

別紙 4

報告番号	※	第	号
------	---	---	---

## 主 論 文 の 要 旨

論文題目 多国籍企業海外子会社の人事管理における技術的合理性と社会的合理性  
 -中国子会社の人事管理の形成と運用を中心に-  
 氏 名 孫 百恵

## 論 文 内 容 の 要 旨

本研究は、日米欧の多国籍企業の中国子会社において、本社からの出向者が子会社に技術や管理方法などの知識を移転する役割を果たし、労働生産性を高めるにも関わらず、操業年数が長くなると、本社からの出向者が減少する傾向があることを指摘する。そして、その理由として、操業年数が長くなることによって知識の移転が完了したという一般的な解釈ではなく、子会社の知識が増えるにつれて、本社の方針を素直に受け入れず、独自の方法で経営をしたいと考え、本社からの出向者を拒否しているからであるという解釈を示す。

本研究は多国籍企業の海外子会社の人事管理を人材配置と、人事制度の形成と運用という2つの側面に着目して、以下の3つの研究課題を設定した。(Ⅰ) いかなる人事管理が海外子会社のパフォーマンス向上に貢献するか(技術的合理性)? (Ⅱ) 海外子会社のパフォーマンスの向上に貢献する人事管理(技術的合理性)は、本社側と現地人管理者との権力作用のなかで形成される現実の人事管理(社会的合理性)と一致するか? (Ⅲ) 本国の発想と現地の発想がある部分で調和し、ある部分で対立するなかで、海外子会社の人事管理がどう形成されるか(社会的合理性)?

本研究は全6章構成となっている。第1章では、研究背景および研究目的を示している。

第2章では、第1に、知識経営論の知見に基づき、知識およびそれに関連する概念を明確にする。第2に、多国籍企業の知識移転に関する国際経営論の先行研究をレビューし、海外子会社の人事管理における技術的合理性に焦点を当てている研究に対する批判的な検討を行う。第3に、海外子会社の現地人管理者は子会社の状況に応じた知識創造について検討する。海外子会社の複雑な状況に対し、現地人管理者と本社側(本国出向者)の状況認識が異なりうる。そのため、海外子会社の人事管理の形成と運用において、現地人管理者と本社側(本国出向者)は異なった基準に従う合理性が

## 学位関係

存在しうる。双方が「異なった基準に従う合理性」をめぐる権力作用の中で、ある合理性の基準が社会的に確立される。第2章の最後では、実証分析を進めてゆく際の研究課題を示す。

第3章では、本研究の課題を明らかにするための研究方法を検討する。まず、社会科学において広く使用される質問票調査と聞き取り調査の特徴について述べる。次に、質問票調査と聞き取り調査それぞれの特徴に応じて、2つの調査のそれぞれが本研究の3つの課題にどう取り組んでいるのかを示し、データ収集と処理について述べる。質問票調査ではコンティンジェンシー要因と緊密に対応して成果を発揮する人事管理（技術的合理性）を検証する。もしそれが存在するとしたら、それが実践されているか、つまり、それが社会的にも合理的なものでありうるかを検証する。聞き取り調査では、海外子会社の人事管理における社会的合理性の形成プロセスを解明する。

第4章では、いかなる人事管理が海外子会社のパフォーマンスの向上に貢献するか（技術的合理性）について、在中日系企業のデータを用いて検証する。質問票調査では海外子会社の操業年数と所有形態の2つのコンティンジェンシー要因を取り入れ、統計学における重回帰分析を行う。重回帰分析の結果は、本国人トップの配置が子会社のパフォーマンスに与える正の影響は子会社の操業年数が増えるにつれ、減少する傾向があり、職場レベルの本国出向者の配置は、子会社の操業年数が増えるにつれ、子会社のパフォーマンスを向上させる効果が強くなることを示している。つまり、操業年数の長い子会社において本国出向者を通じた知識移転は技術的合理性があるということである。しかし、重回帰分析で得られた結果を追加に分析すると、実際に在中子会社の操業年数が増えるにつれ、職場レベルの本国出向者の比率が増加しておらず、さらに減少する動きが示されている。本国出向者を通じた知識移転は技術的合理であっても、現地人がそれを素直に受け入れないことが示唆される。

第5章では、米国多国籍企業の中国子会社A社の人事管理がどう形成されるかについて検討を行う。より具体的に言えば、現地人管理者と本社管理者での組織内外環境についてどういう認識のギャップから、どういう現地人の多様な戦略的対応を生み、なぜその戦略的対応が成立するのかを示す。実際の人事制度の運用において、人事管理の問題解決に関するA社の現地人管理者の状況認識は、彼らの3つの戦略的対応、すなわち本社制度の受容、制度の新規提案、「面従腹背」をいかに促進していくのかを示す。次に、人事管理の課題を解決するための現地人管理者の戦略的対応を成立させる2つのメカニズム、「本社からの役割期待」と「現地の制度的環境の活用」について述べる。

第6章ではまず、第4章と第5章で示した海外子会社の人事管理における技術的合理性と社会的合理性についての分析を通じて得られた発見事実を、研究課題にそって総括する。次に、本研究で発見した事実について、理論的なインプリケーションと、実務的なインプリケーションを述べる。最後に、本研究の3つの限界と今後の課題を示す。

## 学位関係

本研究の学術上の貢献は、以下の2点にまとめることができる。第一に、本研究は制度ロジックという制度派組織論の観点を取り入れることで、現地人管理者の戦略的対応がどのように生じるかという理論的検討を行った。海外子会社の人事管理に関して、本社側と現地人管理者はそれぞれ異なった基準に従う論理的な合理性が存在する。現地人管理者は自らの目的を追求するために、保有するリソースを利用して権力の行使が可能である。このように、現地人管理者は自身の主体的な行動を通じて、「ある合理性の正統性」を社会的に確立するために、戦略的対応をとるのである。海外子会社の人事管理は本国出向者と現地人管理者がそれぞれ思っている「合理的な人事管理」の折衷案として形成される。海外子会社の人事管理における社会的合理性という本研究の視点は、国際経営論において新しいものである。

第二に、国際経営論の先行研究では、本社の知識移転において制度的環境が果たす役割の重要性を強調しているにも関わらず、海外子会社がいかに制度的環境に埋め込まれながら、本社の知識移転に戦略的に対応するかに関する言及が少ない。特に海外子会社の現地人管理者の戦略的対応の根底にあるメカニズムを解明する研究は見られない。本研究の第5章は、本社の人事制度の導入に対し、現地人管理者の3つのタイプの戦略的対応を明らかにした上で、現地人管理者の戦略的対応を成立させる2つのメカニズム、すなわち「本社からの役割期待」と「現地の制度的環境の活用」という発見事実を示した。本研究は現地人管理者の戦略的対応を成立させるメカニズム、海外子会社の人事管理における社会的合理性の形成を解明した点には価値がある。

本研究は以下のような限界や課題が残された。第1の限界として、分析対象の限界が指摘されるだろう。海外子会社の人事管理における社会的合理性の形成過程は、聞き取り調査で取り上げられたA社の特殊な部分に関連しているかもしれない。A社は(1)米国の多国籍企業によって買収される子会社、(2)現地での事業経験が比較的長く、ある程度の組織能力が構築されているといった点で特殊である。今後の分析は、複数の組織特徴の異なる対象とした事例の比較分析を行い、A社の事例分析の発見事実との共通点および相違点を明らかにする必要があるだろう。

第2の限界として、第4章の質問票調査では状況変数の使用により、海外子会社の人事管理における技術的合理性が検討されたが、第5章の聞き取り調査では海外子会社の人事管理における社会的合理性の形成過程について、状況変数を考慮されていない。今後、状況変数を考慮に入れた事例分析を行う必要がある。

第3の限界として、本研究は本社側の認識や意図を現地人管理者の視角から解釈し、それに基づいて人事管理における社会的合理性の形成を検討してきた。A社の現地人管理者は本社側とのやりとりするなかで、本社側の対応を解釈してきた。本社側の意図に対する現地人管理者の解釈は、本社側の意図をある程度に反映できるが、それは必ずしも本社側の本意と一致しないことに注意しなければならない。今後、本社側に対するインタビューを通じて本社側の意図を明らかにし、本社側と現地人管理者の立

## 学位関係

場を照合しながら描写したほうが，双方の認識・行動に対する理解が促進されるであろう。