



Title	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
Author(s)	Enkhzul, Galsanjigmed
Citation	人間社会学研究集録. 2020, 15, p. 139-165
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/89664
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

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——

GALSANJIGMED ENKHZUL¹

要旨

1985年プラザ合意以降、日本企業の海外進出が始まった。多国籍企業の経営には、組織的要因およびホスト国の要因²が影響を与えるため（Wong & Law 1999）海外進出するとともに、本社と多国籍企業との間に「文化的な差異」や「制度的差異」が生じる（Hofstede, 2010）。

1990年代になると、人材を戦略的に管理する「国際的な資源管理（International Human Resource Management: IHRM）」が注目を浴びた。そこで、海外進出した企業には、「本国籍人材（Parent Country Nationals: PCN）」および「現地国籍人材（Home Country Nationals: HCN）」の両方に適したIHRM制度を導入することが求められる。したがって、企業は現地と本国の経営システムをある程度混合して導入しているが（永野 1992, 吉原 1996）、日系企業のIHRM制度の移植は、理念・価値観注入型³を中心として（関口 竹内 井口 2016）、意思決定に関わる重要な人材を本国から派遣する傾向にある（Kopp 1994, Harzing 2001, 古沢 2008）。

そこで、本稿の目的は、日本企業がモンゴル国へ進出した場合、どのようなIHRM制度を導入しているのかを明らかにするとともに、ジェンダー視点でIHRM制度を分析することである。

事例研究の結果、多国籍企業のIHRM制度においては、本国におけるIHRM制度を導入していない「現地適応型」IHRM制度の企業（A社・B社）と本国におけるIHRM制度の一部を導入している「現地ベース本国型」IHRM企業（C社・D社・E社）に分類された。また、すべての多国籍企業において、意思決定に関わる重要な人材である管理職が、本国から任命された「PCN」となって

¹ 大阪府立大学 人間社会システム科学研究科 博士後期課程（人間科学専攻）

² 組織としての価値観、政府の政策と規制、現地の労働市場、文化的価値観

³ 日本企業の人的資源管理制度は、職務や職位の定義に曖昧な部分が多く、明確でないため企業の理念や価値観を十分に理解した上で、職務遂行をすることが求められる。

おり、先行研究が支持された。

多国籍企業の IHRM 制度をジェンダー視点で分析すると、ジェンダーによる直接的および間接的差別は見られなかったが、「現地ベース適応型」IHRM 制度を導入している企業よりも「現地適応型」IHRM 制度を導入している企業で働く女性の意思決定レベル（管理職）に占める割合が高い傾向にあった。

キーワード

モンゴル国、ジェンダー、多国籍企業、国際人的資源管理

はじめに

本稿の対象国であるモンゴル国は 1990 年に社会主義国から民主主義国へと移行して以降、地下資源および鉱山業を「経済力の武器」として発展している。しかし、人口および労働力の少なさをはじめ、産業が発達していない非産業化社会であること、中国とロシアという経済大国の間に位置する地理的要因などの背景と課題が残されている。

資本主義的経済自由化により、男性は教育を受けることよりも主に労働と肉体労働を担うことを重視したことによって、中等教育以上の男子の就学率が女子より低くなる「逆ジェンダーギャップ」が生じた（独立法人国際協力機構 2013）。この「逆ジェンダーギャップ」は良い意味で高学歴を持つ女性が増えることにつながった⁴。女性の高学歴化と女性の労働力率は、2018 年の UNDP (United Nations Development Programme) によるジェンダー不平等指数（Gender Inequality Index）では 65/189 ヶ国と「中等教育以上の教育を受けている人口」が男女ともに高い（女性 91.2%、男性 86.3%）。このことが、2018 年の世界経済フォーラムによるグローバル・ジェンダーギャップ（Global Gender Gap Index）では、58/149 ヶ国と世界的に高いランクに位置付けられる要因となっ

⁴ モンゴル国労働法第 7 条「女性の労働」で様々な権利を定めた。産休中および出産後 3 年以内の解雇が禁止され、男性よりも早期の退職年齢が設定される等、女性保護を目的とした規定が設定されている（独立法人国際協力機構、2013）。社会保険や年金制度は世帯単位の年金ではなく、税金等に関わる控除制度もない。

た（The World Gender Gap Report 2018）。

他方、HDI（Human Development Index）水準は92/189ヶ国と高いとは言えない（UNDP 2016）。また、必ずしも高学歴が女性の役に立ち、労働や雇用につながっているとは限らないが、女性の労働力率は、男性に近い水準にあり、女性の活躍が見られている。

近年では、モンゴルにおける外国投資企業は経済成長に重要な役割を果たし、海外直接投資を行う企業が増える傾向にある。外資系企業の約5割を中国企業が占めている現状であるが、日本は「第三隣国」に位置付けられており、直接投資総額で「第4位」に並んでいる。しかし、重要な投資国にも関わらず、モンゴルにおける日系企業を対象としている国際的な資源管理（International Human Resource Management: IHRM）をはじめとしたHRMやHCN（Home Country Nationals）に関する研究は少ない⁵。

民主化以降、マクロレベルにおける国家の政策や法律のほとんど基盤が既に整っている。しかし、メゾンレベルの「企業の制度や施策」が人材の有効活用・活躍で最も重要なキーワードとなるため、「労働の場」を管理するIHRM制度に着目した研究の必要性が生じている。このような社会的背景の中、高学歴をもち、高い報酬を求める女性個人と高学歴と有能な人材を求める外資系企業側の需要とがフィットしているように見受けられる。

したがって、本稿では、「労働の場」に企業の施策・制度面で着目することとした。そこで、日本企業がモンゴル国へ進出した場合、どのようなIHRM制度を導入しているのかを明らかにするとともに、ジェンダー視点でIHRM制度を分析することを目的とした。

本稿の構成は、第一章で多国籍企業と海外進出、経営、HRM制度について明確にした上、第二章では、海外進出する現地の状況、第三章では、現地国における労働市場についてみる。第四章では、事例研究の分析、第五章で結果を考察する。

⁵ 数少ないJICAやJETROの報告書には、日系企業に関する基本的な情報のみが示されている

第一章 多国籍企業における国際人的資源管理

1980年代に Morgan (1986) は、多国籍企業における国際人的資源管理 (International Human Resource Management: IHRM) の諸機能、従業員タイプ、企業が活動する国についてモデルを示し、IHRM における人材の特徴を明らかにしており、同様に Bartlett, C & Ghoshal S (1989)⁶ らは多国籍企業の人的資源管理戦略について明確に示している。さらに、1990年代になると、Taylor Beechler & Napier (1996) は国際的な資源管理を「資源ベース理論」と「資源依存ベースペクティブ」に基づき、「戦略的国際的な資源管理 (Strategic International Human Resource Management: SIHRM)」のフレームワークを用いて以下のように分類している。①適応型 (Adaptive) — 現地の環境を反映した人的資源管理システムを構築したもので、「本社—海外子会社」の間に人的資源管理の理念・政策慣行の移転がほとんど行われない。②輸出型 (Exportive) — 本社の人的資源管理を全面的に移転する。③総合型 (Integrative) — ローカルの文化を許容しつつ、世界的システムを作り上げるのである (吉沢 2008)。このように多国籍企業は、この三つの IHRM 制度の下で企業独自の人事制度を構築している。

日本企業の人事制度を世界的に一躍著名なものにしたのは、アベグレン (Abegglen, J.C.) であろう。アベグレンは、日本の高度成長期に最も有利に働いたという日本の「三種の神器」⁷ (終身雇用制、年功序列制、企業別組合) を *The Japanese Factory* (Abegglen 1958) において紹介した。しかし、これは大企業をモデルとした日本の経営で、家父長制の要素を持つ「強くジェンダー化」された経営であるが (上野 1994, 占部 1978)、この日本の経営が戦後の日本を作り出す大きなキーワードとなった。

日本企業の多国籍企業化 (Multinational Corporation: MNC)⁸ は、1985年のブ

⁶ 「グローバル戦略・組織」「マルチナショナル戦略」「インターナショナル戦略・組織」「トランクナショナル戦略・組織」に分類し、意思決定においての「本社」と「子会社」について広い範囲で見た表である。

⁷ アベグレンは「日本の経営」を会社と個人の関係が終身的であることが前提に結ばれる「終身雇用制」であるという。言い換えれば、「終身雇用制」とは、従業員が学校を出て、特定の会社に入社すると、社内の教育訓練を受け、定年まで雇用を続ける雇用形態をさしている。

ラザ合意以降の急激な円高をきっかけに、輸出から海外子会社の設立および海外移転の方法で始まった。多国籍企業（MNC）は、内部で蓄積された資産を移動させることによって利益を得るためだけでなく、企業経営の意思決定に現地人材を参加させることを目的とする場合、「海外直接投資（Foreign Direct Investment : FDI）」を行う⁹。いわゆる、多国籍企業における海外直接投資は、単なる資本移動ではなく、意思決定への参加を重要視している。海外進出の際、組織的要因およびホスト国（現地国）の要因¹⁰が影響を与えるため（Wong & Law 1999）、企業経営のスタイルや制度、人事制度は進出する現地国によって異なる。

日本の企業が直接投資を行う際、意思決定への参加のため、日本企業は主にトップをはじめとする「重要な人材」を本社より派遣する形を取っている（労働政策研究・研修機構 2005）。そのことが原因で現地に適応した現地人材の活躍が見られず、管理職につけないため「現地化」が課題とされてきた（古沢 2008, 吉原 1996）。

日本企業の現地国における IHRM 制度の構築については、主に「本国で行う人的資源管理制度（Human Resource Management: HRM）が影響を与える」とが言われている。関口ら（2016）によれば、日本企業の HRM の移植の方法は、本国の理念・価値観注入型¹¹を取り入れることである。言い換えれば、現地国における IHRM 制度は、家父長制を土台にした日本型経営を基盤とする概念が組み込まれた制度となり、いわゆる「輸出型」の IHRM 制度導入することになる。その一方で日本における経営をそのまま移転している企業は少なく、ある程度現地の経営と本国の経営をミックスさせる傾向にある（永野 1994, 吉原 1996）という意見もある。しかし、MNC の企業経営・経営方針には、現地の様々な要因が影響していることから「総合型」の IHRM 制度を導

⁸ 多国籍企業（Multinational Enterprises）とは、UNCTAD（国連貿易開発会議）によれば、「資産を2ないしそれ以上の国に置いて統括する企業で、2カ国以上に拠点を有する企業」である。

⁹ 海外直接投資には、グリーンフィールド（新設設立）があり、さらに100%親会社が投資した場合には完全所有、現地パートナーとジョイント・ベンチャー（合併企業）として投資する場合がある。M & A（買収・合併）にも完全所有とすでに存在する企業を買収する部分的所有がある。

¹⁰ 組織としての価値観、政府の政策と規制、現地の労働市場、文化的価値観

¹¹ 日本企業の人的資源管理制度は、職務や職位の定義に曖昧な部分が多く、明確でないため企業の理念や価値観を十分に理解した上で、職務遂行をすることが求められる。

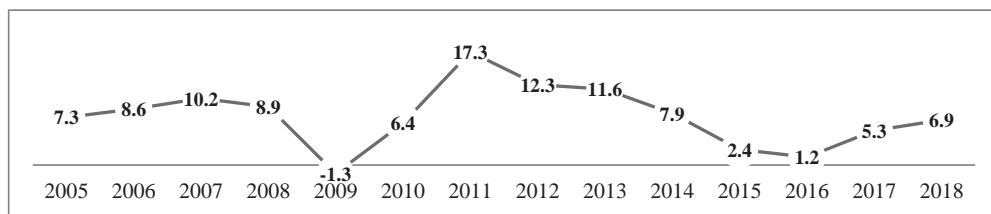
入している可能性も高いことが言える。

第二章 モンゴル国（現地国）における外資系企業

I. モンゴルの社会的背景と外資系企業

1990年、モンゴル国は計画経済から市場経済¹²に移行し、政治経済の変化が人々の生活の隅々まで影響を与えた。市場経済移行後の5年間は経済が低迷し、一人あたりの国民所得も減少したが、2008年までは経済成長率が徐々に上がってきた。しかし、2009年の世界経済不況の影響により、実質経済成長率が-1.3%までに落ちた（図1）。その後、モンゴル国政府が戦略的に大きな鉱山を経済成長のために重点化した結果、オユートルゴイ鉱山を海外投資で使用する契約を結ぶこととなり、次々と大規模な鉱山開発が行われるようになった。2011年度には歴史上初の17.3%の実質経済成長率を達成することができた（独立法人国際協力機構2013）。

図1 GDP 実質経済成長率



出所：(Монгол Улсын Үндэсний Статистикийн Хороо 2019) より作成

また、モンゴル国の人団は右肩上がりに成長しているが、都市であるウランバートル市に集中した結果、過密現象が起こっている。モンゴル国経済のGDP成長率の主な部分を鉱山業が担っており、世界経済における鉱物の価格によってGDP成長率が左右される（表1）。つまり、GDP成長率は海外直接投

¹² 約70年におよぶ社会主義の経験を得て、資本主義へ移行。1992年に初憲法を作り上げ、憲法では人権及び自由を宣言した。

資と直接的な関係を持ち（MYXG 2019）、一人あたりの国内総生産にも影響されている。

表1 モンゴル国の人団・経済基礎データ

	1990	2010	2015	2016	2017	2018
人口（千人）	2.153	2.760	3.057	3.119	3.177	3.238
ウランバートル市人口（千人）	586	1.244	1.396	1.440	1.462	1.491
一人当たりの国内総生産（米ドル）	-	2.488	4.218	3.854	3.780	4.009

出所：（Монгол Улсын Үндэсний Статистикийн Хороо 2019）より作成

モンゴル国の経済成長に伴い、国際的に注目を浴び、国際投資が活発化したのは2000年代に入ってからである。モンゴル国は地理的に中国とロシアの間の内陸に位置しており、主な貿易は中国とロシアを通じて国際貿易を行っている。モンゴル国への海外直接投資総額は、カナダ、中国、シンガポール、香港、ルクセンブルグの5ヶ国・地域からの直接投資が123億ドルと全体直接投資額の73%を占めている。そして、外資系企業の数は年々増加傾向にあり、2018年度には489企業が新たに設立され、前年比21.3%増加している（MYXG 2019）。

モンゴル銀行（Монгол Банк 2015）によると、モンゴル国への海外直接投資総額および企業数では、中国（48.6%・6439企業）、韓国（17.4%・2309企業）、ロシア（6.4%・851企業）と並び、日本（4.2%・551企業）は4位となっている。日本企業の直接投資は、2008年の46.6万\$USに上る大型投資以降、翌年には急減したが、2012年まではモンゴル国経済の成長、資源価格の上昇などに伴い、日本企業の直接投資が再び増加した。2013年には再び停滞したが、2016年に日本とモンゴル国による経済連携協定（EPA）が発効された後（独立法人国際協力機構2013）、日本企業による投資率は増加している。

II. モンゴルにおける日系企業

モンゴル国において外国企業がビジネス業務を行う事業拠点をおく場合、投資法により外国投資企業（現地法人）あるいは駐在員事務所のいずれかの形態をとるように定められている。現地法人は、モンゴル国で設立・登記された企業で、その株式の少なくとも25%を外国人投資家が保有し、外国投資家の最

低株式振込額は \$US100,000 と規定されている（独立法人国際協力機構 2017）。

モンゴル国は、民主化以来、2013 年まで「外国投資法」が実行されていたものの、2013 年 10 月「投資法」を改正したことでモンゴル国への外国からの投資率が大幅に減った。日系企業設立数がそれまでにも落ち込んでいたが、法律改正の影響でさらに設立企業数と投資総額が急激に減少した（表 2）。

表 2 日系企業主要投資動向

政治経済動向							
年代	～1990	1993-2004	2005-2008	2009-2012	2013/10/3	2014	2015 以降
関連法律	データなし	「外国投資法」の現行				「投資法」の現行	
日系企業投資動向							
設立企業数	データなし	日系企業の導入・増加		世界経済危機による減少	減少	急激に減少	
年代	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
投資総額 (百万ドル)	154.9	78.6	132.3	61.3	94.3	91.8	235.8

出所：(Монгол Улсын Үндэсний Статистикийн Хороо 2019) より作成

日本の外務省調査によれば、日本からモンゴル国への海外進出企業数では 19 位に並んでおり、現地法人化した企業が最も多く合計 505 企業が進出している（JETRO 2019）。しかし、日本企業の進出は非製造業に集中しており、最も多いのが、区分不明な業種（353 社）であるが、その次に建設業（22 社）、農業・林業（18 社）、不動産・物品賃貸業（15 社）、金融業（14 社）、複合サービス業（13 社）、鉱山関係業（6 社）などの分野に進出している。

いわゆる、モンゴルにおける日系企業は「非製造業」に集中しており、日本企業の海外進出は主に非製造業に集中している（経済産業省 2013）。日系企業は、GDP 成長率に影響する鉱業分野に占める企業の割合が低いことが現状である。

III. 外資系企業とその位置づけ

外資系企業の求める人材に関しては、現地の文化や言語・習慣、政策・市場に精通した有能な現地人ホワイトカラーの登用により強化されるため（吉沢 2008）、海外の大学や大学院を卒業した高学歴を持つ人材を望む傾向にあることが考えられる。実際に、モンゴルの外資系企業で求められる現地人材も、高

学歴（大学卒業歴）と多国籍企業の言語または世界共通語として英語が求められるケースが多い。

モンゴル国労働・社会保障省（Монгол Улсын Хөдөлмөр, Нийгмийн Хамгааллын Яам 2017）によると、外資系企業の給与はモンゴル国の平均給与よりも約2倍高く設定されている。2013年には、モンゴル企業と外資系企業の給与の差は約33.3万MNTとなっていたものが、2017年には約87.4万MNTと差が大きくなっている。また、2013年のデータによれば、外資系企業の男女の給与の差はモンゴル企業に比べて高くなっている¹³。すなわち、「給与が高い」¹⁴外資系企業で働く現地人材が多い可能性が高いとも言える（表3）。

表3 従業員基本給（性別別）

単位：千MNT

企業	平均 (2013/2017)	男性 (2013)	女性 (2013)	男女差 (2013)
モンゴル企業	519.9 / 768.4	546.9	487.8	59.1
モンゴルと外資系企業	686.9 / 1197	736.2	619.2	117
外資系企業	853.5 / 1642.8	946.4	734.3	212.1

出所：(Монгол Улсын Хөдөлмөрийн Яам 2013, 2017) より作成

今後、モンゴル国は経済成長が期待される中、外資系企業の投資額や企業数だけでなく企業の経営も益々重要視される。その一方で、海外進出する日本企業の課題として、海外派遣者のマネジメントと現地人材の活用について多く取り上げられている（石田 1989, 石田 1994）。しかし、マネジメントの国際化¹⁵が進んだMNCで最も重要な人材とされる「現地国籍人材（HCN）」のHRM制度はあまり注目されていない（Kopp 1994, Harzing 2001, 古沢 2008）。また、モンゴル国は日本企業が投資先として選ばれる19位に並んでいるにも関わらず、外資系企業の現地におけるHRM・HCNをも視野に収めた研究は数が少なく検討されていない。

¹³ 2017年度は男女別のデータなし

¹⁴ 外資系企業のほとんどが先進国から発展途上国へと資産移動を行っている。本国における現地通貨の為替によって賃金が変動する。したがって、本国の通貨を現地通貨に変換すると高い給料になることが考えられる。

¹⁵ 生産を行う安い労働力だけでなく、開発・販売・マーケティングなどあらゆる経営機能を国際化した有能な人材の獲得と活用が重要となっている。

第三章 モンゴル国における労働市場とその実態

I. 「女性」と「性別役割分業」

社会主義国から民主主義国の移行期には、女性の経済的保障が危なくなり、一時的に出産状況が減少したが、2015年に人口が300万人に達した¹⁶。女性の平均初婚年齢は24.2歳、平均初産年齢は20歳から29歳が最も多く、合計特殊出生率は3.0となり、若者層と中年層が66.3%を占める「人口成長期」にある¹⁷（Нэгдсэн Үндэсний Байгууллага 2016）。モンゴル国での女性は長年の伝統的文化による性別役割分業の強い固定概念を持ち（独立法人国際協力機構2013, Швэйцарийн Хөгжлийн Агентлаг 2014等）、男性が不在時には男性の役割も同時に担うことになっている（Санхүү Эдийн Засгийн Яам 2004）。

しかし、調査によれば「世帯主は夫であるべき」（男女ともに75%以上）と主張しているにもかかわらず「性別役割分業をはつきりと決めず、できる人がやれば良い」が84%を占めている。モンゴル家庭においては、家父長制は徐々に排除され、夫婦ともに平等になる傾向が見られるが、女性の家庭内無償労働が重く、仕事を中心とした女性が増えたことによって家庭内の女性の役割と権威が上がっている（Улаанбаатар Их Сургууль 2010）。

オルラグ（2015）は、ウランバートルに住む夫婦を対象に夫婦の性別分業役割に関する研究において、5つのタイプの夫婦型を示し、女性本人の性別分業役割の意識が高いことを明らかにするとともに、モンゴル人女性は社会との接触と社会的地位の獲得を重視していることを指摘した。また、男性は女性が社会に進出したほうが良いと考えていることも明らかにした。つまり、女性は性別役割分業意識が高いが、男性のことを尊敬する意思を持つつ、家庭内の家事・育児を行っている。

¹⁶ 人口が増えた背景には出生率があり、2006年以降再び増加し続けている。

2018年、現時点の総人口：3,238,479人（モンゴル国統計局、2019）

¹⁷ 特に地方になるほど、電気や水道のインフラが整っていないので女性の家事時間が長くなる

II. 「高学歴化」と「就業」の関係

モンゴル国では、市場経済に移行後、国家は機会と選択肢を拡大するため、若者の高等教育と就業を重点¹⁸とし、潜在能力の育成を基礎とした。そのため、男女共に識字率は世界トップであり「高学歴を得ることで貧困を低める傾向」への志向が年々高まった。その結果、民主化以降の約30年間にわたり、男性の大学進学率が女性よりも低い状態が続いている（2018年度大学進学者数：男性64,073人、女性：93,552人）、男性よりも女性の学歴が高い時の「逆ジェンダー・ギャップ」が生じている。さらに、若者の男女ともに「有償労働」¹⁹を重要視している。特に女性は安定した職場として公務員になることを望んでいる。しかし、このような女性の高学歴化は、必ずしも女性の雇用促進に結びついておらず、女性の労働力率が減少傾向にあることを示している（独立法人国際協力機構2013、Нэгдсэн Үндэсний Байгууллага2016）。

労働力率は2000年以降61-64%が平均的な水準に止まり、女性は56-58%であり男性(65-68%)よりも低くなっている。労働市場に占める若者就業者(15-35歳)の割合が高く、2018年度の労働市場における女性の就業率は49.6%となっており、男性よりも14.1%低いものの、統計上は比較的多くの女性が労働市場へ参加している。近年の女性の就業率には大きな変化が見られない（表4）。

表4 15歳以上の労働力統計

性別	指標	2014	2015	2016	2017	2018
男性	労働者数	584,371	604,677	603,885	652,673	669,643
	就業率 (%)	62.8	62.6	59.5	61	63.7
女性	労働者数	526,327	546,546	543,958	585,660	583,380
	就業率 (%)	52.1	51.7	49.8	50.9	49.6

出所：（Монгол Улсын Үндэсний Статистикийн Хороо 2019）より作成

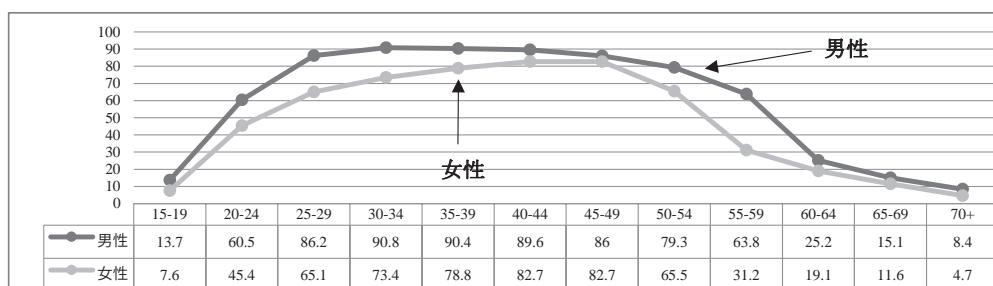
男女の年齢階級別労働力率に着目すると、女性の労働力率は、逆のUの字

¹⁸「社会民主主義的」福祉国家体制が整い、家庭政策や職業教育により男女の就業を支援する「投資としての福祉」戦略がとられた（大沢2004）

¹⁹ここでは、社員・従業員として「給与」が発生する仕事のことを表す。

になっている。女性は就業よりも学ぶことを優先し20-24歳では学業に専念し、25-29歳で就職する傾向にある。その後、30代には就業率は増え続け、40代でピークを迎える、55-59歳で急激に落ち込むのは、年金制度に関わるものである²⁰。また、図2によると、就職年齢と結婚・出産年齢が重なるが、結婚・出産があっても安定して働き続けていることから、市場労働と再生産労働を同時にやっている「両立志向」²¹であることがわかる。

図2 男女の年齢階級別労働力率の推移



出所：(Монгол Улсын Үндэсний Статистикийн Хороо 2017) より作成

さらに、モンゴル国統計局（Монгол Улсын Үндэсний Статистикийн Хороо 2019）によると、企業における中間管理職に占める女性の割合は、15-24歳が最も高い（50.7%）、次に24-64歳が高かった（35.8%）。若い女性が管理職に昇進し、活躍していることがわかる。しかし、政治的および意思決定レベルに占める女性の割合は17.1%とアジア諸国の中でもかなり低い水準であり、女性の政治や意思決定レベルにおける参加が限られている²²（Монгол Улсын Үндэсний Статистикийн Хороо 2018）。

つまり、中間管理職までは活躍するが、政治・国家レベルでは活躍できておらず、女性たちが非常に限られた分野で働いている²³、男女の所得にも多少の

²⁰ 「女性が産み育てた子供の人数で定年退職年齢が決定される」とモンゴル国社会保険法で定められている。

²¹ 25-29歳の女性に占める専業主婦率は17%、男性は1%（Нэгдсэн Үндэсний Байгууллага 2010）

²² その理由としてあげられるのは、政治における意思決定レベル職になると「重要な決断は男性がすべき」であるという意識が強いからである。近年、ジェンダー推進法により増加傾向にあるが、実際政治および意思決定レベル職になると女性の進出が明らかに少ない。

差があり続けている等の様々な課題も残されている²⁴。だが、女性の「高学歴化」および「逆のジェンダーギャップ」は、国際的なジェンダー不平等指数にまでも影響を与えていることは間違いない。

次の第四章では、事例研究を通じて、企業の施策・制度面を明らかにする。

第四章 事例研究

I. 研究概要

本調査は、A社とC社を対象に2016年9月に実施、B社、D社・E社・F社は2017年10月に実施した（追加調査：2018年5月・2019年1月、F社は、例外として扱い、分析していない）。なお、本調査は、大阪府立大学人間社会システム科学研究科研究倫理委員会の承認を得ている。

調査方法は、日系多国籍企業の人事部のマネジャーまたは人事担当者（人事管理者）を対象にインタビュー調査を実施した。質問内容と分析のステップは、①まず、企業情報や概要、次に投資方法、投資比率等「経営」に関する質問を行い、各企業を「企業規模」で分類することにした。②次に、採用・昇進昇格・賃金・福利厚生等HRM制度に関する質問を行い、企業のIHRM制度のタイプを導き出した。③最後に、分類された各企業のIHRM制度をもとに、働く女性の扱い方をジェンダー視点で分析することにした。

企業概要

1) A社

1991年に設立された農業銀行が民営化されたとき、2003年M&A（買収）によって日系企業の連携子会社となった。取締役会長は（本国人材・男性）最大株主であり（26.81%）、2016年より4月1日より代表取締役社長

²³ 実際、女性が働く分野は教育（80.6%）、健康・社会福祉（79.4%）、社会・ビジネス・法律（64.3%）と数少ない分野に限られている。工学、生産、建築分野などにおける女性の割合はわずか30%であることから女性が働く機会が限定されていることを表している（Нэгдсэн Үндэсний Байгууллага 2016）。

²⁴ 男性の平均月収は、110万MNTに対し、女性は903万MNT（Монгол Улсын Үндэсний Статистикийн Хороо 2019）

(第三国際人材・男性) に任命された²⁵。

2016年度現在、約5800名(男女比率:半数以上が女性)の社員が働いており、全社員の70%以上が大卒；平均年齢は32～33歳²⁶；新入社員は601名(前年度)、育児休暇取得中社員451名である²⁷。設立時から女性が多く、役員や管理職には勤続年数の長い女性が多く見られる。人事管理部門を設けている。

2) B社

1995年にモンゴル国で初めて導入した大手情報通信業の企業である。1996年に3社の連携共同事業を通じてグリーンフィールド(新規企業)によるジョイントベンチャー企業(合併会社)として設立された。設立当時は、日本企業の投資比率が34%であったものの、2016年より50%超となり連結子会社化した。日本本社は世界62都市100拠点以上に展開するグローバル企業である²⁸。

2017年度現在、約1500名(男女比率:男性48%、女性52%)の社員が働いており、社員の平均年齢が28歳と「若者」企業である。本国から任命された社員は7名である。2016年より、新しい代表取締役社長(本国人材・男性)²⁹が就任した。

3) C社

2002年に日本の建築会社の海外直接投資の完全子会社として設立された。その後、建設した高級住宅を管理する子会社及び高級住宅の電気や設備を提供するために建てられた変電所を管理する子会社も設立した。

2016年現在、社員約134名(男女比率:男性90名、女性44名)、新入社

²⁵ 彼は、世界各国の金融業の管理職で経験を積み、2015年8月から本銀行に入社した。

²⁶ 新卒を採用するから平均年齢が若くなっている。

²⁷ 2017年度年間レポートによれば、2017年末現在：社員は約6000名、全社員の6割以上が35歳以下の社員、新入社員800名を採用、全社員のうち66%を女性が占めると発表されている。

²⁸ 本社は、多様化に取り組んでおり、在宅勤務、変形労働時間制、フレックスタイム制など働き方改革を行うとともに「再雇用制度」、「配偶者同行休職制度」等も実施している。さらに、女性の出産・育児・介護などと仕事が両立できるように、法定基準を上回るような制度を導入し、サポートしている。女性の復職後も選択できる「フレキシブル勤務制度」を導入、育児休暇取得率は94%以上で多くが復職しており(男性100%、女性94.4%)、その後の定着率は98.1%と高くなっている。また、意思決定における女性の参画に力を入れ、管理職女性を200名登用することを目標としている(ウェブサイトより)。

²⁹ 海外で経験を積んだ、経験豊富なリーダーである。

員 20 名、退職者 35 名である。6 名が育児休暇中（産前産後も含めて）、本国から任命された本国社員は 15 名である（2015 年）2016 年 5 月 4 日、組織改革を行った³⁰。人事の仕事は総務部に所属されている。

4) D 社

2005 年に設立された旅行会社の完全子会社である。モンゴル支店として経営を行なっている。D 社の本社は、日本の大手旅行会社で 71ヶ国 305 都市 548 拠点を持つグローバル企業である³¹。

2018 年現在、社員 8 名（男女比率：男性 4 名、女性：4 名）が働いている。育児休暇中の社員はいない³²。人事部は設けていない。

5) E 社

本社は、日本の防水工事・外壁改修工事・内装リフォーム工事・断熱材販売事業の企業である。2012 年に子会社を設立し、代表取締役（本国・男）が任命された。

社員 8 名（男女比率：男性 4 名、女性：4 名）が働いている。人事部は設けていない。

6) F 社

本社は、運送会社でありモンゴル国との輸出・輸入を行う企業である。海外拠点はモンゴル国のみで、F 社はモンゴル国駐在事務所である。モンゴル国の運輸企業で働く女性と委託契約している。彼女はモンゴル国側のすべての仕事を一人でこなしている。

II. インタビュー調査からみる各企業の経営・IHRM 制度

企業経営

各企業のインタビュー調査をもとに、A 社、B 社、C 社、D 社、E 社を本国の投資率、海外直接投資の形態、海外子会社としての自律性を考慮した上で「大規模」・「中規模」・「小規模」企業に分類した（表 5）。

大規模企業には、1000 名以上の社員がおり、投資率が 50% 以下の連携子会

³⁰ 2 つの部署がなくなったことで退職者は 170 名ほど退職した。

³¹ 全社員に占める女性管理職の割合は 21% で、産休取得後の復職率は 91.2% である。

D 社は連携子会社 127 社のうち海外グループ企業の一つである。

³² 以前に社員 1 名のみが育児休暇を取得したが、既に復職している。

社・合併会社が含まれる（A 社・B 社）。このような大規模企業には、海外子会社としての自律性が高く、独自で決断できる企業である。

中規模企業には、100 名以上 1000 名以下の社員がおり、投資率が 100% の完全子会社が含まれる（C 社）。しかし、このような中規模企業には、海外子会社としての自律性はあまり見られない。中規模企業との異なる点は、本社の支店（店舗）として設立された完全子会社であることである。

小規模企業には、100 名以下の社員がおり、投資率が 100% の完全子会社が含まれる（D 社・E 社）。このような小規模企業において、海外子会社としての自律性は、中規模企業よりも低かった。つまり、企業規模は、企業の自律性に関係性を持つ可能性が高いため分類した。

表 5 各社の海外投資率と経営

企業規模	A 社、B 社 大規模企業 (100名以上)	C 社 中規模企業 (100名以下)	D 社、E 社 小規模企業 (50名以下)	F 社 (例外)
自律性	高	中	低	
日本本社による投資率	41.30%	(34%) 50 超%	100%	100%
海外直接投資の形態	連携子会社	合併会社	完全子会社	完全子会社 (支店) 駐在事務所

出所：インタビュー調査より作成

IHRM 制度

多国籍企業の IHRM 制度においては、本国における IHRM 制度を導入していない「現地適応型」IHRM 制度の企業（A 社・B 社）と本国における IHRM 制度の一部を導入している「現地ベース本国型」IHRM 企業（C 社・D 社・E 社）に分類された（表 6）。

各企業が行う「現地適応型」IHRM 制度と「現地ベース本国型」IHRM 制度の共通点は、雇用形態にあり、正規社員として定められた基準に沿って、現地の人材を中途採用している。報酬においては、基本給は職種別に設定され、昇給の制度が充実している面である（表 6）。

大規模企業が導入している「現地適応型」IHRM 制度では、人材採用や人事制度を統括する人事部門が設置されており、さらに、人事部門が人材採用に関わることである程度の権限や決定権を持っている（HCN）。それ以外にも、①

最上位管理職のみが本国籍の人材（PCN）または第三国籍の人材（TCN）が任命される。そのため、コミュニケーションの重要なツールである社内共通用語は本国の言語ではなく、第三国（日本）の言語である英語が浸透している。②昇進は、外部よりも内部昇進を推奨しており、下から上へと昇進していくことが前提とされている。配置およびローテーションがあることから柔軟な働き方ができる。③賞与は、評価である目標達成と連携されて与えられる。④新入社員の研修制度も設けており、国内外の研修、セミナー、留学等を積極的に進めていることがIHRM制度の特徴として浮かび上がった。

一方、中・小企業が導入している「現地ベース本国型」IHRM制度では、人事部門自体が組織に設置されておらず、人事部門が決定すべき人材採用に関わる権限や決定権は、社長または部長にある（PCN）。①管理職以上の人材は、本国から本国籍の人材（PCN）が任命される。そのため、上司とのコミュニケーションを図れるように社内共通用語が日本語となっており、役職によってある程度の日本語能力が求められる。②人事担当者がいないため、採用プロセスは、各部署の本国人材が採用決定を行うことが特徴である。③上位管理職が本国籍の人材であるため、現地人材の昇進が限られている。④各部署の部長である本国人材が総合的に評価するため、「現地適合型」IHRM制度の企業に比べて評価基準が明確でない上、賞与は与えられてない。⑤教育は、あまり充実していない。このようにIHRM制度を見てみると、本国の人事制度を基盤にしており、現地の人材（HCN）にとって比較的閉鎖されたIHRM制度が導入されている（表6）。

III. ジェンダー視点でみるIHRM制度

本調査では、企業の組織・経営、IHRM制度を明らかにするとともに「女性」の扱い方に焦点を当て、ジェンダー視点で分析した。その結果を下記にまとめた（表7）。

1) 企業に占める女性の割合

「現地適応型」IHRM制度の企業では、女性の割合が半数以上を占めており、女性が活躍している。例えば、A社への応募者の7割程度を女性が占める。人事部門は、金融業はお客様と近いサービス業であるので銀行窓口担当員及び下

表 6 「現地適応型」IHRM 制度と「現地ベース本国型」IHRM 制度の比較

企業規模	大規模	中・小規模
IHRM タイプ	「現地適応型」(A 社・B 社)	「現地ベース本国型」(C 社・D 社・E 社)
社内共通言語	英語	日本語
人事部門	あり（採用に関わるある程度の決定権を持つ）	なし（採用に関わる決定権は各部署/社長にある）
雇用形態	正社員・契約社員 職種別採用(中途採用)	正社員 職種別採用(中途採用)
職員	現地採用	現地採用
採用	① 最上位管理職の人材が本国から任命 (TCN :Third Country National) または (PCN: Parent Country National)	① 管理職以上の人材が本国から任命 (PCN: Parent Country National)
昇進	② 内部昇進を推奨あり	② 管理職への内部昇進なし
配置	あり	なし
報酬	基本給 昇給	職種別に設定 あり
賞与・評価	目標管理=コンピテンシー(行動評価)	③ なし 所属上司による総合評価
人材育成	④ 新入社員研修制度・国内外研修制度	④ なし

出所：インタビュー調査より作成

位役職からの採用が多いため、場合によっては女性を優先して採用することもあると言う。また、人事担当者は「女性の方が男性よりも高学歴だけでなく女性は男性に比べて効率が良い」ことを強調している。一方で、「現地ベース本国型」IHRM 制度の企業では、女性の活躍は見られるが、企業に占める女性の割合は 50%以下で事務職に集中している。例えば、C 社では、本国から任命された部長の通訳等の事務職に女性が集中している。

2) 管理職に占める女性の割合

「現地適応型」IHRM 制度を導入している内部昇進を優先するため、社員は自ら昇進を希望すれば昇進申請書を出すことができ、試験に合格すれば昇進が可能となる (A 社・B 社)。また、企業に占める女性の割合が多いため、管理職に占める女性の割合も高くなっている。「現地ベース本国型」IHRM 制度を導入している企業は、内部昇進の選択肢や機会がないため、管理職に占める女性の割合が「現地適応型」IHRM 制度の企業比べて低くなっている。

3) 育児休暇取得者数

女性が働きやすい環境の基準となっている制度は「産前・産後休暇」、「育児休暇」の制度である。さらに、分析するならば、女性が育児休暇を取得後、職場に復帰ができる制度が整っていることが重要な要素である。

制度の導入として見た場合、「現地適応型」・「現地ベース本国型」 IHRM 制度の企業との間には差異が見られなかった。育児休暇を取得した社員の数や取得率でみると「産前・産後休暇」、「育児休暇」の制度の使用率はどの企業も高い。育児休暇取得中の現状を分析すれば、「現地適応型」 IHRM 制度の企業では積極的に取得しているように見受けられる。だが、「現地ベース本国型」 IHRM 制度の企業では、女性の割合が少ないため育児休暇を取得する女性も少ない。

4) 企業内福利厚生・施策

「現地適応型」 IHRM 制度の企業の企業内福利厚生は整っている。特に、女性社員専用に「国際婦人日」イベント（A 社）、託児サービス、企業内規則による手当（初結婚・初出産・「名誉母」になれば最低賃金 15 倍の金額）（B 社）等を手厚い制度となっている。「現地ベース本国型」 IHRM 制度の企業では、無料昼食、無料社員送迎バス、結婚・出産手当（C 社）、交通費（D 社・E 社）等を導入しているが、特に女性向けの福利厚生には手厚い制度となっていない。

表 7 各企業をジェンダー視点で分析した結果

企業規模	大規模企業 「現地適応型」	中規模企業 「現地ベース本国型」	小規模企業 「現地ベース本国型」
企業に占める女性の割合	高 (A 社:半数以上、B 社:52%)	低 (C 社:30%)	中 (D 社:50%、E 社:40%)
管理職に占める女性の割合	高 (A 社:5/11名、B 社:不明)	低 (C 社:なし)	低 (D 社:なし、E 社:なし)
育児休暇取得者数	高 (A 社:451名、B 社:171名)	中 (C 社:6名)	低 (D 社:なし、E 社:なし)
企業内福利厚生 (女性向け)	整っている	やや整っている	整っていない

出所：インタビュー調査より作成

第五章 結果と考察

本稿では、モンゴルにおける日系企業における現地国際人材（HCN）の有効活用するための手段である国際人的資源管理（IHRM）制度に着目した。言い換れば、多国籍企業（MNC）として海外進出する際、進出先の社会・政治・経済など外的要因（Bartlett, C & Ghoshal S 1991）を配慮するだけでなく、本国における人事制度も影響する。特に、日本企業が海外進出すると「理念・価値観注入型」（関口 竹内 井口 2016）の経営を行う傾向であるため、本国と異なる女性の高学歴化が進んだ労働力構造の場合、日系企業が IHRM をどのように形成しているのかを「労働の場」に視点を当てることによって明確にする必要性があった。さらに、各企業の導入している IHRM 制度をジェンダー視点で分析することで、女性が活躍できる IHRM 制度を明確にすることを目的とした。

本研究では、第一に、各企業の「企業規模」と自律性を明確化し分類することとした。その結果、海外子会社の経営には、本社による投資比率が最も大きな影響を与えている。投資比率が 50%以下の子会社は、海外子会社としての「自律性が高い」、投資比率が 100%の子会社は、海外子会社としての「自律性が低い」傾向が見られた。

第二に、企業の IHRM 制度のタイプを明確化した。IHRM 制度を導入は、どのタイプの IHRM 制度を導入するかは企業規模に左右されたので、海外直接投資の形態に関わらず三つの規模に分類することができた。大規模企業では、IHRM 制度が整っており、より個人の能力を評価し、成長できる環境や福利厚生を提供している。中規模・小企業の場合、大規模企業に比べて昇進や福利厚生はあまり整っておらず限られているように見えるが、ベースは同様で企業規模が小さく限られている部分もある。また、大規模な企業であれば、人事部門があるため「現地人材」が HRM 施策に関わるが、小規模な企業であれば、人事部門がなく「本国人材」である上司が HRM 施策に関わることになる。

これらに分類された企業の IHRM 制度のタイプを「現地適応型」と「現地ベース本国型」タイプの IHRM 制度に分類した。いわゆる、現地の環境に配慮した HRM 制度を導入した制度であり、主に成果による評価がベースとなる

のが「現地適応型」IHRM制度である。一方、「現地ベース本国型」の企業は、採用や報酬をはじめとする現地のHRM制度がベースとなるが、評価や昇進面での限られた面もあり、現地の制度をベースに本国のいくつかの要素を取り入れた制度である。このような制度は、「現地適応型」IHRM制度の企業に比べて、本国との親密な関係を持つため、本稿では「現地ベース本国型」IHRM制度であることを明らかにした。先行研究のTaylor, Beechler & Napierらの「適応型」、「輸出型」、「総合型」のIHRM制度と照らし合わせてみた。直接当てはまるのは、A社・B社の2社が該当する「適応型」の現地の環境を反映した人的資源管理システムを構築したもの（現地適応型）のみで、残りの3社は「輸出型」、「総合型」HRM制度のどちらにも「直接的」に当てはめることができなかつた。

そこで、企業規模とIHRM制度の関係性を見てみると、A社・B社のような大規模企業が「自律性の高い」経営の下、現地のHRM制度に近い「現地適応型」IHRM制度、C社・D社・E社のような中小企業が「自律性の低い」経営の下、本国のHRM制度の要素を含んだ現地のHRM制度がベースとなる「現地ベース本国型」IHRM制度を導入している。いわゆる、「現地適応型」IHRM制度を導入する企業は、自律性が高く、「現地ベース本国型」IHRM制度を導入する企業は、本国と現地国の緊密な関係が求められるため、自律性が低いことが明らかになった。

「現地適応型」IHRM制度と「現地ベース本国型」IHRM制度の最も重要な相違点は、①人事部門を持つか持たないかによる決定権は、「現地適応型」IHRM制度の企業は、ある程度人事部門に権限を与えていているのに対し、「現地ベース本国型」IHRM制度の企業は、本国から任命された管理職に権限がある。②IHRM制度の現地国際人材（HCN）の有効活用面では、モンゴルにおける日系多国籍企業は、「完全子会社」を設立した場合、意思決定権を握るために、本国のIHRM制度の一部を導入するとともに、部長以上の管理職の役職にPCN（本国人材）を配置していることがIHRM制度でも使用されていることが明らかになり、先行研究が支持された。言い換えれば、上位管理職の人材を本国から任命することによって、企業経営および意思決定権を支配しており、日本における本社との緊密な関係性が求められる意思決定を行うポストにPCNを任命することによって、何らかの方法で意思決定に参加している。

第三に、分類された各企業のIHRM制度をもとに、働く女性の扱い方をジェ

ンダー視点で分析することにした。ジェンダー視点で分析すれば、どのタイプの企業の IHRM 制度においてもジェンダーによる直接的および間接的差別は見られなかった。女性の活躍に関しては、大規模企業で「現地適応型」の企業では、全社員の約 50%以上を女性社員が占めており、ジェンダーバランスが取れているが、「現地ベース本国型」の全社員に占める女性社員の割合は 50%以下で事務職に集中している。いわゆる、女性を積極的に採用する企業には、管理職（意思決定レベル）で働く女性が多く見られた。しかし、「現地ベース本国型」 IHRM 制度の企業では、管理職に占める女性の割合が低いのは、管理職に昇進することが限られている点を指摘できる。つまり、女性が活躍できている企業は、本国との関わりが浅い自律性の高い現地の環境に適応した「現地適応型」 IHRM 制度を導入している企業であることが示唆された。

おわりに

グローバル化が進む中、多国籍企業の増加とその多様化に応じて企業側は様々な取り組みと施策を取り入れている。しかし、このような研究はアジアの発展途上国および経済的成長が見込まれる一部の地域に限られており、モンゴル国のような人口 300 万人の経済規模の国では、多国籍企業の進出が進んでいるものの、進出国の現地国籍人材（HCN）に関する研究はあまり進んでいない。本稿は、この課題に取り組み、先行研究の検証を行った。また、モンゴルの日系企業における IHRM 制度に注目した上、ジェンダー視点での分析を行った初めての研究であることが本研究の意義である。

本稿の限界と課題について指摘する。本稿では、「企業側」の視点からみる IHRM 制度の分析のみであり、「労働の場」をミクロレベルの「働く女性の価値観・働く意識や意思等の個人としての分析ができていないため、今後研究する必要がある。「女性側」を中心とした「女性が働きやすい」 IHRM 制度を明らかにするとともに日系企業で働く女性について質問紙調査とインタビュー調査を通じて考察することを今後の課題としたい。また、残された課題として、モンゴル国以外の他のアジア諸国での多国籍企業に関する研究、比較研究を行う必要性がある。特に、多国籍企業をジェンダー視点で見た研究に絞り込んで

分析していく必要がある。

参考文献

日本語

- 石田英夫. (1985). 『日本企業の国際人事管理』. 日本労働協会.
- 石田英夫. (1994). 『国際人事』. 中央経済社.
- 上野千鶴子. (1994). 『近代家族の成立と終焉』. 岩波書店.
- 占部都美. (1978). 『日本の経営を考える』. 中央経済社.
- 大沢真理. (2004). 『福祉国家とジェンダー』. 明石書店.
- オルラグ(鳥日麗格). (2015). 「政治体制転換期以降のモンゴル国の都市家族に見える夫婦の役割分業に関する研究 一モンゴル国ウランバートル市を調査対象に一」. 『北東アジア研究』(26), 19-40.
- 笠原民子. (2012). 「グローバル人的資源管理の検討課題：国際人的資源管理の発展系譜をふまえて」. 『四国大学紀要』(38), 113-137.
- 経済産業省. (2013). 『通商白書』.
- 関口倫紀, 竹内規彦, 井口知栄. (2016). 『国際人的資源管理』. 中央経済社.
- 齋藤香里. (2013). 「モンゴルの大学生の学生結婚と結婚についての意識および子育てをしている大学生の生活実態」. 『千葉商大紀要』, 51(1), 73-90.
- 白木三秀. (1995). 『日本企業の国際人的資源管理』. 日本労働研究機構.
- 白木三秀. (2006). 『国際的な資源管理の比較分析』. 有斐閣.
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構. (2005). 『外資系企業の労使関係等実態調査結果報告書』.
- 独立法人国際協力機構. (2013). 「国別ジェンダー情報整備調査モンゴル国報告」.
- 独立法人国際協力機構. (2017). 「ビジネス環境ガイド2017年版」.
- 永野仁. (1992). 「操業年数と人材の現地化—アジア進出日系企業の数量分析」. 『政経論叢』(60 (5・6)), 587-612.
- 日本貿易振興機構 (JETRO). (2019). 「2018年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査(2019年3月)」.
- 野崎与志子. (2012). 「高等教育と逆ジェンダーギャップ—モンゴルの事例か

- ら一』. 『アジア太平洋研究』(37), 103-114.
- 横村久子. (2003). 「市場経済への移行期に伴うモンゴル女性の開発と変化」. 『京都女子大学現代社会研究』(4, 5), 97-113.
- 丸山惠也. (2012). 『現代日本の多国籍企業』. 新日本出版社.
- 安室憲一. (1992). 『グローバル経営論』. 千倉書房.
- 吉沢昌之. (2008). 『グローバル人的資源管理論—「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント』. 白桃書房.
- 吉原英樹, 林吉郎, 安室憲一. (1988). 『日本企業のグローバル経営』. 東洋経済新報社.
- 吉原英樹. (1992). 『日本企業の国際経営』. 同文館.
- 吉原英樹. (1994). 『外資系企業』. 同文館.
- 吉原英樹. (1996). 『未熟な国際経営』. 白桃書房.

英語

- Abegglen, J. C. (1958). *The Japanese factory: Aspects of its social organization*. Glencoe, IL: Free Press.
- Bartlett, C. Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collings, H. A. (2006). *Global Staffing*. Routledge.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. The M.I.T. Press .
- Kopp, R. (1994). International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals. *Human Resource Management*, 33(4), 581-599.
- Morgan, P. (1986). International Human Resource Managenet: Fact or Fiction. *Personnel Administrator* (44), 43-47.
- Paul, E. Vladimir, P. (2002). *The global challenge: Frameworks for international human resource management*. McGraw-Hill.

- Taylor, S. Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985.
- United Nations Development Programme. (2018). *Human Development Indices and Indicators*. UNDP.
- Wong, C. A. (1999). Managing Localization of Human Resources in the PRC: A Practical Model-Transferring Technology in Developing Countries. *Journal of World Business*, 34(1), 26-40.
- World Economic Forum. (2019). *The World Gender Gap Report 2018*. 2018. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf

モンゴル語

- Монгол банк. (2015). "Гадаадын хөрөнгө оруулалтын талаар баримтлах зохистой бодлого" судалгааны тайлан . 参照日 : 2016年12月15日 , 参照先 : <https://www.mongolbank.mn/documents/tovhimol/group10/10-20.pdf>
- Монгол Улсын Үндэсний Статистикийн Хороо. (2017). 参照日 : 2018年2月15日
参照先 : Монгол Улсын Үндэсний Статистикийн Хороо : http://www.1212.mn/Stat.aspx?LIST_ID=976_L04&type=tables
- Монгол Улсын Үндэсний Статистикийн Хороо . (2018). 参照日 : 2019年7月20日
参照先 : Монгол Улсын Үндэсний Статистикийн Хороо : http://www.1212.mn/Stat.aspx?LIST_ID=976_L04&type=tables
- Монгол Улсын Үндэсний Статистикийн Хороо. (2019). Статистикийн мэдээллийн сан. 参照日 : 2019年8月1日 参照先 : http://www.1212.mn/stat.aspx?LIST_ID=976_L05
- Монгол Улсын Хөдөлмөрийн Яам. (2013). Цалин хөлсний бүтцийн судалгаа. Улаанбаатар: Мөнхийн үсэг ХХК. 参照日 : 2019年8月1日
- Монгол Улсын Хөдөлмөр, Нийгмийн Хамгааллын Яам. (2017). Цалин хөлсний бүтцийн судалгаа 2017. Улаанбаатар: 参照日 : 2019年8月10日 www.rilsp.gov.mn.
- Монголын Үндэсний Худалдаа Аж Үйлдвэрийн Танхим . (2019). 参照日 : 2019年8月10日 参照先 : <https://www.mongolchamber.mn/mn/>

Санхүү Эдийн Засгийн Яам Ядуурлын Судалгааны нэгж. (2004). Хөдөлмөр эрхлэлтийн салбарт зарцуулж буй улсын төсвийн хөрөнгийн жендерийн дүн шинжилгээ. 参照日：2019年8月10日

Улаанбаатар их сургууль. (2010). Монголын гэр бүлийн харилцааны өнөөгийн байдал.

Улсын Бүртгэл Статистикийн Ерөнхий Газар. (2016). Хөдөлмөрийн зах зээлийн зарим үндсэн үзүүлэлтүүд. Улсын Бүртгэл Статистикийн Ерөнхий Газар.

Нэгдсэн Үндэсний Байгууллага. (2010). Хүний Хөгжлийн Илтгэл.

Нэгдсэн Үндэсний Байгууллага. (2016). Хүний Хөгжлийн Илтгэл.

Цэдэн Цэрэнжаргал. (2009). Монголын эмэгтэйчүүд ХХ зуунд: хувьсал, өөрчлөлт. Соёмбо принтинг.

Швейцарийн Хөгжлийн Агентлаг (IRIM). (2014). МОНГОЛ УЛС ДАХЬ ЖЕНДЭРИЙН ЭРХ ТЭГШ БАЙДАЛ: (Нөхцөл байдлын товч үнэлгээ, Баримт бичгийн судалгаа). Швейцарийн Хөгжлийн Агентлаг, IRIM судалгааны хүрээлэн.

A STUDY OF INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A JAPANESE COMPANY —A CASE STUDY FROM MONGOLIA—

GALSANJIGMED ENKHZUL

Since the Plaza Accord in 1985, Japanese companies started to expand to overseas. Consequently, in 1990 the “International Human Resource Management (IHRM)”, which strategizes the management of human resources that are important for companies, drew global attention.

The purpose of this paper is to identify how the IHRM system works within certain multinational companies in Mongolia, a country with highly educated female human resources. I will focus on Japanese multinational companies, which tend to employ a gendered human resource management system, and analyze this practice from a gender perspective.

The case study found that Company A and B introduced a “locally adapted type” of IHRM system similar to the local HRM system with the management of “High Autonomy”. Moreover, Company C, D, and E are based on local HRM with “Low Autonomy” management but introduced a “locally adapted parent country type” IHRM system that follows the local HRM while including some elements of the HRM system from the parent country. As for the decision-making level, all managers at this level in this study were PCNs appointed from Japan, as was similar in previous studies. When analyzing the IHRM system of multinational companies from a gender perspective, this study found no direct or indirect discrimination by gender in any of the companies. However, there was a tendency for women working at companies that introduced the “locally adapted type” IHRM system to be more active (at decision-making level) than those that introduced the “locally adapted parent country type” IHRM system.