	16	19	23	32	51	62	261
	金融・保険	8	5	12	21	38	72	107	131	154	80	628
	不 動 産	2	4	4	4	12	40	54	86	141	111	458
	そ の 他	44	28	27	37	33	54	72	83	166	161	705

(出所) 大蔵省届け出統計により作成

べきであろう。

業種別では製造業の進出が1位を占めているものの、金融・保険がほぼ同額であり、不動産も後半で急伸している。「その他」には農林、水産、鉱業、運輸、サービス業が含まれる。現地社会からみると製造業のもたらす雇用拡大、技術移転、経済的波及などの利点が多い。その投資が全体の25パーセント程度は少なく、欧米に比し海外生産が格段に低い⁽⁵⁾ため今後の増大が期待される。

一方、『中小企業白書』によれば、中小企業⁽⁶⁾の海外投資は86年以降、急速に増加し、全投資件数に占める割合は半数を超えた（ただし90年以降、半数を下廻る）と述べている。殊に中小企業投資で特徴的なことはアジア向けの多いことである。投資件数ベースでみて、86年で43.1パーセント（韓国10.9、香港6.0、台湾11.4、中国14.1、その他0.8）であり、91年では48.5パーセント（NIES 11.9、ASEAN21.7、中国14.1、その他0.8）と報じている。⁽⁷⁾ 中小企業ではほぼ半数がアジア向けであり、近年、投資先をNIESからASEANへ切替えているのが目立つ。

では今後の投資はどうなのであろうか。中小企

業事業団の行なったアンケート調査を紹介しよう。⁽⁸⁾ 表Ⅱの「中小企業の海外投資動向」が調査結果である。この表の示すところでは「すでに海外で操業中」の企業のうち、アジアで67.9パーセントが事業を行なっている。また「検討中」の企業では更にアジアの割合が高まり77.3パーセントと回答されている。製造業対象であったため、労働力や賃金などの理由でアジアへの進出が多いのであろうと、同アンケート調査は述べている。

特に興味をひくことは「検討中」の中で、約40パーセントが中国と回答していることである。その理由としては、①立地条件のよさ、②労働力の確保、③各種優遇制度導入による投資環境の整備、④将来性があげられている。いずれにせよ中国を有望な将来の事業進出先と考えているといえよう。

『1992ジエトロ白書（投資編）』によれば、日本のアジア向け投資の特徴は、欧米に比し製造業投資の比が大きく、殊に電気機械の最大投資先になっている。電子部品メーカーはアジアに生産拠点を332社も構え（アメリカ73社、ヨーロッパ59社）生産部品の種類も多く、日系メーカーを中心とした一大生産基地が形成されつつあるという。そして技術水準の向上に伴ない、単純なアッセンブルから現地での部品調達を向上させ、地場企業の育成を通じて分業生産体制を促進させていると説明している。⁽⁹⁾

このように製造業などのアジアにおける経済的な分業体制はますます深化すると予想される。このことによりアジアの人々と協働する機会は増加する。ここに日本型HRMのアジアにおける適応性の研究は大きな意義をもつのである。

Ⅱ. 日本型HRMの概念

アジアでの日本型HRMの適応性を検討する前に、日本型HRMの概念について説明しておこう。

そもそもHRMとは1970代頃からアメリカで、人材管理の意で用いられるようになったものである。⁽¹⁰⁾ 従来、とかく上からの規律による人事管理の風潮が強かったのに対し、従業員のモラルを向上し組織への貢献を図る人事管理の追求である。いわば合理的管理法に人間関係論に基く方式を注入し、新しい管理を確立するのが目的と考えられる。

しかしながら日本型HRMは、このHRMとは

表Ⅱ 中小企業の海外投資動向 (単位: 企業数)

	操業中 (%)	検討中 (%)
北 米	67 (21.1)	10 (7.8)
ア ジ ア	215 (67.9)	99 (77.3)
N I E S	99 (31.3)	15 (11.7)
台 湾	41	6
大韓民国	22	5
香 港	20	1
シンガポール	16	3
A S E A N	79 (24.9)	34 (26.6)
タ イ	36	10
マレーシア	25	7
インドネシア	11	13
フィリピン	7	4
中華人民共和国	37 (11.7)	50 (39.0)
欧 州	15 (4.7)	2 (1.6)
そ の 他	20 (6.3)	17 (13.3)
計	317 社	128 社

(出所) 中小企業事業団「海外投資ガイドVol. 109」

本質的に組織基盤を異にするため、ここでは単にHRMの語を人材管理または人事・労務管理を表わすものとして用いていることを断っておきたい。後述する如く、組織のための従業員と、個人のための組織という根本的な組織に対する認識が異なるからである。

わが国の経営が欧米などと優れて異なる特徴は、そのHRM（人事管理）にあることはほぼ認められていることであろう。一般にその特徴を始めて著わしたのは、1958年のJ.C.アベクレンによる『Japanese Factory』と云われている。その中で、終身雇用、年功賃金、企業内組合が日本の「家族的」企業で機能していると提示した。⁽¹¹⁾その後、このような労働慣行は世界でもみられる程度の問題に過ぎないという意見も出された。⁽¹²⁾

しかし『平成2年度、経済白書』において、この問題がとりあげられ、「雇用慣行と技術開発」との密接な関係を説明した。そして「わが国に多くみられる雇用慣行として主張される代表的なものは、①終身雇用、②年功賃金、③企業内組合である。」とし、3項目につき、平均勤続年数、年令別賃金カーブ、企業別組合の存在数を欧米と比較し、わが国の特徴ある労働慣行であると明示した。また「以上の3つの雇用慣行は、さらに①職種を越えた企業内部門間移動、②内部昇進制といった我が国企業によくみられる人事慣行とも密接な関係がある。」と述べている。

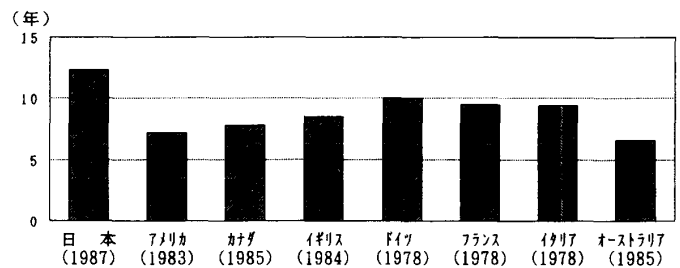
技術開発との関係については「わが国の雇用慣行は、企業の技術革新、技術開発と密接な関係がある。」とし、この慣行により、①長期の雇用が保障され、②新技術導入や配転による新分野進出を容易にし、③有用な技術を身につけるインセンティブと対応する教育訓練意欲を高め、④幅広い人材養成を実行し、⑤長期的視点からの研究開発が促進されるのであると記述されている。そしてこのことが応用技術を基にした製品開発力や製造技術を国際的に極めて高い水準に達成させた要因であると説いてある。⁽¹³⁾

次いで『平成4年版、経済白書』において再び、この問題がとりあげられ、「終身雇用制度を中心とした内部労働市場に日本の労働市場の特色を求めることは可能であろう。しかし…アメリカにおいても超優良企業を中心に終身雇用制度が存在することが知られており、あくまで相対的評価であ

る。」「年功賃金制度についても、内部労働市場の構成要素として、終身雇用制度として互に補完する意味で行われていると考えられる」と述べている。

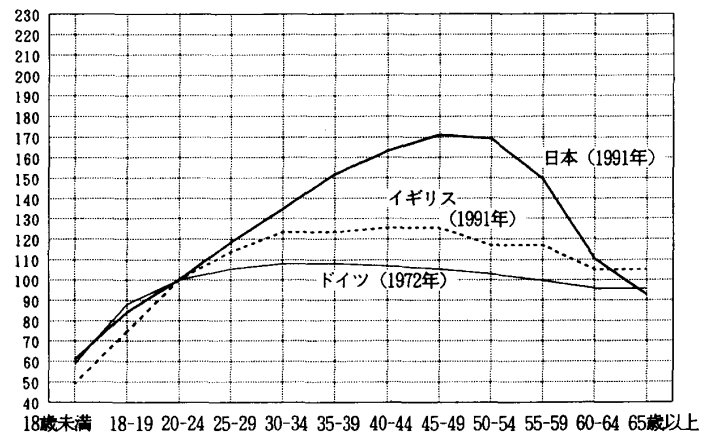
欧米の「長期雇用」とわが国の「終身雇用」との基盤の異なるシステムを同列に比較することは、後述の如く承服しがたいものがある。現象面だけを把握基本となる経営思想を看過するものという指摘にとどめ、その論をみてみよう。

図Ⅰ. 主要国の平均勤務年数



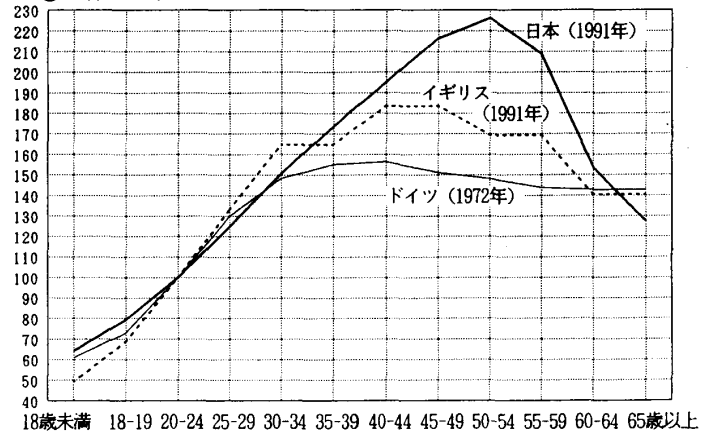
(出所) 『経済白書』 (平成4年) 265ページ

図Ⅱ. 年齢別賃金カーブの国際比較



18歳未満 18-19 20-24 25-29 30-34 35-39 40-44 45-49 50-54 55-59 60-64 65歳以上

② 管理・事務・技術労働者



18歳未満 18-19 20-24 25-29 30-34 35-39 40-44 45-49 50-54 55-59 60-64 65歳以上

(出所) 『経済白書』 (平成4年) 268ページ

外部労働市場と内部労働市場との区分について、「外部労働市場が賃金というシグナルを媒介に労働力調整が行われているとすれば、内部労働市場は企業組織内における労働力の配分が企業内の組織的制度、慣行、契約によって大きく規定される市場を指す。終身雇用制度は明示的契約ではなく暗黙的な契約であるが、内部労働市場の重要な構成要素である」と説明している。

次いで終身雇用制を検証するための国際比較が示されている。先ず主要国における平均勤続年数が、図Ⅰの如く揭示されている。

この図はすべての年齢における男女を含んだ勤続年数の比較であるが、わが国の年数が3ないし5割平均して長いことが読みとれる。同書では年齢別にも説明してあるが、わが国男子とアメリカ男子とを比較すると、45才以上で20年勤続はわが国で60パーセント、アメリカで40パーセントとなっている。また25才から44才までの10年以上勤続はわが国で65パーセント、アメリカで37パーセント、35才から44才まで15年以上勤続は、それぞれ68.35パーセントを示し、明らかにわが国の長期勤続が認められる。

また図Ⅱは年齢別賃金カーブの国際比較を表わしたものである（20～24才を100としたときの指標）。

この表においてわが国の従業員はドイツ、イギリスに比し年功カーブが急であることが読みとれよう。殊に生産労働者の場合にカーブの山がみられるのが特色である。管理・事務・技術労働者の場合はカーブの山の高さに違いはあるものの各国とも年功がみられる。けだし知識、技能、訓練、経験などの蓄積が業務に寄与し、賃金に反映すると考えられる。

このように現象面からみても、わが国が終身雇用や年功賃金において相当の違いがみられるが、問題はその相違の原因であり、基本となる思想である。その思想を理解しない限りHRMの体系的把握ができないのである。この点は次章以下で検討することにしよう。

そして『白書』は、「日本の雇用システムを特徴づけるものとして、終身雇用、年功賃金制度、企業別組合だと言われており、さらに企業内部での配置転換、出向についても大企業の方がその割合が高く、終身雇用と一体となって、戦後の日本

の雇用システムを形成してきたといえよう。」と結んでいる。⁽¹⁴⁾

以上のことを整理してみると、日本型HRM、わが国に特徴のある雇用システムとは次のようにいうことができよう。外部から必要時に人を採用するのではなく、長期的な雇用を前提として、内部で柔軟な職務編成を行うための教育訓練や配置転換を実施する。そのためには企業内組合などによる安定的な労使関係を図り、年功昇進や福利厚生の実施などにより組織への帰属感を強化するのである。すなわち意図的に組織への帰属心を涵養し、構成員はその組織に依存して個人生活などの向上を追求するものであり、欧米などの組織の考えとは全く異質なものである。⁽¹⁵⁾

Ⅲ. アジアでの日本型HRM

1. 「日本型HRMの現地移転」の紹介

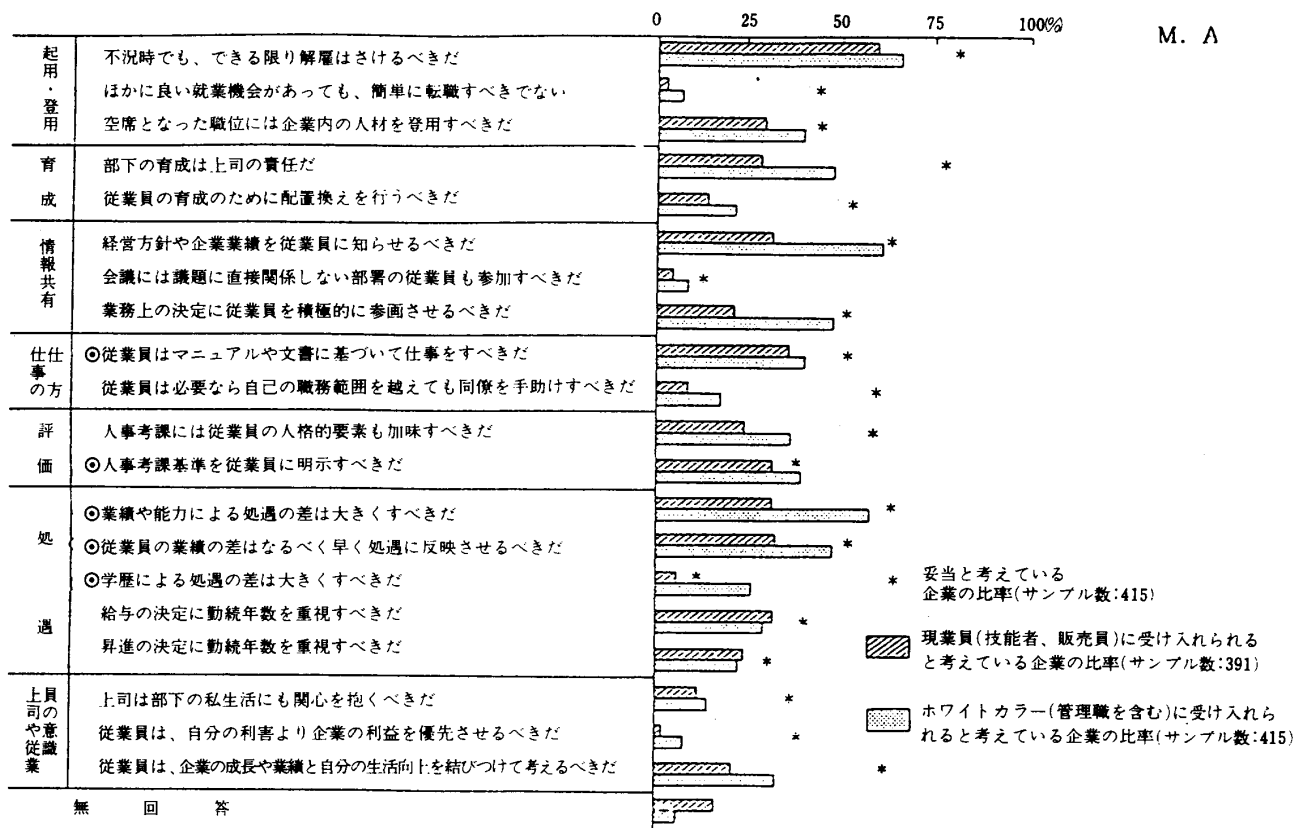
『平成3年版、産業労働レポート』の冒頭に、「アジア進出日系企業の人事・労務管理」と題する労働省、人事労務研究会の調査研究が発表され、その中で「日本型HRMの現地移転」に関するアンケート調査が掲載されているので紹介してみたい。⁽¹⁶⁾ この調査は台湾、シンガポール、フィリピン、インドネシアへの進出企業を対象とし、そのまとめが図Ⅲおよび図Ⅳで表わされている。

先ず図Ⅲは企業管理者が日本型HRM移転につき考える、妥当性と現地での受容性を割合で示したものである。※印が「妥当と考える」割合を、棒グラフが「受け入れられている」割合を表現している。

「妥当と考える」（企業のあって欲しい意識）と「受け入れられている」との開きの大きいものは「簡単に転職すべきでない」「部下の育成は上司の責任」「配置替をすべき」「従業員は同僚を手助けすべき」「自分の利益より企業の利益を優先すべき」などである。企業の日本人経営者、管理者が、わが国で当然のように受け入れられていることの、現地での支持率の低さに苛立ちさえ感じられるのである。

次いで企業も妥当と考え、従業員にも半数以上受け入れられているものを選び出すと「不況時でも解雇はさけるべき（長期雇用）」だけとなる。ホワイトカラー層では外に「経営方針や企業業績を知らせること」「業務の決定への従業員の参加」

図Ⅲ 人事・労務管理に対する考え方



注) ◎印の項目は、質問作成上の考慮から日本型HRMとは逆の形にしてある。
 (出所) 『平成3年版、産業労働レポート』11ページ

という情報の共有に関心があることが分る。「業績や能力による処遇の大きな差」「業績の差を早く処遇に反映」は強く能力主義を求めるものである。

一方、現業員、ホワイトカラーともに2割以下しか受容されていない項目を低い順から並べてみると「簡単に転職すべきでない」「自分の利益より会社の利益優先」「直接関係ない会議への参加」となっており、「上司が私生活に関心をもつ」「自己の職務範囲を越え同僚を手伝う」「配置替を行う」を受容する人も少ない。

これらをみると日本型HRMは企業側の意欲にもかかわらず、受容されているものは極めて少なく、「会社人間」的思考は全くみられず、ビジネスでは個人主義が徹底しているように判断される。

次に図Ⅳをみてみよう。これは現に日本型HRMを実施している企業の割合である。

現業員、ホワイトカラーとも実施率の高いものは「社内リクレーション」であり、ホワイトカラーでは、これに加え「大部屋オフィス」「部門間会

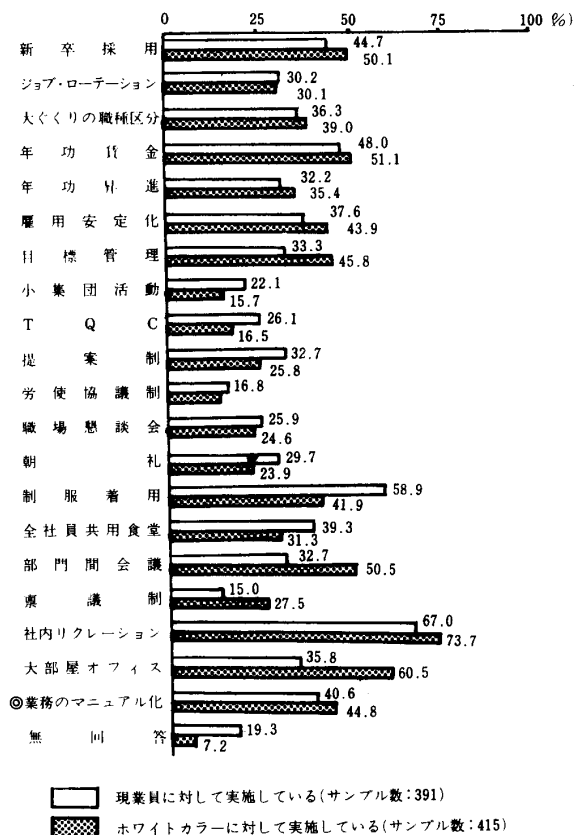
議」がある。また現業員では「制服着用」が多い。一方、現業員、ホワイトカラーとも実施率の低いものは「労使協議制」「小集団活動」「TQC」「稟議制」「職場懇談会」「朝礼」などがあげられる。

ここでも自己の利益に直結するリクレーションや制服着用は実施率が高いが、日本型HRMといわれる小集団活動、稟議制、労使協議会などの実施率の低さが目立っている。

しかしながら「新卒採用」「年功賃金」「雇用安定化」「目標管理」「業務のマニュアル化」が半数弱も実施されているのは興味がある。新卒採用や雇用の安定化は企業、従業員が望むならば導入は可能と考えられる。しかし従業員の定着性を確保する制度になるかどうかは問題である。年功賃金と図Ⅲでみた能力主義との間には明らかな柔盾があるが、現実と希望との違いなのであろうか。

「TQC」や「小集団活動」の実施が低いのに対し、「目標管理」がホワイトカラーを中心に実施率の高いのは注目に価する。TQCなどがグルー

図IV. 日本型HRMの具体的方策の実施状況



注) ◎印の項目は、質問作成上の考慮から、日本型HRMの具体的方面とは逆の形にしている

(出所) 前掲『産業労働レポート』12ページ

プで行う活動であるのに対し、目標管理は個人単位での改善運動であるため、個人主義志向の強いところで導入が容易であると推測される。

「業務のマニュアル化」はわが国企業にとって不得意の分野であり、(株)日本在外企業協会の対アセアン技術移転に関するアンケート調査でも、現地側からの不満の最も多いものの1つになっている。

⁽¹⁷⁾ 一般にアジア諸国では管理者などは先ず職務のマニュアルを理解することであり、OJTなどはその上で実施されるものであるが、国によっては生産現場に出て仕事をしないこともある。⁽¹⁸⁾ われわれの意識する以上にマニュアルは重要な業務の一部となっている。しかも企業への従業員の定着性が低いことを考慮すると、業務に関するマニュアル整備は企業にとっても不可欠なことかも知れない。

2. 「日本的経営はどこまで適用するのか」の紹介

別の資料として中小企業事業団の『海外投資ガイド』に掲載された、広島大、山下彰一教授によるASEAN諸国の日本企業に対するアンケート調査を紹介してみよう。⁽¹⁹⁾ 図Vがその要約された図であるが、日本的経営の適用性につき、日系企業管理者の意識を問うたもので、上述図Ⅲの調査と同様の趣旨によるものと考えられる。

先ず「適用可能性」の高いものは「人材内部育成」「OJT」「労使協調」「制服」「QCサークル」「レクリエーション」「社員食堂」「現場主義」などがあげられる。図Ⅲと対比してみると、「人材内部育成」は「企業内で人材を登用すべき」と軌を一にするものと推測される。しかし「適用可能」と答えている割合が格段の差で高いのは対象地域の問題か、対象企業の相違なのであろうか。

他の日本的経営を示す項目は上述の調査では意識調査はないため、図IVの実施状況調査と本調査(図V)の意識とを比較し、その共通点と相違点とを比較してみたい。

先ず「制服」「レクリエーション」「社員食堂」などは実施率も高く、現地での適応性は大きいと考える。ただここでも本調査の方が高い割合を示しているのは、実施より意識が先行しているということなのであろうか。

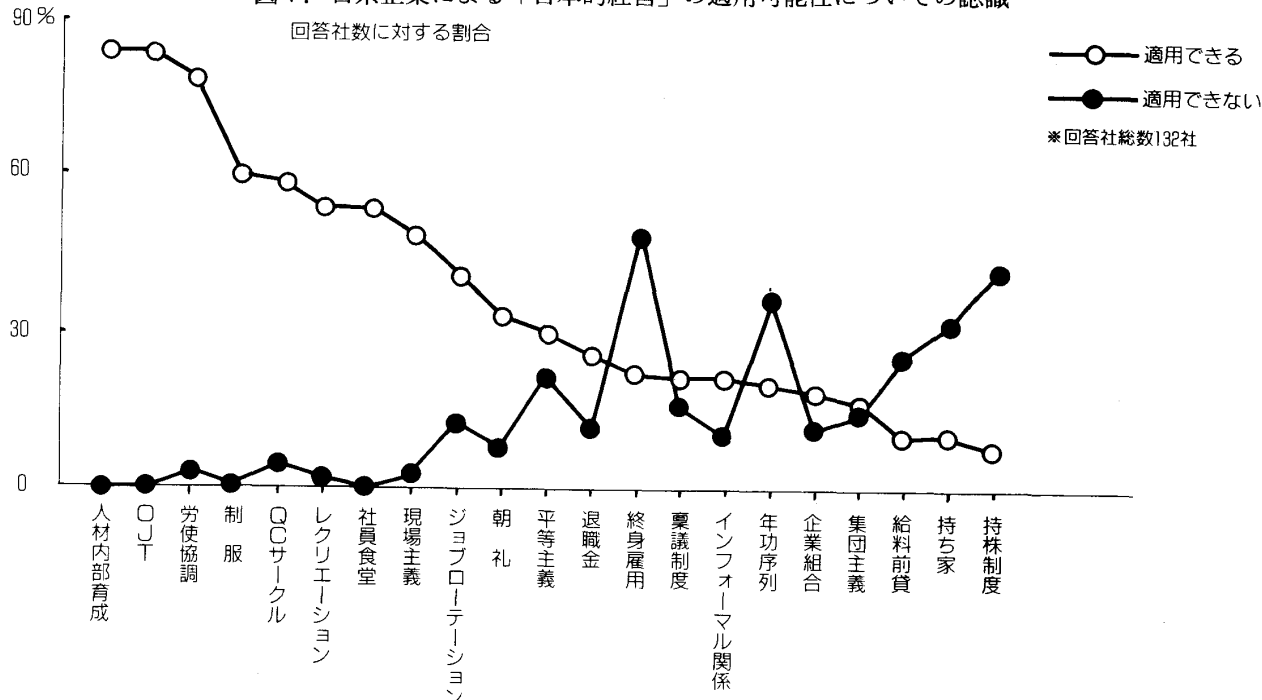
しかしながら「労使協調」と「労使協議制」、「QCサークル」と「小集団活動」「TQC」との間には相当の違いが認められる。「適用可能」がそれぞれ8割、6割を占めるのに、実施状況はそれぞれ17パーセント、25パーセント程度にすぎない。この開きは如何に理解すべきであろうか。

この「ありがたい」という意識と実施状況との隔たりは次のように考えたい。「労使協調」「QCサークル」「現場主義」「OJT」などはわが国、殊に生産現場でのHRMの特徴であり、優秀な生産管理をソフト面で支えるものだけに、何としても導入を図りたい、その強い意図の現われとみるべきではなからうか。⁽²⁰⁾

一方、「適用可能性」の低いものには、「持ち株」「持ち家」「給料前貸」「インフォーマルな関係」と共に、「集団主義」「企業組合」「年功序列」「終身雇用」「稟議制度」があげられている。

前者のグループについては図Ⅲの「上司が部下

図V. 日系企業による「日本的経営」の適用可能性についての認識



(出所) 前掲誌「海外投資ガイド」Vol. 95」

の私生活に関心を抱く」「自分より会社を優先」「従業員は会社と共に生活向上を結びつける」に対する受容の低さと同じ思考に基くものであろう。また、後者のグループについても図Ⅲの「転職すべきでない」「給与や昇進に勤続年数を重視」に対する低い支持率、図Ⅳの「労使協議制」「稟議制」の低い実施率と同じ傾向を示しているといえよう。いずれにせよ、第Ⅱ章でみた如くわが国HRMの特徴とされている「終身雇用」「年功序列」「企業別組合」に対する適用可能性は極めて少ないといえよう。

3. 日本型HRM適応性の考察

上記2調査を基に日本型HRMの適応性について考察してみたい。日本型HRMの内容、項目は多岐にわたるので一概に論ずることは実際的ではないと考え、3分類して検討してみたい。

第1の範疇は「社内リ克雷ーション」「制服」などにみられるものである。このように従業員、各個人の利益に直結するような福利厚生は、日本的であっても受容されると考える。しかし福利厚生でも「持ち家」「持株」の如く企業に拘束されるようなものは拒否され、また社内のリ克雷ーションでも企業ぐるみ、職場全員で行われるようなものは好まれない。⁽²¹⁾

第2は生産管理に関連する「QCサークル」「OJT」「現場主義」などの適応性の問題である。『経済白書』が指摘する如く、わが国の技術はプロダクト・イノベーションよりプロセス・イノベーションを志向し、それは「既存の製品の生産工程や技術を改良し、または新工程を創り出すことにより製品コストを削減したり、品質、性能を改善するような技術革新」である。そのプロセス・イノベーションは「生産現場の担当者がグループを作って品質管理や改善のための問題提起を行うこと(QCサークル)の寄与も大きい」のである。⁽²²⁾

このような技術に関しアジアNIESでも最近、「日本製品の信頼性に学べという気運が高まっており、国際競争が激化する中で、日本企業の品質管理を学ぼうという姿勢がみられる」ようになって来ているのである。⁽²³⁾

このように、わが国の技術や生産管理の優秀さは工場内のHRMの寄与が大きい。欧米の如く職務が専門化され、トップダウン式になされるものではない。研究開発部は生産部やマーケティング部と密接な情報交換を行ない、工場現場の人達からの提案や自主的な改善活動により改良されて、信頼性のある製品が生まれるのである。

わが国の生産管理はハード面で著しい進歩を遂

げ、ロボット、コンピューター制御機、CAD、CAT、FMS、CIMなどの導入も目ざましい。

⁽²⁴⁾しかしこの面だけで生産管理の優秀さを保持するのは十分でない。そのソフト面で貢献しているのがQCなどの小集活動、OJTや現場主義、ローテーションや多能的な教育訓練などの日本型HRMであるといえよう。

第3は終身雇用、年功賃金、年功昇進、企業への帰属意識または一体感などのカテゴリーである。日本型HRMの根幹をなすもので、それはわが国の歴史、文化、社会制度に根ざすものである。前述した如く、『経済白書』で「アメリカの超優良企業でもみられるもの」との評価をしているものの、アジア諸国での支持率は極めて低く、わが国の「特殊性」と言わざるを得まい。

ここで「長期雇用」と「終身雇用」との差異につき一言しておかなければならない。前者はあくまで従業員の欲求に基くもので「企業の状況が自分の希望に適う限り」という条件付であることを忘れてはなるまい。そうでなければ前記調査において「長期雇用の希望」と「転職自由」「能力主義」「会社より自己の利益優先」とが並存できるはずがなかろう。

一方、終身雇用は企業が意図的に「内部労働市場」を設け、その中で人材の育成、活用、職務の配分、配転などを実施するものである。また、中途採用者の処遇が不利になるという社会的事情も見逃せない。⁽²⁵⁾

わが国においても終身雇用は理念として残っているものの実際に実行するのは容易ではない。500人以上の企業では終身雇用を「重視する」が42.5パーセントであるのに、999人以下の企業では「こだわらない」が「重視する」より上廻っていると報じられている。⁽²⁶⁾

また従業員の転職意識も変化し、転職希望率は1981年5パーセント、86年6.5パーセント、91年8パーセントと急増している。企業への帰属意識にも現われ、新入社員（男子）対象の調査では「状況次第でかわる」が1991年で40パーセント弱にも達し、「定年まで働きたい」23パーセントを大幅に引き離している。87年には同率（33パーセント）であったのに比べ急激な様替りである。⁽²⁷⁾このような傾向が今後、実際の転職を積極化するのかが関心の持たれるところである。

以上みてきたように、日本型HRMはその内容を分類することにより、その性質が明らかにされ、アジアでの適応性が把握されるのである。すなわち、第1のカテゴリーは各従業員個人に直接、利益をもたらすものであるから適応性は極めて大きい。第2のカテゴリーは優秀な生産管理に結びつく日本型HRMである。現在の実施率がどうあれ、進出企業にとって導入の要請は強いため、時間をかけて現地に適応する形での実施が進められるであろう。しかし第3の範疇と余り関係させずに実行が可能かどうかは制度の受容、定着する鍵になるかも知れない。第3のカテゴリーは優れてわが国の文化、社会と結びつくため、一般的には導入困難と考える。後述する如く、アジアの人々の大半は仕事上では個人主義であり、企業への帰属心を当然のように求めることは不可能だと思われるのである。

IV アジア各国での共通性・多様性

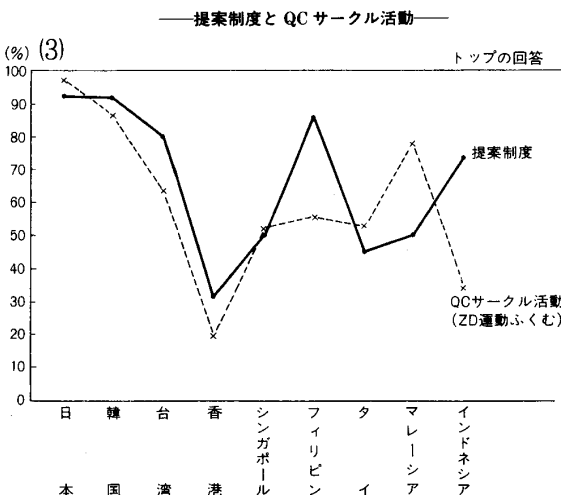
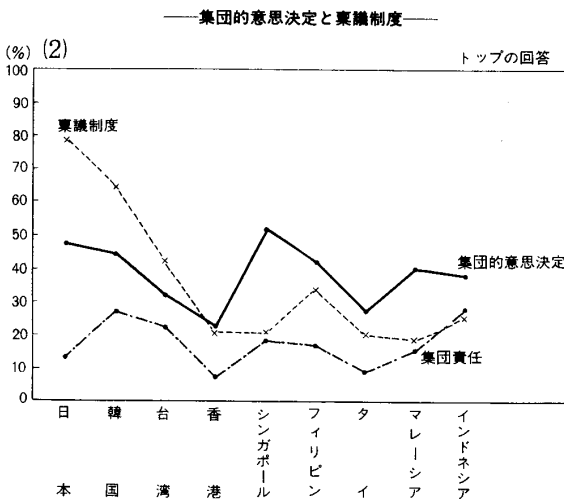
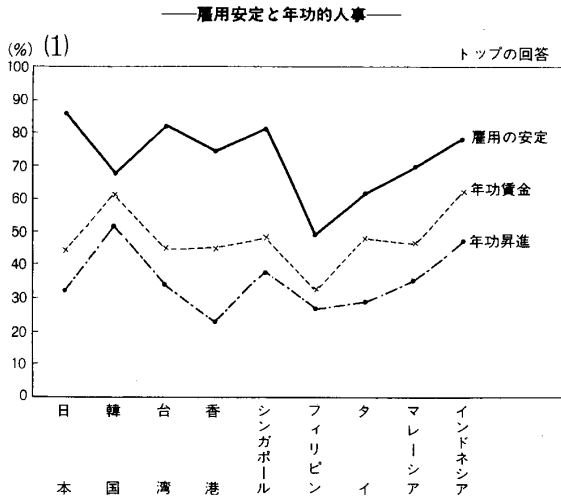
1. 「アジアに根づく日本的経営」の紹介

日本型HRMの導入についての一般的な傾向は上記の通りであるが、アジアの各国での相違はあるのだろうか。アジアの主要国について日本型HRMに対する反応の共通性、多様性を探究してみたいと思う。市村教授などの苦勞されたアジア進出日系企業に対する、日本的経営の実施状況調査を基に先ず検討したいと考える。この調査は主として進出企業の日本人トップマネージャーに対しなされているので、現地での実施状況をやや広く解釈（一部導入、未定着のものも含む）していると思われるので、考慮しての判断を求めたい。⁽²⁸⁾

その調査成果から抜き出したものが図IVである。先ず図6(1)の「雇用安定と年功的人事」について検討してみよう。「雇用の安定」では、日本とほぼ同じようにシンガポール、台湾、インドネシアでの実施率が80パーセント以上と高く、香港、マレーシア、韓国が次ぎ、タイ、フィリピンが50～60パーセントとやや低い。従業員の定着意識というより、日本企業の経営者などの懸命な定着性の努力の結果であると報じられている。

年功賃金、年功昇進とも日本を含めあまり大差はないが、韓国、インドネシアが高く、殊に年功賃金が両国とも50パーセントを超えて実施されているのが目立つ。⁽²⁹⁾

図VI 日本の経営の実施状況



(出所) 市村真一編『アジアに根づく日本の経済』東洋経済報社、61、65、73ページ

次いで図VI(2)が示す「集団的意思決定と稟議制度」をみてみよう。集団責任は各国とも少ないが、ここでも韓国、インドネシアが比較的多い。集団

的意思決定は意外にも少ないが、それでも日本、シンガポール、韓国、マレーシア、インドネシアが多く、香港、タイが少ない。稟議制度の実施はわが国で80パーセント、韓国では65パーセントの外は全く少ない。⁽³⁰⁾

最後は図VI(3)の「提案制度とQCサークル活動」の実施状況である。提案制度とQC活動との両者の韓国における導入は、わが国とはほぼ同じ実施率を示しているのは驚きである。次いで台湾の実施率も高い。双方とも実施率の低いのは香港である。他の国々では、いずれかの実施が高いか低いアンバランスがみられる。⁽³¹⁾

上記3つのグラフをみて感じることは、日本型HRMの実施に最も近いのが韓国、次いで台港であり、遠いのが香港、次いでタイであるように思える。QCや提案制度の実施が韓国、台湾で高いのは日本型HRMの基本的思考に類似するものだろうか、わが国の生産管理方式を学ぶ結果なのだろうか。この図からの判断は難しい。定量的な各国の日本型HRM実施状況から、共通点、相違点を探究することの困難さを認識するものである。

2. 経験者のみるアジア諸国の特徴

そこで日本の企業からアジア諸国へ派遣された経験者がみる、各国のわが国HRMとの相違をみてみよう。海外派遣の経験者がまとめた『海外派遣者ハンドブック』のアジアNIES編、ASEAN編、中国編(社)日本在外企業協会)に載せられている「海外派遣者に求められる基本的な心構え」からアジア諸国におけるビジネスの主な特徴を選び出すことにする。⁽³²⁾

第1はアジアNIES(韓国、台湾、香港)の場合である。労働事情について、企業への「定着率がたいへん悪いので、日本的感覚での従業員の安定性を考えないこと…特に、香港と韓国ではこの傾向が強い」と記され「ジョブ・ホッピングは日常茶飯事である。一般的に企業帰属意識よりも、むしろ、その仕事に対する帰属意識が強いようである」と述べている。

また「必要に応じて人を採用するという考えが主流で…配置転換の必要性を現地スタッフに理解してもらうことは難しい。…現地スタッフが会社指向でなく職務指向だからである」と説明してあるが、この慣行はわが国の状況とは相当の開き

を感じる。

しかし一方では「実力本位で職務給中心の香港の場合と異なり、台湾や韓国では年功や面子を重視する傾向が強く…ある程度年功を考慮した昇進管理が必要である。」という差異もみられ、「面子の重要性を忘れることは禁物で…人は自分のしたことを悪いと思っけていても、自分の面子をつぶされる方ははるかに屈辱的」と記されているのは注目に価しよう。

業務については「個人主義が非常に発達しているため、自分に与えられた仕事はしっかりやるというプラス面がある一方、自分の隣の人のことについては特に注意を払わないというマイナス面もある」と指摘している。⁽³³⁾

この働き振りについては日本の電機メーカーで香港、深圳で大事業を営む有限公司社長も同様に「仕事は各人毎にきちんと割当てれば日本人よりも働く」と言っておられた。⁽³⁴⁾ 業務の運営、従業員のモラル向上についても我々と異なる方法があることを知るべきであろう。

このように図VIでみたときは、わが国と比較的近いと思われたHRMの現象も、その基本となる企業観や職業意識は著しく相違すること、しかし年功や面子などの社会的意識に似たものあることを認めるのである。

次いでASEAN（インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ）について検討してみよう。ここでも労働事情は「欧米流の契約思想が強く、日本に比べ企業忠誠心や愛社心は薄い。…定着対策を打っても即効性はない」とし、「キーパーソンの転職の被害を最少限にする」必要性さえ説いている。

業務についても「日本の感覚で仕事をしてはいけない。期待している仕事の内容、必要な情報や資料、期限を具体的に示し、仕事を委せた後も進行状況をたびたびチェックし、何か壁にぶつかったら支援するという細かな対応が必要」とし、「ASEANは契約社会なので重要な案件については、サイン付きの書類で確約させることが必要」と注意している。⁽³⁵⁾

ASEANを我々と同じアジア人と考えることは良いにしても、ビジネスでは欧米方式が支配していると考えた方が間違いがないようである。

最後に中国について一言しておこう。定着対策

の必要性は同じことであるが「日系企業の中国人スタッフは、機会があれば日本へ行きたいと思っている人がほとんどだと言われている」と記されている。

業務の進め方についても「中国人スタッフのセクショナリズムに対する意識は強い。職務に基づく専門意識が強く、他部門のマネージャーの指示などには、なかなか従わない傾向がある」また「上部から下部への指揮系統をはっきりさせ、それに基づいて業務が遂行される」と述べている。更に面子について「中国人はわれわれには想像できないほど、メンツを重視する。相手側に完全に非があっても、彼らは相手の立場をおもんばかり、決して人前でとがめたり、大声で非を鳴らしたりしない」と記されている。⁽³⁶⁾

同文同種の国と思っても、社会主義体制のためなのか、ビジネス上での意識や慣行は全く異なり、むしろ欧米に近いと言えよう。ただ面子に対する考え方は韓国と同様のものがある。

このようにアジア諸国の人々は、長期的な安定雇用を求めるものの、企業への帰属意識は極めて稀薄だということ、ビジネスでは個人主義が主流であることは共通点と言えよう。年功、能力主義、面子の考え方などには各国間の違いがみられ、QC、小集団活動、OJT、現場主義の受入れについては各国ばらばらの感じが持たれる。各国間の相違点については今後のビジネスの発展により変化していくことも十分予想される。

おわりに

以上みてきたことを要約してみよう。日本型HRMを内容により3分類してみると、第1は個人の利益に直結するもので直ちに現地に受容されるものであり、第2は生産管理に結びつく有効な手法であるが、現地に適応するための形式を考案し努力を要するものであり、第3はわが国の文化、社会慣習に根ざし、国民的な意識に基くHRMで、現地への適応は著しく困難なものである。

第1については既に述べた通りで何ら付言を要しまい。第2のHRMが今後、現地に受け入れられるかどうかは運用にかかわることと考える。この点にこそ日本型HRMの国際的な普遍性があると推測される。前述した如く、わが国の優秀な生産管理を支えてきたノウハウが存在するからであ

る。

しかしながら、優秀な管理方式を導入するにしても、その国の事情に合せ、或る程度の修正や変容が行われるのは当然であると考えべきである。そうでないと、日本型HRMの基盤をなすわが国の思想、文化まで移転を図ることになり、それこそ現地からみれば「押しつけ」として受け取られるからである。

筆者はかつて、わが国に進出したドイツ系国際企業の新工場で小集団活動（ZD）を導入、指導し或る程度の成功を収めたことがある。外国人と異なる考え方、ビジネスの方法を十分認識した上で、ある程度の妥協を企みて始めて実行が可能になった経験である。上司との意思の交流のもとでの目標の設定と評価、個人単位の活動（目標管理に近い）、活動成果と人事評価、活動のための教育、改善提案の積極化と評価、活動範囲の漸進的拡大などの苦勞が今でも懐かしく想い出されるのである。⁽³⁷⁾

第3のわが国の文化、社会に直結する日本式の内部労働市場の形成には極めて慎重であるべきだと考える。前述した通り「長期雇用」と「終身雇用」との間には、個人主義に立脚するものか、集団帰属意識に依るものかという根本的な差異が存在するからである。そしてこの集団帰属意識こそ、わが国で歴史的に形成された「特殊的」なものである。⁽³⁸⁾

言うまでもなく、アメリカなど外国での組織に対する考え方は個人の目的を充足するための人工的な協働体と解する。組織目的を達成するため、経営者は個人の貢献意欲を高めるための「誘因」を保持し、この「誘因」が豊かで組織活動が活発なのが、いはば「超優良企業」なのである。⁽³⁹⁾

一方、日本的経営観では、組織の存続維持こそが目的であり、その構成員はそのために努力すべきだという社会的な強い意識の上に成立するのである。端的な例は「組織のため」「企業のため」に自己を犠牲にするという思考が社会的に正当化されることであり、これこそ国際的に「特殊」であることを十分に認識したい。

企業の形成する終身雇用、労使協議会、企業ぐるみの福利厚生、企業内教育、等々。また従業員の容認する時間外勤務、有給休暇の返上、企業内

グループ活動、等々。これらは全て、わが国の集団主義文化に根拠をおく現象なのである。その思想を直視せずには、日本的経営の全容や特徴は明らかにならないと信じるものである。⁽⁴⁰⁾

企業が海外で事業を展開するということは当然のことながら、その地の文化を体系的に理解することが不可欠である。企業進出を単なる経済問題であると把えるのは重大な誤りであり、長期的な事業を発展させるのであれば、現地の文化、社会の中で企業の方針や運営が受容されて始めて可能になるのである。

最後に最近、「アジアと日本—信頼を築く道」という京都フォーラムで行われた、韓国前文化相、李御寧氏の発言を紹介したい。李氏によれば、日本は明治の開国以来、通商（モノの貿易）が大きくなったが、通信（心の豊かさを伝える交流）が失われたこと、そして今「いままでの日本とは違う」と明言して戦後を清算し、新に「通信」によるアジアとの善隣関係を築くことである。」と指摘されている。

また「いま、欧州、北米の経済・文化圏の成立が可能なのは経済的、技術的格差がないからだ。一方、アジアは隔たりが大きい。この格差を縮めないで仲よくなれない。平たくするのは同じになるのとは違う。東洋の「じゃんけん」…の間に優劣がないように、こうした循環関係をつくっていかなければならない」と提言されている。⁽⁴¹⁾

隣人の友好的な助言を大切に、アジア諸国の文化を対等の立場でよく理解して、日本企業が進出する必要はますます高まっていると判断される。日本的HRMは何でも優秀で普遍性があるという思考から脱却し、公正に判断して進出国に適用できるものを選別し、適応できる形での移転を図るべきである。殊に集団主義的文化に直結する日本型HRMは、相手方が十分に納得するまで導入すべきでないと考える。

まして、ECやNAFTA（アメリシカーナ経済圏）の如き経済圏をアジアに形成するという想像は、相互の信頼関係が確立されていないと共に、文化的、技術的な差異も大きく、経済・貿易面でも非現実的なものであることを付言し、結びにしたいと考える。⁽⁴²⁾

注

- (1) (株)日本在外企業協会『海外派遣者のための条件整備—研究委員会の報告と提言—』1990年8月、41頁、所収、海外勤務中の派遣者324名、海外駐在経験者272名、本社人事部72人に対するアンケート調査(88年10月)、対象者はアジア33%、北米17%、西欧15%、その他35%。質問に対して5問選択。
- (2) 上掲書、16頁、その「理解していない」の内訳として、本社役員33%、海外関係部署11%、関係部署48%、役員、関係部署の無理解の多さがうかがわれる。
- (3) 労働省政策調査部・人事・労務研究調査会「アジア進出日系企業の人事・労務管理」(同部編『平成3年版、産業労働レポート』、2~14頁所収)。
- (4) 山下彰一著「ASEAN諸国の日系企業調査を中心として、日本の経営はどこまで通用するか」(中小企業事業団編『中小企業のための海外投資ガイド(以下、海外投資ガイドと略称)Vol. 95』90年11月号、所収)。
- (5) 『通商白書、平成2年版』によれば、86年度における海外生産比率はアメリカ20%、西ドイツ16%、日本3%(同書194頁)。更に同書3年版で日本は6.3%まで上昇と記載(212~213頁)。
- (6) 本調査の中小企業は従業員規模で、工業300人未満、却売業100人未満、小売業60人未満の事業所をいう。
- (7) 『平成4年版、中小企業白書』37~39頁。
- (8) 前掲、中小企業事業団『海外投資ガイドVol. 109』92年4/5月号、同海外投資アドバイザーを最も活用する企業(製造業)のアンケート調査、回答3440社。
- (9) 日本貿易振興会『1992世界と日本の海外直接投資(以下、ジェトロ白書、投資編と略称)』40~42頁。
- (10) HRMの原語はAMA(アメリカ経営協会)によれば、70年代から使用されて、人的資源管理(HRM)の役割の拡大と重要性を明示し、従業員を動機づけるような組織文化を作り出すところに目的があったとされている。(W. K. ファロン編、宮川監修訳『AMA版・最近経営ハンドブック』日本能率協会、1990年、635頁)
- (11) J、C、アベグレン、占部都美訳、『日本の経営』ダイヤモンド社、1958年。
- (12) 概要につき例えば、神代和欣著「雇用制度と人材活用戦略、2日本の雇用制度の特徴」(今井・小宮編『日本の経営』東大出版会、1989年、276~278頁所収)。
- (13) 『平成2年版、経済白書』159頁、167~175頁。
- (14) 『平成4年版、経済白書』267~271頁。
- (15) 参照、竹内昭夫『新経営学』時潮社、平成元年。
- (16) 前掲『平成3年版、産業労働レポート』11~12頁。この調査はアジア進出企業に対するアンケート調査(平成元年度)、サンプル数415。
- (17) (株)日本在外企業協会『アセアン進出企業における技術移転』昭和61年、58頁。回答数79社。この調査によれば、不満の多い順に「言語に起因するコミュニケーション」17%、「技術移転の遅さ」13%、「テキスト・マニュアルの不備」「技術対価が高い」が12%となっている(全体100%)。
- (18) (株)日本在外企業協会『海外派遣者ハンドブック、経験者が語る職場・コミュニティの実用ノウハウ(以下、海外派遣者ハンドブックと略称)アジアNIES編』1991年、8頁、ANIESでは「大学技術者のエリート意識はきわめて強く技術者はオフィスの中で仕事をすることを考え、生産現場で働くことをたいへんいやがる傾向がある」と報じている。
- (19) 前掲、中小企業事業団『海外投資ガイド、Vol. 95』2~6頁。ASEAN進出日系企業、管理職層に対する21項目の調査。
- (20) 本年初めて開催された「第1回経営学会国際連合東京大会」(9月7~9日)でも、日本の経営、人事管理、研究開発、生産などの各セクションで、内外の多くの学者から日本の経営の特徴として生産システムの学ぶべき点がとりあげられている。
- (21) 前掲『海外派遣者ハンドブック、ASEAN編』1990年、80~81頁によれば、レク活動にも時間外手当を要求される例や「会社が資金等の面でサポート役に徹すること」「全従業員が参加する運動会やピクニック等の活動の場合には…現地にそうした習慣がないので、企業の中に定着するには長い時間を要する」と説いている。
- (22) 前掲『平成4年版、経済白書』300~305頁。
- (23) 前掲『海外派遣者ハンドブック・アジアNIES編』73頁。
- (24) 産業用ロボットの設置台数をみると、1989年末、わが国219千台、アメリカ37千台、西ドイツ22千台と圧倒的に多い。世界国勢図覧。
- (25) 『労働白書、平成4年版』180頁。
- (26) 労働省政策調査部編『雇用管理の実態、平成2年版』22頁。
- (27) 前掲『労働白書、平成4年版』151、154頁。
- (28) 市村真一編著『アジアに根づく日本の経営』、東洋

経済新報社、昭和63年、この調査は日系進出企業の日本人トップマネージャー（韓国では一部、韓国人トップ）に対するアンケート調査。回答数は日本122、韓国59+40、台湾58、香港44、シンガポール49、フィリピン48、タイ58、マレーシア52、インドネシア67。

- (29) 上掲書、61～62頁。
- (30) 上掲書、65頁
- (31) 上掲書、73頁
- (32) 本書は世界の地域別に編さんされ、長期に現地駐在を経験したベテランの実務家の参加を得て、事例の収集、検討を行う一方、現地の企業などを訪問して事例を収集し、まとめたもので、日本労働研究機構の委託研究である。
- (33) 上掲『海外派遣者ハンドブック、アジアNIES編』3～9頁。
- (34) 神戸大、第2回シンポジウム「アジアはこう変わる」1991年11月、大阪商工会議所における、三洋電機（香港）有限公司社長、高橋邦和氏の発言。
- (35) 前掲『海外派遣者ハンドブック、ASEAN編』4～5頁。
- (36) 前掲『海外派遣者ハンドブック、中国編』1992年、17および59ページ。
- (37) 参照、竹内昭夫著『実践、国際プロ経営者入門』マネジメント社、昭和58年、195～220頁。
- (38) 参照、岩田龍子「従業員の結合体としての日本企業—そのルーツと発展過程—」（総合研究開発機構『現代日本の政治経済、第3巻』平成2年、253～288頁所収）。日本人の場合、個人は社会に直接、対面するのではなく、所属する「特定集団」を通して社会に接触する。

その集団として現在では企業が最大（過去には地域）のものであり、ここに「企業主義」が発生すると説く。

- (39) 参考、H、A、サイモン著、松田・高柳・二村訳『経営行動』ダイヤモンド社、1990年、3～24頁。
- (40) 小池和男氏は長期雇用や年功賃金は欧米、殊にそのホワイトカラーに存在するとされ「西欧のホワイトカラーをも集団主義文化で説明するのだろうか」と問うておられる（前掲、今井・小宮編『日本の経営』第3章、知的熟練と長期の競争、321～323ページ所収）。しかし、集団主義文化は思想であって、現象が偶々、同一であっても、その根拠が全く異なることは既に述べたところである。小池氏の考え方が実際に及ぼす問題点は、わが国と欧米やアジアでの経営思想や従業員意識に基本的差異はなく程度問題だということにある。この考えは外国での個人主義的なビジネス観を軽視し、日本的経営が普遍性を有するかの如き誤解を与えることであり、それはまた、進出国の文化や社会を無視した経済優先の思考に通じ、企業進出にとって大きな誤りを侵すことになりかねないためである。
- (41) 朝日新聞社「21世紀の日本」委員会主催の京都フォーラム、92年9月21日開催（『朝日新聞』9月21日、12～13頁所収）
- (42) 日本、アジア、アメリカ相互間の貿易は1990年の実績で下記表の如く示される（『通商白書、平成4年版』157頁）四者が相互に密接な関係があり、殊に日本、NIESのアメリカへの輸出ウエイトの大きいことが判明する。因みにECでは各国50%以上が域内貿易、アメリカは25%、カナダ、メキシコは65%以上がNAFTA域内貿易である。

（単位・億ドル）

輸入 \ 輸出	日 本	N I E S	A S E A N	ア メ リ カ
日 本		300	210	490
N I E S	570		190	410
A S E A N	220	230		110
ア メ リ カ	910	730	170	