

## 論文要旨

塗茂 克也

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。

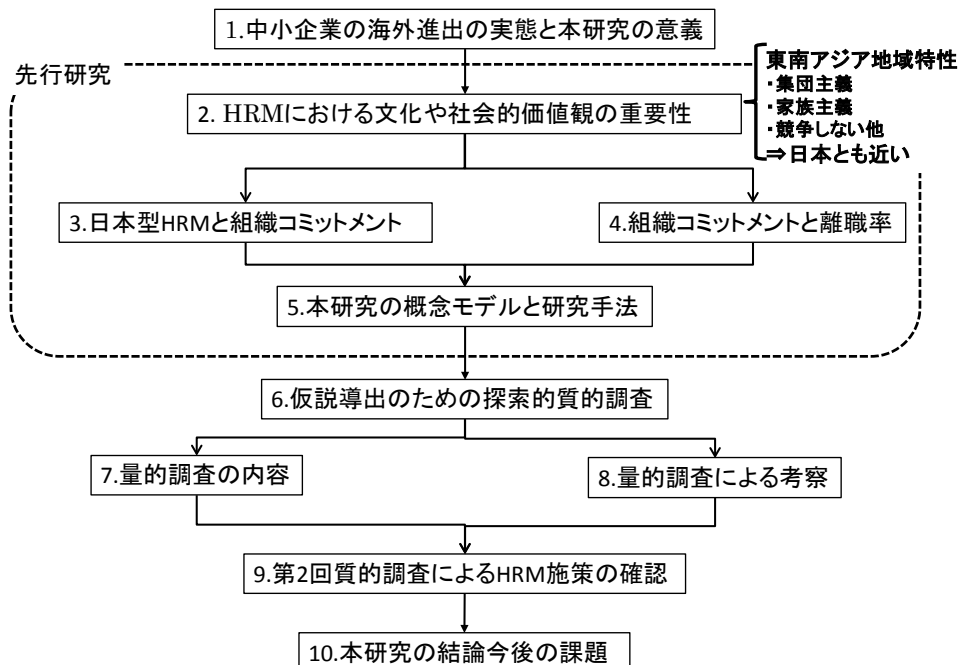
これらの研究課題に対し、本研究は 3 段階で調査を行った。具体的には、①課題が先駆的であるために探索的な質的調査を行い、②仮説を検証するために量的調査を行い、③実践的含意を狙ってさらなる質的調査(ケーススタディ)を行った。また、本研究の意義は、国際経営における HRM 研究がグローバル企業を対象とした研究が多い中で、中小企業を対象として仮説検証型でモデルを

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。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

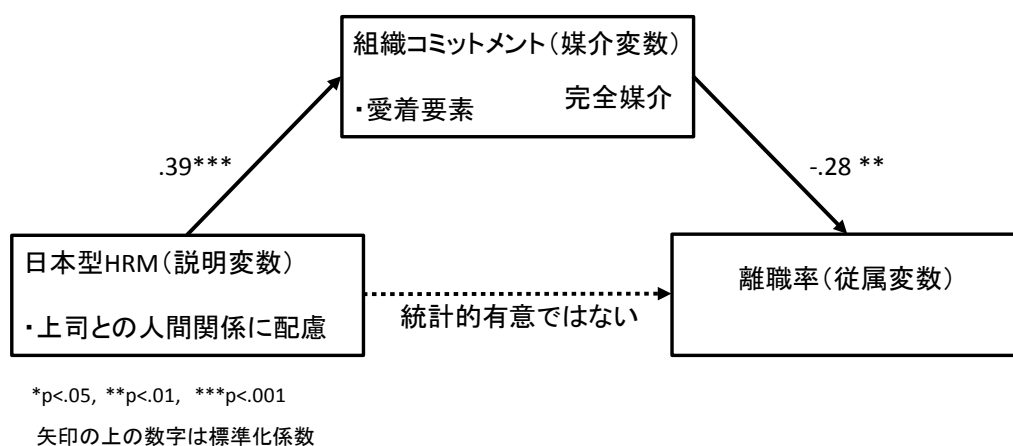
状況である。

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。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