

JICA日本人材開発センターで日本的経営を学んだ モンゴル企業の人的資源管理施策とその効果

— 16社のインタビュー調査結果から —

浅野 浩美¹

ニヤムフー バットデルゲル²

ザナバザル アルタンチメグ³

山崎 京子⁴

要 旨

1992年、モンゴルは独立し、社会主義経済から自由主義経済に移行した。多くの企業は、伝統的な欧米型人的資源管理を模倣したが、社会に適合しておらず、低い職務満足と高い離職率が常態化している。本研究のねらいは、同国のJICA日本センターにおいて日本的経営を学んだ企業が、何を取り入れ、どう活かしているのかを明らかにすることである。研究では、まず、同センターで学んだモンゴル企業16社の人事責任者にインタビューし、人的資源管理施策および従業員の状況について把握した。また、QCA（質的比較分析）を用いて、これら施策と定着意思、職務満足度との因果関係を推論した。モンゴル企業が日本から学んだと捉えているものは、従業員重視型の経営であった。また、QCAからは、人事評価指標として生産・販売数量などのKPIをそのまま使い、従業員参加を念頭に置かないマネジメントは定着意思や職務満足度に負の影響を与える一方、従業員の生活・気持ちを重視することや訓練を充実させることが、定着意思、職務満足度に正の影響を与えていることがわかった。

キーワード

モンゴル、移行経済国、日本型人的資源管理、QCA（質的比較分析）、JICAプログラム

1 はじめに

中国及びロシアという大国に挟まれた内陸国であるモンゴルは、日本語学習者が多く、

¹ 事業創造大学院大学 教授

² モンゴル国立大学 ビジネススクール経営学科 准教授

³ モンゴル国立大学 ビジネススクール経営学科 准教授

⁴ 立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 特任教授

「本論文は、紀要委員会により指名された複数の匿名レフェリーの査読を経たものである。」

親日国としても知られている。同国は、ソヴィエト連邦（以下、「ソ連」という）の影響下にあった社会主義経済から自由主義市場経済（以下、「市場経済」という）へと移行した、いわゆる移行経済国のひとつである。移行直後、経済は混乱状態にあったが、近年、経済成長が著しい。鉱物資源が豊かで、若年人口の割合が高いなど経済成長に有利な点も多い一方、経済インフラ・産業構造が脆弱で、地域格差が大きいなどの課題を抱える。

モンゴルでは、他の移行経済国同様、伝統的な欧米型の人的資源管理¹が取り入れられてきた。このこととの因果関係は明らかでないが、現在、高い離職率、低い職務満足度に悩んでいる。計画経済時代、計画どおり目標を達成することに重きが置かれる一方、職場の連帯意識が強かったことを考えると、欧米型の人的資源管理をそのまま導入するのではなく、周りとの関係を重んじる日本的経営の要素を一部取り入れることにより、同国にあった人的資源管理を行うことができるのではないかと、というのが、本研究の問題意識である。

2 モンゴル企業を取り巻く状況

2.1 モンゴルの歴史、産業、雇用など

モンゴルは、1924年以来社会主義国であったが、東欧革命による民主化の波を受け、1990年に複数政党制を導入して社会主義を事実上放棄し、民主化・市場経済化の道を選択した。1992年には、モンゴル国憲法が施行され、「モンゴル国」となった。

モンゴル国家統計局（2023）によると、同国の2022年の人口は3,457,500人、うち雇業者1,180,500人、失業者84,700人であり、失業率は6.7%である。市場経済への移行直後、経済は混乱状態にあったが、近年、順調に経済成長を続けており、新型コロナウイルス感染症の影響はあったものの、2021年には経済活動が回復し始め、2022年の実質GDP成長率は4.7%で、2019年比1.7%となり、コロナ前の水準を上回った。同国の一人当たりGDPは1,580万トゥグルグ（約70万円弱²）である。

2022年1月1日から「新労働法」が施行された。新労働法は、雇用契約を原則として期間の定めのないものとするなど長期雇用を推進するものであるほか、週労働時間の上限を56時間とするなど労働環境の整備を図るものである。副業など新しい働き方についての規定を新設したり、3年間という期間制限はあるものの配置転換が可能であることを明文化したりしていることも注目される（Nomin & Advocates LLP, 2021）。

2.2 モンゴル・日本人材開発センターの取り組み

国際協力機構（JICA）は、移行経済国における「顔の見える援助」、ビジネス人材育成と日本との人脈形成の拠点として、移行経済国において、2000年より順次、日本人材開発センターを開設した。「モンゴル・日本人材開発センター（以下、日本センター）」は、2002年からプロジェクトが開始され、現地経営者や管理職に、日本的経営手法を取り入れた近代的企業経営を学ぶ機会を提供してきた。ここでいう日本的経営とは、人材の大切さの尊重などを特徴とするものである（伊丹, 1987）。日本センターは、この考え方をもち

とに、経営管理、生産・品質管理のほか、人的資源管理などを学ぶことができるカリキュラムを提供してきた。同機構Webサイトによると、日本センター設置以来、500名以上の修了生を輩出している。人的資源管理に関しては、計画経済と市場経済の人事管理や、経営戦略と人事戦略、日本型人的資源管理と欧米型人的資源管理、等級制度、評価制度、賃金制度、採用についての考え方、能力開発、組織開発、退職管理などを扱っている。

3 先行研究

3.1 社会主義的な人事労務管理から資本主義的な人的資源管理への移行に関連する先行研究

ソ連時代の人事労務管理は、従業員登録、年金、兵役管理、労働時間管理、国家統計業務など書類上の業務が中心であり、管理 (management) というよりも、行政 (administration) であり、政治的社会的役割を第一義としていた (堀江, 2011)。人事計画や報酬制度は中央政府が行うことから、自由な労働市場が存在しないだけでなく、従業員のモチベーションの重要性は低く、いわゆる人的資源管理施策は存在しなかった (堀江・雲, 2014)。現代ロシアにおいても、人事労務管理の企業経営における位置づけが低い、労使関係管理を軽視している、効率的な外部労働市場がない、といった特徴があるという (堀江, 2018)。

東欧諸国で市場経済化が急速に進んだことから、移行経済国における人事労務管理に関する論文は2000年以降急増した。堀江・雲 (2014) によれば、①社会主義的遺制に焦点をあてているもの、②文化的遺制に焦点をあてているもの、③その他にわかれる。

このほか、移行経済国の人的資源管理がどう収斂するか検討するにあたっては、経路依存性に関する研究も参考となる。経路依存性とは、現在の選択は過去から蓄積されてきた諸制度の遺産によって制約される (North, 1990) というものであり、異なる移行モードは異なる経路依存的結果を生み出す (Stark, 1992)、移行経済国が置かれた状況によって多様性が生じる (Brewster, 2006) との考えに立つ。本稿も、グローバルスタンダード (米国的価値観) への収斂を前提としたユニヴァーサル・パラダイムではなく、多様なかたちでの収斂があるとする、いわゆるコンセプチュアル・パラダイムの立場に立つ。

また、伊丹 (2023) は、移行経済国がまっさきに取り入れようとした市場経済の制度は、株式会社だが、同制度は、法人を形成しやすくする一方で、企業の支配権の大小を生み出すものだという。そして、昨今日本で人的資本が注目されていることについて、日本では株主主権を基本原理としつつ従業員主権を挿入し全体を統御してきたが、バブル崩壊後、株主主権が行き過ぎた「アメリカ型資本主義」となったためではないかと指摘している。

3.2 モンゴルにおける人的資源管理の捉え方に関する先行研究

モンゴルにおいて人的資源管理をどう捉えているのかに関しては、大学等で人的資源管理についてどのように教えているか、という観点からのアプローチも考えられる。Batdelger, et al. (2022) は、民主化以降の同国の人的資源管理教育の変遷について、大学生向けモン

ゴル語テキストをもとに把握し、社会主義時代とその後では、用いられている語が大きく異なること、市場経済移行後多様な語が用いられるようになったことなどを把握している。

山崎ら (2022) は、同センターで日本的経営を学んだモンゴル企業12社を対象に、2022年5月から6月にかけて、オンラインインタビューを行っている。この際、離職対策として、社宅や医療サービスその他従業員を大事にするような意味合いでの福利厚生や訓練に力を入れている企業があることを把握している。また、与えられた目標を計画どおり遂行しようというソ連的な経路依存性が一部存在することや、伝統的な欧米型人的資源管理の導入が同国の文化的遺制との不適合を発生させ、離職率などの問題を深刻なものとしている可能性を指摘している。

また、Asano, et al. (2023) は、モンゴルのビジネススクールの社会人大学院生105名を対象にWeb調査を行い、彼らの人的資源管理施策などについての認知と文化的価値観が、定着意思、職務満足度に与える影響について分析している。調査では、回答者の53.3%が個人の人事評価指標としてKPI (Key Performance Indicator : 重要業績評価指標)³が用いられていると回答した。一方、MBO (Management by Objectives and Self Control : 目標管理)⁴がなされていると答えた者は27.6%であった。KPIは、BSC (Balance Score Card) の指標で、本来経営に用いるものであり、人的資源管理論では、そのまま個人の人事評価指標とするものとはされていない (Ghee et al., 2016) が、従業員は人事評価に用いていると受け取っている様子がうかがえた。また、職務満足度および定着意思を被説明変数として重回帰分析および共分散構造分析を行い、KPIを個人の人事評価指標とすることが、職務満足度および定着意思に対し、負の影響を与える場合があることを明らかにしている。表1は、支配的な扱いを非とする文化価値観を有する群においては、KPIを個人の人事評価指標とすることが、職務満足度、定着意思に、負の影響を与えていることを示したものである。

表1 人的資源管理施策などについての認知と定着意思、職務満足度

被説明変数	被説明変数に統計的に有意な正の影響を与えた説明変数	被説明変数に統計的に有意な負の影響を与えた説明変数
職務満足度 定着意思	報酬 訓練*	KPIを個人の人事評価指標とする* KPIを個人の人事評価指標とする
支配的扱いを是とする 文化的価値観 群	職務満足度 定着意思	従業員的生活・気持ちの重視 報酬、訓練*
支配的扱いを非とする 文化的価値観 群	職務満足度 定着意思	訓練、従業員的生活・気持ちの重視 訓練、従業員的生活・気持ちの重視

注：*は p<0.01、それ以外は p<0.05
説明変数は、訓練、報酬、従業員的生活・気持ちの重視、KPIを個人の人事評価指標とすること、MBOを行うことである。文化的価値観は Schwartz (1994)の尺度による。

(出所) Asano, et al. (2023) をもとに筆者作成

4 リサーチ・クエスチョンと調査概要

4.1 リサーチ・クエスチョンと仮説

以上のことを踏まえ、本研究では以下のRQを設定する。

RQ1 日本センターで日本的経営を学んだモンゴル企業⁵は、人的資源管理領域において、何を取り入れ、どう活かしているのか。

RQ2 日本センターで日本的経営を学んだモンゴル企業の人的資源管理施策と、離職率、職務満足度との関係はどのようなものか。

RQ1に対しては、インタビューを行った結果を整理・分析し、その結果により把握する。

RQ2に対しては、インタビュー結果をもとに、質的比較分析（QCA）により、Asano, et al. (2023) を踏まえて導出した以下の仮説を検証する。KPIには、非財務的なものも含め、さまざまなものがある。また、個人の業績評価の手法として適切に運用されれば効果があるとされているMBOにおいてKPIを考慮することは一般的に行われることであるが、本稿では、マネジメントにあたっての考え方をわかりやすくするため、①KPIをそのまま個人に割り振るかたちで人事評価指標として用い、達成しないと機械的に減給するような場合を「KPIマネジメント的な要素が強い」とする。また、同国における従業員マネジメントの現状を鑑み、KPIマネジメント的な要素の強弱と併せて、MBOマネジメント的な要素の強弱についても検討することとし、②KPIを設定しているかどうか、それを個人に割り振っているかどうかとかかわりなく、従業員の参加を意識したマネジメントを行っていることを「MBOマネジメント的な要素が強い」とすることとした⁶。

・H1：KPIマネジメント的な要素が弱いことと、従業員の生活・気持ちを重視していること、訓練が充実していることは、定着意思にプラスの影響を与える。

・H2：KPIマネジメント的な要素が弱いことと、従業員の生活・気持ちを重視していること、訓練が充実していることは、職務満足度にプラスの影響を与える。

4.2 調査の概要

調査対象は、JICA日本センターで日本的経営を学んだモンゴル企業で、2023年9月29日から10月3日にかけて現地でインタビューを行った8社のほか、山崎ら（2022）で用いた12社である。うち4社については、2回調査を行っているため、対象企業数は16社である。2022年、2023年とも、インタビューにあたっては、Posthuma et al. (2013)、Jackson et al. (2014)、Zhu et al. (2008)、Ulrich (1997)などを参考に質問すべきことを構造化し、経営や人に関する原則・哲学・考え方、人事方針、人事施策（雇用形態・従業員資格、配置・配属、賃金決定方法、報酬管理・評価、人材育成、採用、労使関係）、人事部の能力・運用、人事部の役割、日本型の人的資源管理についての理解などをたずねた。

2022年はオンラインで、2023年は対面でインタビューを行ったが、それ以外については同じやり方とした。インタビューの多くは経営に関して知見を有したモンゴル人通訳を介して行ったが、一部は日本語で行った。1回のインタビュー時間は1時間半程度で、了解を得て録音し、内容の確認を行った。なお、16社のうち5社において、従業員に対し、Asano, et al. (2023) で用いたものと同様の質問紙調査を実施したことから、QCA分析の際はその結果も参照した。

インタビュー時期は1年異なるが、オンライン、対面の両方のかたちでインタビューを行うことのできた4社を確認した限りでは、回答内容が時期によって異なるようなことはなかった。このことから、2022年および2023年のインタビュー調査結果を合わせて分析することに問題はないと判断し、16社を対象に分析を行うこととした。

5 JICA日本センターで日本的経営を学んだモンゴル企業からのヒアリング

5.1 各社の概要

インタビュー対象企業の面談時期、面談方法、面談者の役職および企業概要については、表2のとおりである。市場経済となってからの歴史が短い同国においては老舗にあたるような企業や、大企業グループに属する企業も含まれている。いずれも、2020～2022年に日本センターで、CEO、人事担当役員のいずれか1名が、日本的経営に関するコースを受講している企業で、人材マネジメントに何らかの問題意識を有している企業である。

表2 インタビュー対象企業の概要

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社
面談時期	2023年9月	2022年5月 2023年9月	2023年9月	2022年6月 2023年10月	2023年10月	2022年5月 2023年10月	2023年10月	2022年5月 2023年10月
面談方法	対面	Web・対面	対面	Web・対面	対面	Web・対面	対面	対面
面談者	CEO他	人事顧問	CEO他	CEO他	CEO他	人事部長他	人事部長他	CEO他
設立年	2005年	2008年	2015年	2014年	2002年	1992年	1991年	2008年
事業概要	自動車部品の製造・販売	電気設備の施工	ホテル、レストラン	食料品の製造・販売	各種ガラス加工製品製造	食料品の製造・販売	商社	コーヒーショップチェーン
従業員数	約40名	約65名	273名	約70名	約105名	約1400名	約115名	約140名
備考	日本企業の子会社 ISO9001などを取得		中堅ホテル		中国、米国、EU、日本の各品質基準をクリア		大企業グループの1企業	直営10店舗、フランチャイズ30店舗
	I社	J社	K社	L社	M社	N社	O社	P社
面談時期	2022年5月	2022年6月	2022年6月	2022年6月	2022年6月	2022年6月	2022年6月	2022年6月
面談方法	Web	Web	Web	Web	Web	Web	Web	Web
面談者	人事課長	社長	人事課長	人事部長	人事課長	人事課長	人事課長	人事課職員
設立年	2006年	2008年	2005年	2014年	2013年	2009年	2010年	2011年
事業概要	石材製品の製造・販売	観光小物製造業	歯科医院	美容医療	卸売・小売業、メンテナンス	建設・道路	鉱業	経理監査
従業員数	約60名	約40名	約50名	110名	97名	53名	440名	113名
備考	天然石を用いた内装品・家具を生産	カザフスタンの伝統的な手刺繍を施した伝統的なバッグを生産		美容業界の草分け的存在で、ブランドイメージあり	大企業グループの1企業		香港系外資企業。鉱業現場労働者は雇用上限10年、賃金は一般労働者の2倍と定められている	外資コンサルティング企業

(出所) 筆者作成

5.2 各企業の人事労務管理の状況

インタビュー結果をもとに、各企業の人事労務管理の状況について、企業が課題だと考えていることや日本的経営と関係が深い項目を中心に整理したところ、表3のとおり。各企業とも、日本型の人的資源管理をそのまま取り入れているわけではなく、モンゴルの実態に合わせ、取り入れるべきもの、取り入れられるものを取り入れていた。インタビューで聞いたことのうち、仮説との関係が深いものを、以下に挙げる。

5.2.1 賃金決定方法、報酬管理・評価

賃金は、中途採用や離職が多いことから、主に、労働市場を参照して決定しており、物価や賃金の上昇を受けて年に複数回賃金を引き上げているところが多かった。

個人の評価指標として、KPIを個人に割り振るかたちで用いているところもかなりあった（C、D、H、I、M、O）。その一方で、コンピテンシー評価などを取り入れている企業（O、G）もあった。評価は、直属上司が行い、社長などがこれを調整するという企業が大半を占めた。評価基準については、上司によって何を評価しているかが異なり、これを何とかしたいという企業（C）もあった。評価にもっと手をかけるべきだと考えつつ、人材が足りないこともあってそれができない、と悩む企業も目立った（C、H、N）。

目標の設定にあたっては、従業員が関与していると答えた企業も約半数を占めるなど、Asano, et al. (2023) で把握された状況とはかなり異なる結果であった。評価結果については、育成目的をもってフィードバックを行っている企業（A、D、O）がある一方で、

表3 インタビュー対象企業の人事労務管理の概要

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社
事業概要 (再掲)	自動車部品の製造・販売	電気設備の施工	ホテル、レストラン	食料品の製造・販売	各種ガラス加工製品製造	食料品の製造・販売	商社	コーヒーショップチェーン
従業員数 (再掲)	約40名	約65名	273名	約70名	約105名	約1400名	約115名	約140名
ミッション 浸透度	従業員に浸透	従業員に浸透	浸透していない	従業員に浸透	従業員に浸透	従業員に浸透	従業員に浸透	浸透していない
人事異動	あり	することもある	あり	あり	あり	あり	することもある	なし
等級等	職能資格的要素あり	専門的スキルを重視	職務等級	職能資格的要素あり	職能資格的要素あり	職務等級	職能資格的要素あり	職務等級
評価等	マネジメント力についても評価。加点主義	目標管理制度で毎月評価。罰則あり。スキルマトリックスを作成	KPIを指標とする。直属上司が評価するが、上司により評価基準は異なる。フィードバックは上司に一任	評価によっては減点あり。育成を意識して小まめにフィードバックを実施	指導力を評価。各部門が推薦する業績の良い人については別途処遇	態度なども評価。直属上司がフィードバック	目標管理制度を実施。2018年に、新しく人事評価制度を策定	業績評価が出来ているとは言いにくいところがある
人材育成	新入社員はOff-JTとOJT、それ以外はOJT。日本への研修（親会社での技能実習1年）あり	新入社員は2日間のOff-JT。その後はOff-JTとOJT。管理職はOff-JT	新入社員はオリエンテーションのもの。その後は主にOJT	新入社員が集まったところでオリエンテーションを実施。ウェイトレスはOJT。予算は事前に取らず、必要に応じて実施	指導した社員をランクアップさせた指導者には、2倍の報酬。新入社員は1月研修のあと配置。年間計画に基づき研修実施	研修体系はないが、専門研修、マネジメント研修あり。チームワーク重視	各種研修あり。研修予算を毎年確保	フランチャイズも含めたバリスタ研修あり
採用	リファラル採用が多いが、新卒採用あり	プロジェクトごとの採用だが、新卒採用あり	中途採用のみ	中途採用のみ	中途採用が多いが、新卒採用あり	中途採用が多いが、新卒採用もあり	中途採用が多いが、新卒採用もあり	中途採用のみ
備考	人材の確保が課題。社長が社員一人ひとりにフィードバック	管理職の育成が課題。満足度調査を実施	人材の確保が課題。採用したいが、人が来ない。人手不足のために仕事がかまらず、従業員が疲弊している	人材の確保が課題。アプリによる報告など仕事のしかたを工夫	3年勤続でボーナス支給あり。住宅補助あり。福利厚生として医師と契約。民族衣装などで企業文化育成。2018年より欧州企業が投資し、経営に加わる	離職率が高いことが課題。上司が日本留学経験あり	フィロソフィーを重視。日本の人事管理についての書籍を参照。PDCAと5S、カイゼン、QC活動を組み合わせて実施	コーヒー関係は人気なので採用はできる。勤続年数は短く、バリスタは長くて1年、店長2~3年くらい。業績はよいが、M&Aで多忙

(出所) 筆者作成

フィードバックするかどうかを上司に任せている企業（C）や特に行っていないという企業（J）もあった。また、評価は行っているが、評価が処遇に反映できていない企業（G）もあった。社会主義時代を反映して、同国においては、事実上罰則に近いようなルールを有する企業も珍しくないが、評価が悪い場合は何らかのペナルティを設けている企業（B）や、ミスをした場合は減点などをする企業（I、J）もあった。

5.2.2 人材育成

経営や人に関する考え方についてたずねたところ、各企業とも口を揃えて、人を大切に、人材を育成したい、と回答したが、訓練などの実施状況はかなり異なり、日本の親会社に技能実習生の形で派遣して最新技術を学ばせている企業（A）や、海外の大学院に従業員を派遣している企業（G）、毎年予算を確保して計画的に研修などを実施している企業（E、G）がある一方、実施しているがうまくいっていないという企業（B、H）もあ

表3 インタビュー対象企業の人事労務管理の概要（続き）

	I社	J社	K社	L社	M社	N社	O社	P社
事業概要 (再掲)	石材製品の製造・販売	観光小物製造業	歯科医院	美容医療	卸・小売業、メンテナンス	建設・道路	鉱業	経理監査
従業員数 (再掲)	約60名	約40名	約50名	110名	97名	53名	440名	113名
ミッション 浸透度	浸透していない	従業員に浸透	従業員に浸透	浸透していない	従業員に浸透	浸透していない	浸透していない	従業員に浸透
人事異動	なし	あり	なし	なし	なし	なし	なし	なし
等級等	年功給	成果給だが差はつけない。賃金水準は低い	付加価値で判断する	賃金テーブルなし	スキルマトリクスあり	賃金は業界平均をもとに決定	政府の報酬ルールを遵守	あり。外国人は年俸、モンゴル人は月給
評価等	納期に間に合わせられるかが一番のポイント。失敗して材料を無駄にした場合は罰金	失敗したら減点。現場社員にフィードバックなし。生産個数や品質も見ると、仲良くポジティブに働いていることを重視	MBOは実施していない。KPIを用いていたが、今は用いていない。最終的には社長が決定する	業績評価はしておらず、社長が処遇を決めている	育成に熱心に取り組んでいるのに比べ、評価の方は、処遇に反映されていないところがある。直属上司が評価	納期管理ができていないか、自発的に働くか、欠勤・遅刻はないかを重視。評価制度は整っていない	KPI、スキルマトリクス、事業部門の目標達成など複数の評価スキームあり。フィードバックの仕組みがあり、育成に活用	目標管理制度を実施。人事は訓練や評価に関与していない
人材育成	基本的にOJT。労働安全衛生などについて学ぶ	OJT中心。OJT指導者への、追加報酬なし。自発性を重視	研修を積極的に実施。医療関係で、専門性が重要なので、何を学びたいかたずねている。指導が上手な者には給与を上乗せしている	上手に指導できる者にインセンティブを与えている	キャリアパスあり。OJT、OffJTを組み合わせて、人材を育成。訓練予算をあらかじめ確保。スキルマトリクスもキャリアマップもある	電気工事など専門的な訓練が必要な時は、外部の研修を受講。あとは労働安全衛生研修を実施しているくらい	スキルマトリクスあり。能力アップのために、KPIを活用。その一方で、MBOなども実施。リーダーシップ研修なども実施	人材は調達すべしとの経営方針だが、育成を重視する幹部もいる。キャリアパスは明確
採用	中途採用のみ	中途採用のみ	中途採用が多いが、新卒採用もあり	中途採用が多いが、新卒採用を増やしたい	中途採用が多いが、新卒採用もあり	中途採用が多いが、新卒採用もあり	中途採用のみ	中途採用が多いが、新卒採用もあり
備考	定着率が低いことが課題	労働時間など柔軟に対応	誕生会や報告会などを積極的に実施	人事制度が整備されていないことが課題。ブランドイメージがあり定着は良い	CSRなどにも注力。従業員満足度も実施	CSRなどにも注力	家族を含めた面倒見のいい企業風土がある。CSRなどにも注力	ハイレベルの人材が少なく、優秀な社員の採用が課題

(出所) 筆者作成

た。人材を育成したいという思いを持っている企業は多く、育成に尽力し、指導した社員をランクアップさせた指導者には2倍の報酬を与えるなど、指導が上手な社員にかなりの給与の上乗せをしている企業（E、L、M）もあった。

5.2.3 日本的経営や日本型の人的資源管理について

日本的経営や日本型の人的資源管理についての捉え方は企業によって異なるが、従業員一人ひとりがそれぞれ役割を果たしている（A、C）、5Sなどルールを遵守している（E）、企業のビジョン、ミッションを理解している（C）など、従業員が仕事に取り組む姿勢を評価する企業が多かった。自分たちなりにミックスしている（E）、そのまま真似ることはできないが、自分たちに合った方法を作り出したい（F、G）という企業もあった。

多くの企業が、高い離職率に悩み、ある程度長く働いてもらうために、賃金だけでなく、従業員に対する接し方を工夫する企業や、未経験者を育てるために指導者を処遇する企業なども複数あった。比較的離職率が低く、安定的に人材を確保できていると答えた企業もあったが、そのような企業であっても数年でかなりの従業員が入れ替わり、長期雇用を前提とした制度を導入することは難しいとみていた。また、従業員に仕事の意義を理解してもらうために、ビジョン、ミッションの浸透に力を入れ、「これまではホームページに書くために作っていたが、同じ方向を向いてもらうために、本当に必要だと思って、今作り直している」（C）といった話も聞くなど、従業員に向かい合っている様子が見えた。

6 質的比較分析の手順および分析結果

6.1 質的比較分析（QCA）とその分析手順

分析にあたっては、質的比較分析（Qualitative Comparative Analysis:QCA）を用いた。QCAは、Ragin（1987）が提唱した質的分析方法で、因果関係の分析などのために使われることが多いが、回帰分析などの統計的手法と違い、集合論や論理学等を利用した手法である（森、2017a）。集合論的な概念である整合性（consistency）と被覆度（coverage）という指標を導入し、経験的裏付けの強さの評価を行う（Mello, 2021）。集合論的な整合性は、「特定の条件組み合わせを共有するケースが、どの程度、同一の結果を示すか」を評価する指標（Ragin, 2008a）、集合論的な「被覆度」は、「ある原因条件やその組み合わせがどの程度、特定の結果の発生を説明できるかを表す」指標である（Mello, 2021）。

田村（2015）によると、QCAは少数の事例からでも因果関係の把握が可能で、要因となるものやその結果が曖昧であっても使用することができ、特に経営領域では有効性が高い。

QCAは、大別すると、条件・結果を二値データとして扱う「クリスプ集合QCA（csQCA）」、三値から四値の値を扱う「マルチバリューQCA（mvQCA）」、連続的な値を扱う「ファジー集合QCA（fsQCA）」がある。本稿では、「0」、「0.5」、「1」の三値によりある程度微妙な差異も表現したいこと、既存の統計分析と相性がよく経営学研究では主流となっていることなどから、fsQCAを用いる。fsQCAを行えるソフトは複数あるが、

QCAの提唱者であるRaginらが開発したFuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis (fs/QCA) を用いた。

QCAでは、「原因条件」と「結果」を定め、整合性と被覆度を確認しつつ、分析を進める。まず必要条件の分析を行い、次に十分条件の分析を行う (Schneider & Wagemann, 2012)。

本稿では、先行研究などを踏まえ、「原因条件」として、①KPIマネジメント的要素が強いのか、②MBOマネジメント的要素が強いのか、③従業員の生活・気持ちを重視した施策を実施しているのか、④訓練が充実しているのか、の4条件を用いる。各条件について、各企業が、「0」、「0.5」、「1」のうちのいずれの値に当たるかについては、インタビュー内容をもとに、日本人研究者2名、モンゴル人研究者2名の計4名が十分協議し、判断した。KPIマネジメント的要素が強いかどうかについては、KPIをそのまま個人に割り振るかたちで人事評価の指標として達成を求め、達成しないと減給するなど、成果指標であるKPIで個人の人事評価を行っている場合は「1」、そうでない場合は「0」、どちらとも言えない場合は「0.5」とした。MBOマネジメント的要素が強いかどうかについては、目標設定にあたって従業員が上司と話し合っている場合のほか、人事評価のフィードバックの際に上司から何を目指すべきか伝えている場合など、従業員の参加を意識したマネジメントを行っている場合は「1」、目標設定に従業員が全く関与せず、フィードバックも受けていない場合は「0」、どちらとも言えない場合は「0.5」とした。

「結果」としては、職務満足度および定着意思を用いた。各企業におけるこれらの値が、「0」、「0.5」、「1」のいずれの値に当たるかについては、インタビュー調査で企業の人事責任者等から聴き取った内容に加え、5社で行った質問紙調査結果についても参照した。

分析に先立ち、原因条件として使用する集合とその否定のすべてについて、必要条件としての整合性と被覆度を確認したところ、表4のとおりであった。定着意思、職務満足度とも、整合性は0.90以上であり、被覆度は0に近い数字ではなかった。いずれも取るに足りない必要条件ではないと考えられることから分析を続けることとし、真理表を用いて十分条件について分析することとした⁷。真理の判断にあたっては、Ragin (2008b) を参考に、整合性0.75以上を1とし、0.75未満を0とした。

表4 原因条件として使用する変数の必要条件としての整合性と被覆度

	consistency	covenage
定着意思	1.000000	0.586207
職務満足度	1.000000	0.655172

(出所) 筆者作成

6.2 分析結果

6.2.1 職務満足度に関する分析結果

まず、職務満足度を被説明変数として、fsQCAを行った結果、3つの論理式と被覆度

および整合性のスコアが得られた。この結果を表5に示す。

表5 高い職務満足度を実現する条件組み合わせ

	素被覆度 raw coverage	固有被覆度 unique coverage	整合性 consistency
①MBO マネジメント要素強*従業員の生活・気持ちの重視*訓練	0.526316	0.368421	0.909091
②~KPI マネジメント要素強*MBO マネジメント要素強*訓練	0.315789	0.157895	0.857143
③~KPI マネジメント的要素強*従業員の生活・気持ちの重視*訓練	0.263158	0.105263	0.833333
解被覆度 (solution coverage)	0.789474		
解整合性 (solution consistency)	0.9375		

注：「~」は否定を、「*」は「かつ」を表す。

(出所) 筆者作成

高い職務満足度を実現する条件組み合わせとしては、①MBOマネジメント要素が強く、かつ、従業員の生活・気持ちを重視した施策を実施し、かつ、訓練が充実している、②KPIマネジメント的要素が弱く、かつ、MBO、マネジメント要素が強く、かつ、訓練が充実している、および、③KPIマネジメントとの要素が弱く、かつ、従業員の生活・気持ちを重視した施策を実施し、かつ、訓練が充実している、という3パターンがあった。また、①の組み合わせの企業の52.6%、②の組み合わせの企業の31.6%、③の組み合わせの企業の26.3%において職務満足度が高いことが読み取れた。さらに、①の条件のみで定着意思の高さの36.8%、②のみで同じく15.8%、③のみで同じく10.5%を説明することができた。整合性が0.75を上回っていることから、これらの条件組み合わせの妥当性は高いと言える。解被覆度は、従業員の定着意思を高いと判断する企業の78.9%が析出された3つの組み合わせパターンを有することを示している。また、解整合性は2つの組み合わせパターンの全体としての妥当性を示している。これらより、分析結果はうまく職務満足度の原因条件を表しているとは判断できる。

6.2.2 定着意思に関する分析結果

次に、定着意思を被説明変数として、fsQCAを行った結果、2つの論理式と被覆度および整合性のスコアが得られた。この結果を表6に示す。

表6 高い定着意思を実現する条件組み合わせ

	素被覆度 raw coverage	固有被覆度 unique coverage	整合性 consistency
①~KPI マネジメント要素強*MBO マネジメント要素強*訓練	0.352941	0.176471	0.857143
②~KPI マネジメント的要素強*従業員の生活・気持ちの重視*訓練	0.294118	0.117647	0.833333
解被覆度 (solution coverage)	0.470588		
解整合性 (solution consistency)	0.888889		

注：「~」は否定を、「*」は「かつ」を表す。

(出所) 筆者作成

高い定着意思を実現する条件組み合わせとしては、①KPIマネジメント要素が弱く、かつ、MBOマネジメント要素強が強く、かつ、訓練が充実している、および、②KPIマネ

ジメント的要素が弱く、かつ、従業員の生活・気持ちを重視した施策を実施し、かつ、訓練が充実している、という2パターンがあった。①の組み合わせの企業の35.3%、②の組み合わせの企業の29.4%において定着意思が高いことが読み取れた。さらに、①の条件のみで定着意思の高さの17.6%、②のみで同じく11.8%を説明することができた。整合性が0.75を上回っていることから、これらの条件組み合わせの妥当性は高いと言える。解被覆度は、従業員の定着意思を高いと判断する企業の47.1%が析出された2つの組み合わせパターンを有することを示し、解整合性は2つの組み合わせパターンの全体としての妥当性を示している。これらより、分析結果はうまく定着意思の原因条件を表していると判断できる。

7 考察

RQ1については、インタビュー結果から、採用が難しく、離職率が高い中で、①離職しないよう賃金水準に目配りしつつ、さらに手を打つことができないか、②人材をどう育成するか、③従業員にいか「きちんと」仕事をさせるか、といった悩みを抱えた企業が、従業員に、育成にあたる指導者を処遇する、企業の存在意義や仕事の意義について理解してもらうためにビジョン、ミッションの浸透を図る、フィードバックのしくみをつくる、プロセスなど数字で示される結果以外のものを評価するために人事評価基準を見直すなど、企業の状況に応じ、日本的経営の人間尊重的な部分を取り入れている様子がうかがえた。

RQ2については、fsQCAで高い定着意思や高い職務満足度を実現する条件組み合わせから、H1、H2とも概ね支持されることがわかった。

Asano, et al. (2023) では、モンゴルの社会人大学院生を対象に、彼らの人的資源管理施策への認知と文化的価値観が、職務満足度、定着意思に与える影響を調査し、①過半数がBSCの指標であるKPIが個人の人事評価指標となっていると受け取っていること、②職務満足度、定着意思に対し、従業員の生活・気持ちを重視した施策の実施や訓練の充実が正の影響を与える一方、支配的な扱いを是とする群では問題ないが、これを非とする群ではKPIを個人の人事評価指標とすることが負の影響を与えることがあることを明らかにしたが、これを裏付ける結果となった。ただし、今回のインタビュー企業では、Asano, et al. (2023) で把握された人的資源管理施策に比べ、全体に、KPIマネジメント的要素が弱く、MBOマネジメント要素が強く、従業員の生活・気持ちを重視した施策を実施し、訓練が充実している様子がうかがえた。これが、日本的経営を学んだためなのか、それとも、外部で学ぼうという企業であるためなのかについては、人的資源管理施策が、社会、経済など組織外の環境、経営方針や組織内の施策など組織内の環境とのフィットを要するものである。これを考えると、本調査のみで結論を導出することは困難だが、彼らが日本的経営と捉えているものは、主に従業員に向き合い、大事にすることであり、これについては、かなり取り入れられていた。また、従業員を意識するようになる中で、上からの目標を計画どおり遂行するというソ連的なやり方の見直しが進んでいることをうかがうことができ

た。また、同国の市場経済に対する捉え方には、株主よりも前に従業員を見るなど、かつての日本に近いものがある。現状、彼らは、株主をそこまで見ていないこともあり、親和性もあると考えられる。彼らが日本の経営と捉えていることを取り入れることにより、高い離職率やあまり良くない勤務態度を改善する糸口になる、ということはあるようだ。

8 おわりに

モンゴルは、社会主義時代、計画的な人員配置により人員確保・採用に苦労することはなく、従業員の意思による離職も少なかった。目標設定はもちろん、人材育成についても、ソ連型中長期的な計画に基づいて、政府が指示するとおり行えばよく、特に考える必要はなかった。働くことは、定められたことであり、働く側も「働く意味＝国の発展のため」であった。民主化当初は、多くの産業が破綻して工場が閉鎖され、失業者が増加した。特に地方都市では失業者があふれ、家畜の私有化を機に多くの者が地方の草原に戻り、遊牧民となる道を選んだ (Rossabi, 2005)。しかし、度重なる寒雪害などで家畜を失った遊牧民は、遊牧だけでは生活が維持できず、ウランバートル市を中心とする都市部への流入が加速した。こうした中、現在は主要産業となっている鉱山開発も進み、豊かになり、離職する自由が生まれ、「働く意味」が問われるようになってきた。

今回のインタビューで印象的だったことのひとつは、経営層が驚くほど熱心にミッション、ビジョンの浸透に取り組んでいたことである。若年人口割合が高いモンゴルでは、労働力人口の59.0%が40歳未満だ (モンゴル国家統計局, 2022)。彼らは社会主義時代を知らない。上から言われたとおりすればいいとは思わないだろう。同国の資本主義に対する捉え方には、株主よりも前に従業員を見るなど、欧米型の資本主義よりもかつての日本のそれに近いものがあるようだ。市場経済への移行により、株主資本主義とも言える伝統的な欧米型人的資源管理が導入されたが、これが同国の文化的遺制との不適合を発生させ、離職率などの問題をより深刻なものとしている可能性がある。従業員を重視する、かつての日本的な資本主義の要素を、企業にあわせたかたちで取り入れることにより、この問題を改善できる可能性があるのではないだろうか。

本研究では、同国を代表する企業を含む16社からインタビューを行うことができたが、課題も多い。第一に、JICA日本センターで日本の経営について学んだ企業からしかインタビューしていないことである。インタビューした企業から、学ぶ以前の状況と比べてどうかについても聞いたが、日本の経営について学んでいない企業からも話を聞く必要がある。第二に、KPIを賃金に連動させるかたちで人事評価に用いることが、なぜ、職務満足度や定着意思にネガティブな影響を与えるのかが、明らかになっていない。個人の業績評価の手法として適切に運用されれば効果があるとされているMBOにおいてKPIを考慮することは一般的に行われることである。また、マネジメント手法のひとつであるKPIを設定することそのものが、職務満足度などにネガティブな影響を及ぼすとは考えにくい。ネガティブな結果を招いた理由に、同国におけるKPIの設定や運用のしかたがある可能性が

考えられる。人事の世界でも、非財務情報の開示に注目が集まっているところでもあり、指標の設定・運用のしかたとの関係は、明らかにしたいところである。第三に、日本的経営から何を学んだかたずねてはいるが、従業員の生活・気持ちを重視した施策を実施するのは日本的経営に限ったものではなく、ある意味当然のことである。彼らは、欧米、韓国など日本以外の国からも、経営やマネジメントについて熱心に学んでいる。何をどう学び、採り入れているのか、この点についてはより丁寧に把握することが必要である。

【注】

- ¹ 森口（2013）は、アメリカ型の「伝統的」人事管理モデルの特徴として、①最低限のスクリーニング、②最小限の企業内訓練、③職務等級に基づく賃金、④定型的な職務と固定的な職務配置、⑤頻繁な解雇および先任権に基づく限定的な職務保障、⑥非協調的な労使関係、⑦ホワイトカラーとブルーカラー従業員の大きな待遇格差などを挙げている。
- ² 2024年2月10日現在の為替レートをもとに計算した。
- ³ 日本では、KPIに、営業利益、ROEなどの財務目標だけでなく、SDGsなどの非財務目標を盛り込む企業が増えてきている。これに対し、本稿で論じているKPIは、数字で示される旧いタイプのKPIで、具体的には、経営層から示される生産数量・販売数量、納期限である。本稿では、古いタイプのKPIを賃金に連動するかたちで個人の業績評価に用いる場合を想定している。会計学領域でも、Schiff & Hoffman（1996）が、部門の業績判断では財務指標が重視されるが、マネージャー個人の業績判断は非財務的指標で説明できる部分が多いことを明らかにし、財務指標がそのまま個人の業績評価に用いられているわけでないことを示している。なお、KPIは、その性格上、結果をみるためのもので、プロセスをみるための指標とは言いにくいことから、そのまま個人の業績評価に用いることは、人的資源管理施策として一般的ではなく、不正を招くおそれなども指摘されている（Ghee et al., 2016, pp.370, 384-389）。
- ⁴ MBOは、Locke & Latham（1990）が提唱した目標設定理論に基づく一般的な経営手法であるが、従業員の参加を促すものであることから、ここに挙げることとした。
- ⁵ セミナー、書籍、その他親会社の影響を受けるなど、日本センター以外でも学んだ企業についても含まれるが、因果関係の把握を主目的としているわけでないことから、排除していない。
- ⁶ したがって、賃金連動KPI評価だが、小まめにフィードバックして自覚を促す（D）など、両方の要素が高い企業もある。
- ⁷ 真理表作成に先だち、各条件についてポジティブ、ネガティブ両方の事例があること、直観に反するような条件の組合せがないこと、1/3程度は別の値となっていることを確認した。

【参考文献】

- 1 伊丹敬之 [1987] 『人本主義企業：変わる経営変わらぬ原理』、筑摩書房。
- 2 伊丹敬之 [2023] 「カネの結合体とヒトの結合体の二面性」『組織科学』、57（1）、pp.4-17。
- 3 国際協力機構Webサイト。https://www.jica.go.jp/activities/schemes/tech_pro/japancenter/mongolia/index.html（2024年2月15日参照）。
- 4 田村正紀 [2015] 『経営事例の質的比較分析：スモールデータで因果を探る』、白桃書房。
- 5 堀江典生 [2011] 「ロシア企業の職務再設計：維持される旧ソ連型職務分析」『ロシア・東欧研究』、40、pp.65-78。
- 6 堀江典生 [2018] 「現代ロシア企業人事労務管理の東西地域間異同性」『比較経済研究』、55（2）、pp.25-227。
- 7 堀江典生・雲和広 [2014] 「欧州移行経済における社会主義的遺制と人事労務管理 一体系的レ

- ビューの試み—], IER Discussion Paper Series, A618。
- 8 森口千晶 [2013] 「日本型人事管理モデルと高度成長」『日本労働研究雑誌』, 634, pp.52-63。
 - 9 森大輔 [2017] 「質的比較分析 (QCA) のソフトの使用法—fs/QCAとRのQCA・Set Methods パッケージ (1)」熊本法学140, pp.209-250。
 - 10 モンゴル国家統計局 [2022] *Mongolian Statistical Yearbook 2022* (ҮНДЭСНИЙ СТАТИСТИКИЙН ХОРОО [2023] *МОНГОЛ УЛСЫН СТАТИСТИКИЙН ЭМХЭТГЭЛ 2022*). <https://www.1212.mn/en/statistic/file-library/view/69493902> (2024年2月10日閲覧)。
 - 11 山崎京子・浅野浩美 [2022] 「移行経済国における人的資源管理の経路依存性に関する一考察 —モンゴル企業の事例」『国際戦略経営研究学会2022年度年次大会報告要旨集』, pp.77-80。
 - 12 Asano, H., Batdelger, N., Altanchimeg, Z., Yamazaki, K. [2023] “Perception of HRM in Economic Transition: Influence of Meaningful Work and Cultural Dimensions in Mongolia”, *The 3rd Vietnam – Japan International Business Conference (VJIBC#03-2023) on Business Adaptation to global Uncertainties, Japan International Business Conference Proceedings*, pp.234-252.
 - 13 Batdelger, N., Altanchimeg, Z. [2022] 「移行経済国における人的資源管理教育の変遷についての一考察—大学生向けモンゴル語教科書の内容の比較検討から—」, 国際戦略経営研究学会研究会 (2022/08/01) 資料。
 - 14 Brewster, C. [2006] “Comparing HRM policies and Practices across Geographical Borders”, In Stahl, G. & Bjorkman, I. (eds), *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
 - 15 Ghee S. L., Robert L. M., John H. J..(2016) *Human Resource Management - An Asia Edition*, Cengage Learning Asia, 2nd Edition.
 - 16 Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. [2015] “An aspirational framework for strategic human resource management”. *Academy of Management Annals*, 8 (1), pp.1-56.
 - 17 Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990) *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc..
 - 18 Mello, P. A. [2021] *Qualitative comparative analysis: An introduction to research design and application*, Georgetown University Press. (東真一・横山斉理 (訳) [2023] 『質的比較分析 (QCA) —リサーチ・デザインと実践—』, 千倉書房)。
 - 19 Nomin & Advocates LLP [2021] *Revised Labor Law of Mongolia (Labor Law_eng_v1_20211029)*. https://www.nominadvocates.com/upload/files/Client%20note_Labor%20Law_eng_v1_20211029.pdf (2024年2月17日閲覧)。
 - 20 North, D.C. [1990] *Institutions, Institutional change and economic performance*, Cambridge: Cambridge University Press. (竹下公視訳 [1994] 『制度・制度変化・経済成果』, 晃洋書房)。
 - 21 Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. [2013]. “A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research”, *Journal of management*, 39 (5), pp.1185-1220.
 - 22 Ragin, C.C. [1987] *The Comparative Method : Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, University of California Press, 1987. (鹿又伸夫訳 [1993] 『社会科学における比較研究—質的分析と計量的分析の統合に向けて』, ミネルヴァ書房)。
 - 23 Ragin, C.C. [2008a] “Measurement versus Calibration: A set-Theoretic Approach”, In Box-Steffensmeier, J. M., Henry E. B., & Collier, D. (eds), *The Oxford Handbook of Political Methodology*, pp.174-198. Oxford : Oxford University Press.
 - 24 Ragin, C.C. [2008b] *Redesigning social inquiry : Fuzzy sets and beyond*, The University of Chicago Press, Chicago, USA.
 - 25 Rossabi, M. [2005] *Modern Mongolia: from Khans to Commissars to Capitalists*, Univ of California Press. (小長谷有紀 (監訳), 小長谷有紀 (翻訳), 小林志歩 (翻訳) [2007] 『現代モンゴル—迷走するグローバリゼーション—』, 明石書店)。
 - 26 Schiff, A. D., & Hoffman, L. R. (1996). “An exploration of the use of financial and nonfinancial

- measures of performance by executives in a service organization”, *Behavioral Research in Accounting*, 8, pp.134-153.
- 27 Schneider, C. Q. & C. Wagemann. [2012] *Set-Theoretic Methods for the Social Sciences : A Guide to Qualitative Comparative Analysis*, Cambridge University Press.
- 28 Stark, D. [1992] “Path dependence and privatization strategies in East Central Europe”, *East European Politics and Societies*, 6 (1), pp.17-54.
- 29 Schwartz, S. H. (1994). “Beyond individualism-collectivism: New cultural dimensions of values”. In Kim, U., Triandis, H. C., Kagitcibasi, C., Choi, S. C. & Yoon, G. (eds), *Individualism and collectivism: Theory, method, and application*, pp.81-119. Newbury Park, CA: Sage.
- 30 Zhu, Y., Collins, N., Webber, M., & Benson, J. [2008] “New forms of ownership and human resource practices in Vietnam”, *Human Resource Management*, Published in Cooperation with the School of Business Administration, the University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management, 47 (1), pp.157-175.
- ※ 上記のほか、各企業のWebサイトについても参照した。