

2019 年度

東南アジアにおける日系中小企業の人的資源管理
ーどのような日本型 HRM が現地従業員に受容されるのかー

指導教授 馬場 杉夫 教授

研究科 経営学研究科

専攻 経営学

コース 経営学

氏名 塗茂 克也

論文要旨

本研究の目的は、「日系中小企業の東南アジア現地経営が発展するカギを人的資源管理(以下 HRM)の視点から明らかにすること」である。中小企業庁(2014)によると、2003 年度をピークに中国へ直接投資する企業の割合は低下しており、ASEAN を中心に中国以外の国・地域に重心が移っている。その背景として、これまでは安価な人件費等を見込んで中国に進出する企業が多かったものの、近年では人件費の高騰や法制度・商習慣の不透明性等を理由に、直接投資先としての魅力が薄れてきていることが考えられると指摘している。アジアの中でも東南アジア地域は、日本からの地理的優位性、GDP 成長率の高さ、日本への国民感情の面においても有望な市場であろう。

しかしながら、各種の調査結果をみると現地での経営が順調に行われるわけではなく、撤退や縮小など道半ばで挫折することも少なくない。また、経営上の問題・課題として多くの日系中小企業が現地従業員の賃金上昇や質、離職、労務管理や教育の難しさなど HRM 関連の項目を取り上げている。どうすれば日系中小企業は、有望市場である東南アジアにおいて現地経営を発展させることができるのであろうか。

このような研究における第 1 の課題は、東南アジアにおける日系中小企業の経営実態を明らかにすることである。第 2 の課題は、その問題・課題を解決する上で、東南アジアにおいて留意しなければならない点は何かということである。第 3 の研究課題は、日系企業が行っている日本型 HRM の特性を整理するとともに、その日本型 HRM は従業員にどのような影響をもたらしてきたのかを考察することである。そして最も重要な研究課題は、その日本型 HRM の何が東南アジアにおいては受容され、どのような点を変えていかなければならないかという問いに答えることである。

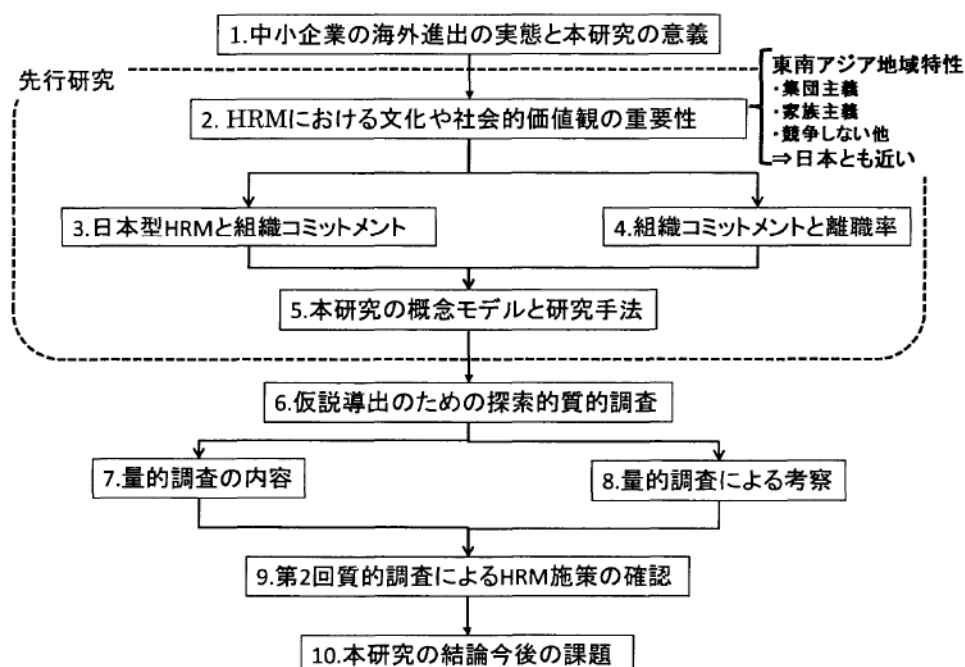
これらの研究課題に対し、本研究は 3 段階で調査を行った。具体的には、①課題が先駆的であるために探索的な質的調査を行い、②仮説を検証するために量的調査を行い、③実践的含意を狙ってさらなる質的調査(ケーススタディ)を行った。また、本研究の意義は、国際経営における HRM 研究がグローバル企業を対象とした研究が多い中で、中小企業を対象として仮説検証型でモデルを

提示したことである。

次に、図表 1 にて各章の主な内容について述べる。第 1 章では、日系企業の海外進出の実態調査および国際経営における先行研究との違いから「日本企業の海外進出の実態と本研究の意義」を明らかにする。実態調査から分かることは、日系企業が東南アジアに進出した際、とりわけ中小企業では HRM の問題・課題が大きいということである。また、先行研究ではこのような問題・課題に対してグローバル企業の視点で考察したものが多く、本研究のように中小企業を対象に仮説検証型でモデルを提示した研究は、ほとんど蓄積されていない。

第 2 章では、先行研究や東南アジア文化に関する調査から「HRM における文化や社会的価値観の重要性」を確認する。第 1 章で明らかになった、国際経営における HRM 上の問題・課題を解決するために考慮しなければならないことは、HRM は文化や社会的価値観との親和性が重要で、東南アジアにおいては、日本

図表 1 論文の構成



筆者作成

のそれに近い点が多いが、賃金への関心の高さは異なるという点である。

第3章では、先行研究から「日本型 HRM の特性と組織コミットメントの関係」を確認する。第2章において東南アジアの文化や社会的価値観と日本型 HRM の親和性との可能性を考察したが、そもそも日本型 HRM の特性とはどのようなもので、従業員へはどのような影響を与えてきたのかを明らかにする。その結果、日本型 HRM は組織コミットメントを高めることが分かった。

第4章では、先行研究から「組織コミットメントと離職率の関係」について確認する。第3章で日本型 HRM は組織コミットメントを高めることが確認できたので、その組織コミットメントはさらにどのような組織成果をもたらすのかを明らかにする。その結果、組織コミットメントは離職および離職の意思を低くすることが分かった。

第5章では、第1章から第4章までの各種調査や先行研究から考察された本研究の概念モデルを示し、仮説検証するための研究手法について述べる。本研究の概念モデルは、「東南アジア日系中小企業において、日本型 HRM が現地従業員組織コミットメントを高め、低い離職率が実現されることで現地経営の発展につながる」である。研究手法は、探索的な意味合いの第1回質的調査、仮説検証のための量的調査、さらに量的調査で実証されたことを確認するための第2回質的調査という混合研究手法を採用した。

第6章では、「仮説導出のための探索的質的調査」の内容について述べる。本研究の目的は「日系中小企業の東南アジア現地経営が発展するカギを HRM の視点から明らかにすること」である。グローバル企業を対象とした HRM 研究は豊富な蓄積があり、現地中小企業の HRM においても事例を中心とした研究は多くなされている。本研究の意義は、これまでの中小企業の国際経営に関する研究を活かし、現地中小企業の HRM と現地経営の発展に関して、実証研究によって概念モデルを検証するところまでを研究範囲としていることである。そこで第6章において、今後の仮説を導出することを目的に質的調査を行った。

第7章では、「仮説検証のための量的調査内容」について述べる。導出された仮説を検証するために行ったアンケート調査についてその手法を説明し、統計解析によって明らかにする3つの変数間の関係について説明を行う。3つの変数とは、①日本型 HRM の実施状況、②組織コミットメントの状況、③離職率の

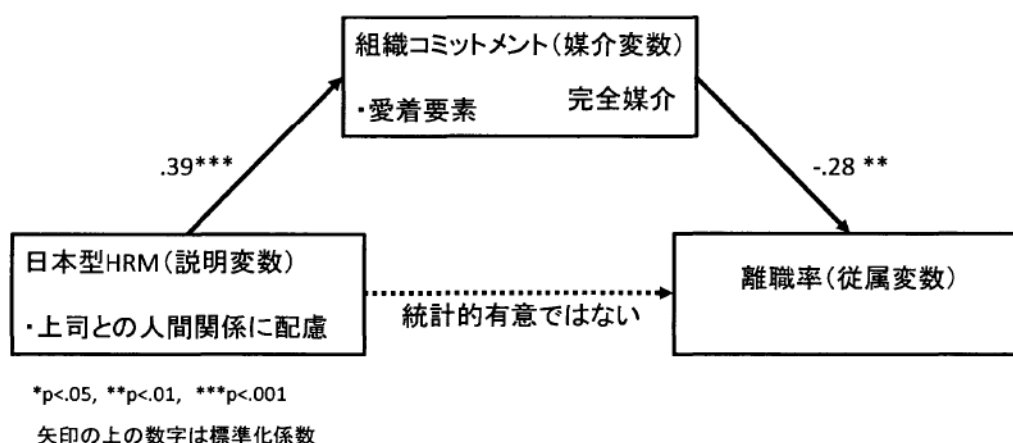
状況である。

第8章では、「日本型HRMと組織コミットメントが離職率に与える影響」について述べる。第7章で示した3つの変数の相関を明らかにするとともに、日本型HRMの組織コミットメントへの影響、および組織コミットメントの離職率への影響を明らかにすることとする。結論は、図表2のように「日本型HRMのうち上司と部下との人間関係への気遣いが、愛着的組織コミットメントを介して、離職率に統計的に有意な負の影響を与える」という完全媒介モデルであった。

第9章では、「第2回質的調査によるHRM施策の確認」を述べる。第8章では日本型HRMのうち、上司と部下との人間関係への気遣いが愛着的組織コミットメントを介して、離職率に統計的に有意な負の影響を与えることが分かった。そこで、東南アジアに進出した日系企業では、具体的にはどのようなHRM施策が実行され、愛着要素を高めるように機能しているのかを明らかにする。

最後に第10章において、「本研究の結論と今後の課題」を述べてまとめる。これまで述べたように、本研究は探索的質的調査→仮説検証のための量的調査→確認のための質的調査という段階で進めてきたので、多くの発見があった。今後の研究課題は多いものの理論的および実務的含意について具体的な提言を行う。

図表2 量的調査の結果(完全媒介モデル)



筆者作成

はしがき

中小企業の海外進出があたり前の時代になった。とりわけ東南アジアへは製造業はもちろんのこと、数多くの小売業、サービス業も進出を加速している。そのような状況において、必ずしも現地経営が順調に発展しているのではなく、多くの企業が労務管理上の問題・課題を抱えている。

筆者は、15年近くにわたり人事・組織系の経営コンサルタントとして、主にHRM施策の設計と運用支援を通じて、上場企業から中小企業まで、業種業態を問わず数多くの経営改革を支援してきた。その中でも、中小企業におけるHRM施策の重要性を認識しているが、反面中小企業ではそのようなHRM施策を企画・運営できる人材がほとんどいないことも実感している。

このような時代背景と筆者の経験から世の中に貢献できることはないかと考えたのが本研究の動機であり、ビジネス面においても研究意義は大きいといえる。本研究の目的を「日系中小企業の東南アジア現地経営が発展するカギを人的資源管理の視点から明らかにすること」とした理由である。

しかし、これまで実務面では経験を積んできたものの、研究者としてのスキルはまったく持ち合わせていない。そのような筆者に対し、指導教授である専修大学経営学部の馬場杉夫教授には、初歩的なテクニカル面から内容に関する重要な示唆まで親身にご指導をいただいた。また、学会発表、学術誌投稿、学位請求論文提出など重要な局面では、厳しくも暖かい伴走をしていただいた。馬場教授の存在がなければ、筆者は研究のスタートさえ切れなかったであろう。この場を借りて心より御礼を申し上げる。また、専修大学経営学部の廣石忠司教授、蔡仁錫教授、ならびに商学部の田中和雄教授には、ご多忙にもかかわらず論文の構成や内容について、親身にご指導いただき感謝申し上げます。

さらに、専修大学経営研究所はじめ専修大学の教職員の皆様には、様々な視点から貴重なアドバイスをいただいた。本務校である新潟経営大学には、研究できる環境を作っていただいた。質的調査および量的調査においては、多くの企業の方に貴重な情報をいただいた。さらに、本研究をやり遂げることができたのは筆者を信じて支えてくれた妻の存在がある。この場を借りて、筆者を支援してくださった多くの方々に深く厚く謝意を表したい。

なお、本論文は、これまで執筆した論文や学会報告を土台にして再構成し、1つの論文として書き上げている。その点、論旨が通るように既発表のものから書き換えたり、レフェリーから指摘を受けた点について加筆・修正を行っている。参考までに、元となった論文や学会報告との関係を明らかにしておく。

1・2章：「中小企業の東南アジア進出における HRM 上の課題－異文化に対応することの重要性－」『専修マネジメントジャーナル』第 5 巻第 1 号，2015.7【査読付き研究ノート】

3・4章：「日系中小企業が東南アジアで現地経営を発展させるためには－日本型 HRM の受容度についての考察－」『新潟経営大学紀要』第 23 号，2017.3【査読なし論文】

6章：「ベトナムにおける日系中小企業の人的資源管理－質的調査による日本型 HRM の受容度について－」『新潟経営大学紀要』第 24 号，2018.3【査読なし論文】

「ベトナムにおける日系中小企業の人的資源管理－質的調査による日本型 HRM の受容度について－」『日本ベンチャー学会 第 19 回全国大会』於：東洋大学，2016.12【学会報告】

7章：「東南アジアにおける日系中小企業の人的資源管理－日本型 HRM と現地従業員離職率との関係－」『経営教育研究』第 22 巻 2 号 2019.8（掲載認可済み）【査読付き論文】

「東南アジアにおける日系中小企業の人的資源管理－日本型 HRM と現地従業員離職率との関係－」『日本労務学会 第 47 回全国大会』於：専修大学，2017.7【学会報告】

目次

序章	1
序-1. はじめに	1
序-2. 研究プロセスと研究対象	6
序-3. 本論文の構成	9
1. 日本企業の海外進出の実態と本研究の意義	12
1.1. 大企業と中小企業の海外進出比較	12
1.1.1. 海外進出先別の企業数と今後の展開	12
1.1.2. 事業縮小, 移転・撤退の理由	14
1.1.3. 経営上の問題	15
1.2. 中小企業に特化した海外事業活動と撤退の実態	16
1.2.1. 中小企業基盤整備機構の調査	16
1.2.2. 日本政策金融公庫の調査	18
1.3. 現地中小企業が解決すべき問題	20
1.4. 本研究の理論的および実務的意義	22
1.4.1. グローバル企業対象の研究	22
1.4.2. グローバル企業への提言	24
1.4.3. 中小企業対象の研究	26
1.4.4. 日系企業の東南アジアにおける HRM 施策と現地従業員の反応 ..	28
1.4.5. 本研究の意義と研究対象企業	31
2. 人的資源管理における文化や社会的価値観の重要性	33
2.1. 各国の文化が HRM に与える影響：カルチャーアプローチ	33
2.1.1. 各国の文化と組織モデル	33
2.1.2. アジアの文化は家族型	35
2.1.3. 文化がマネジメントへ与える影響	36
2.2. 制度理論からのアプローチ	36
2.3. 本研究の視点	37
2.3.1. HRM 研究の系譜	37
2.3.2. 文化, 社会的価値観, 制度を区別しないという視点	38
2.4. 東南アジアに共通する文化や社会的価値観	40

2.4.1.	アジア・バロメーター2004 調査	40
2.4.2.	アジア学生調査	42
2.4.3.	東南アジアを一括りにする研究の意義	44
2.5.	小括	45
3.	日本型 HRM の特性と組織コミットメントの関係	47
3.1.	古典的 3 種の神器	47
3.2.	古典的 3 種の神器にプラスして	49
3.3.	日本型 HRM の補完性	50
3.4.	日本型 HRM の方向性	52
3.5.	東南アジアにおける日本型 HRM との親和性	56
3.6.	小括	56
3.7.	日本型 HRM と組織コミットメントの関係	58
4.	組織コミットメントと離職率の関係	61
4.1.	組織コミットメントとは	61
4.2.	組織コミットメントの要素	62
4.2.1.	Becker のサイドベット理論	62
4.2.2.	情緒的コミットメント	62
4.3.	組織コミットメントの成果要因：離職率への影響を中心に	63
4.4.	組織コミットメントの先行要因	65
4.5.	日本企業を対象とした組織コミットメント研究	66
4.5.1.	田尾の研究	67
4.5.2.	高木の研究	67
4.5.3.	鈴木の研究	67
4.5.4.	松山の研究	68
4.5.5.	蔡の研究	68
4.6.	小括と本研究のリサーチクエスチョン	69
5.	本研究の概念モデルと研究手法の概要	71
5.1.	研究手法	72
5.1.1.	日本本社，日本本社経営トップの認識を問うことの重要性	72
5.1.2.	混合研究法を用いた背景	74

5.2.	第1回質的調査の必要性和限界	76
5.3.	量的調査の必要性和限界	77
5.4.	第2回質的調査を行った目的	80
6.	仮説導出のための探索的質的調査	81
6.1.	調査対象企業の概要	82
6.2.	ベトナム進出の背景	82
6.3.	業績推移と今後の展開	83
6.4.	HRM上の問題や課題	84
6.5.	HRM上の工夫	85
6.6.	インタビュー内容の概念化	86
6.7.	量的調査への仮説導出	88
7.	仮説検証のための量的調査内容	91
7.1.	アンケート手法	91
7.2.	変数の測定：離職率	93
7.3.	変数の測定：日本型HRM	94
7.4.	変数の測定：組織コミットメント	98
8.	日本型HRMと組織コミットメントが離職率へ与える影響	102
8.1.	分析指標間の相関	102
8.1.1.	日本型HRMと組織コミットメントの相関	102
8.1.2.	組織コミットメントと離職率の相関	104
8.1.3.	日本型HRMと離職率の相関	105
8.1.4.	相関分析のまとめ	106
8.2.	日本型HRMが組織コミットメントに与える影響	106
8.2.1.	日本型HRMと愛着要素コミットメント	107
8.2.2.	日本型HRMと内在化要素コミットメント	108
8.2.3.	日本型HRMと規範的コミットメント	110
8.2.4.	日本型HRMと存続的コミットメント	111
8.2.5.	日本型HRMと組織コミットメント各要素のまとめ	112
8.3.	組織コミットメントが離職率に与える影響	113
8.4.	組織コミットメントの媒介効果	115

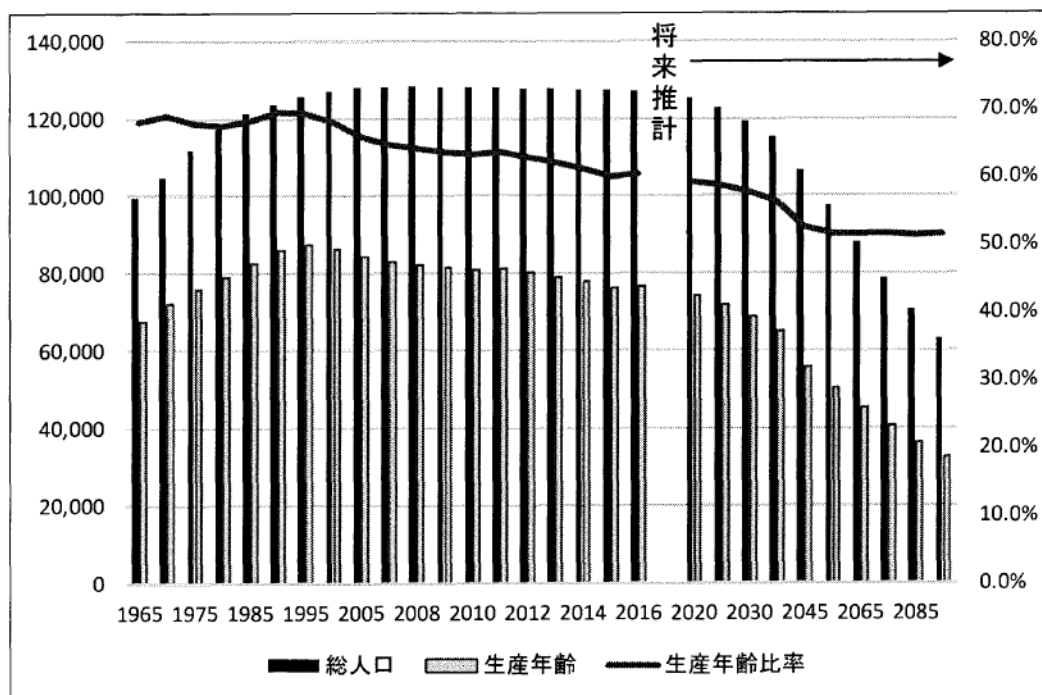
8.5.	量的調査のまとめと課題	116
9.	第2回質的調査によるHRM施策の確認	118
9.1.	製造業C社（静電気除去機などの製造販売）	119
9.1.1.	企業概要	119
9.1.2.	現地における組織体制	119
9.1.3.	インタビューイの発言：人事管理上の問題や課題	119
9.1.4.	インタビューイの発言：工夫している人事施策とその効果	120
9.1.5.	本事例の考察	121
9.2.	製造業D社（輸送用機器部品製造）	121
9.2.1.	企業概要	121
9.2.2.	現地における組織体制	122
9.2.3.	インタビューイの発言：人事管理上の問題点や課題	122
9.2.4.	インタビューイの発言：工夫している人事施策とその効果	122
9.2.5.	本事例の考察	123
9.3.	製造業E社（金型製造業）	124
9.3.1.	企業概要	124
9.3.2.	現地における組織体制	124
9.3.3.	インタビューイの発言：人事管理上の問題点や課題	124
9.3.4.	インタビューイの発言：工夫している人事施策とその効果	125
9.3.5.	本事例の考察	126
9.4.	第2回質的調査からの含意	127
9.5.	日本型HRMの受容度のまとめ	128
10.	本研究の結論と今後の課題	133
10.1.	本研究の要約	133
10.2.	本研究の含意と課題	139
10.2.1.	研究理論上の含意	139
10.2.2.	実務上の含意	142
10.3.	本研究の限界	146
<参考文献>	148
<付録>	160

序章

序-1. はじめに

日本の総人口は、図表序-1のように、高度成長期以降も平均寿命が伸びてきたことや高度成長期以前の出生数が多かったこともあり、自然増減数は長期にわたりプラスで推移していた。しかし、2011年から本格的な人口減少社会に入り、生産年齢の全人口に対する比率も漸減傾向であり、この傾向は将来も続くと推測されている（総務省，2018）。その結果、日本国内の需要は大幅に縮小していくことが予想される。大企業のみならず，中小企業もこのような厳しい国内の経営環境を前提とした上で，今後の中長期的な経営戦略を考えていくことが求められるであろう。一方，南西アジア，ASEAN，中国等アジアでは，中間層・富裕層人口の増加が見込まれている（経済産業省，2013）。中小企業が発展を続

図表序-1 日本の人口推移と将来推計



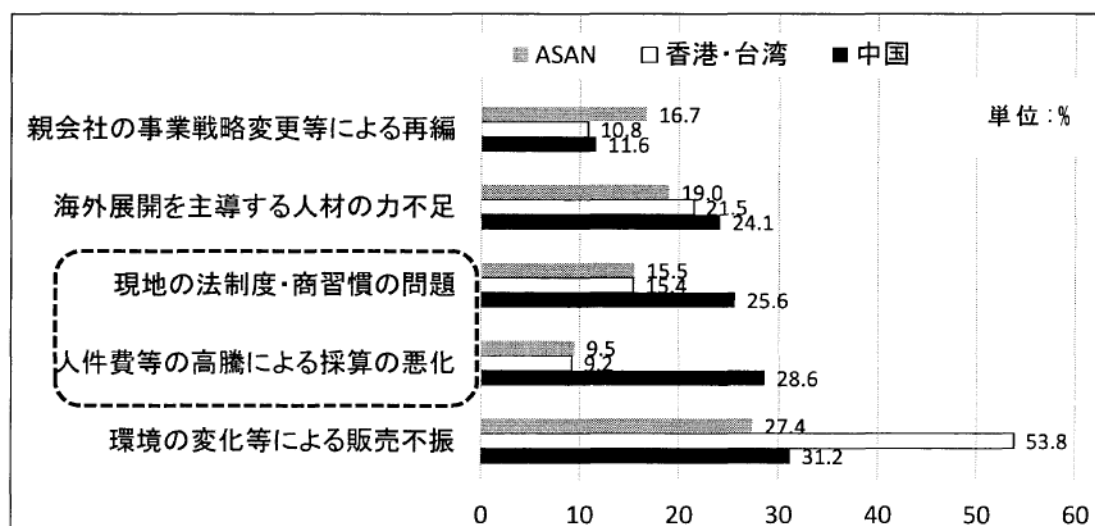
出所：総務省(2018)から筆者作成

けるためには、これらの需要を取り込んでいくことが極めて重要だと考えられる。

それでは、具体的にはどの地域がこれからの時代において有望な投資先なのだろうか。中小企業庁(2014)は、2003年度をピークに中国へ直接投資する企業の割合は低下しており、ASEANを中心に中国以外の国・地域に重心が移っていると述べている。ASEAN、香港・台湾、中国を対象とした国・地域別の撤退理由の割合を示した図表序-2をみると、中国からの撤退理由としては、現地の法制度・商習慣の問題や人件費の高騰による採算の悪化が他の地域よりも相当多くなっている。親会社の事業戦略変更等による再編、海外展開を主導する人材の力不足、環境変化等による販売不振は、他の地域とあまり差がない。

このことから、これまでは安価な人件費等を見込んで中国に進出する企業が多かったものの、近年では人件費の高騰や法制度・商習慣の不透明性等を理由に、中国の直接投資先としての魅力が薄れてきていることが考えられる。中国に変わり、アジアの中でも東南アジア地域は、日本からの地理的優位性、GDP

図表序-2 国・地域別の撤退理由(複数回答可)

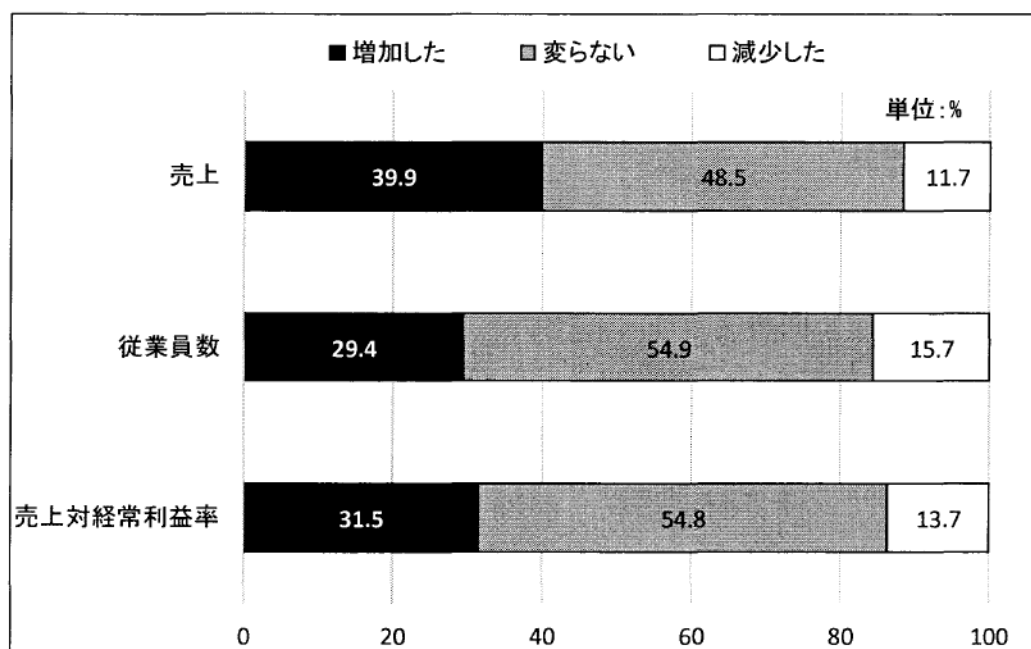


出所：中小企業庁(2014)から筆者作成

成長率の高さ，日本の文化や社会的価値観との類似性，日本への国民感情などの面においても有望な市場であろう。これら東南アジア市場の魅力や日本との親和性については，1章および2章で詳細に確認する。

日本国内の需要減に対応するために海外市場，とくに ASAN が有望であると考えられるが，このような海外投資による国内経営への悪影響はないのであろうか。日本政策金融公庫(2012)によると，図表序-3のように海外直接投資実施から5年後に国内拠点の売上が「増加した」と回答した企業の割合は39.9%と，「減少した」(11.7%)を上回っている。同じく国内拠点の従業員数が「増加した」企業は29.4%，「変わらない」企業は54.9%と，合わせて84.3%の企業が国内の雇用を減らしてはいない。中小企業の海外進出は，日本国内の本社にも良い影響を及ぼすのである。

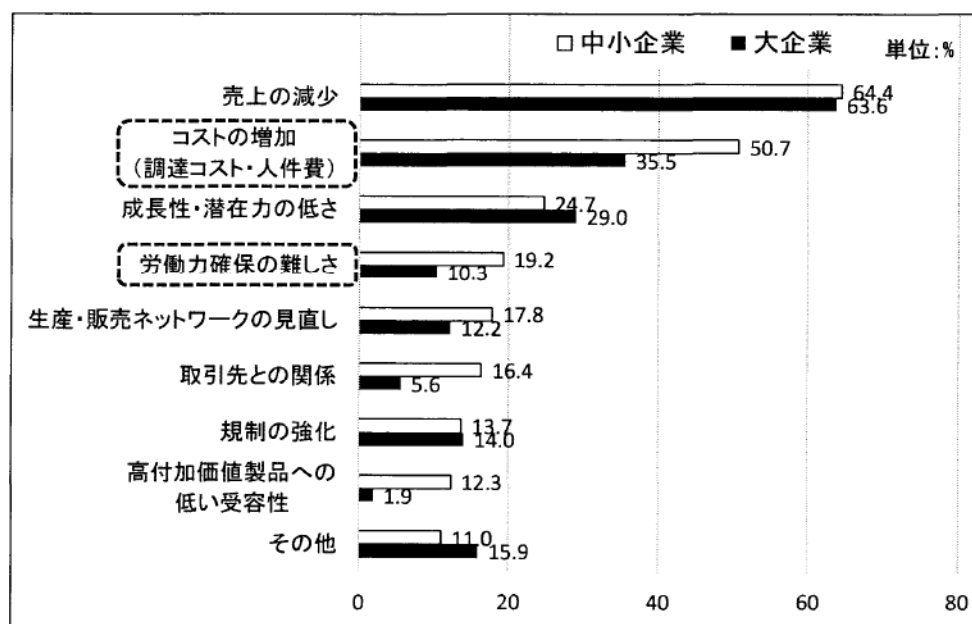
図表序-3 海外進出が国内の経営に及ぼす影響



出所：日本政策金融公庫(2012)から筆者作成

しかしながら、各種の調査結果をみると現地での経営が順調に行われるわけではなく、撤退や縮小など道半ばで挫折することも少なくない。そのような事態は、財務基盤が脆弱な多くの中小企業にとって、相当な経営上のダメージである。なぜ多くの中小企業は、海外市場で現地での経営に失敗してしまうのであろうか。まずは、東南アジアに限定せず、海外進出の経営実態を明らかにしている各種調査からその要因を探っていく。日本貿易振興機構(以下 JETRO, 2017)によると、事業縮小や移転・撤退を余儀なくされた理由は、上位から、売り上げの減少(63.9%)、コストの増加(41.7%)、成長性・潜在力の低さ(27.2%)、生産・販売ネットワークの見直し(14.4%)、規制の強化(13.9%)、労働力確保の難しさ(13.9%)、が主なものである(複数回答)。図表序-4 は中小企業を取り上げた理由の多いものから並び替えたグラフであるが、中小企業ではコストの増加が50.7%、労働力確保の難しさが19.2%であり、これらの項目は、大企業と中小企業で傾向に大きく差がみられる。なお、コストの増加には人件費が含ま

図表序-4 事業縮小や移転・撤退を余儀なくされた理由



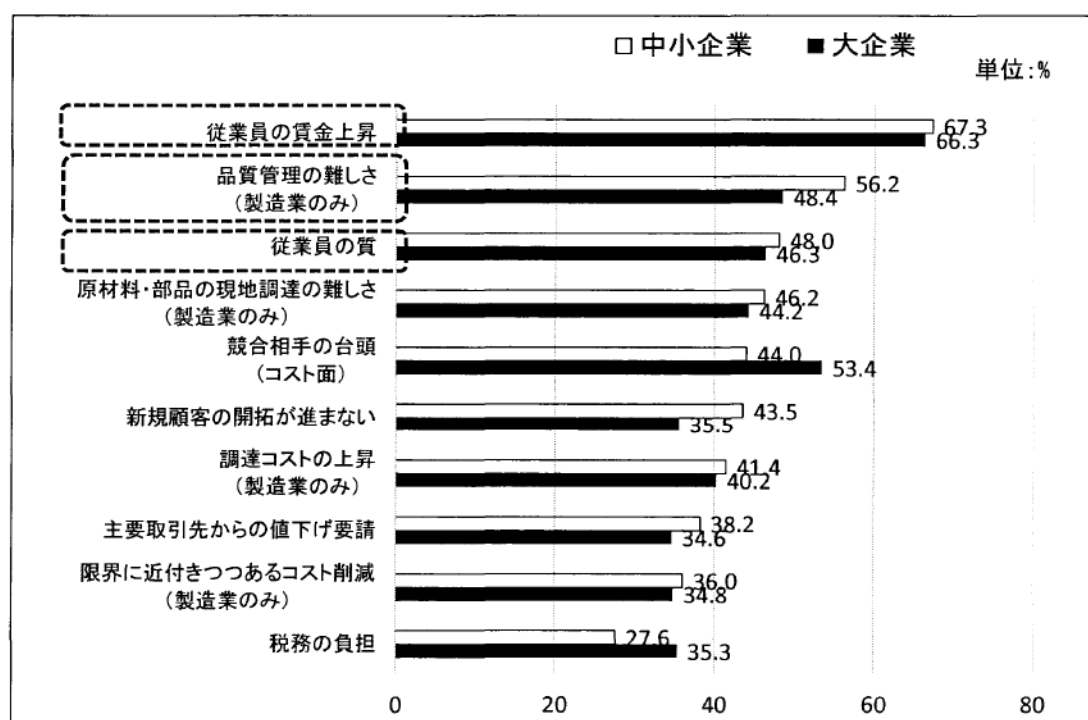
出所：JETRO(2017)から筆者作成

れており、労働力の確保と合わせて、本研究領域である HRM が事業縮小、移転・撤退の理由に占める割合は、中小企業において特に大きい。

次に、JETRO(2017)で経営上の問題点を確認する。図表序-5 は中小企業が問題として取り上げた企業の割合が多い項目順に並び替えたグラフであるが、「従業員の賃金上昇(67.3%)」、「品質管理の難しさ(56.2%)」、「従業員の質(48.0%)」、が上位 3 項目である。品質管理の難しさは、大企業に比べて多くの中小企業で取り上げている。品質管理は現場作業員およびそれを管理監督する人材による面が大きく、HRM 領域だと考えられ、他の 2 項目と合わせ海外進出した中小企業において、その多くが HRM 上の問題を抱えている。

JETRO(2017)では、HRM を海外からの撤退理由や経営上の問題に取り上げる中小企業が多いことを確認した。また、廣石(2005)が指摘するように、人事労務

図表序-5 経営上の問題点



出所：JETRO(2017)から筆者作成

の目的は「企業の経営戦略達成に向けて多様な側面を持つ従業員が有意義に仕事をするように環境を整えること」であり、経営戦略の達成によって現地経営が発展することを目指さなければならない。そこで、本研究の目的を「日系中小企業の東南アジア現地経営が発展するカギを人的資源管理（以下 HRM）の視点から明らかにすること」とした。HRM は、今後日本だけではなく各国企業の進出が加速すると予測される東南アジアにおいては、人材獲得競争上もますます重要な課題となる。

そして、上記の研究目的を実現する上で考えなければならない視点は、異文化対応である。馬越・桑名(2010)は、国際経営には文化の及ぼす影響が極めて大きいにも関わらず、かつての国際ビジネスの分野では文化の重要性が十分に認識されておらず、大きな失敗を犯した企業は枚挙にいとまがないと指摘している。馬越・桑名(2010)の指摘を本研究目的に置き替えると、東南アジアの日系中小企業では、日本で実施されてきた日本型 HRM が受容されるのか、それとも全く新しい HRM ポリシーのもと企画・運営を余儀なくされるのかということである。なぜなら、日系企業にはやや形は違っても年功制や終身雇用を前提とした日本型 HRM は深く根差しており、東南アジアに進出して間もない日系中小企業においては、現地人材に受け入れられる HRM が構築されているとは考えられないからである。

序-2. 研究プロセスと研究対象

次に、本研究目的や特性を踏まえ、どのような研究プロセスが望ましいかを述べることにする。東南アジアという異文化における日本型 HRM の受容度を研究するための第 1 の課題は、東南アジアにおける日系中小企業の経営実態を明らかにすることである。どのような経営上の問題・課題を抱えているのか、各種調査資料から明らかにする。第 2 の課題は、その問題・課題を解決するうえで、東南アジアにおいて留意しなければならない点は何かということである。国際経営における HRM の先行研究や、東南アジアにおける世論調査などから、その点を明らかにする。第 3 の研究課題は、日本型 HRM の特性を整理するとともにその日本型 HRM は従業員にどのような影響をもたらしてきたのかを考察することである。そして、本研究の最も重要な研究課題は、日本型 HRM の何が東

南アジアにおいては受容され、どのような点を変えていかなければならないかという問いに答えることである。

このような課題に答えるための本研究の調査は、①課題が先駆的であるために探求的な位置づけとして質的調査を実施、②質的調査から導かれた仮説を検証するために量的調査を実施、③実践的含意を狙ってさらなる質的調査（ケーススタディ）を実施という段階を踏んだ。

なお、図表序-6のように日本の中小企業定義については、資本金または出資総額と従業員数で区分し、製造業、卸売業、小売業、サービス業別に定義されており、製造業では従業員数 300 人以下が該当する。

また、図表 序-7 のように東南アジア各国の中小企業の定義はさまざまである。タイは、従業員数と固定資産の規模で区分し、製造業、卸売業、小売業、サービス業別に定義している。マレーシアは、従業員数と売上で区分し、製造業とそれ以外で定義している。インドネシアは、従業員数のみで区分し、業種別には定義していない。ベトナムは、従業員数と資本金の額で区分し、製造業は別だが、卸売業、小売業、サービス業は同じ定義である。

このように東南アジア各国の中小企業の定義を揃えようとする、製造業の従業員規模で比較せざるを得ない。東南アジア各国定義における製造業従業員数は、タイ 200 人以下（タイ工業省発令）、マレーシア 200 人以下（国家中小企

図表序-6 日本の中小企業定義

業種分類	定 義
製造業その他	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社 または 常時使用する従業員の数が300人以下の会社および個人
卸売業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社 または 常時使用する従業員の数が100人以下の会社および個人
小売業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社 または 常時使用する従業員の数が50人以下の会社および個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社 または 常時使用する従業員の数が100人以下の会社および個人

出所：中小企業基本法から筆者作成

図表序-7 東南アジア各国の中小企業定義

	タイ 1THB=3.4円		マレーシア 1RM=27.0円		インドネシア 1IDR=0.007円		ベトナム 1VND=0.005円	
	小企業	中企業	小企業	中企業	小企業	中企業	小企業	中企業
製造業	・従業員50人 以下 または ・固定資産 5000万THB以 下	・従業員200 人以下 または ・固定資産2 億THB以下	・従業員75人 以下 または ・売上1500万 RM以下	・従業員200 人以下 または ・売上1500万 RM以下	・従業員20人 未満	・従業員100 人未満	・従業員200 人以下 または ・資本金200 億VND以下	・従業員300 人以下 または ・資本金1000 億VND以下
卸売業	・従業員25人 以下 または ・固定資産 5000万THB以 下	・従業員50人 以下 または ・固定資産1 億THB以下	・従業員30人 以下 または ・売上300万 RM以下	・従業員75人 以下 または ・売上1500万 RM以下			・従業員50人 以下 または ・資本金100 億VND以下	・従業員100 人以下 または ・資本金500 億VND以下
小売業	・従業員15人 以下 または ・固定資産 3000万THB以 下	・従業員30人 以下 または ・固定資産 6000万THB以 下						
サービス業	・従業員50人 以下 または ・固定資産 5000万THB以 下	・従業員200 人以下 または ・固定資産2 億THB以下						
備考	・出所 タイ:工業省発令(2002)、マレーシア:国家中小企業開発協議会討議(2003)、インドネシア:法律第20号(2008)、ベトナム政令56号(2009) ・為替レートは、2018年10月16日時点							

出所：備考欄に記載の各国の定義から筆者作成

業開発評議会)、ベトナム 300 人以下(政令 56 号)、インドネシア 100 人以下(法律第 20 号)となっている。東南アジアに進出しているのは製造業ばかりではないが、研究対象企業数の関係と定義の複雑さを避けるため、本研究では従業員数 300 人以下の企業を中小企業と扱うこととする。

なお、本研究において従業員については下記の定義を使用し、7 章のアンケート調査でも回答企業に対し、下記の定義での回答を依頼した。

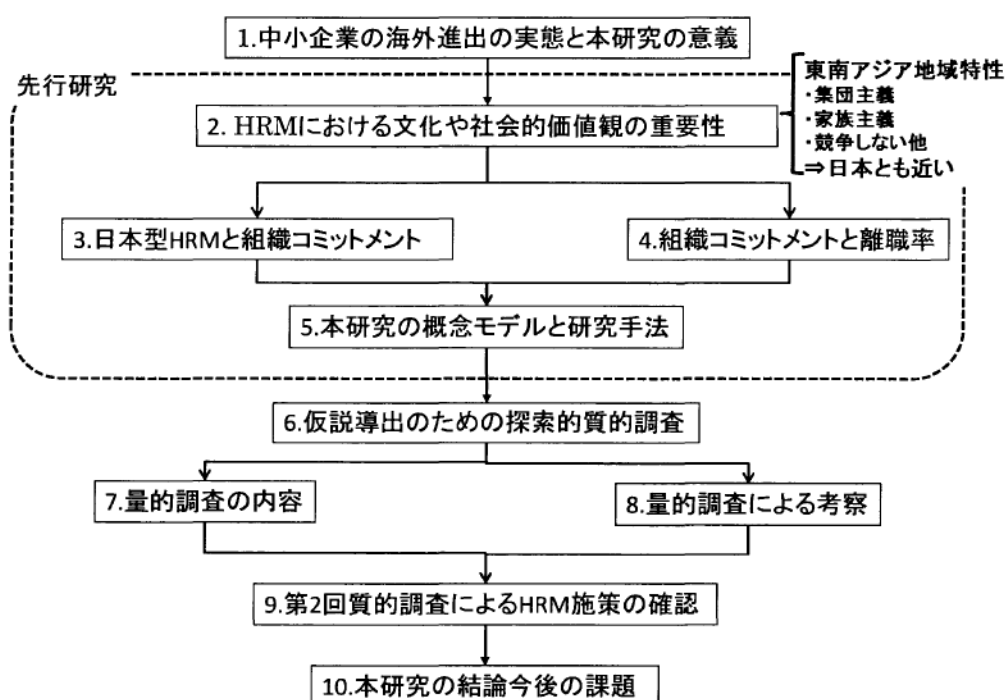
- ・現地従業員とは、現地で採用した現地国籍の者を指す。
- ・作業員とは、現場で物を生産したりサービスを提供している者をさす。
- ・班長クラスとは、作業員を監督する者をさす。
- ・従業員とは、無期契約・有期契約、短時間勤務等を問わず、すべての従事者を指す。

序-3. 本論文の構成

次に本論文の構成を述べる(図表序-8)。第1章では、日系企業の海外進出の実態調査および国際経営における先行研究との違いから「日本企業の海外進出の実態と本研究の意義」を明らかにする。実態調査から分かることは、日系企業が東南アジアに進出した際、とりわけ中小企業ではHRMの問題・課題が大きいということである。また、先行研究ではこのような問題・課題に対してグローバル企業の視点で考察したものが多く、本研究のように中小企業を対象に仮説検証型でモデルを提示した研究は、ほとんど蓄積されていない。

第2章では、先行研究や東南アジア文化に関する調査から「HRMにおける文化や社会的価値観の重要性」を確認する。第1章で明らかになった、国際経営におけるHRM上の問題・課題を解決するために考慮しなければならないことは、

図表序-8 論文の構成



筆者作成

HRM は文化や社会的価値観との親和性が重要で、東南アジアにおいては、日本のそれに近い点が多いがそうでない点もあるということだ。

第 3 章では、先行研究から「日本型 HRM の特性と組織コミットメントの関係」を確認する。第 2 章において東南アジアの文化や社会的価値観と日本型 HRM の親和性との可能性を考察したが、そもそも日本型 HRM の特性とはどのようなもので、従業員へはどのような影響を与えてきたのかを明らかにする。

第 4 章では、先行研究から「組織コミットメントと離職率の関係」について確認する。第 3 章で日本型 HRM は組織コミットメントを高めるということが確認できたので、その組織コミットメントはさらにどのような組織成果をもたらすのかを明らかにする。

第 5 章では、第 1 章から第 4 章までの各種調査や先行研究から考察された本研究の概念モデルを示し、仮説検証するための研究手法について述べる。本研究の概念モデルは、「東南アジア日系中小企業において、日本型 HRM が現地従業員組織コミットメントを高め、低い離職率が実現されることで現地経営の発展につながる」である。研究手法は、探索的な意味合いの第 1 回質的調査、仮説検証のための量的調査、さらに量的調査で実証されたことを確認するための第 2 回質的調査という混合研究手法を採用した。

第 6 章では、「仮説導出のための探索的質的調査」の内容について述べる。本研究の目的は「日系中小企業の東南アジア現地経営が発展するカギを HRM の視点から明らかにすること」である。グローバル企業を対象とした HRM 研究は豊富な蓄積があり、現地中小企業の HRM においても事例を中心とした研究は多くなされている。本研究の意義は、これまでの中小企業の国際経営に関する研究を活かし、現地中小企業の HRM と現地経営の発展に関して、実証研究によって概念モデルを検証するところまでを研究範囲としていることである。そこで第 6 章において、今後の仮説を導出することを目的に質的調査を行った。

第 7 章では、「仮説検証のための量的調査内容」について述べる。導出された仮説を検証するために行ったアンケート調査についてその手法を説明し、統計解析によって明らかにする 3 つの変数間の関係について説明を行う。3 つの変数とは、①日本型 HRM の実施状況、②組織コミットメントの状況、③離職率の状況である。

第 8 章では、「日本型 HRM と組織コミットメントが離職率に与える影響」について述べる。第 7 章で示した 3 つの変数の相関を明らかにするとともに、日本型 HRM の組織コミットメントへの影響、および組織コミットメントの離職率への影響を明らかにすることとする。

第 9 章では、「第 2 回質的調査による HRM 施策の確認」を述べる。第 8 章では日本型 HRM のうち、上司と部下との人間関係への気遣いが愛着要素組織コミットメントを介して、離職率に統計的に有意な負の影響を与えることが分かった。そこで、東南アジアに進出した日系企業では、具体的にはどのような HRM 施策が実行され、愛着要素を高めるように機能しているのかを明らかにする。

最後に第 10 章において、「本研究の結論と今後の課題」を述べてまとめとする。第 1 章から第 9 章までの内容を要約した後、本研究の理論的および実務的含意について述べる。また、国際経営における日系中小企業の人的資源管理について、仮説検証によるモデル化を示すことが出来たという点で本研究の意義は大きいと考えているが、今後の研究課題も明らかになったので、その点を明示することとする。

1. 日本企業の海外進出の実態と本研究の意義

序章で述べたように、近年の日系中小企業の海外進出においては、東南アジアが有望な進出先として注目されている。本章では、各種の調査から日系中小企業の海外進出の実態を把握した上で、本研究において解決すべき問題を明らかにする。また、先行研究との関連から本研究の意義を確認するとともに本研究の対象企業像を明示することとする。

1.1. 大企業と中小企業の海外進出比較

まずは、JETRO から発表された、「2017 年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査¹」から海外進出の実態をみていき、大企業と比較した中小企業の状況を明らかにすることとする。この調査はアジア・オセアニアにおける日系企業の実態を把握し、その結果を広く提供することを目的としている。大企業と比較して経営資源に乏しい中小企業が、海外進出の際にどのような問題点・課題を抱えているのかを明らかにする上で、参考になる点が多い。

1.1.1. 海外進出先別の企業数と今後の展開

企業の海外進出先 20 ヶ国の進出総数では、図表 1-1 のように大企業 2,907 社、中小企業 1,723 社で中小企業数は全体の 37.2%を占める。ASEAN だけを見ると、大企業 1,386 社、中小企業 1,133 社で、中小企業数の比率は 45.0%と、他のアジア・オセアニア地域よりも中小企業による海外展開が進んでいる。特に中小企業の進出数がタイ 358 社、ベトナム 348 社と両国では、ASEAN の中でも日本の中小企業の進出先として注目されている様子が分かる。

また、今後 1~2 年の事業展開の方向性では、「拡大」とした企業の割合は総数で 53.7%と半数以上であり、2016 年調査の 52.2%からも 1.5 ポイント上昇している。地域別では、図表 1-2 のように 2011 年まで中国が ASEAN よりも今後 1~2 年の事業展開の方向性を「拡大」した企業の割合が高い水準であった。

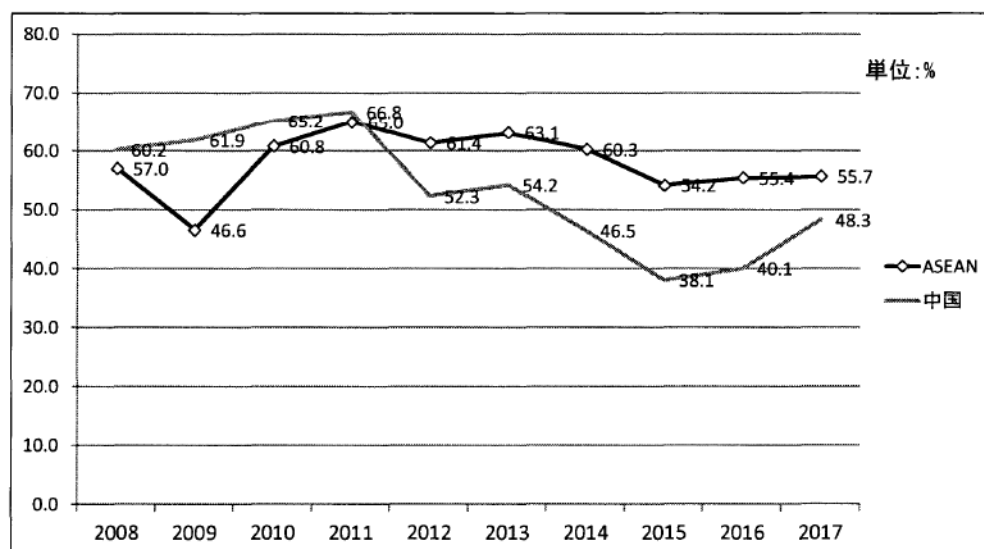
¹調査対象は北東アジア 5 カ国・地域、ASEAN 9 カ国、南西アジア 4 カ国、オセアニア 2 カ国の 20 カ国・地域に進出する日系企業である。回収状況は 11,994 社に回答を依頼し、4,630 社より回答を得ている（有効回答率 38.6%）。なお、中小企業の定義は中小企業基本法に準拠している。

図表 1-1 国・地域別進出企業数

	大企業	中小企業	中小企業の割合
総数	2,907	1,723	37.2%
北東アジア	980	445	31.2%
南西アジア	331	101	23.4%
オセアニア	210	44	17.3%
ASEAN	1,386	1,133	45.0%
ベトナム	304	348	53.4%
タイ	262	358	57.7%
インドネシア	279	159	36.3%
シンガポール	243	91	27.2%
マレーシア	152	75	33.0%
ミャンマー	60	23	27.7%
フィリピン	43	30	41.1%
カンボジア	32	33	50.8%
ラオス	11	16	59.3%

出所：JETRO(2017)から筆者作成

図表 1-2 今後1～2年で事業を「拡大」とする企業の比率



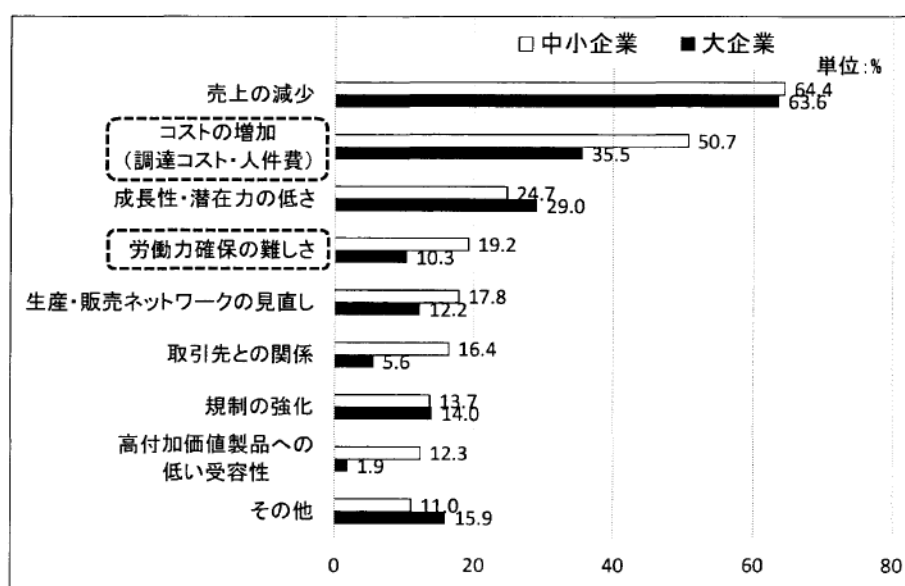
出所：JETRO(2017)から筆者作成

しかし、2012年にASEANが逆転後、ASEANが中国より10ポイント以上高い状態が続き、2017年はASEANが55.7%と、2015年以降回復している中国の48.3%を上回っている。

1.1.2. 事業縮小、移転・撤退の理由

日系企業の海外進出が進み事業拡大意欲のある企業が多い一方、事業縮小や移転・撤退を余儀なくされる企業もある。その理由は、上位から、売上げの減少（63.9%）、コストの増加（41.7%）、成長性・潜在力の低さ（27.2%）、生産・販売ネットワークの見直し（14.4%）、規制の強化（13.9%）、労働力確保の難しさ（13.9%）、が主なものである（複数回答）。図表1-3は中小企業が取り上げた理由の多いものから並び替えたグラフであるが、中小企業ではコストの増加が50.7%、労働力確保の難しさが19.2%であり、これらの項目は、大企業と中小企業で傾向に大きく差がみられる。なお、コストの増加には人件費が含まれており、労働力の確保と合わせて、本研究領域であるHRMが事業縮小、移転・撤退

図表 1-3 事業縮小や移転・撤退を余儀なくされた理由(図表序-4 再掲)



出所：JETRO(2017)から筆者作成

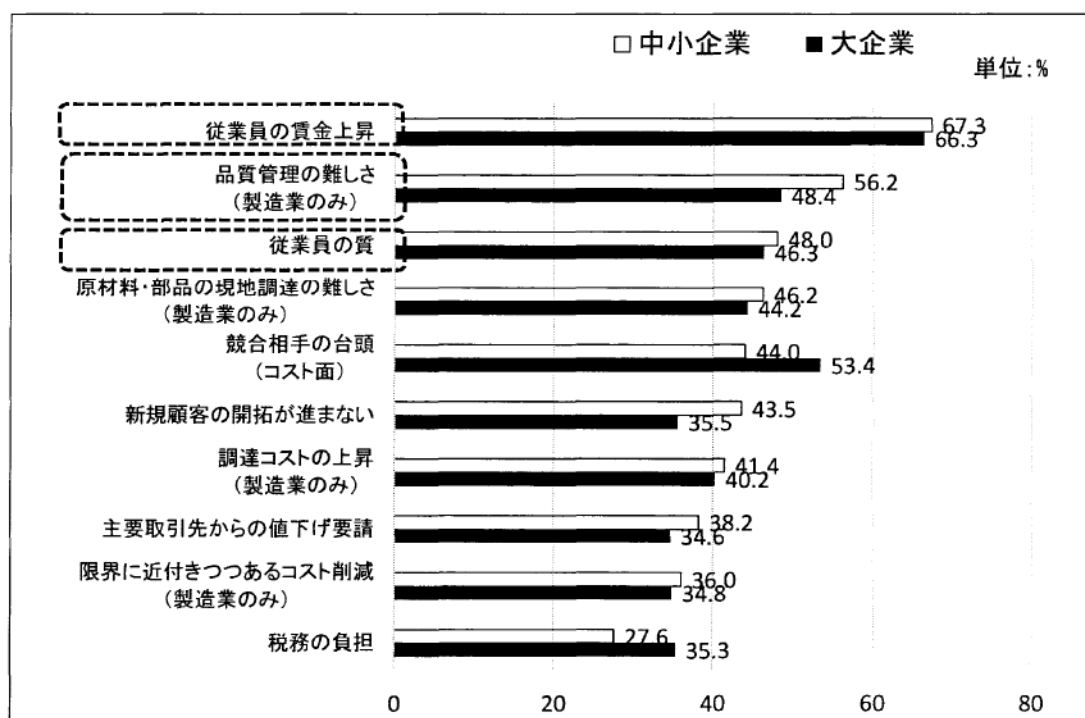
の理由に占める割合は、中小企業において特に大きい。

また、事業縮小、移転・撤退の理由を企業総数で ASEAN と中国を比較すると、「規制の強化」は ASEAN で 12.2%に対して中国では 20.4%,「取引先との関係」は ASEAN 8.1%に対して中国 18.5%,「労働力確保の難しさ」は ASEAN 17.6%に対して中国は 14.8%であり、これらは地域特性が表れている項目といえる。

1.1.3. 経営上の問題

次に、経営上の問題点を確認する。図表 1-4 は中小企業が問題として取り上げた企業の割合が多い項目順に並び替えたグラフであるが、「従業員の賃金上昇（67.3%）」、「品質管理の難しさ（56.2%）」、「従業員の質（48.0%）」が上位 3 項目である。品質管理の難しさは、大企業に比べて多くの中小企業が取り上げている。品質管理は現場作業者およびそれを管理監督する人材による面が大き

図表 1-4 経営上の問題点(図表序-5 再掲)



出所：JETRO(2017)から筆者作成

く、HRM 領域だと考えられ、他の 2 項目と合わせ海外進出した中小企業において、その多くが HRM 上の問題を抱えている。

JETRO の調査から、多くの中小企業が海外進出を果たしており、特に東南アジアが注目されていることが分かる。一方で、事業の縮小や撤退を余儀なくされている企業も多く、賃金の上昇、労働力の確保、人材の能力・資質など HRM が大きな要因であるとともに、これらの項目を経営上の問題として取り上げる企業が多い。

1.2. 中小企業に特化した海外事業活動と撤退の実態

1.1 では、大企業と比較した中小企業の海外進出の実態をみてきたが、本節では、中小企業に特化した海外事業活動と撤退の実態を明らかにし、本研究における問題や課題を深く掘り下げることとする。

1.2.1. 中小企業基盤整備機構の調査

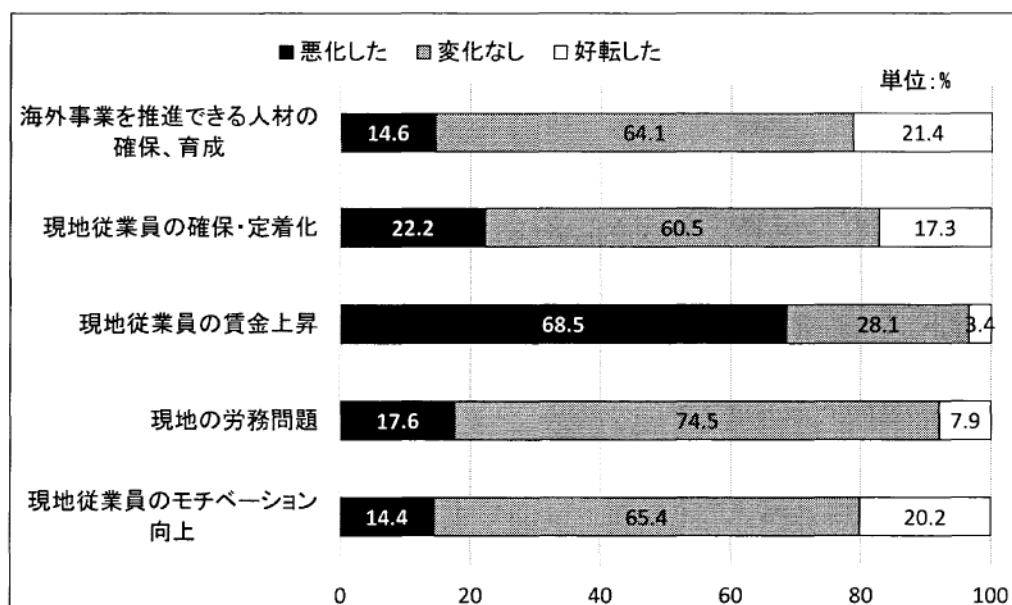
中小企業基盤整備機構(2017)では、「中小企業海外事業活動実態調査²」として、国内中小企業に対するアンケート調査と、回答企業を対象としたヒアリング調査を通じて、中小企業の海外展開の現状を明らかにしている。調査地域は東南アジアだけではなく、全地域である。中小企業基盤整備機構(2017)では、海外展開の定義を①輸出、②直接投資(海外拠点の設置)、③業務・技術提携の3分類に分けているが、本研究の目的に照らして、②直接投資に絞りその実態をみていくこととする。

年別の海外拠点設置数をみると、2011年以降は平均130以上の海外拠点が設置されており2000年以降2010年以前が平均72件程度であることと比較すると、近年急激に中小企業の海外拠点が増えていることが分かる。また、「現在の最重要拠点の所在する国・地域」と「今後海外拠点拡大等のために重視する国・地域」の回答企業を比較し、後者への増加数では、ベトナム、インド、インドネシア、ミャンマーの順で多く、東南アジア地域は今後の海外拠点として有望視されている。

² 調査対象は中小企業基盤整備機構が所有するデータベースのうち、中小企業基本法に定められた要件を満たす中小企業約63,982社である。有効回答は13,656社で回率は21.4%である。

しかしながら、中小企業基盤整備機構(2017)でも、海外直接投資における問題・課題が浮き彫りにされており、課題として回答企業が最も多かったものは、「海外事業を推進できる人材の確保、育成」、次に「現地顧客の開拓」、「現地従業員の確保・定着化」、「現地従業員の賃金上昇」、「生産コストの低減」の順で、やはり HRM 面における課題が多く指摘されている。さらに中小企業基盤整備機構(2017)では、HRM 面に絞って、海外拠点の運営上で直面している課題について、図表 1-5 のように過去と比較をしている。「現地従業員の賃金上昇」は、過去と比較して悪化したという回答率が 68.5%と、他の項目に比べ格段に高い。しかしながら、従業員の賃金上昇はその国の経済成長とともにやむを得ない面があり、ただ単にそれを抑えるような HRM が現地経営の発展に結び付くわけではない。そして、2 番目に悪化したと回答している企業が多い項目は、「現地従業員の確保・定着化」であり、悪化したと変化なしを合わせると 8 割以上の企業が、この課題を取り上げている。

図表 1-5 海外拠点運営上の課題の過去との比較



出所：中小企業基盤整備機構(2017)から筆者作成

また、中小企業基盤整備機構(2017)では、海外直接投資企業が取り組んでいるがうまくいっていないと回答とした HRM 関連の課題を「国全体労働者の賃金上がり続けている、離職率が高くすぐ他へ移る、製造工場の作業者の退職が頻繁で人材確保・作業の伝承が問題となっている、退職者が多い」であると指摘しており、これらの課題は文化として認めざるを得ないと考え、仕事のマニュアル化を急いでいるという企業があったと述べている。

1.2.2. 日本政策金融公庫の調査

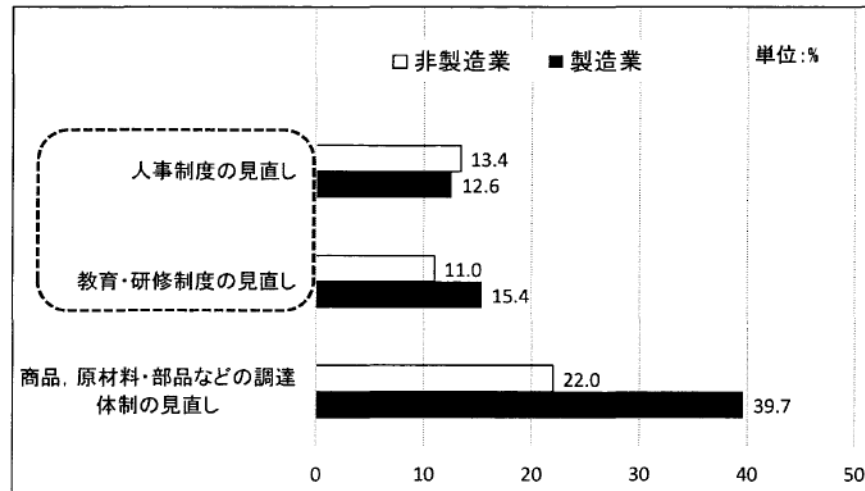
次に、2012 年 5 月に日本政策金融公庫から発表された、中小企業の海外進出に関する調査結果³を見ることとする。JETRO(2017)や中小企業基盤整備機構(2017)より、やや前のデータであるが、中小企業の海外進出に関してアンケート調査を行っており、興味深いデータが多い。日本の中小企業が海外投資を行った理由は、「進出先の需要が旺盛、あるいは今後の需要拡大が見込めるから」が近年、大きく増加する傾向にあり、2011 年には進出理由の 49.2%を占めている。販売拠点への期待が高まっているということは、現地のことを熟知した人材を活用し、マーケティング機能を強化しなければ、その成功は成し得ないであろう。

一方、図表 1-6 のように、海外進出に伴って国内拠点で実施した経営改革を見ると、人的資源に関する改革は他のものに比べて進んでいない。「商品、原材料・部品などの調達体制の見直し」は製造業で 39.7%, 非製造業でも 22.0%の企業が行っている。それに対して、「教育・研修制度の見直し」は製造業で 15.4%, 非製造業で 11.0%, 「人事制度の見直し」は各々 12.6%と 13.4%の企業しか実施できていない。国内人員向けの HRM でも十分な施策が打たれているとは言い難い。中小企業にとっては、マーケティング機能の強化には現地の商習慣をよく知る現地人材の育成が必要にも関わらず、海外進出をしたからといって、それに対応するような状況では無いのであろう。

また、図表 1-7 から分かるように、海外直接投資先での問題点を見ると、「外国人の労務管理や教育の難しさ」を取り上げる企業数は製造業で 37.0%と他の

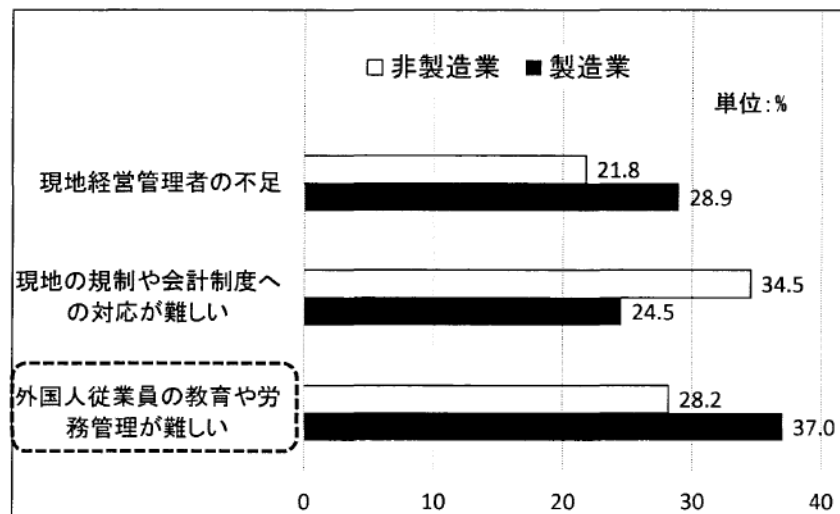
³調査対象は日本政策金融公庫の取引先（原則従業員 20 人以上）で 11,297 社である。有効回答は 4,607 社で回答率は 40.8%である。回答企業のうち 100 人未満の中小企業が 83.1%を占めている。

図表 1-6 海外進出に伴って国内拠点で実施した経営改革（複数回答）



出所：日本政策金融公庫(2012)から筆者作成

図表 1-7 経営上の問題点として多く取り上げられている項目



出所：日本政策金融公庫(2012)から筆者作成

項目と比べ最も多く、非製造業では 28.2%と 2 番目に多くなっている。経営上の問題点として、「現地の規制や会計制度への対応が難しい」と変わらないかそれ以上の企業が HRM 上の問題点で悩んでいるのである。

このように、中小企業を対象とした日本政策金融公庫(2012)をみると、海外進出したとしても人事制度の見直しや教育・研修制度の見直しはあまり行われておらず、多くの中小企業で外国人従業員の教育や労務管理が難しいといった問題を抱えていることが分かる。人事制度、教育・研修制度、労務管理などは、まさに本研究の対象である HRM の範疇である。

1.3. 現地中小企業が解決すべき問題

1.1 および 1.2 において、日系中小企業の海外進出は近年大きく進んでおり、東南アジアが注目されている地域であることを確認した。そして、日系中小企業が東南アジアに進出する際、HRM の問題・課題が大きいことが分かった。しかし、本研究においてすべての HRM に取り組むことは現実的ではないし、企業にとっても効率的ではない。そこで、本節では、本研究において解決すべき問題は何かということを考えることとする。

JETRO(2014)「ASEAN・南西アジアのビジネス環境をどうみるか？」では、雇った人材が離職してしまいやすいという離職率の高さが多くの国で指摘されている。JETRO(2014)では離職防止のため優秀な人材の給料引上げ、住宅費や通勤手当など福利厚生全般の見直し、組織への忠誠心向上・一体感の醸成を念頭に置いた社員旅行、スポーツ大会などの実施を行っている例がよく聞かれると述べており、育てた人材をいかにキープできるかがカギであると指摘している。また、中小企業基盤整備機構(2017)では、離職が多いことを文化としてあきらめている企業もあると述べている。

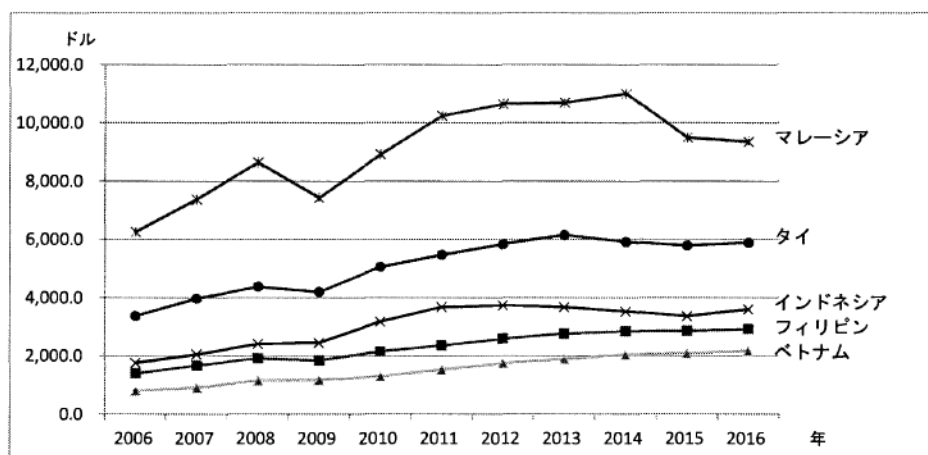
1.1, 1.2 でみたように、海外進出した日系中小企業における HRM の問題や課題は多く、特に賃金上昇と人材確保に悩まされている。そのうち従業員の賃金上昇は、先述のように、その国の経済成長とともにやむを得ない面があり、ただ単にそれを抑えるような HRM が現地経営の発展に結びつくわけではない。また、賃金アップに頼って従業員をつなぎ留めたとすれば経費増につながり、特に現地中小企業においては業績を圧迫する可能性が高い。しかし、離職防止は、

HRM によって解決することができれば、現地従業員のスキルアップによる品質の向上および採用や教育に関するコスト削減になり、本研究目的である「日系中小企業の東南アジア現地経営が発展するカギを HRM の視点から明らかにすること」に結び付くと考えられる。

また、日本だけでなく先進国の多くが、人口が増大するとともに経済力が向上している東南アジアを有望市場と考えている。図表 1-8 は、東南アジア主要国の 1 人当たり名目 GDP 額の推移である(経済産業省 2017)。マレーシア、タイは既に 5,000 ドル以上の一人当たり名目 GDP 額であり、インドネシア、フィリピン、ベトナムも 2,000 ドルを超え、さらに成長を続けている。このことから、今後さらに人材獲得競争が激しくなり、それに伴い人件費の高騰が予測され、現地人材の確保が難しくなるであろう。日系中小企業にとっては、従業員定着化のために現地人材に受け入れられる HRM 施策を行うことは、今後も重要な課題である。

1.1, 1.2 の調査結果、および本節の JETRO(2014), 中企業基盤整備機構(2017)の指摘、さらに経済産業省(2017)から考察される今後の東南アジア労働市場の状況を踏まえ、本研究において着目する HRM によって解決すべき問題は、従業員定着化であり、言い換えれば離職率を低く抑えるということだと判断した。

図表 1-8 東南アジア主要国の一人当たり名目 GDP 額の推移



出所：経済産業省 2017 から筆者作成

なお、先行研究においても定着率向上は、財務パフォーマンス変数の先行要因であるとの指摘がなされており(山本, 2009; Huselid, 1995), HRM による重要な成果である。

1.4. 本研究の理論的および実務的意義

各種調査から、日系企業が東南アジアに進出する際、とりわけ中小企業では人的資源関連の課題が大きいことが分かった。それでは、これまでこのような課題に対して、どのような実証研究が行われてきたか、検討していくこととする。ただし、問題を広く検討するため、必ずしも中小企業に限った研究のみを扱わず、研究成果の中から本研究に示唆を与えるものを取り上げていく。そして、それら先行研究と本研究の違いを確認し、本研究の理論的および実務的意義を明らかにする。

1.4.1. グローバル企業対象の研究

海外進出した日系企業の HRM に関する先行研究の多くは、グローバルに展開している大企業を対象としている。人事、リーダーシップ、組織論の分野で数多くの研究成果を発表している Ulrich (2013) は、人材についてグローバルレベルで期待されるものと地域レベルから求められるものを調査し、グローバルビジネスを成功させる人事コンピテンシーとは何かを明らかにしようとしている。その指摘の中で本研究においては 2 点が重要である。1 点目は、企業は国内企業→国際企業→多国籍企業→グローバル企業というプロセスで進化していき、労働市場がグローバル化すると、世界基準の報酬体系が生まれる。2 点目は、人事部門は細分化が進み、アフリカ・中東・インド・中国では、三つの形態(①家族や親類が管理する私企業、②急速に成長しているか経営不振の中小企業、③大規模な国有企業と多国籍企業)が想像できる、ということである。Ulrich (2013) の指摘が本研究であてはまるとすれば、東南アジアにおいても世界基準の報酬体系を意識した設計を行わなければならない、3 つの形態のうち②向けの人事を想定し①③とは異なった施策が必要であろう。

また、日系企業を対象にグローバル展開をする際の問題や課題を指摘している研究も多い。国際経営、グローバル・ビジネス・モデルの研究者である安室

(1992)は、21世紀の異質な文化が交流しあう時代の企業戦略、組織、経営システムおよびコーポレート・カルチャーのあり方をグローバル企業の視点から分析している。その指摘の中で本研究においては2点が重要である。1点目は、グローバル企業の特徴は、人材と情報資源の自由な国際移動にあり、それらの双方交流を保障する普遍的な人事管理の仕組みを構築しなければならない。2点目は、先進国の人事・評価報酬制度は、同一労働同一賃金が基本の職務給であるから、伝統的な日本の人事・労務の制度はグローバル化に適応できない、ということである。本研究対象である中小企業に置きかえれば、日本本社との国際移動や日本本社との同一労働・同一賃金の可能性を検討するということになる。

グローバリゼーションの進展と日本の多国籍企業を研究している藤野(1998)は、1996年4月から8月にかけて、東南アジアに進出している日本の製造業の経営課題について、調査・分析をしている。グローバリゼーションの進展と経営の現地化の問題点を浮き彫りにするという意図から、対象企業は世界の6カ国以上に20%以上出資の海外製造子会社を有する日本企業である。その指摘の中で本研究においては3点が重要である。1点目は、日本型経営の問題は、あいまいな人事評価・キャリアプラン・職務権限など日本型経営システムが全体として海外現地法人に持ち込まれる。2点目は、日本的な職能給制度や年功的運用が、学歴の高い現地人社員に対しては、定着度の低さと転職志向をもたらしている。3点目は、現場主義に基づく生産・品質管理などの長所を生かしながら日本型の仕組みを転換することが課題だ、ということである。これら3点は、本研究対象である中小企業において、どのような点に留意して分析していくかという意味で示唆に富むものである。

グローバル人的資源管理やタレントマネジメントを研究している笠原(2012)は、グローバル企業に求められる人的資源管理の構築・実践に向けた日本企業の課題として、経営現地化問題を取り上げている。その指摘の中で本研究において重要な点は、経営現地化が進まない理由として、日本的経営⁴システムに組み込まれた日本人海外派遣者によって、現地経営が直接統制されてきており、

⁴ 本研究では日本型経営という表現を使っているが、他の研究者の参考・引用の際は、その研究者が使っている表現をそのまま用いることとする。

HRM のグローバリゼーション化を図ることが重要だ、ということである。

これら安室(1992)、藤野(1998)、笠原(2012)の研究は、グローバル化によって経営の現地化が必要だが、日本型 HRM に固執することなく、HRM にもグローバリゼーションを図ることが重要だという点で共通の主張であると考えられる。

1.4.2. グローバル企業への提言

次にこれらの問題意識に対して、具体的にどのような HRM が必要かという提言をみることにする。多国籍企業の人的資源管理およびアジアの人的資源管理を研究している白木(2008)は、多国籍企業のアジアにおけるオペレーションの国籍別比較分析をし、世界本社における国際的 HRM システムの違いを明らかにしている。その指摘の中で本研究においては 2 点が重要である。1 点目は、企業内部労働市場の国際的外延化を多国籍内部労働市場と表現し、多国籍企業世界本社の人的資源管理は、その形成が重要な責務である。本研究に置き換えて考えてみると、現地の中小企業と日本本社間で内部労働市場が形成されるのかといったことである。2 点目は、アジア地域では現地社会に経営管理を担える人材が蓄積されていないので、日本人派遣者に拠る面が大きい。本研究は東南アジアを対象にしているので、まさしくこの問題は現地人材に受け入れられる HRM という面では影響が大きいであろう。

また、グローバル企業の組織モデル分類を提示した、Bartlett & Ghoshal(2003)において本研究における重要な指摘が 2 点ある。1 点目は、多国籍企業が競争優位を獲得するためには、グローバルな統合と現地適応を同時に追求しなければならず、トランスナショナル組織モデルが望ましいということである。具体的には、現地拠点を世界本社の出先機関と考えるのではなく、ビジネスチャンスをつかむ重要拠点として現地のノウハウを蓄積するという考え方である。2 点目は、多国籍企業におけるマネジャーの役割を①ビジネスマネジャー、②カントリーマネジャー、③ファンクショナルマネジャー、④コーポレートマネジャーの 4 分類にしていることである。その中で②カントリーマネジャーというのは、現地市場をよく知り、現地の制度的な変化に対処しながらマネジメントを行っていく役割だということである。本研究対象の中小企業にとっても、現地人材の中から②のような人材が育ってくれば、HRM の中長期的

成果といえるであろう。

これまで見てきたように、グローバルに展開している大企業の成功要因や課題に関しては豊富な研究蓄積がある。Ulrich (2013) が指摘しているように、企業は国内企業→国際企業→多国籍企業→グローバル企業と進展していくわけだが、安室(1992)や藤野(1998)などの指摘のように、グローバル化が進めば進むほど、日本型 HRM では対応できず、笠原(2012)が指摘するように HRM のグローバル化が必要だとする論調が多くみられる。

しかしながら、本研究の対象としている中小企業の従業員は、現地に根差した生活をしているものが多く存在する。想定される人物像は、地元で育ち地元の学校を卒業し、地元の企業に就職、または家業などの手伝いをし、日系企業に縁があって転職をしてきたというものであろう。このような人材は他国への異動はもちろんのこと、国内でも他の地域へ行く機会はありませんと思われる。日本国内の企業を対象とした調査ではあるが、転居を必要とする人事異動がある企業の割合は、1,000 人以上規模では 89.8%であるのに対して、300~999 人規模では 79.0%、100~299 人規模では 44.6%、30~99 人規模では 17.9%と、企業規模が大きいほど比率が高い(労働政策研究・研修機構, 2016)。東南アジアにおいても中小企業のほうが転居を伴う人事異動が少ないと考えられる。また、中小企業は事業所数も限られているし、転居を伴う異動はコストがかかるなどの理由もある。

また、白木(2008)のような外部労働市場の形成に組み込まれる層はほとんど存在しないであろう。中小企業の大企業との違いは、グローバルに展開するのではなく進出国で製品やサービスを生み出し、進出国向けにマーケティング活動を行い、進出国で従業員を採用・育成するという現地環境への対応を中心とした経営を行うことが多いということである。中小企業が海外直接投資を実施した理由をみると、2011 年は「進出先の需要が旺盛、あるいは今後の需要の拡大が見込めるから」との回答が最も多く、次いで「進出先の労働力コストが安いから」「進出先の原材料・部品などの調達コストが安いから」「取引先や販売先が進出したから」がほぼ同数となっており、「進出先の需要が旺盛、あるいは今後の需要の拡大が見込めるから」は、最近数年で大きく増加する傾向にある(日本政策金融公庫, 2012)。この調査結果からも、現地環境への対応を中心とし

た経営を行うことが多いと考えられる。このような中小企業であっても、HRMのグローバル化が必要であろうか。そこで、次に中小企業に絞った国際経営の研究を概観することとする。

1.4.3. 中小企業対象の研究

中小企業の海外展開の研究は事例調査に基づくものが多い。土屋ら(2015)は、ニッチな領域で差別化に成功している革新的な中小企業の事例研究を通じて、中小企業のグローバル化の成功要因を明らかにしている。その指摘の中で本研究においては3点が重要である。1点目は、革新的な中小企業のグローバル化の出発点は、大企業の参入しにくい「特異な市場」で有力顧客をみつけ市場浸透をはかる。2点目は、経営を発展させるためには、日本・アジア各国の現地法人が連携して市場やものづくり技術の相互補完関係を構築する必要がある。3点目は、グローバル経営の成功要因は、現地の会社は経営の現地化を進め、従業員を尊重する経営を行うことで、活力ある現地法人を育成する、ということである。

また、日本的経営の本質を「ヒト」を幸せにすることだと述べている佐竹(2014)では、海外事業展開している中小企業の実態を調査し、海外事業展開時の動機、進出形態、現状、課題が分析されている。その中で本研究においては6点の多くの重要な指摘がある。1点目は、中小企業の柔軟性や小廻り性を活かし特定分野を深耕するためのメリハリの効いた投資が大きなビジネスチャンスを生み出す。2点目は、中小企業は自身の強みであるローカリティ色彩の強い製品や地域を選択することで、規模の経済性を追求するグローバル企業とは差別化が図れる。3点目は、企業は人的資源の蓄積の範囲を超えて成長することはできないので、人材育成が課題で日本と同様の戦略をとることが重要で、まずは経営理念の定着化が必要である。4点目は、日本企業の多くが一部に日本的経営要素を残しつつ、欧米的な成果主義を取り入れ中途半端な状態にある。5点目は、日本的組織の長所である「ヒト」をいかに組織に溶け込ませ、モチベーションをアップさせ、社員満足を満たすかが課題対応の方向性である。最後に、最も興味深い佐竹(2014)の指摘は、海外に進出した企業は地域の特性に応じた経営を行うのではなく、経営理念も含めて日本の組織形態をそのまま行う

ほうが良い、という指摘である。日本的経営の中に生きている帰属意識、忠誠心、相互信頼によって自分の企業であるという自覚と誇りをもつことになり、イノベーションを生み出すと述べている。佐竹(2014)は、目の前の「ヒト」を幸せにする経営に戻る、いわゆる日本的経営の本質に収斂していくことがこの研究を通じて確認できたと結んでいる。

次に、地域の中小企業を主に研究対象としている中沢(2012)は、東アジア諸国への進出を果たした中小企業の現場を15年にわたり聞き取り調査し、グローバル化に必要な要件を分析している。その指摘の中で本研究においては3点が重要である。1点目は、東アジア諸国に進出する中小企業の実力はどこに行ってもアテにされ、そういった企業は現地で飛躍するだけでなく、日本国内の本社も成長する。2点目は、そのような中小企業の事例から現地人材について、転職が激しいが残る人材や技能を伸ばす人材もいる。3点目は、人材育成（昇進）については、①誰にでもできる仕事をするオペレーター、②新人に仕事を教えたり簡単な機械操作をするスタッフ、③打合せをし、仕事の段取りがわかるアシスタント・スーパーバイザー（班長クラス）、④ラインの仕事は一通りで数値制御機器の扱いもできるスーパーバイザー（係長クラス）、管理職であるアシスタント・マネジャー（課長代理クラス）に区分している。②にたどり着くのに早くて2年、③で5～6年かかるが、そこまで成長するスタッフもいるということが大切だと述べている。

これら中小企業のグローバル化に関する研究を概観すると、詳細な事例をもとに成功要因や今後の課題について具体的な提言がなされている。これらの研究によって、日本の中小企業はその強みのある程度ニッチな市場で発揮できるのであれば、技術力、マーケティング力によって、十分にアジア市場で戦っていけるという実態が明らかになっている。現地のニッチな市場動向を把握するためには経営の現地化、特に現地人材の育成が重要課題であると考えられる。

そして、本稿 1.4.1 および 1.4.2 では、グローバル企業において日本型 HRM では国際経営を発展させることが難しいという議論が主流であったが、中小企業に関する研究では逆に日本型 HRM を肯定するものが多い。佐竹(2014)が指摘しているように、現地人材の育成には、帰属意識、忠誠心、相互信頼に基づく日本的経営をそのまま持ち込むのがよいという踏み込んだ指摘もなされていた。

しかし、日本型 HRM を現地にそのまま持ち込んで受容されるのであれば、本章で取り上げてきた各種調査が分析しているような現地人材の HRM 上の問題や課題を多くの企業が抱えることにならないであろう。

そこで、具体的な中小企業の HRM 施策と現地従業員の反応に関しては、実際はどのようなものをみていくこととする。なお、本研究の対象は中沢(2012)の分類における③アシスタント・スーパーバイザー（班長クラス）までを想定している。なぜなら、管理職ではない①オペレーター、②スタッフ、③班長クラスが現場を支えており、これらの層の HRM における問題課題を解決することと、管理職の問題・課題を解決することはかなり異なった要素があるとの筆者の経験上の認識からである。本研究においては、序章で定義したように①②を合わせて作業層、③を班長クラスと呼ぶこととする。

1.4.4. 日系企業の東南アジアにおける HRM 施策と現地従業員の反応

東南アジアにおける日系企業の具体的な HRM 施策と現地人材の反応の研究はあまりなされていないが、鈴木・谷内(2010)は本研究への示唆に富むものである。鈴木・谷内(2010)は、インドネシアとベトナムに進出している日系企業、台湾系企業、韓国系企業における人材育成の現状を比較し、両国における人材育成の望ましい在り方や方法を模索している。その中で、在インドネシア日系企業 5 社における調査結果では、本研究において重要な 2 点の指摘がある。第 1 に、コア人材の定着策として最も有効な施策は、給与・賞与の反映幅の拡大、次いで昇進・昇格のスピード、裁量権の拡大である。第 2 に、コア人材を早期に選抜・登用する制度はあまり受け入れられず、その要因は、コア人材の要件を満たす人材が育っていないことと、インドネシア人の間で競争する風土があまりないことである。同様に、在ベトナム日系企業 5 社の調査では、本研究において重要な 4 点の指摘がある。第 1 に、ベトナム人は手先が器用で優秀と感じるが、仕事を抱え込み部下に仕事を任せられない。第 2 に、ベトナム人はキャリアを重視し、違うセクションに行かせると辞めてしまうこともある。第 3 に、ベトナムでは年金に関係するため、給与・賞与の反映幅の拡大はコア人材の定着策として特に有効である。第 4 に、ベトナム人はリーダーシップに乏しく目立つ行動をしたがらない、早く昇進すると妬まれたり、若いのに生意気だと思

われ軋轢が生じる。鈴木・谷内（2010）の調査は、対象企業数も少なく業種・規模にも偏りがあるが、文化や社会的価値観の違いによる人材育成の課題を明らかにしている点では示唆に富むものである。

アジアの経済発展と海外直接投資を研究している林（2014）は、中小企業のアジア子会社における現地人材登用の課題を考察している。対象は、自動車およびOA機器向けの部品を製造販売する企業（本社日本）の香港現地法人である。2002年の自動車部品の生産開始を機に、日本人経営陣は生え抜きの技術者たちにOA機器用から自動車用への異動を求めたが、このうち何人かは異動を嫌って転職した状況で考察をしている。異動を受け入れてくれた生え抜きを部門長クラスへ登用したところ、以下4点の問題が現れたと指摘している。第1に、彼らが「日本人に相談し、最新ノウハウを学ぶのは自分の役割」という姿勢を見せる一方で、自ら学んだ知識や経験をチーム全体で共有しようとはしない。第2に、難易度の高い一部工程については、自らの優位性を考慮し、マニュアルの作成に反対する。第3に、彼らの明確責任分担意識が強い中、チームの部門間連携能力が育ちにくい。第4に、部門間連携を自主的に試みた有望な若手人材を肯定的に評価せず、彼ら若手人材の成長を促そうとしない等、種々の悪影響が見られるようになった、ということである。これらの背景には、特定の現地人材の個人的技量への依存度が高まっていたという点と十分な時間を使ってグリーゾーン対応意識・能力や知識共有意識・能力などを育成することができなかった点があるとまとめている。

中小企業基盤整備機構のWebサイト⁵では、東南アジア各国の人材定着へのヒントとなる施策を取り上げており、その中で本研究において重要な指摘であるインドネシアの状況は以下の2点である。1点目は、インドネシアでは、従業員の転職志向が比較的強い国だとの調査結果も出ており、従業員の定着維持のために十分な注意を払う必要がある。2点目は、会社に対して、給与などの待遇面の改善のみならず、自分のキャリア向上に役立つような職務経験や訓練機会を与えてくれることも期待しており、採用後は各人のキャリア形成を常に意識した人事施策が望ましい、ということである。

⁵ <http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/faq/ASEAN/> 2015年3月2日参照

また、中小企業基盤整備機構の Web サイトにある「ベトナムの労働事情と人材確保」というコーナーで取り上げられている本研究への重要な指摘は以下の 3 点である。1 点目は、ベトナムでは、パーティーやピクニックなどの社内行事を最低でも年に 1 回は催し、その際には従業員の家族も招待するのが有効である。2 点目は、家族を非常に大切にし、長幼の序を重んじるため、社内行事に招かれた従業員の両親や祖父母が勤めている企業のことを称賛すれば効果がある。一方、3 点目として日本人は従業員を大切にしていることを伝えたいがために、従業員に対して次期幹部候補生であるというようなことを安易に口にしてしまう傾向がある。すると、言われた側の従業員は言葉通りに意を解し、昇進が遅いという不満をつのらせることがある、と述べている。

鈴木・谷内（2010）の研究からも、日系企業が東南アジア進出に際して、HRM で試行錯誤を繰り返していることが伺える。これまでも日本同様に東南アジアにおいても集団主義は指摘されていたが、この調査からは特に昇進・昇格において、その文化的特性に留意しなければならないことが推察できる。報酬とは違い、昇進・昇格は周囲から違った存在として明らかになるということであろう。東南アジアに共通する個人より集団を重んじるという思考が「早期選抜・登用」に対するネガティブな態度に表れているのかもしれない。また、同じ東南アジアでも、インドネシアとベトナムでは、年金等の法律や、周囲とのバランスを重んじる傾向などにより、HRM 各施策への感応度が異なる点も興味深い。林（2014）の研究は、本研究の研究対象である東南アジアではなく、香港のものであるが、従来の諸研究において指摘されてきた、「日本企業の海外子会社における人材登用が遅すぎることににおける問題点」を解消するだけでは十分ではないことを考えさせる研究である。先述の中小企業基盤整備機構 Web サイトの提言においては、ベトナムではパーティーやピクニック、家族旅行など、従来の日本企業が行ってきた福利厚生策が人材定着には有効なのではないかと考えさせられる。日本国内においても、このような制度は、企業の経費削減や職場の人間関係を私生活には持ち込まないという考えで失われてきたが、近年復活の兆しが見えるものである（総務省 2009）。

1.4.5. 本研究の意義と研究対象企業

本章のまとめとして、これまでに海外進出した日系企業の HRM に関する先行研究と本研究の位置づけを確認し、本研究の意義を明らかにしておく。本研究は現地の中小企業を対象としており、これまでの海外 HRM 研究との比較を対象企業と研究内容という 2 面から区分すると図表 1-9 のようになる。○は先行研究が豊富、×は先行研究がほとんど無い、△はまだ十分に研究が蓄積されていないという分類である。

海外進出した日系企業の HRM に関する先行研究の多くは、グローバルに展開している大企業を対象としている。例えば、白木 (2008) は、多国籍企業のアジアにおけるオペレーションの国籍別比較分析をし、世界本社における国際的 HRM システムの違いを明らかにしている。笠原 (2012) は、グローバル企業に求められる人的資源管理の構築・実践に向けては経営の現地化が必要だと指摘している。Ulrich (2013) は、グローバルレベルで期待されるものと地域レベルから求められるものを調査し、グローバルビジネスを成功させる人事コンピテンシーとは何かを明らかにしている。これらグローバル企業対象の研究は、質的調査、量的調査、およびそれら調査結果による先行要因から結果までのモデル化まで、豊富な研究蓄積がなされている。

図表 1-9 先行研究と本研究との違い

	質的研究	量的研究	仮説検証によるモデル化
グローバル 企業対象	○	○	○
	白木(2008) 笠原(2012) Ulrich(2013) 他		
中小 企業対象	○	△	×
	丹野・原田 (2006) 林(2014) 他	JETRO シンクタンク系 他	本稿目的
	佐竹編(2014) 他		

筆者作成

一方、中小企業を対象とした研究は、個別事例として、林(2014)や丹野・原田(2006)などの研究があり、各国の文化や社会的価値観の違いがHRMに及ぼす影響がよくわかる。また、JETROやシンクタンク系の量的調査も多くなされており、様々な企業が参考にしていると考えられる。そして、佐竹編(2014)は、複数の研究者が事例分析から量的調査までを行っており、本研究への示唆も多い。しかしながら、これら中小企業対象の研究は、調査結果にもとづき仮説の検証を行ってモデル化まで行うというものではない。

本稿 1.1 および 1.2 でみたように、海外進出した多くの日系中小企業が現地人材のHRMを経営上の問題・課題として取り上げている。本研究によって東南アジアにおける日系中小企業のHRMとその成果が、仮説検証によるモデル化までできれば、現地中小企業の発展に大きく貢献するであろう。

ここで、本研究で扱う中小企業についてその対象を明確にすることとする。本稿の目的は「東南アジアにおける日系中小企業が発展するカギをHRMの視点から明らかにする」であるが、その日系企業には、①日本で大規模で、グローバルに展開している企業、②日本では大規模だが、現地では中小で独自の経営を行っている企業、③日本では中小だが、グローバルに展開している企業、④日本で中小で、現地でも中小で独自の経営を行っている企業という4分類が考えられる。本研究の問題意識は、後者④が対象の各種調査結果から日系中小企業の海外進出が順調にいつているわけではないということから始まったが、本研究では②④ともに研究対象に扱い、日系中小企業と呼ぶこととする。その理由は日本本社の規模に関わらず、現地でのスタートアップから成長軌道に乗るまでが経営において重要な局面であると考えたからである。また、④のみを対象とするとサンプル数が少なく十分な考察ができないと判断した。

本章では、海外進出した企業の発展には、HRM上の問題・課題があり、東南アジアにおいても日系企業が様々なHRMの取り組みをしていることが分かった。また、先述のように、本研究対象は現地の中小企業の従業員で、現地の文化や社会的価値観に強く影響を受けている。それでは、日系中小企業が他国でHRMを展開する場合、どのような点に留意することが必要なのだろうか。

2. 人的資源管理における文化や社会的価値観の重要性

前章では、中小企業の海外進出における問題や課題として、HRM を取り上げる企業が多いことが分かったが、国際経営における HRM はどのような方向性で研究されているのであろうか。先行研究の多くは、国による文化の違いに焦点をあてたカルチャーアプローチと、その弱点を補うことができる制度理論からのアプローチがある（須田 2010）。本章では、このような先行研究を概観することで、本研究の課題解決の方向性を見出していくこととする。

2.1. 各国の文化が HRM に与える影響：カルチャーアプローチ

まずは、カルチャーアプローチで、前章で明らかになった海外進出している日系企業の HRM の問題や課題を解決する方向性として、HRM における文化を考慮することの重要性を確認する。異文化経営における重要な諸課題について理論と実践の両面から日本企業へのインプリケーションを提示している研究に馬越・桑名(2010)があり、その中で本研究において重要な指摘が 2 点ある。1 点目は、国際経営には文化の及ぼす影響が極めて大きいにも関わらず、かつての国際ビジネスの分野では文化の重要性が十分に認識されておらず、大きな失敗を犯した企業は枚挙にいとまがない。2 点目は、日本企業の異文化の活用度は変化が緩やかで、危機感も非常に薄いというのが実感だ、ということである。そこで、先行研究から各国の文化が HRM へ与える影響とはどのようなものかを検討していくことで、本研究を深めていく上での示唆を得ることとする。

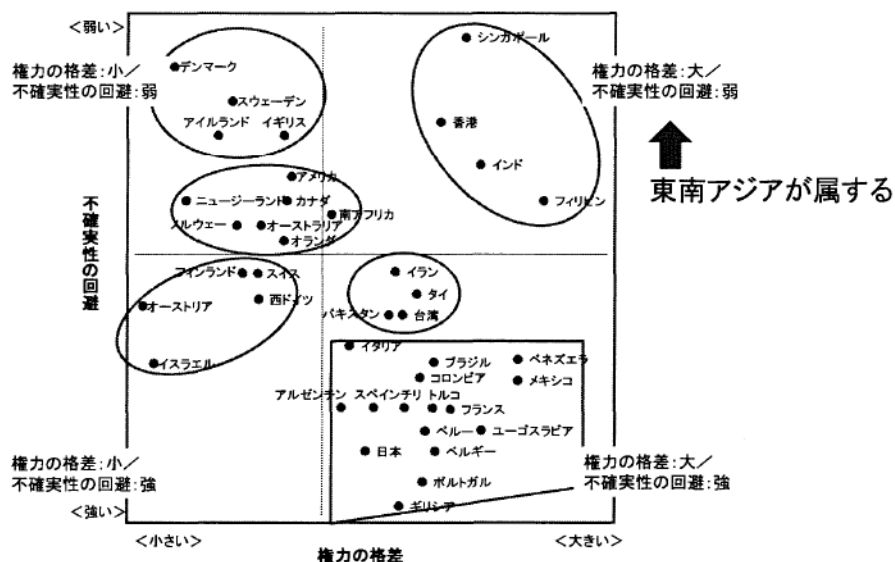
2.1.1. 各国の文化と組織モデル

異文化経営論における代表的な理論は、ホフステード・モデルとトランペナース・モデルである(馬越, 2010)。職業や仕事に関する個人の価値観を文化と関連付けた研究を行った、Hofstede(1984)は、文化を「1 つの人間集団のメンバーを他の集団のメンバーから区別する心理の集合的なプログラムである」と定義している。そして、多国籍企業に現れる各国の文化を比較分析するために、国民文化について、①権力の格差、②不確実性の回避、③個人主義化、④男性化という 4 つの価値の測定次元と指標を設定し、40 カ国を比較している。そ

の後、Hofstede(1991)は、5 番目の次元として、長期志向を追加している。Hofstede(1984)における、本研究への重要な指摘が 3 点ある。1 点目は、東南アジア各国は「権力格差が大きく不確実性の回避が中位かあるいは低い」という特性がある。2 点目は、権力格差指標の高い国においては、自分たちの不幸を権力者のせいに帰することもできるであろう。3 点目は、不確実性回避指標の低い国々においては、行動の選択肢がいくつか存在していて、冒険を試みる自由がより広く認められる、ということである。

このように、「権力格差規範と不確実性回避の規範」が組み合わさることによって、図表 2-1 のような形で、各国民文化における潜在的に理想とされる組織のモデルが出来上がると指摘している。Hofstede(1984)は、他にも 4 つの指標間の組み合わせから、社員の動機づけのパターンが各国の国民文化に依存していることなどを示している。組織を活性化していく責任にある管理者は、国民文化に適切に対応するとともに、そのマイナス面も考慮したマネジメントを行うことが必要であることを示唆している。このように Hofstede の研究は、中小

図表 2-1 各国民の文化(権力格差と不確実性の回避)



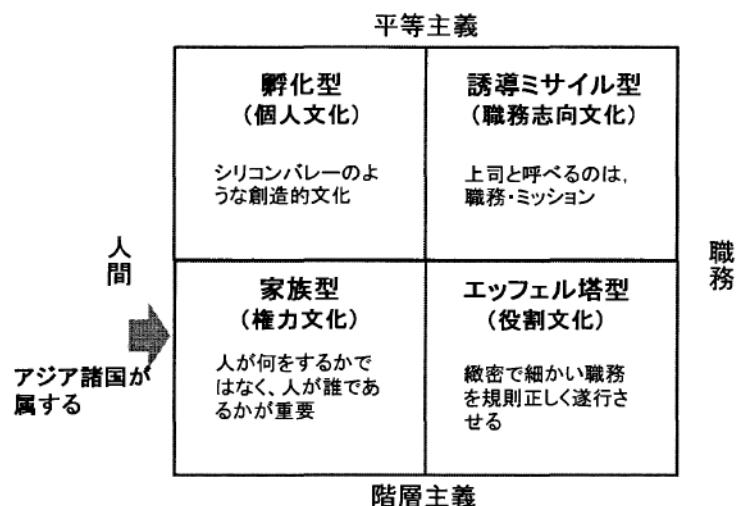
出所：Hofstede(1984, p. 21)から筆者作成

企業を対象としたものではないが、異文化経営における各国文化の重要性を認識させる重要な研究であるといえよう。

2.1.2. アジアの文化は家族型

次に、馬越(2010)が指摘した2つの代表的な異文化経営論のもう一方で、アジアの文化と人事ポリシーについての研究に Trompenaars & Hampden-Turner (2004)がある。彼は、平等主義対階層主義、人間中心対職務中心という2軸で世界の企業文化の多様性を、①孵化型文化、②誘導ミサイル型文化、③エッフェル塔型文化、④家族型文化に4分類している。Trompenaars & Hampden-Turner (2004)の分類に従えば、図表 2-2 のように日本はじめアジア諸国は家族型文化に位置づけられる。彼の指摘は、人事のポリシーはこれらに対応したものでなければならず、家族型文化における動機づけは、深く尊敬された人々の持つ社会的圧力によってコントロールされるということである。彼らの研究から、日本と本研究対象である東南アジア諸国は、相対的に階層主義かつ人間中心主義

図表 2-2 世界の企業文化の多様性



出所：Trompenaars & Hampden-Turner(2004)から筆者作成

で、人事ポリシーはそれに適応した似たものになるということが本研究への重要な示唆である。

2.1.3. 文化がマネジメントへ与える影響

さらに、マネジメントへの具体的な提言まで踏み込んでいる先行研究に Adler(1991)がある。彼は、アメリカの文化的志向と対照的な文化的志向の違いがマネジメントへの影響を及ぼすとしており、本研究への重要な指摘が2点ある。1点目は、時間軸でいうと、北アメリカのビジネスマンは現在と近未来に焦点を当てており、雇用慣習も短期的である。新しい仕事で初年度に好業績を達成しないマネジャーは解雇されるか、仮にそのような事態にならないにしても、昇進はおぼつかない。2点目は、対照的に日本人は非常に長期の未来志向的な時間的視野を持っている。日本企業は、従業員が30～40年自社で働いてくれるものと期待するから教育訓練に投資する。北アメリカの企業はそれほど投資をしない、ということである。

Adler(1991)の指摘のように、本研究対象である東南アジア組織が、アメリカの文化的思考に近いのか、日本のようにアメリカとは対照的な文化的志向に近いのかを本研究において検討する必要があるであろう。もし、日本の文化的思考に近ければ、日本型経営が日本企業の発展を支えてきたように、東南アジアにおいても現地経営発展をもたらす可能性が高い。

Hofstede(1984)や Trompenaars & Hampden-Turner(2004)の研究のように、各国の文化は異なっており、海外進出する際は各国の文化に応じた組織モデルの構築やマネジメントが必要であることが分かる。また、Adler(1991)のようにアメリカの文化志向に近いのか、そうでないのかがマネジメントに大きな影響を及ぼすという指摘もある。次に、この各国の文化が重要だという主張を発展させた制度理論アプローチをみることにする。

2.2. 制度理論からのアプローチ

制度理論と経営戦略論から企業の人事戦略を研究している須田(2005)の中で、本研究において重要と思われる指摘が2点ある。1点目は、制度理論における制度には「公式に文書化された制度と公式の制度ではないが長い間社会に定着

した社会習慣」の2つの側面があり、後者を重視し、社会習慣が組織・人の行動に与える影響を分析していくところに制度理論の特色がある。2点目は、カルチャーアプローチよりも組織外の環境要因として取り上げている範囲が広く、変化への対応も考慮しているため、制度理論のほうが優れている、ということである。

さらに、異文化経営論を体系的に明示すると共に、実証研究によって先行研究の問題と限界を指摘した研究に馬越(2000)がある。馬越(2000)の指摘の中で本研究において重要と思われる指摘は以下の2点である。1点目は、HofstedeやTrompenaarsの研究はそれぞれの国の文化の違いが強調されて、それを超えて共通の価値観を追求し本社と海外現地法人が結びつくといった経営のグローバルに即した視点が欠けている。2点目は、グローバル経営の指針の一つとして、国籍を問わない適材適所の人事戦略を挙げており、国籍や性別や年齢といった属性を超えた人材活用を経営の中核を含むあらゆるレベルで実践することで、変化する異質な外部環境に柔軟に対応することが出来る、ということである。

2.3. 本研究の視点

本稿 2.1 および 2.2 でみたように、組織や人の行動に影響を与えるのが国の文化なのか、それより広い概念である社会習慣なのかという議論が交わされてきているものの、各国の文化や社会的価値観を考慮しなければ、海外で経営を発展させることはできないということが分かる。また、本研究に影響のある HRM 研究を概観すると、その視点には様々なものがある。そこで、これまでの HRM 研究の流れを概観することで、本研究の理論的背景を確認するとともに本研究の位置づけを明らかにすることとする。

2.3.1. HRM 研究の系譜

これまでの HRM 研究を体系的にまとめた研究に八代(2013)があり、本研究において重要な指摘が3点ある。1点目は、HRM の理論は全ての企業に対して適応できる効果的なマネジメントを追求するベストプラクティス・アプローチと、効果的なマネジメントは組織内外の状況によって異なるというベストフィッ

ト・アプローチに分けられる。2 点目は、ベスト・プラクティスが国境を越えて存在するという立場と、各々の国によって異なるとする立場があるとし、後者の背景にあるのが制度理論である。3 点目は、その制度理論は制度全体から得る効果が増大するため誰も制度を変えようとしなくなり制度は安定するという考え方と、それに比べ習慣・文化といった非公式なものを重視する立場があるということである。

また、国際的人的資源管理を中心に HRM 研究の系譜をまとめている研究に笠原(2012)があり、本研究において重要な指摘が 4 点ある。1 点目は、企業戦略と HRM との関係を明らかにしようとする普遍的パラダイムと、文脈的に特有のものは何かに焦点をあてるコンテクスチュアルパラダイムに分けている点である。2 点目は、さらにコンテクスチュアルパラダイムにおける国による違いを文化的要因と制度要因の二つに分けている点である。3 点目は、文化的要因とは社会に深く埋め込まれている価値観が HRM に影響を与えるという考え方であり、制度的要因とは社会に広範囲に及ぶ諸制度が HRM に影響を与える考え方である。そして、4 点目はその制度的要因には、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を生み出すという見解と、ほとんどの国にはその国特有の制度があるため、国家的差異は維持されるとの見解がある、との指摘である。

八代(2013)と笠原(2012)の指摘には若干の違いがあるものの、いずれも制度的な要因を重視しているという点では共通している。そして、現在は制度的なアプローチによって多くの研究がなされている。現実の経営実態をみると、同じような業界・業種・規模であっても、やはりアングロサクソン型と日本型というそれぞれの経営特色があり、さらに国によっても企業行動は異なっているので、制度論的なアプローチが多くなってきているのであろう。

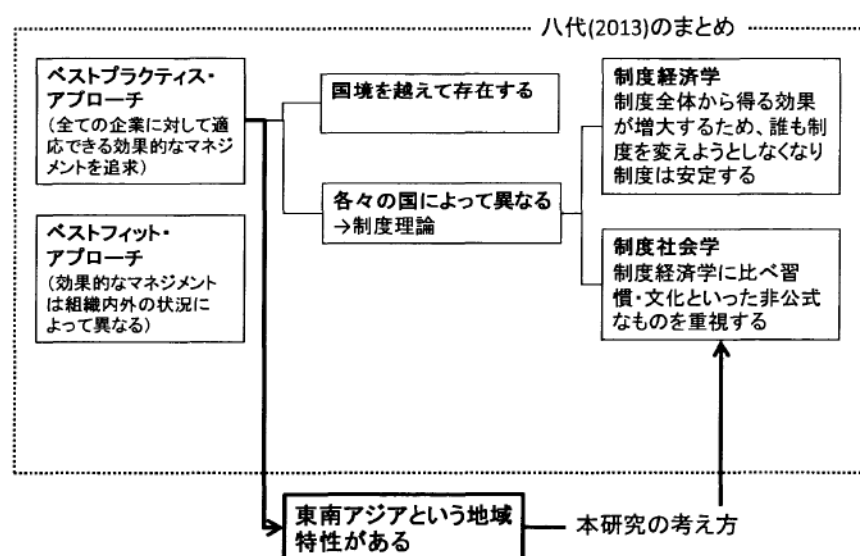
2.3.2. 文化、社会的価値観、制度を区別しないという視点

Hofstede(1984)や Trompenaars & Hampden-Turner (2004)などのように、各国の文化は多様であり、それに応じた組織マネジメントが必要である。また、馬越(2000)がいうように各国の文化よりもそれを超えた社会的価値観のほうの方が重要なかもしれない。また、八代(2013)や笠原(2012)がまとめているように、

現時点では制度的な要因に重点を置く研究が多く進んでいる。このような議論はいまだ一定の方向を見いだせておらず、本研究では文化、社会的価値観、制度を特に区別せず、東南アジアにおける文化や社会的価値観というくくりで、その特性を見ていくこととする。

本章でみてきたように、各研究者の主張には違いがみられるが、いずれにせよ文化や社会的価値観の HRM への影響は大きいという点では共通している。また、これまで述べてきたように日本や本研究の対象である東南アジアの文化や社会的価値観は、欧米とは大きく異なっており、安易に欧米型成果主義を取り入れるのは危険ではないかということを考えさせる。また、東南アジアをとりまく文化や社会的価値観によって、東南アジアにおける HRM は日本型ともアングロサクソン型とも異なることも確かであろう。しかし、東南アジアにおいては、先行研究が示しているように、欧米・アングロサクソンより日本に近い文化や社会的価値観だと思われる。そこで、本研究の理論上の位置づけは、図表 2-3 のようにベストプラクティス・アプローチにおいて、東南アジアという地域特性があり、制度社会学的な影響を考慮しながら研究を進めるという考え方になる。

図表 2-3 本研究の位置づけ



筆者作成

2.4. 東南アジアに共通する文化や社会的価値観

これまで述べてきたように、企業が海外進出するにあたっては現地の文化や社会的価値観を考慮した HRM を行うことが成功のカギの 1 つとなっている。また、日本の中小企業においては東南アジアへの進出が多く、その経営上の問題点や課題として HRM を取り上げている。近年、日系企業が海外進出を成功させるためには、日本型 HRM、特に年功的処遇を改め、欧米型成果主義を取り入れるべきだとする主張が多く見られる。しかしながら、東南アジアにおいてはそのような過度に競争を促すような HRM は、異文化経営論の先行研究をみると従業員間の協調性を乱す可能性がある。

さらに、個別事例をみると同じ東南アジアにいても、各国の文化によって受け入れられる HRM は一様ではなく、キャリア、昇進、給与・賞与などへの考え方は様々であろう。それでは、HRM に影響を及ぼす東南アジア各国民の文化や社会的価値観とはどのようなものであろうか。その有力な調査に「躍動するアジアの価値観に関する調査（アジア・バロメーター）2004」と「アジア学生調査, 2008」がある。これら 2 つの調査は、各国民の価値観や特徴を調査したものであり、本研究では東南アジア各国の HRM に影響を及ぼす文化や社会的価値観を探索する資料としてみていくこととする。

2.4.1. アジア・バロメーター2004 調査

アジア・バロメーター2004⁶は、東・東南・南・中央アジアを網羅するアジアにおける比較世論調査である。その特徴は、普通の人々の日常生活に焦点を当てている点にある。当該調査から、HRM に影響を与える項目を取り出して検討を加えていきたい。Q7 では、図表 2-4 のように「生き方や生活環境のうち、あなたにとって重要なもの」を 5 つまで答えさせる調査がなされている。表の数字は、回答者の中で、その項目を重要と答えた人数の割合(%)である。

「高い収入を得る」という項目に関しては、日本、ミャンマー、フィリピン以外は 20%を超えており、東南アジア諸国では概ね、日本より賃金が有効な施

⁶調査代表者は猪口 孝、調査対象地域は東アジア、東南アジア 13 カ国、調査対象は 20 歳～59 歳の男女、標本抽出は多段層化無作為抽出法、サンプル数は各国 800 程度、調査方法は調査員による面接聴取法である。

図表 2-4 生き方や生活環境のうち重要なもの

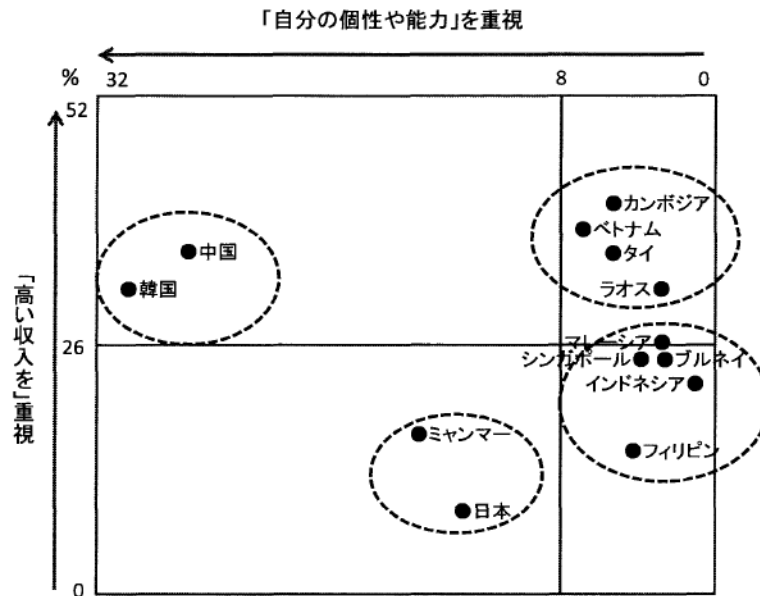
%	高い収入を得る	他人との競争に勝つ	自分の個性や能力を発揮する	人間関係がうまくいっている
日本	6	0	13	45
ブルネイ	25	1	3	18
カンボジア	40	6	5	22
インドネシア	24	0	1	39
ラオス	31	0	3	14
マレーシア	26	1	3	24
ミャンマー	16	6	18	36
フィリピン	15	1	4	31
シンガポール	25	1	4	21
タイ	35	1	5	26
ベトナム	36	2	7	30
韓国	29	5	22	42
中国	32	4	13	38
全体	26	5	8	30

出所：アジア・バロメーター2004 Q7 調査結果から筆者作成

策であることは間違いないと考えられる。しかしながら、「他人との競争に勝つ」に関しては、カンボジア、ミャンマーが6%とやや高いものの、ほとんどの東南アジア諸国では2%以下であり、競争を避ける傾向にある。また、「自分の個性や能力を発揮する」という項目でも、集団主義といわれる日本の13%を上回るのは、東南アジアではミャンマーだけであり、他では7%以下とかなり低い数値となっている。これらの結果から、東南アジアでは日本よりも「賃金改定」の仕組みを明らかにする必要があるが、欧米流の成果を競わせるマネジメントや自分だけが目立つような仕掛けは逆効果ではないかということが推察される。

図表 2-5 は、図表 2-4 から2項目を取り上げ、各国をプロットしたものである。縦軸は「高い収入を得る」の平均値26%との差異、横軸は「自分の個性や能力を重視」の平均値8%との差異を読み取ることができる。賃金に関する関心は日本を除きどの国でも高く、あいまいな賃金支払い基準は受け入れられな

図表 2-5 アジア各国の価値観



出所：アジア・バロメーター2004 Q7 調査結果から筆者作成

いであろう。自分の個性や能力を発揮するという点は、中国と韓国を除き全体的にはあまり重視されておらず、中国・韓国と東南アジア諸国ではかなり異なっていることがわかる

2.4.2. アジア学生調査

アジア学生調査⁷は、アジアの6大学の地域によって共通する特徴と異なる特徴を弁別し、アジア地域の範囲や内容を浮かび上がらせるものである。当該調査からHRMに影響のあるものをいくつか取り上げる。Q21では、「どの国の企業で最も働きたいか」を尋ねている。図表 2-6 のように各国の学生全体では、1位自国企業 41.7%、2位ヨーロッパ企業 19.5%、3位アメリカ企業 18.1%、4位日本企業 10.4%と、日本企業の人気は高くない。

⁷調査主体は早稲田大学、調査対象地域はアジア6ヵ国、標本抽出は割当抽出法、サンプル数は各国400程度、調査方法は調査員による面接聴取法である。

図表 2-6 どの国の企業で働きたいか

単位：上段は人数，下段は%

	TOTAL	自国の企業	日本企業	他の(日本以外の)アジア企業	アメリカ企業	ヨーロッパ企業	その他	分らない
TOTAL	2,463	1,026	255	113	446	481	29	113
	100.0	41.7	10.4	4.6	18.1	19.5	1.2	4.6
韓国	410	230	7	8	95	36	6	28
	100.0	56.1	1.7	2.0	23.2	8.8	1.5	6.8
中国	400	232	9	5	77	64	3	10
	100.0	58.0	2.3	1.3	19.3	16.0	0.8	2.5
ベトナム	400	153	52	33	55	97	7	3
	100.0	38.3	13.0	8.3	13.8	24.3	1.8	0.8
タイ	400	109	89	30	79	93	-	-
	100.0	27.3	22.3	7.5	19.8	23.3	-	-
フィリピン	400	152	55	23	54	111	4	1
	100.0	38.0	13.8	5.8	13.5	27.8	1.0	0.3
シンガポール	453	150	43	14	86	80	9	71
	100.0	33.1	9.5	3.1	19.0	17.7	2.0	15.7

出所：アジア学生調査 Q21 調査結果から筆者作成

しかし、東南アジア 3 カ国に限定すると、タイでは 22.3%の学生が日本企業で最も働きたいと望んでおり、ヨーロッパ企業とほとんど変わらず、アメリカ企業を上回っている。また、ベトナム、フィリピンにおいても 13%以上の学生が日本企業で最も働きたいと答えており、ヨーロッパ企業には及ばないものの、アメリカ企業とほぼ変わらない

また、Q22 では、求職の際、様々な要素はどの程度重要かを尋ねている(図表 2-7)。その中から、給与レベル、雇用の安定、昇進の機会について見ていく。給与レベルに関しては、タイを除く各国で「とても重要」と答えた学生が 50%を超えており、特にフィリピンでは 67.0%が給与をととても重要視している。雇用の安定に関しては、各国でバラツキが大きく、フィリピンでは 79.5%の学生がとても重要視しているのに対して、中国では 40.8%とさほど多くはない。フィリピン以外でもタイ、ベトナムといった東南アジアでは 50%を大きく超えており、雇用の安定をととても重要視していることは明らかであろう。昇進の機会に関しては、韓国、中国、タイではとても重要視していると答えた学生は 50%を下回っているが、フィリピンでは 71.3%である。このように、東南アジアでは学生が就職する際に雇用の安定を重視している意識が表れており、日本型

図表 2-7 求職の際重視する要素

単位：上段は人数，下段は%

	給料のレベル	雇用の安定	昇進の機会	トレーニングの機会	職場の雰囲気	仕事時間の長さ	会社の知名度	福利厚生	仕事内容	専攻との関連性
TOTAL	1,362 55.3	1,343 54.5	1,294 52.5	1,159 47.1	1,349 54.8	772 31.3	835 33.9	841 34.1	1,449 58.8	926 37.6
韓国	220 53.7	189 46.1	157 38.3	133 32.4	179 43.7	139 33.9	121 29.5	134 32.7	213 52.0	157 38.3
中国	220 55.0	163 40.8	187 46.8	228 57.0	270 67.5	101 25.3	133 33.3	177 44.3	277 69.3	143 35.8
ベトナム	221 55.3	225 56.3	226 56.5	205 51.3	216 54.0	88 22.0	70 17.5	121 30.3	225 56.3	175 43.8
タイ	172 43.0	251 62.8	184 46.0	100 25.0	168 42.0	81 20.3	85 21.3	119 29.8	213 53.3	119 29.8
フィリピン	268 67.0	318 79.5	285 71.3	293 73.3	239 59.8	181 45.3	256 64.0	178 44.5	290 72.5	248 62.0
シンガポール	261 57.6	197 43.5	255 56.3	200 44.2	277 61.1	182 40.2	170 37.5	112 24.7	231 51.0	84 18.5

出所：アジア学生調査 Q22 調査結果から筆者作成

HRM が受け入れられている面があるという点は、本研究への重要な示唆である。

また、東南アジア内においても昇進への就業願望はかなり差があり、その基準や仕組みには国ごとの創意工夫は欠かせないであろう。アジア学生調査からいえることは、年功的な賃金を改めつつ、従来の日本型経営における雇用の安定を維持し、昇進については東南アジアの各国文化や社会的価値観に合わせていくことが求められそうである。

本節では、同じアジアにおいても、HRM への影響という点で各国間において類似性のある文化と国によってかなり異なる面とがあることが分かった。次節では、それを踏まえて東南アジアを一括りにする本研究の意義について述べることにする。

2.4.3. 東南アジアを一括りにする研究の意義

本章では、国際経営においては各国の文化や社会的価値観を考慮する必要性を述べてきた。Hofstede(1984)，Trompenaars & Hampden-Turner(2004)，

Adler(1991)などの先行研究や各種調査結果から東南アジアという大きくくりな共通性もあることが分かった。なお、国際経営における異文化経営の研究には、以下の5つの手法がある(馬越, 2000)。①単一文化の研究, ②2ヶ国または3カ国の比較研究, ③複数の国を含む地域と地域の比較研究, ④多数の国を比較し, dimensions(評価基準)を用いるもの, ⑤異文化に遭遇した場合の様々な対応方法の研究である。本研究は、東南アジア全体および各国の文化の違いを検討してきたが、まずは複数の国を含む東南アジアという地域の文化に遭遇した場合のHRMにおける対応を研究するという、③⑤に含まれることになる。

また、先進諸国の人材マネジメント比較を行っている須田(2010)は、各国にはそれぞれ各国に適した人材マネジメントタイプがあるとしながらも、制度環境の共通性から、日本型、大陸ヨーロッパ諸国、アングロサクソン諸国に各国を分類している。制度環境とは、社会で普及した習慣や価値観、法律・税制などの規制などで、特定の社会で固有に存在する環境要因のことである(須田, 2010)。

これらの先行研究や調査結果を踏まえ、本研究においては、東南アジア各国の文化や社会的価値観の違いはあるが、各国の分析をする前段階としては、東南アジアを一括りにした研究には重要な意義があると判断した。

2.5. 小括

本章では、本研究目的である「日系中小企業の東南アジア進出が成功するカギをHRMから明らかにする」ため、HRMにおける文化や社会的価値観の重要性、および東南アジアにおける特性を概観してきた。東南アジアにおいては、集団主義、権力格差、雇用の安定志向など、日本型HRMが受け入れられそうな文化や社会的価値観が存在していることが確認された。

一方、日本型HRMを行う際に留意しなければならない文化や社会的価値観は、報酬に関する感覚の違いである。日本では、是正されつつあるとはいえ、ある程度職務経験を積んでも若いうちは働きに見合った報酬を受け取れないという年功的な賃金カーブが普及している。しかし、東南アジアにおいては、賃金に関する注目度が高いだけに、そのような報酬体系では、欧米企業に人材を奪われかねない。日本企業への就職希望がそれほど高くない理由には、欧米企業に

比べて賃金の上昇が遅いというイメージが定着しているのかもしれない。

それでは、次章でそもそも日本型 HRM とはどのような概念で、従業員へどのような影響を及ぼし、組織にはどのような成果をもたらすのであろうか。次章では日本型 HRM の先行研究を概観することで、その特性を明らかにする。

3. 日本型 HRM の特性と組織コミットメントの関係

本章では、日本型経営の先行研究を概観することで日本型 HRM の特性とその効用について考察することとする。前章までで、海外進出した多くの日系企業が HRM を経営上の問題・課題としており、その解決には現地の文化や社会的価値観を考慮した HRM が重要であることが分かった。それらは、大企業だけではなく本研究の対象である日系中小企業においても該当する。なぜなら、中小企業で採用される現地従業員は、大企業のそれよりも地元志向が強く、現地の文化や社会的価値観を強く持っていると思われるからである。

また、先行研究や各種調査を鑑みると、東南アジアでは他人との競争に勝つや自分の個性や能力を発揮するという意識が低く、人間関係を重視する志向が強い。このような意識は日本人の文化や社会的価値観に近く、日本型 HRM を東南アジアの文化や社会的価値観に合わせて展開することで、現地人材に受け入れられると考えられる。そこで、日本型 HRM とはどのようなものであるのか、その特性を明らかにする必要がある。

3.1. 古典的 3 種の神器

日本的経営の特徴を初めて指摘した、Abegglen(1958, 2004 年に山岡による新訳)は、『日本の経営』の新訳版を 50 年近くたって出す意味を、日本の勤労者と経営者が日本の経営制度の強みをもたらしてきた基本を見失いかねない危険な状況になっているからだ述べている。周知のように、Abegglen(1958)が 50 年近く前に指摘した日本企業とアメリカ企業の決定的な違いは、日本では終身雇用が原則になっているということである。また日本は集団主義で、動機付けにあたって報酬も処罰も小さな意味しか持たず、集団としての業績が重視されるということである。なお、このような日本型 HRM 発展してきた背景には、高度成長期において目標が明確であったこと、競争力の源泉が現場にあったこと、成功体験が有効であったことなどの経営環境と適合的に働いた面がある(廣石, 1998)。

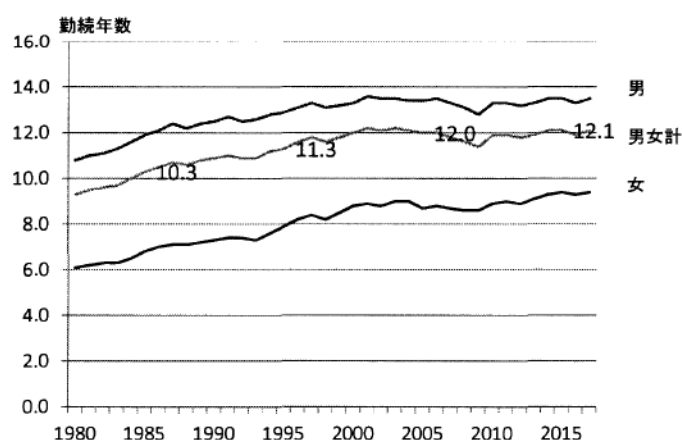
Abegglen(2004)において、本研究にとって重要な指摘が 5 点ある。1 点目は、日本の企業は組織と社員の共同体全員が幸福に生活できるようにすることを目

標として、業績達成に努力している。2 点目は、合意に基づく意思決定、終身雇用制、年功制に基づく昇給と昇進、企業内組合を日本的経営の柱としており、終身雇用制は終わっていない。3 点目は、労働力の平均年齢が上昇したため賃金と昇進で年功序列制の重要性は急速に薄れてきている。4 点目は、産業構造が変化したため企業内組合は消えたわけではないが役割が低下している。そして 5 点目に、継続性、集団の団結、平等主義を重視する日本的慣行を維持しながら、状況の変化に対応した動きがある、との指摘である。

なお、労働政策研究・研修機構(2018a)によると、図表 3-1 のように日本企業の男女計平均勤続年数は、1985 年 10.3 年、1995 年 11.3 年、2005 年 12.0 年、2015 年 12.1 年とむしろ長くなっている。また、厚生労働省(2018)の雇用動向調査の統計では、2013 年から 2018 年にかけて、一般労働者の離職率・入職率ともに低下傾向にある。これらの統計からも日本企業においては終身雇用制が続いているといえる。

また、労働政策研究・研修機構(2018b)によると、就業者のうち 2015 年時点で「終身雇用」を支持する者の割合は、調査を開始した 1999 年以降、過去最高の 87.9%で、「組織との一体感」「年功賃金」を支持する割合もそれぞれ、88.9%、76.3%と過去最高の高水準となったと指摘している。これらの項目から日本型 HRM への支持が上昇していると捉えることができる。

図表 3-1 平均勤続年数の推移



出所：労働政策研究・研修機構(2018a)から筆者作成

3.2. 古典的 3 種の神器にプラスして

日本企業の国際人事管理の代表的な研究に石田（1985, 2008）があり、「異文化の鏡に映った日本型 HRM」として 3 点指摘している。1 点目は、「職務観と組織編制」で、日本は誰の職責なのかははっきりしない部分が多い。2 点目は「労働市場の内部化と従業員の指向性」で、日本は組織内部での昇進・昇格を目指す傾向が強い。3 点目は、「組織的・人的資源の階層間配分」で、日本は外国と比べ、組織的・人的資源（権限や能力など）の配分が、トップ層では少なく、ボトム層で多く配分されている、という指摘である。日本の中小企業が他国へ展開するならば、この 3 点との親和性が問題となるであろう。さらに石田（2002）は、日本企業においては従業員間の境界領域をカバーしあうことが重要であるから、職場の人間関係維持が重視されると述べている。アメリカ企業では個人の職責が明確で職務が確実に遂行されているかどうかが重要なので、社員の態度や人間関係は日本企業ほどには重視されないと述べている。

また、遅い選抜が企業特殊熟練形成に及ぼす効果について有用であるとする研究に小池（2005）がある。小池（2005）は選抜に関して 2 つの時期があるとしており、1 つ目は、社内資格において昇格に差がつく時期である「第一選抜出現期」である。2 つ目はこれ以上昇格しない人たちが一定程度出現する時期である「よこばい群出現期」である。彼はこの研究結果によって、遅い選抜が高度な技能を持つ中堅層を形成しやすいと指摘している。

次に、米系と日系の多国籍企業の組織的性格を比較している研究に、村山・大泉（1985）があり、その違いを 3 点指摘している。1 点目は、米系と日系の多国籍企業の組織的性格は、米系は機能中心主義、日系は人倫主義、つまり人間関係中心主義である。2 点目は、機能中心主義では、各ポジションの機能をまっとうする能力さえ個人が持ち合わせていれば、人員を入れ替えることが容易である。3 点目は、人倫主義では、集団活動、依存関係、内部の調和、インフォーマルな会話やネゴシエーション、温情的な人間関係などが絡まって、1 つの強い組織体を構成しているので、インフォーマルな人間関係が重要だ、ということである。

次に、日本的経営の特質をあらわす全体的な概念を終身雇用制を軸にまとめた研究に、占部（1982, 1984）がある。彼の研究の指摘の中で本研究において重

要な指摘が 3 点ある。1 点目は、終身雇用制の諸要素として年功昇進性、年功賃金制、集団主義、福利厚生主義、学歴主義があげられる。2 点目は、日本的経営は環境の変化に適応するために革新を遂げてきており、海外に移植できる適応性をもった日本的経営の特質は人間主義的な経営である。3 点目は、その人間主義的経営は組織環境要因と人間性要因の二つの側面をもっており、前者に該当するものとして雇用の安定（終身雇用）、生活保障的賃金（年功賃金制）、地位の保証（年功昇進性）、福利施設（福祉主義）があり、後者は自主性、自己責任、自尊心だと述べている。

さらに、経済のグローバル化にともなう日本的雇用関係の在り方の研究に、八代(2015)があり、本研究において重要な指摘が 3 点ある。1 点目は、日本的雇用慣行の特徴は、従来の 3 種の神器だけではなく新卒一括採用や定年退職制度などであり、企業ごとに形成された円満な労使関係の礎である。2 点目は、日本的雇用慣行は、熟練労働者を形成し円滑な労使関係を維持したが、企業外労働市場の労働者との格差を生み出した側面もあるということである。

そして、日本的雇用慣行に関する数多くの議論を踏まえ、日本的雇用関係の特徴をまとめている研究に、一守(2016)がある。彼は、日本的雇用関係の特徴を新規学卒者一括採用と終身（長期）雇用制を前提とし、それを支えるしくみとして年次管理を捉えている。

これら多くの日本型 HRM 研究を概観すると、終身雇用、年功制、企業内組合の 3 種の神器は、その内容や重みは時代に合わせて変化してきているものの、日本の企業に深く根差している。特に終身雇用、年功制という従業員を大切に扱うという基本的な考え方をもとに、福利厚生施策や企業内教育訓練などが行われ、新卒一括採用し定年退職まで労使ともによい関係を築くことを目指すという日本型 HRM が形成されていったのだと考えられる。

なお、これらの諸制度の関係について補完性が成り立っているから安定しているという研究がなされており、本研究への示唆が大きい。そこで HRM の補完性について次節でみていくこととする。

3.3. 日本型 HRM の補完性

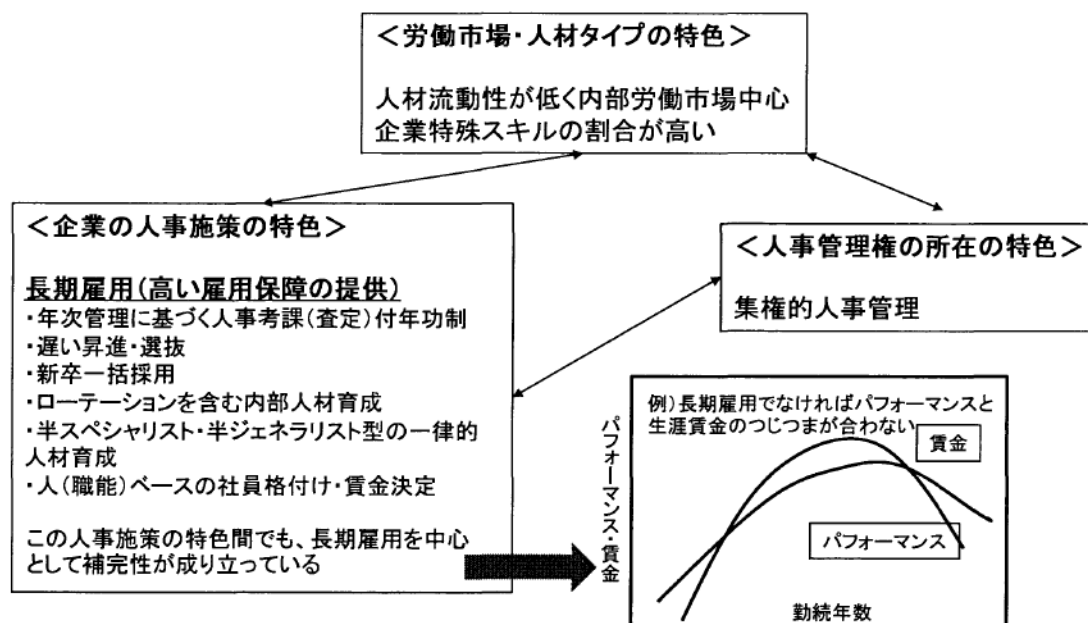
様々な日本型 HRM 研究の中でも、須田(2010)の日本型 HRM の補完性に関する

研究が多くを示唆を与えてくれる。須田(2010)は、企業の人事施策、人事管理権の所在、労働市場・人材タイプの特色の3領域において、日本型HRMとアングロサクソン型HRMの大きく2つの特徴を取り上げている。須田(2010)によれば、日本の人材マネジメントとアングロサクソン諸国の人材マネジメントは対照的な特徴を持っており、先述の3領域は補完性を持っていると主張している。

具体的には、図表3-2のように日本型HRMの第1の特色は、長期雇用と年功制の補完性である。年功賃金とパフォーマンスの関係から、年功制を支えているのは高い雇用保障であるとし、高い雇用保障の下で社員が高い労働意欲を持ち続けるためには、年功制が適した施策であると述べている。

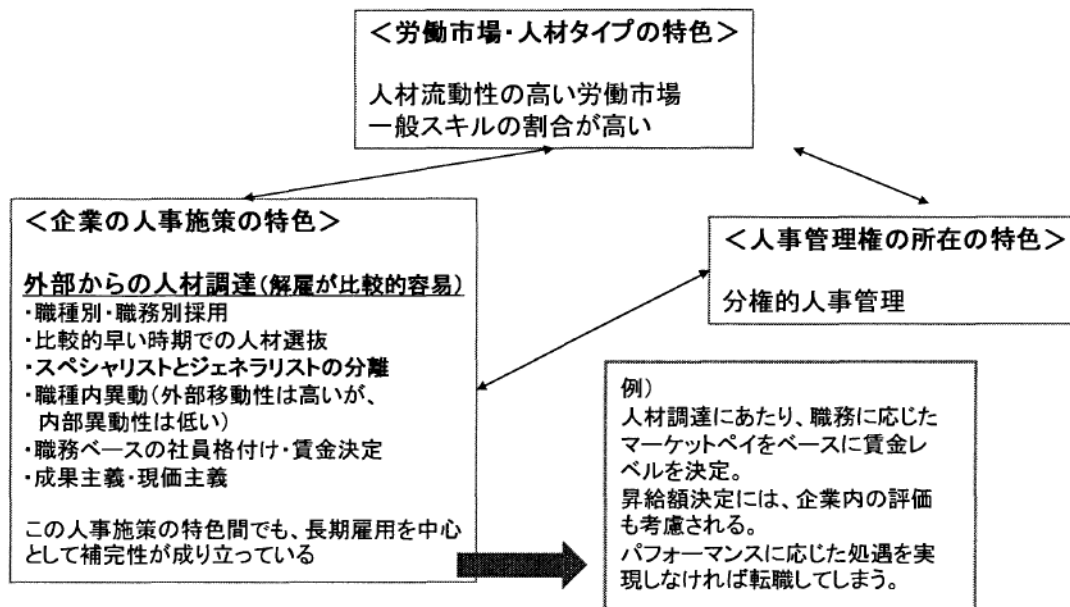
また、図表3-3のように対照的であるアングロサクソン型HRMの特色は、外部労働市場からの人材調達と採用施策との補完性である。必要に応じて外部労働市場からそのつど人材を調達する場合には、人材要件が明らかになっているため、職務別・職種別の採用が適していると述べている。

図表 3-2 日本型 HRM の補完性



出所：須田（2010）p.138 から筆者加筆・修正

図表 3-3 アングロサクソン型 HRM の補完性



出所：須田（2010）p.166 から筆者加筆・修正

また、日本型 HRM に言及しているわけではないが、蔡(2002)は HRM システムがその可能性を実現させるためには、内的整合性（HRM 施策間の整合性）と外的整合性（企業の追求する戦略との整合性）を満たさなければならないと述べている。須田(2010)の日本型およびアングロサクソン型という区分、蔡(2002)の整合性の指摘からも、東南アジアの文化や社会的価値観にあった HRM システムがあるということを考えさせる。

3.4. 日本型 HRM の方向性

これまで本章では、日本型 HRM の特性を概観してきたが、今後の日本型 HRM の方向性はどのように考えられているのであろうか。組織における従業員個々の主体性の研究である馬場(2005)は、企業への参入退出は個の主体性を活かした、より自由なものとなっていかななくてはならず、終身雇用から雇用保障へ

と日本型 HRM が変化していくべきだと述べている。馬場(2005)の中で本研究において重要な指摘が 3 点ある。1 点目は、従来の年功序列型長期固定的雇用慣行は、囲い込みで、従業員が転職の意思があるにも関わらず、制度的に拘束し転職の際に個人が不利益を被る現象要素が強い。2 点目は、囲い込みは行わないが、従業員が自らの意思で企業に長くとどまれば、内部育成による人材の優位性も確保でき、雇用の保障は日本人の集団性と同調しているので、モラルも高まる。3 点目は、モラル向上のための具体的な HRM 施策として、ビジョンの浸透、権限委譲、失敗の寛容などがある、ということである。

また、賃金制度に関する方向性を指摘している研究に楠田(2004)がある。楠田(2004)は、2002 年の春闘を分析し、当時の買い手市場の中で人間基準の人事賃金から仕事基準の人事賃金に変わりつつあると述べている。国際化の進展で欧米型の成果主義に移っていくことに反論し、今後も日本企業が伸びていくためには、これまでの能力主義プラス成果主義という考え方が重要だと主張し、日本型成果主義という概念を提案している。具体的には、これまで日本型といわれてきた職能資格制度に実力評価を加味し、さらに役割の高さとその達成度である業績をみていこうとするものである。

次に、日本的経営に対する単純な見直し論を否定し、どの内容を維持すべきか、あるいは捨てるべきなのかを明らかにしている研究に林(1994)があり、日系企業の海外現地法人 83 社で働く日本人出向経営・管理者、現地人経営・管理者との面接調査を行っている。林(1994)の中で本研究において重要な指摘が 2 点ある。1 点目は、日本人と現地人の間の上司・部下・同僚といった仕事関係のなかで問題が発生しているが、その理由は異文化コミュニケーションにある。2 点目は、日本は仕事の有機的な組織化原理、アナログ志向、高コンテクストコミュニケーションに特徴があり、HRM の今後の方向性としてはそれらと対照的である欧米型とのハイブリッド化が望ましい、ということである。

次に、日本型雇用制度を維持してきた大企業雇用システムの変化や多様性発展の要因の研究に山内(2013)があり、資本国籍要因、業種要因、個別企業要因の 3 点に、大企業雇用システムの変化の要因を集約している。資本国籍要因とは、外資系企業と日系企業との差異であり、本国の雇用システムにおけるベストプラクティスを導入することで高い業績を達成するインセンティブを持つこ

とである。業種要因としては、制度圧力や競争圧力が業種ごとに異なる可能性が高いことから、業種を雇用システムの変化や多様化の1つの要因として捉える必要がある。個別企業要因としては、企業が注目する商品・市場戦略などの理由により、異なる雇用システムを選択する可能性がある。さらに、その業種要因においては、電気・機械など日本に強みがあるといわれた産業では、海外においても日本型雇用制度が維持されやすいが、その他は国際的に収斂しアングロサクソン型に近い雇用制度になると指摘している。

さらに、長期雇用等を特色とする日本的雇用制度は今後も維持されるのか、それとも変化してくのかを分析した研究に八代(2017)がある。彼は、日本企業が他国へ進出する際、製品・サービス市場で競争するだけでなく、労働市場では日本的雇用制度が異なる雇用制度と人材獲得競争をしていると指摘している。八代(2017)の中で本研究において重要な指摘が2点ある。1点目は、日本的雇用制度の根幹は、長期雇用を外枠とする新規学卒採用、年次管理、人事部門による人的資源配分、部門間ジョブローテーションである。そして、同一産業・同一市場における大企業のホワイトカラー・管理職層を対象にした研究を通じて、その日本的雇用制度の将来像を予測している。その視点は産業と市場のマトリックスであり、日本的雇用制度が得意な産業（この場合自動車）と不得意な産業（この場合金融）があり、市場は日本市場とアングロアメリカ市場（この場合ロンドン）というマトリックスで調査を行っている。2点目は、得意産業であれ不得意産業であれ、日本市場では日本的雇用制度は大きな変化が起きていないが、不得意産業のロンドン市場への日本的雇用制度の移転は困難だ、という主張である。

そして、経営組織における、戦略連動型の人的資源管理のありかたの研究に平野(2006)がある。彼は、日本型人事管理の特徴を組織志向、人事部集中、能力主義としており、組織における情報処理と決定のシステム特性および、社会制度の両方と補完的な関係にあると指摘している。平野(2006)の中で本研究における重要な指摘が2点ある。1点目は、人事は流行に従いそれを超える、具体的には現代の環境において機能的と目される特定の人事管理が日本企業に広く普及するが、その後自社組織の独自性に合わせてカスタマイズされていく。2点目は、マネジメント人材とエキスパート人材の二極化した群別管理や自立型

キャリア意識に応じた人事施策などが、日本型人事管理の進化型として広く普及するだろう、という指摘である。

次に、一守(2016)は、正規従業員を中心とした長期雇用、能力ベースの格付けや賃金制度、新規学卒採用、ジョブローテーションといった日本型 HRM を維持しようとする慣性は強いと指摘している。一方、競争環境の変化や業績の短期志向により、賃金制度はアングロサクソン型に移行する傾向がみられ、格付け制度は日本型に職務主義的な要素を付加した役割等級制度へと移行しつつあるとも指摘している。

さらに、日本企業の組織と雇用システムの変化を外国企業によって買収された企業とそうでない企業を比較することによって明らかにしている研究に Olcott(2009)があり、本研究において重要な指摘が 3 点ある。1 点目は、新しい経営環境や株主からの圧力によって、日本の経営幹部は日本型資本主義とは異なる他の資本主義を受け入れるようになってきていると見えるが、実際は日本企業の内部優先志向にはさほど大きな変化が生じなかった。2 点目は、日本の雇用システムは、それを維持することが労働者、資本、政府の相互の利益に合致しており、過去 50 年にわたり維持されてきた、という指摘である。

これらの日本型 HRM の方向性に関する先行研究は、従来からいわれてきた日本型 HRM がどの程度アングロサクソン型に近づくかという視点で指摘がなされており、その視点で分類すると主に 3 つの研究の方向性に整理できる。①日本型 HRM に新たな要素が加わるか一部が変化するというもの、②アングロサクソン型と日本型のハイブリッドになるというもの、③国際的にアングロサクソン型に収斂する、という方向性である。本節で概観した先行研究の中で 3 分類に当てはめられる研究をみると、馬場(2005)は雇用の保証をベースとしており、楠田(2004)は能力主義をベースとしているので、①に近い考え方であろう。林(1994)はハイブリッド化が望ましいと直接指摘しており、一守(2016)は役割等級制度の提案をしているので、②に近いと考えられる。山内(2013)や八代(2017)は、業種によっては国際的にアングロサクソン型に収斂していくと指摘しており、③に分類されるであろう。

日本型 HRM がグローバル化の中で存在意義を失い、アングロサクソン型に近いベストプラクティスな HRM に収斂していくという考え方だけではなく、これ

らの先行研究では、日本市場においてはやや形を変えながらも日本型 HRM は維持されていくという論調が多くみられる。本研究においては、東南アジアの文化や社会的価値観を踏まえると、日本型 HRM をベースとしながらも賃金制度は東南アジアそれぞれの国々の状況・事情を取り入れるという①に近い考え方を東南アジアで考察することとする。

3.5. 東南アジアにおける日本型 HRM との親和性

本研究において 2 章で分かったように、企業の海外進出においては現地の文化や社会的価値観を考慮した経営が欠かせない。特に現地人材をどのようにマネジメントするのかという点においては、その特性が十分に吟味されなければならないであろう。先行研究や種々の調査結果から、東南アジアにおいては日本型 HRM が受容されそうな文化や社会的価値観と、日本型 HRM を適用するには留意しなければならない面があることを検討してきた。このような問いに対して、日本型 HRM が異文化経営の中で受け入れられるかどうかについてアメリカおよび東南アジア現地の日本人マネジャーに対して質問紙調査を行った研究に石田(1985)がある。石田(1985)は、従業員の出身階級とか企業内の地位によってあまり処遇差をつけない階層平等主義、雇用保障、業務上の決定に従業員を積極的に参加させる決定参加は東南アジアにおいて受け入れられる度合いが高いが、それ以外の日本型 HRM は受け入れられにくいと指摘している。

2 章でみたように、日本型 HRM が受容されそうな文化は、他人との競争に打ち勝っていくという意識が少なく、集団を大切にしているという点である。具体的な HRM としては、雇用の安定、早すぎない昇進・昇格、家族も含めた福利厚生などが受容されると考えられる。ただし、そのような施策が人件費高騰を招き、現地経営を圧迫することのないようにしなければならない。

3.6. 小括

日本型 HRM にける 3 種の神器である、終身雇用、年功制、企業別組合の各要素は、正規従業員においては、終身雇用は依然として強く残り年功制はやや業績給も加味されるようになってきているが、現在でも日本企業に深く根差している。また、馬場(2005)の指摘のように、企業が従業員を囲い込む終身雇用か

ら、従業員が自らの意思で企業に長く留まるというように変わっていったとしても、ヒトを大切に人間関係を重んじるという人間中心の考え方は、日本型 HRM の根幹をなすものである。これらは日本の文化や社会的価値観の中で補完性をなしている(須田, 2010)ので、今後の方向性として、アングロサクソン型とのハイブリッド化がやや見られたとしても、当面は維持されていくであろう。

そこで、本研究では実務面においても重要な視点である日本型 HRM の補完性という須田(2010)が指摘している HRM 各施策をベースに、先行研究や東南アジア文化調査を踏まえ、日本型 HRM の特性を 10 点にまとめた。具体的には、図表 3-4 のように、①長期雇用、②年次管理、③遅い昇進・選抜、④新卒一括採用、⑤内部人材育成、⑥一律的人材育成、⑦職能ベースの処遇、⑧家族主義、⑨人

図表 3-4 本研究における日本型 HRM 特性と先行研究の関係

日本型HRMの特性	須田 (2010)	アベゲ レン、 山岡 (2004a ,b)	石田 (1985, 2008)	小池 (2005)	村山、 大泉 (編) (1985)	占部 (1978)	八代 (2015)	一守 (2016)	佐竹 (編) (2014)	中小 企業 基盤 整備 機構 (2015)
①長期雇用	○	○						○		
②年次管理	○	○				○		○		
③遅い昇進・選抜	○			○		○				
④新卒一括採用	○						○	○		
⑤内部人材育成	○									
⑥一律的人材育成	○									
⑦職能ベースの処 遇	○									
⑧家族主義						○			○	○
⑨人間関係重視			○		○				○	
⑩集権的人事管理	○									

筆者作成

間関係重視, ⑩集権的人事管理を日本型 HRM の特性とする。先行研究者が指摘している日本型 HRM の内容と本研究の 10 特性との対応を○印で表している。先行研究との関連については, 占部(1982, 1984)の福祉主義を家族主義に置き換えたように, 先行研究者の意図を筆者が考慮して, これら 10 点の日本型 HRM の特性にあてはめたものもある。なお, これらの 10 特性は, HRM 施策として網羅的かつ重複の少ない概念として適切であると考えた。

なお, 実務面で HRM の設計および運用支援をしてきた筆者の経験からしても, ある時期成果主義が必要視され, 目標による管理を使用した業績評価が導入されたが, 十分な効果を発揮していない状況を多くの企業で目の当たりにしてきた。特にルーティン業務が中心の現場作業や補助的な事務を行う従業員に対しては, 人事制度の趣旨とは逆に従業員のモチベーションを落とすということも多々あり, HRM 施策間の補完性だけでなく, 対象者の職務特性も十分に考慮しなければならない。本研究の対象者は, 東南アジアの現場作業員なので, アングロサクソン型の HRM 施策導入には十分な注意を払わねばならないであろう。

3.7. 日本型 HRM と組織コミットメントの関係

これまで, 東南アジア諸国においてはその文化や社会的価値観から日本型 HRM が受容されそうだとの視点で, 日本型 HRM の特性について考察した。それでは, その日本型 HRM がもたらす成果とは何だろうか。

1960 年代の日本とイギリスの工場労働者の従業員意識・雇用慣行, 労使関係などを調査し, 組織志向と市場志向という概念を提唱した研究に Dore(1973)がある。彼は, 日本は組織志向で, 長期雇用, 属人的賃金, 企業内訓練, 手厚い福利厚生などの日本的経営によって, 組織に強くコミットすると指摘している。一方, イギリスは市場志向で, 企業が倒産しても市場にある他の企業で働けばよいという態度であると述べている。

また, 組織コミットメントに近い帰属意識という概念を用いて, 日本的経営が従業員の帰属意識⁸を高めることを明らかにしている研究に花田(1980)があ

⁸ 1980 年を境に帰属意識を組織コミットメントという新しい概念で捉えようとした欧米の研究が日本にも受け入れられるようになった(松山, 2013)とすれば, 本稿において花田(1980)の言う帰属意識は, 組織コミットメントとして扱ってよいと判断した。

る。彼は、図表 3-5 のように、終身雇用、ジョブローテーション、家族主義、温情主義的上司関係などの経営スタイルが帰属意識と有意な正の相関関係があることを指摘している。なお、その後、関本・花田（1987）は、その組織コミットメントの構成要素には、愛着要素（会社への情緒的愛着）、内在化要素（会社のために尽力したいという意識）、規範的要素（周囲の目が気になる、会社を辞めるべきではないという意識）、存続的要素（辞めることに伴うコスト意識）があると述べている。

次に、日本人の勤勉な労働態度は組織コミットメントを最大化するような日本的な組織・経営施策によるものだという研究に Lincoln & Kalleberg(1990) がある。彼は、日本的な組織・経営施策とは温情型・福祉主義型経営制度であり、そのような組織・経営施策が実施されれば、日本でなくても組織コミットメントは高まると指摘している。

上記に述べた、Dore(1973)、花田（1980）、Lincoln & Kalleberg(1990)の 3 つの研究からはかなり時間が経過しており、日本においてはその文化や社会的価値観の変化が認められる。しかし、彼らの指摘のように、実組織を見ると現在においても日本型 HRM の組織コミットメントへの影響は大きいであろう。日本型経営によって多くの日本企業が長期雇用を実現させてきたことから、日

図表 3-5 経営スタイルと帰属意識の関係

	帰属意識		帰属意識
終身雇用	.238***	勤続年数	.338***
ジョブローテーション	.106**	職 階	.355***
家族主義	.076*	入社前会社経験数 (新卒)	-.154***
温情主義的上司関係A	.210***	会社内職務経験数	.170***
温情主義的上司関係B α	.185***	会社内訓練数	.320***
会社とのかかわり合いA	.240***	教育歴	.164***
会社とのかかわり合いB α	.093**		

***p<..001 **p<..01 *p<..05

出所：花田(1980)p. 11 から筆者作成

本型 HRM によって組織コミットメントが高まり、従業員が定着するという関係が成り立ちそうである。このように、本章によって日本型 HRM が組織コミットメントを高めるということが分かったので、次に組織コミットメントについて、深く掘り下げる必要がある。

4. 組織コミットメントと離職率の関係

前章では、日本型 HRM の効用として組織コミットメントを高めることが分かった。それでは組織コミットメントが高まることの効果とはどのようなものであろうか。本章では組織コミットメントに関する先行研究を概観することで、組織コミットメントとは何か、その成果要因と先行要因はどのようなものが考えられるのかを考察することとする。

4.1. 組織コミットメントとは

組織コミットメントについては、複数の研究者による定義があるが、Porter ら(1974)による、「ある特定の組織に対する個人の同一化および関与の強さ」という考え方がシンプルかつ明確なものであろう。Meyer & Allen(1997)による、「組織と従業員の特徴づけ、組織におけるメンバーシップの継続あるいは中止の決断に関する心理的状态」という定義も広く用いられている。また、March & Simon(1993)は、コミットメントに近い一体化という概念を用いて、その一体化の対象にできるものを①焦点組織の外部組織、②焦点組織自体、③職務に含まれる仕事活動、④焦点組織内下位集団、と述べている。その中で②焦点組織と個人目的の一体化が強いほど、自発的離職性が弱くなると指摘している。本研究でも、東南アジアにおいて、日本型 HRM を現地に適用させた形を行うことによって、その組織に対する個人の同一化および関与の強さを促し、離職率を抑えるという影響が組織コミットメントにはあると考えられる。

日本における組織コミットメントの最も初期の研究論文は城戸(1980)のものである(松山 2013)。城戸(1980, p. 134)では、「組織にコミットしているとは、『組織の目標・価値観を自分のものとして受容している、組織で設定される仕事・役割に対して心理的に打ち込んでいる、組織へ愛着感を持ちその一員として長く停まろうとする気持ちがある』と、とらえている。この組織に長く停まろうとする気持ちこそが本研究の重要な成果変数である低い離職率に結びつくものである。

本研究において組織コミットメントをどのように考えるかということに関しては、組織コミットメントを多次元で捉える先行研究が多くを示唆をあたえて

くれるので、次節でそれらをみていくこととすることとする。

4.2. 組織コミットメントの要素

本節では、組織コミットメントを構成する要素について、どのような研究がなされてきたのかを概観し、組織コミットメントの内容を具体的にする。

4.2.1. Becker のサイドベット理論

組織コミットメントの初期研究において、現在まで影響力があるものに、Becker(1960)のサイドベット理論がある。サイドベットとは副次的な賭け（投資）であり、組織構成員が組織で培ってきた人間関係や世間的評価など本来の目的とは関係のない利益の蓄積によって組織から離脱できなくなるという考え方である。サイドベットは、組織構成員の功利的意識に着目しており功利的帰属意識といわれている（松山 2015）。Becker(1960)は、労働者が組織に何らかの投資をするという行動をとることで、労働者自らの行動に対する選択肢を狭めてしまうなど、行動的な側面を指摘しているところに特徴がある。

また、鈴木(2007)は、同一の航空会社のマイレージが溜まると、そのマイレージを共有していない別の航空会社を利用するとそのマイレージが使用できないし、マイレージを溜めた会社との関係を辞めてしまうと無価値になってしまうという例で、サイドベットを解説している。

実際の企業においても、年功的な賃金とパフォーマンスの関係で、30代や40代ではパフォーマンスに対して低い賃金で抑えられる部分を50代以上において回収する、という生涯賃金とパフォーマンスの帳尻合わせは、まさしくサイドベット理論で説明することができ、退職金制度も同様である。

4.2.2. 情緒的コミットメント

Becker(1960)の行動的な側面に対して、人が組織に所属するのは、その組織に愛着があるからだとする情緒的側面を強調した研究もなされている。Buchanan(1974)は、組織コミットメントを一体化、関与、忠誠心により構成されるもので、組織に対する情緒的な愛着だと指摘している。一方、Kidron(1978)は、組織コミットメントを道徳的コミットメントと計算的コミットメントに分

類しており、道徳的コミットメントは、組織の目標への同一視のことを意味しており、精神的な面のことを指している。Mowday ら(1982)は、組織コミットメントを組織への愛着と主張している。それは、組織の価値や目標の共有、組織に留まりたいという願望、組織のメンバーとして努力したいという意欲などによって示されると述べている。なお、Mowday ら(1982)の開発したOCQ(Organizational Commitment Questionnaires)は最もよく利用されているコミットメント尺度である(松山 2015)。

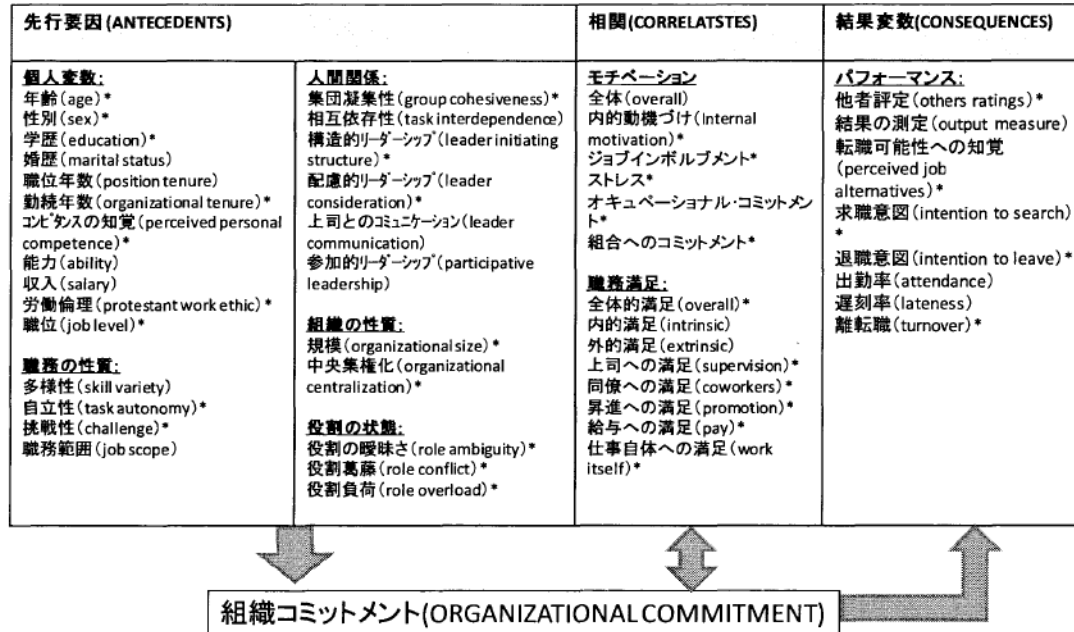
このように、組織コミットメントの初期の研究は、功利的なコミットメントと情緒的なコミットメントの2次元でとらえるものが主に海外の研究者によって多くなされてきた。

4.3. 組織コミットメントの成果要因：離職率への影響を中心に

本稿 4.1 および 4.2 において、組織コミットメントとは何か、どのような要素を含んでいるのかを概観してきたが、次に組織コミットメントが経営に及ぼす影響についてみていくこととする。HRM の大きな目的の一つは人材育成であり、その実現のためには、離職率を低くしなければならない。この点については、いくつかの先行研究が「企業への組織コミットメントと離転職の関係」を明らかにしており、興味深い。

組織コミットメントの成果変数として、組織に残る意思、欠勤率の減少、仕事努力をあげている研究に Mowday ら(1982)がある。また、Mathieu & Zajac(1990)は、先述の OCQ を中心にメタ分析を行い、組織コミットメントと離職についてまとめている。彼は、組織コミットメントは、離職の意思とは -0.46 、実際の離職とは -0.28 の高い相関があるとしている。彼は、さらに、組織コミットメントを情緒的コミットメントと功利的コミットメントに分けた分析も行っている。情緒的コミットメントと離職の意思は -0.52 、実際の離職とは -0.28 、功利的コミットメントと離職の意思は -0.22 、実際の離職とは -0.25 の相関がある。Mathieu & Zajac(1990)は、この分析結果から図表 4-1 のように組織コミットメントの結果変数として退職意図や離転職をあげており、組織コミットメントが強いほど離職の意思は弱くなり、実際の離職も少なくなると指摘している。また、先行要因としては個人属性、役割、職務特性、リーダーとの関係、組織特

図表 4-1 組織コミットメントの先行要因と結果①

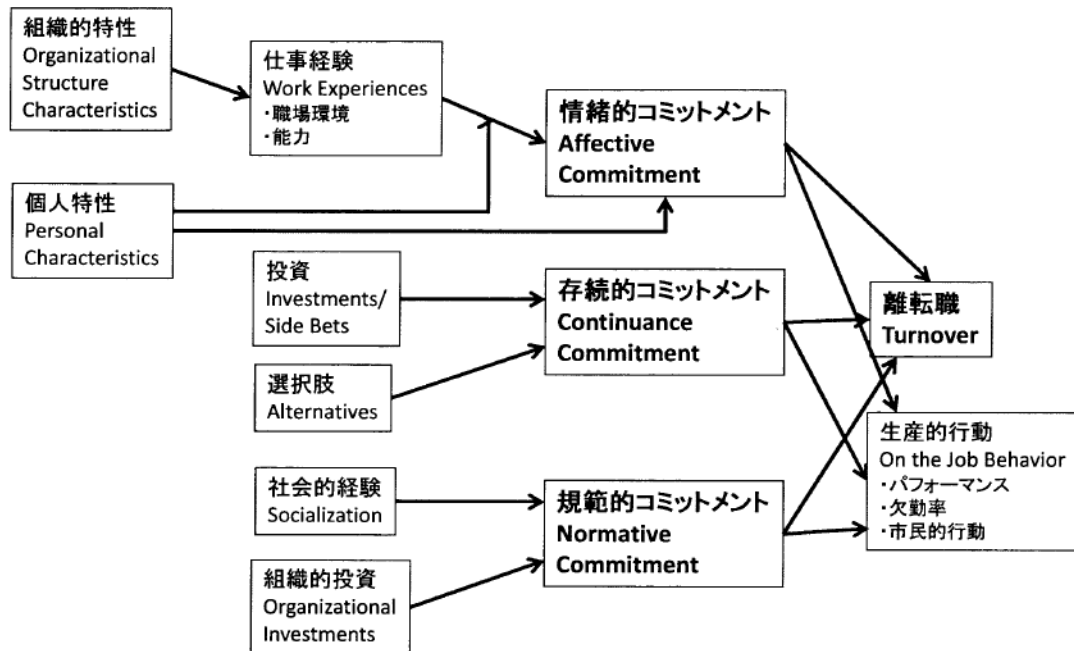


出所: Mathieu & Zajac (1990) から筆者作成

性をとりあげており、有意な相関があると指摘している。

また、様々な組織コミットメント理論を整理した Meyer ら (2002) は、その組織コミットメントを情緒的コミットメント、規範的コミットメント、存続的コミットメントに分けて、各々の離職の意思、欠勤などとの相関を分析している。離転職の意思に関しては、情緒的コミットメント -0.56 、規範的コミットメント -0.33 、存続的コミットメント -0.18 で、それらの中でも情緒的コミットメントと離職の負の相関が強い。Meyer ら (2002) は、この分析結果から離職および離職への認知は、組織コミットメントの結果変数だと指摘している。Meyer & Allen (2001) は、組織コミットメントの先行要因と結果について、図表 4-2 のように整理している。

図表 4-2 組織コミットメントの先行要因と結果②



出所：Meyer & Allen(2001)から筆者作成

組織コミットメントは、離職の意思や離職と負の相関があり、特に情緒的組織コミットメントは、本研究の課題である低い離職率をもたらす可能性が大きいことが分かった。では、組織コミットメントの先行要因としては、どのようなものが考えられるのであろうか。

4.4. 組織コミットメントの先行要因

組織コミットメントの先行変数として、Mowday ら(1982)は、個人的特性要因、職務関連要因、仕事経験要因、構造特性要因をあげている。また、構造要因には人事制度が含まれるとしており、本研究においては日本型 HRM が東南アジアの日系中小企業において組織コミットメントを高めるのかが重要なテーマであり、大きな示唆を与えてくれる。

また、Meyer ら(2002)は、情緒的コミットメント、規範的コミットメント、存続的コミットメントの3要素の先行要因について、個人変数（年齢・勤続年数・自己効力感など）、職務経験、転職先と投資などとの相関を分析している。

次に、組織コミットメントの先行要因の中でも、HRM との関係性を述べている研究に Allen & Meyer(1990)があり、本研究への重要な指摘が2点ある。1点目は、そもそも情緒的コミットメントと規範的コミットメントは相関が強く、存続的コミットメントはそれらとは弱い相関しか見られない。2点目は、離転職と高い負の相関があるとされている情緒的コミットメントと相関の強い（.5以上）HRM 施策は、仕事への挑戦、役割の明確化、ゴール設定、組織への依存度、株式所有、個人尊重、経営参画度など、ということである。

本稿 4.3 および 4.4 でみたように、組織コミットメントに関する研究では、情緒的コミットメントが離職やその意思と最も強い負の相関があり、本研究においても重要な要素であることが分かった。本研究の対象である現地作業員にとっては、情緒的コミットメントと相関の強い HRM 施策の中でも、Allen & Meyer(1990)の指摘した個人尊重が重要な視点ではないだろうか。彼の指摘の中では、個人尊重と経営参画度が日本型 HRM との親和性が高いが経営参画度は現場の作業員にとってはやや意識しにくいからである。なお、個人尊重は、本稿 3.5 で日本型 HRM 特性とした10項目との関連でいえば、①長期雇用、⑤内部人材育成、⑦職能ベースの処遇、⑧家族主義、⑨人間関係重視との関連が大きいといえる。

4.5. 日本企業を対象とした組織コミットメント研究

本章では、組織コミットメントに関する海外における初期の研究の流れをみてきた。サイドベット理論に始まり、情緒的コミットメントと功利的コミットメントに要素を分けてとらえるようになり、さらに、情緒的コミットメント・規範的コミットメント・存続的コミットメントと3要素に分類されてきた。それでは、日本企業を対象とした研究はどのようになされてきたのでしょうか。本研究は日系中小企業において、日本型 HRM が東南アジア現地従業員に受容されるのかどうかという問いに答えようとしているので、日本企業における研究を概観することが重要である。

4.5.1. 田尾の研究

組織コミットメントを媒介変数として会社人間の成立と未来をまとめている研究に田尾（1997）がある。彼は、組織コミットメントに対する関連変数として、仕事への関与度、キャリアコミットメント、人間関係への満足度などを取り上げ、それぞれの変数間に強い相関があることを指摘している。特に、組織に居続けるべきだから居るという規範的なコミットメントが日本的な特徴であると主張している。

田尾（1997）からは、時間が経過しており、日本においては、その文化や社会的価値観の変化が認められるが、実組織を見ると現在においてもその影響は小さくないであろう。規範的コミットメントは、日本企業においてブラック企業と呼ばれるように労働者に対して過剰な労働を強いて、社会的な問題になったという負の側面があると考えられる。

4.5.2. 高木の研究

組織コミットメントを愛着要素、内在化要素、規範的要素、存続的要素と4次元でとらえた高木(2003a)は、それら組織コミットメントの各要素と先行要因との関係を分析している。また、高木(2003b)の本研究への重要な指摘として、上司との人間関係が内在化要素と愛着要素に対して、同僚との人間関係が愛着要素と存続的要素（負）に対して有意な影響を与えていると述べている。さらに、職場での良好な人間関係が組織への情緒的なコミットメントを高めると指摘している。

この職場の人間関係を重視する傾向は、実ビジネス界においても一時期姿を消したかのように見えたが、昨今また重視する傾向が現れている。例えば、企業内においてスポーツやレジャーなどのサークル活動的なものが行われたり、フリーアドレスで執務場所を固定にしないことによって、普段仕事を一緒に行っていない従業員同士のコミュニケーションを促進するなどの人間関係を重視する施策が増えている。

4.5.3. 鈴木の研究

日本的経営システムと組織への忠誠心についてまとめている鈴木(2007)は、

本研究への重要な 5 点の指摘をしている。1 点目は、若年時の賃金の過少支払い分をキャリアの後期で回収しなければならないので、日本人は長期的に企業にコミットする。2 点目は、企業特殊スキルが大きい従業員は特定の企業に居続ける。3 点目は、1 点目 2 点目のようなことによって日本的経営システムは組織と個人が長期的な関係を築くような仕組みでサイドベットが蓄積されていく。4 点目は、花田(1980)や Lincoln & Kallberg(1980)の研究から、日本的経営によって情緒的コミットメントも促進される。5 点目は、働く人の組織コミットメントが強いと長期雇用、価値観の共有、役割外行動の促進というメリットを享受できる、という指摘である。

4.5.4. 松山の研究

人事施策と組織戦略や組織文化などの変数との関係を明らかにしている研究に松山(2015)がある。彼は、先行研究をもとに、組織コミットメントの先行要因を組織特性、個人特性、HRM 施策、外部環境、職務特性、組織風土、役割状態などと述べ、成果要因候補をリテンション、生産的行動、従業員の福利と指摘している。松山(2015)は、同じ HRM 施策でも従業員の知覚が異なれば組織コミットメントも異なると主張している。また、福祉型 HRM（従業員持ち株制度・休暇制度・福利厚生施設施策）および自己選択型 HRM（退職金前払い制度・地域限定社員制度・早期退職優遇制度）が組織コミットメントを高めるかどうかを分析している。その結果、自己選択型 HRM は愛着的コミットメントを強め存続的コミットメントを弱めるとしており、福祉型 HRM は両方のコミットメントを高めると述べている。

4.5.5. 蔡の研究

研究開発組織で働く研究者のコミットメントについてまとめている研究に蔡(2000)がある。彼は、研究者のコミットメントが組織ではなく自分の専門分野や知識、技術に強くコミットすることが大きな特徴だと指摘している。しかしながら、組織が組織内・外での外部活動を積極的に促していると認識している研究者ほど、組織内での満足や組織コミットメントは高まると述べている。蔡(2000)は、日本型 HRM が組織コミットメントを高めるという研究が多い中で、

研究者においては状況が異なるという興味深い示唆である。本研究の対象は現地作業者クラスであるが、今後の研究においては職種別に分析することが必要だと考えられる。

4.6. 小括と本研究のリサーチクエスチョン

本章でみてきたように、組織コミットメントに関する研究は豊富な蓄積があり、Meyer ら(2002)の分類である情緒的コミットメント、規範的コミットメント、存続的コミットメントに分けて考えることが支持を得ている。さらに、関本・花田(1987)や高木(2003a, 2003b)のように情緒的コミットメントを会社への情緒的愛着である愛着要素と、会社のために尽力したいという意識である内在化要素に分けて分析する方法も日本では多く行われている。いずれにしても、従業員の離職やその意思を抑制することに一定の効果があるという点においては共通している。その組織コミットメントの要素の中でも情緒的コミットメントが離職の意思や離職と強い負の相関があることが本研究への重要な示唆である。また、情緒的組織コミットメントに対する先行要因としては、人間尊重や上司・部下との人間関係が指摘されており、本研究で着目している日本型 HRM との関連が大きい。本研究は欧米と日本で行われてきた研究を中心にまとめたが、本研究の対象である東南アジアの日系中小企業における状況は、あまり明らかにされていない。そこで、本研究では先行研究で指摘されている日本型 HRM が日本人の組織コミットメントを高めるという分析結果を、本研究対象である東南アジア現地作業者層において実証していく必要がある。

なお、実務面においてこの組織コミットメントは階層による違いも非常に大きいものだと考えられる。日系企業における管理職層は、これまで蓄積してきた企業特有のスキルや人脈を活かして仕事を進める傾向があり、存続的な要素が高い傾向にあると思われる。また、作業者クラスは企業特殊スキルを身につけており、人間関係を重視しているものの人脈を活かして仕事をこなすという場面は多くはないであろう。したがって、本研究では管理職層を対象とはせず、現場作業者に対象を絞ることで、どのような要因が彼らの組織コミットメントを高めるのかを考察する。

そして、本研究において大変重要な点は、上記の現場作業者の組織コミット

メントを個々人の違いではなく、この階層全体の組織コミットメントを把握する必要があるということである。4.1 で確認したように、組織コミットメントの定義には様々なものがあるが、個人の組織に対する認識という点では一致している。しかしながら、本研究においては、日本型 HRM をどのようにして現地作業層に受け入れられるようにしていくかが課題であり、東南アジア日系中小企業の HRM は中央集権的に日本本社に決定権がある。日本本社が現地作業層の組織コミットメントをどう認識しているかが、HRM 施策に大きな影響を及ぼすと考えられる。したがって、個人別ではなく、作業層全体としての日本本社の組織コミットメントに関する認識が重要なのである。

また、本章でみたように HRM 施策は組織コミットメントの先行要因として多くの先行研究で指摘されているが、その施策そのものだけでなく、運用における巧拙による影響が大きいと考えられる。この運用面は、本稿 3.6 で指摘した日本型 HRM の 10 特性のうち、⑨人間関係重視の中で特に上司との人間関係に現れてくるであろう。作業層にとって、信頼していない上司からであれば、仕事の指示や仕事に対する評価がどのようなものであったとしても、組織コミットメントを高めることにより影響を与えない。組織コミットメントに関しては、先行研究から導き出された、日本型 HRM が組織コミットメントを高めるということに加え、企業内における階層および職種、さらに上司との人間関係も影響を与えると思われるので、本研究においてはこのような点も考慮していかなければならない。

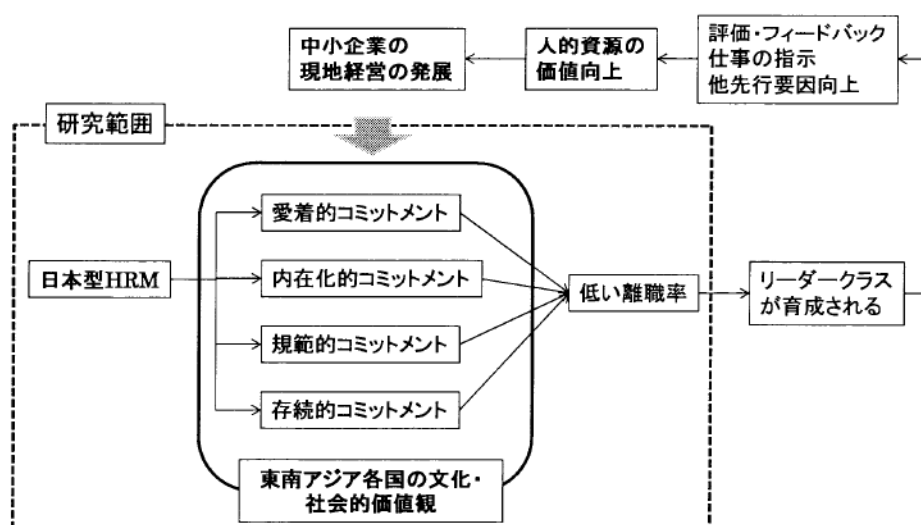
本節で述べたように、本研究の目的である「日系中小企業の東南アジア現地経営が発展するカギを人的資源管理の視点から明らかにする」を実現するためには、どのような日本型 HRM が東南アジア現地従業員の組織コミットメントを高めるのかを明らかにしなければならない。そこで、本研究の目的を実現するためのリサーチクエスチョンを「東南アジア日系中小企業において、日本型 HRM の何が受容され、どのような点を変えていかなければならないか」とする。そして、次章において、これまでの考察を概念モデルとしてまとめるとともに、このリサーチクエスチョンにどのような研究手法を用いて答えを出していくのかを述べることにする。

5. 本研究の概念モデルと研究手法の概要

ここで、第1章から第4章までで概観してきた、各種調査や先行研究の関連性を整理し、本章以降の実証研究で何を明らかにするのかを示すこととする。第1章では、日系企業の東南アジア進出が進んでおり、その多くがHRM上の問題や課題を抱えていることが分かった。続く第2章から第4章を通じてその解決の方向性を探るため、HRMにおける文化の重要性、日本型HRMの特性、日本型HRMと組織コミットメントの関係、組織コミットメントと離職の関係を概観した。HRMにおいては、その地域の文化や社会的価値観を考慮することが重要だが、東南アジア地域では他人との競争に打ち勝っていくという意識が少なく、集団を大切にしており、日本型のHRMが受け入れられそうな面が多いことが分かった。また、日本型HRMは従業員の組織コミットメントを高める、組織コミットメントは離職の低下をもたらす、という研究が多くなされていた。

そこで、今後の実証研究を進めていく上での概念モデルとして、図表5-1のように、日本型HRMをベースとしながらも東南アジアに合った形でアレンジす

図表 5-1 本研究の概念モデル



筆者作成

ることで、現地従業員の組織コミットメントが高まり、低い離職率となり、従業員をとりまとめるクラスの人材が育成され事業が発展するという好循環を期待する概念モデルを想定することとする。

本稿 1.4.5 において本研究の意義を、東南アジアにおける日系中小企業の HRM とその成果が仮説検証によってモデル化されれば、現地中小企業の発展に大きく貢献するであろうということを述べた。本稿 3 章および 4 章において、日本型 HRM、組織コミットメントと離職率の関係の先行研究を概観した結果、日本型 HRM は組織コミットメントを高めるという研究、組織コミットメントは離職の意思や離職率を低下させる、という研究が多くなされていた。そこで、このような日本型 HRM、組織コミットメント、離職率という 3 変数の関係を明らかにすることを本研究の範囲として設定していくこととする。なお、離職の意思ではなく離職率を変数とする理由は、離職の意思よりも離職率のほうが正確かつ容易に実数から測定できるからである。

5.1. 研究手法

5.1.1. 日本本社、日本本社経営トップの認識を問うことの重要性

本研究では、日本本社および日本本社経営トップが東南アジア現地法人の作業員について、どのような認識を持っているのかが、分析上、重要だと考えている。その理由は、現地法人のスタートアップから成長軌道に乗るまでは、日本本社および日本本社経営トップの役割が非常に大きいと考えられるからである。また、東南アジア現地中小企業の HRM は中央集権的に日本本社に決定権があると考えられる。

組織コミットメントに関しても、4.6 で述べたように、本研究においては、日本型 HRM が現地作業員全体にどのように受け入れられるかが研究課題であり、個々人の組織コミットメントの違いを把握して、個人別に対応を取ることは視野に入れていない。したがって、東南アジア現地作業員の組織コミットメントを個人別ではなく、日本本社が階層全体としてどのように認識しているかが重要なのである。

また、組織コミットメントと離職の意思を同一人物に問うような、同じ回答者から心理的変数を収集する研究では、コモンメソッドバイアスを生じさせる

可能性が指摘されており(西村, 2013; Podsakoff 他, 2003), 客観的データである離職率を従属変数とすることは適切であると判断した。さらに, 組織コミットメントの各質問項目においては, 現地作業者が真の反応ではなく, 日本本社に悪い印象をもたれないように回答してしまうという, 社会的望ましさが懸念される面においても, 日本本社の認識を問うことは, コモンメソッドバイアスを解決する 1 つの手段である。

なお, 本稿の目的は「東南アジアにおける日系中小企業が発展するカギを HRM の視点から明らかにする」であるが, 1.4.5 で述べたようにその日系企業には, ①日本で大規模で, グローバルに展開している企業, ②日本では大規模だが, 現地では中小で独自の経営を行っている企業, ③日本では中小だが, グローバルに展開している企業, ④日本で中小で, 現地でも中小で独自の経営を行っている企業という 4 分類が考えられる。本研究で②④ともに研究対象に扱う理由は, 日本本社の規模に関わらず, 現地でのスタートアップから成長軌道に乗るまでが経営において重要な局面であると考えたからである。

ここで, ②④ともに日本本社および日本本社経営トップが果たす役割が大きいことを確認しておく必要がある。清水(1990)は, 大企業の経営者の役割について, 「将来構想の構築, 戦略的意思決定, 執行管理」の 3 点をあげており, 執行管理の中の組織活性化策として, 人事評価制度の改革が重要であると指摘している。また, 清水(1986)は, 中堅・中小企業が成長するためには, 経営者の環境対応力が中心課題であり, 経営者が重要であると指摘している。清水(1986, 1990)は, 国際経営に限定した研究ではないが, HRM における経営者の役割が大きいことが分かる。

また, 国際経営におけるガバナンスと本社の役割に焦点を当てた松田(2016)は, グローバル・グループ本社の役割を「本社の投資家的機能である見極める力, 本社の連携強化機能である連ねる力, 本社のグループ代表機能である束ねる力」に 3 分類している。その束ねる力には経営資源調達が含まれ, ヒトに関する部分は本研究対象である HRM の領域である。さらに, グループ本社がその束ねる力を果たすためには, 業績・人事評価, 報酬体系, キャリアデベロップメントプラン等の明確化が必要だと指摘している。

また, 白木(2008)は, 海外子会社が現地で HRM システムを構築する際は, 4

つの影響力が働くとしており、そのうち、本国からの同型化の圧力として、クロスナショナル同形化とコーポレート同形化を指摘している。クロスナショナル同形化とは本国の制度的環境であり、コーポレート同形化とは親会社から子会社に対する国際的適合への圧力である。白木(2008)は、現地中小企業に特化した研究ではないが、現地大企業だけでなく現地中小企業も本国および親会社の影響を受けるであろう。

本節では、現地中小企業に対する日本本社および日本本社経営トップの役割の大きさ、個々人ではなく組織階層全体で組織コミットメントを把握する必要性などを確認した。そこで、次項で述べる各調査においては、質的調査は日本本社の経営トップへのインタビュー、量的調査は日本本社の社長室あてに郵送によるアンケート調査を行うこととした。

5.1.2. 混合研究法を用いた背景

前項で、本研究では、日本本社および日本本社経営トップの認識を問うことの重要性を確認したが、本項では、具体的な研究方法について述べることとする。本研究は、東南アジアの日系中小企業において、3変数、日本型HRM、組織コミットメント、離職率の関係を明らかにするために、3段階の調査を行った。まず、第1回質的調査によって仮説を導出し、次に量的調査によって検証を行い、さらに、第2回質的調査によって検証された内容を確認するという混合研究法を用いた。混合研究法とは、哲学的仮定と探求の研究手法をもった調査研究デザインであり、1つの研究、または順次的研究群で量的かつ質的データを集め、分析し、混合することに焦点をあてるものである(Creswell & Plano Clark, 2007)。図表5-2のようにおもな混合研究法には4つのデザインタイプがある。本研究では第1回質的調査による仮説の導出から量的調査を行う流れにおいて探求的タイプで研究を行った。次に、量的調査による検証から第2回質的調査による確認において説明的タイプで研究を行った。このような量的調査と質的調査の両方を用いることの有効性について馬場(2002)は、定量分析・定性分析双方の相互補完性を活かして併用することにより、研究者の主張に関する他者からの理解を促し、説得力が増すと述べている。具体的な調査内容は該当箇所で述べるが、本章で研究手法の概略とそれを採用した背景を確認する。

図表 5-2 混合研究のデザインタイプ

デザインタイプ	目的	強み	タイミング	重みづけ	データの混合方法
トライアングレーション	調査研究課題を最もよく理解するために、同じトピックに関する異なるが補足的なデータを得ること	<ul style="list-style-type: none"> ・直観的理解を助ける ・同じ時期に両方のデータが収集されるので効率がよい ・各調査を別々に分析できる 	並行的： 同時に量的調査および質的調査を行う	通常は平等	解釈あるいは分析の間にデータを統合する
埋め込み	1つのデータセットのみでは十分でなく、異なる質問に答える必要がある場合に、それぞれのタイプの質問によって異なるタイプのデータを得ること	<ul style="list-style-type: none"> ・1つのデータタイプがもう1つより優先順位が低いときに、時間とリソースをかけずにデータ収集できる 	並行的あるいは順次的	平等でない	1つのタイプのデータをもう1つのタイプのデータを用いて、より大きなデザインに埋め込む
説明的	質的データによって、はじめの量的結果を説明するか、あるいはその上に構築する	<ul style="list-style-type: none"> ・重要な結果、中心を離れた結果、驚くような結果について説明するために質的データを必要とする場合に適している 	順次的： 量的調査 ↓ 質的調査	通常は量的	2つのフェーズの間のデータを結合する
探求的	第1の研究手法（質的）の結果が第2の研究手法（量的）に進展するのを助け、情報提供を行うこと	<ul style="list-style-type: none"> ・質的にはじめるので、現象を探求するのに最も適している ・調査票を開発し検証する、あるいは量的に研究するために重要な変数を同定する必要があるときに有効 	順次的： 質的調査 ↓ 量的調査	通常は量的	2つのフェーズの間のデータを結合する

出所：Creswell & Plano Clark(2007)から筆者作成

混合調査法を体系的にまとめている Creswell & Plano Clark(2007)は、混合研究法を用いる際に、①量的および質的手法のデータを使う順序、②量的および質的手法の重み、③どのようにして量的および質的手法を混合するか、の3点を決定する必要があると指摘している。本研究においては、特に①量的および質的手法のデータを使う順序について研究の質を高めるために留意した。次節以降で、研究を行った順に各調査の必要性和限界について確認することとする。また、図表 5-3 の区分に従えば、本研究のデータ形式別の調査のやり方においては、定性調査は面接調査（質問法）、定量調査は郵送調査（質問法）によって調査を行った。

図表 5-3 調査のやり方（データ形式別）

定性調査	定量調査
<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>面接調査（質問法）</u> ・ 参与調査（観察法） ・ 非参与調査（観察法） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 電話調査（質問法） ・ フィールド実験（実験法） ・ 実験室実験（実験法） ・ <u>郵送調査（質問法）</u> ・ 留置調査（質問法） ・ インターネット調査（質問法）

出所：照井，佐藤(2017, p. 24)から筆者作成

5.2. 第1回質的調査の必要性と限界

5.1 で述べたように本研究では2回の質的調査を行っているが，本節では質的調査の必要性と限界について，確認することとする。Bettis ら(2015)は，重要な問いを探索する際や新しい洞察を引き起こすために質的調査を行うことを勧めている。また，Bettis ら(2015)は，質的調査はたくさんの問いに対して，討論をする引き金になる，演繹的・帰納的両方の研究に役立つ，明らかにされていない領域を初期段階で探るのに有効であると主張している。大谷ら(2013)は，質的調査は概観図だけではわからない具体的な事柄や，日常生活の背後にある社会の仕組みを解き明かして，われわれの世界観を深め広げることに役に立つと主張している。また，佐藤(2015, p. 11)は，質の高い質的論文の条件として以下の5つのポイントをあげている。本研究においも，第1回質的調査および第2回質的調査において，下記5点に留意しながら記述を進めた。

- ①一つの記述や分析におけるしっかりした実証的根拠
- ②複数のタイプの資料やデータによる議論の裏付け
- ③具体的なデータと抽象的な概念ないし用語との明確な対応
- ④論文の中で，③についてのきちんとした解説
- ⑤議論や主張の根拠となる具体的データの過不足ない記述

なお、本研究では、質的調査の中でもインタビューによるケース・スタディを用いることにした。なぜならば、「どのように」と「なぜ」の問題はより説明的であり、ケース・スタディ、歴史、および実験による分析が望ましい(Yin, 1994)と考えられるからである。本研究の探索的段階では、日系中小企業の東南アジア現地において、どのような HRM の問題や課題があり、その問題や課題はなぜ起きているのか、どのように対応しようとしているのか、を明らかにする必要がある、インタビューによるケース・スタディが適切だと判断した。

上述のようなインタビューにも強みと弱みがあり、その弱みとして、問題の構成がよくないために生じるバイアス、よく思い出せないために生じる不正確さ、面接者が聞きたいことを被面接者が答える(Yin, 1994)があり、本研究においてもこれらの限界を認識する必要がある。さらに、Yin(1994)は、数少ない事例は一般化の基礎をほとんど提供していないと主張している。馬場(2002)も質的調査における実際の因果とマクロレベルの因果とは別問題であり、質的調査には客観性の欠如という限界があると指摘している。

5.3. 量的調査の必要性和限界

本研究では、第1回質的調査を実施して仮説を導出した後に、量的調査を実施した。研究には仮説生成型と仮説検証型があるが、第1回質的調査において生成された仮説を検証するために量的調査を行った。また、5.2 で述べた質的調査の限界を補う意味でも量的調査が欠かせないと判断した。

図表 5-2 にあるように、質的調査実施後に量的調査を行うことは、混合研究法の探求的タイプであり、第1回質的調査の結果が量的調査に進展するのを助け、情報提供を行うという関係が成り立っている。また、探求的タイプの混合研究法は質的にはじめるので、現象を探求するのに最も適しており、調査票を開発し検証する、あるいは量的に研究するために重要な変数を同定する必要があるときに有効である。

量的調査と質的調査の違いをまとめている、Creswell & Plano Clark(2007)は、図表 5-4 のように量的調査は、リサーチクエスション (RQ) への答えや仮説の検証を行うのに適していると主張している。また、本研究の量的調査は、郵送調査による質問紙法によって行った。郵送調査による質問紙法は、多変数・多量なデータを獲得しその項目間の関連を検討するための方法論であり、人間の思考や意識、感情などを言語・数値を用いて間接的に計測する手法(大坊, 2007)である。なお、郵送調査による質問紙法の優れている点は、比較的短い時間に一定の条件下で多数の人から幅広い回答を得られること(佐藤, 2002)である。しかしながら、回答者に尋ねられるのは意識レベルであり、インタラクティブに実施する面接法と比べると深いレベルでの情報は得られにくい(大坊, 2007)。本研究は、第1回質的調査から導出された仮説を検証するために、なるべく多くのサンプルに対して調査を行う必要から、郵送調査による質問紙法を行うこととした。

図表 5-4 データ分析方法の違い

量的調査	フェーズ	質的調査
<ul style="list-style-type: none"> ・データのコーディング(数値)化 ・データベースの整理 ・データの成型 	準備	<ul style="list-style-type: none"> ・文物の整理 ・各種テキストの文字おこし ・電子化されたデータの整理
<ul style="list-style-type: none"> ・生データの概観 ・データの図表化 ・記述分析の実施 ・傾向のチェック 	探索	<ul style="list-style-type: none"> ・データの通し読み ・アイデアのメモ
<ul style="list-style-type: none"> ・適用する統計手法の選択 ・RQへの答え、仮説の検証 ・分析に必要なデータのピックアップ 	分析	<ul style="list-style-type: none"> ・データのコーディング ・コードへのラベル付け(カテゴリ分け) ・カテゴリをグループ分け ・カテゴリの相互関連付け ・質的分析ソフトの利用
<ul style="list-style-type: none"> ・数量分析の結果を記述 ・図表にまとめて表記 	表示	<ul style="list-style-type: none"> ・カテゴリの分析結果を記述 ・モデルや図表で標記
<ul style="list-style-type: none"> ・外部の基準と比較 ・過去の調査からスコアの信頼性チェック 	妥当化	<ul style="list-style-type: none"> ・調査結果の立ち位置や参加者を明記 ・参加者によるチェック

出所: Creswell & Plano Clark(2007, p144)から筆者作成

ここで、アンケート作成時のバイアスについて、確認しておく必要がある。アンケート調査の項目を考える際、何らかの仮説をイメージして項目を作成するため、アンケート実施者の頭の中で作られた範囲のデータしか入手できない(馬場, 2005)。また、リッカート法で5段階あるいは6段階で聞く場合、それぞれのスケール間が等間隔なのか、連続型なのか、離散型なのかの検討がなされていない場合も多い(馬場, 2005)。なお、ワーディングにおける注意点は、図表5-5の大坊(2007)の指摘が参考になる。本研究では、リッカート法の6段階で聞いており、事前に3人の経営者にワーディングの分かりにくさや勘違い、5段階または6段階のどちらが等間隔に近いかなどの確認を行った。

なお、量的調査の限界として馬場(2002)は、①自然現象に比べ弱いモデルの

図表 5-5 質問紙におけるワーディングの注意点

項目	注意点の詳細
(1) 意図を明確にし、あいまいな表現をしない	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平易で明確な文章にする。 ・ 1つの質問文に複数の質問を入れない。 ・ 回答者の意見や気持ちを問うのか、世間・他者一般に当てはまる知識を問うているのか明確に分かるようにする。 ・ 特定の条件下では当てはまるが、それとは異なる場合には当てはまらない表現は避ける。 ・ 日常生活では容易に生じがたい出来事については、回答者に判断の幅を与えるものであり、望ましくない。 ・ 文章の意味の取りにくい、多義的な表現、二重否定や回りくどい表現は避ける。
(2) 誘導的な表現をしない	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一定の回答を促すような価値的な方向付けを含む記述は避ける。 ・ 大方の評価が定まっているような特定の人物や事象を例示として挙げない。 ・ 回答の選択肢が肯定・否定のどちらかに大きく偏って配置されていない。 ・ ステレオタイプの表現をしない。
(3) その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 質問文の順序によっては、後続の回答がそれ以前の質問文によって影響されることがある。 ・ 差別的な表現を避け、適切に丁寧に表現する。 ・ 用語の統一を図る。 ・ 前段階でおこなった予備研究で得られた結果をふまえた質問紙を作成した場合や先行研究との比較をする際には、安易に文章スタイルを変えない。

出所：大坊(2007)から筆者作成

説明力、②断定的ではない統計的検定結果、③異常値の価値、④回帰分析の説得力を活かしきれない、⑤因果性を示すことは困難、⑥分析結果がすべてではない、と指摘しており、本研究への深い示唆がある。特に⑥にあるように定量分析の結果は母集団を推論しているに過ぎない。また本研究においては、③のように統計的に表れなかった点についても、研究目的上は重要な含意があるかもしれない。

5.4. 第2回質的調査を行った目的

本研究においては量的調査の後、さらに第2回目の質的調査を面接調査による質問法によって行った。この調査手法の重要性や限界点については、本稿5.2で述べたとおりである。量的調査を行った後で、さらにインタビューを行ったのは、本稿5.3で指摘した量的調査の弱点である、深いレベルでの情報が得られにくいや統計的に表れない重要な点もある、を補う必要があるからである。筆者の経営コンサルティング経験や序章で述べた問題意識から、本研究では量的調査のこれらの弱点は、実務的含意を考察する上で解決が必要だと判断した。また、図表5-2にあるように、量的調査実施後に質的調査を行うことは、混合研究法の説明的タイプであり、質的データによって、はじめの量的結果を説明するか、あるいはその上に構築するという関係が成り立っている。重要な結果、中心を離れた結果、驚くような結果について説明するために質的データを必要とする場合に適している。

量的調査によって把握した大まかな傾向に対して、実際の経営者はどのように感じているのか、どのような問題意識・課題を持ち、どのように工夫しているのかなどをインタビューすることが、本研究の実務的含意を得る上では欠かせない。そのインタビュー内容を本研究および筆者の実務経験を踏まえて分析することで、これまでは仮説検証型の研究があまり蓄積されてこなかった東南アジアにおける日系中小企業経営という分野に貢献できると考える。

6. 仮説導出のための探索的質的調査

本章では、5章で述べた概念モデルと研究手法に従って、第1回目の質的調査による考察を述べることにする。具体的には、事前に想定できないマネジメント上の問題・課題、それらへの対応策があるのではないかと考え、製造業とサービス業の経営陣へ各社1時間程度の半構造化インタビューを行った。インタビュー対象者であるA社専務は、現地法人の会長を兼務しており、深く現地の経営に関わっている。B社副社長は、現地店立ち上げ者で現在も頻繁に現地店の支援に赴いている。また、日系中小企業が現地でビジネスを発展させるためには、マーケティングやアフターサービスなどが重要になってきている。そのため製造業とサービス業の垣根は低くなっており、製造業の調査を補完する意味でもサービス業へのインタビューを行った。

なお、2社はともにベトナムに進出している企業であり、先行研究では東南アジアという地域特性がありつつも各国の文化や社会的価値観が指摘されているので、網羅性に欠ける部分がある。しかしながら、このインタビュー調査は量的調査を行う上での探索的な位置づけであり、東南アジア全体における傾向は量的調査で明らかにできるので、この段階では1ヶ国のインタビュー調査によって、製造業とサービス業の両業態を考察することが適切だと判断した。また、図表1-8のように、東南アジア内における一人当たりGDPは、タイ、マレーシアが他国よりかなり大きく、インドネシア、フィリピン、ベトナムの3カ国が近い。文化や社会的価値観から考えると、インドネシアはイスラム、フィリピンはアメリカの影響が大きいと考えられる。これらのことから、東南アジアの平均的な像としてベトナムを取り上げることとした。

経営陣を対象にした理由は、現地の中小企業は、経営陣の思いがマネジメントに対して多くの影響を与えていると考えてのことである。また、本稿の目的は現地経営の発展を実現するためのHRMを明らかにすることにあるので、主なインタビュー項目は、①ベトナム進出の背景、②業績の推移と今後の展開、③HRM上の問題・課題、④HRM上の工夫とした。これらを掘り下げていくことで、日本型のHRMがどのように受容されているのかを明らかにできると考えている。

6.1. 調査対象企業の概要

調査は製造業 A 社とサービス業 B 社に対して行った。A 社は、2010 年にベトナムのハノイに進出し、2012 年に操業を開始している。主な事業内容は、土木・建築資材の製造および販売である。現地法人の従業員は、日本人が経営陣として 3 人、現地人は 50 人程度で、管理職 4 人、班長 4 人、ワーカー⁹40 人程度といった内訳である。本研究におけるインタビュー対象は、A 社専務取締役で現地法人会長も兼ねている。インタビューは、2015 年 5 月 26 日に A 社東京支店で行った。なお、A 社の現地法人は本研究において定義した従業員数 300 人以下という中小企業に該当するが、日本国内本社は、東証 1 部上場、従業員数 700 人程度（連結）である。

B 社は、1 年程度の準備期間を経て 2014 年 7 月にベトナムのホーチミンに開業した理容店である。現地の従業員数は、日本人が店長およびマネジャーとして 3 人、現地人が作業者として 4 人である。本研究におけるインタビュー対象は B 社取締役副社長で現地店立上げの責任者である。インタビューは 2015 年 5 月 5 日に B 社東京都内店舗において行った。なお、日本国内本社は、11 店舗を展開しており、従業員数 100 名程度、非上場である。

ここで、1 章で述べた日系企業の分類と本研究対象を再掲し、A 社および B 社の位置づけを確認する。日系企業の分類は、①日本で大規模で、グローバルに展開している企業、②日本では大規模だが、現地では中小で独自の経営を学校いる企業、③日本では中小だが、グローバルに展開している企業、④日本で中小で、現地でも中小で独自の経営を行っている企業、という 4 分類が考えられる。本研究では②④ともに研究対象に扱い、日系中小企業と呼ぶこととするが、A 社は②、B 社は④に該当する。

6.2. ベトナム進出の背景

A 社は、海外への事業展開を模索していたところ、新たな建築資材を生産・販売するという新事業構想が持ち上がり、ハノイの工業団地で操業を開始した。A 社専務の人脈を通じて、タイやベトナムの他地区も視察を行ったが、ハノイ

⁹ 本研究では作業者と表現しており、インタビューイの発言によってはワーカーと表現することもあるが、同義語である。

を選んだ理由は、季節感があって風景なども昔の日本に似ており、労働環境が良いということである。当工業団地は、空港から近く、ハノイ中心部へのアクセスも悪くない。グローバルワイドに展開している超大手企業が進出しておらず、人材を獲得する上でも都合が良いと考えた。最初は、インフラ特に停電が心配だったので工場を借りていたが、2011年には自社購入に踏み切っている。

B社は、2つの側面からホーチミンへの進出を決めた。1点目は、日本国内で理容師のなり手が減っていることから、その確保を狙ったことである¹⁰。2点目は、国内マーケットが縮小する状況において、ASEANであれば、社員に店を持たせることができるのではないかとの思いからであった。ホーチミンを選んだ理由は、以前より、幅広い人脈を持つ知り合いがいて、相談相手になってくれたことが大きい。ビジネスチャンスという意味でも、ベトナムにおいては、路上で散髪を行う青空散髪か風俗店に近いような店が主流で、衛生面やモラル面で問題があり、日本流のサービスを持ち込めば所得水準の高まりとともにチャンスが大きいと判断した。

6.3. 業績推移と今後の展開

A社は新事業ということもあり、今では、企画・仕入・製造・販売といったサプライチェーンを一貫して現地で構築している。販売面では、当初は官需を期待していたが、契約から代金回収に至るまで様々な障壁があり、順調にはいかなかった。現在は、代理店を通して積極的に民需を取り込み、成長を遂げている。同じような製品は中国からも入ってきているが、品質の違いは明らかで、MADE IN JAPANならぬ、MADE BY JAPANとして、代理店ならびにその先の顧客から信頼を得ている。その信頼を維持するために、日本人社員が同行営業を行ったり、代理店指導に力を入れている。生産には電力を大量に消費するが、ハノイのA社進出地では、電力供給が安定していて廉価である。また、A社現地法人が生産する素材を使った建築は、外観を美しく見せる意識の高い東南アジアにおいてマーケットが大きく、今後の伸びも期待できる。人件費が多少上

¹⁰ 公益財団法人理容師美容師試験研修センターによると、理容師としての年間の新規免許登録件数は、平成11年度には6,000人以上いたものが、平成26年度には、1,500人を下回っている。
http://www.rbc.or.jp/2006/11/post_5.html

がっても、これらの優位性の方が大きいとのことだ。

B社は、2014年7月のオープン時から比べ、月間客数が倍以上になっており、十分黒字を確保できている。現在は、日本人が多く住む街に出店し、日本人をターゲットにしている。B社副社長によると、出店時には、ホーチミンに日本人が経営する理容店は無く、これまで日本人は、美容室か韓国人経営の理容店に行っていた。現在は、カット担当のスタイリストは日本人が行っており、現地人は女性を採用して、シャンプーや顔そりのアシスタント的な仕事をしている。1店舗に1人は日本人がいることが日本品質のサービスであることを訴えるためには必要とのことである。日本人客にとって、希望の髪型など細かいニュアンスが伝わる点と衛生面が支持を得ている理由とのことである。今後は現在の料金設定を半分程度にし、当初の狙い通り、現地の人も来られる店を作っていきたい。当初は、従業員確保のため現地人を日本の店に連れてくることも考えていたが、マーケットの伸びを考えると現地での出店に活用していくことを優先したいという意向である。

6.4. HRM上の問題や課題

A社は、最も大きな問題点として、離職者の多さを挙げている。2012年に操業を開始したが、班長に昇進した4人を除きワーカーのままその当時から残っている者は1人もいない。ベトナムでは、仕事内容よりも自分と家族の生活を優先にする傾向が強く、少しでも賃金の高いところへ転職してしまうとのことである。先行研究では、東南アジア人において自分の能力や個性を発揮することを重視するという割合は少なかったが、A社へのインタビューでは自分への評価を気にしており、アピールがすごいとのことであった。また、ベトナム人同士はかばい合う意識が強く、注意し合うことが少なく、法令に違反する行為があっても報告して来ない。作業を行う上で決められているヘルメットや喫煙に関する規則などを守らないということも、相当数起こるとのことだ。また、月に数回は突発的に休む者も多く、生産性に影響が出る場合がある。このようにインタビューによれば、ワーカークラスが安定しないと品質への影響もさることながら法令や規則順守の問題もあり、安心して経営を行うことが出来ないとのことである。

B 社は、マネジャーとワーカーの関係に難しさを感じている。日本語を話す優秀なベトナム人女性マネジャーがいたが、仕事が忙しくなってくると、ワーカーと同じ作業をすることを嫌い、転職をしてしまった。日本では、マネジャーになっても、現場の作業をするのは当たり前なので、その扱いに戸惑う面があるとのことだ。インタビュー時に来日していた現地女性スタッフの話によると、日本人マネジャーは人気がある。その理由は、一緒に仕事をしながら丁寧に指導してくれるからである。また、B 社では従業員を公平に扱うことの難しさを感じている。あまり誰かをほめ過ぎたり、特別に食事などに連れて行き労をねぎらったりするとトラブルになる。日本では、会社や上司に多少厳しいことを要求されても、ある意味根性論で頑張るという傾向があるが、それは全く通用しないとのことである。このようにインタビューによれば、B 社は、日本で行ってきたマネジメントスタイルが通用しないことを実感している。

6.5. HRM 上の工夫

A 社は、採用の段階で日本企業をアピールすることが有効だと述べている。工業団地に進出している、中国・韓国系の企業と比較した場合、働きやすいという面で日本企業の方が人気があるようだ。しかし、日本型 HRM では対応できない、自分への評価や賃金への関心の高さに応えるために、3 カ月に 1 回という短いサイクルで、面談・評価を行い、向上したスキルや出勤率の高さなどに応じて、細かいインセンティブを付与している。半面、出勤率が低い、勤務態度が悪いなど貢献度が低い場合は、インセンティブを無くしたり、下げたりすることもあるので、現地従業員にとって良い励みになっているとのことである。日本流の家族主義的な福利厚生策も効果が高い。家族を含めて、1 泊 2 日程度の社員旅行をしたり、サッカーチームを作ったりしている。先述のワーカーの中から残った 4 人の班長に対しては、会社の将来像を語り、昇進・昇格ステップをイメージさせたことで定着につながったようである。やはり、品質や現地従業員との橋渡し役としても、現地人班長は重要なキーマンである。また、幹部クラスには、不正をしたいとか転職したいと思わせないぐらいの給料を支払うことが、最も効果が高いとのことである。男性の方が不正に対する意識が低いと感じているので、倫理観がより求められる人事・総務・経理などの管理系

スタッフには、女性を活用している。

B 社では、特に女性の活用に力を入れている。ベトナム人女性は手先が器用で、シェービングや洗髪などに向いているだけでなく、その後のヘアーカラーやカットといった技術向上も期待できるとのことである。また、客は男性がほとんどなので、接客という面でも受け入れられやすいであろう。B 社のコーディネートにより、現地の職業専門学校と日本の理容専門学校とが提携し、その中に理容コースを開設した。この専門学校は、女性の独立支援のための組織で、そこからの採用により、早い段階でカットもできる従業員を確保できることを期待している。今後は、その卒業生をスタッフとして採用していけば、出店を加速させることができる。また、このように技術者志向者の中から、マネージャークラスが育てば、現場作業を嫌った離職も避けられる。インセンティブに関しては、忙しいことを負担に感じさせない意味でも、店全体の業績に連動した報酬を与えている。B 社は、ASEAN 全土に出店していくために B 社 1 社で行うのではなく、マーケットの伸び悩みや後継者難といった問題を抱えている日本の理容店に出店してもらうことも考えている。

6.6. インタビュー内容の概念化

本稿 6.3 から 6.5 のインタビュー内容を概念化して整理すると本研究で明らかにしなければならない点が見えてくる。その手法として、注目されているのがグラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下 GTA）である。戈木(2014)によると、GTA は質的データを基にして分析を進め、単なるデータの要約にとどまらず、データの中に出てきた現象がどのようなメカニズムで生じているのかを示す理論を産出しようとするものである。本研究で行ったインタビューの内容から仮説を設定し量的調査で検証するためには、現地作業者の離職率を抑えるメカニズムを明らかにする必要があるが、GTA が参考になる手法だと考えた。本稿では、戈木(2014)の GTA 手法と木下(2007a)の修正版 GTA 手法をもとに、分析を行った結果を図表 6-1 のように整理した。

具体的な分析手順は、①インタビューデータを書き起こす、②データの切片化（文章化されたテキストデータを適当なまとまりに区切る）を行う、③切片化されたデータをみながら概念化を行う、という流れである。なお、③概念化

図表 6-1 インタビュー結果の概念化

概念	A 社（製造業）発言内容	B 社（サービス業）発言内容	日本型 HRM ※○×
① 課題は作業者の定着	班長に昇進した 4 人を除き、作業者全員が入れ替わった。安心した経営が出来ない。	現地女性人材でマネジャーに登用したものが居たが、仕事が忙しくなってくると、転職した。 技術者（作業者）からマネジャーが育てば上記は避けられる。	-
② 現地人材の自己顕示欲の高さ	評価を気にしており、アピールがすごい。 自分への評価や賃金への関心の高さに応えるために、3 カ月に 1 回面談・評価を行い・・・	現地女性マネジャーの転職理由は、ワーカーと同じ作業をすることを嫌ったことである	年次管理 ×
③ ワーカーの平等意識の高さ	ベトナム人同士はかばい合う意識が強く、注意し合ったり不正を報告して来たりしない。	あまり誰かをほめ過ぎたり、特別に食事などに連れて行き、労をねぎらったりするとトラブルになる。	人間関係重視 ○
④ マネジャーと作業者の垣根の低さ	中国・韓国系の企業と比較した場合、働きやすいという面で日本企業の方が人気・・・	日本人マネジャーは人気があるという。その理由は、一緒に仕事をしながら丁寧に指導してくれる・・・	人間関係重視 ○
⑤ 家族主義的福利厚生策の実現	家族を含めて 1 泊 2 日の社員旅行をしたり、サッカーチーム作ったりといった福利厚生にも気を使っている。		家族主義 ○
⑥ 給料への意識の高さ	幹部クラスには、不正をしたとか転職をしたいと思わせないぐらいの給料を支払う・・・ 作業者は、お給料が少しでも高い方へ転職してしまう。	採用のため、目安としては、最低賃金の 2 倍近く払っている。	年次管理 ×
⑦ 将来ビジョンの共有	4 人の班長に対しては、会社の将来像を語り、昇進・昇格をイメージさせたことが良かったようだ。	技術者を志向しているものが、マネジャーを目指してくれば、さらに出店をすることができる。	内部人材育成 ○

※日本型 HRM の後の○×について

○は現地従業員に受け入れられている、×は受け入れられていない

筆者作成

の前に段階的なコーディングを行わなかったのは、木下(2007b)が指摘しているように、概念のレベルに分析の中心をおき、生成した個々の概念の説明力、説明範囲に応じて調整していくこととしたためである。その結果、個々の概念は同じ分析レベル、説明力レベルで創られているとはいえないが、分析者自身における解釈作業を重視する(木下, 2007b)という考えから適切であると判断した。

6.7. 量的調査への仮説導出

インタビュー調査では、製造業とサービス業ではその内容はやや異なるものの、まずは作業者の定着が事業発展への課題であることが確認された(図表 6-1①)。熟練が求められる仕事やマネジャーの定着が重要なことは当然として、勤怠や不正防止、班長やマネジャー予備軍という面でも作業者の低い離職率が求められる。したがって、アンケートでは作業者層を対象として調査し、作業者層の離職率を従属変数とすると判断した。また、ワーカーの平等意識の高さ、マネジャーと作業者の垣根の低さ、家族主義的な福利厚生策の人気、将来ビジョンの共有などといった日本型の人事施策が受け入れられている状況が考察された(図表 6-1③, ④, ⑤, ⑦)。3.6 で述べた日本型 HRM の特性との関連でいえば、ワーカーの平等意識の高さ、マネジャーと作業者の垣根の低さは日本型 HRM の人間関係重視に含まれ、家族主義的な福利厚生策の実現は日本型 HRM の家族主義、将来ビジョンの共有は日本型 HRM の内部人材育成と関係が深いと考えられる。しかし、自己顕示欲の高さ、給料への意識の高さは、日本型 HRM ではカバーできない点であり(図表 6-1②, ⑥)、日本型 HRM の特性との関連でいえば、年次管理と関係が深い。これらは、近年日本でも考慮されつつあるが、根底では改善されたとは言えない状況である。

この質的調査から考察されたことを図表 5-1 で示した本研究の概念モデルとの関連で整理すると、離職の意思や実際の離職率が低いというのは、東南アジア現地経営における HRM の成果としては重要な点である。賃金を重視する傾向は強いが、賃上げでは大企業や他国の企業との差別化は難しいし、現地中小企業においては財務面でも対応に限界がある。よって、組織コミットメントを高めることがカギであり日本型 HRM が有効だと考えられるが、東南アジアでは受け入れられる点とそうでない点があるということであり、特に年次管理は受け

入れられないと考えられる。

また、本研究では作業層と管理者層では、属性や考え方などが大きく異なることから作業層を対象としてきたが、図表 6-1①のように作業層にフォーカスすることは本質的調査結果からも適切であると判断した。作業層の定義に関しては、序-2 で示したように、現場で物を生産したりサービスを提供している者をさす。

ここで、これまでの研究内容を整理して、量的研究における仮説を導出する。第 1 章では各種調査結果から、多くの中小企業が海外進出をしているが現地で労務管理を経営上の問題・課題として捉えていることが分かった。第 2 章では国際経営において、その地域の文化や社会的価値観を考慮することが欠かせないが、東南アジアは集団主義や競争を避ける傾向など日本と近い面があり、日本型 HRM が受容されそうだとすることを考察した。第 3 章では日本型 HRM が組織コミットメントを高めること、第 4 章では組織コミットメントが離職の意思や実際の離職率を低くすることが分かった。これらの各種調査や先行研究から、第 5 章において、日本型 HRM が東南アジアにおいても組織コミットメントを高め、離職率が低くなるという概念モデルを提示し、本研究における適切な研究手法を確認した。第 6 章において、概念モデルを検証するための研究手法にそって研究を進めていく上で、中小企業対象の研究は蓄積がほとんどないので、探索的な意味で 2 社への質的調査を行った。その結果、作業者の定着が大きな経営上の課題で、それを実現するために様々な HRM 施策を実施しているが、日本型が受け入れられる点とそうでない点があるということが分かった。3.6 で述べた日本型 HRM の特性のうち、特に受け入れられないのは年次管理だと考えられる。

そこで、下記の仮説を提示し、量的調査によって一般化する。なお、これまでの先行研究でみてきたように、国別や業種別の状況を精査する必要があるものの、本研究ではその前段階として東南アジア全体の傾向を分析することとする。日本型 HRM およびアングロサクソン型 HRM の補完性を指摘した須田(2010)のように、東南アジアというくくりで研究を進めることには意義があると考えた。

東南アジア日系中小企業の作業層における仮説

仮説 1（日本型 HRM と組織コミットメントの関係）

1-1：本稿 3.6 で示した日本型 HRM の 10 特性のうち，②年次管理を除き，その他の項目は組織コミットメントを高める。

仮説 2（組織コミットメントと離職率の関係）

2-1：組織コミットメントは 4 つの要素に分かれる。

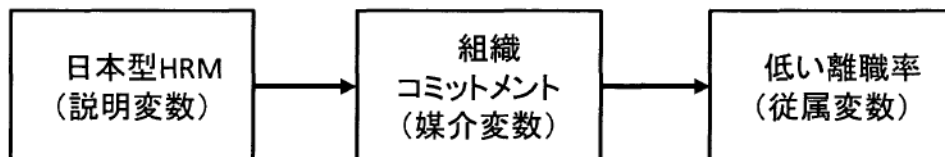
2-2：組織コミットメントの各要素は，離職率に有意な負の影響を及ぼす。

仮説 3（組織コミットメントの媒介効果）

3-1：組織コミットメントは，日本型 HRM と離職率との関係を媒介する。

仮説 1，仮説 2，仮説 3 を実証するために想定している変数の関係は，図表 6-2 のように図示できる。

図表 6-2 変数の関係



筆者作成

7. 仮説検証のための量的調査内容

前章では、ベトナムにおける日系企業2社のインタビューから仮説を導出した。本章では、東南アジア全体でその仮説が一般化できるかどうかを検証するために、アンケートデータを用いて分析を行う。分析する変数は、①日本型 HRM の実施状況、②組織コミットメントの要素、③離職率である。

7.1. アンケート手法

本研究の目的は、「東南アジア現地の中小企業が発展するためのカギを HRM の視点から明らかにする」ことである。海外進出している企業については、東洋経済新報社『海外進出企業総覧 2015 年版』から東南アジア現地法人従業員数が 300 人以下の日本法人を抽出した。データの収集にあたっては郵送式を採用した。小野寺(2012, p34)は、郵送調査の質の高さを下記①～③のように3点指摘している。

- ①なるべく多くの決められた調査相手に調査用紙が届けられる。
- ②調査相手の回答が間違いや抜けのないように調査用紙に記入される。
- ③調査機関のもとになるべく多くの調査用紙が戻ってくる。

これらをみると、確かに調査員による個人面接では調査企業数に限界があるし、複数調査員によって行うとしても、その質の高さやバラツキに問題が生じる。また、昨今、メールや Web サイトを利用したデータ収集を頻繁にみかけるが、このような手法ではデータの収集において匿名性が損なわれると考えられる。よって、本調査では郵送式を採用することとした。

質問紙は、2017 年 1 月に 2,427 部（企業数 1,482 社）を配布した。2017 年 2 月末までに回収された 154 部（企業数 113 社、回収率 7.6%）のうち、質問紙の回答において前期現地法人の従業員数 300 人以下の 125 部について、統計処理を行った。実際の調査票は本稿末に付録として掲載している。

質問は、図表 6-2 で述べたように作業者層の離職率を従属変数と設定したので、現地法人の作業者のことについて問う内容とした。回答は、日本本社の社

長室が会社としてどのような認識を持っているかを尋ねており、現地作業者に直接回答を依頼したわけではない。4.6 で述べたように、本研究において大変重要な点は、現場作業者の組織コミットメントを個々人の違いではなく、この階層全体の組織コミットメントとして把握する必要があるということである。4.1 で確認したように、組織コミットメントの定義には様々なものがあるが、個人の組織に対する認識という点では一致している。しかしながら、本研究においては、日本型 HRM をどのようにして作業層に受け入れられるようにしていくかが課題であり、東南アジア現地中小企業の HRM は中央集権的に日本本社に決定権がある。したがって、日本本社が東南アジアの現地作業者の組織コミットメントを個人別ではなく、階層全体としてどのように認識しているかが重要だと判断した。

また、5.1 で述べたようなコモンメソッドバイアスや社会的望ましさによるバイアスを避けるというテクニク的な面に加え、現地作業者の認識を直接問う場合、言語の問題や現地作業者の教育水準のバラツキから、質問項目の意図が伝わらない可能性があると考えた。さらに、作業者に直接問う場合は、協力企業の選定、時間・費用の制約などから企業数が限定され、地域や国の意見として一般化することが難しいという問題が残る。これらの理由から日本法人の認識を把握することが適切だと考えた。

その他、本稿のように、従業員個人の認識について本社経営層の認識を代理変数とした調査に、通商産業省から経済産業省にわたり 20 年近く実施された、『総合力経営指標』がある。『総合経営力指標』では、企業のマネジメントの特質が業績や従業員のモラルとどの程度関連しているかが報告されているが、その調査票では、社長または経営企画部門の責任者が質問の回答者として指定されている。さらに、林知己夫(1993)『行動計量学序説』は、このような主観的データであっても、その質問に対してその人がある答えをした、という事実が集団的に積み重ねられる、あるいはある集団の中の個人の表現された意見がこうであった、ということは確たる事実であり、社会をみるための 1 つの指標に十分なりうると指摘している。

これらの理由から、本稿では日本本社社長室が会社として認識している現地作業者の組織コミットメントを、変数として扱うこととする。しかしながら、

図表 7-1 回答企業の属性

進出国			業種			前期現地作業者数	
	度数	パーセント		度数	パーセント	度数	有効数
インドネシア	24	19.2	農林水産業	1	.8		125
カンボジア	1	.8	建設業	15	12.0	欠損値	0
ラオス	1	.8	製造業	55	44.0	平均値	67.89
ミャンマー	3	2.4	卸小売業	22	17.6	標準偏差	68.98
マレーシア	17	13.6	サービス業	16	12.8	最小値	2
フィリピン	7	5.6	他業種	16	12.8	最大値	290
タイ	56	44.8	合計	125	100.0		
ベトナム	16	12.8					
合計	125	100.0					

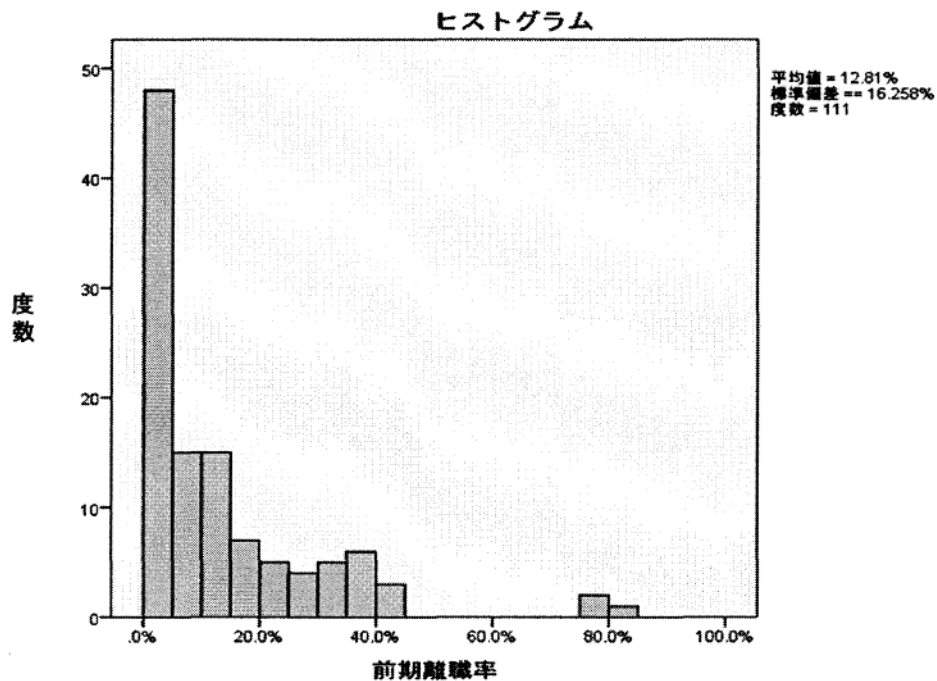
筆者作成

日本本社の認識に、離職率が低いから組織コミットメントの各質問項目があてはまるという、逆の因果関係による回答が含まれているかもしれないという限界点を指摘しておく必要がある。有効回答企業の属性は図表 7-1 のとおりであった。図表 7-1 からわかるように、進出国ではタイが 45%近くを示しており、ついでインドネシア、マレーシア、ベトナムと続くが、これら 4 カ国で 90%以上となる。日系企業が進出している東南アジアの中でこれら 4 ヶ国を中心に分析していくことになる。業種別では製造業が 44.0%だがサービス業も 12.8%と相当数含んでおり、製造業とサービス業をインタビューしたことが活かされる結果となった。また作業者数は最小 2 人、最大 290 人、平均 67.9 人、標準偏差 69.0 とかなりバラツキが大きい。

7.2. 変数の測定：離職率

まず、変数 3 で本研究の従属変数である離職率を測定した。前期作業者数を分母、前期作業者の離職者数を分子、として離職率を算出した。記述統計量は平均値 12.8%、標準偏差 16.3%であり、125 の回収数に対して離職率が計算できた度数は 111 であった。記述統計量をヒストグラムで表した図表 7-2 から分かるように、離職率 70%以上の値をとる 3 度数に関しては、他との開きも大きい（3 標準偏差以上）ため、統計解析の対象からは除外することとした。本研究の従属変数は離職率であり、説明変数である組織コミットメントの影響を分析

図表 7-2 前期離職率



筆者作成

するにあたり，これらの値は統計解析の対象から除外することが望ましいと判断したためである。さらに，その組織コミットメントを媒介変数とし，日本型 HRM を説明変数とする分析においても，同様の理由でこれら 3 度数は外れ値として除外することとした。よって，今後の分析は度数 108 を対象とする。ただし，このような外れ値から重要な発見がある可能性を考慮し，質的研究の対象として扱っていくことは今後の課題である。

7.3. 変数の測定：日本型 HRM

次に，変数 1 で説明変数である日本型 HRM の実施状況を測定した。本稿 3.6 で示した日本型 HRM の 10 特性を具体的な人事施策の質問項目に落とし込めばどのようなかを想定して，16 の質問項目を作成した。日本型 HRM⑨人間関係重視の質問項目は，様々な内容が考えられるが，花田(1980)の温情主義的上司

関係の代理変数として「作業者和その上司（班長クラス）の人間関係に日頃から氣を使っている」とした。回答は中央化傾向を避けるため、6点＝「全くそのとおり」から、1点＝「全くあてはならない」までの6件法によって点数化した。有効回答数108に対する記述統計が図表7-3である。なお、10の日本型HRM特性における各HRM施策が、現地作業者和對してどのように行われているのかを具体的に把握したいと考えたため、因子分析は行わないこととした。図表7-3から各項目の平均点を比較し、日本型HRMの実施状況を確認する。

①長期雇用の「作業者和には、できる限り長く働いてほしい」が5.51と最も高く、企業側にとって離職率を下げるこが喫緊の課題であるこがわかる。

②年次管理の中では、「作業者和には、勤続年数に応じた処遇を行っている」4.58と4.5を上回っているものの、「作業者和をとりまとめる職位（班長クラス）に昇進させるには、勤続年数を重んじる」は3.50と低くなっている。多くの企業で年功的な処遇が行われてはいるが、班長クラスになるには能力や適性など他の要素で判断していると推測される。

③の遅い昇進・選抜の「多くの作業者和が、勤続年数に応じて同じようなペースで昇進昇格していく」も3.39と低いこから、昇進・昇格は、給与や福利厚生などとは異なった基準で考えられているのであろう。

④新卒一括採用の「作業者和の採用は、通年で行っている（反転項目）」は、3.81と高くなく、やはり日系企業は中小であつても、できれば新卒を入れて育てようとしているという面と、中小企業であるがゆえに必要な人員が限られており、足りなくなつたら都度採用するという両面が考えられる。

⑤内部人材育成の中では、「作業者和の育成は自社の負担で行っている」は5.21、「作業者和をとりまとめる職位（班長クラス）は、作業者和から昇進させている」は4.65と高くなっている。一方、「作業者和には、複数の職場を経験させている」、「作業者和には、多能工を目指させている」、「作業者和には、マネージャークラスになるための育成を行っている」は、どれも3点台とあまり実施されていない。これら低い実施率の項目は、内部人材育成の中でも中・長期的視点にたつものであり、日本では作業者和に對しても多くの企業で行われている。しかし、東南アジアにおいては、自社負担で教育を行い、班長クラスまでは昇進を行うが、マネージャークラス以上は日本からの派遣者が担っていたり、作業者和とは別枠で

図表 7-3 日本型 HRM の実施状況

日本型HRM	質問項目	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
① 長期雇用	質問項目 作業員には、出来る限り長く働いてほしい	108	3	6	5.51	0.77
② 年次管理	作業員には、勤続年数に応じた処遇を行っている 作業員を取りまとめる職位（班長クラス）には昇進させるには、勤続年数を重んじる	108 107	2 1	6 6	4.58 3.50	1.01 1.14
③ 早い昇進・選抜	多くの作業員が、勤続年数に応じて同じようなペースで昇進昇格していく	107	1	6	3.39	1.13
④ 新卒一括採用	作業の採用は適年で行っている（反転項目）	108	1	6	3.81	1.71
⑤ 内部人材育成	作業員の育成は、自社の負担で行っている 作業員には、複数の職場を経験させている 作業員には、多能工を目指させている 作業員には、マネージャークラスになるための育成を行っている 作業員を取りまとめる職位（班長クラス）は、作業員から昇進させている	107 108 108 108 107	1 1 1 1 1	6 6 6 6 6	5.21 3.24 3.84 3.88 4.65	1.14 1.41 1.41 1.17 1.27
⑥ 一律的人材育成	作業員には、特別な選抜をせず全員一律的な育成を行っている	108	1	6	3.39	1.27
⑦ 職能ベースの処遇	昇進昇格は、同じ仕事をしていたとしても、その人物の能力が向上すれば行う 昇給は、その人物の能力が向上したことによって行う	108 108	1 1	6 6	4.83 4.38	0.87 1.06
⑧ 家族主義	作業員に、家族手当・食事補助・社員旅行などの家族主義的な福利厚生施策を実施している	108	1	6	4.68	1.24
⑨ 人間関係重視	作業員とその上司（班長クラス）の人間関係に日頃から気を付けている	108	1	6	4.54	0.93
⑩ 集権的人事管理	作業員の採用および解雇は、現地のマネージャークラスに権限がある（反転項目）	107	1	6	3.65	1.68

筆者作成

の採用を行っていたりしていると考えられる。

⑥一律的人材育成の「作業者には、特別な選抜をせず全員一律的な育成を行っている」は 3.39 と低い。第 1 回インタビュー調査を概念化した図表 6-1 においても、4 人の班長クラスに昇進させた者には会社の将来像を語っていた、現地人材の自己顕示欲の高さとして 3 か月に 1 回評価をしたという発言があり、人材の選抜を重視していることがみられる。日本とは異なり、作業者クラスの人材の質にバラツキが大きいことが人材の選抜を必要としている 1 つの理由であり、東南アジアの特徴だと考えられる。

⑦職能ベースの処遇の中では、「昇進昇格は、同じ仕事をしていても、その人物の能力が向上すれば行う」4.83、「昇給は、その人物の能力が向上したことによって行う」4.39 と、これらは多くの企業で行われている。⑥一律的人材育成でみたように、人材のバラツキが大きく能力による選別を行っていることが分かる。

⑧家族主義の「作業者に、家族手当・食事補助・社員旅行などの家族主義的な福利厚策を実施している」は 4.68 と 4.5 点を上回り、多くの日系企業で実施されている。図表 6-1 のインタビュー結果や先行研究でも実施している企業が多く、好評だと述べている施策であり、現地の作業者を大切に扱おうとしている日系企業らしい配慮がうかがえる。

⑨人間関係重視の「作業者とその上司(班長クラス)との人間関係に日頃から気をつかっている」は、4.54 と多くの企業で実施されている。日本本社は、人間関係重視を東南アジアにおいても重要な方針だと考えている。

⑩集権的人事管理の「作業者の採用及び解雇は現地のマネジャークラスに権限がある(反転項目)」は、3.65 とあまり行われていない。やはり、日系企業は中央集権的人事管理であり、現場ではなく本社の人事部や経営層に採用や解雇などの重要な HRM は任されており、中小企業の場合は特にその傾向が強いのであろう。

ここまで述べてきた、図表 7-3 日本型 HRM の実施状況をまとめると、多くの項目で人材を大切にし、長期雇用を促すという日本型 HRM が実施されているものの、複数職場経験、多能工化、マネジャークラスになるための育成など、中・長期的な視点の施策はあまり実施されていない。東南アジアの日系中小企業に

においては、日本とは異なり、やや現地人材を短期的な視点で捉えているといえる。また、一律的人材育成ではなく、能力による選抜を日本本社は強く意識している。

7.4. 変数の測定：組織コミットメント

次に、変数2で媒介変数である組織コミットメントを測定した。質問項目は高木・石田・益田(1997)による組織コミットメント調査票69項目から20項目を選定した。先行研究をみると組織コミットメントの測定には、Porterら(1974)の開発したOCQ (Organizational Commitment Questionnaires) が頻繁に用いられている。しかし、高木・石田・益田(1997)は、わが国における会社への組織コミットメントの測定に関しては、いわゆる日本的とされる独自の意識構造にも配慮しつつ、できる限り広範囲の項目を取り込み、その因子構造について探索することが望ましいと指摘しており、日本人に特徴的にみられる行動や意識を質問項目に取り入れている。彼らのこの指摘は、本研究において重要な示唆だと判断し、高木・石田・益田(1997)による組織コミットメント質問項目を使用することとした。また、その中から20項目を選んだのは、高木・石田・益田(1997)の因子分析の結果、因子負荷量の絶対値が.45を超えている24項目の中から、冗長性や分かりやすさの点で4項目を除外したことによる。組織コミットメントを現地作業員ではなく、日本本社の認識を問うことにした理由は、本稿7.1で述べたとおりである。

回答は中央化傾向を避けるため、6点＝「全くそのとおり」から、1点＝「全くあてはまらない」までの6件法によって点数化した。まず20項目の平均値・標準偏差を算出した結果、天井効果・フロア効果ともに見られなかったため、20項目全部を使用し主因子法による因子分析を行った。固有値の変化およびスクリープロットの結果から4因子構造が妥当であると考えられたので、再度4因子を仮定して主因子法、プロマックス回転による因子分析を行った。その結果、因子負荷量の低い2項目、「作業員は、この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりであろう」、「作業員は、この会社のためだけに苦勞したくないと思っているだろう(反転項目)」を分析から削除し、再々度主因子法、プロマックス回転による因子分析を行った。なお、先行研究では前者

は愛着要素に含まれる項目であり、後者は内在化要素に含まれる項目である。本研究対象においては、分析から削除した2項目は組織コミットメント各要素に含まれないというのも、文化や社会的価値観の違いによるものであろう。

上記の結果、各因子に含まれる項目および因子負荷量は図表 7-4 のとおりであった。回転前の4因子で18項目の全分散を説明する割合は、60.2%であった。高木・石田・益田(1997)の研究との比較から因子の命名について述べる。第 1

図表 7-4 組織コミットメントの因子分析

	因子			
	1	2	3	4
作業者は、他の会社ではなくこの会社を選んで本当によかったと思っているであろう	0.890	0.069	-0.032	-0.001
作業者は、友人にこの会社がすばらしい働き場所であると言えるであろう	0.879	-0.053	0.064	-0.052
作業者は、この会社が気に入っているであろう	0.838	-0.096	-0.106	0.019
作業者は、この会社にいることが楽しいであろう	0.587	0.130	0.165	-0.013
作業者は、もう一度就職するとすれば同じ会社に入っているであろう	0.461	0.189	0.067	-0.059
作業者は、この会社にとって重要なことは、自分にとっても重要であると思っているであろう	-0.105	0.939	-0.102	0.009
作業者は、会社のために力を尽くしていると実感したいと思っているであろう	0.028	0.833	-0.089	0.012
作業者は、この会社があたかも自分自身の問題であるかのように感じているであろう	0.016	0.784	0.222	-0.137
作業者は、いつもこの会社の人間でいることを意識しているであろう	0.256	0.589	0.014	-0.042
作業者は、この会社で働くことを決めたのは、明らかに失敗であったと思っているであろう (反項目のため数値変換)	0.197	0.415	-0.291	0.164
作業者は、会社を辞めることは世間体が悪いと思っているだろう	-0.061	-0.061	0.947	-0.037
作業者は、この会社を辞めたら、家族や親戚に合わせる顔がないと思っているであろう	-0.063	-0.012	0.859	0.055
作業者は、この会社を辞めると、人に何と言われるかわからないと思っているであろう	0.185	-0.187	0.732	0.024
作業者は、今この会社を去ったら罪悪感があると思っているであろう	-0.064	0.346	0.502	0.126
作業者は、この会社で働き続ける理由の一つは、ここを辞めることがかなりの損失を伴うからだと思っているであろう	0.104	-0.084	0.009	0.833
作業者は、この会社を辞めたいと思っても、今すぐには出来ないとと思っているであろう	0.028	-0.020	0.091	0.696
作業者は、この会社を離れたら、どうなるか不安であると思っているであろう	-0.023	0.169	0.099	0.645
作業者は、この会社にいるのは、他によい働き場所がないからだと思っているであろう	-0.201	-0.036	-0.056	0.516

筆者作成

因子の 5 項目は、高木・石田・益田(1997)では愛着要素に含まれる。本研究においても、第 1 因子 5 項目全体で、会社への情緒的な愛着を表していると判断し、「愛着要素」と命名した。第 2 因子の 5 項目のうち、因子負荷量の高い 4 項目は、高木・石田・益田(1997)では内在化要素に含まれ、最も因子負荷量の低い「作業者は、この会社で働くことを決めたのは明らかに失敗であったと思っているであろう(反転項目)」は、愛着要素に含まれる。第 2 因子 5 項目全体としては、会社のことを自分のことと捉えている要素といえると判断し、先行研究と同様に「内在化要素」と命名した。第 3 因子の 4 項目は、高木・石田・益田(1997)では規範的要素に含まれる。本研究においても、第 3 因子 4 項目全体で、辞めることの世間体や罪悪感を表していると判断し「規範的要素」と命名した。第 4 因子の 4 項目は、高木・石田・益田(1997)では存続的要素に含まれる。本研究においても、第 4 因子 4 項目全体で、辞めることの損得勘定を表していると判断し「存続的要素」と命名した。

以上の組織コミットメント 4 因子に対して信頼性分析をした結果、各因子のクロンバックの α 係数は、第 1 因子「愛着要素」が 0.862, 第 2 因子「内在化要素」が 0.854, 第 3 因子「規範的要素」が 0.860, 第 4 因子「存続的要素」が 0.777 であった。4 因子すべての α 係数が高かったため、4 因子を分析に使用することにした。

次章において、日本型 HRM と組織コミットメントが離職率へ与える影響を検証するにあたり、東南アジアにおいては組織コミットメントが 4 要素に分かれることが分かった。まずは、本研究の仮説 2-1, 「東南アジアにおいても組織コミットメントは 4 つの要素に分かれる」が支持されたことになる。4 章でみたように、組織コミットメントを多次元で捉える研究が主流であり、情緒的要素を愛着要素と内在化要素に分け、4 次元とする研究が日本企業を対象とした調査では進んできた(花田, 1980; 高木, 2003a)。東南アジアにおいても情緒的要素は、愛着要素と内在化要素に分けられ、日本本社は、日本企業の従業員に近い組織コミットメントに対する意識をもっているということが考えられる。

次に、図表 7-5 でその 4 因子に関しての記述統計量をみることにする。各因子の係数については、各因子の下位尺度に含まれる項目の平均値を使用した。

愛着要素は平均が 4 点を上回っており、標準偏差も小さいことから多くの企

業で作業者が会社へ情緒的愛着を感じていると認識していると考えられる。一方、規範的要素と存続的要素は平均値が低く、転職することへの罪悪感や辞めることに伴うコスト意識は小さい。先行研究や質的調査でも見た、文化や社会的価値観の日本人との違いが表れていると考えられる。

図表 7-5 各コミットメント要素の記述統計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
愛着要素	107	2.20	6.00	4.14	0.64
内在化要素	108	1.40	5.60	3.80	0.78
規範的要素	107	1.00	5.00	2.21	0.84
存続的要素	107	1.00	5.25	3.11	0.95

筆者作成

8. 日本型 HRM と組織コミットメントが離職率へ与える影響

前章では、①日本型 HRM、②組織コミットメント、③離職率について、記述統計量をみることで、それらの傾向を把握した。仮説 2-1 は組織コミットメント調査結果を因子分析にかけることで支持された。本章では、重回帰分析を行うことによって、仮説 1-1、2-2、仮説 3-1 を検証することとする。

8.1. 分析指標間の相関

まず、図表 8-1 において、今回の調査で用いた変数 1 日本型 HRM、変数 2 組織コミットメント、変数 3 離職率、の相関をみることにする。

8.1.1. 日本型 HRM と組織コミットメントの相関

本項では、変数 1 日本型 HRM と、変数 2 組織コミットメントの相関をみる。まず、愛着要素コミットメントと相関のある日本型 HRM は、「作業員には勤続年数に応じた処遇を行っている」.22, 「多くの作業員が勤続年数に応じて同じようなペースで昇進・昇格していく」.24, 「作業員をとりまとめる職位(班長クラス)は、作業員から昇進させている」.22, 「昇進昇格は、同じ仕事をしていても、その人物の能力が向上すれば行う」.21, 「作業員とその上司(班長クラス)の人間関係に日頃から気をつけている」.40 で、いずれも正の相関がある。最後にあげた上司との人間関係への配慮が.40 と最も強い正の相関であり、会社への情緒的愛着である愛着要素コミットメントが高まるというのは、現地の経営層および日本本社も理解しておかなければならない。

次に、内在化要素コミットメントと相関のある日本型 HRM は、「作業員には出来る限り長く働いてほしい」.20, 「多くの作業員が勤続年数に応じて同じようなペースで昇進・昇格していく」.22, 「作業員には、マネージャークラスになるための育成を行っている」.37, 「作業員とその上司(班長クラス)の人間関係に日頃から気をつけている」.24 で、いずれも正の相関がある。マネージャーになるための育成が.37 と最も強い正の相関であり、会社のために尽力したいという意識である内在化要素が高まるというのは、今後の HRM を検討するにあたり、重要な視点だと考えられる。

図表 8-1 分析指標間の相関

変数1: 日本型HR		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
①長所活用	①年次管理	1																				
	②選い昇進・選抜	2	-.387**																			
	③新卒一括採用	3	-.233*	.337**																		
	④内勤人材育成	4	-.238**	.401**	.484**																	
	⑤一時的人材育成	5	-.143	0.034	-0.115	-0.152																
変数2: 組織コミットメント	①年次管理	6	-.223*	0.173	-0.053	0.051	.351**															
	②選い昇進・選抜	7	-.197*	.197*	0.0387	.214*	.360**	.263**														
	③新卒一括採用	8	-.282**	0.052	-0.024	0.034	-.437**	.346**	.585**													
	④内勤人材育成	9	-.283**	0.188	0.046	0.139	-.260**	.244*	.360**	.415**												
	⑤一時的人材育成	10	-.320**	0.150	.366**	-.213*	.355**	.193*	.255*	.208*	.310**											
変数3: 離職率	①年次管理	11	0.044	0.150	.345**	-.290*	-0.047	-0.012	0.135	-0.002	0.000	.263**										
	②選い昇進・選抜	12	.294**	0.059	0.1313	.248**	-0.187	0.111	0.102	.207*	.238*	.364**	-0.101									
	③新卒一括採用	13	0.157	0.110	.254**	.314**	-0.030	-0.009	0.012	0.036	0.162	.219*	.240*	.508**								
	④内勤人材育成	14	-.215*	0.083	0.092	0.159	-.377**	.389**	.335**	.255**	.275*	.355**	0.004	.253**	0.068							
	⑤一時的人材育成	15	.358**	.311**	0.157	0.015	0.002	.213*	0.023	0.072	0.146	0.123	0.086	0.054	0.023	0.120						
変数4: 組織的人事管理	①年次管理	16	-0.005	-0.054	-0.029	0.005	0.000	-0.039	-.231*	-.274**	-0.186	0.077	0.123	0.057	-0.013	-0.038	-0.046					
	②選い昇進・選抜	17	0.183	-.200*	0.1815	.237*	0.034	0.075	0.182	0.104	0.154	-.219*	0.073	.210*	0.172	0.058	.403**	-0.100				
	③新卒一括採用	18	-.203*	0.174	0.038	-.221*	0.010	0.107	0.006	0.135	.371**	0.178	-0.034	0.147	0.036	0.033	-.244*	-0.143	.581**			
	④内勤人材育成	19	0.025	0.078	0.092	.205*	-0.080	0.037	0.172	0.054	-.284**	0.043	0.047	-0.042	0.051	-0.034	0.102	0.026	.266**	.363**		
	⑤一時的人材育成	20	0.122	-0.011	.230**	0.150	0.026	.203*	0.022	-0.043	0.052	0.035	-0.073	-0.018	0.003	-0.105	0.028	0.086	0.128	.281**	.512**	
変数5: 離職率	①年次管理	21	0.080	-0.043	-0.122	-0.111	-0.041	0.063	-0.057	0.029	-0.140	-0.048	0.072	0.118	-0.008	0.044	0.087	0.147	-.321**	.282**	.332**	.324**

筆者作成

次に、規範的要素コミットメントと相関のある日本型 HRM は、「多くの作業者が勤続年数に応じて同じようなペースで昇進・昇格していく」.21,「作業者には、マネジャークラスになるための育成を行っている」.28 で、いずれも正の相関がある。マネジャーになるための育成が先述の内在化要素コミットメントだけでなく、会社をやめるべきではないという意識である規範的要素コミットメントとも相関があることは、今後の HRM 施策を考える上で重要な点であろう。

最後に、存続的コミットメントと相関のある日本型 HRM は、「作業者をとりまとめる職位(班長クラス)に昇進させるには、勤続年数を重んじる」.25 で正の相関、「作業者の育成は自社の負担で行っている」-.21 で負の相関であった。班長クラスへの昇進は勤続年数を重んじるという年次管理は、東南アジアにおいては受容されないと考えてきたが、存続的コミットメントは高まるとすれば、離職防止には効果があるのかもしれない。また、作業者の育成に関しては、日系企業は他国の企業に比べ人材育成をしっかりとっており、辞めることに伴うコスト意識という望ましくない存続的コミットメントを低下させると考えられる。

これら日本型 HRM と組織コミットメントの関係をみると、東南アジアの日系中小企業においても、年功制、人材育成、人間関係重視など、日本国内において従業員の組織コミットメント高めてきたとされる項目と相関があることが分かった。一方、本研究の第 1 回質的調査や先行研究では、現地従業員に評判が良いとされている「作業者に、家族主義的な福利厚生施策を実施している」は、どの組織コミットメント要素とも統計的有意な相関がないというのも、重要な分析結果である。

8.1.2. 組織コミットメントと離職率の相関

本項では、組織コミットメントの各要素と離職率の相関をみる。愛着要素コミットメントは、-.32, 内在化要素コミットメントは-.29, 規範的コミットメントは-.33, 存続的コミットメントとは-.32 で、いずれも離職率と負の相関がみられる。4.3 でみた Mathieu & Zajac (1990) の研究と比較してみると、図表 8-2 のようになる。

図表 8-2 Mathieu & Zajac(1990)との比較

Mathieu & Zajac(1990)		本研究	
情緒的コミットメント	-2.8	愛着要素	-3.2
		内在化要素	-2.9
—		規範的要素	-3.3
功利的コミットメント	-2.5	存続的要素	-3.2

筆者作成

Mathieu & Zajac(1990)では、情緒的コミットメントと離職とは-.28の相関があるとしており、本研究では、愛着要素コミットメント-3.2、内在化要素コミットメント-2.9と対応する。また、Mathieu & Zajac(1990)では、功利的コミットメントと離職との相関は-2.5であり、本研究では存続的コミットメント-3.2と対応する。規範的コミットメントは、日本的な特徴であり(田尾, 1997)、Mathieu & Zajac(1990)との比較はできないが、本研究において離職との相関は、-3.3であった。Mathieu & Zajac(1990)とは、組織コミットメントの各要素の捉え方はやや異なるものの、組織コミットメントと離職との相関は、-3前後のやや強い相関があるという点で一致している。

8.1.3. 日本型 HRM と離職率の相関

本項では、日本型 HRM の各施策と離職率の相関をみる。ここで分かった重要な点は、図表 8-1 のようにどの日本型 HRM も離職率とは統計的有意な相関がみられないということである。6.7 で示した仮説のように、日本型 HRM は離職率に直接ではなく、組織コミットメントを通じて離職率に影響を与えるということがいえそうである。この点を明らかにするため、重回帰分析を行っていく必要がある。

8.1.4. 相関分析のまとめ

これら日本型 HRM、組織コミットメント、離職率といった 3 変数間の相関分析で分かった重要な点は、東南アジアにおいても、先行研究のように組織コミットメントの各要素と離職率の間に統計的有意な負の相関がみられるということである。また HRM 施策においては、各組織コミットメントとは統計的有意な相関があるものの、離職率とは統計的有意な相関が無い。日本型 HRM は、直接的には離職率に統計的有意な影響を与えていないのである。本研究において想定しているように、日本型 HRM は組織コミットメントを通じて離職率に統計的有意な影響を与える、言い換えるならば組織コミットメントは日本型 HRM が離職率に与える影響を媒介している、と考えられる。

なお、媒介変数を含む仮説の検証は、Baron & Kenny(1986)が指摘している 4 つの条件を満たすことが必要だとされている。条件 1 は、説明変数と従属変数とに有意な関係があること、本研究においては日本型 HRM と離職率。条件 2 は、説明変数と媒介変数とに有意な関係があること、本研究においては日本型 HRM と組織コミットメント。条件 3 は、媒介変数と従属変数とに有意な関係があること、本研究においては組織コミットメントと離職率。条件 4 は、従属変数を説明変数および媒介変数の両方を用いて検証する場合、説明変数による従属変数の予測力が優位でなくなるという完全媒介になるか、弱くなるという部分媒介になることである。条件 1 に関しては、本研究においては日本型 HRM と離職率には有意な相関関係がないので満たしていない。しかし、媒介変数を介した説明変数と従属変数との関係は弱くなりうるので、Cole, Walter & Bruch(2008)が指摘しているように、条件 1 は必要ではないと判断した。そこで、本研究においては Baron & Kenny(1986)の条件 2~4 を考慮し、ブートストラッピング法によるバイアス修正済み信頼区間推定によって、媒介関係の検証を行うこととする。

8.2. 日本型 HRM が組織コミットメントに与える影響

本節では、本研究仮説 1-1 であり、Baron & Kenny(1986)の条件 2 の検証として、説明変数である日本型 HRM が媒介変数である組織コミットメントの各要素へどのような影響を与えるのかをみるため、階層的重回帰分析を行った。日本

型 HRM の具体的施策は、図表 8-1 において、組織コミットメントの各要素と相関のあった項目を投入することとする。なお、日本型 HRM①長期雇用および⑩集権的人事管理は、HRM 施策の前提となる考え方なので、HRM 施策の組織コミットメントへの影響をみる本分析においては除外することとする。図表 8-1 のように、HRM 施策間での相関は、最も強いもので⑤内部人材育成の中の「作業員には、複数の職場を経験させている」と「作業員には、多能工を目指させている」の.60 の正の相関であるが、両項目は組織コミットメントの各要素と相関がみられず、本分析では除外しているので問題はないと考えられる。その他の HRM 間では.5 を超えるような強い相関はみられない。

本分析においては、国・業種・現地作業員数・日本国内従業員数の影響を統制するため、これらをコントロール変数として設定した。国に関しては、最も度数が多いタイを基準カテゴリとして、インドネシア、マレーシア、ベトナムまでを国別ダミーとし(累計 90%超)、他の国を統合してその他国ダミーとした。業種に関しては、最も度数の多い製造業を基準カテゴリとして、建設業、卸売・小売業、サービス業を業種別ダミーとし、度数 1 の農林水産業を他業種に統合して、その他業ダミーとした。日本国内従業員数に関しては、1.4.5 で述べたように、本研究では中小企業以外も含まれているが、それを統制するため 300 人超えを基準カテゴリとして、300 人以下ダミーとした。分析の第 1 段階(STEP1)では、コントロール変数のうち国・業種のみを投入し、第 2 段階(STEP2)で企業規模に関わるコントロール変数である現地作業員数・日本国内従業員数(300 人以下ダミー)を投入し、第 3 段階で日本型 HRM 各項目を投入した。

8.2.1. 日本型 HRM と愛着要素コミットメント

まず、最初に日本型 HRM と愛着要素組織コミットメントの関係をみることにする。その結果、図表 8-3 のように、愛着要素に対して、第 3 段階(STEP3)で変数を追加したことで、調整済み決定係数が-.04 から.16 に大きくなり、0.1%水準で統計的に有意にモデルの説明力が増加している。多重共線性に関しては、最も高い VIF の値でも 1.55 と、厳しめな上限値として推奨される 2(三輪・林, 2015)を下回っているため、問題はみられないと判断した。

日本型 HRM の下位尺度別の標準化係数と有意確率は、「作業員とその上司(班

図表 8-3 重回帰分析 日本型 HRM 施策と愛着要素コミットメント

	STEP1(β)	STEP2(β)	STEP3(β)
コントロール変数			
インドネシア(ダミー)	-.012	-.006	.033
マレーシア(ダミー)	.007	.004	.053
ベトナム(ダミー)	.033	.041	.002
その他国(ダミー)	.189	.202	.101
建設業(ダミー)	-.085	-.069	.040
卸売・小売業(ダミー)	-.004	-.019	.014
サービス業(ダミー)	-.180	-.181	-.040
その他業(ダミー)	-.024	-.022	.022
現地作業員数		-.042	-.078
日本国内従業員数(300以下ダミー)		.068	.134
説明変数			
作業員には、勤続年数に応じた処遇を行っている			.040
多くの作業員が、勤続年数に応じて同じようなペースで昇進昇格していく			.154
作業員を取りまとめる職位(班長クラス)は、作業員から昇進させている			.115
昇進昇格は、同じ仕事をしていても、その人物の能力が向上すれば行う			.107
作業員とその上司(班長クラス)の人間関係に日頃から気をつけている			.389 ***
調整済みR2	-.027	-.042	.155 **
ΔR^2		-.016	.197 ***

従属変数：愛着要素

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

筆者作成

長クラス)の人間関係に日頃から気を使っている」が.39で0.1%水準、と愛着要素コミットメントに統計的に有意な正の影響を与えていた。他の日本型HRM施策においては、愛着要素コミットメントに統計的に有意な影響は見られなかった。

なお、第2段階で企業規模に関わる変数を追加したことでは、モデルの説明力の増加は統計的に有意ではなく、下位尺度別でも日本国内従業員数(300人以下ダミー)は、統計的に有意ではなかった。

8.2.2. 日本型HRMと内在化要素コミットメント

次に、日本型HRMと内在化要素組織コミットメントの関係をみることにする。その結果、図表8-4のように、内在化要素に対して、第3段階(STEP3)で変数を追加したことで、調整済み決定係数が-.01から.18と大きくなり、0.1%水準で

図表 8-4 重回帰分析 日本型 HRM 施策と内在化要素コミットメント

	STEP1(β)	STEP2(β)	STEP3(β)
コントロール変数			
インドネシア(ダミー)	-.004	-.009	-.026
マレーシア(ダミー)	-.067	-.082	-.057
ベトナム(ダミー)	-.064	-.049	-.079
その他国(ダミー)	.176	.194	.099
建設業(ダミー)	-.044	-.055	-.031
卸売・小売業(ダミー)	.062	.014	-.015
サービス業(ダミー)	-.003	-.039	.069
その他業(ダミー)	.146	.113	.004
現地作業員数		-.146	-.180
日本国内従業員数(300以下ダミー)		.039	.073
説明変数			
多くの作業員が、勤続年数に応じて同じようなペースで昇進昇格していく			.192
作業員には、マネージャークラスになるための育成を行っている			.342 ***
作業員とその上司(班長クラス)の人間関係に日頃から気をつけている			.203 **
調整済みR2	-.012	-.011	.179 **
ΔR^2		.000	.190 ***
従属変数： 内在化要素			
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$			

筆者作成

統計的に有意にモデルの説明力が増加している。多重共線性に関しては、最も高い VIF の値でも 1.47 と、厳しめな上限値として推奨される 2(三輪・林, 2015)を下回っているため、問題はみられないと判断した。

日本型 HRM の下位尺度別の標準化係数と有意確率は、「作業員には、マネージャークラスになるための育成を行っている」が.34 の 0.1%水準、「作業員とその上司(班長クラス)に日頃から気を使っている」が.20 の 1%水準で内在化要素に対して統計的に有意な影響を与えていた。「多くの作業員が、勤続年数に応じて同じようなペースで昇進・昇格していく」は、内在化要素コミットメントに統計的に有意な影響は見られなかった。

なお、第 2 段階で企業規模に関わる変数を追加したことでは、モデルの説明力の増加は統計的に有意ではなく、下位尺度別でも日本国内従業員数(300 人以下ダミー)は、統計的に有意ではなかった。

8.2.3. 日本型 HRM と規範的コミットメント

次に、日本型 HRM と規範的組織コミットメントの関係をみることにする。その結果、図表 8-5 のように、規範的コミットメントに対して、第 3 段階 (STEP3) で変数を追加したことで、調整済み決定係数が .09 から .17 と大きくなり、1% 水準で統計的に有意にモデルの説明力が増加している。多重共線性に関しては、最も高い VIF の値でも 1.46 と、厳しめな上限値として推奨される 2 (三輪・林, 2015) を下回っているため、問題はみられないと判断した。

日本型 HRM の下位尺度別の標準化係数と有意確率は、「作業者には、マネージャークラスになるための育成を行っている」が .27 の 1% 水準と、規範的要素に対して統計的に有意な影響を与えていた。「多くの作業者が、勤続年数に応じて同じようなペースで昇進・昇格していく」は、規範的要素コミットメントに統計的に有意な影響は見られなかった。

なお、第 2 段階で企業規模に関わる変数を追加したことでは、モデルの説明

図表 8-5 重回帰分析 日本型 HRM 施策と規範的コミットメント

	STEP1(β)	STEP2(β)	STEP3(β)
コントロール変数			
インドネシア (ダミー)	.017	.041	.003
マレーシア (ダミー)	.226 *	.227 *	.220 *
ベトナム (ダミー)	.203	.218 *	.196
その他国 (ダミー)	.191	.226 *	.178
建設業 (ダミー)	-.145	-.067	-.093
卸売・小売業 (ダミー)	.066	.063	.021
サービス業 (ダミー)	-.117	-.084	-.046
その他業 (ダミー)	.046	.093	-.014
現地作業員数		-.021	-.060
日本国内従業員数 (300 以下ダミー)		.250 *	.254 *
説明変数			
多くの作業者が、勤続年数に応じて同じようなペースで昇進昇格していく			.128
作業者には、マネージャークラスになるための育成を行っている			.272 **
調整済み R ²	.052	.091 *	.167 **
ΔR^2		.039	.076 **

従属変数：規範的要素

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

筆者作成

力の増加は統計的有意ではなかったが、下位尺度別では、日本国内従業員数(300人以下ダミー)は、.25の5%水準で統計的有意な影響を与えていた。

8.2.4. 日本型 HRM と存続的コミットメント

次に、日本型 HRM と存続的組織コミットメントの関係をみることにする。その結果、図表 8-6 のように、存続的コミットメントに対して、第 3 段階(STEP3)で変数を追加したことで、調整済み決定係数が-.05 から.02 と大きくなっているものの統計的有意な結果とはならなかった。「作業者をとりまとめる職位(班長クラス)に昇進させるには、勤続年数を重んじる」は.25の5%水準で有意であるが、この STEP3 は統計的有意なモデルとはならなかった。

なお、第 2 段階で企業規模に関わる変数を追加したことでは、モデルの説明力の増加は統計的有意ではなく、下位尺度別でも日本国内従業員数(300人以下ダミー)は、.25の5%水準で統計的有意な影響を与えていた。

図表 8-6 重回帰分析の結果 日本型 HRM 施策と存続的コミットメント

	STEP1(β)	STEP2(β)	STEP3(β)
コントロール変数			
インドネシア(ダミー)	.041	.043	.032
マレーシア(ダミー)	.175	.178	.137
ベトナム(ダミー)	.037	.035	.014
その他国(ダミー)	.130	.129	.141
建設業(ダミー)	-.009	.002	-.022
卸売・小売業(ダミー)	-.053	-.040	-.077
サービス業(ダミー)	-.053	-.041	-.094
その他業(ダミー)	.099	.112	.088
現地作業員数		.033	-.053
日本国内従業員数(300以下ダミー)		.017	-.011
説明変数			
作業者をとりまとめる職位(班長クラス)に昇進させるには、勤続年数を重んじる			.248 *
作業者の育成は、自社の負担で行っている			-.197
調整済みR2	-.027	-.048	.020
ΔR^2		-.021	.068
従属変数： 存続的要素			
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$			

筆者作成

下ダミー)は、統計的有意ではなかった。

8.2.5. 日本型 HRM と組織コミットメント各要素のまとめ

本稿 8.2 の重回帰分析で分かった重要な点は、図表 8-7 のように日本型 HRM ⑤内部人材育成の中の「作業員には、マネージャークラスになるための育成を行っている」が内在化要素と規範的要素に正の影響を与え、⑨人間関係重視の「作業員とその上司(班長クラス)に日頃から気を使っている」が愛着要素と内在化要素に正の影響を与えていたということである。その他の日本型 HRM は、組織コミットメントの各要素への統計的有意な影響は確認できなかった。また、階層的重回帰分析の第 2 段階で投入した、日本国内従業員数(300 人以下ダミー)が、組織コミットメント各要素のうち規範的要素にのみ統計的有意な影響を与えていた。

なお、家族主義的な福利厚生策は、本稿 8.1 で分かったように組織コミットメントの各要素とは統計的有意な相関がないので、重回帰分析への投入は行わなかったが、当然、統計的有意な影響はみられない。しかし、家族主義的な福利厚生策は先行研究や筆者が行ったインタビュー調査において、日系企業が東

図表 8-7 日本型 HRM 施策の組織コミットメント各要素への影響

日本型HRM	組織コミットメントの各要素			
	愛着	内在化	規範的	存続的
⑤内部人事育成 作業員には、マネージャークラス になるための育成を行っている	—	.34 ***	.27 **	—
⑨人間関係重視 作業員とその上司(班長クラス) に日頃から気を使っている	.39 ***	.20 **	—	—

数値は標準化係数

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

筆者作成

南アジア従業員離職率低下のために行っており、好評だと述べている施策である。実際には組織コミットメントの各要素に統計的に有意な影響を与えていないとすると、その内容やかけるコストを再検討するなど、工夫が必要であろう。本研究の分析対象である 300 人以下の現地作業員数の企業においては、福利厚生施策の充実に限界があるから、そのような結果になったのかもしれない。また、本調査の時点では先行研究と比べ、東南アジアの所得が高くなってきたことから個人で旅行を楽しむ水準に達しており、会社主催の行事に期待していないという可能性もある。これらは今後の研究課題としたい。

8.3. 組織コミットメントが離職率に与える影響

次に、本研究仮説 2-2 であり、Baron & Kenny(1986)の条件 3 の検証として、媒介変数である組織コミットメントが従属変数である離職率へどのような影響を与えるのかをみるため、階層的重回帰分析を行った。コントロール変数に関しては、8.2 と同じ設定である。図表 8-8 のように第 3 段階(STEP3)で組織コミットメントの各要素を投入したことで、調整済み決定係数が.079 から.271 に大きくなり、0.1%水準で統計的に有意にモデルの説明力が増加している。その結果、離職率への影響は、組織コミットメントの各要素のうち愛着要素が標準化係数 -.28、1%水準で統計的に有意であった。多重共線性に関しては、最も高い VIF の値でも 1.98 と厳しめな上限値として推奨される 2(三輪・林, 2015)を下回っているため、問題はみられないと判断した。

この分析で分かった重要な点は、仮説 2-2「組織コミットメントの各要素は、離職率に有意な負の影響を及ぼす」は、愛着要素コミットメントのみ支持されたということである。興味深いのは、愛着要素以外の組織コミットメント要素は、離職率に有意な影響を与えていないということである。Mowday ら(1982)、Mathieu & Zaja(1990)、Meyer & Allen(2001)など、先行研究では組織コミットメントの各要素を高めることによって離職を防ぐことができると指摘している研究が多くみられるが、今回の調査では、東南アジアにおいては愛着要素のみ、その影響が確認された。ただし、先行研究においても組織コミットメントの各要素のうち情緒的コミットメントが離職やその意志と最も強い負の相関が

図表 8-8 重回帰分析の結果（離職率と組織コミットメント各要素）

	STEP1(β)	STEP2(β)	STEP3(β)
コントロール変数			
インドネシア(ダミー)	-.198	-.217 *	-.203 *
マレーシア(ダミー)	-.125	-.133	-.053
ベトナム(ダミー)	.226 *	.223 *	.286 **
その他国(ダミー)	-.023	-.038	.086
建設業(ダミー)	.002	-.062	-.095
卸売・小売業(ダミー)	-.009	-.036	-.036
サービス業(ダミー)	-.005	-.050	-.126
その他業(ダミー)	-.205	-.259	-.227 *
現地従業員数		-.065	-.073
日本国内従業員数		-.167	-.094
説明変数			
愛着			-.283 **
内在化			.011
規範的			-.207
存続的			-.176
調整済みR2	.072	.079	.271 ***
ΔR^2		.007	.192 ***
従属変数： 前期離職率			
* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$			

筆者作成

あると指摘しており、本研究ではそれら先行研究を踏まえて、さらに東南アジアの特徴が表れたと考えられる。

内在化要素（会社のために尽力したいという意識）は、人材流動性が高く賃金の高いところへすぐ転職してしまうという質的調査結果を踏まえても、低い離職率に結び付かないのであろう。規範的要素（周囲の目が気になる 会社を辞めるべきではないという意識）は、東南アジアの文化や社会的価値観からすると、そもそもあまり持ち合わせていないのかもしれない。存続的要素（辞めることに伴うコストに伴う意識）は、現在の東南アジアにおいては旺盛な労働需

要があるので、このような結果になったのではないだろうか。これらの考察は、今後も検討を深めていきたい。

また、コントロール変数とした現地作業員数および日本国内従業員数は共に、離職率に対して、統計的に有意な影響を与えていなかった。日本国内の従業員規模を問わず、現地中小企業を対象とした本研究の意義が確認できた結果となった。

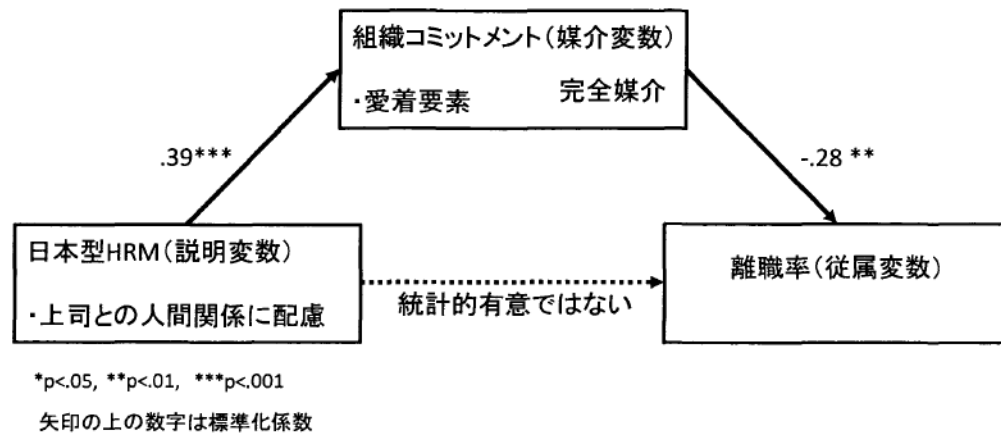
8.4. 組織コミットメントの媒介効果

さらに、仮説 3-1 である Baron & Kenny(1986)の条件 4 の検証として、組織コミットメントの媒介効果を検証する。本稿 8.1 分析指標間の相関でみたように、説明変数である日本型 HRM の各項目と従属変数である離職率には統計的に有意な相関がない。媒介変数である組織コミットメントのうち愛着要素は、従属変数である離職率に統計的に有意な影響を与えている。したがって、条件 4 が満たされ、組織コミットメントのうち愛着要素が、日本型 HRM と離職率の関係を完全に媒介している。

そこで、ブーストラッピング法(2000 ブーストラッピング・サンプル)による間接効果のバイアス修正済み 95%信頼区間を推定したところ、本稿 8.2.1 で愛着要素コミットメントに影響を与えていた日本型 HRM の「作業員とその上司(班長クラス)の人間関係に日頃から気を使っている」は、信頼区間に 0 を含まず(-3.54~-0.091)、統計的に有意な間接効果が認められた。

仮説 1-1, 2-2, 3-1 を Baron & Kenny(1986)の条件 2~4 を考慮して検証した結果、日本型 HRM のうち「作業員とその上司(班長クラス)の人間関係に日頃から気を使っている」が組織コミットメントのうち愛着要素を通じて、離職率に有意な負の影響を与えているということが分かり、図表 8-9 のように、完全媒介モデルとなった。

図表 8-9 完全媒介モデル



筆者作成

8.5. 量的調査のまとめと課題

本研究の目的は、「近年大幅に増加している日系企業の東南アジア現地経営が発展するカギを HRM の視点から明らかにすること」である。特に現地において、従業員数が 300 人以下の中小企業を研究対象にすることで、今後東南アジアに進出する企業へ示唆を与えたいと考えている。本研究の目的を実現するためのリサーチクエスチョンは、本稿 4.6 で述べたように、日本から東南アジアへ進出した現地の中小企業において、「日本型 HRM の何が受容され、どのような点を変えていかなければならないか」である。先行研究や各種調査によって、従業員の定着、言い換えれば低い離職率を実現することが現地経営発展のためには重要だということが分かった。さらに、先行研究によって低い離職率を実現するための先行要因としては、組織コミットメントを高めることだということが分かった。その組織コミットメントにはいくつかの要素があり、それらの要素を高めるためには、日本型 HRM が有効ではないかとの仮説で量的調査を行った結果を報告した。なお、本研究ではインタビュー結果を踏まえ、従業員の中でも作業層を対象を絞って調査を行った。

本章の分析で分かったことは、東南アジア日系中小企業の作業層において

低い離職率をもたらすものは、組織コミットメントのうち愛着要素である。その愛着要素組織コミットメントは、「作業者とその上司（班長クラス）の人間関係に日ごろから気を使う」ことで高まるということであった。その他の日本型 HRM には、愛着要素コミットメントを通じての離職率への統計的有意な影響は確認できなかった。日本国内従業員数(300 人以下ダミー)は、愛着要素組織コミットメントおよび離職率に対しては統計的有意な影響を与えていなかった。日本国内の従業員規模を問わず、研究を進めた意義が確認できた結果となった。

海外進出した日系企業の HRM に関する研究は、グローバル企業のものが多く、中小企業の研究は十分な蓄積がなされていない。本研究で明らかになったように、東南アジア日系中小企業の作業層においては、組織コミットメントの各要素のうち愛着要素のみが低い離職率に有意な影響を及ぼしている。しかしながら、現地ではその愛着要素を高めるように HRM 施策が機能しておらず、人材が定着しないのであろう。実際に東南アジアに進出した日系中小企業は、この愛着要素組織コミットメントを HRM の重要な成果としてとらえ、班長クラスの任免はもとより、各種 HRM 施策を実行していくことが求められる。また、2 章で考察したように東南アジアの文化や社会的価値観を考慮すると、賃金への高い関心を踏まえたメリハリは重要である。

それでは、東南アジアに進出した日系企業は現地経営発展のため、どのような具体的な HRM 施策を行っており、経営者はどのような効果を感じているのだろうか。それらを把握するため、第 2 回目の質的調査を行った。本稿 5.4 で述べたように、量的調査後に質的調査を行うことは、混合研究法の説明的タイプであり、質的データによって、はじめの量的結果を説明するか、あるいはその上に構築する関係が成り立っている。

9. 第2回質的調査による HRM 施策の確認

前章で述べたように、低い離職率を実現するには愛着要素組織コミットメントを高めることが必要であるが、そのためにどのような日本型 HRM が実企業において実施されているのであろうか。また、日本型 HRM では、東南アジア現地従業員の賃金への関心の高さを満足させることは難しいが、どのように折り合いをつけているのであろうか。これらの課題を明らかにするため、第2回質的調査を行った¹¹。具体的な HRM 施策と日本本社経営層が感じている効果を把握することが目的なので、6章の質的調査のような概念化は行わず、1社ずつ具体的な状況をみていくこととする。

分析方法として、人事管理上の問題や課題は、インタビューイの発言内容を採用、教育・評価、昇進・昇格、退職といった一連の流れで整理することでその所在を明らかにする。また、工夫している人事施策とその効果は、インタビューイの発言内容を賃金に対する高い関心度に対応した施策とその他の HRM で区分し、特にその他の HRM に愛着要素に訴求する組織コミットメントを高めるものが含まれているか、またそれはどのようなものなのかを明らかにすることとする。本研究の対象は、現地作業層であるが、経営幹部やマネジャー層の実態からも、本研究へ示唆を与える事実が含まれていると思われるので、それらの内容についてもインタビューを行った。

なお、インタビューイにインタビューの意図を理解してもらうため、8章で述べたアンケート調査の結果はインタビュー前に説明した。本稿 5.2 でインタビュー調査の利点を述べたが、ここでインタビューの弱みも認識する必要がある。その弱みとは、Yin(1994)の指摘によれば、問題の構成がよくないために生じるバイアス、よく思い出せないために生じる不正確さ、面接者が聞きたいことを被面接者が答える、などである。事前にアンケート結果の説明をしているので、面接者が聞きたいことを被面接者が答えるかもしれない点に特に留意し、インタビューを行った。インタビューイの発言内容は、できる限りそのまま書き起こし、意味が通じにくい箇所のみ筆者が加筆修正を行った。

¹¹ 調査対象は第7章のアンケートの回収の際に追加インタビューを受けてもよいとの回答があった中から、協力を得た3社である。郵送式のアンケートであったため、事前に意思を確認できた。

9.1. 製造業 C 社（静電気除去機などの製造販売）

9.1.1. 企業概要

C 社は、2009 年にタイに進出した静電気除去機などの製造販売業者である。進出目的は、得意先に製品を納めるための製造拠点と市場の成長による得意先獲得である。アンケート解答時における現地作業層の前期離職率は 6.7%であった。インタビューは、C 社代表取締役に対して、2017 年 8 月 24 日に C 社日本本社で、約 1 時間 30 分程度実施した。インタビューイは、現地法人の立ち上げ責任者であり、現在も現地法人の経営に深く携わっている。

9.1.2. 現地における組織体制

C 社はタイに製造会社と卸売会社を設立している¹²。製造会社における日本人スタッフは、社長（日本法人社長）、工場長（元日本法人工場長）、である。他に現地人従業員として、マネジャー1人、総務責任者1人、工場リーダー1人、総務スタッフ6人、作業員6人の計15人を雇用している。

卸売会社における日本人スタッフは、社長（日本法人社長）、ディレクター（元日本法人大阪支店長）である。他に現地人従業員として、マネジャー1人、営業4人、エンジニア14人（現地採用日本人1人含む）を雇用している。

9.1.3. インタビューイの発言：人事管理上の問題や課題

採用に関しては、総務責任者が安定せず新たな採用が難しい。いろいろと手をつくした結果、工業団地内の掲示板を見て応募してきた者と欧米系の会社にいた女性が採用できた。教育・評価に関しては、工場作業員の中には突発欠勤や遅刻常習者もあり、そういう人たちはアルバイト感覚で勤めているようだ。また、工場作業員同士でケンカするような者もあり、労務管理が難しい。エンジニアは忙しいと残業もしっかりやってくれるが、工場作業員はいやがる。昇進・昇格に関しては、現場作業員は、二人のマネジャーのことを別世界の人だと見ている。さきほどの2人のマネジャーはさらに上のポジションにつけたい

¹²特に区別しない限り、今後の記述は製造会社と卸売会社共通の内容である。

が、そうすると次にマネジャーになる人材がいない。作業者は、出世には興味がないと感じている。退職に関しては、マネジャーは最初は大手商社勤務経験者を日本で採用し派遣したが、立上げの苦勞からか退職した。2人目は現地で日本人を採用したが、タイ人との人間関係がうまくいかず退職した。3人目は2人目の部下であった女性を昇進させたが、すぐに転職した。

9.1.4. インタビューイの発言：工夫している人事施策とその効果

賃金に関しては、作業者にはスキルマップ習得度に応じて、12,000 パーツから 24,000 パーツまで昇給できる仕組みにしている。営業の月例給は、売り上げに対する歩合で支払っており、売れなければ工場作業員以下となる。ボーナスは工場の利益に連動して原資を決め、個人の評価に応じてものすごく差をつけている。他に物価上昇分として、3%程度賃上げをしている。先ほどのマネジャーは、ここ3年で2→3→4→5万パーツと昇給させた。日本人でいうと年収1,000万円以上の感覚だと思う。エンジニアの月例給は、契約時に何ができるかを聞いて、個別に決めている。おおむね20,000 パーツ程度。工業団地内に日系企業は他にもあり、当初は賃金に関する協定などを結んでいたが、今は独自にやっている。そうしないと優秀な従業員の採用や定着はできない。最近、当社の業績が安定してきたからか、車を買いだした従業員が多い。

賃金以外に関しては、立上げ前に2人を採用し、群馬工場（後に閉鎖）で2か月研修してから立ち上げに携わってもらった。この2人のマネジャークラスがものすごくよくやってくれている。2人は日本の他社で研修生制度で勤めた経験があり、日本のものづくりや文化を分かっているし日本語もできる。挨拶や報連相の大切さも理解している。工場作業員には、20項目にわたるスキルマップを作成している。どの職種も6か月の使用期間中に能力や人物を見極め、ダメだと思ったら解雇している。6か月経過しても、3か月分の退職手当を支給すれば解雇できるし、本人もあっさり辞めていく者が多い。ダメな者は解雇しないと、他者がそれでいいと思ってしまう。評価は、日本と同じような項目を自己評価させ、マネジャーとすり合わせている。エンジニアは、頭を使う仕事なので、自由に休憩をとってよいとしている。この仕組みはエンジニアに好評で、定着している理由の一つであろう。日本と同じで昔は社員旅行などが喜ば

れたが、今は生活レベルもあがって家で楽しみがあるので、さほど喜ばれないのではないかと。昔の日本の製造業のように、高卒でまじめな優秀な人材を確保するのが良いかもしれない。大卒者は採用が難しいし、他社へ転職する確率も高い。

9.1.5. 本事例の考察

人事管理上の問題点や課題として、教育・評価に対する項目で作業者の姿勢や態度に関するものが多くあげられている。マネジャー層と現場層には、その個人の能力、姿勢、態度に相当な違いがあり、報酬格差も大きなものとなっている。

人事施策とその効果に関しては、賃金は相当なメリハリをつけた仕組みになっている。特に二人のマネジャークラスが現地経営のカギだという認識で、日本でも高報酬といわれる年収 1,000 万円以上の感覚を持てる額の支給を行っている。本研究の対象は現地中小企業であり、このような経営上重要な人物は数人程度であろうから、思い切った高額な支給は離職防止に効果のある施策であろう。

賃金以外では、信賞必罰で解雇を行っており、日本型 HRM とは大きく異なる点である。日本型 HRM で受け入れられている点は、自己評価によるマネジャーとの擦り合わせや、今後検討しているという地元の高卒者を現場作業者として中・長期的に育成しようとしている点であり、低い離職率を実現するための彼らの愛着要素コミットメントに正の影響を及ぼすと考えられる。

9.2. 製造業 D 社（輸送用機器部品製造）

9.2.1. 企業概要

D 社は、2014 年にタイに進出した輸送用機器部品などの製造業者である。進出目的は、得意先からの要請で、受注に対して素早く対応するためである。アンケート解答時における現地作業者層の前期離職率は 21.4%であった。インタビューは、D 社取締役製造統括部長に対して、2017 年 8 月 22 日に D 社日本本社で 1 時間 30 分程度実施した。インタビューイは、立ち上げから現在まで現地

法人の人材マネジメントに深く携わっている。

9.2.2. 現地における組織体制

日本人スタッフとして、社長、副社長、工場長、技術支援担当がおり、技術支援担当は、日本人が現地に赴任する際の負担を軽減するため6ヵ月程度の交代制にしている。他に現地人スタッフとして、総務・経理担当の部長級であるゼネラルマネジャー1名、現場監督者係長級3名、現場作業員として50人程度を雇用している。

9.2.3. インタビューイの発言：人事管理上の問題点や課題

採用に関しては、地元国立大学に留学していた女子からの応募があったことが重要なトピックであった。日本で働いた後、タイでマネジャーになり、その後貿易商を営みたいとのことで、キャリアプランがしっかりしている女性である。教育および評価に関しては、日本であれば毎年のように業務改善によるコストダウンを目指す、それが理解されない。現場監督者を含めた職場のキーマンの定着率がよくない。タイ人の気質として現状維持で心地よく仕事がしたいようである。変化や改善など苦労することを避ける傾向にある。品質管理に対するスタンスが希薄で、他人が行った仕事をチェックするダブルチェックは受け入れられない。日本人より認めてほしい意識が強い。報酬に関しては、賃金がいい他の日系企業へ転職した従業員も多いと思われ、日系企業が人気である。昇進・昇格に関しては、職位に対する意識が高くマネジャーと作業員では、まったく別の存在である。退職に関しては、日本人スタッフが苦労して育てた現地作業員がある日突然退職を願い出ることがあった。

9.2.4. インタビューイの発言：工夫している人事施策とその効果

賃金に関しては、皆勤賞の表彰を年に1回行っており、1,000バーツ支給する。皆勤賞の受賞者は50人中3人ほどで、日本では15%ほどいることを考えると少ない。改善提案の表彰を年に2回行っており、金賞に1,000バーツ、参加賞に50バーツ支給する。日本では当たり前だが、通勤距離に応じて通勤手当を支給している。賃金に関して、短期的な志向が強い。将来的に上げるでは納得

しない。今後業績が良くなれば、短期の業績配分が必要だ。作業者は月額給与で 10,000 バーツ程度、係長級で 30,000 バーツ程度とメリハリをはっきりつけている。アンケート調査項目の中では、「能力向上に応じて昇給させる」を特に意識している。

賃金以外に関しては、医療保険制度に加入させている。社内コミュニケーションに努力しており、社長の朝礼は月に 1 回 10 分ほど行っており、業績報告をしている。現場管理監督者の朝礼は毎朝 10 分ほど行い、その後職場ごとにも朝礼を 10 分ほど行っている。その内容は諸問題の打上げと対策を検討することである。職場ごとに会社外で飲み会を年に 1 回行っており、現場とのコミュニケーションのためである。イベントはタイの文化を取り入れて行っている。社内旅行は年に 1 回行っており、バスの中では陽気に踊り続けている。ソンプラン（水かけ祭り）をタイの儀式にのっとり行っている。社内食堂ではタイ人のまかないにより、日本人スタッフと現地従業員が同じものを食している。掲示板はイラストを交えてわかりやすくしている。ある 4～5 名の集団が突然辞めると言ってきたことがある。次の日に出社した者は継続して雇用したが、他は解雇した。日本より信賞必罰が大切だ。アンケート調査結果どおり、「上司との人間関係に気を使う」は、中期的に効果が高いであろう。

9.2.5. 本事例の考察

人事管理上の問題点や課題としては、作業者の教育・評価に多くの点を指摘しており、特に業務改善や品質向上といった、日本の製造現場であれば当たり前のことが、結果だけでなく意識としてもあまり持ち合わせていないと述べている。

人事施策とその効果は、賃金面では、欠勤を防止するための誘因として皆勤賞を設けているが十分な効果とはいえないようである。作業者の賃金にはメリハリをつけており、そのまとめ役である係長クラスでは 3 倍程度の支給がなされている。

賃金以外の HRM では、やはり解雇面での信賞必罰が重要と考えており、日本型 HRM とは大きく異なる点である。日本型 HRM に近い点は、充実した福利厚生と社内コミュニケーションの維持・向上に力を入れている。量的調査では、愛

着要素組織コミットメントに有意な影響が見られなかった家族主義的福利厚生施策も、本事例のように現地文化に合わせたものであれば効果が期待できるのかもしれない。

9.3. 製造業 E 社（金型製造業）

9.3.1. 企業概要

E 社は、2004 年にベトナムのハノイ、2011 年にインドネシアのジャカルタに進出した金型製造業者である¹³。ベトナムへの進出目的は、得意先に金型を納めるための製造拠点としてである。アンケート解答時における現地作業層の前期離職率は 7.8%であった。インドネシアへの進出目的は、市場の成長による得意先獲得のためである。アンケート解答時における現地作業層の前期離職率は 11.4%であった。インタビューは、E 社代表取締役社長に対して、2017 年 8 月 23 日に E 社日本本社で 1 時間 30 分程度実施した。インタビューイは、現地法人の立ち上げから現在まで深く現地経営に携わっており、人材マネジメントの責任者でもある。

9.3.2. 現地における組織体制

ベトナムは、日本人スタッフとして、社長 1 人、副社長 1 人である。他に現地人スタッフとして、マネジャー 6 人、リーダー 15 人、作業員 60 人程度を雇用している。

インドネシアは、日本人スタッフとして、社長（日本法人役員）1 人、GM（日本法人課長）1 人である。他に現地人スタッフとして、リーダー 4 人、作業員 30 人程度を雇用している。

9.3.3. インタビューイの発言：人事管理上の問題点や課題

採用に関しては、友達とか親戚を紹介してくれる社員もいる。現地人の採用や教育より、日本から誰を行かせるかのほうが課題である。日本の工場は高齢

¹³ 特に区別しない限り、今後の記述はベトナムとインドネシア共通の内容である。

化しており、技術伝承が難しいし若者も職人になりたがらない。教育および評価に関しては、金型製造は、使い物になるまでに5～6年はかかる。「家族に自慢できる会社にしよう」というスローガンでやっており、特に問題を感じていない。不正や業者との癒着も多少あるが、カメラを設置したり複数の目でチェックしている。報酬に関しては、最低賃金が上がっていくので、それに対応して賃金が上がっていくが仕方ない。退職に関しては、離職率は少ないほうだ。

9.3.4. インタビューイの発言：工夫している人事施策とその効果

賃金に関しては、スキルマップによるスキル上昇を月例給のうち40%部分で加味し、のこり60%部分は物価上昇に応じて上げている。韓国や中国系の企業は最初に提示する賃金は高いが、その後の昇給や福利厚生面で日系企業より見劣りするようで、日系企業のほうが人気がある。作業者の2～3倍はリーダークラスには月例給与を出している。さらにリーダークラスの2～3倍はマネージャークラスには出している。工場の利益はオープンにしており、出た利益の10%をボーナスとして還元している。その原資をさらに、5ランクの評価結果によって分配時に差をつけている。

賃金以外に関しては、スキルマップを用いて、細かくスキルの上昇を評価している。大企業はラインの作業系の仕事が多く、うちのほうがスキルを習得できると思う。複数工程を経験させて、一人前の技術者に育てるようにしている。ベトナムのマネージャークラスは、ハノイ工科大学を出て、日本で教えてから現地工場に戻している者もいる。ジョブホッピングが少ない理由は、田舎なので周りに日系企業が少ないということもある。これから日系企業が進出するなら、田舎をお勧めする。けっこう上昇意欲が高く、スキルの向上には意欲的だ。最近の日本の若者より食欲で、使いやすい面もある。優秀な人材を毎年5～6人、日本の工場につれてきて、1年間研修させている。日本で稼げるシステータスになるので、非常に喜ばれている制度だ。普通の作業者の中にも、かくれた逸材がいる。バイクの修理を自分でやるような者は、手先が器用で丁寧な仕事ぶりである。農耕民族は、しっかりケアしないと作物が育たないので、製造業に向いている。学歴社会で、大卒者とそうでないもの、また同じ大学出でもレベルの差によって、ものすごくエリート意識がある。先輩を敬う文化で、先輩を

抜いた昇進を好まない面があるが、実力主義でやると公言している。よりよい品質や利益を出すために、現地人にいろいろ考えさせており、それをルール化している。そういったルールを守らずにミスをした場合は、罰金制度を設けている。日本より厳しい信賞必罰のしくみが必要である。また、方針管理で各人に目標を持たせており、その達成により報奨金を出している。ベトナムやインドネシアから1年間の研修で受け入れている人材は、日本においても戦力である。日本に対する尊敬意識がインドネシアよりベトナムのほうが高いと感じる。インドネシアより、ベトナムのほうが他者と協力してものごとを進めるようだ。

9.3.5. 本事例の考察

人事管理上の問題や課題をあまり抱えていないと日本本社が考えているのが本事例の大きな特徴である。離職率も少ないほうだと認識しており、「家族に自慢できる会社にしよう」というスローガンは、東南アジアの文化や社会的価値観と親和性が高いものであろう。

人事施策とその効果に関しては、賃金はやはりメリハリをつけている。具体的な基準としては作業者の2~3倍がそのとりまとめ役であるリーダー（班長）クラスで、さらにその2~3倍がマネジャー（課長）クラスという基準である。また、工場全体の利益に連動するという考え方を取り入れている。

賃金以外の施策では、本事例では日本型HRMの中でも複数工程を経験させたり、日本本社での研修制度の充実など中・長期的な人材育成を行っている点が特徴である。インタビューにもあったように金型技術というのは習得まで時間がかかるため、このような施策を行っているという面があるであろう。ここで注目したいのは、本稿7.3のアンケート結果でみたように、中・長期的な人材育成は他社ではあまり行われていない項目だということである。図表7-3、⑤内部人材育成の「作業者には複数の職場を経験させている」という質問項目に対しては、平均値が3.24と2番目に低い項目である。本事例の経営層は現地の離職率が低いと感じており、このような中・長期的な人材育成が良い影響を与えているのではないだろうか。

9.4. 第2回質的調査からの含意

8章の量的調査からの考察における残された課題は、愛着要素コミットメントを高める具体的な日本型 HRM 施策とはどのようなものかということと、賃金への関心の高さへどう対応するかということであった。本章の3社へのインタビューを通じて考察されたことは、HRM 施策の前提としてマネジャー層と現場層の大きく2階層に分けて施策設計する必要があるということだ。

今後の研究ではあるが、マネジャー層へは賃金の関心の高さに対応するために、現地経営発展に重要なキーマンには、十分な報酬を与えることが必要である。このような人材は、現地中小企業においては数名程度いれば十分なはずで、現地では考えられないほどの高額な報酬を与えても日本から派遣するよりはコストを抑えられるであろう。このことは第1回目の質的調査である図表6-1の⑥でもA社が述べていたことである。このようなマネジャー層へのHRMに関しては、日系中小企業の東南アジア現地経営を発展させるという本研究の目的において、重要なテーマであり今後の研究課題としたい。

本研究の対象である現場作業層においては、日本型 HRM である中・長期的な視点での人材育成と、日本型 HRM ではカバーできない賃金に対する関心度の高さを両立する施策が欠かせない。例えばスキルマップなど目に見える形で熟練度を測ることは、日本国内においても多く行われているが賃金に直結する仕組みを取る企業は少ない。そのスキルは会社特有のものが多く、長期雇用を前提として日本企業が教育を行ってきた。このようなスキルを積み重ねていく教育はC・E社で行われており、D社では能力に応じた昇給を強く意識している。同じ仕事であれば昇給しないというアングロサクソン型職務給の発想ではなく、ヒトのスキル、能力向上によって昇給させる日本型 HRM を日本国内よりも短い間隔で、金額もよりメリハリをつけて実施することが愛着要素コミットメントに訴求する施策であろう。各社とも同じ作業層であっても2~3倍程度の賃金のメリハリであり、日本でいうと大卒新入社員と課長クラスかそれ以上の格差である。それでも全体の賃金が業績と関係なく上昇し続けられないように、年功ではなくスキルマップで明確に処遇していくという仕掛けをとりいれている。業績との連動という面では、組織全体の業績が良ければなにかしらの金銭的分配があるという仕組みを3社とも検討しているが、この業績連動型報酬は、筆者の

経験上は日本国内においても作業者の離職防止にどの程度の効果があるのかは明確ではない。なぜなら、営業利益や経常利益などの財務的な指標は、現場作業者の努力によって左右される要素が少なく、業績が良く報酬を得たとしてもそれが当たり前の状況になっていくのを見てきたからである。そこで、業績を営業利益などの作業者には見えにくいもので測るのではなく、その作業者によって結果を出すことのできる業績、例えば不良率や歩留まり率などで測り、可視化することができれば、効果の期待できる HRM となるであろう。

また E 社では、複数職場経験による多能工化が愛着要素コミットメント高める施策として機能している。東南アジアにおいてジョブローテーションは、専門性が高まらないので拒む者も多いという先行研究がある（鈴木・谷内 2010）。しかし、作業者自身の給与アップや昇進・昇格といったメリットにつながるものが明確であれば、異なった受け入れ方がされるであろう。E 社の経営者の認識として、離職率が低く現地企業風土もよいと感じており、取り組みは参考になる点が多い。

そして、家族主義的な福利厚生施策も日本と同じようなことをするのではなく、D 社のように現地の生活習慣に合わせたものであれば、愛着要素コミットメントを高めるであろう。

9.5. 日本型 HRM の受容度のまとめ

本研究の目的は、「日系中小企業の東南アジア現地経営が発展するカギを HRM の視点から明らかにすること」であり、研究目的を実現するためのリサーチクエスションは、「日本型 HRM が現地作業者層に受け入れられるのかどうか」であった。そこで、これまでの本研究調査結果から、本稿 3.6 で取り上げた日本型 HRM の 10 特性に対して、東南アジアの日系中小企業に受容されるのかどうかを判断したのが図表 9-1 である。○は受け入れられる、×は受け入れられない、△は判断が難しい、という区分である。

日本型 HRM のうち、①長期雇用は、第 1 回質的調査では、経営の安定性や不正防止などの面から望まれていた。相関分析では、「作業者にはできる限り長く働いてほしい」が内在化要素コミットメントと正の相関があった。HRM 施策の前提となる考え方なので、HRM 施策の離職率への影響をみるための重回帰分析

は行っていない。第2回質的調査では、各社が離職率を低くするために様々な工夫をしていることが確認できた。したがって、東南アジアにおいても受け入れられると判断した。

②年次管理は、第1回質的調査では、短い評価サイクルで昇給に反映するなどあまり行われていなかった。相関分析では、「作業者には、勤続年数に応じた

図表 9-1 調査結果のまとめ：日本型 HRM の受容度

日本型HRMの特性	日本型	東南アジアでの受容度	判定根拠				第2回質的調査
			第1回質的調査	相関分析 愛着、内在化、規範要素との相関	重回帰分析 愛着、内在化、規範要素への影響	重回帰分析 離職率への媒介効果	
①長期雇用	○	○	○	○	—	—	○
②年次管理	○	×	×	○	×	×	×
③遅い昇進・選抜	○	△	×	○	×	—	×
④新卒一括採用	○	×	×	—	—	—	×
⑤内部人材育成	○	○	○	○	○	×	○
⑥一律的人材育成	○	×	×	×	×	—	×
⑦職能ベースの処遇	○	○	○	○	×	—	○
⑧家族主義	○	△	○	×	×	—	△
⑨人間関係重視	○	○	○	○	○	○	○
⑩集権的人事管理	○	○	○	—	—	—	○

筆者作成

処遇を行っている」が愛着要素と正の相関があった。しかしながら、重回帰分析では、この項目の愛着要素組織コミットメントへの統計的有意な影響はみられなかった。第2回質的調査では、その効果は確認できなかった。したがって、東南アジアにおいては受け入れられないと判断した。

③遅い昇進・選抜は、第1回質的調査において②年次管理と同様に、受け入れられていない項目であった。相関分析では、「多くの作業者が、勤続年数に応じて同じようなペースで昇進・昇格していく」が愛着、内在化、規範的要素の各コミットメントと正の相関があった。しかしながら、重回帰分析では、この項目の組織コミットメント各要素への統計的有意な影響はみられなかった。第2回質的調査では、その効果は確認できなかった。組織コミットメントの高めたい3要素と正の相関があるが質的調査での確認はできなかったもので、△とした。

④新卒一括採用は、第1回質的調査では、転職者が多いということから受け入れられない項目であった。東南アジアにおいては、現地の制度環境から現場作業者を新卒一括採用するとは考えにくいことから、量的調査では「作業者の採用は通年で行っている(反転項目)」として質問したが、どの組織コミットメント要素とも相関がなかった。第2回質的調査では、今後高卒人材を対象に実施したいという発言もあったがその有効性は確認できなかった。したがって、東南アジアにおいては受け入れられないと判断した。

⑤内部人材育成は、第1回質的調査において、ビジョンの共有の面で受け入れられている。相関分析では、「作業者の育成は、自社の負担で行っている」が存続要素と負の相関、「作業者には、マネジャークラスになるための育成を行っている」が内在化要素および規範的要素と正の相関、「作業者をとりまとめる職位(班長クラス)は、作業者から昇進させている」が愛着要素と正の相関がみられる。重回帰分析では、「作業者には、マネジャークラスになるための育成を行っている」は、内在化要素と規範的要素に正の影響を与えていた。内部人材育成は、第2回質的調査において、現地のHRMがうまく機能していると認識しているE社が効果があると述べている項目であった。したがって、離職率につながるという点では改善の余地がみられるものの、東南アジアにおいても受け入れられると判断した。

⑥一律的人材育成は、第1回質的調査において受け入れられていなかった。相関分析では、組織コミットメントの各要素との相関がみられなかった。第2回質的調査では、その有効性が確認できなかった。したがって、東南アジアにおいては受け入れられないと判断した。

⑦職能ベースの処遇は、第1回質的調査では、能力向上を短い評価サイクルで判断して処遇に反映するなど、受け入れられている項目であった。相関分析では、「昇進・昇格はその人物の能力が向上すれば行う」が愛着要素と正の相関があった。重回帰分析では、この項目の愛着要素組織コミットメントへの統計的有意な影響はみられなかった。しかし、第2回質的調査では、各社が能力向上をスキルマップなどで測り、信賞必罰を重視している点から、受け入れられると判断した。

⑧家族主義は、第1回質的調査では好評だと指摘されていた施策である。相関分析では、組織コミットメントの各要素とは相関がみられなかった。相関がないことから分かるように、組織コミットメント各要素への有意な影響はみられないと考えられる。しかし、第2回質的調査では、進出国の文化に合わせたものであれば好評だとする指摘があった。質的調査では受容度が高いが、相関関係はないことから、東南アジアにおいては日本と同じでは受け入れられないと判断し、△とした。

⑨人間関係重視は、第1回質的調査では、ワーカーとの平等意識の高さやマネジャーとの垣根の低さなどが好評だとされている。相関分析においては、「作業者とその上司（班長クラス）の人間関係に日頃から気を使っている」が愛着要素および内在化要素の組織個コミットメントとの相関がみられる。重回帰分析では、この項目の愛着要素および内在化要素への正の影響が見られ、愛着要素を介して低い離職率にも正の影響を与えている。第2回質的調査においても、各経営者が人間関係を配慮している。したがって、東南アジアに受け入れられると判断した。

最後に⑩集権的人事管理は、本研究の対象が現地の中小企業ということもあり、第1回質的調査および第2回質的調査ともに、日本法人でHRMが企画管理されていた。したがって、東南アジアで受け入れられると判断したが、中小企業なので現地でHRM施策を企画管理できる人材がおらず、日本本社が行わざる

を得ないということが推測される。

上記から、図表 9-1 のように日本型 HRM10 特性のうち、東南アジア日系中小企業の作業層に受け入れられるのは、①長期雇用を前提とした、⑤内部人材育成、⑦職能ベースの処遇、⑨人間関係重視であると判断した（⑩集権的人事管理は HRM 施策ではない）。現地作業者をワーカーとして短期的な視点でのみ取り扱うのではなく、中長期的な人材育成を行い、その職能の向上によって処遇し、人間関係への配慮も行うといった、組織の資源としての考え方が受け入れられるということだ。廣石(2005)の指摘のように、労働力としての人間として現地従業員を捉えるだけでなく、生活者としての人間、個人としての人間という三つの側面を持つ従業員に対してどのような手段をとれば、従業員は気持ちよく働いてくれ、結果として企業も質の高いアウトプットを受けとれるのかを考えなければならない。

なお、本研究対象においては受け入れられないと判断した、②年次管理、④新卒一括採用、⑥一律的人材育成は、近年日本においても見直されつつあり、今回の結果は、日本型 HRM の日本における方向性とも類似している点は、非常に興味深い。今後の研究の課題としたい。

10. 本研究の結論と今後の課題

10.1. 本研究の要約

本研究では、第1章において日系中小企業の海外進出の実態と本研究の意義を確認した。日系企業の東南アジア進出が進んでいるが、とりわけ中小企業の多くが労務管理上の問題・課題を抱えていることが分かった。また、このような国際経営におけるHRM研究はグローバル企業を対象としたものが多く、本研究のように現地環境への対応を中心とした経営展開をしている中小企業対象の研究蓄積はあまり蓄積されていない。特に本研究のように質的調査から仮説を構築し、量的調査によって実証を行いモデル化するという研究は、中小企業対象としたものはほとんど見られないため、本研究の意義が大きいことを述べた。

続く第2章では、第1章で確認した労務管理上の問題・課題への対応の方向性を見出すため、HRMにおける文化や社会的価値観を考慮することの重要性を確認した。HRM研究における流れの中で、本研究は、図表2-3のようにベストプラクティス・アプローチをベースに、東南アジアには地域特性があり、その地域特性は文化や社会的価値観を重視するという制度社会学的な考え方をとるということを述べた。具体的な東南アジアにおける文化や社会的価値観としては、「他人との競争に打ち勝つ」や「自分の個性や能力を発揮する」という意識が少なく、人間関係がうまくいっていることを重視するなど、日本的な集団主義的な面があることであった。しかし、高い収入を得ることを重視しており、これは日本より顕著に表れている点であった。

また、東南アジアにおいても各国で文化や社会的価値観は異なるが、本研究では東南アジアを一括りにしていることについての意義を述べた。その意義は、東南アジアという地域特性があること、各国別の分析を行う前段階であること、馬越(2000)が指摘している国際経営における研究手法のうちの一つであること、須田(2010)の日本型HRM、アングロサクソン型HRMの研究をさらに一步進めること、などの視点からである。

第3章では、第2章で述べた東南アジアの文化や社会的価値観は日本と近い面が多いので、日本型HRMが受容されるのではないかと考え、日本型HRMの特性について考察した。数多くの日本型HRMに関する先行研究を踏まえ、本研究

では日本型 HRM の特性を、①長期雇用、②年次管理、③遅い昇進・選抜、④新卒一括採用、⑤内部人材育成、⑥一律的人材育成、⑦職能ベースの処遇、⑧家族主義、⑨人間関係重視、⑩集権的人事管理、の 10 点とした。

そして日本型 HRM がもたらす成果として、組織コミットメントを高めるということを先行研究から確認した。関本・花田(1987)は、組織コミットメントに近い帰属意識という概念を用いて、日本的経営が帰属意識を高めると指摘しており、Lincoin & Kallerberg(1990)は、日本的な経営施策が実施されれば日本でなくても組織コミットメントが高まると指摘している。そこで、本研究においては組織コミットメントについて、より深い考察が必要であることを述べた。

第 4 章では、第 3 章で日本型 HRM の成果とした組織コミットメントが経営上及ぼす効果として、離職率を低くすることが先行研究から分かった。さらに、組織コミットメントを多次元で捉える考え方、具体的には、会社への情緒的愛着である愛着要素、会社のためにつくしたいという意識である内在化要素、周囲の目が気になるという規範的要素、辞めることに伴うコスト意識である存続的要素があることを確認し、本研究でもこの考え方に従うこととした。この定義は日本の組織を対象とした研究から導かれており(関本・花田, 1987; 高木, 2003)、本研究は東南アジアの日系中小企業を対象としたものなので、親和性があると判断したからである。

本研究の目的は、「日系中小企業の東南アジア現地経営が発展するカギを人的資源管理の視点から明らかにすること」である。第 1 章から第 4 章において各種調査や先行研究を概観することを通じて、国際経営における大きな課題は現地の文化や社会的価値観にあった HRM を実施し、現地従業員の組織コミットメント高めることで離職率を低くすることであることが分かった。そこで、本研究目的を実現するためには、「どのような日本型 HRM が受容されるのか」というリサーチクエスションに答えを出すことが必要であるという考えに至った。

第 5 章では、前半部分で設定したリサーチクエスションを解明することで、現地従業員の組織コミットメントが高まり低い離職率につながるという本研究範囲を示し、低い離職率を実現することで現地人材が育成され、現地の経営が発展するという好循環を期待する概念モデルを提示した。そして、本研究手法について、3 段階の混合研究法を採用した経緯と混合研究法におけるデザイン

タイプについて述べた。具体的には、第1回質的調査による仮説の導出から量的調査を行う過程において、探求的タイプで研究を行った。質的研究からはじめるので、現象を探求し量的調査への仮説を導くのに適している(Creswell & Plano Clark, 2007)。次に、量的調査による検証から第2回質的調査による確認において、説明的タイプで研究を行った。量的調査から分かった重要な結果、中心を離れた結果、驚くような結果について説明をするのに適しており(Creswell & Plano Clark, 2007)、具体的な実務への含意を導くためには、再度の質的調査が必要だと判断した。

第6章では、第1回目の質的調査の内容と結果についての考察を行った。本研究は東南アジアにおける日系中小企業のHRMを研究対象としており、十分な研究蓄積がなされていないので探索的な意味でインタビューを2社に行った。なお、2社ともにベトナムに進出した企業で国の偏りがあるが、量的調査によってこの結果が一般化できるかどうかは明らかにできること、ベトナムは一人当たりGDPにおいて東南アジアの中間的位置づけであること、同程度のGDPのインドネシア、フィリピンと比較して、宗教的・文化的にも偏りが少ないと判断したことから、ベトナム2社の調査をするに至った。

その結果分かったことは、作業者層の人材定着が、経営品質の維持向上や班長・マネジャーへの人材育成など、現地経営発展のためには重要であるということである。そのために、人間関係を重視したり、家族主義的な福利厚生を実施したり、将来ビジョンを共有したりといった日本型HRMを行っていることが明らかになった。しかし、現地人材の自己顕示欲の高さ、給料への意識の高さ、理論的な説明よりとにかく頑張ろうという根性論が通用しないなど、日本型HRMではカバーできそうもない点が多いことも分かった。

そこで、日本型HRM、組織コミットメント、離職率という3変数を設定し、第7章、第8章で量的調査を行うにあたって以下の仮説を構築した。

東南アジア日系中小企業の作業者層において

仮説1（日本型HRMと組織コミットメントの関係）

1-1：本稿3.6で示した日本型HRMの10特性のうち、②年次管理を除き、そ

の他の項目は組織コミットメントを高める。

仮説 2（組織コミットメントと離職率の関係）

2-1：組織コミットメントは 4 つの要素に分かれる。

2-2：離職率に有意な負の影響を及ぼす。

仮説 3（組織コミットメントの媒介効果）

3-1：組織コミットメントは、日本型 HRM と離職率との関係を媒介する。

第 7 章では、第 6 章で設定した仮説を実証するため、図表 6-2 のように、日本型 HRM の実施状況を説明変数、組織コミットメントを媒介変数、離職率を従属変数とする分析を行う前提でアンケートを実施した。調査対象は、東南アジア現地法人従業員数が 300 人以下の日本法人で対象企業数 1,482 社に対して対象現地法人数 2,427 部を郵送することで調査を行った。有効な回答数は 125 部であった。その回収結果から分かった重要な点は、先行研究と同様に、東南アジアにおいても組織コミットメントは、愛着要素、内在化要素、規範的要素、存続的要素に分かれるということであり、仮説 2-1 は支持された。

第 8 章では、第 7 章で集計したアンケート結果をもとに、図表 8-1 のように説明変数である日本型 HRM、媒介変数である組織コミットメント、従属変数である離職率間の相関を分析した。説明変数である日本型 HRM のいくつかの項目と、媒介変数である組織コミットメントの各要素には統計的有意な相関がみられた。説明変数である日本型 HRM と、従属変数である前期離職率には統計的有意な相関がみられなかった。媒介変数である組織コミットメントの各要素と、従属変数である離職率には負の統計的有意な相関がみられた。

次に、従属変数への影響を分析するため、重回帰分析を行った。まず、仮説 1-1 について述べると、想定していた日本型 HRM のうち、「作業者とその上司(班長クラス)の人間関係に日頃から気を使う」が組織コミットメントのうち愛着要素と内在化要素に統計的有意な正の影響を与えていた。また、「作業者には、マネージャークラスになるための育成を行っている」が内在化要素と規範的要素に統計的有意な正の影響を与えていた。その他の日本型 HRM と組織コミットメン

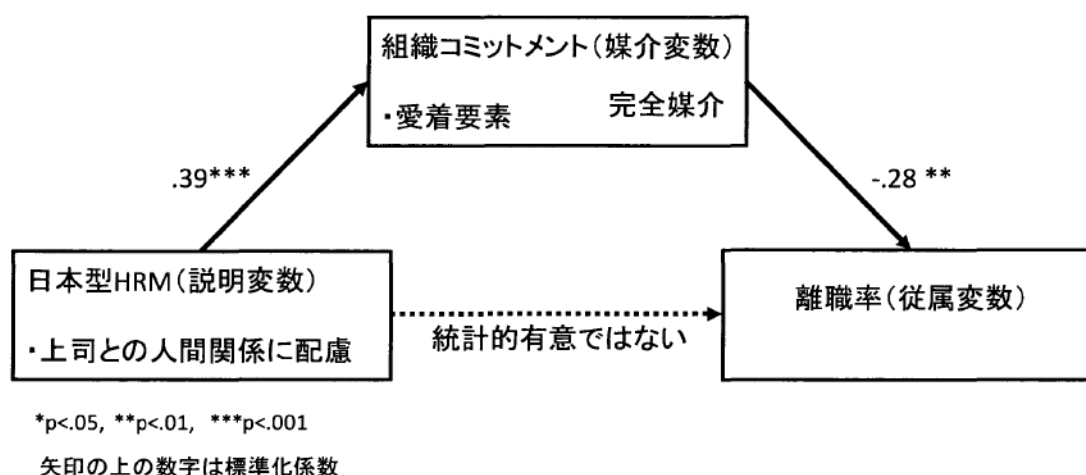
トの各要素の間には統計的有意な影響は見られなかった。仮説 1-1 は一部が支持された。

次に仮説 2-2 について述べると、愛着要素のみが支持された。他の組織コミットメント要素が離職率に対して統計的に有意な影響を与えなかった理由は、以下のように考えられる。まず、会社のために尽力したいという意識である内在化要素は、人材流動性が高く賃金の高いところへすぐ転職してしまうという質的調査結果を踏まえても、東南アジアの日系中小企業においては、低い離職率に結び付かないのであろう。次に、周囲の目が気になる、会社を辞めるべきではないという意識である規範的要素は、東南アジアの文化や社会的価値観からすると、そもそもあまり持ち合わせていないのかもしれない。さらに、辞めることに伴うコスト意識である存続的要素は、現在の東南アジアの旺盛な労働需要により、みられないと考えられる。これらの結果に対する考察は、今後も検討を深めていきたい。

最後に、仮説 3-1 の媒介効果を検証した結果を述べると、仮説 1-1 で支持された、「作業者とその上司(班長クラス)の人間関係に日頃から気を使う」は、媒介変数である愛着要素組織コミットメントを介して離職率に統計的有意な負の影響を与えるという、間接効果が確認された。この第 8 章の分析をまとめると図表 10-1 のようになる。説明変数である日本型 HRM のうち「作業者とその上司(班長クラス)の人間関係に日頃から気をつかっている」が、媒介変数である愛着要素コミットメントに対して、.39 の標準化係数、0.1%水準で統計的有意な正の影響を与えている。そして、媒介変数である愛着要素コミットメントは、従属変数である離職率に対して-.28 の標準化係数、1%水準で統計的有意な負の影響を与えている。説明変数である日本型 HRM は、従属変数である離職率に対して統計的有意な影響がみられないので、これら 3 変数は完全媒介モデルである。

この 8 章の統計的分析による重要な発見は、東南アジアの日系中小企業の場合、愛着要素コミットメントのみが日本型 HRM の離職率への負の影響を媒介しているということである。東南アジアにおいては、愛着要素組織コミットメントが離職率を低くする重要な要素であるにも関わらず、作業者と上司の人間関係への気遣い以外の日本型 HRM 施策がその愛着要素を高めるように機能しておらず、人材が定着しないと考えられる。

図表 10-1 完全媒介モデル (図表 8-9 再掲)



筆者作成

そこで、第9章では具体的なHRM施策について、どのようなものが行われており、経営者がどのような効果を感じているのかを明らかにするため、第2回目の質的調査の結果報告と考察を行った。3社へのインタビューを通じて明らかになったことは、マネジャー層と現場層の大きく2階層に分けてHRM施策を設計する必要があるということである。具体的には、マネジャー層の賃金への関心の高さに対応するために、現地経営発展に重要なキーマンには、現地では考えられないほどの高額な報酬を与えることである。それでも日本から派遣するよりはコストを抑えられるであろう。このことは第1回目の質的調査である図表6-1でもA社が述べていたことである。このマネジャー層へのHRM施策は重要なテーマなので、今後の研究課題としたい。

本研究の対象の作業層においては、図表9-1のように①長期雇用を前提とし、多能工化を目指した複数職場経験や日本での研修制度の充実といった⑤内部人材育成を行い、能力向上が自分の昇給につながるようスキルマップなど目に見える形で熟練度を測る⑦職能ベースの処遇をし、上司と部下の⑨人間関係

に配慮することが有効であった。このような中・長期的な人材育成策は、図表 7-3 日本型 HRM の実施状況において、あまり現状は行われていないものである。ただし、企業全体の賃金が業績と関係なく上昇することのないよう、年功的な昇給は行わず、作業者の勤務姿勢や態度が改まらない場合の信賞必罰の仕組みは必要である。また、2 章で東南アジアにおける文化や社会的価値観を概観した際にみられたように、賃金のメリハリは重要であり短い期間で評価とフィードバックを繰り返すことによって、そのメリハリに公平性の裏付けを持たせることが必要であった。

10.2. 本研究の含意と課題

本研究は、日系企業の海外進出が今後もますます加速される東南アジア市場で、研究蓄積が十分ではない現地の中小企業を対象にしている。その多くが労務管理上の問題・課題を抱え、特に高い離職率に悩まされている。その解決策として、日本型 HRM は機能しない、国際経営においてはアングロサクソン型に収斂していくという意見が多くみられるが、その多くはグローバル企業対象の研究であった。本章では、本研究による現地中小企業の国際経営という領域による含意と今後の課題を述べてまとめとする。

10.2.1. 研究理論上の含意

本研究の HRM 研究面における含意は、大きく 5 点ある。1 点目は、図表 1-9 先行研究との違いで示したように、国際経営における中小企業を対象とした HRM 研究において、仮説検証によるモデル化を示したことである。これまでの国際経営における HRM 研究は、グローバル企業を対象とした研究が多く、中小企業を対象とした研究は、事例紹介による質的研究やアンケート調査の結果から考察を述べた量的調査がほとんどで、仮説を検証した研究は蓄積がなされていない。本研究では、言語の問題、回収率の低さ、組織コミットメントを作業員本人ではなく日本本社経営層の認識として扱うなど、多くの課題を乗り越えながら、調査分析を試みた。その結果、本研究目的である「東南アジアにおける日系中小企業の現地経営を発展させる」ためには、低い離職率を実現させることが重要な課題で、日本型 HRM を現地作業員の愛着要素組織コミットメント

を高めるように行うことで解決できることを明らかにした。

2 点目は、組織コミットメントを多次元で捉える研究の中で、東南アジアにおいては4次元で捉えることができたことを示したことである。欧米を中心とした研究では、Meyer ら(2002)のように、組織コミットメントを情緒的コミットメント、規範的コミットメント、存続的コミットメントの3次元で捉える研究が主流である。日本の組織を対象とした研究では、関本・花田(1987)や高木(2003a, 2003b)のように、情緒的コミットメントをさらに愛着要素と内在化要素に分けた研究も行われている。本研究では、東南アジアにおいては、組織コミットメントが4次元で捉えられたことを示すことができ、日本本社の現地作業層に対する認識は、日本の組織従業員の認識に近いということが分かった。

3 点目は、組織コミットメントが高まったことの結果に関する研究の中で、先行研究を踏まえ東南アジアの特性を示す結果を検証できたことである。先行研究ではその多くが、組織コミットメントの各要素の結果変数として、離職率が低くなることを示している。しかしながら、本研究対象である東南アジア日系中小企業の作業層においては、組織コミットメントのうち愛着要素のみが離職率に統計的に有意な負の影響を与えていた。内在化要素、規範的要素、存続的要素には、離職率への統計的に有意な影響はみられなかった。先行研究においても情緒的要素が離職や離職の意思と最も負の相関が強いと指摘されているので、それを強調するような東南アジアの特性が表れたと考えられる。なお、本研究は数年度における推移を研究したものではなく、単年度の離職率を従属変数にしており、離職率が低くなるかどうかは分からないので今後の研究課題としたい。また、本稿 10.1 で述べたように、東南アジアの文化や社会的価値観により内在化要素と規範的要素はそもそもあまり持ち合わせていないのではないかと、現在の東南アジアの旺盛な労働需要により存続的要素がみられないのではないかと、という推測を述べた。これらは大変重要なテーマだと思われるので、合わせて今後の研究課題としたい。

4 点目として、日本型 HRM と組織コミットメントの関係について、先行研究とは異なり、日本型 HRM が東南アジア日系中小企業の作業層の組織コミットメントを高めるようには機能していない面が多いことを示したことである。先行研究では、日本型の経営スタイルが帰属意識を高める(関本・花田, 1987)や、

日本的な組織・経営施策が実施されれば、日本でなくても組織コミットメントは高まる (Lincoln & Kallerberg, 1990) との指摘があった。また、事例調査でも家族主義的な福利厚生策が離職防止に効果があるという事例が多くみられる。日本型の経営スタイルや組織・経営施策がどのようなものかは様々な定義があるが、本研究において定義した日本型 HRM10 特性のうち⑤内部人材育成の中の「作業員には、マネージャークラスになるための育成を行っている」が内在化要素と規範的要素に正の影響を与え、⑨人間関係重視の「作業員とその上司（班長クラス）に日頃から気を使っている」が愛着要素と内在化要素に正の影響を与えていた。その他の日本型 HRM は、組織コミットメントの各要素への統計的有意な影響は確認できなかった。さらに、「作業員とその上司（班長クラス）の人間関係に日頃から気を使っている」は、愛着要素コミットメントを介して離職率に統計的有意な負の影響を与えていた。しかしながら、このことをもって日本型 HRM は組織コミットメントを高め、低い離職率を実現することにつながらないとするのは拙速な判断であることが 2 回目の質的調査で分かった。各社が現地従業員の組織コミットメントを高めるために行っている施策が、日本型の中・長期的な人材育成策と能力主義による処遇であったからである。本研究時点では、日系中小企業の多くが日本型 HRM を東南アジア現地に受け入れられるように工夫しながらも、その離職率の高さから中・長期的視点を失っているのではないかと考えられ、これも重要なテーマであり今後の研究課題としたい。

最後に大きな研究の流れにおける本研究の含意を述べると、図表 2-3 で示したように、ベストプラクティス・アプローチの中の制度社会学を重視するという流れの中で、東南アジアの地域特性があることを示したことである。その地域特性は、これまでの先行研究では、組織コミットメントの各要素によって離職率が低くなるという研究がなされてきたが、東南アジアにおいては愛着要素のみに離職率に対して統計的に有意な負の影響が見られるということである。また、多くの日系企業ではその愛着要素組織コミットメントを高めるように HRM が機能していない。そして、この東南アジア地域特性に適した HRM の研究を発展させることにより、須田 (2010) が指摘した日本型 HRM とアングロサクソン型 HRM だけでなく、東南アジア型 HRM が提案できれば、さらなる学術的な貢献もなせるであろう。本研究では、図表 9-1 日本型 HRM の受容度においてその

方向性は提示できたものの、東南アジア型 HRM モデル確立は、現地調査を行うなど今後の課題としたい。

10.2.2. 実務上の含意

本研究によって、国際経営における東南アジアの日系中小企業という領域で、様々な問題・課題を明らかにし、その解決策の一端を示したことは、今後ますます日系企業の進出が続く地域であるという面で意義が大きい。まず、考察された大きな課題として、作業層の離職率を低く抑えることが重要であり、そのためには東南アジアの文化や社会的価値観は日本のそれと似た点が多いが、賃金に関する関心の高さは大きく異なる点を考慮しなければならないということだ。そこで、日系中小企業においては日本型 HRM を捨てるのではなく、作業層を大切にするという人間主義に基づき、作業層の育成や上司との人間関係に配慮した HRM を行うことが有効であるとした。さらに賃金への関心の高さは、日本型 HRM ではカバーできないので、マネジャー層と作業層に分けて施策を設計することを提案した。東南アジアの日系中小企業においては、組織コミットメントのうち愛着要素のみが日本型 HRM の離職率への有意な負の影響を媒介している。しかし、現状は作業層の愛着要素コミットメントを高めるような中・長期的な人材育成策としての HRM 施策がうまく機能していない。

それでは、具体的にはどのような HRM 施策を行うべきか、という実務上の含意として第 2 回質的調査から重要な示唆を得たので、5 点指摘したい。まず 1 点目は、スキルマップによる習熟度の可視化とスピーディーな賃金への連動である。その際、作業層のスキルを誰がどのように評価するのかという点が問題となる。東南アジア現地のマネジャーや班長クラスが評価者としての訓練を十分に受けていて、作業層との信頼関係が厚い場合は、マネジャーや班長による評価で問題ないが、現地中小企業の場合はそのような状態に至っていないことが推測される。そこで、多面評価を取り入れることが有効ではないかと考えられる。評価は日頃仕事を共にしている職場の人間によって行われることが望ましく、多面評価制度の長所としては、同一個人に対する評価に複数の者が関与することで評価の正確性が高まることである(八代, 2002)。東南アジア日系中小企業の現場に当てはめて考えてみると、同じ作業層同士での評価、直接上司

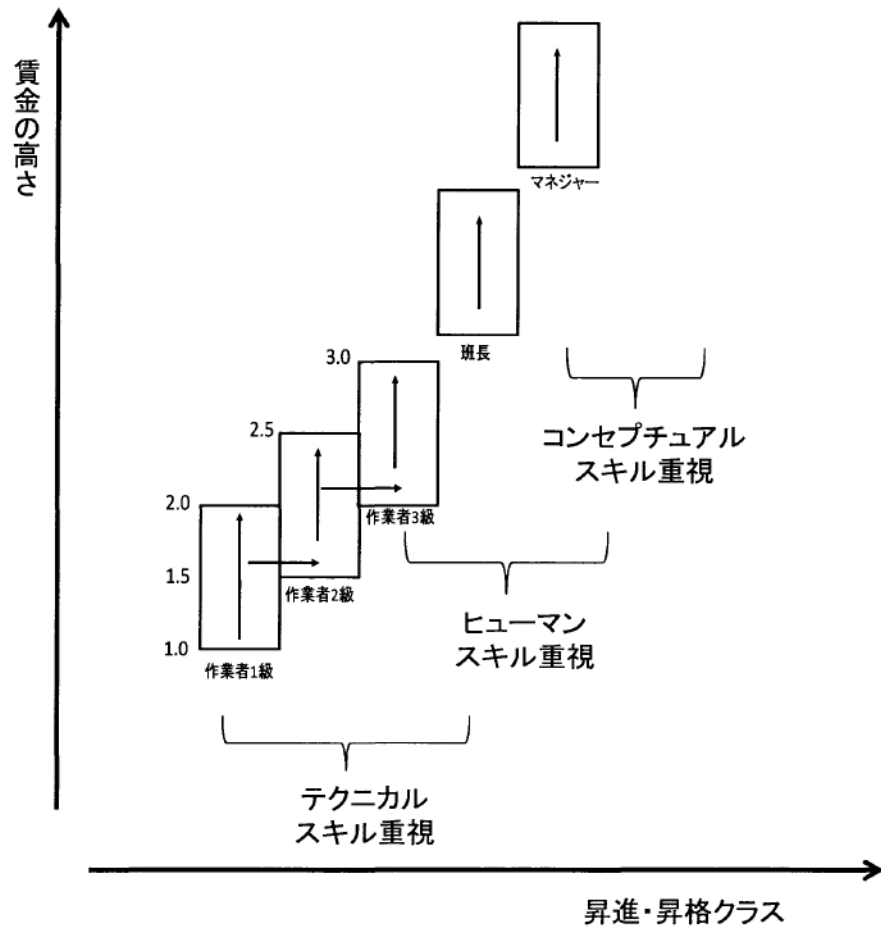
である班長クラスの評価，関わりのある職場の班長の評価などによる多面評価を行い，直接上司の班長の上司であるマネジャークラスが集約するという流れが現実的ではないかと考えられる。この多面評価の有効性は，今後研究を深めていきたい。

2点目は，同じ作業員であっても3倍程度の賃金格差をつけることである。第2回質的調査の対象企業では，この3倍程度という賃金格差が有効であるとの認識が共通しており，どうすればこの賃金格差が作業員の不公平感を招くことなく，納得の高いものになるかということが重要である。そこで，1点目に指摘したスキルマップの習熟度を可視化し，賃金と結び付けるわけだが，作業員の段階で3倍程度賃金格差をつけるための設計上の工夫が必要になる。例えば，図表10-2のように作業員を1級から3級までクラス分けし，各クラスの賃金の上限と下限を設定，その中でスキルの習熟度によって昇給する，範囲給という仕組みが考えられる。作業員1級から作業員2級，作業員2級から作業員3級への昇格は，スキルだけではなく，班長クラスになるために適切な人物かどうかを考慮しなければならない。

本研究でも明らかになったように，班長クラスと作業員の人間関係は愛着要素コミットメントを高めるための重要な要素であり，班長クラスの任免が低い離職率を実現する上で重要であろう。班長クラスに適切かどうかの判断は，スキル向上や勤務態度などの目に見える分かりやすい基準だけではなく，会社方針への協力度合いや他の作業員からの人望など，従来日本企業が大切にしてきた人物評価が必要である。作業員に対する指導・育成，日常のコミュニケーションなどを通じた良好な人間関係が，作業員の定着率を上げ，定着率が上がったことで，作業員のスキルも向上し，製品・サービスの品質が良くなっていくという好循環を期待できるのであるから，班長クラスの任免にこれまで以上に留意することが必要であるが，その具体的基準は今後の研究課題としたい。

なお，この範囲給のメリットは，図表10-2のように班長クラスへの任命が期待される人物は，昇格によって賃金の上限が上方に伸びるので，先行研究でも明らかになった賃金への関心の高さに応えることになり，さらなる離職防止が期待できる。一方，班長クラスに任命できない人物であっても，スキル習得によりその範囲の上限までは賃金を獲得でき，昇格しないことによって班長クラ

図表 10-2 作業者のクラス分けと賃金



筆者作成

スになるために自分に何が欠けているのかを知ることができるであろう。もちろん、第2回質的調査でもあったように昇進・昇格意欲のない人物を冷遇しない仕組みとしても機能する。それで実際に班長になれば、作業者の上限とは賃金の連続性の無い次のステージの範囲給が適用されるという仕組みによって、賃金の関心の高さに対応する。また、今後の研究とはなるがマネジャークラスには、転職を考えないような報酬を支給することが有効なので、さらに上の範囲の給与が必要である。このような考え方は管理職に求められる能力の古典的

な分類法である、テクニカル・スキル（業務遂行能力）、ヒューマン・スキル（対人関係能力）、コンセプチュアル・スキル（概念化能力）の3つに大別したスキルアプローチであるカツ・モデルとも整合性がとれる。

3点目は、個人ではなく現地組織業績と連動した報酬である。組織全体の業績が良ければなにかしらの金銭的分配があるという仕組みを検討している企業は日本でも多くあるが、筆者の経験上は作業者の離職防止にどの程度の効果があるのか疑問な施策でもある。その理由は業績に対する作業者の貢献が分かりづらいということがある。そこで、業績を営業利益などの作業者には見えにくい指標で測るのではなく、その作業者によって結果を出すことのできる業績、例えば不良率や歩留まり率などで測り、可視化することができれば、効果の期待できるHRMとなるであろう。

4点目は多能工化である。複数職場経験は、本研究で明らかになったように東南アジアの日系中小企業では、現状あまり行われていない施策である。しかし、日本の実態をみてもラインの責任者になるには複数工程を経験し、複数の作業標準や人の管理を経験した者が班長クラスになるのが相応しい。東南アジア現地においても、この複数職場経験を班長クラスへの任命基準とすることで、8章で指摘した部下との人間関係への配慮や、1章で先行研究が指摘していた、周囲への遠慮から昇進・昇格をためらうということへの解決策となるであろう。複数職場経験は、7・8章の定量的分析において、組織コミットメント各要素への相関がみられず、組織コミットメントを高めることにはならなかった。この4点目の指摘のように、昇進・昇格の任命基準とすることで、組織コミットメントを高め、低い離職率を実現することにつながるかもしれない。

5点目は、現地文化を考慮した家族主義的な福利厚生施策である。これまでの先行研究や各種調査では東南アジアにおいて従業員に支持されるという研究が多くあったが、本研究の量的調査ではその効果を実証することができなかった。しかし、第2回質的調査によって、日本型の福利厚生施策ではなく現地の文化に合わせたものであれば支持を得ているという事例があり、この点も日本流の家族主義的な福利厚生施策を東南アジア流にアレンジする重要なヒントである。日系中小企業は、安易に日本型の福利厚生施策を導入するのではなく、現地の祭事、子供たちの休暇、人気観光スポットなどを考慮して、家族主義的な

福利厚生施策を行うことが欠かせない。

10.3. 本研究の限界

最後に本研究の限界について5点述べることにする。まず1点目は、各国の文化や社会的価値観が異なるとしながらも東南アジアを一括りにした研究であることである。東南アジア全体の文化や社会的価値観には共通性があり、国際経営における研究手法として地域を一括りにする手法も認められている(馬越2000)ので、東南アジアを一括りにした研究にも意義があるが、各国の違いを分析することで新たな発見があると考えられる。上林(2017)も指摘しているように、社会科学の研究においては、事象を普遍的なものと前提して考察するのではなく、その事象の発生するコンテキスト(歴史性と地域性)とともに理解しようとする分析スタンスが重要である。東南アジア各国は、旧宗主国がイギリス、フランス、オランダ、スペインなど多岐にわたる。本稿9.5で指摘したように日本型HRMのうち、マネジャーになるための育成、多能工化、複数職場経験など中長期的な人材育成が現地であまり行われていないのも、日本本社が東南アジアを一律に考え、人材を短期的に捉えているからかもしれない。歴史性と地域性を掘り下げ、なぜ本研究結果のようになったのかを今後の現地調査を通じて、明らかにしていきたい。また、本研究においてHRMの方向性は示せたものの、実務的には、東南アジア各国のコンテキストの違いによって、現地作業者のHRM施策の詳細設計を行う必要がある。

2点目は、組織コミットメントを東南アジア現地作業者に直接たずねたものではなく、日本本社の会社としての認識をたずねたものであり、実態とはそぐわない面があるかもしれないということである。日本本社の認識を問うた理由は、現地日系中小企業のHRMは中央集権的であり、日本本社の作業者層全体に対する認識がHRMに大きな影響を与えるため、個人別ではなく階層全体への認識を把握することが重要であると判断したからである。5.1.1で述べたように、他にも、日本本社経営トップの影響の大きさや現地従業員の認識を問うことの技術的な問題なども考慮した。しかし、離職率が低いから組織コミットメントが高いというように逆の因果を日本の経営層が判断したかもしれないということと考えられる。また、4章で確認したように、組織コミットメントは個人の

認識を問う概念である。本研究で把握した、日本本社が考えている現地作業者の組織コミットメントと、実際の現地作業者の組織コミットメントの違いから、重要な実務的含意が導かれると考えられる。さらに、日本型 HRM に対する受容度も日本本社と現地作業者の認識の違いから、重要な実務への示唆があると考えられる。これらの点も、東南アジア各国の現地調査を実施して、明らかにしていきたい。

3 点目は、業種別の分析を行っていないということである。先行研究においても産業によって日本型 HRM の変化の方向性が異なるとしている(八代, 2017)。本研究においては国別と同様に、業種別の影響を制御するためコントロール変数として分析したものの業種別分析は重要な視点であり、新たな発見が期待される。

4 点目は、企業規模別の分析を行っていないことである。現地作業者数が 300 人以下のみを研究対象としているとはいえ、その中でも違いがあるかもしれない。また、日本国内の従業員規模については 300 人以下ダミー変数を作成し、それらの愛着要素組織コミットメントおよび離職率への影響は無いことを確認したが、これも詳細な分析によって新たな発見があるかもしれない。

5 点目は、本研究は仮説導出のための探求的手法として、第 1 回質的調査をベトナムに進出した日系企業 2 社に対して行ったことである。一般化は量的調査においてなされるので、探索的段階でベトナムに縫製製造業とサービス業の両業態を調査することが適切だと判断した。また、一人当たり GDP、宗教や文化の点からもベトナムは東南アジアにおける平均像に近いのではないかと考えた。しかし、他の国の探索的研究も行ってから量的調査に臨むことで違った発見があったかもしれない。

今後はこれらの限界点に解決点を見出しながら、研究を深めていきたい。

以 上

< 参考文献 >

- Abegglen, James C. (1958), *THE JAPANESE FACTORY: Aspect of Its Social Organizations*, The MIT Press. (山岡洋一訳(2004)『日本の経営新訳版』日本経済新聞社).
- Abegglen, James C. (2004), *21st CENTURY JAPANESE MANAGEMENT: New Systems, Lasting Values*, Nihon Keizai Shinbun. (山岡洋一訳(2004)『新・日本の経営』日本経済新聞社).
- Adler, Nancy J. (1991), *Internatinal Dimensions of Organizational Behavior*, PWS-KENT Publishing Company. (江夏健一, 桑名義晴監訳(1996)『異文化組織のマネジメント』セントラル・プレス).
- Adler, Nancy J. & Bartholomew, Suzan (1992), "Academic & Professional communities of discourse," *Journal of International Business Studies*, 23(3), pp.551-569.
- Allen, Natalie J. & Meyer, John, P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organizatin," *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp1-18.
- Ardichvili, Alexandre, Jondle, Douglas & Kowske, Brenda (2010), "Dimensions of ethical business culture," *Human Resource Development International*, 13(3), pp.299-315.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), "The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, & statistical considerations," *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, pp.1173-1182.
- Bartlett, Christopher A. & Ghoshal, Sumantra (1989), *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳(1990)『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社).
- Bartlett, Christopher A. & Ghoshal, Sumantra (2003), "What is a global manager?," *Harvard Business Review*, August pp.101-108.
- Becker, H. S. (1960), "Notes on the concept of commitment," *American*

Journal of Sociology, 66, pp.32-40.

- Bettis, Richrad A., Gambardella, Alfonso, Helfat, Constance, & Mitchell, Will (2015), "Qualitative Empirical Reserch In Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 36, pp.637-639.
- Bettis, Richrad A., Gambardella, Alfonso, Helfat, Constance, & Mitchell Will (2015), "Quantitative Empirical Analysis in Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 35, pp.949-953.
- Black, J. S, Gregersen, H. B, Mendenhall, M. E, Stroh, L. K (1999), *Globalizing People through International Asiignments*, Addison-Wesley. (白木三秀, 永井裕久, 梅沢隆監訳 (2001)『海外派遣とグローバルビジネスー異文化マネジメント戦略』白桃書房) .
- Buchanan, B. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19, pp.533-546.
- Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. (2008) "Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study." *Journal of Applied Psychological*, 93, pp.945-958.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2007), *DESIGNING & CONDUCTING MIXED METHODS RESERCH*, SAGE publications. (大谷順子訳(2015)『人間科学のための混合研究法ー質的・量的アプローチをつなぐ研究デザイン』北大路書房).
- Dore, R. (1973), *British Factory, Japanese Factory; The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Univ. of California Press. (山之内靖, 永易浩一訳(1987)『イギリスの工場・日本の工場ー労使関係の比較社会学』筑摩書房).
- Gentry, William A., Yip, Jeffrey & Hannum, Kelly M. (2010), "Self-Observer Rating Discrepancies of Managers in Asia," *International Journal Selection & Assessment*, 18(3), pp.237-250.
- Guest, David (2011), "Human resouce management & perfomance," *Human Resouce Management Journal*, 21(1), pp.3-13.

- Huselid, Mark, A(1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance," *Academy of management Journal*, 38(3), pp.653-672.
- Hofstede, Geert (1984), *Cultures Consequencessage*, SAGE publications.
(万成博, 安藤文四郎監訳(1984)『経営文化の国際比較』産業能率大学出版).
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures & Organizations*, McGraw-Hill.
- Kidron, Aryeh (1978), "Work Values & Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, 21(2), pp.239-247.
- Kotler, P., Bowen, J. R., James, J. C. (2003), *Marketing for Hospitality & Tourism*, 3rd.ed., Pearson Education. (白井義男監訳(2003)『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング第3版』ピアソン・エデュケーション).
- Laurent, &re (1986), "The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management," *Human Resource Management*, 25(1), pp.91-102.
- Lincoln, J. P. & Kalleberg, A. L. (1990), *Culture control & commitment: A study of work organization & work attitude in the United States & Japan*, Cambride Univ. Press.
- March, J. G., & H. A. Simon (1993), *ORGANIZATIONS, Second Edition.*, John Wiley Sons. (高橋伸夫訳(2014)『オーガニゼーションズ第2版—現代組織論の原典』ダイヤモンド社).
- Mathieu, Jhon E. & Zajac, Dennis M. (1990), "A Review & Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, & Consequences of Organizational Commitmnet," *American Psychological Association*, 2, pp.171-194.
- Meyer, Jhon P. & Allen, Natalie J. (1997), *Commitment in the Workplace*, SAGE publications.
- Meyer, Jhon P. & Allen, Natalie J. (2001), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, 1, pp.61-89.
- Meyer, Jhon P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne & Topolnytsky,

- Laryssa (2002), "Affective Continuance & Normative Commitment to the Organization," *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp.20-52.
- Miah, Khasro M. & Bird, Allan (2007), "The impact of culture on HRM styles & firm performance," *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), pp.908-923.
- Morgan, Glenn, Kelly, Bill, Share, Diana & Whitley, Richard (2003), "Global managers & Japanese multinationals," *The International Journal of Human Resource Management*, 14(3), pp.389-407.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982), *Employee-Organization Linkages*, Academic Press.
- Olcott, G. (2009), *Conflict & Change: Foreign Ownership & the Japanese Firm*, Cambridge University Press. (平尾光司, 宮本光晴, 山内麻里訳(2010)『外資が変える日本的経営－ハイブリッド経営の組織論－』日本経済新聞出版社) .
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P., (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp.879-903.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp.603-609.
- Rowley, Chris & Warner, Malcolm (2007), "Introduction: globalizing International human resource management," *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), pp.703-716.
- Snell, Scott (1992), "Control Theory in Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Journal*, 35(2), pp.292-327.
- Sonnenfeld, Jefferey A. & Peiperl, Maury A. (1988), "Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems," *Academy of Management Review*, 13(4), pp.588-600.

- Schuler, R. & Harris, Drew L. (2002), "Deming Quality Improvement," *Human Resource Planning*, 14(3), pp.191-207.
- Sturges, Jane, & Guest, David (2001), "Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organizational commitment & turnover intentions of graduates early in their career," *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(4), pp.447-462.
- Trompenaars, Fons (1996), "Resolving International Conflict: Culture & Business Strategy," *Business Strategy Review*, 7(3), pp.51-68.
- Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles (2004), *Managing People Across Cultures*, Capstone Publishing. (古谷紀人監訳(2013)『異文化間のグローバル人材戦略』白桃書房).
- Yin, R. K. (1994), *Case study research (2nd ed.)*, Sage Publications Inc. (近藤公彦訳(1996)『ケース・スタディの方法』千倉書房).
- Ulrich, Dave., Brockbank, Wayne., Younger, Jon. & Ulrich, Mike (2013), *Global HR Competencies*, McGraw-Hill. (加藤万理子訳(2014)『グローバル時代の人事コンピテンシー』マグローヒル・エデュケーション).
- 猪口孝 (編) (2004) 「アジア・バロメーター」
<https://www.asiabarometer.org/ja/surveys> (2015/02/12).
- 石田英夫(1985)『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構.
- 石田英夫(2002)『MBA 人材マネジメント第1章』中央経済社.
- 石田英夫(2008)『ケース・ブックⅢ 日本型 HRM』慶応義塾大学出版会.
- 石村貞夫, 加藤千恵子, 劉晨, 石村友二郎(2016)『SPSS でやさしく学ぶアンケート処理』東京図書.
- 一守靖(2016)『日本的雇用慣行は変化しているのか』慶応義塾大学出版会.
- 岩出博(2002)『戦略的人的資源管理の実相』泉文堂.
- 上武建造(1997)『共生の経営論』八千代出版.
- 占部都美(1982)『日本的経営を考える』中央経済社.
- 占部都美(1984)『日本的経営は進化する』中央経済社.
- 太田さつき(2012)「コミットメント：組織コミットメント，ジョブインボルブ

- メント, キャリアコミットメント, 職務満足」『労働政策研究報告書』, No147, pp. 218-262.
- 太田正孝(2008)『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版.
- 大谷信介, 木下栄二, 後藤範章, 小松洋(編)(2013)『新・社会調査へのアプローチ』ミネルヴァ書房.
- 岡田仁孝(1985)「インドネシアにおける日本的経営の展開」第3章2『日本型経営の現地資源化』村山元英, 大泉光一(編)(1985)白桃書房, pp. 176-194.
- 小塩真司(2015)『SPSSとAmosによる心理・調査データ解析』東京図書.
- 小野寺典子(2012)「郵送調査の実施方法の検討(3)」『放送研究と調査』, 2月号, pp. 34-48.
- 鍵山整充, 太田滋(2004)『日本型人事管理学大全』白桃書房.
- 笠原民子(2012)「グローバル人的資源管理の検討課題: 国際的人的資源管理の系譜を踏まえて」『四国大学紀要』人文・社会科学編, 第38号, pp. 113-137.
- 鴨川明子(編)(2011)『アジアを学ぶ』勁草書房.
- 上林憲雄(2013)『変貌する日本型経営』中央経済社.
- 上林憲雄(2017)「社会科学としての経営学とその危機」『商学論究』第64巻第2号, pp. 63-78.
- 上林憲雄, 原口恭彦, 三崎秀央, 森田雅也監訳(2009)『人的資源管理』文眞堂.
- 城戸康彰(1980)「日本企業における組織コミットメント」『三田商学研究』第23巻第3号, pp. 131-151.
- 経済産業省(2002)『総合経営力指標 製造業編』一定性要因の定量的評価の試みー財務省印刷局.
- 経済産業省(2013)『通商白書 2013』PDF版.
- 経済産業省(2017)『通商白書 2017』PDF版.
- 加護野忠男(2010)『経営の精神』生産性出版.
- 木下康仁(2007a)『ライブ講義 MGTA 実践的質的研究法』弘文堂.
- 木下康二(2007b)「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(M-GTA)の分析技法」『富山大学看護学会誌』, 第6巻2号, pp. 1-10.
- 楠田丘(2004)『賃金とは何かー戦後日本の人事・賃金制度史』中央経済社.

- 小池和男(2005)『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社.
- 小池和男(2015)『なぜ日本企業は強みを捨てるのか』日本経済新聞出版社.
- 厚生労働省(2018)『平成27年雇用動向調査結果』.
- 小泉潤二, 志水宏吉(編)(2007)『実践的研究のすすめー人間科学のリアリティ』有斐閣.
- 戈木クレイビル滋子(編)(2014)『グラウンデッド・セオリー・アプローチ 分析ワークブック 第2版』日本看護協会出版会.
- 戈木クレイグヒル滋子(2014)「グラウンデッド・セオリー・アプローチ概論」『KEIO SFC JOURNAL』第14巻第1号, pp.30-43.
- 嵯峨一郎(2002)『日本型経営の擁護』石風社.
- 佐竹隆幸(編)(2014)『現代中小企業の海外事業展開』ーグローバル戦略と地域経済の活性化ーミネルヴァ書房.
- 佐竹隆幸(2014) 終章 中小企業の海外事業展開の再検討 『現代中小企業の海外事業展開』ーグローバル戦略と地域経済の活性化ーミネルヴァ書房.
- 佐藤郁哉(2002)『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』有斐閣.
- 佐藤郁哉(2015)『質的データ分析法』ー原理・方法・実践ー新曜社.
- 白木三秀(2008)『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣.
- 白木三秀(2011)「日本人海外派遣者の育成と課題ーアジアの現地スタッフによる評価からの検討ー」『早稲田商学』第426号, pp.619-639.
- 島崎哲彦(編)(2000)『社会調査の実際』学分社.
- 清水龍瑩(1986)『中堅・中小企業成長論』千倉書房.
- 清水龍瑩(1990)『大企業の活性化と経営者の役割』千倉書房.
- 清水龍瑩(1998)『日本型経営者と日本型経営』千倉書房.
- 杉原太郎(2012a)「定量調査と定性的調査の基礎(第2回)」『ヒューマンインターフェイス学会誌』, 第14巻第3号, pp.195-202.
- 杉原太郎(2012b)「定量調査と定性的調査の基礎(第3回)」『ヒューマンインターフェイス学会誌』, 第14巻第4号, pp.279-288.
- 鈴木岩行, 谷内篤博(2010)『インドネシアとベトナムにおける人材育成の研究』八千代出版.

- 鈴木竜太(2007)『自律する組織人』生産性出版.
- 鈴木竜太(2013)『関わりあう職場のマネジメント』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.
- 須田敏子(2010)『戦略人事論』東洋経済新報社.
- 関戸恒昭(2006)「日経ベトナム企業経営の一考察」『生駒経済論集』第4巻第2号, pp. 135-154.
- 関本昌秀・花田光世(1987)「企業帰属意識の構造化と影響要因の研究」『産業組織心理学研究』第1号, pp. 9-19.
- 総務省(2009)「福利厚生施策に関する研究会」(第2回)資料.
- 総務省(2018)「日本の統計 2018 第2章人口・世帯」
<https://www.stat.go.jp/data/nihon/02.html> (2018/11/02).
- 大坊郁夫(2007), 7章 質問紙法, 『実践的研究のすすめー人間科学のリアリティ(小泉潤二, 志水宏吉(編))』有斐閣, pp. 111-135.
- 田尾雅夫(編)(1997)『会社人間の研究』京都大学出版会.
- 田尾雅夫(2006)『組織の心理学：新版』有斐閣ブックス.
- 高木浩人・石田正浩・益田圭(1997)「実証的研究ー会社人間をめぐる要因構造」第7章『会社人間の研究』田尾雅夫(編)(1997)京都大学出版会, pp. 265-296.
- 高木浩人(2003a)『組織の心理的側面』白桃書房.
- 高木浩人(2003b)「多次元概念としての組織コミットメントー先行要因, 結果の検討ー」『社会心理学研究』第18巻第3号 pp. 156-171.
- 竹内昭夫(1992)「アジアにおける日本型 HRM の適応」『奈良県立商科大研究季報』第3巻第1~3合併号, pp. 33-46.
- 丹野勲, 原田仁文(2006)『ベトナム現地化の国際経営比較』文眞堂.
- 蔡苙錫(1998)「人的資源管理論研究のフロンティア：戦略的人的資源管理論」『組織科学』第31巻第4号, pp. 79-92.
- 蔡苙錫(2000)「研究開発組織における人的資源管理のあり方に関する研究：グローバル・データに基づく実証研究」『組織行動研究』第30号, pp. 93-106.
- 蔡苙錫(2002)『MBA 人材マネジメント第2章・3章』中央経済社.

中小企業基盤整備機構(2017)「平成 28 年度中小企業海外事業 活動実態調査報告書」

http://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittachousa_houkokusho_H28.pdf(2019/02/27).

中小企業基本法

<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/hourei/kihonhou/>(2018/12/29).

中小企業庁(2014)『中小企業白書 2014 年版』日経印刷.

土屋勉男, 金山権, 原田節雄, 高橋義郎(2015)『革新的中小企業のグローバル経営－「差別化」と「標準化」の成長戦略－』同文館出版.

照井伸彦, 佐藤忠彦(2017)『マーケティング・リサーチ市場を読み解くデータ分析－』有斐閣.

中沢孝夫(2012)『グローバル化と中小企業』筑摩書房.

西村孝史(2013)「特集テーマ別にみた労働党系 HRM」『日本労働研究雑誌』第 633 号, pp46-49.

日本政策金融公庫(2012)「中小企業の海外進出に関する調査結果 (2012 年 5 月)」.

日本貿易振興機構 JETRO(2014)「ASEAN・南西アジアのビジネス環境をどうみるか? ～ビジネス上の課題を中心に～」

https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07001693/07001693.pdf(2019/02/27).

日本貿易振興機構 JETRO(2017)「2017 年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」.

塗茂克也(2015)「中小企業の東南アジア進出における HRM 上の課題」『専修大学マネジメントジャーナル』第 5 巻第 1 号, pp. 25-35.

塗茂克也(2017)「日系中小企業が東南アジアで現地経営を発展させるためには－日本型 HRM の受容度についての考察－」『新潟経営大学紀要』, 第 23 号, pp. 33-46.

塗茂克也(2018)「ベトナムにおける日系中小企業の人的資源管理－質的調査による日本型 HRM の受容度について－」『新潟経営大学紀要』, 第 24 号, pp. 35-50.

- 花田光世(1980)「日本的経営における従業員の帰属意識」『産業能率大学研究所季報』第5巻第4号, pp. 2-13.
- 馬場杉夫(1998)「脱成熟化に向けた新しい HRM : 雇用保障型個別管理の展開」日本経営学会編『環境変化と企業経営』千倉書房, pp. 164-170.
- 馬場杉夫(2002)「定量分析と定性分析の相互補完性」『専修大学経営研究所報』第149号, pp. 1-17.
- 馬場杉夫(2005)『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房.
- 馬場杉夫(2014)「個の時代の組織化の意義」『社会イノベーション研究』第9巻第2号, pp. 35-50.
- 林吉郎(1994)『異文化インターフェイス経営－国際化と日本的経営』日本経済新聞社.
- 林尚志(2014)「“早すぎる登用”と“実力に応じた登用”」『アジア大の分業構造と中小企業』同友館, pp. 43-55.
- 林知己夫(1993)『行動計量学序説』朝倉書店.
- 平野光俊(2006)『日本型人事管理－進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社.
- 廣石忠司(1998)「日本企業における賃金・処遇制度の課題」『季刊 労働法』第185号, pp. 53-64.
- 廣石忠司(2005)『ゼミナール人事労務』八千代出版.
- 藤野哲也(1998)『グローバル化の進展と連結経営』文眞堂.
- 馬越恵美子(2000)『異文化経営論の展開』学文社.
- 馬越恵美子(2010)「異文化経営とその社会的使命」第1章『異文化経営の世界－その理論と実践－』馬越恵美子, 桑名義晴(編)(2010)白桃書房.
- 馬越恵美子, 桑名義晴(編)(2010)『異文化経営の世界－その理論と実践－』白桃書房.
- 松田千恵子(2016)『グループ経営入門 第三版』税務経理協会.
- 松田幸弘, 田中健吾(2013)「海外進出企業の成功と失敗を規定する経営戦略と組織, 人材マネジメントに関する分析」『大阪経大論集』第64巻第1号, pp. 93-102.
- 松山一紀(2013)「帰属意識と忠誠心, そして組織コミットメント」『商経学叢』

第 60 巻第 1 号, pp. 83-106.

松山一紀(2015)『戦略的人的資源管理論：人事施策評価へのアプローチ』白桃書房.

宮本光晴(2016)「なぜ日本の雇用システムは強靱か：制度比較の観点から」『組織科学』第 50 巻第 2 号, pp. 31-42.

三輪哲, 林雄亮(編)(2015)『SPSS による応用多変量解析』オーム社.

村山元英, 大泉光一(編)(1985)『日本型経営の現地資源化』白桃書房.

守島基博(1996)「戦略的人的資源管理のフロンティア」『慶應経営論集』第 13 巻第 3 号, pp. 103-119.

八代充史(2002)「多面評価制度の日本企業, 外資系企業比較－製造業の事例－」『組織行動研究』第 30 巻, pp. 65-71.

八代充史(2013)「組織フィールドの変化と日本的雇用制度」『三田商学研究』第 56 巻第 2 号, pp. 23-28.

八代充史, 牛島利明, 南雲智映, 梅崎修, 島西智輝(2015)『『新時代の「日本的経営」』オーラルヒストリー－雇用多様化論の起源』慶應義塾大学出版会.

八代充史(2017)『日本的雇用制度はどこへ向かうのか－金融・自動車業界の資本国籍を超えた人材獲得競争』中央経済社.

八代尚宏(1997)『日本的雇用慣行の経済学－労働市場の流動化と日本経済』日本経済新聞社.

八代尚宏(2015)『日本的雇用慣行を打ち破れ－働き方改革の進め方』日本経済新聞出版社.

安室憲一(1992)『グローバル経営論』千倉書房.

安室憲一(編)(2007)『新グローバル経営論』白桃書房.

山内麻里(2013)『雇用システムの多様化と国際的収斂－グローバル化への変容プロセス』慶應義塾大学出版会.

山岸俊男(編)(2014)『文化を実験する』勁草書房.

山本寛(2009)『人材定着のマネジメント－経営組織のリテンション研究』中央経済社

吉田和男(1996)『解明 日本型経営システム』東洋経済新報社.

労働政策研究・研修機構(2016)『企業における転勤の実態に関するヒアリング

調査』

<https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2016/documents/0179.pdf>(2018/10/06).

労働政策研究・研修機構(2018a)

http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0213_01.html(2018/09/15).

労働政策研究・研修機構(2018b)「第 7 回勤労生活に関する調査」.

早稲田大学(2008)「アジア学生調査」

http://www.waseda-giari.jp/jpn/research/achievements_detail/873.html(2015/04/11).

渡辺聡子, アンソニー・ギデンス, 今田高俊(2008)『グローバル時代の人的資源論』東京大学出版会.

以 上

東南アジア子会社における人材マネジメント調査

協力へのお願い

拝啓 貴社ますますご清祥のこととお喜び申し上げます。

近年、日系企業の東南アジアへの関心が高まっています。今後も進出する企業数は増えていくことが予想されます。しかしながら、多くの日系企業が現地従業員の離職率の高さやその能力・資質など、人材マネジメントに課題を抱えています。

そこで私たちは、本調査を活用して「どうすれば多くの日系企業が有望市場である東南アジアにおいて現地経営を進展させるのか」を現地従業員への人事施策の面から明らかにしたいと考えております。

貴社が回答者として選ばれたのは、東洋経済新報社『海外進出企業総覧 2015 年版』から東南アジア現地法人従業員数が 300 人以下の日本法人を抽出した結果です。回収したデータは、研究用途以外に使用しないとともに、貴社名や回答内容などプライバシーに関わる情報が公表されることは決してありません。

なお、ご回答されました調査用紙は、1 月末日までに同封の封筒でご返送をお願いいたします。ご多忙のこととは存じますが、調査の主旨をご理解いただき、ご協力くださいますようお願い申し上げます。

この調査についてご不明・ご不満な点がございましたら、お手数ですが下記ご連絡先までお問合せください。なお、下記まで E-mail にてご連絡をいただきましたら、調査結果を分析した資料を後日送付させていただきます。

本署ながら、御社のますますのご発展を祈念しております。

敬具

記

＜連絡先：調査主体＞
〒214-8680 神奈川県川崎市多摩区東三田 2-1-1 専修大学学生田キャンパス
専修大学経営学部 馬場研究室
教授 馬場 杉夫
担当：博士後期課程 塗茂 克也 (ぬしも かつや)

以 上

＜ご記入に当たってのお願い＞

- ・各項目は、貴社の会社としてのお考えをご記入ください。
- ・もつとも近いものを感じていただければ結構です。
- ・現地従業員とは、現地で採用した現地国籍の者をさします。
- ・作業者とは、現地で物を生産したりサービスを提供している者をさします。
- ・班長クラスとは、現地の作業者を監督する者をさします。
- ・マネジメントクラスとは、現地の部長・課長などの管理者をさします。
- ・従業員数とは、無期契約・有期契約、短時間勤務等を問わず、すべての従事者です。
- ・質問の対象国は、アンケート票に印字されています。
- ・アンケートはおおむね 10 分程度で終了予定です。ぜひご協力のほどお願い申し上げます。
- ・このアンケートとは別にインタビューを受けて頂くかどうかを最後にお聞きしております。

＜付録＞
調査票(依頼文)

東南アジア子会社における人材マネジメント調査
(対象国) の現地法人

問 1 現地法人の作業員に対する人事施策について伺います。それぞれの項目について、もっとも近いと思われる数字に直接○を付けてください。

	全く当てはまらない			全くその通り		
① 作業員には、出来る限り長く働いてほしい	1	2	3	4	5	6
② 作業員には、勤続年数に応じた処遇を行っている	1	2	3	4	5	6
③ 多くの作業員が、勤続年数に応じて同じようなペースで昇進昇格していく	1	2	3	4	5	6
④ 作業員の採用は通年で行っている	1	2	3	4	5	6
⑤ 作業員の育成は、自社の負担で行っている	1	2	3	4	5	6
⑥ 作業員には、複数の職能を経験させている	1	2	3	4	5	6
⑦ 作業員には、多能工を目指すさせている	1	2	3	4	5	6
⑧ 作業員には、マネジメントになるための育成を行っている	1	2	3	4	5	6
⑨ 作業員には、特別な進級をせず全員一律的な育成を行っている	1	2	3	4	5	6
⑩ 作業員を取りまとめる職位（班長クラス）は、作業員から昇進させている	1	2	3	4	5	6
⑪ 作業員を取りまとめる職位（班長クラス）に昇進させるには、勤続年数を厳しとする	1	2	3	4	5	6
⑫ 昇進昇格は、同じ仕事をしていても、その人物の能力が向上すれば行う	1	2	3	4	5	6
⑬ 昇格は、その人物の能力が向上したことによって行う	1	2	3	4	5	6
⑭ 作業員に、家族手当・食事補助・社員旅行などの家族主義的な福利厚生施策を実施している	1	2	3	4	5	6
⑮ 作業員とその上司（班長クラス）の人間関係に日頃から気をつかっている	1	2	3	4	5	6
⑯ 作業員の採用および解雇は、現地のマネジメントに権限がある	1	2	3	4	5	6

調査票（表面）

問 2 現地法人の作業員全体の意識について、会社が感じていることを伺います。それぞれの項目について、もっとも近いと思われる数字に直接○を付けてください。

	全く当てはまらない			全くその通り		
① 作業員は、この会社が気に入っているであろう	1	2	3	4	5	6
② 作業員は、他の会社ではなくこの会社を選んで本当に良かったと思っているであろう	1	2	3	4	5	6
③ 作業員は、友人にこの会社があればいい働き場所であると言えるであろう	1	2	3	4	5	6
④ 作業員は、この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を厭わずに尽くすつもりであろう	1	2	3	4	5	6
⑤ 作業員は、この会社にいることが楽しいであろう	1	2	3	4	5	6
⑥ 作業員は、この会社で働くことを決めたのは、明らかに失敗であったと思っているであろう	1	2	3	4	5	6
⑦ 作業員は、もう一度就職するとすれば同じ会社に入ると思っているであろう	1	2	3	4	5	6
⑧ 作業員は、いつもこの会社の人間であることを意識しているであろう	1	2	3	4	5	6
⑨ 作業員は、この会社にとって重要なことは、自分にとっても重要であると思っているであろう	1	2	3	4	5	6
⑩ 作業員は、この会社が自分自身の問題であるかのように感じているであろう	1	2	3	4	5	6
⑪ 作業員は、会社のために力を尽くしていると実感しているであろう	1	2	3	4	5	6
⑫ 作業員は、この会社のために苦労したくないと思っているであろう	1	2	3	4	5	6
⑬ 作業員は、この会社を辞めると、人に何と言われるかわからないと思っているであろう	1	2	3	4	5	6
⑭ 作業員は、会社を辞めることは世間体が悪いと思っているであろう	1	2	3	4	5	6
⑮ 作業員は、この会社を辞めたら、家族や親戚に合わせる顔がないと思っているであろう	1	2	3	4	5	6
⑯ 作業員は、今の会社をよつたら罪悪感があると思っているであろう	1	2	3	4	5	6
⑰ 作業員は、この会社を辞めたいと思っても、今すぐには出来ないと思っているであろう	1	2	3	4	5	6
⑱ 作業員は、この会社を離れたら、どうなるかわからないと思っているであろう	1	2	3	4	5	6
⑲ 作業員は、この会社で働き続ける理由の一つは、ここを辞めることがかなりの損失を伴うからだと思うであろう	1	2	3	4	5	6
⑳ 作業員は、この会社にいるのは、他によい働き場所がないからだと思うであろう	1	2	3	4	5	6

3 現地法人の作業員全体の価値観について会社が感じていることを伺います。それぞれの項目について、もっとも近いと思われる数字に直接○を付けてください。

	全く当てはまらない			全くその通り		
① 作業員は、給料をとっても重要視している	1	2	3	4	5	6
② 作業員は、職場内の同僚との競争に勝つことを重要視している	1	2	3	4	5	6
③ 作業員は、個性や能力を発揮できることを重要視している	1	2	3	4	5	6
④ 作業員は、良好な人間関係を重要視している	1	2	3	4	5	6

問 4 現地法人の作業員の従業員数と離職者数を伺います。それぞれの項目について、あてはまる数字を記入してください。

直前期の従業員数 (人) 前期の従業員数 (人)

直前期の離職者数 (人) 前期の離職者数 (人)

問 5 現地法人の班長クラスについて伺います。それぞれの項目について、あてはまる数字を記入してください。

現在の班長クラスのポスト数

うち現地人班長数 (人)

上記のうち内部昇進者数 (人)

問 6 会社の現地法人に対する期待について伺います。あてはまる番号全てに直接○を付けてください (○はいくつでも可)。

1. 進出先の需要
2. 労働力コストの安さ
3. 原材料・部品調達コストの安さ
4. 地域統括拠点
5. 研究開発
6. 情報収集
7. その他 ()

問 7 日本法人 (母体) の概要について伺います。それぞれの項目について、あてはまる数字を記入してください。

前期日本法人資本金 (万円) _____

前期日本法人全従業員数 (人) _____

前期日本法人売上高 (万円) _____

問 8 現地法人の概要について伺います。それぞれの項目について、あてはまる数字を記入してください。金額は御社の決算上組み入れた、円換算の金額を記入してください。

現地法人の設立年月日 (西暦) _____ 年 _____ 月 _____ 日

前期現地法人への出資比率 (%) _____

前期現地法人の全従業員数 (人) _____

うち現地国籍人 (人) _____

前期現地法人の売上高 (万円) _____

前期現地法人の売上総利益額 (万円) _____

前期現地法人の営業利益額 (万円) _____

前期現地法人の総額人件費 (万円) _____

・対象の現地法人の業種について、もっともあてはまる数字に直接○を付けてください。

1. 農林水産業
2. 建設業
3. 製造業
4. 卸売・小売業
5. サービス業
6. 他 ()

・アンケートでは、お聞きできなかった内容についてインタビューを受けて頂けるでしょうか。

1. 内容等が合えば受けてもよい 受けてもよい
2. 都合・(1,2をつけて頂いた場合のご連絡先)
3. 受けられない

お名前 _____ 課 _____ ④ _____