

称号及び氏名	博士（人間科学）	GALSANJIGMED ENKHZUL
学位授与の日付	2021年3月31日	
論文名	在モンゴル国日系多国籍企業で働く女性に関する事例研究 ～日系多国籍企業の国際人的資源管理と女性の働き方を中心に～	
論文審査委員	主査	田間 泰子
	副査	宮脇 幸生
	副査	伊井 直比呂

論文要旨

本研究では、日系多国籍企業（MNC）の経営戦略と人的資源管理の制度を明らかにするとともに「働く女性」に焦点を当てることとした。いわゆる、日系MNCが社会的背景の異なる社会環境へと進出する際、どのような経営管理、戦略、国際人的資源管理を行っているのかを事例研究を通じて行い、日系MNCで「働く女性」の働き方を明確化することを目的とした。具体的には、第一に、企業経営の視点からは、男性よりも女性の高学歴化が進んでいるモンゴル国で日系MNCはどのような経営・人事制度・福利厚生等の施策を取り入れているか。第二に、日系MNCをジェンダーの視点から見た場合、どのような環境を整えているのか。第三に、日系MNCで「働く女性」を主体的に扱うことで、そこで「働く女性」の働き方、働き方に影響する外的および内的要因を明確化した上、女性のケイパビリティと自己実現に注目することとした。

第1章では、本研究の問題意識を明確化するために、先行研究を通じて多国籍企業の成立から戦略、国外進出の行動を整理し、国際人的資源管理の成立と典型的なモデルについて示した。MNCが行う国際人的資源管理は各国の特徴によって典型的なモデルが提示されており、それらの特徴を明らかにした。さらに、日系MNCは、本国人材（PCN）を重要視しているため、PCNのみならず、国際人的資源管理には現地国人材（HCN）にも焦点を当てる必要があることを指摘した。

第2章では、働く女性を主体として、グローバル化した社会において、女性の開発と女性の社会進出がどれほど重要な存在であるのかを先行研究をより導き出した。そして、現代社会における働く女性と働く女性の地位の重要性を指摘した。さらに、MNCの本国となる日本企業におけるジェンダー問題と女性の働き方に注目した。ここまでの背景から日本企業で働く女性のキャリアコースをはじめ、女性の働き方を明確化し、女性はジェンダー化された制度のもとで働いていること、そして女性が働き続けるのに働く環境が大切だとされていることを先行研究から導きだした。

第3章では、日系MNCの進出国であるモンゴル国の背景と社会状況をはじめとして女性と女性の働き方を中心に取上げた。モンゴル国の民主主義国家に移行してからの女性の開発、性別役割分業意識、労働を中心として女性の家庭内および家庭外地位について文献研究を行った。加えて、モンゴル人女性を対象に質問紙調査を行うことでより現実的なデータを収集することにした。国内企業で働く女性の家庭における女性の地位と職場における女性の地位を明確化しようとした。その結果、国内企業で働く女性と外資系企業で働く女性との間で意識の相違や地位の格差が見られたことにより、モンゴル国へ進出する日系

MNC に関する研究を行うことの重要性を主張した。特に、働く女性が多く存在する社会環境の中で日系 MNC がどのような経営管理、国際人的資源管理（以下、IHRM）制度を導入しているかということをも明らかにする必要性を強調した。

第 4 章では、日系 MNC の企業経営と IHRM 制度に関する事例研究を行った。ここでは、日系 MNC が行う企業戦略を明確化した上、企業別に「経営戦略」と「人事制度」という 2 つの観点からインタビュー調査の分析を行った。モンゴル国における日系 MNC は、経営戦略と人事制度には関係性が見られ大きくは二種に分けられる。第一に自律性が高く、現地における意思決定が子会社においてなされており、親会社に依存していない「マルチナショナル型企业」タイプを経営戦略とする企業は、現地国の環境に適応し、現地の国内企業と同じような HRM 制度である「現地適応型」IHRM 制度を導入している（A 社、B 社）。他方、自律性が低く、現地における意思決定も本社に集中されており、親会社に依存している「グローバル型企业」タイプを経営戦略とする企業は、現地企業と本国企業の HRM 制度を統合して「現地ベース本国型」IHRM 制度を導入していることが分かった（C 社、D 社、E 社）このような IHRM 制度は、吉原（1996）によって指摘されている重要な決断を本社より任命された本国人材が担うことになるということが支持された。

第 5 章では、日系 MNC で働く女性に関する事例研究を行った。企業の経営管理と IHRM 制度を明確化した上で、日系 MNC で働く女性を対象にして質問紙調査を事前資料として収集し、インタビュー調査を行い分析した。本調査では、質問紙調査を事前資料として収集した上、インタビュー調査を行った。日系 MNC で働く女性たちのライフコースとキャリアはそれぞれ異なる背景を持って

いた。家庭における働く女性は、①多くの女性が「男は外、女は内」の固定的概念である性別役割に関する意識はとても低く（ジェンダー平等意識が高い）、仕事と家庭の両立を優先する共働き志向である。②多く女性は家庭のことを男性と分担して行っており、③家庭の収入が男性と女性の両方の収入から成り立っており（女性の収入は補助的なものでない）、高学歴であることから配偶者と同等もしくはそれ以上の収入を得ている。いわゆる、家庭環境は、女性が仕事と家庭を両立して働くための内的要因として影響していることが示唆された（質問紙調査による）。さらに、本研究に協力した日系 MNC で働く女性は、ジェンダー平等が実現された職場において、働くことを通じて「連帯」、「実践理性」、「環境コントロール」を実現する機会を得られており、ケイパビリティを発現していると考えられる（インタビュー調査による）。

第 6 章では、事例研究のまとめと考察を行った。考察結果として、第一に、企業が海外子会社で取り入れている経営戦略と IHRM 制度は関連している。投資比率が低く、意思決定が分散されている場合に現地の環境に適応する経営戦略と人事制度を取り入れており、投資比率が高く、意思決定が中央に集中している場合に経営戦略は本国中心となり、人事制度は現地と本国の要素を取り入れていることが示唆された。つまり、日本企業の場合、親会社と子会社と間の関係性に「依存関係」があり、投資比率が高くなれば高いほど、親会社が経営権を握ることになることで先行研究が支持された（岡本 1998）。第二に、企業をジェンダー視点で分析した結果、①企業に占める女性の割合は「現地適応型」IHRM 制度を導入する企業において高く、管理職に昇進している女性が多く存在した。企業で働く女性の割合はどの企業においても比較的多かったが、「現地ベース本国型」IHRM を導入している企業では昇進するチャンスが低かった。②企業の福利厚生施策は「現地適応型」IHRM を導入している企業のほうが充実

してており、特に「現地適応型」IHRMを導入している企業のほうが女性を対象にした福利厚生が充実していることが確認された。働く女性に「働きやすい」とされる制度は、企業の戦略、企業のIHRM制度によるものだけでなく、それらと関連のある企業規模の大きさに関わっていることも示唆された。第三に、働く女性のキャリアには、女性の意識（女性の学歴、経験、キャリア観、働く意識）をはじめとして家庭環境（家庭の支援）、職場環境（企業の環境、制度）といった様々な要素が関わっている。本研究では、日系MNCで働く女性の働き方に関わる要素として、内的要因として日系MNCで働く女性の特に「キャリアを中断しない志向」があり、自分自身が自分のキャリアコースを選択できていること、さらに、外的要因として、企業規模と投資のあり方に関連した日系MNCの戦略や職場環境、制度や施策が、彼女たちの選択可能性と意欲と関連していることが示唆された。また、日系MNCでは女性たちの声から多様性のある「働きやすさの感じ方を聞き取ることができ、働きやすいと感じていることが仕事を続けることの意欲となっていることが発見された。ただし、日系MNCの企業によっては、昇進して自己実現を可能にする職場と昇進する機会を与えられないIHRM制度が導入されているなど、ケイパビリティと自己実現に限定的な面が見られた。なお、各社の女性社員全員に対してインタビューを行うことができていないため、調査対象のサンプルに偏りがあることが本研究の限界である。

初出一覧

はじめに 本論文が初出

第1章 多国籍企業と国際人的資源管理

GALSANJIGMED ENKHZUL (2020) 「日系企業における国際人的資源管理に関する研究：モンゴル国を事例に」『人間社会学研究集録』15, pp. 139-165 (査読有) を加筆・修正

第2章 女性開発と働く女性

本論文が初出

第3章 多国籍企業の進出国の現状

ガルサンジグメド・エンフゾル (2018) 「モンゴルにおける日本投資企業の人事制度に関する事例研究：女性の働き方を中心に」『人間社会学研究集録』13, pp. 27-55 (査読有) を加筆・修正

第4章 事例研究 ～日系MNCにおける企業経営と国際人的資源管理～

ガルサンジグメド・エンフゾル (2018) 「モンゴルにおける日本投資企業の人事制度に関する事例研究：女性の働き方を中心に」『人間社会学研究集録』13, pp. 27-55 (査読有)、および GALSANJIGMED ENKHZUL (2020) 「日系企業における国際人的資源管理に関する研究：モンゴル国を事例に」『人間社会学研究集録』15, pp. 139-165. (査読有) を加筆・修正

第5章 事例研究 ～日系MNCにおける女性の働き方～

ガルサンジグメド・エンフゾル (2018) 「モンゴルにおける日本投資企業の人事制度に関する事例研究：女性の働き方を中心に」『人間社会学研究集録』13, pp. 27-55 (査読有) を加筆・修正

第6章 事例研究の考察結果

本論文が初出

おわりに 本論文が初出

学位論文審査結果の要旨

GALSANJIGMED ENKHZUL

在モンゴル国日系多国籍企業で働く女性に関する事例研究
～日系多国籍企業の国際人的資源管理と女性の働き方を中心に～

本論文について、字数・初出等の論文申請要件を充足していることを確認した。論文では質問紙調査とインタビュー調査が利用されているが、本研究科研究倫理委員会の承認を得ていることをあらためて確認した。

以下、人間科学専攻の博士論文審査基準（2012年度～2017年度入学生）を参照して結果を述べる。

（1）研究テーマが絞り込まれている。

研究テーマは、モンゴル国の日系企業で働く女性の、職場環境・働き方とジェンダー平等に関する意識の事例研究で、焦点は特に女性たち自身の意識のありかたへと当てられており、十分に絞り込まれている。

（2）論文の方法論が明確である。

方法論は、ジェンダー研究の視点を反映した人間開発論を理論的な分析基盤とする社会調査で、明確である。

（3）研究テーマについての先行研究の調査を十分に行っている。

研究テーマに関する先行研究として、ジェンダーの視点を反映した人間開発論と女性労働研究、経営学の観点から多国籍企業論・日本企業論・人的資源管理論、モンゴル国のジェンダーと外資系企業に関する先行研究と公的統計類を踏まえていることから、十分に行っているといえる。

（4）研究の素材となる基礎文献、資料、調査データを十分に吟味している。

研究の主要な素材となるものは調査データで、モンゴルの就労女性 105 人への質問紙調査（第 3 章）、日系企業 6 社の人事担当者への質問紙調査とインタビュー調査（第 4 章）、この 6 社で働く女性への質問紙調査（59 人）とインタビュー調査（14 人）（第 5 章）である。各章でその目的に沿ってデータを吟味し、その結果リサーチクエスチョンを絞り込んで次章の調査を論じることができており、さらに第 6 章で統合的に考察を行っていることから、十分に吟味しているといえる。

（5）研究テーマについて、先行研究にはない新しい知見を打ち出している。

先行研究にない新しい知見は、以下の 4 点である。第 1 に、大きな政治経済的変革の歴史をもち、また現在、高等教育においてジェンダーの逆格差が生じて

いるモンゴル国での、人間開発論を視野に入れた日系企業の女性労働研究である。第2に、ジェンダー化が著しいとされてきた日本企業が、異なる文化をもつモンゴル国で女性に提供する職場環境は、多国籍企業の経営と人的資源管理に関する先行研究にもとづく類型に対応して違いがあるという可能性を指摘した。第3に、外資系企業に就職する女性たちの、日系企業での職場環境に関連したジェンダー意識の共通点と相違点を明らかにした。第4に、国内企業勤務および公務員の女性たちとのジェンダー意識の相違点と共通点を指摘した。

(6) これらの新しい知見を裏付けるための必要にして十分な議論と実証がなされている。

予備審査で指摘した理論的整序の不足を修正して論旨をより明確なものへと精練しており、新しい知見を裏付けるための必要にして十分な議論と実証がなされている。

(7) 当該分野の研究領域に新たな地平を切り開く、独創性を備えた論文である。

本論文には、モンゴル国の社会構造や政策の変化等、マクロな要因を研究結果とより密接に関連付けて考察すること、および女性たちへのインタビューからより深い答えを引き出すことが今後の研究課題として残されている。しかし同時に、本論文はモンゴル国でのさらなる研究や、他の多国籍企業研究、また社会主義から自由主義経済への移行を経験した他の新興国とのジェンダーに係る比較研究へと発展する可能性を有している。したがって、審査委員会は本論文を当該分野の研究領域に新たな地変を切り開く、独創性を備えた論文であると判断し、本学位論文を「合」と判定する。