

学位論文要旨

学位論文題目 後発 ASEAN 諸国における日本企業のヒトの現地化に関する研究
—地域統括会社の視点から—
申請者氏名 堀間 洋平

第1章 序論

本章では、目的、意義および本論文の構成について述べた。

近年、後発 ASEAN 諸国は高い経済成長を続けており、日本企業から新しい市場として注目されている。しかし、後発 ASEAN 諸国に注目しているのは日本企業だけではなく、中国や韓国、台湾企業といった競合企業も同じである。そのため、日本企業は現地へ受け入れられるようにヒトの現地化の推進や現地適応を進め、現地志向を高めることが求められている。

日本企業におけるヒトの現地化の研究は、主に本国親会社と現地子会社の側面から研究が進められてきた。地域統括会社に関する研究は、その機能や役割、組織的な位置づけに関して研究が進められてきた。

そこで、本研究では、日本企業の進出が活発な後発 ASEAN 諸国における日本企業のヒトの現地化に関する調査を改めて行うとともに、十分に研究がなされていない地域統括会社による現地子会社のヒトの現地化への影響について研究する。

第2章 日本企業におけるヒトの現地化に関する先行研究のレビュー

日本企業のヒトの現地化に関する研究は、過去から幅広く行われている。そこで、本研究におけるヒトの現地化に関する先行研究のレビューでは、現地化およびヒトの現地化の定義、現地子会社においてヒトの現地化を進めることの長所をレビューした。次に、日本企業のヒトの現地化が遅れている原因を現地子会社と本国親会社の側面で検討し、これまで提言されてきた解決策をレビューした。一方で、近年、日本企業においてもヒトの現地化が進展するなかで、日本人社員が果たす役割を再検討する研究もみられる。については、日本企業を取り巻く環境の変化を踏まえながら、これらの再検討に関する先行研究をレビューした。

地域統括会社に関する研究も幅広く行われている。そこで、本研究では、日本企業における地域統括会社の機能や組織的な位置づけをレビューしたうえで、地域統括会社による現地子会社のヒトの現地化への影響についてレビューした。

本章最後には、本研究における分析フレームワークを構築した。第一の分析フレームワークについて、本国親会社から現地子会社に移転される技術や知識の移転量は、現地子会社の中間管理職のヒトの現地化に影響を与えるという分析フレームワークである。このフレームワークには、地域統括会社による現地子会社へのヒトの現地化への支援量というモデレーター変数を含む。第二の分析フレームワークについて、現地子会社のガバナンスに関する課題は、現地子会社のトップ・マネジメントのヒトの現地化に影響を与えるという分析フレームワークである。

第3章 ミャンマーにおけるヒトの現地化に関する調査

本章ではミャンマーに進出した現地子会社4社に対してインタビュー調査を行ったうえで、ミャンマーに進出した日本企業の現地子会社47社に対する定量的な調査をした。

本章はじめでは、まず、ヒトの現地化の実態調査において有用な指標を検討するために先行研究のレビューをした。また、過去にミャンマーで行われた日本企業のヒトの現地化に関する実態調査についてもレビューした。

本調査の結果、ミャンマーの現地子会社における中間管理職のヒトの現地化の進展は、過去に行われた実態調査時よりも進展している可能性があることが示唆された。一方で、トップ・マネジメントの日本人比率は、過去に行われた実態調査と比較しても、進展しているとは言い切れないことが明らかになった。

第4章 地域統括会社のヒトの現地化に関する調査

本章では、東アジア新興国における地域統括会社の日本人比率の分析と、地域統括会社が現地子会社の日本人比率にどのように影響を与えているのかについて、地域統括会社を保有する日本企業の事例研究をした。

本章はじめでは、まず、過去に行われた地域統括会社のヒトの現地化に関する実態調査を先行研究によりレビューした。

次に、東アジア新興国の日本企業における現地子会社の日本人比率の推移を機能別にて、二次データを活用し分析した。その結果、サービス業や製造業の日本人比率は概ね一定、商業、運輸業の日本人比率は時間の経過とともに低下、地域統括会社の日本人比率は増加傾向にあることが明らかになった。

事例研究について、横河電機、大日本印刷および山九の事例研究を行った。

横河電機について、販売地域統括会社である **Yokogawa Engineering Asia** が設立されて以降、統括下にある現地子会社の日本人比率が低下する傾向にあった。大日本印刷について、地域統括会社である **DNP Asia Pacific** が設立されて以降、統括下にある販売機能を有した現地子会社の日本人比率が低下傾向にあった。山九について、地域統括会社である **Sankyu Southeast Asia Holdings** の設立によって、現地子会社の日本人比率に変化はみられなかった。

第5章 後発 ASEAN 諸国と地域統括会社におけるヒトの現地化に関する検討

本章では、分析フレームワークに基づき、本研究の調査結果を考察した。

ミャンマーでの実態調査を通じて、本国親会社から現地子会社に移転される技術や知識の移転量は現地子会社中間管理職のヒトの現地化に影響する可能性があることが示唆された。一方で、地域統括会社による現地子会社の支援量は、現地子会社における中間管理職のヒトの現地化の進展に影響を与えることについて、事例研究から一部の地域統括会社の設立後に販売機能を有した現地子会社の日本人比率が減少するといった変化がみられたものの、必ずしもその原因が地域統括会社の設立であるとは言い切れず、地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化の進展にどのような影響を与えているかを十分に明らかにすることはできなかった。

現地子会社のガバナンスの課題は、現地子会社におけるトップ・マネジメントのヒトの現地化に影響を与えることについて、ミャンマーでの実態調査では、現地子会社における日本人社員は、人事や経理処理の承認といった現地子会社のガバナンスに関する業務に従事していた。また、ミャンマーの現地子会社におけるトップ・マネジメントの日本人比率は、過去に行われた実態調査と比較しても、ヒトの現地化が進展したとは言い切れなかった。については、現地子会社のガバナンスの課題は、現地子会社のトップ・マネジメントのヒトの現地化に影響を与える可能性が示唆された。

第6章 まとめ

本章では、本研究をまとめおよび本研究の限界点ならびに課題について述べた。

ひとつ目の限界点と課題について、本研究では現地子会社の従業員数や日本人社員数を経年で分析するために二次データを活用した。その結果、現地子会社の従業員数または日本人社員数の変化は、長期的な変化だけでなく、毎年増減を繰り返すなどの短期的な変化もみられた。この短期的な増減の原因は二次データから明らかにすることができないことが本研究の限界点のひとつである。今後は、このような短期的な変化の原因を企業にアンケートするなど詳細に調査し、地域統括会社の設立による増減とそれ以外の増減を分けて、検討し直す必要がある。

ふたつ目の限界点と課題は、本事例研究の対象となった地域統括会社の一部には、現地人の人材教育といったヒトの現地化の推進につながるシェアードサービスを現地子会社に提供している地域統括会社が含まれていないものの、具体的にどういった人材教育を現地子会社へ提供しているのかは調査しきれていないことである。今後は、地域統括会社が提供するヒトの現地化を促進する具体的なシェアードサービスを調査し、地域統括会社および現地子会社の両方の側面から現地子会社のヒトの現地化に与える影響を調査することが求められる。

学位論文審査の概要と結果

報告番号	東アジア博 甲 第 /38号	氏 名	堀間 洋平
論文題目	後発 ASEAN 諸国における日本企業のヒトの現地化に関する研究 －地域統括会社の視点から－		
(論文審査概要)			
査読論文等			
1 堀間洋平(2017)「ミャンマーにおける日本企業のヒトの現地化に関する研究：現地子会社 5 社に対するインタビュー調査を中心に」『アジア太平洋研究』pp. 127-143, No. 42。(第4,5章)			
2 堀間洋平(2018)「ミャンマーにおける日本企業のヒトの現地化に関する実証研究」『アジア・国際経営戦略学会』pp. 56-68, No. 11。(第4,5章)			
3 「アジア現地子会社間におけるヒトの現地化に関する実態分析」『日本経営システム学会』において発表(2018年10月13日)			
(上記の1,2の学術論文が厳しいレフィリー審査を経て掲載された論文であることを確認した。3の論文は学会において公表したものである。)			
学位論文の原稿			
本研究は、後発ASEAN諸国における日本企業のヒトの現地化に関する実証研究で、地域統括会社の調査分析を通して、最新の国際人的資源管理を解明することを試みた実証研究である。論文の構成と概要は以下のとおりである。			
第1章の序論では、研究目的と背景、研究方法、意義などが述べられている。			
第2章では、日本企業のヒトの現地化に関する既存理論およびその最新の研究成果をレビューするとともに、本研究の対象である後発 ASEAN 諸国の現地子会社や地域統括会社のヒトの現地化に関する研究実態がどのように行われてきたのか、先行研究の考察を踏まえ、本研究における分析フレームワークを構築した。			
第3章では、ミャンマーにおけるヒトの現地化に関する実態調査分析を行った。ミャンマーに進出した現地子会社4社に対してインタビュー調査をし、また現地子会社47社に対してヒトの現地化の定量的な調査も同時に行った。本調査の一連の分析結果で、ミャンマーの現地子会社における中間管理職のヒトの現地化の進展は、過去に行われた実態調査結果と比べると、わずか数年経過しただけで、かなり進展していることが明らかになった。一方、トップ・マネジメントの日本人比率は、過去の実態調査結果と比較しても、進展していないことが分かった。			
第4章では、地域統括会社のヒトの現地化ならびに地域統括会社が現地子会社のヒトの現地化にどのような影響を及ぼすかについて調査分析を行った。最初に東アジア新興国における地域統括会社の日本人比率を分析し、次に地域統括会社を保有する日本企業の事例研究をすることで、地域統括会社が現地子会社の日本人比率にどのように影響を与えているかについて分析を行った。さらに、東アジア新興国における現地子会社の日本人比率の推移を現地子会社の機能別で分析した。その結果、サービス業や製造業は概ね一定、商業、運輸業は時間の経過とともに日本人比率が低下する傾向にあるのに対して、地域統括会社の日本人比率は増加傾向にあることがわかった。一連の事例研究では、これまでに明らかにされていない現地子会社の実態が示された。			
第5章では、分析フレームワークに基づき、地域統括会社の視点で後発 ASEAN 諸国における日本企業のヒトの現地化について考察した。その結果、本国親会社から現地子会社に移転される技術や知識の移転量は、現地子会社中間管理職のヒトの現地化に影響するとともに、地域統括会社がその媒介変数として機能している可能性があることが分かった。一方、ミャンマーの現地子会社に派遣された日本人社員の役割は人事や経理処理の承認といった現地子会社のガバナンスを担う役割を果たしていた。そのため、現地子会社のガバナンスの課題は、現地子会社のトップ・マネ			

ジメントのヒトの現地化に影響を与えていることが判明された。

第6章では、本研究に関する結論と今後の展望・課題について述べた。

(審査の要旨)

(以下は外部審査員と本審査委員会による評価と意見である。)

全体に対する評価

1. 創造性

本研究の妥当性と創造性について、命題として位置づけられている日本企業のヒトの現地化について、先行研究ではなされていないアジア新興国の現地子会社間における人的政策に着目し、アジア新興国における日本企業の国際人的資源管理を解明する本研究は先駆的であり、日本企業の進出が活発化しているアジア新興国として注目されているミャンマーを選択し、ヒトの現地化に関する実証研究は、妥当性と独創性があると評価できる。

先行研究との関連について、本研究のテーマに関連する分野の国内外の先行研究のレビューを広く行って、日本企業のヒトの現地化の進展プロセスを概観し、海外におけるビジネス展開過程で経営環境がどのように変化してきたのか、ヒトの現地化という国際人的資源管理は最重要な課題の一つとなっていることを指摘し、その課題と実態から独自の研究フレームワークと方法を設定され、研究を行っており発展的で、独創性があることは評価できる。

2. 論理性

研究目的と成果の対応について、本論文の核である日本企業のアジア新興国での人的国際経営戦略(国際人的資源管理)について、ミャンマーにおける実態調査の結果と業種別現地子会社に関する実態調査分析の結果に続き、地域統括会社のヒトの現地化や地域統括会社の設立により現地子会社のヒトの現地化への影響について、インタビュー調査と事例分析を行い、東アジア新興国に進出した企業の実態状況をもとに検証する実証分析を通して、解明されていることは、研究目的に対応した結論が得られている。一貫性のある展開から結論が導かれ、論理的整合性について問題ない。したがって、論理性について「達成できている」と評価できる。

3. 厳格性

本研究は関連する国内外の先行研究文献を広く行った上、研究フレームワークと仮説を設定し実態調査、事例分析を行った研究であり、データ等の信頼性について、実態調査による研究分析手法や参考文献などを明示しており、学術論文としての基本的なマナーは守られているので、厳格性について問題がないと評価できる。

全体評価について、アジア新興国における日本企業の人的資源管理はどうあるべきかについて、先行研究のレビューを行い、独自のフレームワーク、仮説を設定し、現地子会社と地域統括会社の調査分析を通して、先行研究ではなされていないアジア新興国の現地子会社間における人的政策、後発ASEAN諸国における日本企業のヒトの現地化に関する実証研究を通して、日本企業のアジア新興国における国際人的資源管理を解明している本研究は、先駆性、発展性、独創性という点で評価することができる。

審査委員会における審査委員の合議によって全体の評価が十分達成できているので、論文審査結果を「合格」とする。

論文審査結果

合・否

審査委員

(氏名) 李洛峰

(氏名) 内田恭彦

(氏名) 有村貞則

(氏名) _____

(氏名) _____