

〈論文〉

新興国多国籍企業の先進国への進出における LOR の認識と SHRM
—中国多国籍企業を中心として—

于 曉爽

1. はじめに

近年、新興国企業の先進国への海外直接投資が増大しつつあるが、従来の多国籍企業理論は「先進国を本拠地とする企業が、本国で蓄積した資源や能力を国際的に活用するという前提で発展してきた」(椛山・龔 [2013]30 頁)がゆえに、それをそのままこの新しい事態に適用することの限界が指摘されている。新興国多国籍企業が先進国への海外直接投資を通じて競争優位を獲得するメカニズムという新たな理論的関心に応えることが要請されているといえる。

新興国企業の中では、中国企業が 2023 年度の Fortune Global 500 において 142 社ランキングされ、直近 15 年で初めて 3 社減ったものの、国別では 4 年連続最多を示している。従って、中国多国籍企業が、どのような問題の認識に基づき、どのような「意図」から、どのような形の海外直接投資とオペレーションを行い、競争優位を獲得しようとしているか、そして上述したような問題の認識からオペレーションに至るプロセスは企業の属性によってどのように異なってくるか、を研究する必要性が高まっている。

従来の多国籍企業理論は先進国多国籍企業を主な分析対象としてきたがゆえに、「進出する企業が進出先の企業に対して資源や能力などにおいて優位性を保持している」という前提に基づいていたが、中国多国籍企業は、特に先進国市場に進出する場合には、目下のところこれとは逆の前提に立たざるを得ない場合が多いと考えられる。

また、新興国多国籍企業は先進国市場に進出する際には資源やケイパビリティという点で不利を被る可能性が高いと考えられるが¹、このような不利一般を表す包括的概念として、liabilities of origin (LOR) が、Ramachandran & Pant によって 2010 年に提唱されている。(図表 1、参照) Ramachandran & Pant は、既に Zaheer によって提唱されていた多国籍企業一般が進出先で被る liabilities of foreignness (以下、LOF) を「ある企業が、特定の国の出身ではないことの帰結として、進出先において被る不利」と定義し、一方で、これに対比して LOR を「ある企業が、特定の国の出身であることの帰結として、進出先において被る不利」と定義している²。また、新興国企業が自社の競争劣位を改善する手段として海外進出を利用する意図を表す概念として、スプリングボード (springboard) が、Luo & Tung によって 2007 年に提唱されている。(Ramachandran & Pant [2010])

1 逆に、先進国多国籍企業が新興国や発展途上国に進出する場合の問題点については、天野他 [2015] を参照されたい。
2 椛山・龔は、新興国企業が、先進国企業に比べて、技術吸収力が高く新技術の早期採用が可能であること、海外移民や顧客ベースの存在、ニッチマーケット向けの漸進的イノベーション能力、コネクションを通じたネットワークの構築力、政治外交力という独特の競争優位の源泉を有していることに言及している。(椛山・龔 [2013] 34 頁、Cf., Liang & Wang [2012] p.136)。

pp.25-26, Zaheer [1995] pp.341-363) Luo & Tung は、スプリングボードを、次のように定義している。「新興国多国籍企業は、自国と海外においてグローバル・ライバルを相手にして、より効果的に競争する上で必要なクリティカルな資源を獲得し、自国での制度及び市場に関わる脆弱性を縮小するために、海外直接投資を跳び板 (springboard) として計画的かつ反復的に利用する。」(Luo & Tung [2007] p.484)

図表 1 LOF と LOR との間の相違

	liabilities of Foreignness, LOF	liabilities of origin, LOR
合意	多国籍企業が特定の国の出身ではない(つまり、地元出身ではない) ことの帰結として、受入国において多国籍企業が被る不利	多国籍企業がどこの出身であるか(つまり、特定の国の出身であること)の帰結として、受入国において多国籍企業が被る不利
特定化するための要素	特定の受入国における特定の海外子会社についての二者関係	特定の受入国における特定の多国籍企業と特定の母国出身の多国籍企業についての三者関係
母国の影響	明白に除外されている	明白に含まれている
分析の単位	支社組織	多国籍企業組織
受入国における正統性の認知の獲得	多国籍企業支社と受入国の住民との2方向の相互理解へと導く経験に基づく学習	企業の出身国についての当然と思われる固定観念に異議を唱えることと、理解を再構築すること
(母国の) 政府機関の役割	取るに足らない	目立って大きい

(出所) Ramachandran, J. and Anirvan Pant [2010] "The Liabilities of Origin", *Advances in International Management*, Vol.23, p.58.

LOR とスプリングボードは、新興国多国籍企業が先進国市場に進出することを視野に入れて多国籍企業理論の理論的拡張を図るために提唱された概念であるが、これらはそれぞれ、中国多国籍企業が先進国市場に進出する際に認識する問題と、その問題を克服することに関連する意図を理論的に説明する装置ともなりうる。

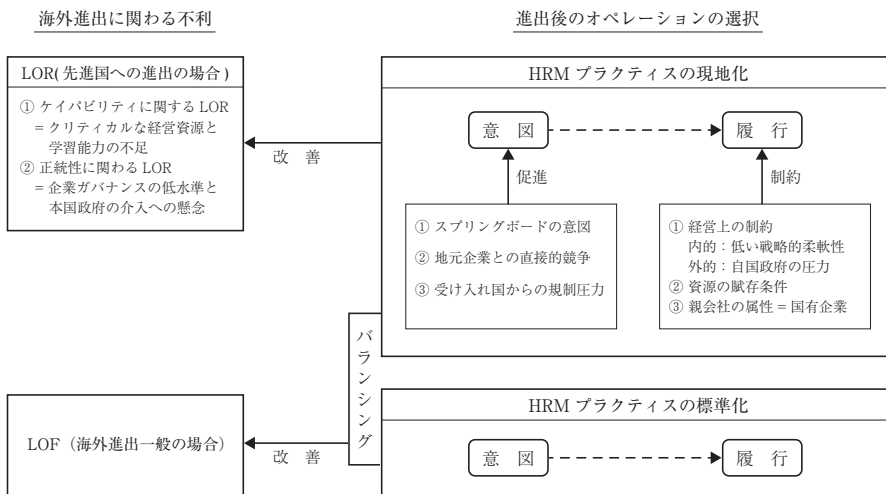
本研究は、先行研究を検討するとともに、LOR の克服という観点からの新興国多国籍企業の先進国市場への進出に関わる研究をいかに戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management、以下 SHRM) の発展に寄与させることができるかについて、考察しようとするものである。

2. 中国多国籍企業の先進国展開に関する先行研究

Ouyang et al. (2019) による研究は、LOR とスプリングボードをキーコンセプトとすることにより、中国多国籍企業が、どのような問題の認識に基づき、どのような意図から、どのような形の海外直接投資とオペレーションを行い、競争優位を獲得しようとしているか、に関する仮説を導き出している。そして、それに基づく実証研究を行なっている点で新たな理論的関心に応えるものであるといえる。仮説を導き出す際に、Ouyang et al. は、中国多国籍企業による海外直接投資後の資源の獲

得及びオペレーションのあり方の選択に関して人的資源管理（Human Resource Management、以下 HRM）に焦点を合わせている。それとともに、海外直接投資後の資源の獲得及びオペレーションのあり方の選択のプロセスを「意図」（intention）と「履行」（implementation）に分け、さらに国有企業と民間企業の違いという中国多国籍企業の属性、進出先での現地企業との直接的な競争の有無、受入国からの規制圧力といった要因（図表 2、参照）を考察に導入することにより、以下の 5 つの仮説を導き出している。

図表 2 中国多国籍企業の LOR と LOF への対応



(出所) Ouyang, et al. [2019] "Overcoming Liabilities of Origin: Human Resource Management Localization of Chinese Multinational Corporations in Developed Markets", *Human Resource Management*, Vol.58, No.5, pp.543-557 を参考に作成した。

仮説 1 先進国市場における中国多国籍企業にとっては、スプリングボードの「意図」と、HRM 現地化の「意図」との間には、正の相関がある。

仮説 2 先進国市場に進出した中国多国籍企業にとって、地元企業を主要な競争相手とすることと、HRM の現地化の「意図」との間には、正の相関がある。

仮説 3 先進国において活動する中国多国籍企業にとって、受入国からの規制圧力と、HRM の現地化の「意図」との間には、正の相関がある。

仮説 4 先進国市場における中国多国籍企業にとって、a) スプリングボードの「意図」、b) 地元企業を主要な競争相手とすること、c) 受入国からの規制圧力は、HRM 現地化の「履行」よりも、HRM 現地化の「意図」と強い相関がある。

仮説 5 国の所有権は、a) スプリングボードの「意図」、b) 地元企業を主要な競争相手とすること、c) 受入国からの規制圧力という 3 要因が、HRM 現地化の「履行」に及ぼす影響を弱める。(Ouyang et al. [2019] pp.543-544)

3. 先行研究の分析

次に、Ouyang *et al.* の実証研究により、仮説の妥当性とその理論的・実践的意義を検討したい。

3.1 研究方法および分析

3.1.1 調査対象企業

Ouyang *et al.* は、米国における中国多国籍企業の子会社のデータを収集するために、中国総合商工会議所 -USA(China General Chamber of Commerce-USA、以下 CGCC)³ に協力を求め、アンケート調査を行った。

3.1.2 調査票

調査票では、雇用問題を直接担当する上級管理職（例えば、最高経営責任者や総括管理者）が匿名で回答することが求められていた。それゆえに、スプリングボードの「意図」、HRM の現地化の「意図」、地元企業との競争、および受入国の規制圧力に関する彼らの評価は信頼できるものであるといえる。調査票は、ランダムに選ばれた CGCC の活動中の加盟企業 300 社に配布され、121 社が回答し、回答率は 40.33% で、最終サンプルは 100 社であった。100 社の内、55% が国有企業で、18% が製造業企業であった。(Ouyang *et al.*[2019] p.550)

3.2 Ouyang *et al.* による結論

3.2.1 5つの仮説の検証結果

調査結果のデータ分析のプロセスの詳細(Ouyang *et al.*[2019] pp.550-555)については、割愛するが、11 個の測定尺度間の回帰分析から、図表 3 に示される変数間の相関を導き出している。Ouyang *et al.* は、これらの相関から、上記の 5 つの仮説の当否について以下のように判断している。

仮説 1 では、中国多国籍企業のスプリングボードの「意図」が HRM の現地化の「意図」と正の相関を示していることが述べられている。分析結果は、スプリングボードの「意図」は HRM の現地化の「意図」と有意かつ正の相関を示しており（偏回帰係数 $B = 0.72$ 、 p 値 $< .01$ 、図表 3、参照）、中国多国籍企業がより高いスプリングボードの「意図」をもてばもつほど、HRM を現地化する「意図」も高くなることを示唆している。したがって、その結果は仮説 1 を支持しているといえる。

仮説 2 は、地元企業を主要な競争相手とすることは、中国多国籍企業の HRM 現地化の「意図」と正の相関があると予測している。分析結果は、現地における競争が中国多国籍企業の HRM 現地化の「意図」と有意かつ正の相関を示している（偏回帰係数 $B = 1.57$ 、 p 値 $< .01$ 、図表 3、参照）。したがって、その結果は、仮説 2 を支持しているといえる。

仮説 3 では、受入国からの規制圧力は、中国多国籍企業の HRM 現地化の「意図」と正の相関関係があると想定されている。分析結果は仮説を裏付ける証拠を提供しており、受入国からの規制圧力が高ければ高いほど、中国多国籍企業の HRM 現地化の「意図」が高くなることを示している（偏

3 CGCC は、米国への中国の投資を促進するとともに、米中の実業界間の協力を発展させることを目的とする非営利団体であり、その会員は、自動車、エネルギー、化学、金融、情報技術、不動産、物流、貿易等の幅広い業界にまたがる、1500 社以上の米国に進出している中国企業から構成されている。(Ouyang *et al.* [2019] p.550)。

回帰係数 $B = 0.99$ 、 p 値 < 0.01 、図表 3、参照)。

仮説 4 は、a) スプリングボードの「意図」、b) 現地での競争、および c) 規制圧力は、HRM 現地化の「履行」よりも HRM 現地化の「意図」と強い関連があることを述べている。この仮説を検証するために、これら 3 つの変数に関して HRM の現地化の「意図」と「履行」が回帰分析され、それらの係数が比較されている。分析結果は、スプリングボードの「意図」、現地での地元企業との競争、規制の圧力がすべて HRM の現地化の「意図」に有意かつ正の影響を与える一方で、HRM の現地化の「履行」との相関はどれも有意ではないことを示唆しており、それは仮説 4 を支持する証拠を提供している。

これら 3 つの変数の HRM 現地化の「意図」と「履行」に対する影響の大きさをさらに比較するために、両者が異なる尺度に基づいているがゆえに、先ず HRM 現地化の「意図」と HRM 現地化の「履行」が標準化され、次に、回帰係数の 3 つのペア (つまり、スプリングボードの「意図」、現地での地元企業との競争、および規制圧力に関する係数) について、それぞれが比較されている。

分析結果は、a) スプリングボードの「意図」が中国多国籍企業の HRM 現地化の「履行」(偏回帰係数 $B = 0.15$ 、図表 5、参照) よりも HRM 現地化の「意図」(偏回帰係数 $B = 0.72$ 、図表 4、参照) に対して強い影響を及ぼしている一方で、その差は有意ではない (t 値 $= 0.8974$)、b) 地元企業を主要な競争相手とすることは、中国多国籍企業による HRM 現地化の「履行」(偏回帰係数 $B = 0.30$ 、図表 5、参照) よりも HRM 現地化の「意図」(偏回帰係数 $B = 1.57$ 、図表 4、参照) と強い関係があり、その差は有意である (t 値 $= 1.4532$; p 値 $< .10$)、c) 規制圧力は、HRM 現地化の「履行」(偏回帰係数 $B = 0.14$ 、図表 5、参照) よりも HRM 現地化の「意図」(偏回帰係数 $B = 0.99$ 、図表 4、参照) と強い関係があり、その差は有意である (t 値 $= 1.4605$; p 値 $< .10$) ことを、示している。まとめると、仮説 4 (a)、(b)、および (c) は一般的に支持された。

仮説 5 は、中国多国籍企業の HRM 現地化の「履行」を予測する上での、中国多国籍企業が国有企業であることの抑制的な役割を提示している。図表 5 では、HRM の現地化の「履行」を予測する上で、国有企業であることは、スプリングボードの「意図」との有意な相互作用 (偏回帰係数 B 値 $= -0.44$ 、 p 値 $< .05$) が示されている。国有企業であることはまた、HRM 現地化の「履行」を予測する上で、現地での地元企業との競争に関して有意の相互作用を示している (偏回帰係数 $B = -1.00$ 、 p 値 $< .05$)。しかしながら、国有企業であることと規制圧力との相互作用は有意ではなかった。要するに、仮説 5 の a) および b) は支持されているが、c) は支持されていない。(Ouyang *et al.* [2019] pp.551-555)

さらに、以上の検証結果から、Ouyang *et al.* は、調査全体に関わる以下の 3 つの結論を引き出している。

第 1 に、仮説 1、仮説 2、仮説 3 が支持され、企業による LOR の認知に関連する 3 要因である、スプリングボードの「意図」、現地での地元企業との競争、受入国の規制圧力は、現地の HRM 諸実践の採用を推進していることが、確認された。

第 2 に、仮説 4 が支持され、上記の企業による LOR の認知に関連する 3 要因は、HRM 現地化の実際の「履行」にではなく、HRM 現地化の「意図」に有意かつ正の相関を示していることが、確認された。

第 3 に、仮説 5 が支持され、上記の企業による LOR の認知に関連する 3 要因の HRM 現地化の「履

行」への影響は、多国籍企業が国有企業であるか否か次第で、その程度が異なってくるものが、つまり「HRM 現地化の「履行」を予測する上での、中国多国籍企業が国有企業であることの抑制的な役割」確認された。(Ouyang *et al.* [2019] p.555)

図表 3 平均、標準偏差、変数間の相関

	平均値	標準偏差	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. 国有企業か否か(子会社)	0.55	0.50	—										
2. 操業開始からの年数(子会社)	0.93	0.37	0.25	—									
3. 製造業か否か(子会社)	0.18	0.39	-0.05	-0.04	—								
4. 規模=従業員数(子会社)	1.48	0.80	-0.03	0.05	0.55	—							
5. 規模=従業員数(親会社)	4.23	1.83	0.59	0.21	0.01	0.07	—						
6. 進出している国の数(親会社)	2.79	1.31	0.64	0.28	-0.01	0.15	0.68	—					
7.a) スプリングボードの「意図」	2.29	1.20	-0.12	-0.12	0.11	0.19	0.09	-0.08	0.65*				
8.b) 地元企業との競争	0.57	0.50	0.07	-0.12	-0.01	0.03	0.09	0.02	0.22	—			
9.c) 受入国からの規制圧力	0.57	0.91	0.21	-0.03	0.02	0.01	0.30	0.26	0.15	0.08	—		
10.HRM 現地化の「意図」	0.65	0.48	-0.12	0.11	0.07	0.34	0.07	0.07	0.34	0.29	0.25	—	
11.HRM 現地化の「履行」	3.58	0.97	-0.12	-0.04	0.11	0.15	-0.16	-0.18	0.21	0.14	0.06	0.25	0.96*

注) *はクロンバックの α 係数

(出所) Ouyang *et al.* [2019] p.552.

図表 4 HRM 現地化の「意図」を予測するロジスティック回帰分析の結果

	HRM現地化の「意図」
子会社が国有か否か(SOE)	-1.29
操業開始からの年数(子会社)	0.73
製造業か否か(子会社)	-0.99
規模=従業員数(子会社)	1.34
規模=従業員数(親会社)	0.19
進出している国の数(親会社)	0.09
スプリングボードの「意図」(SB)	0.72
地元企業との競争(LC)	1.57
受入国からの規制圧力(RP)	0.99
SOE × SB	0.03
SOE × LC	0.92
SOE × RP	0.35

(出所) Ouyang *et al.* [2019] p.553.

図表 5 HRM 現地化の「履行」を予測する最小二乗法(OLS)回帰分析の結果

	HRM現地化の「意図」
子会社が国有か否か(SOE)	0.10
操業開始からの年数(子会社)	0.10
製造業か否か(子会社)	-0.08
規模=従業員数(子会社)	0.29
規模=従業員数(親会社)	-0.06
進出している国の数(親会社)	-0.17
スプリングボードの「意図」(SB)	0.15
地元企業との競争(LC)	0.30
受入国からの規制圧力(RP)	0.14
SOE × SB	-0.44
SOE × LC	-1.00
SOE × RP	0.05

(出所) Ouyang *et al.* [2019] p.554.

以上の結論についての、Ouyang et al. の研究の独自性を、理論的インプリケーションと実践的インプリケーションに分けて、纏めると、以下の通りである。

3.2.2 理論的インプリケーション

第1に、標準化対現地化の議論の根底にある従来の想定に疑問を呈し、多国籍企業が HRM の現地化を選択する理由についてのより包括的な理解を提供していることである。先行研究においては、研究対象が先進国多国籍企業による HRM の現地化に偏っており、それが採用される理由として主に規制要件やビジネス規範のような状況に応じたコンティンジェンシーが想定されている。それに対して Ouyang et al. の研究は、HRM の現地化が、現地適応に加えて、新興国多国籍企業のグローバルな願望を達成するための戦略的機能、つまりグローバル市場において競争上の不利を克服するための機能として役立つかもしれないことを論証している。特に、その調査結果は、現地の HRM プラクティスの採用が、中国多国籍企業のケイパビリティに基づく不利を克服する必要性によって推進されていること、そしてその必要性は、受入国の規制圧力に起因する正統性に基づく不利とともに、スプリングボードの「意図」と現地での地元企業との競争によって測定されることを示唆している。(Ouyang et al. [2019] pp.555-556. Cf., Farndale et al. [2017], Zhu & Jack [2016])

第2に、HRM プラクティスの「意図」と「履行」が不整合となる条件を検討すべきという、戦略的人的資源管理論 (SHRM) からの理論的要請に取り組んでいることである。国内で事業を行っている企業に焦点を合わせた先行研究においては、「意図」－「履行」ギャップの主要な決定要因として、「履行」者（つまり、ラインマネージャーまたは HR 管理者）の属性が強調されている。それに対して、Ouyang et al. の研究は、従来の研究に見られる、「意図」－「履行」ギャップの決定要因としての個人属性への注目を超えて、国際的なコンテキストにおける多国籍企業にまで研究対象を拡張しつつ、いかに親会社の諸特性（特に、民間企業か国有企業か）が海外子会社における HRM の「設計」の実際の「履行」への変換に影響するかについての重要な洞察を提供する。(Ouyang et al. [2019] p.556. Cf., Trullen et al. [2016])

第3に、いかに中国多国籍企業が先進国のコンテキストの中で HRM プラクティスを「設計」するとともに「履行」しているかを考察されていることである。これまで受け入れられてきた考え方は、発展途上市場に進出する際には、中国多国籍企業は、先進国を母国とする多国籍企業のように振る舞い、母国に由来する利点を活用するためにその標準化された HRM プラクティスを移転するということである。しかしながら、Ouyang et al. の研究では、中国多国籍企業が先進国市場において事業を行う場合には、その振る舞い方に違いがあることが、つまり標準化された HRM プラクティスを適用するかわりに、LOR を克服するための戦略的メカニズムとして HRM の現地化を「意図」するか、あるいはそれだけにとどまらず「履行」していることが、論証されている。(Ouyang et al. [2019] p.556. Cf., Cooke [2014] p.881)

3.2.3 実践的インプリケーション

第1に、多国籍企業一般に関する既存の研究成果を無条件に適用し、自国の HRM プラクティスを海外子会社に移転すること（標準化）に替えて、中国多国籍企業が投資先に合わせて HRM 戦略を調整すること（現地化）の必要性を示唆していることである。中国多国籍企業が発展途上国地域

に進出する場合において、人件費の最小化や従業員の生産性の向上に関する彼らの独自の管理上のケイパビリティを活用するために、企業が標準化された HRM プラクティスを適用することは妥当であるかもしれない。対照的に、先進国に進出する場合においては、中国多国籍企業の経営者はケイパビリティと社会的正統性という点での競争上の不利性を認識せざるをえない。中国多国籍企業の経営者は、受け入れ国の諸制度やビジネス規範に順応するために、母国のグローバル本社で採用されているものとは異なる HRM プラクティスを設計するために、地元のコンサルティング会社と協力するか、成功した地元の企業においての実務経験を持つ HR 専門家を雇わなければならないかもしれない。(Ouyang *et al.*[2019] p.556)

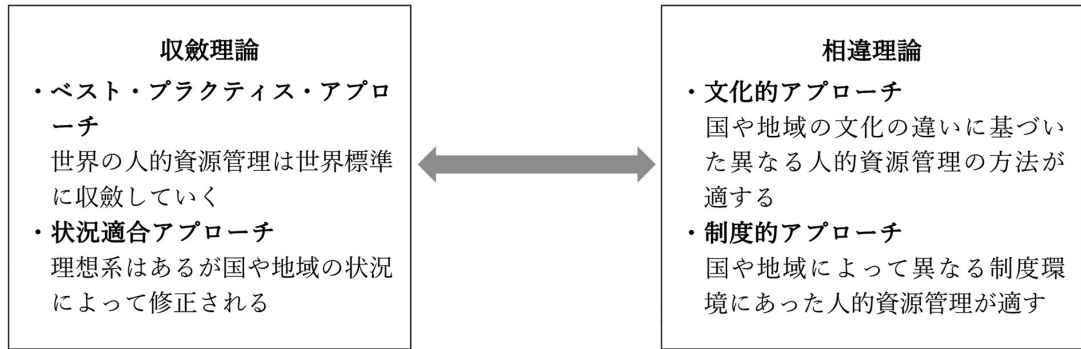
第 2 に、中国多国籍企業の管理者が、「意図」された HRM と「履行」された HRM との間のギャップを認識し、その根本的な原因を理解した上で、グローバル本社と海外子会社の両方が、「意図」と「履行」の整合を妨げる管理上の制約を緩和するための対策を講じる必要性があることを示唆していることである。例えば、本社と海外子会社との間の利害の対立を減らすために、本社の管理者は海外子会社とのコミュニケーションをより緊密にし、海外子会社が直面する環境上の課題を理解するとともに、どんな戦略的目標を海外子会社が達成すべきであるかについて意見の一致を図る必要があるかもしれない。「意図」された HRM プラクティスを現実的なものにするために、中国多国籍企業は海外子会社の経営者たちに実質的なオートノミーを提供し、意思決定上の制約を取り除く必要がある。海外子会社の観点からは、経営者たちは、現地化された HRM プラクティスが企業目標の達成を促進できることをグローバル本社に納得させる必要がある。加えて、これまでの意思決定における制約と政府のリソースへの依存を考えるならば、国有企業は、経営「意図」を実際の「履行」に変換する際に特に困難な経験するかもしれない。国有企業の管理者たちは、政府との親密な関係のもたらす潜在的な恩恵と否定的な帰結の両方を比較考量する必要があるからである。(Ouyang *et al.*[2019] pp.556-557)

4. SHRM との接点

Ouyang *et al.* の研究は、先行研究よりも、HRM プラクティスの採用に対する本国のより複雑な影響を示唆し、HRM 現地化の「意図」と「履行」のギャップに関する新しい説明を提供し、そして中国多国籍企業が海外の人的資源を管理する方法についてのより包括的な理解を提供したと考える。

しかしながら、このような貢献には、これまで SHRM において蓄積されてきた国際化した企業における人的資源管理の役割に関連する理論的成果との接合が十分に意識されながら達成されているか、という点では不十分な点があるかもしれない。そもそも、HRM の標準化と現地化の選択の議論は、世界の国々や地域の人的資源管理のあり方の将来的発展に関する見解の対立、つまり一つの統一的な方法に収斂されていくと考える収斂理論 (convergence theory) と、異なる方法に分散されていくと考える相違理論 (divergence theory) の対立から始まっていると考えられるが (図表 6、参照)、Ouyang *et al.* の研究においてはそのような先行研究への言及はない。

図表 6 収斂理論と相違理論

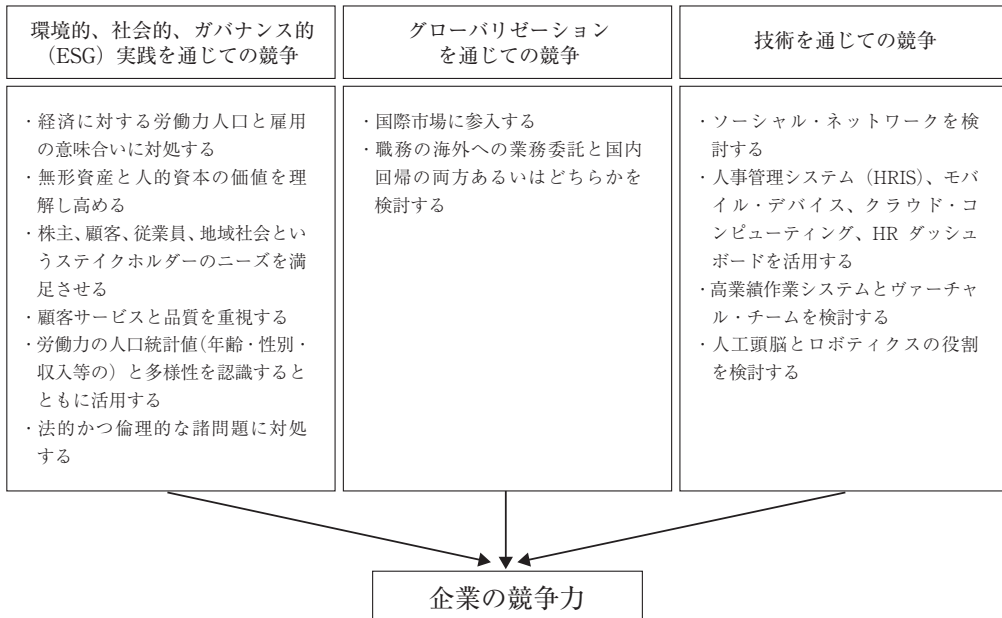


出所：関口倫紀・竹内規彦・井口知栄編著『国際人的資源管理』中央経済社、2016、63頁。

4.1 HRM に影響する競争的課題

HRM をどのようなタイプの経営戦略論との間で統合させるか、しかも両者の間のどのような関係において統合を図るかということが、SHRM の理論的課題の一つであるとすると (Torrington *et al.* [2020] pp.67-69)、どのような具体的な戦略的 (競争的) 課題に HRM との関連において取り組むかということが、SHRM の実践的課題の一つということになると考えられる。Noe *et al.*[2021] は、HRM プラクティスの戦略的重要性をますます認識しつつあるアメリカ企業 (これを企業一般と読

図表 7 企業に影響する競争上の課題



(出所) Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright [2021] *Human Resource Management, Gaining A Competitive Advantage*, 12th Edition, McGraw Hill, p.16.

み替えることも可能であると思う)が現在直面する三つの競争的課題として、「持続性(sustainability)という課題」、「グローバルな課題」、「技術の課題」を挙げている。(Noe *et al.* [2021] p.16) (図表 7、参照)

このような認識に従うならば、本研究で取り上げた Ouyang *et al.* の研究における中国多国籍企業による LOR の認識とそれを克服するための HRM の現地化というテーマは、まさに「グローバルな課題」と HRM とが交差するところで認識されるべき問題であり、それゆえに SHRM においてこそ取り上げられ考察されるべき問題であると考えられる。「持続性という課題」、「技術の課題」と並ぶ、企業が現在直面する 3 つの競争的課題の一つとしての「グローバルな課題」は、有能な従業員の開発・誘引・定着、必要な技能を持った人材の発掘、グローバル企業を創造するための文化的な障壁の打破等の、HRM 上の課題に直接的に結び付けられることにより、はじめて競争優位の源泉となりうるからである。

しかしながら、Ouyang *et al.* の研究においては、企業活動の国際化の諸段階において取り組まれるべき HRM 上の課題に関する研究の系譜の中に彼らの研究を位置づけ、先行研究におけるどのような課題を継承しているかを提示する点で不十分などところがあるかもしれない。したがって、まず、SHRM に関するこれまでの議論において、HRM が企業活動の国際化との関連で果たすべき役割あるいは直面する問題点について、どのような認識が示されてきたかを確認する必要があると考える。

4.2 企業活動の国際化と HRM

4.2.1 HRM を研究する上での与件としてのグローバリゼーション

現在の企業活動の国際化は、産業部門、製品市場、企業規模等に関わりなく、企業が自国市場において生き残り確実に地歩を固めるために外国企業と競争しなければならないとともに、自国市場以外の国際市場で競争しなければならないことを共通認識としている点で、また国際的な業務活動に従事するかに関わりなく、海外で生産された商品を購入・使用し、多様な文化的背景を持った従業員を採用するかもしれないという点で、単なる国際化というよりもグローバリゼーションというべき段階に至っている。したがって、企業は、多かれ少なかれ、グローバルな競争力を向上させるために必要な従業員を獲得し、そのような課題に対応するために彼らの能力を発揮させ、限られた有能な従業員をグローバルに配置し、あるいは従業員とその家族をそのようなグローバルな配置に準備させるための、HRM プラクティスが必要になる。(Noe *et al.* [2021] p.46)

このようなグローバル化における主要なアクターとして先進国多国籍企業を想定した場合、その進出先として最も比重が高くなっている地域が新興国市場である。ストレイダース (A. Straders) による推定によれば、世界経済の 80% は、中国、インド、ロシアという世界でも最も面積が広く人口が多い国々を含む新興国市場に依存している。(Straders [2020])

先進国多国籍企業が新興国市場に進出する場合に直面する HRM 上の一つの問題は、現地で有能な従業員を採用し定着させることである。当然ながら、これらの企業は、海外業務を担当する手腕を見込まれた本国出身の管理者を派遣しているが、これらの管理者は現地の有能な特別の従業員を惹きつけ、動機づけ、そして定着させることに必要な文化的理解を欠いている場合が多い。これらの問題に対処するために、企業は海外配置される従業員とその家族に、配置される国の文化と規範

を理解させるとともに、海外派遣終了後に母国での生活へ円滑に復帰させることを可能にする、文化横断的な訓練（cross-cultural training）を提供することが、HRM に関わる一つの課題となる。

以上、SHRM に関するこれまでの議論において認識されている、グローバリゼーションという現段階に直面する HRM の役割と課題を述べてきた。これらの認識では、先進国多国籍企業が主に新興国市場に進出し、その際その進出に有利なように本社の標準化された HRM プラクティスを適用することが想定されており、その意味では、これまで進出される側であった新興国市場を母国とする多国籍企業が、逆に先進国市場に進出する場合の HRM プラクティスの役割と課題を考察した Ouyang et al. の研究は、明らかに新しい問題領域に踏み込んでいるといえる。

しかしながら、グローバリゼーションという現段階に到達するまでに、企業活動はいくつかの段階を踏んで国際化への道を歩んできたのであり、またその段階ごとに HRM 上の役割と課題が研究されてきたのであり、そこで得られてきた知見（主に先進国多国籍企業が新興国市場に進出する場合を想定した）が、新興国多国籍企業が先進国市場に進出する場合の HRM の役割と課題を考える上で、全く不要になるとは考えられない。そこで、次に、企業活動の海外展開をドメスティック・フェーズ（domestic phase）、マルチドメスティック・フェーズ（multidomestic phase）、マルチナショナル・フェーズ（multinational phase）、グローバル・フェーズ（global phase）の4段階に分類する Adler の研究（Adler & Gundersen [2007] pp.9-13, 邦訳 17-23 頁）（図表 8、参照）を参考にしながら、それぞれの段階で HRM にいかなる役割が期待され、またいかなる課題が提起されてきたかを見ておきたいと思う。

図表 8 企業活動の海外展開のレベル

	ドメスティック・フェーズ	マルチドメスティック・フェーズ	マルチナショナル・フェーズ	グローバル・フェーズ
競争戦略	国内市場での成長	他の企業との国際競争	多国籍	グローバル
海外事業の重要性	ほとんどなし	重要	非常に重要	支配的
ビジネスの重点	製品・サービス	市場	価格・コスト	戦略
製品・サービス	新しく、ユニークなもの	より標準化されたもの	完全な標準化（コモディティ化）	マス市場への個別対応
開発の重点	製品設計	プロセス設計	技術は重視されない	製品・プロセス設計
技術	独占的技術	限定的な共有	広く共有	瞬時に広範囲で共有
研究開発/売上比率	高い	やや減少	非常に低い	非常に高い
売上利益率	高い	やや減少	非常に低い	当初は高いがすぐに減少
競合	なし	数社	多い	数社あるいはそれ以上
市場	小規模の国内市場	大規模な海外市場	多国籍でより大きい	グローバルで最大
生産拠点	国内	国内+主要な海外市場	多国籍、コスト最小化を考慮	グローバル化 コスト最小化 最高の品質
輸出	なし	拡大+大きな可能性	多いが飽和	輸出、輸入と3国間貿易
組織構造	職能別組織 中央集権化	職能別+海外事業部門 分散構造	事業ラインの多国籍化 中央集権化	グローバルな連携 水平的組織 調整された分散組織

（出所）Adler, N. J. and Gundersen, A. [2007] *International Dimensions of Organizational Behavior*, Fifth Edition, South-Western Pub., p.11, 小林規一訳 [2009] 『チームマネジメント革命 国際競争に勝つ経営戦略』センゲージラーニング、19 頁。

4.2.2 企業活動の海外展開のレベルと HRM

ほとんどの企業は、一国の市場内でのみ活動することから始まる。その意味で、ドメスティック・フェーズは国際化以前の状態であるとともに、国際化の前提でもある。また、ドメスティック・フェーズにある企業でさえも従業員のダイバーシティに関する問題に直面する点では、国際化に関連する HRM 上の役割と無縁ではない。(Noe *et al.*[2021] pp.689-690. Cf., Stahl *et al.*[2010] p.703)

次に、製品の輸出から始まり海外における生産拠点の建設へと進むマルチドメスティック・フェーズは、ドメスティック・フェーズに比べてはるかに複雑さを増す。マルチドメスティック・フェーズでは、企業は、教育-人的資本、法的・政治的・経済的制度、そして文化に関して、母国とは全く異なる状況に直面することになる。人的資本の利用可能性は、最重要の問題となり、一国内の地域間の差異よりも、母国と進出先の国々との間の差異の方が大きくなる可能性がある。受け入れ国の文化が親会社の文化と大きく異なれば異なるほど、対立、コミュニケーション問題、そして士気に関わる問題が生起するかもしれない。親会社から派遣された管理者 (expatriate managers、以下、expatriates) は、これらの文化的相違を認識できるよう訓練されていなければならないし、受け入れ国の文化に彼らのスタイルをフレキシブルに適応させなければならない。Expatriates は海外に赴任する際にカルチャーショックを、そして海外から帰任する際には逆カルチャーショックを経験するといわれるが、このことは、文化的に異なる環境に適応できる個人を識別するための選考と、カルチャーショックによる最悪の事態を回避するための訓練に関する、プログラムを必要とする。(Noe *et al.*[2021] pp.690-691, 関口 [2016] 178-180 頁)⁴

ところが、次の「マルチナショナル・フェーズ」では、「マルチドメスティック・フェーズ」の企業が単一の外国において一か所以上で施設を建設するのに対して、「マルチナショナル・フェーズ」の企業は多様な立地により低い生産費用と流通費用を実現しようとして、複数の異なる国々において施設を建設する。

この段階で、新たに検討されなければならない HRM の役割と問題点は、「マルチドメスティック・フェーズ」の企業が直面するそれと類似しているが、ただそれは拡大された形で現れる。複数の国々の文化、教育-人的資本、政治的・法的・経済的制度が同時に配慮されなければならないだけでなく、母国を含めた多数の国々との間の相違が取り組まれなければならない。このことは、様々な環境の中で活躍することができる管理者についての、選考、訓練、そして報酬という HRM の基本的機能が、海外進出の成否を左右することを意味する。特に報酬については、多様な国々における租税制度、生計費を考慮に入れたフレキシブルな報酬制度を提供する必要性が強調されなければならない。

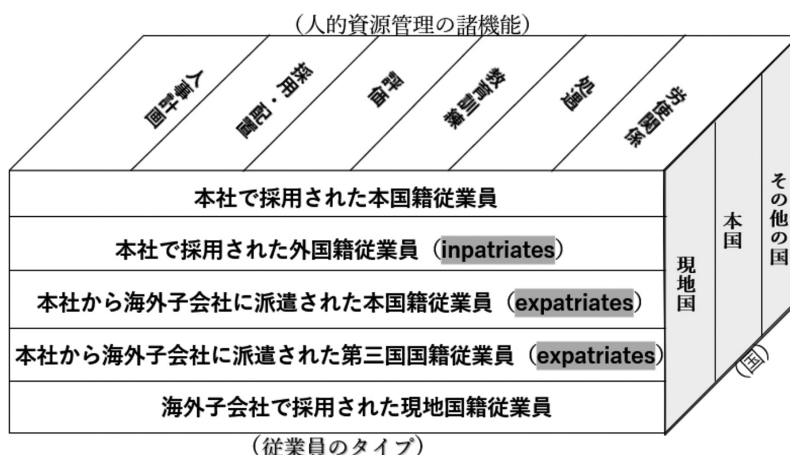
企業活動の海外展開のレベルが第3の「マルチナショナル・フェーズ」に至ると、企業は、本社の管理スタッフの一員として働くことになる進出先の国々出身の従業員 (以下、in-patriates) を採用する。多国籍企業全体でみると、このことは、多様な文化出身の管理者を親会社の文化に統合する問題を生起させる。加えて、多国籍企業は今や、多国籍企業の母国以外の国々の支社から派遣さ

4 生産拠点は自国に残したまま製品・部品を輸出することによって発展した 2000 年前後頃までの台湾とインドの ICT 関連企業はマルチドメスティック・フェーズにあったと考えられるが、那須野 [2018] は、シリコンバレーへ流出した自国人材との間の人的リソースの形成という経路を経て、両国 IT 関連企業が将来先進国への進出を果たすグローバル・フェーズの多国籍企業になりうる力を準備したことを明らかにしている。

れた expatriates を採用するとともに、彼らを第三国の施設に配置する。例えば、アメリカ企業で働いているスコットランド出身の管理者が、南アフリカにおける事業に派遣されるような場合である。(Noe *et al.*[2021] p.691)

したがって、多国籍企業全体でみると、5 タイプの人材が存在することになる。つまり、本社で採用された本国籍従業員、本社で採用された外国籍従業員 (inpatriates)、本社から海外子会社に派遣された本国籍従業員 (expatriates)、本社から海外子会社に派遣された第三国国籍従業員 (expatriates)、そして海外子会社で採用された現地国籍従業員である。(図表 9、参照)

図表 9 国際人的資源管理の全体



(出所) 上林憲雄『人的資源管理』中央経済社、2016年、236頁を参考に作成した。

このような5タイプの従業員の活用を多国籍企業全体の目的の達成に向けて収斂させるためには、従業員間の権限の配分、業務分担、人事交流の範囲等についての、個々の企業が置かれている状況に応じた工夫と組み合わせが必要になる。この点について、パールミュッター (H. V. Perlmutter) は、多国籍企業において、本社と海外子会社のどちらが権限を有するか、そして本国人材、受け入れ国人材、第三国国籍人材の何れを重視するかの観点から、類型化を行い、本社が主要な意思決定を行い、全社的に本国人材が主要ポストを占める ethnocentric (本国志向型)、財務・研究開発などの重要な意思決定は本社に残したまま現地業務は海外子会社と受け入れ国人材に任せる polycentric (現地志向型)、各国ローカルとグローバルの中間である地域を基準として地域内人事交流を認める regiocentric (地域志向型)、本社と海外子会社が協調し、国籍にかかわらず世界中からベストな人材を起用する geocentric (世界志向型) の4類型を、提唱している。(Heenan & Perlmutter [1979] pp.15-22, 邦訳 16-21 頁) inpatriates が活用されるマルチナショナル・フェーズは、パールミュッターがいう世界志向型にすでに至っているかもしれない。このような事態においては、HRM プラクティスの中でも、多様な文化的出自を有する諸個人を統合する管理スキルを提供するための文化横断的訓練 (cross-cultural training) の必要性がますます重視されなければならない。

最後に、企業活動の海外展開のレベルの最終的な段階が、グローバル・フェーズである。マルチナショナル・フェーズにある企業の組織構築の動機が主にコストにあるのに対して、グローバル・フェーズの企業のそれはコストだけではなく差別化にも求められる。マルチナショナル・フェーズの企業が世界全体で同一の製品を展開しようとするのに対して、グローバル・フェーズの企業は特定の顧客のニーズを満たすための製品のフレキシビリティとマス・カスタマイゼーションを重視している。マルチナショナル・フェーズの企業は、生産コストを低減するためだけの手段としてある国に生産拠点を止むを得ず移転し、その結果国々間の制度的あるいは文化的な相違に対処せざるをえなくなる。それに対して、グローバル・フェーズの企業は、製品やサービスを効果的、能率的、柔軟に生産する能力に基づいて施設を立地することを選び、むしろ国々間の相違を利用し、文化的差異を通じてのシナジーを創造しようとする。(Noe *et al.* [2021] p.692)

したがって、グローバル・フェーズが要請する HRM の役割と、新たに検討されなければならない問題点としては、何よりもグローバルにフレキシブルな生産を促進するために必要な人的資源の獲得にある。グローバルにフレキシブルな生産を可能にするためには、企業は、どこに立地することが競争優位の獲得という点で最も有利かを決定しなければならず、それに合わせて選択された立地において適合的な人的資源が獲得できるかどうかを、文化、教育—人的資本、法的・政治的・経済的に関する情報を先取りしながら検討しなければならない。その結果、グローバル・フェーズの企業は、世界中に広がる複数の本社を持ち、その結果分権化されているとともにあまり階層化されていない組織構造を必要とする。このことは、国境を超えて活躍するトランスナショナル (transnational) な能力を持つ管理者 (図表 10、参照) を募集、能力開発、定着、活用する HRM の諸制度を何よりも必要ならしめることを意味する。このような要請に応える HRM 制度は、一国の利害にとどまらないトランスナショナルな制度である必要がある。(Noe *et al.*[2021] p.692, Adler & Bartholomew [1992] pp.54-58)

以上見てきたように、企業活動の海外展開がどのフェーズであろうとも、企業は国際的観点から HRM 上の諸課題に取り組むことから免れることはないが、特に「マルチドメスティック・フェーズ」以上の段階では、その国際展開が先進国多国籍企業の新興国への進出であるか、それとも新興国多国籍企業の先進国への進出であるかを問わず、またそこにおいて LOR あるいは LOF が認識されるか否かにかかわらず、人的資源の獲得と活用に関わる活動を国境を越えて行わなければならないことに由来する多くの HRM 上の問題に直面し、これにどう対応するかによって企業が競争優位を獲得することができるか否かが左右される。企業活動が国境を越えてなされるという選択が一度なされたならば、企業が共通して取り組まなければならないことは *expatriates* (本社所在地から進出先に派遣される者と第三国から進出先に派遣される者)の管理である。つまり、受け入れ国の文化、教育—人的資本、法的・政治的・経済的影響にのみ注意を集中させることから、受け入れ国に配属されなければならない *expatriates* を管理する諸方法を検討することへと、企業は進まなければならない。したがって、新しい文化の中で活躍することができる管理者を企業が特定することを可能にするような選考制度の開発が、HRM プラクティスの課題となる。また、これらの管理者は、受け入れ国の法的・政治的・経済的な諸制度とともに、彼らがその中で生活することになる新しい文化の、重要な特徴を認識するよう訓練されることが、HRM プラクティスの次の課題となると考えられる。

図表 10 トランスナショナルな能力を有する管理者

トランスナショナルなスキル	トランスナショナルな能力を有する管理者	伝統的な意味での国際管理者
グローバルな見地	・グローバルな見地から、世界全体の経営環境を理解する	・単一の外国に、そして本社と単一の外国との関係の管理に、関心を集中
地域に対する感受性	・多様な文化について学習する	・一つの文化について専門家となる
シナジー効果を引き起こす学習	・多様な文化的背景を持つ従業員と同時に協働し、彼らから学習する ・文化的にシナジー効果をもたらす組織環境を創造する	・異なる外国文化を持つ従業員と個別的に、あるいは継ぎ的に協働し、彼らを指導する ・本社所在地の組織文化に外国人を統合する
変容と適応	・多様な外国文化の中で生活することに適応する	・一つの外国文化の中で生活することに適応する
文化横断的な相互作用	・キャリア全体を通して日常的に文化横断的相互作用スキルを活用	・主に外国に派遣されたときに文化横断的相互作用スキルを活用
外国人との協力	・外国人の同僚と対等の交流をする	・構造的・文化的な優越に関する明確なヒエラルヒーの内部で交流する
外国での経験	・キャリア開発と組織開発のために、自らの国籍に拘らずに、国と国の間を移動 (transpatriation)	・主に職務遂行のための外国への移住 (expatriation)、または外国から本社所在地への移住 (inatriation)

(出所) Adler, N. J., Bartholomew, S. [1992]“Managing globally competent people”, *Academy of Management Executive*, Vol.6, No.3, p.54.

5. おわりに

本研究は LOR の克服という点から、新興国多国籍企業の先進国市場への進出にかかわる研究が SHRM に対してどのように貢献できるのかについて考察した。

Ouyang *et al.* は、先進国へ進出した新興国多国籍企業による LOR の認識から、スプリングボードとしての進出拠点の認識、LOR を克服するための、HRM プラクティスの標準化あるいは現地化の選択、標準化あるいは現地化の意図、そしてその意図に基づく標準化あるいは現地化の履行までを、新興国多国籍企業による LOR 克服の道筋として描いた。しかし、このような内容のみでは LOR 克服にはつながらず、さらに理論的な追及をする必要がある。

例えば、中国多国籍企業において経営者が LOR を克服するための HRM 現地化を「意図」できるか否かは、expatriates として本社から海外支社に派遣された経営者が、いかに LOR を認識するにかかっていると考えられる、受け入れ国の教育・人的資本、法的・政治的・経済的・文化的制度、文化を理解した上で、いかに受け入れ国において数多存在する HRM のベスト・プラクティスの中からベンチマークすべきものを選択できるかどうかという点も必要である。さらに、中国多国籍企業が HRM 現地化を「意図」から「履行」に移すことができるか否かは、expatriates として本社から海外支社に派遣された経営者が、特に親会社国有企業である場合の経営上の制約をいかに処理することができるかという点に左右されるだろう。それに加えて、受け入れ国の教育・人的資本、法的・政治的・経済的・文化的制度、文化をより高いレベルで理解した上で、いかに HRM 現地化の実際の担当者を受け入れ国において獲得し活用することができるかにかかっていると考えられる。

つまり、新興国多国籍企業が先進国に進出する場合も、先進国多国籍企業が新興国に進出する場合と同様に、海外進出のマルチ・ドメスティックの段階からグローバルの段階に至るまで、進出拠点において標準化と現地化に関する正しい選択と履行がなされるか否かは、そこでいかに適切な expatriates あるいは現地国籍従業員を獲得できるか否かにかかっている。

また、本社と海外支社との間の、あるいは海外支社間の関係を整合的なものにするためには、本社機能を充実することが必要であり、その充実を実現する上で in-patriates が果たす役割は小さくないのではないかと考えられる。つまりそのような expatriates や in-patriates について、いかに募集、選考、採用、訓練、報酬等の HRM を行うかは、先進国多国籍企業と新興国多国籍企業を問わず共通して取り組まなければならない問題である。

つまり、新興国多国籍企業が先進国に進出する場合も、先進国多国籍企業が新興国に進出する場合と同様に、そしてそれが LOR を認識する場合にはなおさら、マルチナショナルの段階からグローバルの段階に至るまで、進出拠点における対応に加えて、進出拠点における対応と多国籍企業全体の方針との統合という問題が生起し、このような問題に適切に対応できるか否かは、本社において適切な本国籍従業員あるいは in-patriates を獲得できるか否かにかかっている。

上述から、LOR を研究する上で、先進国多国籍企業が発展途上国に進出する場合の標準化と現地化の選択を主に想定してきたこれまでの研究を踏まえることが必要である。その上で SHRM の一領域として国際人的資源管理の理論的整序が図ることを今後の課題としたい。

[参考文献]

- 上林憲雄 [2016] 『人的資源管理』中央経済社。
- 天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編 [2015] 『新興国市場戦略論 拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』有斐閣。
- 大木清弘 [2015] 「第 10 章 国際的な人的資源管理」中川功一・林正・多田和美・大木清弘『はじめての国際経営』有斐閣、169-186 頁。
- 桐山泰生、龔園園 [2013] 「中国企業による日本企業への資本参加」『組織科学』第 46 巻第 4 号、29-42 頁。
- 関口倫紀 [2016] 「第 4 章 国際人的資源管理のフレームワーク」関口倫紀・竹内規彦・井口知栄編著『国際人的資源管理』中央経済社、61-74 頁。
- 那須野公人 [2018] 『グローバル経営論：アジア企業のリープフロッグ的發展』学文社。
- 平野光敏 [2018] 「第 14 章 グローバル経営と国際的人事管理」平野光敏・江夏幾太郎『人事管理』有斐閣、248-278 頁。
- Adler, N. J., Bartholomew, S. [1992] "Managing globally competent people", *Academy of Management Executive*, Vol.6, No.3, pp.52-65.
- Adler, N. J., Gundersen, A. [2007] *International Dimensions of Organizational Behavior*, Fifth Edition, South-Western Pub, 2007, 小林規一訳 [2009] 『チームマネジメント革命 国際競争に勝つ経営戦略』センテージラーニング、17-23 頁。
- Bartlett, C. A., and Ghoshal, S. [1989] *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 吉原英樹監訳 [1990] 『地球市場時代の企業戦略 トランスナショナル・マネ

ジメントの構築』日本経済新聞社。

Cooke, F. L. [2014] “Chinese multinational firms in Asia and Africa: Relationships with institutional actors and patterns of HRM practices”, *Human Resource Management*, Vol.53, No.6, pp.877-896.

Cuervo-Cazurra, A., Inkpen, A., Musacchio, A., and K. Ramaswamy [2014] “Governments as Owners: State-owned Multinational Companies”, *Journal of International Business Studies*, Vol.45, No.8, pp.919-942.

Farndale, E., Brewster, C., Lighthart, P., & Poutsma, E. [2017] “The effects of market economy type and foreign MNE subsidiaries on the convergence and divergence of HRM”, *Journal of International Business Studies*, Vol.48, No.9, pp.1065-1086.

Heenan, D. A., and Perlmutter, H. V., [1979] *Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective*, Addison-Wesley, 1979, 江夏健一・奥村皓一監修、国際ビジネス研究センター訳 [1990] 『グローバル組織開発』文真堂、16-27 頁。

Jackson, T.[2014] “Employment in Chinese MNEs: Appraising the Dragon's Gift to Sub-Saharan Africa”, *Human Resource Management*, Vol.53, No.6, pp.897-919.

Johanson, J., and J. E. Vahlne [1977] “The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, Vol.8, No.1, pp.23-32.

Lee, C. K. [2009] “Raw Encounters: Chinese Managers, African Workers and the Politics of Casualization in Africa's Chinese Enclaves”, *The China Quarterly*, No.199, pp.647-666.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., and E. E. Harden [2006] “A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT: JAI., pp. 217-271.

Liang, X., Lu, X., and L. Wang [2012] “Outward Internationalization of Private Enterprises in China: The Effect of Competitive Advantages and Disadvantages Compared to Home Market Rivals”, *Journal of World Business*, Vol.47, No.1, p.136.

Luo, Yadong, and Rosalie L. Tung [2007] “International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective”, *Journal of International Business Studies*, Vol.38, No.4, pp.481-498.

McKinsey & Company, [2019] “Globalization in Transition: The Future of Trade and Value Chains”, <https://www.mckinsey.com>、アクセス日：2023年11月15日。

Noe, Raymond, Hollenbeck, John, Gerhart and Patrick Wright [2021] *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage 12th Edition*, McGraw-Hill Education.

Ouyang, Can, Liu, Mingwei, Chen, Yan, Li, Ji, and Weiping Qin [2019] “Overcoming Liabilities of Origin: Human Resource Management Localization of Chinese Multinational Corporations in Developed Markets”, *Human Resource Management*, Vol.58, No.5, pp.543-561.

Porter, M. E. [1990] “The Competitive Advantage of Nations”, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 73-93.

Ramachandran, J. and Anirvan Pant [2010] “The Liabilities of Origin: An Emerging Economy perspective on the Costs of Doing Business Abroad”, *Advances in International Management: The Past, Present and Future of International Business and Management*, Vol.23, pp.25-26.

Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright [2021] *Human Resource Management, Gaining A Competitive Advantage*, 12th Edition, McGraw Hill, p.16.

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & K. Jonsen [2010] "Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups", *Journal of International Business Studies*, Vol.41, No.4, pp.690-709.

Straders, A., [2020] "What Are Emerging Markets? Characteristics and List", <https://www.thestreet.com>, アクセス日：2023年6月25日。

Torrington, Derek, Hall, Laura, Stephen, Taylor, and Carol Atkinson [2020] *Human Resource Management*, 11th Edition, Pearson.

Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., & Valverde, M. [2016] "The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices", *Human Resource Management Journal*, Vol.26, No.4, pp.449-470.

Zaheer, Srilata. [1995] "Overcoming the Liabilities of Foreignness", *The Academy of Management Journal*, Vol.38, No.2, pp.341-363.

Zhu, J. S., & Jack, R. [2016] "Management mindset as the mechanism of the country-of-origin effect: Evidence from Chinese multinational enterprises' approach to employer associations", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.28, No.13, pp.1767-1785.

(本研究は令和4年度札幌大学研究助成〔個人研究〕の研究成果の一部である)