

WTOパブリックフォーラム セッション開催報告

# **The Internationalization of Firms and Human Resource Management Practices**

日本貿易振興機構アジア経済研究所

2016年11月



## はじめに

WTO パブリックフォーラムは、ジュネーブの WTO 本部で毎年開催される同機関最大のアウトリーチイベントである。世界貿易や多国間経済協力などに関する議論を行うプラットフォームとして、各国政府や国際機関、産業界、NGO などから多くの報告がなされる。

2016 年のパブリックフォーラムの全体テーマは “Inclusive Trade” であり、100 のセッションが開催され 2000 人を超える来場があった。

アジア経済研究所は、2013 年から毎年同フォーラムに参加している。今年も、 “The Internationalization of Firms and Human Resource Management Practices” と題し、企業の人事・労務管理 (Human Resource management: HRM) に着目し、国際化企業と非国際化企業の HRM の実践の違いについての分析を発表した。

セッションでは、アジア経済研究所の佐藤仁志 上席主任調査研究員による進行のもと、3 つの報告を行った。まず、鎌田伊佐生 神戸大学准教授が企業の国際化と企業の生産性、そして企業の経営マネジメントとの相互関係について概説した。次いで、ベトナムの研究機関である Central Institute for Economic Management から Tran Binh Minh 研究員がベトナムにおけるグローバル・バリュー・チェーン (Global Value Chains: GVCs) への参加の現状と国際化企業による経営マネジメント改善の事例を紹介した。最後に、アジア経済研究所の田中清泰研究員がベトナム製造業における国際化と企業経営マネジメントに関する調査結果を報告した。

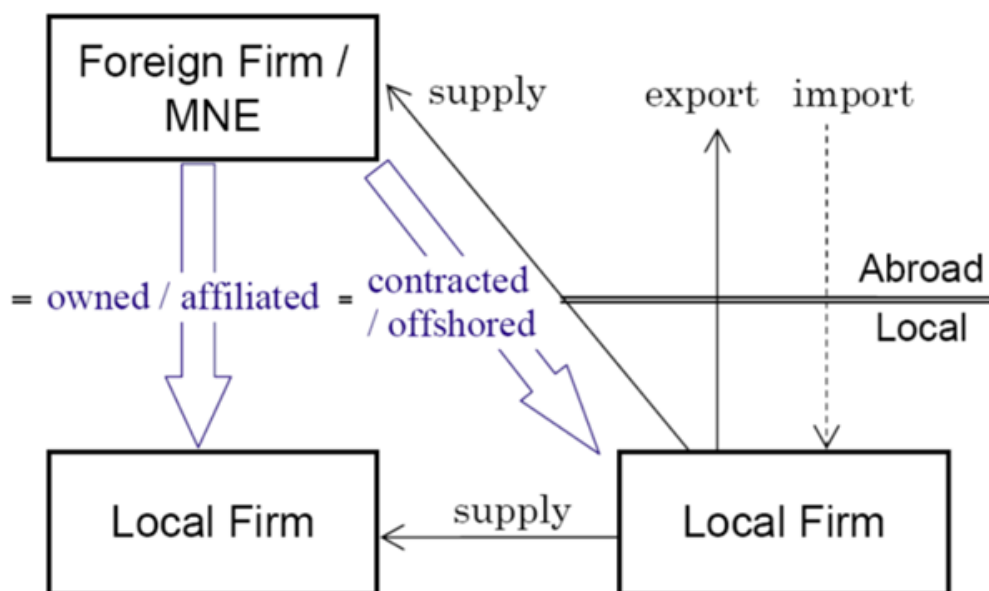
## 国際化企業とは

企業の国際化とは、海外との関わりを持つあらゆる形態の企業取引を行っていること

企業の国際化とは、以下のイメージで示すことができる。まず、地場企業は外国の多国籍企業と資本関係に入ることによって多国籍企業の一部となり国際化する（M&A や合併事業）。また、資本関係を持たなくても、進出した多国籍企業に部品や素材などを提供したり、オフショアでの取引関係を持ったりすることでも国際化する。もちろん、地場企業が輸出や輸入を直接行うことも国際化である。企業の国際化とは、このような海外との関わりを持つ企業取引の全てが含まれる。

2

## Firm Internationalization through participating Global Value Chains (GVCs)



出展：鎌田伊佐生氏の発表スライドより

**HRM の実践は、労働者という生産インプットを活用する一種の技術**  
総じて、輸出や輸入、直接投資による他国でのビジネス活動などを行っている国際化企業は、非国際化企業に比べ、生産性や雇用者数、賃金等の様々な面において優位制を持っている。ここで生産性に注目してみると、企業の生産性の源泉は技術（technology）である。そして、HRM も実態は見えづらいが広い意味での技術と考えることができる。例えば、

- ✓ 採用方法
- ✓ 目標の設定やその目標を従業員と共有すること
- ✓ 労働者の技術習得訓練
- ✓ 成果に応じた評価や給与、昇進などの制度

などが HRM の技術として挙げられる。このような HRM の実践を労働者という生産インプットを活用する技術と考えることができるのだ。



## ベトナムの事例から分 かること

### 国際化した企業の HRM は、非国際化企業の HRM と比べると充実している

家庭装飾品や台所用品、バスケットなどを生産するあるベトナム企業は、2001年の段階では主要な市場は国内のみであったが、2010年に欧州の見本市に出展し顧客を見つけてからは、直接海外へ輸出するようになった。そこで、国際化を果たしたこの企業の HRM を見てみると、以下のよう  
な取組がなされていることが分かった。

- ✓ 給与や賞与による従業員への利益還元
- ✓ 無料の昼食の提供
- ✓ 行動規範の遵守
- ✓ CSR の実践

これは、非国際化企業に比べると充実した HRM である。

### 外国資本の企業も HRM は充実している傾向に

同様に、外国資本の企業の HRM を見てみると、やはり非国際化企業に比べると HRM が充実している傾向にあることが分かる。あるオートバイのシートやフレームを製造する外資系企業の HRM について調べてみると、

- ✓ 技術者育成のための親会社からの支援
- ✓ 夏季休暇の取得奨励
- ✓ スポーツ大会の開催
- ✓ 技術能力コンテストの開催
- ✓ 従業員の満足度調査の実施
- ✓ 定期的な技術訓練の実施
- ✓ 海外での研修

などの取組を行っていることが分かった。

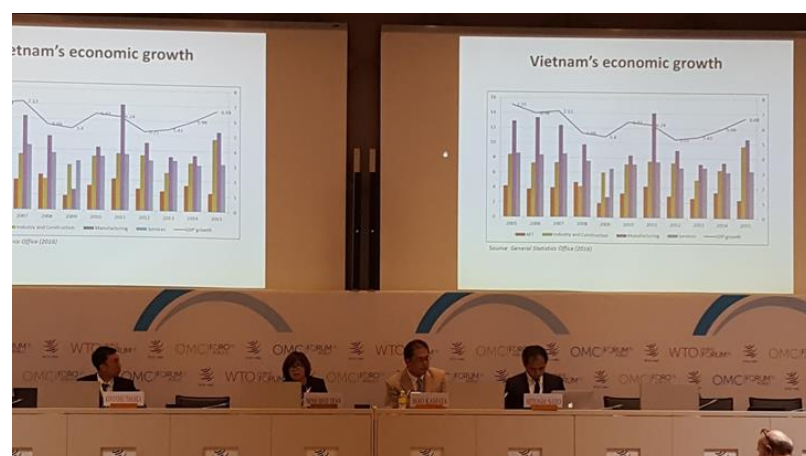
## 独自の企業調査を実施

### 国際化企業の HRM の実態を明らかにするための独自調査を実施

国際化企業の HRM の実践が非国際化企業の HRM に比べて優位にあることについては、定量的な企業調査によっても明らかになっている。我々が独自に実施した調査では、オーナーシップや売り上げなどの企業特性に関する質問に加え、より詳細な経営管理や HRM、組織について企業に質問した。

### 国際化企業がより良い HRM の実践を行っていることが定量的にも明らかに

調査結果は、多国籍企業に製品を供給している地場企業は、非国際化企業に比べより良い HRM の実践を行っていることが明らかになった。例えば、国際化している地場企業のマネージャーは多国籍企業で勤務していた経験があったり、海外での職務を経験したりしていることが多かった。労働者についても、OJT による技術習得訓練を受けていたり、能力に応じた給与や賞与を与えられたりしている傾向にある。さらに、国際化に成功した地場企業では、従業員同士でより良い協力関係が出来ていたり、マネージャーによる適切なモニタリングがなされたりしている傾向がみられた。



## まとめ

このように、企業の国際化と HRM には密接な関係があることが分かった。これは、GVC に参加する企業にはより良い HRM が求められるし、国際化をすることで企業の HRM がより良い方向に発展することを示唆している。そしてこれは、企業が GVC に参加することで労働者が得られるメリットでもあるのだ。

企業の国際化と経営マネジメントの研究は、これからも継続して実施していく。今後は労働移動を通じた経営マネジメントの移転など、さらなる研究の発展に取り組んでいく予定である。

文責・監修：片岡真輝



---

## **Appendix: Session Information**

Date: September 27, 2016 13:00–14:30

Venue: Room S1, WTO Headquarters, Geneva

Chair:

**Hitoshi Sato**, Senior Research Fellow, Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE–JETRO)

Panelists:

**Isao Kamata**, Associate Professor, Faculty of Economics, Kobe University  
“Internationalization of Firms, Human–Resource Management Practices, and Workers in Developing Countries: An Overview”

**Tran Binh Minh**, Researcher, Central Institute for Economic Management (CIEM)  
“Internationalization of Vietnamese Firms and Changes in Management Practices”

**Kiyoyasu Tanaka**, Research Fellow, Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE–JETRO)  
“The Internationalization of Firms and Management Practices: A Survey of Firms in Vietnam”

---

---

別添：ワーキング・セッション開催概要

開催日時：2016年9月27日 13:00～14:30

会場：スイス・ジュネーブ WTO 本部 Room S1

セッション名：Internationalization of Firms and Human Resource Management Practices

主催：ジェトロ・アジア経済研究所

モデレーター：

佐藤仁志(ジェトロ・アジア経済研究所 開発研究センター 上席主任調査研究員)

パネリスト：

鎌田伊佐生(神戸大学大学院経済学研究科 准教授)

講演:Internationalization of Firms, Human-Resource Management Practices, and  
Workers in Developing Countries: An Overview

Tran Binh Minh (Central Institute for Economic Management (CIEM) 研究員)

講演: Internationalization of Vietnamese Firms and Changes in Management Practices

田中清泰(ジェトロ・アジア経済研究所 海外派遣員(カンボジア))

講演: The Internationalization of Firms and Management Practices: A Survey of Firms in  
Vietnam

---

日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所  
研究連携推進課

〒261-8545 千葉県千葉市美浜区若葉 3-2-2

電話 : (043)299-9612  
<http://www.ide.go.jp/>

Institute of Developing Economies  
Japan External Trade Organization

3-2-2 Wakaba, Mihama-ku, Chiba-shi, Chiba  
261-8545 JAPAN

Tel: +81 43 299 9612  
<http://www.ide.go.jp/>