

■ 修士論文要旨

# 多国籍企業における人的資源の研究

## — 中国における多国籍企業の考察を中心として —

Research of Human Resources Management in Multinational Enterprises  
— A Case of Chinese Multinational Enterprises —

神奈川大学大学院 経営学研究科  
国際経営専攻 博士前期課程

左 芝 慧

ZhiHui Zuo

■ キーワード

多国籍企業、国際経営、人的資源管理、中国、リーダーシップ

企業経営の現状から多国籍企業の経営資源を分析すると、人的資源こそが現代の企業にとっての第一の経営資源である。日本語でも中国語でも「企業」と「会社」という書き方を見ると、先にヒトから書き始めている。ヒトが企業を中心として組織をつくり、戦略をつくるのである。そして企業で活躍する人材を人的資源と呼ぶ。過去半世紀にわたり、絶えず新しい人的資源管理の理論や研究がなされてきた。大規模な多国籍企業をはじめとして、多くの現代企業は人的資源管理の方面で多大な経験を蓄積した。現代における人的資源管理の理論的指導により、企業の人的資源は絶えずその意義を向上させ、企業間競争の優勢にも絶えず影響し、市場競争の場においても論じられてきた。

中国企業の国際経営進展に従い、企業の国際化のプロセスでは、人的資源管理が同様に日々急務になっている。特に中国企業はまだ勉強中であり、先進事例に倣っているところである。人的資源管理に重点を置いている企業集団において、将来の主要な国際競争は人材の競争であることが企業間

のコンセンサスになると言っても過言ではない。優秀な人材を擁するなら、その人物を獲得した企業派将来の国際競争中において主動的な地位を掌握するであろう。国際市場で縦横無尽の活躍をする大規模多国籍企業が、世界経済の舞台で主要な地位にいられる理由とは、多くの優秀な経営管理人材を擁することと同義でもある。

第一章で、筆者は経済グローバル化と多国籍企業の国際経営の基本概念から現在の世界経済を簡単に紹介する。そして、筆者が提起する2つの問題意識を通じて、中国多国籍企業の国際経営を導入する全過程を説明した。最後に具体的な中国多国籍企業の国際経営を行う業界と規模を述べている。中国では多国籍企業の勃興により、国際人材あるいは国際化のための人的資源の発掘や育成が、どれほど重要であるかを基礎的な研究として論じた。筆者は中国多国籍企業の発展3段階により、中国多国籍企業の国際経営を行う必要性と可能性を示し、中国多国籍企業の国際経営の現状、特徴、問題と課題を追究し、さらに、社会主義中国にお

ける特別な経済組織制度において、多国籍企業国際経営を行うことの意義を分析した。

第二章では、第一章の中国多国籍企業の国際経営管理で最も重要な課題とする国際人材を育成することにより、人的資源の歴史から多国籍企業の人的資源管理モデルまで全体に紹介する。時代の変遷を通じ、単純で伝統的な人事管理から現代的な人的資源管理まで進歩してきた。人的資源管理体系の特徴は、戦後発展してきた国家の企業で現れたものである。市場競争が激化したため、人材の問題、人材の競争はますます企業間の重要な分野になる。それにより、現代企業の人的資源管理の意義の重要性を証明する。また多国籍企業は今日の世界の経済で、最も強力な存在であり、多国籍企業の人的資源管理はもっと重要な意義を持つ。多国籍企業の人的資源管理の対象、職能、特徴と内容の分析を通じ、多国籍企業が国際的ビジネス活動を行うとき、政治、法律、経済、社会、文化などの環境の違いという問題がさらに複雑になることを本論文の主要な課題として強調した。

第三章では、異文化問題を多国籍企業の最も難しい問題として論じた。異文化問題は多国籍企業の人的資源管理の問題を解決する基本的課題として考える。まず国際文化環境を紹介し、文化を表す言語、宗教、価値観と行動基準の違いにより、コミュニケーションをとりにくい部分があることこそを明確しなければならないと筆者は考える。それ以上の文化的差異の下で、国際経営管理を行うことにはとても大きな困難性があることがわかった。この部分の具体的影響を分析し、多国籍企業に存在している異文化問題に対して、異文化下での経営管理あるいは異文化での人的資源管理への具体的な対策を提案した。

第四章では、前章の理論的な概念、歴史、背景、特徴と課題などを考察を通じて、中国多国籍企業に人的資源管理を導入し、多国籍企業で働く国際的人材を選抜、募集、育成する具体的な方法を提案する。そして中国の社会主義市場経済における特殊な政策、文化、制度などの経営環境での、人材育成と開発を分析した。中国人の価値観に合わ

せて、報酬の決定と構成、報酬確定方法、報酬考査、人員配置と昇進を分析し、新しくの提案をしている。最後に筆者は、リーダーシップを強調し、中国企業への調査を通じて、中国企業はリーダーシップが不十分で、リーダーへの育成もまだ注目されてないと明らかになったと考えている。そこで本論文では、特に中国多国籍企業のリーダーシップについて、全面的に論じた。さらに、中国多国籍企業の適切なリーダーシップへの育成方針を提案した。また、21世紀に中国多国籍企業に必要なとするリーダーへの展望をも論じている。

第五章では、筆者は有名な3社の多国籍企業を事例として挙げ、1、2、3、4章の理論を実際の企業に実践できることを示した。さらに現在世界的な多国籍企業の人的資源管理の重要性を明らかにした。瀋陽東芝エレベーター社は中国へ進出する日系企業として、経営者に軽視されやすい異文化摩擦の問題が、企業の生死に関わるほどとても大きいリスクをもたらすという事例である。聯想(れんそう)集団企業とハイアール(海爾)集団企業を分析し、社会主義市場経済の中国多国籍企業が成功できる戦略の一つは、特殊な人的資源管理モデルを持つことであることを筆者は論証した。

2003年筆者は学部卒業論文で人的資源管理についての問題を挙げて、瀋陽東芝エレベーター社へ現地視察し、2004年にも香港とタイへ進出する日系企業を調査した。それにより論文の具体性と事例を増やすことができた。さらに筆者は博士後期課程において本研究を発展させ表題の研究を完成させたいと考えている。