

名古屋経済大学大学院会計学研究科

博士学位論文審査報告書

令和4年2月12日

学生番号 18-5051

氏名 国林

論題 多国籍企業における国際人的資源管理に関する研究

審査委員

主査 萩原俊彦（名古屋経済大学大学院教授）

副査 佐藤敏昭（名古屋経済大学大学院教授）

副査 中垣 昇（名古屋経済大学大学院名誉教授）

国 林 氏（課程博士）学位論文審査報告書

名古屋経済大会計学研究科博士後期課程大学院生の 国 林 氏は、名古屋経済大学学位規程第4条第1項に基づき、令和3年12月9日、その論文『多国籍企業における国際人的資源管理に関する研究』を提出して、博士（会計学）（名古屋経済大学）の学位を申請した。審査委員は、上記研究科の委嘱を受け、この論文を審査してきたが、審査を終了したので、ここにその結果を報告する。なお当研究科の博士後期課程は、論文提出のほか8単位の指導を別途必要とする複合的指導体制になっており、審査委員以外の教授による指導も受けている。

I 本論文の内容と構成

本論文の目的は、多国籍企業における国際人的資源管理がどのように行なわれ、それがどのようなプロセスを経るかについて、実際の事例を取り上げ、現代の多国籍企業における海外派遣員の選抜や処遇あるいは評価についての様々なプロセスを検証し、その課題を考察することにある。

昨今、多国籍企業における海外派遣員の人数は、増加の一途を辿っている。アメリカ企業や日本企業にとどまらず、欧州企業や中国企業でも、多国籍企業における海外派遣員の数が増大し、それに伴う諸問題も累積している。

本論文の第一章では、多国籍企業を中心に、現在大きな研究課題となっている国際人的資源管理について、世界本社の所在する国の人材である本国籍人材（Parent-Country Nationals：PCNS）のみならず、子会社の所在する国の人材である現地国籍人材（Host-Country Nationals：HCNS）、それに本国籍人材でも現地国籍人材でもない第三国籍人材（Third-Country Nationals：TCNS）を含む多様な国籍の従業員を雇用し、様々な国と地域で働いてもらう複雑さこそが、国際人的資源管理を現代の難問としている主たる要因であると把握している。また本国を超えて、政治的・経済的・社会的・文化的に多様な国々やさまざまな地域で展開される国際人的資源管理の特徴は、本源的に経営組織内部での統合（integration）と分散（differentiation）と言う、相対立する力が働くからであると考えている。

第二章では、多国籍企業の海外派遣員に対する基本的な考え方を示すとともに、海外派遣員マネジメントが非常に困難なプロセスであり、常にその多国籍企業の国際経営戦略と連動して、あるいは先んじて動いていなければならないこと、多国籍企業にとっても、失敗の確率が高いこと、非常に派遣コストが掛かることを明らかにしている。

第三章では、海外派遣員の選抜プロセスについて論じ、具体的に各国の多国籍企業の特徴と差異について、中国、日本、アメリカ等の実際の企業例を研究し、その特徴を明らかにしている。

第四章では、選抜された海外派遣員候補生が、現地で適切な職務遂行を行なうために、彼らに対して、企業としてどのような事前トレーニングと教育的支援を行なったら良いのかという問題について分析を試みている。一般的には、多国籍企業が国際戦略の輸出段階から、国際経営戦略的に進化すればするほど、海外派遣員への事前の異文化トレーニング密度が濃くなるべきであることが説かれている。

第五章では、海外派遣員の報酬に関わる諸問題について検討し、現地給与が、派遣される国、地域、都市の購買力平価および海外派遣員の母国での職位ランクによって異なることを明らかにしている。さらに生活環境の厳しい地域に勤務する海外派遣員への慰労金として支払われるハードシップ手当について、特に詳細な調査を行なっている。

第六章では、海外派遣員が、派遣元である本国の多国籍企業とその海外子会社の双方に同時に帰属することになる二重帰属問題について検討している。派遣元である本国の多国籍企業と現地子会社の両組織に対するコミットメントが高い二重帰属型海外派遣員は、多国籍企業がどのような国際経営戦略段階にあらうが望ましい存在であるが、国際経営戦略がマルチナショナル段階にある多国籍企業にとって、最も重要な存在であると論じている。

第七章では、海外派遣員の人事評価について、検討を加えている。結論としては、海外派遣員の業績評価システムは、現状よりも、もっと包括的で複雑にならなくてはならないと考えている。初期的な国際戦略段階にある多国籍企業においてさえ、その多国籍企業が差別化指向の経営戦略を採るならば、海外派遣員であるグローバル・マネージャーには、平均以上の有効な異文化対応スキルが求められる。差別化戦略では、製品やサービスが顧客の好みと一致するように設計されるので、グローバル・マネージャーは、外国文化を深く理解する必要があるからである。またそれに伴い、製品差別化が進めば進むほど、海外派遣員評価システムはさらに包括的で複雑にならなくてはならないとしている。

第八章では、海外派遣員の帰任後の再適応問題を検討している。海外派遣員は、グローバル勤務へ赴任する前に事前適応を行なうように、グローバル勤務から帰国する前にも、事前適応を行なう必要があるという指摘をしている。帰任直前の事前適応は、基本的にはメンタルなものがほとんどである。実際の帰国以前に、本国での仕事や生活のためのメンタル・マップへと変更し始める必要があると指摘している。

第九章では、経験豊かな海外派遣員の帰国後の活用問題を中心にまとめている。国際戦略を採用した初期型の多国籍企業では、本国の本社による調整とコントロールが強く行使されており、PCNS の数も少なく、エリート社員として選抜される形であったため、選抜の問題も帰任後の問題もとくに発生しなかった。ただ単に本国で生産した製品を海外で売りさばく国際戦略から発展して、各国の自社所有の海外工場に合わせ、各国に分散する海外子会社が、様々に異なる各国市場のニーズに応じて、製品とマー

ケティング政策を柔軟に変更するマルチドメスティック戦略の段階に到達すると、企業としてのすべての機能を備えることになった各国の海外子会社は、ますますその独立性を高めていった。そして、その結果、それぞれが国内市場に焦点を絞って経営を進め、はぐくまれた組織および経営の形態は、本社は独立性の高い各国子会社をゆるくまとめる連合体という形となった。本国と各国子会社との連携は、資金の流れがほとんどとなり、知識の開発、維持は基本的に独立性の高い各国子会社に任された。そのため、PCNS のなかには、本国の社長をも凌駕するような意思決定能力を持つ人材も現れたが、本社帰任後にうまく活用できない場合には、海外派遣員の帰任後の問題が発生することとなった。同じような問題は、急速に拡大を続ける本国市場などに製品を提供するために、新型で、効率が高く、規模を重視した海外工場を建設し、そのコスト低減によって、貿易障壁を低くしてビジネスを世界市場に拡大していくという多国籍企業のグローバル戦略段階でも発生した。グローバル戦略段階では、多国籍企業の本国での地位もあまり高くない多数の PCNS が、海外派遣員として多数、海外派遣されることとなったため、PCNS の帰任問題は一層深刻なものとなった。多くの多国籍企業が、インターナショナル戦略からマルチドメスティック戦略、あるいはグローバル戦略を経て、最終的にはトランスナショナル戦略の形へ移行すると言われているが、その最終形態であるトランスナショナル戦略の段階では、PCNS の帰任問題はさらに深刻化しており、コロナ禍ということもあり、海外に赴任したくない若年層の本国の多国籍企業従業員も増加しているため、PCNS の数を減らし、HCNS、TCNS の活用を図ることが、多国籍企業の喫緊の課題となっている。

このように見てくると、多国籍企業の国際経営戦略との整合性を持った国際人的資源管理は、どちらかと言えば、海外派遣時点では十分に行なわれているが、帰任後についてはあまり考慮されていないというのが現状である。経験豊かな PCNS を世界の各地域から円滑に帰任させ適応させることは、各国の多国籍企業にとって重要な課題となってきた。

II 本論文への評価

(1) 積極的評価

ー 1 経営学的に重要性を増しつつある国際人的資源管理の分野において、基本的な海外派遣員の選抜育成から、その報酬、人事評価プロセス、帰任後の対応までを、網羅的に取りまとめたことは評価できる。

ー 2 多国籍企業の国際経営戦略は、通常、発展段階としてインターナショナル戦略からマルチドメスティック戦略、あるいはグローバル戦略を経て、最終的にはトランスナショナル戦略の形へ移行していくが、それに先んじて、国際人的資源管理戦略を対応させていかなければならないと言及している点は評価できる。

- － 3 日本の多国籍企業や中国の多国籍企業における海外派遣候補者の選抜、育成方法について詳細に調査を行なっている点は評価できる。
- － 4 海外派遣員の危険地手当や税金の取り扱いの問題、さらには安全確保のための諸方策についてまで詳細に調査を行なっている点は評価できる。
- － 5 多国籍企業の最終形態であるトランスナショナル戦略では、PCNS の帰任問題が深刻化していることを発見し、今後の対応策などを示していることは評価できる。
- － 6 海外派遣員は、グローバル勤務へ赴任する前に事前適応を行なうように、グローバル勤務から帰国する前にも、事前適応を行なう必要があるという発見をしている点は評価できる。
- － 7 上記に指摘した諸点のとおり、抽象論に止まらず、具体論を中心に展開しており、読み手の関心を高めることに成功している。とくに第五章以下では、調査資料から提言に至るまで積極的に評価されるべき点が随所に見られ、高揚感を誘う。とりわけ第八章における帰任海外派遣員の適応問題のくだりなど実務面・実際面においても十分に参考となる提案に足り得るであろう。

(2) 消極的評価または今後の研究課題

- － 1 国際人的資源管理に関する理論構築が不十分である。実践的なケースの分析が多く、根拠となるフレームワークに乏しい。このフレームワークの整理が十分になされていないから、学術論文というよりも一般評論に近い感じを与えてしまっている。
- － 2 この意味で、章立てにも間延び感がある。これは全体として、現状・問題点→調査・分析→評価・検討→提言・提案といった研究サイクルの整理が十分になされていないからであろう。例えば、①第一章と第二章、②第三章と第四章、③第五章と第六章あたりは、一括にしたほうが、論文全体を引き締めたのではないか。
- － 3 これといった独創性のある考察が不十分である。現状分析に留まっている傾向があり、とくに将来的に国際人的資源管理がいかにあるべきかといった提言が物足りない。
- － 4 中国多国籍企業の実例については、アフリカ諸国への進出ケースなどを取材して作成して欲しかった。
- － 5 多国籍企業における国際人的資源管理について、多国籍企業の本国からの海外派遣員の問題、PCNS の話題に終始し、実際には、多国籍企業内部には、世界本社の所在する国の人材である本国籍人材 (Parent-Country Nationals : PCNS) のみならず、子会社の所在する国の人材である現地国籍人材 (Host-Country Nationals : HCNS) 、それに本国籍人材でも現地国籍人材でもない第三国籍人材 (Third-Country Nationals : TCNS) が多数存在するわけであり、本論文では、HCNS、TCNS の問題についても、さらに追加的研究をして欲しかった。

Ⅲ 結 論

上記のような問題点や研究課題が指摘できるものの、本論文は、中国人留学生として来日し、本学の博士前期課程、博士後期課程に在学し、地道な研究を続けてきた筆者による秀作である。そして本論文は、筆者の独自の研究結果として、これを評価することができる。また本論文は、今後の国際人的資源管理の研究や実務運用に関する研究にも少なからず貢献することができる新しい考察を数多く含んでいると言える。

あえて上記のような問題点や研究課題を指摘したのは、むしろ筆者のさらなる研究への期待をあらわすものであり、これにより本論文の評価が損なわれるものではない。また口頭試問の結果、筆者の提案にたどり着くまでの研究過程で得た知見は、十分かつ妥当なものであり、その提案は信頼できるものである。

以上の審査の結果、審査委員は、本論文の執筆者が博士（会計学）（名古屋経済大学）の学位を受けるに値するものと認める。

令和4年2月12日

審査委員（主査） 教授 萩原俊彦

審査委員（副査） 教授 佐藤敏昭

審査委員（副査） 名誉教授 中垣 昇