

令和元年 5 月 24 日

学位請求論文（課程博士） 審査報告

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

学位請求者：経営学研究科博士後期課程経営学専攻（経営学コース）
塗茂克也

審査委員

主査 経営学部教授 馬場杉夫

副査 経営学部教授 廣石忠司

副査 経営学部教授 蔡イン錫

副査 商学部教授 田中和雄

1. 本論文の主旨

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の視点から明らかにすること」である。

その背景には、日系企業の実態として、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にもかかわらず、多くの日系中小企業が人的資源管理上の問題・課題を抱えていることがあげられる。

この課題に対して、先行研究では、主として、大企業を対象にしており、中小企業の問題は、あまり取り上げられてこなかった。また、中小企業の研究は、事例を中心に上げ、問題発見型の研究の段階で終わっており、課題解決に向けたモデルを構築し、仮説検証の研究が蓄積されていなかった。

そこで、人的資源管理上の問題を探索し、文化や社会的価値観の重要性を指摘した。その上で、日系企業が進出するにあたり、日本型 HRM の可能性を模索するとともに、最大の課題が、現場のリーダークラスの育成のためには、離職率を下げる必要性に言及し、そのためには、組織コミットメントの向上が欠かせないことを導いた。

この概念モデルを探索的な質的調査によって精緻化するとともに、アンケート調査により検証を行うとともに、その結果について、再度、質的調査によって確認した意欲的な論文となっている。

2. 本論文の構成

本論文は 10 章で構成されている。以下が具体的な目次である。

序章

序-1.はじめに

序-2.研究プロセスと研究対象

序-3.本論文の構成

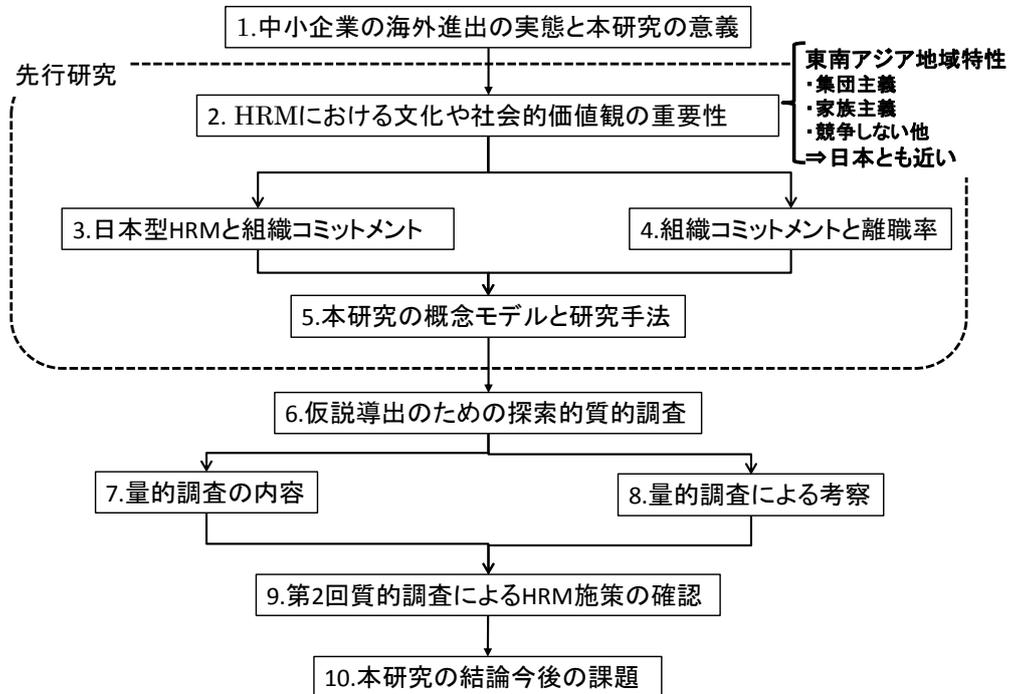
1. 日本企業の海外進出の実態と本研究の意義
 - 1.1. 大企業と中小企業の海外進出比較
 - 1.2. 中小企業に特化した海外事業活動と撤退の実態
 - 1.3. 現地中小企業が解決すべき問題
 - 1.4. 本研究の理論的および実務的意義
2. 人的資源管理における文化や社会的価値観の重要性
 - 2.1. 各国の文化が HRM に与える影響：カルチャーアプローチ
 - 2.2. 制度理論からのアプローチ
 - 2.3. 本研究の視点
 - 2.4. 東南アジアに共通する文化や社会的価値観
 - 2.5. 小括
3. 日本型 HRM の特性と組織コミットメントの関係
 - 3.1. 古典的 3 種の神器
 - 3.2. 古典的 3 種の神器にプラスして
 - 3.3. 日本型 HRM の補完性
 - 3.4. 日本型 HRM の方向性
 - 3.5. 東南アジアにおける日本型 HRM との親和性
 - 3.6. 小括
 - 3.7. 日本型 HRM と組織コミットメントの関係
4. 組織コミットメントと離職率の関係
 - 4.1. 組織コミットメントとは
 - 4.2. 組織コミットメントの要素
 - 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
 - 4.4. 組織コミットメントの先行要因
 - 4.5. 日本企業を対象とした組織コミットメント研究
 - 4.6. 小括と本研究のリサーチクエスション

5. 本研究の概念モデルと研究手法の概要
 - 5.1. 研究手法
 - 5.2. 第1回質的調査の必要性と限界
 - 5.3. 量的調査の必要性と限界
 - 5.4. 第2回質的調査を行った目的
6. 仮説導出のための探索的質的調査
 - 6.1. 調査対象企業の概要
 - 6.2. ベトナム進出の背景
 - 6.3. 業績推移と今後の展開
 - 6.4. HRM上の問題や課題
 - 6.5. HRM上の工夫
 - 6.6. インタビュー内容の概念化
 - 6.7. 量的調査への仮説導出
7. 仮説検証のための量的調査内容
 - 7.1. アンケート手法
 - 7.2. 変数の測定：離職率
 - 7.3. 変数の測定：日本型HRM
 - 7.4. 変数の測定：組織コミットメント
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
 - 8.1. 分析指標間の相関
 - 8.2. 日本型HRMが組織コミットメントに与える影響
 - 8.3. 組織コミットメントが離職率に与える影響
 - 8.4. 組織コミットメントの媒介効果
 - 8.5. 量的調査のまとめと課題
9. 第2回質的調査によるHRM施策の確認
 - 9.1. 製造業C社（静電気除去機などの製造販売）
 - 9.2. 製造業D社（輸送用機器部品製造）
 - 9.3. 製造業E社（金型製造業）
 - 9.4. 第2回質的調査からの含意
 - 9.5. 日本型HRMの受容度のまとめ
10. 本研究の結論と今後の課題
 - 10.1. 本研究の要約
 - 10.2. 本研究の含意と課題
 - 10.3. 本研究の限界

<参考文献>

<付録>

図1 本研究における各章との関係



3. 既発表論文等の関係

請求者は、これまで数本、論文や研究ノートを発表しているとともに、学会報告を行っている。学位論文作成にあたり、すべて再構成し、書き直されているが、各章とその元となった業績との関係をここに示しておく。

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 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 卷 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】

4. 本論文の概要

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」を明らかにしている。これまでの調査から分かったことは、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。

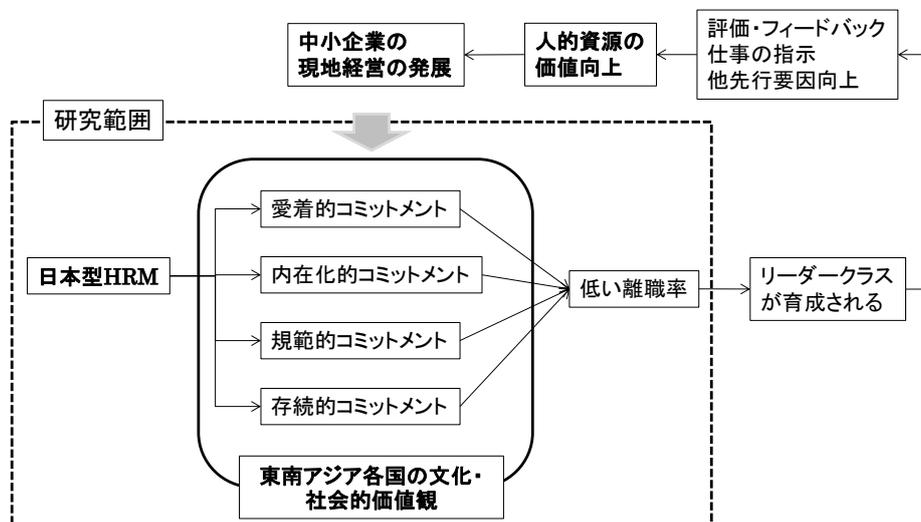
第 2 章では、先行研究や東南アジア文化に関する調査から「HRM における文化や社会的価値観の重要性」を確認している。第 1 章で明らかになった、国際経営における HRM 上の問題・課題を解決するために考慮しなければならないことは、HRM は文化や社会的価値観との親和性である。東南アジアにおいては、日本の文化や社会的価値観に近い点が多いが、賃金への関心の高さは異なる。

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」を確認している。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している。本研究では、日本型 HRM を 10 の特性として、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、に集約した。また、日本型 HRM が組織コミットメントを高めるということが明らかになった。

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」について確認している。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している。組織コミットメントが離職や離職の意思を低減させることが分かった。

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ている。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。

図2 本研究の概念モデル



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ている。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。そこで第6章において、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」について述べている。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っている。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」について述べている。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している。結論は、「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」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」を述べている。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。東南アジアに進出した日系企業では、①長期雇用を前提とした、⑤内部人材育成と⑦職能ベースの処遇を行い、⑨上司と

部下の人間関係に配慮することが受け入れられる HRM 施策であることがわかった。

最後に第 10 章において、本研究の含意と課題をまとめている。研究上の含意として最も大きなものは、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ってモデルを検証したことにある。実務上の含意として最も大きなものは、東南アジア現地人に対してあまり行われていない中長期的な人材育成が愛着要素を高め低い離職率を実現することにつながると提言できたことである。今後の研究課題は現地調査を行い個々の国々のコンテクストに鑑み、日本本社の認識と現地従業員の認識の違いを比較すること、ならびに、個々の従業員のコミットメントの探索である。

5. 論文の評価

本論文のテーマは、現在、日系中小企業が抱えているとともに、いまだ、研究上、解決策を見出せていない課題を取り上げ、実務上、および研究上の意義は高い。この点については、学会報告および、査読のレフェリーからも高い評価をいただいている。

このようなテーマに対して、審査員は、以下の点を評価した。

A. 現状の問題の探索

マスコミ等で指摘されていることが、本当の問題であるかどうかは、わからない。また、表面上の問題と本質的な問題とは異なることも少なくない。本論文では、日系中小企業が抱える問題について、複数の統計調査を元にしなが、丹念に解き明かすべき課題を探索し、現実に問題となっている課題に辿りついているところを評価した。

B. 先行研究の渉猟

取り上げた課題が研究上どこまで明らかにされているのか、その周辺領域にまで、拡張し、先行研究にあたっている。その中で、海外進出に関する研究は多いが、そのほとんどが、大規模企業であり、また、グローバルに展開している内容のものが多く、加えて、中小企業では、大量観察による課題解決型の研究が少なく、どのようなことが行われているかについての事例紹介が多いことがわかった。これらは、関連する先行研究を読破したことによって得られている。

加えて、関連領域の研究についても研究を深めている。具体的には、海外展開の際、人的資源管理の領域では、文化的影響が大きいことから、人的資源管理への文化的影響に関する研究を体系化している。また、日本型経営と定着率を高める組織コミットメントについても言及を深めている。

C. 研究方法の探究

自身で構築した仮説を検証していく手法は、ともすると、他の人たちがやっていることを見よう見まねで取り組んでしまいがちである。博士学位論文として、研究方法についての言及は最低限必要であると考えている。この論文では、量的調査について、データ化、代理変数の検討、どの統計手法が適切であるかどうかについて検討するとともに、質的調査について、インタビューの方法、インタビュー結果から一般化する方法にとど

まらず、自身の研究方法について、質的調査と量的調査の是非にまで踏み込んで考察を加えている。そのため、研究内容と分析手法との一致が強く見られる点を評価した。

D. 研究成果

実証研究の結果、自身が構築したモデルの中で、「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にたどり着いた点を評価した。結果が不明瞭な形で終わる場合も少なくない中で、明快な結論を導き出せた点は、大変優れているといえる。加えて、その内容を確認するために行われたインタビューから、長期雇用を前提とした、内部人材育成と職能ベースの処遇を行い、上司と部下の人間関係に配慮することが受け入れられる HRM 施策が有効である点も明らかとなっている。

一方、課題も残されている。以下の点は、請求者自身も認識しており、今後の研究で探求される内容となろう。

A. 各国の状況に鑑みた取り組み

東南アジアを一つのまとまりとしてとらえることには、一定の意義があるが、より現実的には、それぞれの国のコンテキストに合わせた取り組みが望まれる。そのことは、本論文の文化的背景を反映させる必要性からも明らかである。また、これまで日本型経営が十分に実施できなかった原因とも関係してくると考えられる。より実践的な研究を進めていくためには、個々の国々の状況に合わせた研究が欠かせない。

B. 個々の従業員を対象とした分析の必要性

個々の従業員を一まとめとして考え、組織全体の施策の是非を問う必要性があるものの、その施策の受容度については、個々の従業員への調査が欠かせない。ことさら、組織コミットメントの領域では必要である。本論文の中核概念でもあるので、この部分について、今後の探求が期待される。

C. 詳細な場合わけを行った研究

国別による研究だけでなく、業種や企業の詳細な規模でも対応は異なることが予測される。本論文では、サンプルサイズの問題もあり、そこまで踏み込めていないが、探索を深めていく過程で、業種や規模について意識して取り組んで欲しい。

6. 結論

上述したように、いくつかの改善すべき課題があるものの、研究意義の高さ、現状の問題の探索、先行研究の渉猟、研究方法の探究、すぐれた研究成果のいずれの点も高く評価できる。また、本論文の重要な結論部分については、日本マネジメント学会の学会誌の査読付き論文として、掲載が認可されており、研究内容は、一定の基準に達していると考えられるので、審査の結果、博士（経営学）の学位を授与するに値する論文と判定する。