

氏名（本籍）	ヌルハイザル アザム ビン アリフ NURHAIZAL AZAM BIN ARIF [マレーシア]
学位の種類	博士（学術）
学位記番号	甲第 94 号
学位授与年月日	平成 24 年 3 月 23 日
学位授与の要件	広島市立大学大学院学則第 35 条第 2 項及び学位規程第 3 条第 2 項の規定による
学位論文題目	International Diversity Management Initiatives: Case Study of Japanese Multinational Corporations Subsidiaries in Malaysia
論文審査委員	主 査 教 授 大東和 武 司 委 員 教 授 オマール・ファルーク 委 員 准教授 金 泰 旭 委 員 教 授 有 村 貞 則（山口大学）

## 論文内容の要旨

### （研究の背景と目的）

さまざまな国の企業の多国籍展開が一般的になるにつれ、グローバルな効率性や標準化への揺り戻しともいえるように、多様性と差異こそが活力を与え、市場を活気づけるとの認識が深まっている。つまり、本国本社の行動パターンを単純に拡げていくことや、グローバル・レベルでの規模の経済や経営効率化を進めていくことの見直しであり、相違や差異をビジネス機会の創造につなげていく認識の深まりである。

日本においても、少子高齢化社会の進展やグローバル競争の激化も相まって、雇用方針を変えざる得なくなっているし、また変ってきている。これは個々の企業にとっては、それぞれの企業文化を変えることである。その変革をダイナミックに行うために、ダイバーシティ・マネジメント・イニシアティブ（DMI）の導入という形で進めた企業もある。しかしながら、DMI 研究は、日系を問わず、欧米系企業に関する研究も国際的にはまだまだ少なく、ましてや子会社での DMI がどのような状況にあるのかについての研究も進んでいない現状である。

本研究は、マレーシアに進出している日系多国籍企業子会社を対象として、DMI の実践がどのようなになっているのかについて、本社－子会社の相互的關係、内部のおよび制度的・環境的影響要素分析の視点をふまえ、検討・考察したものである。

本研究の構成は、以下のとおりである。

第 1 章では、今日ほとんどの多国籍企業がダイバーシティ・マネジメント（DM）の論点を避けて通れなくなっている状況について、企業の国際化過程、受入国での法令順守、倫理的問題、歴史的・文化的背景、人口動向などの視点をふまえ、まず概観してい

る。次いで、本研究の目的、対象、論文の全体的な構成について述べている。

第2章では、先行研究を中心に以下の点について考察している。まずダイバーシティ、また DMI の定義を明確にし、概念的論点を述べ、本社および子会社における管理・政策移転にかかわる先行研究、制度、日系企業の経営・人事システム、そしてマレーシアにおける人事システムなどに関する先行研究を検討・考察したうえで、企業の外的側面と内的側面の各要素を整理し、研究全体の枠組みを構築している。そして、DM の目標が、あるいは DMI によって、個人的利益、組織的利益、そして社会的便益につながり、それらがまた企業の外的側面および内的側面に影響する循環的側面をもっていることを示している。

第3章では、研究方法およびデータ収集方法について議論している。本研究ではケース・スタディの定性的分析によって仮説を導き出そうとしている。分析方法としては、主題分析、単独ケース分析およびクロスケース分析を使用している。具体的には、在マレーシア子会社でのマレーシア人および日本人マネジャーを中心としたインタビュー、社内資料をはじめとする文献資料、本社へのインタビュー、さらに信頼性強化のためにマレーシア子会社および本社へのさらなるフォローアップ・インタビュー等を積み上げ分析・考察する方法をとっている。

第4章は、事例を中心に述べている。まず制度上および歴史的・政治的観点から日本の DMI の発展とマレーシアにおけるダイバーシティ環境を議論し、次いで1次調査としてあげた企業から精査された在マレーシア子会社9社について、データに基づいてマレーシアにおける日系多国籍企業の DMI 概況として分析し、さらに3社に絞ってヒアリング等も含め検討している。そうした結果、とくに2社に見出された DMI の実施事例を中心に詳細に述べている。

第5章のケース・スタディ分析では、見出された発見、つまり本社からの具体的な命令ないし方針提示がないなかで、本社の DM にかかわる政策を子会社が意識せず採用して実施している点などについて議論を展開している。

そして最後の第6章では、まとめとともに、事例から次のような示唆を得ている。

多くの米系企業がもつ DMI の特徴・定義を「多様な人材を採用し不利なく個々の能力を最大限に活かす」とするならば、このたびの事例は在マレーシア子会社において DMI を明示的・意図的には示していないものの、実質的にそれと一致する施策を行っているケースである。たとえば学歴についての対応である。日本本社の経営理念や人事システムを在マレーシア子会社で展開していくなかで、日本的な平等主義的人事評価システムや教育（社内教育、日本研修、大学共同学位コース[現地固有のプログラム]）を通じて高卒の従業員を育成し大卒と変わりなく昇進できる機会とシステムを構築していた。それは、個人的利益また組織的利益だけでなく、マレーシアの社会的便益にも寄与するものであった。

# 論文審査の結果の要旨

本審査委員会は、2012年2月20日（月）、外部委員として有村貞則教授（山口大学）を迎え、公聴会とともに、審査委員会を開催し、以下の結論に至った。ここに、審査結果を報告する。

## 1 本論文の貢献と課題

- (1) DMI 研究は、まだまだ少ないし、とりわけ子会社にかかわる DMI について事例をとりあげ、何度にもわたるインタビュー等を重ね、丹念にその実態を検討・考察したことは、今後の DMI 研究の進展において意義深いものがある。
- (2) 日系企業の海外子会社経営において、たとえば製造業ではその生産ノウハウ等を製品に擦り込み日本で生産されたものと同じものを生産するために、駐在員あるいは本社から派遣された社員を活用している。この場合には、駐在員等は、明示的ではないにしても、本社の意を受けて子会社に知識の移転をし、Implicit Knowledge の移転という用語がよく使われる。本研究の結果、本社も子会社駐在員等も気づかず、あるいは意識せず DMI を実施していた事例が明らかになった。Tacit DMI といってもいいのかもしれない。こうした発見は今後の移転等に係る研究においても示唆を与え、意義深い。
- (3) 日系企業は、欧米系企業と違って、明確な標準、ルール、成績評価などというよりも共通な企業理念にもとづいた管理展開をする経営だという見解がある。平等主義、人材を育てる文化が日本的な人的資源管理であるなら、マレーシアの子会社における DMI において、それが反映されている可能性を導き出したことも貢献といえる。
- (4) 日本に比してマレーシアは制度面（対象とすべきグループをいかに救うか）、とりわけ法令面での DMI へのプレッシャーはまだ弱い。こうしたなかで、日系企業が社会的責任としてとらえ、独自に経営理念にもとづいて DMI を実施している先進事例を導き出した点でも貢献がある。

本論文には、いくつかの課題もみられる。

- (5) DMI にかかわる外的側面と内的側面それぞれについては明らかになっているが、両者間の関係についてはまだ十分に示されているとはいえない。今後の取り組みによってそれをさらに明確にしていけば、日系企業の進出地域による DMI の違いなども明らかにすることにつながり、さらなる研究の進展となる。
- (6) 今後さらに調査事例を増やすことによって、今回導かれた結果に対して業種の影響がどの程度寄与しているのかについても明らかになると思われる。
- (7) このたびの調査事例をもとに、組織がどの程度変革したのかという視点での考察をさらに進めていくことで、新たな発見が見いだされる可能性がある。今後の課題としたい。

## 2 結論

本論文には、以上の主たる貢献がある。また課題は、今後の研究課題となるべきもの

であり、本論文の学問的貢献を損なうものではなく、さらなる展開に期待をいだかせるものである。

ただ、審査委員会では、語句、文章の正確性あるいはまたわかりやすさのために、いくつかの修正あるいは補強は求めた。

以上の審査結果に基づき、申請者・Nurhaizal Azam Bin Arif には、「博士（学術）広島市立大学」の学位を受ける資格があると認める。

(A 4 v + 289p. 主要参考文献：164 )