

論文審査の結果の要旨および担当者

報告番号	※	第	号
------	---	---	---

氏 名 孫 百恵

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—

論文審査担当者

主 査 名古屋大学大学院経済学研究科 准教授 江夏 幾多郎

名古屋大学大学院経済学研究科 教授 山田 基成

名古屋大学大学院経済学研究科 教授 小沢 浩

論文審査の結果の要旨

1. 本論文の概要

(1) 本論文の目的

本論文では、多国籍企業の海外子会社の人事管理が、本社メンバーと海外子会社のメンバーのそれぞれが直面する環境（e.g. 労働市場、製品市場、法制度、教育システム、社内状況）からの要請への対応、および両行為主体の間の相互作用（権力闘争）を通じて、どのように形成・運用されるのかについて、理論的・実証的な解明が目指される。特に、操業年数が長くなるにつれて進行することが多い、本社からの出向者が減少する、および、海外子会社独自の人事管理が行われるという、2つの「現地化」に着目し、その根底にあるロジックについての検討が行われる。

国際経営論や国際人的資源管理論では、「現地化」について、技術的合理性に沿ったものという説明がなされる。すなわち、操業経験を重ねることで本社からの自立を果たすだけの知識を備える程度に応じて海外子会社が順次「現地化」を果たすことが、海外子会社の高い業績を導き出す、というロジックである。

しかし、海外子会社の人事管理に関する判断は、そのような合理性のみに立脚して行われるとは限らない。技術的要因では必ずしも説明できない、様々な社会関係に埋め込まれた海外子会社の現地人管理者ならではの合理性基準と、それに基づく行為戦略が存在する場合、実際に形成・運用される海外子会社特有の人事管理は、高い企業業績を伴わない中でも（少なくとも一時的な）正統性を帯びる可能性がある。

(2) 本論文の構成と内容

本論文は、全6章で構成されている。

第1章では、まず、多国籍企業の経営や組織のあり方について概観される。その上で、「改革開放」以降の中国の人事管理の動向について、多国籍企業の対中進出に伴う中国内外の多様な人事管理ロジックの間の相互学習、という観点から説明される。中国においては、海外における「先進的な取り組み」が多国籍企業の在中子会社に導入される傾向が強いものの、現地の固有性も一定程度存在してきた。しかし、そうしたハイブリッド化がどのような経緯を経て成立するのかについては、理論的な説明が十分になされてこなかった。こうした先行研究の限界を理論研究、実証研究を通じてカバーすることが本論文の目的であることが示される。

第2章では、多国籍企業の海外子会社の人事管理における現地の方式と本国の方式の間のハイブリッド化の過程について、理論的な説明が試みられる。そこでは、従来の国際人的資源管理論、さらには国際経営論における知識移転モデルではあまり着目されてこなかった、「新制度派組織論（New Institutionalism）」に立脚した説明図式が導入される。海外子会社が直面する状況は概して複雑なものであるが、現地人管理者と本国出向者は、その実態について異なった認識・定義を行う。「いか

論文審査の結果の要旨

なる人事管理が子会社にとって合理的か」という問いへの答えが、埋め込まれた社会状況の違いに応じて異なってくるのである。しかも現地人管理者と本国出向者のそれぞれの認識・定義の間には、互いに理解しあえない部分や折り合えない部分が存在する。

そのため、実際の人事管理（人事施策の形成と運用）においては、現地人管理者と本国出向者の間の権力闘争が何らかの形で発生する。しかし両者は、原則的に互いを必要とする関係でもある。海外子会社で展開される人事管理は本国流と現地流のハイブリッドであるが、そこには妥協（棲み分け）や将来の対立の芽が潜在している。こうした人事管理については、海外子会社の業績の最大化という意味での純技術的な合理性を伴うものであるかどうかを判定することは容易でない。しかし、海外子会社の人事管理を取り巻く複雑な社会関係を維持させるという意味での合理性、いわば社会的合理性が、権力闘争を通じて構成された人事管理によって確保される。

こうした事象の成り立ちを明らかにするため、本論文では在中日系企業をサンプルとした定量的分析（第4章）と、在中米系企業を対象にした定性的分析（第5章）が行われる。第3章では、こうした複数の調査対象、調査方法を活用することの意義と手順が示される。定量的分析では、高業績を導き出す人事管理（技術的合理性）と高い頻度で採用される人事管理（社会的合理性）のそれぞれの特徴の描出が目指される。定性的分析では、社会的合理性を伴う人事管理がどのような経緯で創出されるかについての描出が目指される。

第4章では、いかなる人事管理が海外子会社の業績を向上させるか、そしてそうした管理は実践される傾向にあるのか、が定量的に検証された。すなわち、技術的合理性を伴う人事管理のパターン、および、技術的合理性を伴う人事管理と社会的合理性を伴う人事管理の一致程度を特定することが、この章では目指される。この章では海外子会社の人事管理として、本社から経営トップ等の人材をどれだけ受け入れるかに焦点が当てられる。

分析の結果、(1) 本国人トップの受け入れは海外子会社の業績に正の影響をもつものの、その効果は操業年数が増えるにつれ縮小する、(2) 職場レベルで本国出向者を多く受け入れることの正の効果は、子会社の操業年数が増すにつれ拡大する、(3) これらの効果は合弁企業よりも独資企業において特に顕著になる、ということが発見された。このことは、本国発の知識移転の進め方は複数あり、企業の所有形態や操業年数に応じて適宜使い分けなければならない、という海外子会社の人事管理における技術的合理性の一つの形を示している。しかし、「経営トップを中心とした知識移転→職場レベルでの交流に立脚した知識移転」という転換は、現実の企業では実践される傾向はない。技術的に合理的な知識移転モデルにもかかわらず、現地従業員の抵抗に遭い

論文審査の結果の要旨

実践されにくいことが推測される。

このことは、現地人管理者と本国出向者の間で「合理的な人事管理」をめぐる定義が異なり、両者の関係を安定させるという意味で社会的合理性を帯びる人事管理が、海外子会社においてその都度的に創発されることを含意する。こうした組織プロセスの実態を明らかにするため、第5章では、ある企業の人事制度変革の推移について検討された。米国多国籍企業の中国子会社の現地人従業員の各層へのインタビューの結果によると、本国からの要請への現地人による対応は、多分に戦略的である。すなわち、実際の人事管理上の問題解決のため、(1) 本社制度の受容、(2) 制度の新規立案・提案、(3) 表向きは本社の意向に従いつつも独自の運用ルールを確立する（面従腹背）、といった多様な対応がとられることになる。海外子会社の現地人管理者は、本社から期待される役割を遂行することと、現地の制度的環境への適応を同時に目指しているため、行為戦略に幅を持たせる必要がある。

第6章では、本論文の発見事実についての要約が、研究課題への答えを示すという形で行われる。そのうえで、本論文の理論面・実践面への貢献と、限界、今後に向けた課題が示される。

2. 本論文の評価

本論文が持つ人的資源管理論分野への最大の貢献は、制度派組織論の観点を十分に取り入れることで、多国籍企業における人事施策の形成・運用という事象を形作る様々な力を理論的に明確に描いたことである。人的資源管理論における制度論的な論考の必要性は、レビュー論文等で度々指摘されてきた上、そうした論考を行ったと自称する研究自体は少なくない。しかし、大半の研究が、「どういう取り組みがより多くの企業に採用される傾向にあるか」といった社会的合理性についての表面的な現象描写に留まるものであった。逆に言えば、制度的環境に埋め込まれながらも（埋め込まれるからこそ）発揮される行為者の主体性、制度的環境と社会的相互作用の間の循環的（再帰的）関係、といった経営現象の成立・維持・変化の説明に貢献する高度な理論的視座については、制度派組織論に一定以上の蓄積があるにもかかわらず取り込んでこなかった。

本論文は、多くの研究者がその重要性を認識しながらも実際には捉え損ねてきた、人事管理における「絶えざる利害調整」という側面にどのように光を当て、解明してゆけばよいのかについて、多くのヒントを提示している。その内実は前節で述べたためここでは繰り返さないが、本社と海外子会社との微妙な関係を安定化させる人事管理、あるいはそれに臨むための利害関係者の行為戦略が多様であること、どういう打ち手が望まれるかが時期によって異なりうること、などが理論的な裏付けを持ちながらも具体的に示された価値は大きい。

論文審査の結果の要旨

こうした貢献の他にも、人事管理における社会的合理性の形と技術的合理性の形が必ずしも一致しない可能性について、データに基づいて実際に提示したことについても、本論文の価値として指摘できる。新制度派組織論ではこれら2つの合理性が常に同時に存在するわけではないことが示されてきたが、人事管理論ではそのことを明示的に示す研究は見られなかった。本論文の発見事実は、利潤最大化という一見すると企業目標として筆頭に挙げられることが自明であるような事柄でさえ、経営実務の中で生じる利害関係者間の相互作用（権力闘争）の中で、都合よく着目されたりされなかったりするものである、ということを示している。利潤最大化という目標は、企業に活力やまとまりを与えると同時に、それを危機に追いやるものでもある。本研究の発見事実は、そうした危機を回避するメカニズムが企業内の人間・集団関係に内在することを推測させる。

本論文は、こうした価値を持つ反面、意欲的な研究姿勢を持つために不可避免的に生じる問題も同時に抱えている。第一に、複雑な社会現象についての証拠を一つ一つ提示するためには、精緻な調査計画と、極めて多岐にわたり丹念な調査実践が欠かせなくなる。本論文で採用された調査は、既存の質問紙調査の二次分析や特定企業へのインタビュー調査であり、そのものとしては人的資源管理論全体を見据えて相対的に判断した場合には決して手薄な調査ではない。しかし、構想する理論的フレームワークの壮大さからすると、やや不足の感もある。利害調整としての人事管理の中で人事施策が形成・運用されるメカニズムについて、事実に基づく描写と推測に基づく描写が混じらざるをえないのである。

第二に、「社会的合理性の確立を目指した権力闘争」の結果として、どのような人事管理が多国籍企業、とりわけその中の海外子会社において展開されるかについて、依然として累積的な例証に留まっている点である。例えば、「どういうコミュニケーションがどういう人事管理を生むのか」という因果関係は、人事管理の形態に着目するのかそこに込められた意図に着目するのかで、その描き方が大きく変わってくる。本論文で示される様々な事例は、権力闘争の産物であることは確かであり、そのものとして興味深いものであるものの、「なぜそういう状況でそういう人事管理が正統性を帯びたのか」ということについて十分な説明を伴ったものではない。

第三に、これは批判というよりは所感という印象の方が強いものであるが、上述のような本論文の価値を読者に対して現状以上に伝えられるような、論文構成上の工夫の余地があったと思われる。具体的には、(国際)人的資源管理論全体の議論の動向の中での本論文の位置を、複数の領域にまたがる先行研究のレビューにおける議論間の補完的～代替的な関係性、などをより明確に示すということである。

しかし、こうした問題は筆者の将来の研究によって取り組まれることが期待されるテーマであり、既に述べたような本論文の学問的な価値を大きく減ずるものではない。

論文審査の結果の要旨

3. 結論

以上の評価に基づき、われわれは本論文が博士（経済学）の学位に値するものであることを認める。

2017年2月15日

論文審査担当者

主査 名古屋大学大学院経済学研究科准教授 江夏 幾多郎

委員 名古屋大学大学院経済学研究科教授 山田 基成

委員 名古屋大学大学院経済学研究科教授 小沢 浩