

Title	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
Author(s)	Enkhzul, Galsanjimed
Citation	人間社会学研究集録. 2018, 13, p. 27-55
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/89665
rights	
Note	

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

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

Osaka University

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～

ガルサンジグメド・エンフゾル¹

はじめに

経済がグローバル化する中、日本企業は海外進出に力を入れている。特に、アジアの国々への進出が中心となっており、モンゴル国への進出及び直接投資を行う企業も多い。

日本の投資企業は、日本とは異なる社会的及び労働環境で、海外直接投資により海外事業を積極的に展開するようになると、これまで国内中心に組み立ててきた人事システムの再構築が必要になる。企業の保有資源のうちで最も重要なものが人的資源であり、その開発は企業の長期的成功にとって不可欠である (茂垣,1994)。

そこで本稿では、女性の大学進学率が7割近くと、日本よりも高学歴化が進むモンゴルの労働市場における日本投資企業の調査を通じて、経営・人事制度・組織風土などを明らかにするとともに、企業の経営とジェンダー平等化の可能性を考察することを目的とする。

第1章 多国籍企業と多国籍企業の本国（日本）の現状

1. 多国籍企業とは

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 (丸山,2012)。

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)

多国籍企業は、多数の国にわたり主権国家の枠を超えて事業活動を展開することから、本国の経済社会に支配的な力を行使するだけでなく、進出先、特に途上国に重大な影響を及ぼす。すなわち、多国籍企業の組織特性として、企業が世界的規模で展開する製造、販売、購買、研究開発、マーケティングなどの企業活動を自らの企業内に内部化し、これを世界最適配置の企業内国際分業として、世界戦略の視点から統括する特徴が挙げられる（丸山,2012）。

経済学説上、国際資本移動（海外投資）は、「短期資本移動」と「長期資本移動」に分かれる（小島,1981）。長期資本移動はさらに「間接投資（証券投資）（Foreign Indirect Investment）」と「直接投資（Foreign Direct Investment）」に分かれる。間接投資（証券投資）は、投資収益を目的とし、投資先企業の経営には参加しない、いわゆる外国企業の株式や社債の購入などである。証券投資の理論の基礎は利子率であり、証券投資家たちは、それぞれ最高の収益をもたらす国に投資することによって、みずからの利潤を極大化する。直接投資は、投資先企業の経営の意思決定に参加することを目的とし、外国の証券を購入するためのカネを、海外に移転することである。つまり、直接投資は企業経営上のコントロールをともなう資本移動のことであり、経営権を保つために、全額資本所有ないしは一部資本参加という所有権（ownership）を伴わざるをえない。よって投資家は、自らの投資の安全性を確保するために企業全体を支配しようとする（ハイマー,1976）。

したがって、多国籍企業の意思決定権の大半を所有するか否かによって、本国企業の投資方法が概ね決まることになる。また、多国籍企業の経営は、進出国の政治・経済・社会・環境などの外部的要因だけでなく、企業の組織に関わる文化・環境などによって、その方法や形が変わるのである。

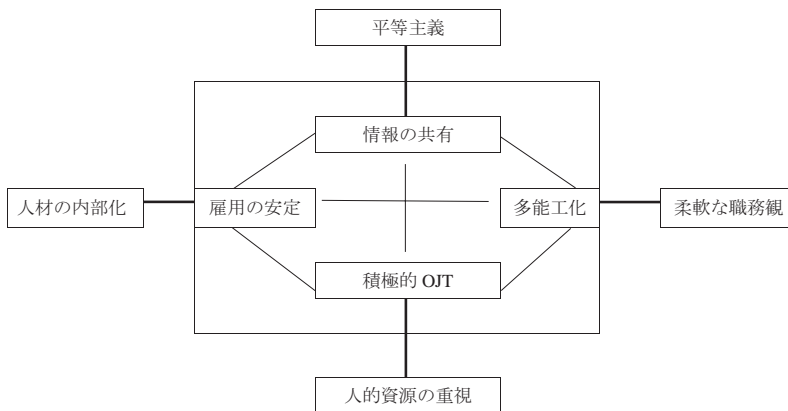
2. 多国籍企業の進出と人的資源管理

多国籍企業の本国と進出先である現地国には、それぞれの文化や制度がある。特に、多国籍企業は、文化の異なる人たちが集まっている共働の場、および異文化経営であることから、日本人独特の組織観は通用しない（石田,1994）。したがって、多国籍企業の戦略を決定する際には、経営者の文化的志向（cultural orientation）の影響を受ける。文化的志向には、①自国志向（ethnocentric orientation）：子会社においても本社の慣行が採用され、幹部ポストは本社から

派遣された本国人が占める、②ホスト国志向（poly centric orientation）：子会社の自律性が最大限尊重され、ホスト国の人が子会社幹部に任命される、③世界志向（geocentric orientation）：本社の統制と子会社の自律性の間のバランスが図られる、の3類があると言われている（経営行動科学会,2011）。日本の企業が多国籍企業化する際に、本国（日本）で有していた経営の形は、日本的経営といわれるものである。プラザ合意（1985年）による急激な円高が始まった年に、円高の進行と円高の定着という状況を前にして、日本企業の多くは輸出から海外生産へと経営戦略の重点を移した。現状では、日本投資企業では自国志向が中心となっており、従業員は現地人材を採用するが、管理職は本国の人材が任命されることが多い。特にアジア日系企業では、ほぼ課長レベルまでは現地人材の登用が進んでいるが、部長クラス以上及びミドルからトップにかけては日本人の海外派遣者が中心となっている（中村,2005）。

石田（1994）は、海外でも実行できる日本型人材経営のモデルを示した（図1）。海外に移転可能な人材管理のシステムでは、雇用の安定、積極的な教育訓練（OJT）、多能工化、情報の共有（または密接な社内コミュニケーション）の4要素が相互に関連しあっている。このような人材管理システムを支えているのは、人的資源管理の重視と平等主義の理念、人材の内部化という方針、そして柔軟な職務観についての考え方である。

図1 外国に移転可能な日本型人材管理モデル



引用先：石田（1994）より作成

進出する企業は、人的資源を重視して、現地の法律や労働慣行に従わなければならない。日本企業も現地の経営を基礎に本国（日本）の経営・人的資源管理・組織文化も取り入れた、現地に適合するような人的資源管理を行っていくのである。

3. 日本的経営と女性の労働

日本企業の基本理念として、(1)経営家族主義、(2)集団主義、(3)タテ型社会があげられる(村上,2005)。アベグレン(1958)は、従業員の採用、訓練、報酬の仕組みが経営の基礎となっていることを明らかにするとともに、日本的経営を「終身の関係(lifetime commitment)」と名付け、「終身雇用制」²、「年功序列制」³、「企業別労働組合」⁴の三つの柱からなりたっていることが特徴であることを明らかにした上で、これを日本の「三種の神器」であるとした。終身雇用は、経営方針ではなく「客観的な社会慣習」であり(鍵山ら,2010)、日本企業の長期雇用制度は、長い年月をかけて、様々な役職を経験することで「活躍」できる制度で、年功序列は長く働いたことで地位や賃金が上がる制度である。さらに、日本的経営の具体的な施策として、賃金管理、雇用管理、教育訓練、福利厚生、人間関係的施策、現場主義、評価などがある(村上,2005)。

日本経済は、貧困に苦しんだ敗戦直後の時期から、高度経済成長期をはじめとして数度の産業構造の変革を経験してきた。その過程で日本人の就業構造も大きく変化した。高度経済成長期は、男女とも適齢期になれば結婚し、結婚すれば二人ぐらいは子供を産むべきだという規範が強かったため、女性は結婚または妊娠すると退職して専業主婦になり、男性が外で働いて家計を支えるという性別役割分業が成立した。そして、経済が成長し続ける中、日本的経営は終身雇用と年功序列を原則とする企業経営が継続することを前提としていた。すなわち日本的経営は、性別役割分業を不可欠な要素として成立したのである。

石油危機以後、経済は停滞を繰り返し、企業の労務管理もしだいに過酷なものになっていった。こうして、1970年代から、結婚・出産のために一旦家庭に入

²終身雇用制度(long term employment)とは、生涯雇用保障と長期継続勤務のはたらきを果たしており、正規の従業員は定年まで雇用保障が約束される

³年功序列制度(seniority ranking system)とは、年齢と勤続に基づく昇進制度であり、従業員の生涯生活保障の原則であること

⁴企業別労働組合(in house company union)は従業員が管理組織との二重の構成員になること

った女性が再び雇用労働者になるという傾向が顕著になった(加茂,2010)。1985年以降には、職場における男女の差別禁止、労働面で均等であることを前提にした「男女雇用均等法」が定められた。その後も「男女共同参画社会基本法」、「育児・介護休業法」などの法律が定められ、安倍政権は「女性の活躍」を成長戦略の中核と位置づけた。2007年には「ワークライフバランス制度(WLB)＝仕事と生活の調和」が取り入れられ、大手企業が次々とWLBを充実させるための制度の導入を始めた。そして、様々な政策や対策により、女性の雇用者は1984年の1406万人から2014年には2824万人(正規社員は1042万人、非正規社員は1345万人)と30年間で2.0倍となった(厚生労働省,2016)。

近年、結婚・出産・育児を機に離職しない女性は増えたものの、依然として30代に労働力率が低くなるM字カーブを描いており、変化はあまり見られない。M字カーブは、女性が大学を卒業後に一度は就職しても、結婚・出産・子育てのために離職する傾向があることを表している。しかし、なぜ働く女性は、離職によってキャリアアップや昇進などが難しくなるデメリットがあるにもかかわらず、一度離職する道を選ぶのだろうか。その背景として、女性自身の就業意識・継続就業意欲・昇進意欲、そして企業側の経営や制度による影響が大きいことが、先行研究や調査で指摘されている。

調査によれば、日本の第一子出産後の継続就業数の割合は53.1%、出産・子育てを機に離職している女性は約46.9%となっている(国立社会保障・人口問題研究所,2015)。出産・育児などを機に離職した理由は、「家事・育児に専念するため、自発的に仕事を辞めた」という女性が半数前後にのぼる(厚生労働省,2016)。このように結婚・出産・子育てを機に離職するのは、まず、日本人女性自身が性別分業意識を持っていること(大内・藤森,1995)と、3歳児神話と言われる「子供は3歳までは母親が子育てに専念すべきだ」という考え方が影響している。また、昇進すると仕事と家庭の両立が困難になることや責任が重くなることを回避する意識に加えて、自分には能力がないという意識や女性管理職のロールモデルがないことから昇進意欲が低く、女性昇進意欲は男性よりも低くなっていることが明らかになっている(佐藤・武石,2014)(川口章,2012)。要するに、女性自身の性別分業意識と勤労意欲・昇進意欲が、女性の働き続ける意思決定に影響している。

もう一つの理由は、「日本的経営」に関わることである。上記の調査によれば、勤務時間の長さ（残業など）や配偶者の転勤などにより、仕事と育児の両立が困難であったことを離職の理由としてあげる女性が 2 割程度見られた。いわゆる日本的人事制度のメリットである「雇用保障」は、働き続ける女性にとってメリットとして扱われておらず、長期雇用制度と平均勤続年数が長い企業では女性の活躍は少なく、WLB 制度を導入している企業では女性の活躍が多く見られた（川口・西谷,2011）。また、女性の継続就業意欲・昇進意欲は、企業や職場の女性活躍推進の取り組みによって喚起されうるものであり（佐藤ら,2014）、企業内の経営や制度が、働く女性の意思決定に影響を与えている。先行研究によれば、女性活用のために積極的改善措置（Positive Action）を行なっている企業は、社員に対する評価基準を明確に定め、それによって男女社員に職務と遂行能力によって評価されていることを意識させ、男女とも労働意欲を高めている（川口章,2008）。また、女性の活用が進んでいる企業では利益率が高いことも確認されるため、女性の能力・スキルを最大限に活用するための環境を整備し、女性を正社員や管理職として雇用することは、女性労働者だけでなく企業にとってもメリットがあることが明らかになっている（山本勲,2014）。

つまり、少子高齢化が進む現状における「女性の活躍」は重要な課題となっており、女性の結婚・出産・育児などを機に仕事を辞めるか、働き続けるかという重要な意思決定に、企業側の経営や制度が関わっている。日本には、高学歴を得て、正規社員として雇用された女性にも、今まであらゆる面で人材育成してきた従業員を手放したくない企業にも、女性を結婚・出産・育児を機に離職させないようにするにあたっての課題が残されている。

本国でこのような課題を抱える日本企業が他国に進出した場合、異なる社会や環境により、人材経営と女性の働き方はどのように行われているのだろうか。また、本国で行う経営方法と異なる変容があれば、それを明らかにすることが、本稿の目的である。

第2章 多国籍企業の進出国の現状（モンゴル）

1. 社会的環境

モンゴル国を対象に選んだ理由は、第一に、日本と同じくアジアに位置するが、モンゴルでは女性の高学歴化と労働が進んでいること、第二に、モンゴルへの日本投資企業が多く存在するなか、今日までモンゴルにおける日系企業に対する、特に女性を中心とした研究がなされていないことによる。

モンゴル国人口は、1918年の革命時代の人口が約65万人であったのに対し、社会主義時代の1921年⁵から1989年には200万人までに上り、市場経済時代の1990年⁶から2015年1月に300万人に達している⁷。また、総人口に占める15歳から59歳までの労働人口が58%を占めている（モンゴル国統計局,2014）。

経済は、北はロシア、南は中国と国境を接しており、ロシアの影響が多く、ロシアを通じてヨーロッパから輸出と輸入をし、主に中国との貿易関係が強くなっている。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、1996年以降2008年までは順調な経済成長を遂げ、GDP実質経済成長率を見れば、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2）。その後、モンゴル国政府が戦略的に大きな鉱山開発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）。

⁵ モンゴル国は、1921年に世界で第二番目の「社会主義国」となった。社会主義時代は一党制であり、全ての人口は職を有していて、国から全てが平等に供給された。

⁶ 約70年に及ぶ社会主義の経験を経て、1990年に計画経済から市場経済に移行した。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。

⁷人口が増えた背景には出生率の上昇があり、1990年から2005年までの移行期には、出生率は減少し続けたが、2006年以降再び増加し2014年にピークを迎えた。

図2 GDP 実質経済成長率



引用先：（Монголын Үндэсний Статистикийн Хороо, 2014）より作成

2. 経営

13世紀のモンゴル帝国を作り上げた現代の「英雄」チンギスハーン⁸は13世紀の「経営」の基礎⁹を作った、リーダー能力の優れた人物であったと言われている。

チンギスハーンは、初の十万戸、一万戸、百戸、十戸といった十人が一つの班となるように組織構造を作り上げた。その組織の人事制度の基本は、全てが平等で、成果主義を原則として、能力のあるものだけが地位の高い役職に就け、各班のリーダーにも権限を与え、権力を自分だけに集中させなかった。また、敵の弱さや強さを調査するなどして戦略を立て、資源配分やロジスティックを計画した。戦後に支配した国々の技術者やエンジニア、書者など活用し、新しい技術を作り上げ、それを現地化していた。これらが13世紀のモンゴル帝国を作り上げた経営で、現代の経営の基礎となっている。

1990年の民主主義以降、計画経済から市場経済に移るとともに、ビジネスや自営業が繁栄し、企業間の競争が生まれてきた。現在では、アメリカや日本など、異なる文化および価値観を持つマネジメントを直接導入する傾向にある。モンゴルの特徴である「遊牧生活」に適切な経営を行なっていかなければならないが、現代のモンゴルでは「モンゴルの経営」という概念は固定しておらず、民主主義以降は欧州型の経営を中心に発展していると言える。そして、人事管理は社会主義時代に「労務管理」と呼ばれていたが、民主主義以降「人事」及び「人的資源管理」などと名付けられた。「モンゴル型人事制度」というべき特徴を持つ

⁸ チンギスハーンとは、13世紀に世界の半分をモンゴル帝国として統括した遊牧民で、モンゴル族の英雄である。

⁹ モンゴルにおける「経営（マネジメント）」の基礎は、古代の13世紀にもあったと言われている。

人事制度は未だに確立しておらず、アメリカの成果主義制度に基づく人事制度を導入している (Н.Цэнд нар, 2013)。

3. 日本投資企業

1990年の市場経済に移行後、モンゴル国の経済成長に外国投資企業¹⁰が重要な役割を果たし、外国投資企業として会社を設立することが多くなり、2008年までは増加していった。しかし、2009年以降は外国からの投資や外国等企業設立数は激減し、2008年までの半分も満たさなくなった(表1)。

日本企業によるモンゴルへの直接投資は1990年～2013年までの合計金額で66.2百万US\$となっている。推移を見ると、2008年の46.6百万US\$に上る大型投資以降、翌年には急減したが、2012年まではモンゴル経済の成長、資源価格の上昇などに伴い、日本企業の投資が増加した。その後、2013年には再び減少し、モンゴル経済の低迷、資源価格の低迷などにより、日本企業による直接投資は停滞している。

2016年に、日本とモンゴルによる経済連携協定(EPA)¹¹が発効した。モンゴル国が、このような協定を日本と結んだのは、これが初めてであった。近年、都市化が進み、ウランバートル市内で多くの建築物が立ち並ぶようになったこともあり、日本投資企業は建設業と鉱山関係業に主に進出している。また、モンゴルの経済を支えているのは主に地下資源であることから、海外子会社が鉱山業に進出する傾向にある(表2)。

¹⁰ モンゴルにおいて外国企業がビジネス業務を行う事業拠点として、投資法は外国投資企業(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ことを規定しており、支店などその他の企業形態は、今のところ許可されていない。

現地法人の定義は、モンゴルで設立・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払込額は100,000US\$と規定されている [独立法人国際協力機構]。

¹¹ EPAとは、幅広い経済関係の強化を目指して、貿易や投資の自由化・円滑化を進める協定である。貿易の自由化に加え、投資、人の移動、知的財産の保護や競争政策におけるルール作り、様々な分野での協力の要素などを含む。

表 1 モンゴル国における外国投資企業設立数

(単位：企業数)

	国名	%	合計	1994-2004	2005-2008	2009-2012	2013	2014	2015.03
1	中国	48.6	6439	1534	3094	1455	166	190	28
2	韓国	17.4	2309	632	1111	453	65	48	8
3	ロシア	6.4	851	433	282	109	14	13	4
4	日本	4.2	551	190	203	132	14	12	4
5	アメリカ	2.3	303	98	118	76	8	3	0
6	欧米ビリジニ諸島	2	267	27	64	165	2	9	4
7	ドイツ	1.5	204	102	54	40	7	1	0
8	シンガポール	1.6	210	52	45	91	15	7	1
9	中国(香港)	1.5	192	54	45	75	17	8	0
10	カナダ	1	131	38	48	39	3	3	1
11	オーストラリア	1	120	18	29	66	4	3	0
合計外国投資企業数		100	13256	3691	5636	3090	390	335	113

引用先：(Монгол банк, 2015)

表 2 主な日本企業の投資実績

分野	企業名	内容
通信	住友商事 KDDI	1995年11月に日本モンゴルの合弁会社「モビコム」が設立され、モンゴルで初めての携帯電話通信サービスを開始。モンゴルのNew Com Group36%、住友商事34%、KDDI30%によって資本金900万ドルで設立。2016年3月に、KDDIが出資比率を50%超に引き上げ、連結子会社化
銀行	澤田 ホールディング	2003年3月、日本のHS証券(現在、澤田ホールディング株式会社)がハーン銀行の100%を658万米ドルで取得
製造	賛光精機	2005年2月に賛光精機が切削加工のための合弁企業モンゴルジャパンサンコウを設立
鉱業	丸紅	1995年丸紅株式会社はモンゴル米国JV「エルドミン会社」設立に700万米ドルの資金提供
	双日	2012年6月、双日株式会社はモンゴルと中国国境地区(主要通関口2か所)に選炭加工工場、ヤード、トラックを保有し、モンゴル炭の中国向け国境貿易を手掛ける中蒙煤炭有限公司の10%持分を取得することに合意
	三菱商事	2009年12月、フランスのアルバと三菱商事が、モンゴルでのパートナーシップ契約を終結、三菱商事はアレバのモンゴル子会社アレバモンゴルで34%の株式を取得
鉱山機械 建設機械 販売サービス	住友商事	住友商事は2009年8月に100%出資先カナダSMS-Equipment社の子会社として、トランスウェストモンゴリア(TM)を設立。コマツと販売代理店契約を締結し、鉱山機械・建設機械の販売及びサービス事業を手がける

	スルガ コーポレー ション	スルガモンゴルは、日本のスルガコーポレーションから 100%出資で2003年に設立された建設会社
建設	会沢高压 コンクリート	2009年4月、北海道札幌の会沢高压コンクリートが生コン製造プラントのためにアイザワモンゴルLLCを設立
	ネクサス	2012年4月北海道帯広のネクサスはブリッジグループと建設 土木工事合 弁企業を設立。公共事業に受注を目指す
	旭栄工務、 いずみガーデン	北海道旭川の旭栄工務といずみガーデンは旭鷲山発展基金 との合弁桜コンストラクションを設立し、モデルハウスを 建設、戸建住宅設計建設・販売事業を目指す
	高組	建設業の高組は、モンゴルで住宅建設分譲事業に進出
	ケイセイマサキ 建設	2010年、現地マンション開発事業者などと提携し、 現地100%出資子会社を設立、現地マンション事業に参入
輸送	東海運	2011年10月、東海運は100%資本(約1,000万円) Azuma Shipping Mongolia LLCと合弁企業95%出資 Tandem Global Logistics Mongolia LLCを設立
風力発電	SB エナジー	2012年11月ソフトバンク子会社のSBエナジー(49%)はニュー コム(51%)と自然エネルギー開発地の選定、風力発電所の 建設を目指し、Clean Energy Asia LLCを設立
会計 監査	KPMG あずさ監査法人	2012年KPMGあずさ監査法人が ウランバートルに事務所を開設
LPG 販売	サイサン	2004年住友商事、(株)一高たかはし及びモンゴル側Petrovis LLC、NewTelCard LLCがUniGas LLCを設立。 LPGオートスタンドの運営、業務用・家庭向けにLPG販売
自動車 販売	日産自動車	2005年日産自動車がMONNISとディーラー契約。 2006年9月にショールーム、パーツ、整備サービスを提供
投資 ファンド	オリックス 三菱商事	2013年2月4日オリックス株式会社は、モンゴル投資会社 Mongolia Opportunities Partnersが運用する投資ファンド 「The Mongolia Opportunities Fund」に出資

引用先：(独立法人国際協力機構,2017)

4. モンゴル女性の教育と労働

モンゴル国では、女性は労働人口の多くを占めており、国際的な比較の視点から見ると、2015年のUNDPによるジェンダー不平等指数(Gender Inequality Index)¹²では21/159ヶ国、2017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)¹³では、53/144ヶ国であるなど、世界的に高いランクに位置付けられている(The World Gender Gap Report,2017)。

その背景には、モンゴルにおける女性の地位の歴史がある。モンゴル国は1911年に革命を起こし、独立を宣言し、宗教と政治を両立した王国となった。1921年

¹² 国家の人間開発の達成が男女の不平等によってどの程度妨げられているかを明らかにするものであり、上位の方が良い。

¹³ 各国の社会進出における男女格差を示す指数であり、上位の方が良い。

¹⁴の革命以前はモンゴル人女性の政治、経済及び社会生活貢献は限定的であったが、革命以降の社会、経済、政治、文化の変化は、モンゴル人女性に「平等を与えること」を目的とし、教育、社会生活に参入できる希望を活発化させ、女性の生活に大きな影響を与えた。また、働く女性に対して「産前産後休暇¹⁵」及び「育児休暇¹⁶」制度を取得可能にし、保育所や幼稚園の設立を通じて女性の教育、労働の支援を行なった。しかし、革命後の数年は「国策への女性の参加は不可能」とされていた。1940年と1960年には憲法改正によって、女性の差別廃止、社会生活及び家庭生活における男女平等関係を再び保障し、憲法に「女性労働、休暇、社会保険加入、教育を受ける権利及び女性の権利に対し、なんらかの困難を起こすようなことをしてはならない」と定めた。その後、モンゴル国における女性労働は珍しいものではなくなり、女性と男性は「平等」であるイメージが女性についてきたのである（Ц.Цэрэнжаргал, 2009）。

1990年に計画経済から市場経済に移行し、政治経済の変化が人々の生活の隅々まで影響を与え、女性の政治的参加、労働にも影響を与えて、女性の経済的保障及び出産を減少させた。経済移行により、社会主義時代に全ての生活が保障されていた高学歴の男性（ソ連へ留学した人）が、市場経済に移り、仕事を失うことで生活が保障されなくなり、貧困に陥ったり、酒におぼれて人生を台無しにすることが多く見られた（駿河・ダイリー, 2009）。

モンゴル人女性の現状を見ると、20世紀中旬の平均初婚年齢 15-16 歳に比べ、2014年度には 23.4 歳まで上がり、平均初産年齢は 20 歳から 29 歳が最も多くなっている。日本と比較すると、平均初婚年齢も平均初産年齢も低く、合計特殊出生率は 3.1 となっており日本よりも高い。家族に関しては、結婚後はゲル¹⁷やマンションをローンで購入し、親と別居することが理想的である。しかし、モンゴル家庭の特徴としては、子供達が成人になり、別居しても親子関係が深く、子供を様々な面で支援することを親としての役目と見ていることがあげられる。

モンゴルにおける性別役割分業意識の調査では、回答者のほとんどが、家事など家のことは男女で役割を分けるのではなく、二人で協力して行う方が良いと

¹⁴ 社会主義国になる革命が起こり、世界で第二番目の社会主義国となった。

¹⁵ 産前 60 日、産後 60 日取得可能

¹⁶ 育児休暇は最大 3 年まで取得可能、育児休暇中に再度妊娠し出産した場合は、出産後最大 3 年まで取得可能

¹⁷ モンゴルの伝統的な家

答えている(81.2%)。しかし、子育てをするのは妻が45.39%、夫が24.8%であり、この状況を見ると、主に女性が子育てを行っていることがわかる(Улаанбаатар их сургууль, 2010)。しかし、普段から家庭との親子関係が緊密であるとともに、別居していても、双方の居住地がウランバートル市内であれば、親や親戚に子供の面倒や送り迎えを頼むなどして、仕事と家庭を両立させている。また、女性は仕事をしていれば、法律に従い産前産後及び育児休暇が取得できるので、復職後は夫と親の支援を受けながら幼稚園に預けるなどして¹⁸子育てをしている。

教育システムについては、従来の10年間の一般教育システムである初等教育、前期中等教育、後期中等教育を2007年度より12年制にするという制度改革を行った¹⁹。

女性の学歴は全体的に、男性よりも高くなっている。女性の約5割が高等教育を終え、さらに大学を卒業した女性は3割を占めている(表3)。女性の学歴が高い背景には、「男の子は自分の人生を歩むことができるが、女の子は勉強を熱心にならなければならない」という、モンゴル家庭の文化的な伝統が継がれてきたことも影響している。

表 3 2014-2015 年度教育全段階女性卒業生数

男女総人数(女性人数)	127700人(うち女性67500人)
男女比率(%)	男性47.1%/女性52.9%
基礎教育 ²⁰ (%)	37500人(55.5%)
専門学校(%)	8100人(12%)
大学、カレッジ(%)	21900人(32.4%)

引用先：(Монголын Үндэсний Статистикийн Хороо, 2014)

¹⁸ 国立の幼稚園は2歳から、私立の幼稚園は生後6ヶ月ごろから預けることが可能

¹⁹ 2008-2009年度、当時の5年生は、卒業後に7年生に飛び級、当時の6年生以上の生徒は11年生で卒業できることになった。移行計画に従い5年間で全ての移行を終え、2014-2015年度に初めて12年生制度での卒業生を送り出すことができた。

²⁰ 高校卒業までの教育

モンゴルでは働く女性は、全労働人口の半数を占めており、社会主義時代の法律で女性と男性が平等に労働できる環境を推進してきた。女性の労働は、15歳から44歳までが逆のVの字になっており、45歳から就労率は低下し、15歳以上の労働者数の約115万人のうち、約55万人が女性労働者である。国家公務員の60.2%²¹が女性、39.8%が男性である。女性は国家サービス職及び国家行政職の事務関係の仕事に集中し、男性の7割以上が国家政治職（意思決定レベル）を占めている（Монголын Үндэсний Статистикийн Хороо, 2015）。

以上から、大学に進む女性が男性よりも多く、高学歴の女性労働者が多く存在するモンゴル国では、女性が重要な人材となっていることがわかった。さらに、女性の初産年齢もかなり低く、親や夫の支援を受け、勉学や就労と結婚・育児を両立している。

このように、強くジェンダー化された文化を持つ日本企業がモンゴルに進出した場合、どのような経営を行い、女性人材をどのようにマネジメントしているのか、そして、女性はどのように働いているのかを、次章で明らかにしたい。

第3章 日系企業における事例研究

1. 事例研究の概要

日本企業が投資している銀行業A社及び建設業B社の2社を調査対象に選んだ。第1章でみたように、投資方法によって経営における本国の方針の「支配」のしかたが異なることから、間接投資と直接投資の企業とした。具体的には、各社の人事担当者及び各社で働く、A社4521名（うち女性32名）、B社134名（うち女性9名）の合計41名の子供を持つ女性を対象に調査を行なった。対象者は、子供を持つ女性に絞ったことで母数が比較的少なくなっており、特にB社の場合、対象に女性の数が少なかった。質問紙調査の内容は主に、出産・子育て、出産前後の職場風土、キャリア意識及び昇進意欲と、最後に企業への満足と不満足を自由記述してもらった。

²¹国家政治職（Political positions）の23.8%、国家行政職（Public administrative positions）の57.6%、国家特別職（Special service positions）の25.2%、国家サービス職（Support service positions）の69.6%が女性

質問紙調査の回答者の属性を見てみると、A社では30-39歳が65.6%、大学卒以上が90.6%、勤続年数は0-5年以内が18.8%、5-10年と10-15年以上がそれぞれ40.6%、かつ中間管理職レベルの職種の女性が43.8%と最も多く（付録1）、B社では20-29歳が88.9%、大学卒以上が88.9%、勤続年数は0-5年以内33.3%、5-10年が55.6%、10-15年以上が11.1%と最も多い（付録2）。

2. A社の企業概要・調査結果（銀行業）

2006年の資金投資法により、日本企業がA社の株式の41.3%を所有している。モンゴル全国で最多の537支店を持つ銀行であり、モンゴル国における外国投資企業のトップ20社に含まれるメガ銀行である。

2016年度は、4521名の従業員が働いており、全社員の70%以上が大卒で、平均年齢は32～33歳、全社員の半数以上が女性である。2015年度では新入社員は601名であり、そのうち女性社員は451名である。本社には人事管理部門があり、人事管理は29名で行っている。

本企業はモンゴル国の農業銀行であった銀行を買収し、日本企業が投資を行ったので、人的資源管理は、従来も現在も成果主義型経営を基礎として行っている。しかし、様々な制度や施策を導入する際、CEO（最高経営責任者）がヨーロッパ人であったため、現在に至るまではドイツの人的資源管理の制度や施策などを取り入れてきた。

インタビュー調査の結果は以下の通りである（表4）。

- ① 設立時から女性が多く、現在の役員や管理職には勤続年数の長い女性が多く見られる。社内言語はモンゴル語で、正社員数も多く、人事管理局を持ち、職場環境も整っている。
- ② 採用は、銀行窓口担当員及び最下位役職から採用することが多く、女性を採用することが多い(募集をかけると応募者の7割程度が女性)。また、「女性の方が男性よりも高学歴で、女性は男性に比べて効率が良い」ことを人事担当者は強調している。
- ③ 昇進は、男女に関係なく自ら昇進希望を出す。実際、女性の申請が多く見られており、試験に合格すれば昇進が可能となる。

- ④ 賃金は、基本給に加えて、年4回のボーナスを支給する。ボーナスを評価の一部としてパフォーマンスを上げようとしている。
- ⑤ 女性社員向けではないが、WLB 制度を導入している。具体的に言えば、WLB を整えるための BLT プログラム²²（日本でいう「プレミアムフライデー」）、出勤の柔軟時間制度²³（日本でいう「フレックスタイム制」）を導入している。

3. B社の企業概要・調査結果（建築業）

2002年に日本型高品質の高級マンションを建てる目的で設立された企業であり、100%日本企業の直接投資企業である。また、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の子会社も持つ企業である。

本企業の人的資源管理は設立以来、長期雇用を目指して、年功序列の制度の一部を導入してきた。要するに人事制度については、海外進出国の人事制度であるアメリカ型成果主義²⁴とミックスしているという特徴があり、進出国の社会・経済状況と適合させ、子会社における経営に、本国（日本）の経営を移転させた。

2015年度では全社員が300名であったが、2016年度には組織変革によって、170名が退職した。2015年度では、10部門と子会社2社を持つ企業が、2016年度には8部門となり（車両部とプラント工場がなくなる）、全社員は134名（女性職員44名、男性職員90名）、日本人派遣社員15名、新入社員は20名、退職した社員は35名となっている。女性で育児休暇を取得した女性は6名である。インタビュー調査の結果は以下の通りである（表4）。

- ① 設立以来、人事担当部署がなく、採用や選考を各部署の日本人が行ってきたため、総務部の人事担当マネージャー（1名）が人事管理を行う。社内用語が日本語となっており、5割以上の社員が日本語を話すことができる。各部署の部長が日本人であるため、社員や管理職とは日本語でコミュニケーションをとる。

²² ドイツのWLBを整えるためのプログラム：毎週金曜日に17時に退勤可能な制度

²³ 出勤時間と退勤時間を自ら調整する制度

²⁴ 中途採用、経験重視、年齢問わずの能力による評価など

- ② 採用は、基本的に新卒採用と長期雇用が望まれ、企業が社員育成を可能な限り行う。応募者は、日本語ができれば長所となる。また、建設業であるが、現場では女性が通訳者として働いており、年齢も比較的若い。
- ③ 昇進は、基本的にはなく、数少ない管理職²⁵に就けた女性は勤続年数が長い。
- ④ 賃金・評価は、毎年基本給に加え、日本人の各部署の部長が本人と話し合い、給与査定をするがボーナスはない。
- ⑤ 企業内福利厚生が整っており、社内食堂や社内バスなどを企業が提供している。

表4 A社とB社の人事担当者とのインタビュー調査結果

		A社	B社
経営	投資方法	間接投資	直接投資
	経営基本	人事部あり 成果主義＋年功序列 社内用語：モンゴル語	人事部なし 成果主義＋長期雇用＋年功序列 社内用語：モンゴル語＋日本語
人事制度	採用	現地採用＋上級管理職は外部採用 男女平等採用（女性優先する場合あり） 正規採用・有期契約社員	現地採用＋管理職（部長以上）は本国から任命 男女平等採用 正規採用のみ
	昇進	昇進可能	昇進不可能
	賃金	査定あり 役職給＋勤続年数＝基本給 ボーナスあり：年4回	査定あり 役職給＋年齢＋勤続年数＝基本給 ボーナスなし
	施策	WLB 制度導入（プレミアムフライデーなど） 企業内福利厚生施策あり（有給休暇以外の有給休暇、学校や住宅ローン制度、健康診断など）	WLB 制度導入なし 企業内福利厚生施策あり（社員専用バスでの送迎、昼食の無料提供、健康診断など）

引用先：A社とB社のインタビュー調査より作成

²⁵ モンゴル人が就ける管理職は最高でチーフマネージャー職であり、部長の下の役職である。

表5 A社とB社の質問紙結果

質問項目		A社	B社	
1	夫や家族からの支援をもらえていますか。	はい	75.0%	100%
		いいえ	15.6%	0.0%
		わからない	9.4%	0.0%
2	誰からの支援をもらっていますか。	夫の支援	71.9%	77.8%
		親の支援	18.8%	22.2%
		外部及び育児委託	3.1%	0.0%
		親や夫の支援はない	6.3%	0.0%
3	家族での権利どうですか。	夫の権利が大きい	6.3%	11.1%
		権利は平等	93.8%	88.9%
		妻の権利が大きい	0.0%	0.0%
4	育児と仕事の両立についてどう思いますか。	育児をしながら、仕事を続けたいと思う	81.2%	77.8%
		育児がしやすい環境の職場で仕事をした いと思う	6.2%	11.1%
		退職後、育児に集中したいと思う	6.2%	0.0%
		わからない	6.2%	11.1%
5	仕事と生活のどちらが大事ですか。	仕事	15.6%	44.4%
		生活	9.4%	0.0%
		両方	75.0%	55.6%
6	職場環境における男女の働き方には不平等関係は存在しますか。	男女間での不平等はある	18.8%	0.0%
		男女間での不平等はない	81.3%	100%
7	出産時に育休休暇を利用しましたか。	はい	81.3%	100%
		いいえ	18.2%	0.0%
8	出産後に復職後の職場の仲間の雰囲気はどうですか。	とても親切	59.4%	55.6%
		親切	18.8%	44.4%
		普通	21.9%	0.0%
		親切ではない	0.0%	0.0%
9	女性は仕事を一度やめたら、復職することは難しいと思いますか。	はい	28.1%	55.4%
		いいえ	71.9%	44.4%
10	労働目的は何ですか。	主に経済面の問題解決	25.0%	55.6%
		家計を支える（補助的）	25.0%	22.2%
		自己啓発	21.9%	22.2%
		家庭以外で社会的地位	28.1%	0.0%
11	勤務時間は通常通り終わりますか。	はい	65.6%	88.9%
		いいえ	34.4%	11.1%
12		機会があれば就きたい	84.4%	66.7%

	管理職に就きたいですか。	機会があっても就きたくない	3.1%	33.3%
		就きたいが女性は機会がない	3.1%	0.0%
		その他	9.4%	0.0%
13	管理職につきたいと思う理由は何ですか。	収入を増やす	12.5%	44.4%
		仕事が好き	0.0%	0.0%
		自己啓発	34.4%	11.1%
		責任のある仕事がしたい	9.4%	11.1%
		昇進したい	18.8%	11.1%
		仕事の主体になりたい	9.4%	0.0%
		仕事内容を増やしたい	9.4%	11.1%
		社会的地位が欲しい	6.3%	22.2%
		男性と同様に働き、勝ちぬきたい	0.0%	0.0%
14	あなたの家族に出産や育児などのライフイベントがあった場合、仕事を続けますか。	はい	84.4%	100.0%
		いいえ	0.0%	0.0%
		わからない	15.6%	0.0%
15	家庭・子供を持つことは、あなたのキャリアにどのような影響を与えますか。	プラス影響	31.3%	22.2%
		マイナス影響	12.5%	0.0%
		影響はない	56.3%	77.8%

引用先：A社とB社の質問紙調査の結果より作成

第4章 調査結果と考察

本事例研究では、進出国（モンゴル）における日本国投資企業の特徴を明らかにするとともに、日本的経営とジェンダー平等化の可能性を問うために、人事制度及び女性の働き方にかかわる制度や施策を、2社の事例を通じて分析した。

まず、両社のインタビュー調査と質問紙調査の結果の共通点をまとめる。

人事制度面では、各企業は正社員として雇用しており、現地採用時の男女平等が基本である。日本的経営の「年功序列制度」と同様な評価制度を導入しており、評価基準は「勤続年数」と関連している。また、モンゴル企業に見られない企業内福利厚生を、女性に限らず、有給休暇、手当など様々な形で提供している。

女性の家庭面については、家族の支援をもらえており（A社75%、B社100%）、特に夫の支援（A社71.9%、B社77.8%）が中心であり、家庭内の意思決定の権利は平等（A社93.8%、B社88.9%）である家庭が多いが、夫の権利が大きい（A社6.3%、B社11.1%）家庭も見られた。女性の労働面については、産前産後休暇と育児休暇をほぼ取得できており（A社81.3%、B社100%）、出産育児を機に退職したい女性（A社6.2%、B社0%）が少なく、今後も出産や育児などがあっても仕事を続けたい（A社84.4%、B社100%）と思っている。産後復職後の職場環境については、仲間は親切に迎えた、気にかけてくれた（A社78.2%、B社100%）が最も多く、職場環境における男女間の不平等はあまり存在していない（A社81.3%、B社100%）。

次に、両社のインタビュー調査と質問紙調査の結果の相違点をまとめる。

人事制度面では相違があり、これは投資方法の違いに影響されている可能性が高い。両社は現地採用を中心としているが、B社には人事部門がなく、採用の意思決定権は管理職の日本人にある。昇進はA社では本人が管理職に昇進希望を申請すれば昇進可能であり、ボーナス給与があるのに対し、B社は管理職が本社及び本国から配属されるため、管理職には昇進できず、ボーナス給与もない。

両社で働く女性の価値観に相違が見られた。具体的には、A社の女性は、仕事と生活の両方が大事（75%）だと思うのに対し、B社では、仕事と生活の両方が大切（55.6%）だと思う女性が半数を占め、仕事の方が大事（44.4%）と思う女性も多く見られた。A社では、一度仕事を辞めたら再就職は難しいと思う女性が少ないのに対し（28.1%）、B社で働く女性では半数以上を占めた（55.4%）。A社の女性の労働目的は、経済的問題解決（25%）、家計を補助的に支える（25%）と家庭以外で社会的地位を得る（28.1%）、自己啓発（21.9%）がそれぞれ半数を占めている。仕事は時間通りに終わらないこともあるが（34.4%）、機会があれば管理職につきたく（84.4%）、管理職に昇進する目的は自己啓発（34.4%）が最も多く見られた。一方、B社の女性は、労働の目的は経済面的問題解決（55.6%）、家計を補助的に支える（22.2%）が最も多く見られた。仕事はほぼ時間通りに終わっており（88.9%）、管理職に昇進する機会があれば管理職につきたいが（66.7%）、機会があってもつきたくない女性も存在し（33.3%）、管理職に昇進する目的は、収入を増やしたい（44.4%）が最も多く、次に自己啓発（11.1%）が

多く見られた。女性自身のキャリアと家庭や子供を持つことの関係性については、半数以上が影響ない(A社 56.3%,B社 77.8%)とし、プラス影響(A社 31.3%,B社 22.2%)、マイナス影響(A社 12.5%,B社 0%)があると回答した。

日本投資企業の人事制度の現地移転に関しては、日本国投資企業が進出国の社会環境に制度を適合させるとともに、各社が独特な経営を行なっている。A社の場合は、会社の41.3%を本国である日本企業が株式を所有していることから、進出国の現地の人事制度に近く、採用、昇進、賃金には「年齢」が関わっていない。一方、B社は会社の資本100%が日本企業であり、完全子会社であることから、本国における人事制度に近く、社内用語が日本語であり、評価基準に「年齢と勤続年数」が関わっている。

各社の経営と投資方法の違いが、働く女性の産後の働き方や復職の意思決定に影響を与えている可能性がある。管理職に昇進できる企業では、女性の復職は難しくないと女性は考え、また、管理職に昇進すると残業の必要性はあるが、自己啓発や社会的地位を得ること及び「自分自身」を重要視していることがわかった。管理職が本国から配属される企業では、昇進の可能性が少ない。企業内福利厚生などが整っているため、安定して働き続けることができるが、女性の復職は難しい、機会があっても昇進したくないと考えていることや、昇進は経済的及び収入増加のためであることが調査によって導かれた。

日本投資企業の進出国(モンゴル)の社会現状と企業との関係性を見てみると、かつてモンゴル国が社会主義国であったことが大きな影響を与えている。つまり、社会全体が「平等化」された時代から、労働市場における性別分業の役割がなく、男女ともに働くという価値観が残されているのである。したがって、家庭と職場環境において「男女平等化」が実現できており、女性が結婚・出産・育児を機に退職する傾向は見られなかった。また、働く目的は様々であるが、女性自身の労働・昇進意欲が高く、子供を持つことはキャリアに影響を与えない、さらに言えば、プラスの影響を与えると思う女性が多いことが明らかになった。

つまり、日本投資企業は経営方法を変容することによる「男女平等化」の実現、女性の働き方には、家庭環境での夫の参加とあらゆる面での「男女平等化」が重要な役割を担っていることが示唆された。

おわりに

日本は、「男女格差指数」でモンゴルと比較するとかなり下位にあり（World Economic Forum, 2015）、バブル期以降の結婚・出産・育児を機に離職する傾向が改善されていないまま、現代に至っている。

そこで本稿では、日本とは異なり、高学歴の女性が多く存在する労働力市場において、日本投資企業の人材経営はどのように変容するか、そこでの女性の働き方はどうかというリサーチクエスチョンをもとに、人事担当者へのインタビュー調査と女性に対して質問紙調査を行なった。

その結果、進出国の社会環境も影響しているが、共通点としてあげられるのは、企業の経営方法によらず、制度面・環境面で「男女平等化」が実現されているという点で、働く女性には、結婚・出産・育児を機に退職する傾向が見られず、労働・昇進意欲が高いことが明らかになった。相違点で注目すべきは、進出国の投資方法による経営方法である。先行研究の通り、直接投資企業は、経営も本社の経営を取り入れる方向であり、管理職（部長以上）の人材は本国の人材となっている。一方、間接投資企業は、現地の経営を取り入れ、社員は主に現地の人材で、管理職にも現地人材が就いている。つまり、本調査では、企業の経営方法によって、働く女性の意識と価値観、モチベーションに影響を与えている可能性があることを推測した。しかし、直接投資企業と間接投資企業（各1社のみ）の確認に限定され、また、各企業の母数のサイズと分野が異なることから、比較には限界があった。

今後の課題として、事例対象企業（日本投資企業4社（うち直接投資企業2社、間接投資企業2社））に追加調査を行うとともに、先行研究として、多国籍企業の他国における海外進出事例、国際経営、国際人的資源管理に関する研究を中心として文献研究を進める。また、今回の調査で推測できた投資方法と人事制度の関係や女性の働く意識、男女平等化との関係性を緊密に分析し、より確実な結果と考察ができるように研究を進める。モンゴルの経営がどのようなものであるかも明らかにする必要があるため、モンゴル企業での調査も同様に行い比較する。

参考文献

- 石田英夫 (1994) 『国際人事』中央経済社
- 岩田正・大沢真 (2015) 『なぜ女性は仕事を辞めるのか』青弓社
- 大内章・藤森三男 (1995) 「日本の企業社会：女性労働に就いての考察」『三田小学研究』37(6), 1-16
- 大城朝子 (2008) 「「日本的経営」に関する先行研究について--アベグレン,伊丹,加護野を中心として」『名城論集』9(2), 111-123
- 加茂直樹 (2010) 『現代日本の家族と社会保障』世界思想社
- 鍵山整充・太田滋 (2010) 『日本型人事管理学大全 二十一世紀の日本型人事制度の基本思想と具体的システム』白桃書房
- 川口章 (2008) 「ポジティブ・アクションは有効に機能しているのか」『日本労働研究雑誌』573, 24-27
- 川口章・西谷公 (2011) 「コーポレート・ガバナンスと女性の活躍」『日本経済研究』65, 65-93
- 川口章 (2012) 「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』620, 42-57
- 経済産業省 (2003) 『男女共同参画研究会報告』
<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g30627c2j.pdf> (アクセス日：2015年12月27日)
- 厚生労働省 (2014) 「出産・育児を機に離職した女性の再就職などに係る調査研究事業（平成26年度厚生労働省委託調査）」
http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/h26_itakuchousa.html (アクセス日：2016年1月5日)
- 厚生労働省 (2016) 「平成27年度仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書」<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000103115.pdf> (アクセス日：2017年9月1日)
- 国立社会保障・人口問題研究所 (2015) 「第15回出生動向基本調査結果の概要」http://www.ipss.go.jp/ps-doukou/j/doukou15/NFS15_gaiyou.pdf (アクセス日：2017年6月30日)
- 小島清 (1981) 『多国籍企業の直接投資』ダイヤモンド社

- 佐藤博・武石恵 (2014) 『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』 東京大学出版会
- 茂垣広志 (1994) 「国際人的資源管理の基本的視座と本社志向的エクスパトリエイト」 『横浜経営研究』
- ジェームス・C・アベグレン(2004) /山岡洋一 『新・日本の経営』 日本経済新聞社
- ジェームス・C・アベグレイン(1958) /占部都美 『日本的経営』 ダイヤモンド社
- 駿河輝・ダイリーアマルジャルガル (2009) 「モンゴルにおける教育と労働市場」 『国際協力論集』 16.3 (2009): 51-67. 16(3), 51-57
- スマントラゴシャール(1993) /江夏健一 (1998) 『組織理論と多国籍企業』 文真堂
- 経営行動科学会 (2011) 『経営行動科学ハンドブック』 中央経済社
- 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書」
- 独立法人国際協力機構 (2016) 「モンゴル国地域別発展統合研究最終報告書」
open_jicareport.jica.go.jp/pdf/12283313_01.pdf (アクセス日: 2017年8月1日)
- 独立法人国際協力機構 (2017) 『ビジネス環境ガイド 2017年版』
https://www.jica.go.jp/mongolia/office/activities/environment.../guide2017_all.pdf (アクセス日: 2017年8月1日)
- 内閣府男女共同参画局 (2016) 「男女参画に関する国際的な指数」
http://www.gender.go.jp/international/int_syogaikoku/int_shihyo/index.html
(アクセス日: 2017年11月25日)
- 中川功一・多田和・今川智・中川充 (2014) 「海外社にみる組織社会化のジレンマ: 日系企業の新興国海外子会社7社の分析より」 Discussion Papers In Economics And Business (14-16)
- 中村志保 (2005) 「日系海外子会社の現地化に関する研究 (2) -本社の人的資源管理施策の視点より」 『高松大学紀要』 (43), 65-98
- 中村久 (2010) 「トランスナショナル経営論以降のグローバル経営論—メタナショナル企業経営を中心に」 75, 99-112

- ハイマースティーブン(1976)『多国籍企業論』(宮崎義一訳) 岩波書店
- バックレイカソン(1976)『多国籍企業の将来』(清水隆雄) 文真堂
- 丸山恵也 (2012)『現代日本の多国籍企業』新日本出版社
- 村上良三 (2005)『人事マネジメントの理論と実践』学文社
- 山本勲 (2014)「企業における職場環境と女性活用の可能性—企業パネルデータを
を用いた検証—」www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/14j017.pdf (アクセス
日: 2016年4月20日)
- World Economic Forum. (2015). *The Global Gender Gap Report 2015*. Retrieved 10
20, 2016, from (アクセス日: 2016年10月20日)
<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/>
- World Economic Forum. (2017). *The Global Gender Gap Report 2017*. (アクセス
日: 2017年12月12日) [http://reports.weforum.org/global-gender-
gap-report-2017/dataexplorer/](http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2017/dataexplorer/)

モンゴル語文献

- Монгол банк (2015) 「Гадаадын хөрөнгө оруулалтын талаар баримтлах зохистой
бодлого судалгааны тайлан」
<https://www.mongolbank.mn/documents/tovhimol/group10/10-20.pdf> (ア
クセス日: 2016年12月15日)
- Монголын Үндэсний Статистикийн Хороо (2014) 『Монгол Улсын Статистикийн
Эмхэтгэл』 Монголын Үндэсний Статистикийн Хороо
- Монголын Үндэсний Статистикийн Хороо (2015) 『Монгол Улсын Статистикийн
эмхэтгэл』 Монголын Үндэсний Статистикийн Хороо
- Н.Цэнд, Г.Батхүрэл, Я.Шуурав, Х.Пүрэвдагва, Н.Лизунов, Ц.Цэцэгмаа,
Л.Цэрэнчимэд, Д.Оюунчимэг (2013) 『Менежмент』 Голден Ай Принтинг
- П.Наранцэцэг (2009) 『Хүний нөөцийн менежмент』 Голден Ай Принтинг
- Ц.Цэрэнжаргал (2009) 『Монголын эмэгтэйчүүд ХХ зуунд: хувьсал, өөрчлөлт』
Соёмбо принтинг
- Улаанбаатар их сургууль (2010) 『Монголын гэр бүлийн харилцааны өнөөгийн
байдал』

Төрийн албаны зөвлөл (2015) 「Төрийн албан хаагчийн бүрэлдэхүүн хөдөлгөөний 2014 оны статистик мэдээ」 <http://www.parliament.mn/files/3347> (АкусеС日：2017年5月20日)

Хаан банк (2013) 「Хаан банкны зохион байгуулалтын бүтэц」
<https://kbknew.khanbank.com/files/ea974404-83f4-453d-8877-ecf9786a13a7/Revised%20Org%20Chart%202016%2008%2023%20MON.pdf>
(АкусеС日：2017年5月20日)

Швейцарийн Хөгжлийн агентлаг, IRIM судалгааны хүрээлэн (2014) 「Монгол улс дахь жендэрийн эрх тэгш байдал: (Нөхцөл байдлын товч үнэлгээ, баримт бичгийн судалгаа)」
https://www.eda.admin.ch/content/dam/countries/countries-content/mongolia/en/2015-Gender-Overview-%20Desk-Study-Mongolia_MN.pdf (АкусеС日：2017年2月4日)

付録1 A社 質問紙調査 女性の属性

	職種	役職	年齢	勤続年数	学歴
1	弁護士	職員	30代	5-10年	大学
2	専門家	職員	30代	5-10年	大学院
3	チーフ交際マネジャー	中間管理職	30代	10-15年	大学
4	部長	中間管理職	30代	5-10年	大学院
5	チーフ専門家	職員	30代	10-15年	大学院
6	清掃員	職員	30代	0-5年	高卒
7	清掃員	職員	40代	5-10年	高卒
8	清掃員	職員	40代	10-15年	専卒
9	お客様顧問	職員	20代	0-5年	大学
10	お客様担当マネジャー	職員	20代	5-10年	大学
11	経理	職員	30代	10-15年	大学
12	経理	職員	30代	5-10年	大学
13	専門家	職員	30代	10-15年	大学院
14	来客サービス	職員	40代	5-10年	大学
15	エンジニア	中間管理職	50代	5-10年	大学院
16	マネジャー	中間管理職	30代	0-5年	大学
17	チーフ従業員	中間管理職	30代	10-15年	大学院
18	マネジャー	中間管理職	30代	0-5年	大学
19	法務顧問	職員	30代	0-5年	大学院
20	交流マネジャー	職員	30代	5-10年	大学
21	専門員	職員	20代	5-10年	大学
22	弁護士	職員	30代	10-15年	大学院
23	弁護士	職員	30代	10-15年	大学院
24	チーフ法務顧問	中間管理職	40代	10-15年	大学
25	専門員	中間管理職	30代	10-15年	大学院
26	専門員	中間管理職	20代	0-5年	大学
27	チーフ専門員	中間管理職	30代	5-10年	大学
28	チーフ専門員	中間管理職	30代	10-15年	大学
29	チーフ専門員	中間管理職	40代	10-15年	大学院
30	チーフ専門員	中間管理職	20代	5-10年	大学院
31	チーフ専門員	中間管理職	30代	10-15年	大学

付録2 B社 質問紙調査 女性の属性

	職種	役職	年齢	勤続年数	学歴
1	経理	職員	30代	0-5年	大学
2	エンジニア	職員	30代	5-10年	大学
3	経理	職員	30代	0-5年	大学
4	マネジャー	職員	30代	5-10年	大学
5	電気エンジニア	職員	30代	0-5年	大学
6	経理	職員	30代	5-10年	大学院
7	清掃員	職員	40代	5-10年	高卒
8	シェフ助手	職員	30代	10-15年	大学
9	通訳	職員	30代	5-10年	大学

**A Case Study of the Human Resource Management System in
Japanese Investment Companies in Mongolia
～Focusing on Female Labor～**

Galsanjimed Enkhzul

In the current era of global economy, many Japanese companies are trying to expand their business beyond Japan, especially into other Asian countries. Thus, they are also entering the Mongolian market, through Foreign Direct Investment. However, once a Japanese company subsidizes a Mongolian company, it tends to place the company under a Japanese style of management.

In view of the fact that currently more females than males enter universities in Mongolia, the purpose of the present paper is to investigate the management, personnel systems, organizational climate, and so on, of Japanese companies invested in Mongolia, with attention to the possibility of gender equality in enterprise management.

In our case, we have examined bank and construction companies in Mongolia in which Japanese companies have invested. We have conducted research on human resource management in these companies, focusing on interviews with female employees.