米澤　聡士 提出

博士学位申請論文審査報告書

外航海運業における人的資源のグローバル統合

Ⅰ　本論文の主旨と構成

1.　本論文の主旨

本論文の目的は、以下の 2 点である。第 1 に、外航海運企業の船員戦略に焦点を当て、多国籍企業における人的資源の「グローバル統合」に関する概念を、業種および職種レベルで精緻化すること。第 2 に、人的資源のグローバル統合との枠組において、外航海運企業が船員戦略を成功裏に展開するための要件を、代表事例ないし先進事例から帰納的に導出し、仮説として提示することである。

人的資源のグローバル統合とは、多国籍企業が世界レベルで能力水準の高い人的資源を効率的に活用する手段であり、「制度的統合」と「規範的統合」とに区分できる。制度的統合とは、人事制度を世界レベルで統合化し、国境を越えた人事異動を活発化させることである。これによって、企業は国籍にかかわらず能力水準の高い人的資源を採用し、最適な拠点に効率的に配置することが可能となる。これに対し、規範的統合とは、国境を越えた従業員の組織社会化を通じて、世界レベルで経営理念やポリシー、企業文化が共有されると同時に、従業員間ないし企業に対する信頼関係が構築されることである。これによって、企業特殊的な知識の移転・共有が促進され、人的資源の能力水準が高度化されると考えられる。

本論文は、外航海運企業の船員戦略、すなわち船員の採用（マンニング）、配置（クルーイング）、教育・訓練（トレーニング）、船員組織の多様性に関するマネジメント、継続的雇用に関するマネジメント、現場における船員間関係のマネジメントを、人的資源の「グローバル統合」として捉え、それらの構成要素をさらに「制度的統合」と「規範的統合」とに区分した上で、人的資源のグローバル統合に関する概念を、業種および職種レベルで精緻化している。本論文は、人的資源のグローバル統合に関するそれぞれの構成要素について、各分野の先行研究によって示されたインプリケーションを援用し、外航海運企業の船員戦略としての概念にブレークダウンすることで、人的資源のグローバル統合に関する概念の精緻化を試みている。

それと同時に、船員戦略の代表事例ないし先進事例である大手外航海運企業日本郵船と、主要なマンニング・ソースに関するケース・スタディから、それぞれの構成要素を成功裏に展開する要件を帰納的に導出している。本論文は、日本郵船の船員戦略を代表事例および先

進事例に位置づける根拠として、同社がわが国最大手の外航海運企業である点と、商船大学の設立・運営や訓練設備付船舶の導入など、船員のグローバル統合に関して、同社に固有の先進的な取り組みを実施している点を挙げている。ケース・スタディに関しては、船員戦略にコミットするプレーヤー、すなわち、日本郵船を中心に、国内外の海運企業をはじめ、船舶管理企業、海運行政機関、船員教育機関、海員組合等を対象に、提出者がインタビュー調査とオペレーション現場の参与観察を実施し、網羅的に質的データを収集している。本論文では、先行研究によって示された概念的フレームワークと、インタビュー調査および参与観察から得られた質的データを用いて、グローバル統合としての船員戦略の概念と、それを成功裏に展開するための仮説を帰納的に導出している。

また、本論文は、以下の問題意識に基づいて執筆されたものである。

すなわち第1に、多国籍企業活動のグローバル統合に関する概念を精緻化する必要性が挙げられる。多国籍企業活動のグローバル統合に関する議論は、これまで多くの先行研究において、「グローバル統合」と「現地適合」との二分法や、いくつかの戦略パターンへの類型化を中心に展開されてきた。また、それらの多くが、組織構造やマーケティング、イノベーションなどの視点から、包括的に論じられるものであった。

しかしながら、グローバル統合と現地適合によるベネフィットは、個々の産業部門や企業の戦略、製品や市場の性質によって異なっている。さらに、マーケティングや調達、生産、研究開発などの付加価値活動によっても、グローバル統合および現地適合のいずれが適切であるか、またどの程度のグローバル統合が、企業にとって最適なベネフィットをもたらすかが異なっていると考えられる。たとえば、Porter（1986）は、戦略の性質によって、グローバル統合か現地適合のいずれの戦略が適切であるかを、4つのパターンに区分して説明した。また、Ghoshal（1987）は、グローバル統合と現地適合のフレームワークについて、産業部門レベル、企業レベル、付加価値活動レベル、タスクレベルのそれぞれの次元に区分して論じる必要性を示した。このことは、多国籍企業による戦略のグローバル統合に関して、具体的な産業部門や付加価値活動にフォーカスし、より精緻な検討を加える必要があることを示唆している。

付加価値活動レベルに具体化した概念として、人的資源管理に関するグローバル統合が位置づけられ、その有用な概念的フレームワークとして、古沢モデルが挙げられる。古沢（2009）は、企業が世界レベルで能力水準の高い人的資源を効率的に活用する手段としてグローバル統合を挙げ、グローバル統合はさらに「制度的統合」と「規範的統合」とに区分できることを示した。すなわち、制度的統合とは、一般的な国際人的資源管理のフレームワークとしてMorgan（1986）が示した人的資源管理のタスクを世界レベルで統一化し、従業員の国籍に関わらず、同一の人事制度の下で採用、育成、配置、評価を行うことである。他方、規範的統合とは、国境を越えた従業員の組織社会化を通じて、経営理念やポリシー、企業文

化が世界レベルで共有されると同時に、従業員間の信頼関係が構築されることである。この人的資源のグローバル統合に関する概念は、国際人的資源管理の分野においてしばしば議論される「ヒトの現地化」の枠を超え、世界レベルで人的資源の効率的な活用を実現し、多国籍企業に固有の優位性をもたらす有力な手段として注目すべきである。

しかしながら、人的資源のグローバル統合がもつ重要性やベネフィット、具体的な手段は、個々の業種ないし企業が直面する労働市場の特性、従業員の職種や雇用形態、技術やスキルの特性、職務環境などによって異なっている。このことは、人的資源のグローバル統合に関して、一般的な概念をベースとしながらも、特定の業種および職種レベルにブレークダウンし、当該業種および職種に固有の要因を踏まえた上で、より精緻な分析を加える必要がある点を強く示唆している。

第2に、国際ビジネスにおける外航海運業と船員戦略の重要性が挙げられる。外航海運業は、国際貿易・国際物流を担う極めて重要な産業部門であり、日本の輸出入貨物のうち、重量ベースで99％以上が海上輸送に依存している現状を鑑みれば、外航海運企業がわが国の国際ビジネスにおいて不可欠なプレーヤーであることは確固たる事実である。さらに、船舶オペレーションの現場を担う船員は、船員市場の状況や職務特性に鑑みれば、海運企業にとって極めて重要な経営資源であると言える。

主に新興国の経済発展に伴う海運需要の増大に対応するため、とりわけ2000年以降、世界の海運企業は積極的に新たな船舶を導入してきた。これに伴って、船舶の運航に必要な船員が世界的に不足し、能力水準の高い船員の確保が海運企業にとって焦眉の課題となった。また、この過程において、世界の海運企業が運航する船舶の重大な海洋事故が急増し、主要な事故原因として人的要因が指摘されている。これを契機に、海運企業が安定的に海上輸送サービスを行う要件として、船舶オペレーションに直接従事する船員の能力水準と、そのマネジメントである船員戦略の重要性がいっそう問われることとなった。2008年のリーマンショック以降、世界の海運需要は一時的に縮小したものの、中長期的に見れば、船員市場が逼迫する条件のもとで、今後も海運企業が安定的に海上輸送サービスを行うためには、世界レベルで船員戦略を成功裏に策定・遂行することが不可欠であると考えられる。このような背景から、海運企業が安定的に海上輸送サービスを行う上で、潜在能力の高い船員を採用し、効果的な教育・訓練を行うことによって、個々の船員の能力水準を高度化するだけでなく、船舶のオペレーション現場において的確なマネジメントを行う船員戦略が、今日においていっそう重要な役割を果たすと言える。

第3に、外航海運企業の船員戦略におけるグローバル統合の重要性が挙げられる。外航海運業は、現場レベルの従業員に関して、人的資源のグローバル統合、とりわけ制度的統合が最も進展している業種のひとつであると言える。今日の外航海運業を取り巻く上述の経営環境に鑑みれば、外航海運企業が船員のグローバル統合から獲得しうるベネフィットは、主に

以下の 2 点である。ひとつは、船員の安定的な確保である。とりわけ 2000 年代初頭以降、新興国の経済発展に伴って海上輸送需要が増大した結果、船員市場も世界レベルで需要過剰となり、海運企業間での船員獲得競争が激化した。このため、自社運航船のオペレーションを維持するために、船員を安定的に確保することが、海運企業にとって焦眉の課題となっている。これに対し、船員戦略を世界レベルで統合化することによって、世界の船員市場から効率的に船員を採用し、継続的に雇用することが可能になると考えられる。具体的には、制度的統合として、採用や評価、給与、昇進などに関する人事制度を世界レベルで統一すると同時に、継続的雇用のための施策を全社レベルで実施することによって、船員の安定的な確保と効率的な活用が可能になる。また、規範的統合として、企業特殊的な安全管理ポリシーや知識を共有し、船員間ないし海運企業に対する信頼関係が構築されることによって、船員の離職意思が抑制され、継続的雇用が達成される。

もうひとつは、船員の能力水準の高度化と標準化である。船員市場が逼迫するのに伴って、能力水準の低い船員が市場に参入し、船舶オペレーションの品質が低下することが懸念される。実際に、2000 年代中頃には、日本の大手海運企業においても、大規模な海難事故が相次いで発生した。事故原因は様々であるが、主に船員の能力水準に起因するものが多くを占めている。このため、海運企業の根幹に位置づけられる海上輸送サービスにおいて、安全かつ確実なオペレーションを実現するためには、船員の能力水準を高度化すると同時に、国籍やバックグラウンドにかかわらず、同一船種、同一職位の船員であれば、すべて同等の技術やスキルを有するよう、能力水準の標準化を図る必要がある。そのためには、全社レベルで統一化された教育・訓練プログラムを通じて、すべての船員が企業特殊的な知識を共有すると同時に、全社レベルで安全管理体制を整備し、すべての船舶において同等に運用されなければならない。これらの課題を達成する有力な手段として、船員のグローバル統合が位置づけられる。

これに対し、外航海運企業が船員のグローバル統合を達成する上で、制約要因となる課題が 2 点挙げられる。ひとつは、組織を構成する人的資源の多様性である。日本企業の場合、管理職レベルに相当する職員の約 9 割、ワーカーレベルに相当する部員のほぼ全員が外国人で占められている。一般的に、海運企業は、フィリピンやインド、ロシア、東欧諸国、東南アジア諸国など様々な国から、マンニング企業を通じて船員を雇用し、能力や経験に応じて各船舶に配乗する。このため、雇用する船員の国籍やバックグラウンドは多様であり、このことが、主に規範的統合に対する制約要因となりうる。

もうひとつは、船員の雇用形態である。船員は期間限定的な契約ベースで雇用され、1 回あたりの雇用契約期間は 3 カ月から 9 カ月と極めて短い。このため、一般的には船員市場における雇用の流動性は高い。企業の観点からは、一般的に、従業員の雇用期間が短く、流動性が高い場合、教育・訓練に大規模な投資を行い、世界レベルでトレーニング・プログラ

ムを統合化するインセンティブは低い。他方、従業員の観点からは、雇用期間が短いことによって、規範的統合の受容度が低下する。すなわち、雇用の流動性が高ければ、特定の海運企業の安全管理ポリシーや、安全重視の企業風土を含む企業特殊的な知識を吸収するインセンティブ、船員間の信頼関係を構築するモチベーションは一般的に低いと考えられる。これらのことから、短期的かつ不安定な雇用形態が、制度的統合と規範的統合の双方に対する制約要因となる。したがって、外航海運企業にとって、これらの制約要因を所与のものとしながら、船員の安定的な確保と、能力水準の高度化および標準化を達成するために、人的資源のグローバル統合が重要な手段になりうる。

本論文の特徴としては、以下の3点が挙げられる。

第1に、人的資源のグローバル統合に関する概念を、業種および職種レベルにブレークダウンし、現場レベルの従業員を対象とするより精緻な枠組を提示している点である。本論文の研究対象である外航海運企業は、グローバル統合に関していくつかの特徴を有している。具体的には、船員戦略における制度的統合が進展している点や、オペレーション現場に従事する従業員をグローバル統合の対象としている点、船員の雇用形態から、規範的統合が困難である反面、先進的な企業では規範的統合に向けた取り組みがなされている点が挙げられる。

前述のように、一般的な人的資源のグローバル統合に関しては、先行研究において有用な概念的フレームワークが提示されているが、それを特定の業種および職種レベルにブレークダウンし、当該業種に固有の労働市場の特性、従業員の職種や雇用形態、技術やスキルの特性、職務特性などの要因を踏まえ、個々のタスクレベルにまで精緻化されたものはほとんど見られない。また、現場レベルの従業員を対象に、そのグローバル統合に関する包括的な枠組を提示する研究もほとんどないと言える。その要因として、現場レベルの従業員は、単純労働に従事するワーカーとして捉えられ、競争優位の源泉として位置づけられることは稀である点が挙げられる。サービス産業において企業の競争優位を決定づけるのは、現場におけるサービス・デリバリーの品質であるが、現場レベルの従業員の採用、配置、教育・訓練、従業員間コミュニケーション、継続的雇用を包括的に捉えた枠組については、ほとんど研究がなされていないと言える。本論文は、人的資源のグローバル統合の概念を業種レベルに精緻化するだけでなく、現場レベルの従業員を世界レベルで活用する新たな視点を加えることによって、人的資源のグローバル統合に関する新たな枠組を提示している。

第2に、国際ビジネス分野において研究の蓄積がなされていない船員戦略を対象とする点が挙げられる。外航海運企業における船員戦略は、海運企業が優位性をもつマンニング・ソースから世界レベルで船員を雇用し、企業特殊的な教育・訓練によって能力水準を高度化し、効率的に船舶への配乗を行うことによって、船員の能力を自社の全社戦略に適合させる一連の活動である。外航海運企業の船員組織は、世界各国のマンニング・ソースから雇用された様々な国籍やバックグラウンドをもつ者で構成されている。日本の海運企業の場合、自社船

員（職員）の約９割が外国人であり、外国人船員のみが配乗される船舶が大部分を占めている。船員業務は、船舶という特異な職務環境において、常に変化する気象・海象条件に対応しながら、数ヶ月間連続して勤務するという固有の特性をもつと同時に、オペレーションの安全性が損なわれれば、海運企業や荷主に甚大な財務的損失をもたらすだけでなく、漁業や環境にも重大な影響を及ぼすリスクを負っている。また、船員の教育・訓練に関しても、外国人インストラクターによって行われる形が主流となり、船舶オペレーションというサービスの生産活動だけでなく、知識の創造・移転における外国人船員の役割もいっそう増大している。外国人船員は、全員が数ヶ月間の契約ベースで雇用される従業員であるにもかかわらず、海上輸送サービスの品質を大きく左右し、海運企業の競争優位を決定付ける重要な要素である。外航海運業における船員戦略の本質は、世界レベルで分散する質の高い経営資源を獲得し、それらを自社の戦略に統合化するプロセスであり、このプロセスによって海運企業の競争優位の根幹が形成される極めて重要な付加価値活動である。したがって、外航海運業の船員戦略は、国際ビジネスの観点から論じるべき課題を多く包含しており、同分野の研究対象として非常に重要性の高いものであると言える。

しかしながら、これまでわが国における国際ビジネスの分野で、外航海運企業の船員戦略ないし外航船員を対象とする研究は、ほとんど行なわれてこなかったのが現状である。一般的に、経営学で外航海運業を対象とする研究は、国際物流の観点からアプローチするものが大半であり、船員のマネジメントを人的資源管理として捉える研究は希少である。また、船員のマネジメントを対象とする研究は、航海学や安全工学などの分野において行われることが多いが、これらの研究は、船舶の操船や機関のマネジメントに関するより技術的かつ微視的な課題に焦点を当てるものであり、本論文とは根本的に異なる理解を目指すものとして峻別される。したがって、国際ビジネスの観点から外航海運業の船員戦略にアプローチし、同分野の理論的フレームワークを応用する形で概念を構築し、仮説を提示する試みは、国際ビジネス分野の研究に新たな可能性ないし知見を導出するものと考えられる。

第３に、研究方法の独自性が挙げられる。本論文においては、提出者が海運企業等の協力を得て、様々な調査対象に対して、2003 年から約 10 年間にわたり継続的に行ったインタビュー調査と、オペレーション現場である本船に乗船しての参与観察によって得られた質的データを用いて仮説の導出を試みている。これらの調査によって得られた１次データは、仮説の構築において強い説得力をもつ。とりわけ近年においては、企業の情報管理が徹底され、研究者の立場からのインタビュー調査や参与観察が困難となっているため、このような調査によって得られたデータの希少性が、本論文の特徴であると言える。

なお、本論文は理論的フレームワークと質的データを用いた帰納的な仮説の導出を目的としており、仮説の導出過程により重点を置いたものとなっているが、その理由として、提出者は以下の３点を挙げている。すなわち第１に、人的資源のグローバル統合に関して、業

種および職種レベルにブレークダウンし、当該業種および職種に固有の要因を踏まえた研究がほとんど行われていないこと。第2に、グローバル統合全体のフレームワークにおいて、制度的統合と規範的統合の具体的な構成要素を体系的に検討した研究がほとんどないこと。第3に、人的資源のグローバル統合が高度に進展し、企業の積極的な取り組みが行われるなど、その重要性がきわめて高いにもかかわらず、国際ビジネスの分野において、外航海運企業の船員を対象とする研究がほとんど見られないことである。以上のことから、本論文は、探索的な研究対象と研究課題に対して、明確な概念的フレームワークの構築を第一義の目的とするため、仮説の導出過程により重点を置いたものとなっている。本論文が、外航海運業におけるグローバル統合の概念提示から行われる探索的な研究であることを鑑みれば、質的研究の妥当性は確保されるものと考えられるが、提出者も示しているとおり、本研究対象についての定量的な実証研究は、今後の研究課題として位置づけられるものである。

2. 本論文の構成

本論文の構成は、以下のとおりである。

第1章　研究概要
- 第1節　研究目的および研究方法
- 第2節　問題意識
- 第3節　研究の特徴および意義
- 第4節　論文の構成および概要

第2章　外航海運企業における船員戦略と人的資源のグローバル統合
―先行研究と本論文の研究課題―
- 第1節　はじめに
- 第2節　国際ビジネス理論におけるグローバル統合
- 第3節　人的資源のグローバル統合
- 第4節　外航海運業における船員戦略とグローバル統合の重要性
- 第5節　外航海運企業における人的資源のグローバル統合に関する研究課題
- 第6節　小結

第3章　マンニングと立地優位性
- 第1節　はじめに
- 第2節　研究方法
- 第3節　多国籍企業理論における立地優位性の概念とマンニングの本質

第４節　外航海運企業の船員戦略におけるマンニング
第５節　マンニング・ソースとしてのフィリピンの立地優位性
第６節　小結

第４章　マンニング・ソースにおけるクラスターの構造と機能
第１節　はじめに
第２節　研究方法
第３節　海事クラスターとマンニング・クラスター
第４節　マンニング・クラスターの概念的フレームワーク
第５節　クロアチアにおけるマンニング・クラスターの構造と機能
第６節　小結

第５章　船員戦略における教育・訓練と知識移転
第１節　はじめに
第２節　研究方法
第３節　船員戦略における「知識」と「知識移転」の概念
第４節　外航海運企業における知識移転の事例　―日本郵船のケース―
第５節　効果的な知識移転のための要件
第６節　小結

第６章　船員戦略におけるダイバーシティ・マネジメント
第１節　はじめに
第２節　研究方法
第３節　客船事業におけるサービスの特性とダイバーシティ・マネジメントの重要性
第４節　客船事業におけるダイバーシティ・マネジメント
第５節　日本郵船グループにおける客船事業
第６節　客船事業におけるダイバーシティ・マネジメント
　　―郵船クルーズ「飛鳥Ⅱ」のケース―
第７節　ダイバーシティ・マネジメントの成功要件
第８節　小結

第７章　継続的雇用と船員市場の内部化
第１節　はじめに
第２節　研究方法

第 3 節　船員市場内部化の背景
第 4 節　船員市場の内部化インセンティブ
第 5 節　船員市場内部化の手段　―日本郵船のケース―
第 6 節　船員市場内部化の要件　―海運企業の優位性―
第 7 節　小結

第 8 章　継続的雇用とインターナル・マーケティング
第 1 節　はじめに
第 2 節　研究方法
第 3 節　インターナル・マーケティングの概念的フレームワーク
第 4 節　インターナル・マーケティングとしての船員戦略　―日本郵船のケース―
第 5 節　インターナル・マーケティングとしての船員戦略　―概念的フレームワーク―
第 6 節　船員戦略におけるインターナル・マーケティングの成功要件
第 7 節　小結

第 9 章　継続的雇用とリテンション・マネジメント
第 1 節　はじめに
第 2 節　研究方法
第 3 節　リテンション・マネジメントの概念　―先行研究と論点の整理―
第 4 節　リテンション要因と船員の知覚　―インタビュー調査結果の考察―
第 5 節　船員の継続的雇用とリテンション・マネジメントのプロセス
第 6 節　小結

第 10 章　オペレーションとクロスボーダー・コミュニケーション
第 1 節　はじめに
第 2 節　研究方法
第 3 節　安全管理におけるコミュニケーション要因の位置づけとインターフェイス
第 4 節　海洋事故事例とコミュニケーション要因
　　―日本郵船のケース（2002-2006 年）―
第 5 節　船舶オペレーションとクロスボーダー・コミュニケーション
　　―異文化マネジメント論の観点から―
第 6 節　小結

第 11 章　結論

外航海運業における船員戦略
―「人的資源のグローバル統合」としてのフレームワーク―

注
参考文献

Ⅱ　論文の概要

本論文の概要は、以下に示すとおりである。

第１章では、本論文の研究目的、研究方法、問題意識、研究の特徴および意義について述べられており、その内容は、上記「本論文の主旨」において説明したとおりである。

第２章では、グローバル統合に関する代表的な国際ビジネス理論と、人的資源のグローバル統合に焦点を当てた先行研究を概観し、一般的な概念を整理した上で、外航海運業における船員戦略の概念とグローバル統合の重要性について論じ、本論文における具体的な研究課題を明確にしている。

第１に、国際ビジネス論において、グローバル統合に言及した代表的な先行研究を概観し、多国籍企業活動全体におけるグローバル統合の論点を整理している。グローバル統合の概念を提示した代表的な研究として、Perlmutter（1969）、Fayerweather（1975）、Bartlett and Ghoshal（1989）、Doz et al（2001）が挙げられる。本論文では、多国籍企業活動全体を対象とするこれらの概念的フレームワークにおいて、人的資源のマネジメントは、いずれもグローバル統合を達成する手段のひとつとして捉えられている点に注目している。さらに、Porter（1986）およびGhoshal（1987）では、グローバル統合について、特定の業種や付加価値活動、職種、さらに下位のタスクレベルで分析する必要性が示されており、この点が本論文の重要な問題意識となっている。

第２に、本論文のベースとなる人的資源のグローバル統合に関する概念的フレームワークを整理している。本論文は、多国籍企業活動のグローバル統合を付加価値活動レベルに具体化した概念として、古沢（2009）によって提示された概念モデルを引用している。古沢（2009）では、世界レベルで能力水準の高い人的資源を効率的に活用する手段としてグローバル統合を捉え、さらに「制度的統合」と「規範的統合」の構成要素とに区分できることが示されている。この概念を踏まえた上で、本論文は、概念的フレームワークの整理と、業種レベルおよび職種レベルでの精緻化の必要性について論じている。

第３に、外航海運業全体において、船員戦略にコミットする企業の役割を明確にしている。すなわち、本論文の研究対象となる海運企業の範囲を明確にし、船員戦略を包含する船舶管理の概念を提示した上で、船員戦略にコミットするプレーヤーと、それぞれの役割を示して

いる。それによれば、大手外航海運企業の場合、船舶の所有者である船主と運航会社を兼ねていることが多く、オーナー・オペレーターと呼ばれる。さらに、本論文の研究対象となる日本の大手運航会社の場合、マンニングとトレーニング機能をもつ船舶管理会社を子会社として所有しており、船員戦略は実質的にオーナー・オペレーターである運航会社が策定し、子会社である船舶管理会社が遂行する形となっている点に特徴があるとしている。

第 4 に、本論文の研究対象である船員戦略の概念と船員業務の特性を明確にしている。すなわち、外航海運企業による船員戦略は、船員の採用（マンニング）、教育・訓練（トレーニング）、配置（クルーイング）の 3 つの活動を中心に、現場における船員間のコミュニケーション、昇進や給与に関する船員人事制度などを加えた概念として捉えられる。さらに、船員戦略に固有の重要な人的資源管理施策として、能力水準の高い船員の継続的雇用に向けた取り組みが挙げられる。また、船員業務は、世界レベルで標準化された基本ルールのもとに、船舶管理会社が定める安全管理マニュアルに従って遂行される。船員ないし船員業務の特性として、雇用形態に起因する就業期間の短期性や雇用の不安定性、人的資源の国籍・バックグラウンドの多様性、業務における危険性や職場の物理的な狭隘性ないし閉鎖性といった特異な労働環境などが挙げられる。海運企業は、これらの特性をもつ船員を世界のマンニング・ソースから雇用し、効果的なトレーニングを施した上で、個々の船員の能力や経験といったプロファイルと各船舶の業務ニーズとを適合化するクルーイングを的確に行わなければならない。また、現場における船舶オペレーションやコミュニケーションについても適切なマネジメントが不可欠である。さらに海運企業は、契約ベースの船員を継続的に雇用し、世界的な船員不足に対応するだけでなく、個々の船員に対する企業特殊的な知識の蓄積や能力水準の維持ないし高度化を図る必要がある。このような船員戦略と船員業務の特性に鑑み、外航海運企業は、これらの船員戦略を制度的に統合するだけでなく、規範的統合を達成することで、世界レベルで最適な船員の活用を行うことが可能になると考えられる。

第 5 に、上述の概念的フレームワークを踏まえ、外航海運企業における船員のグローバル統合の重要性を示している。船員戦略におけるグローバル統合の主要なベネフィットは、船員の安定的な確保と能力水準の高度化および標準化である。これらのベネフィットを阻害する要因として、上述の船員市場の特性、船員の多様性や雇用形態、船員業務の特性が挙げられるが、本論文では、これらの制約要因を克服し、成功裏にベネフィットを獲得する手段として、船員のグローバル統合を位置づけている。

そして最後に、上述の古沢モデルをベースに、船員戦略のそれぞれの機能を「制度的統合」と「規範的統合」とに区分し、外航海運企業における人的資源のグローバル統合に関する業種および職種、さらにタスクレベルの分析枠組と研究課題を明確に示している。

第 3 章から第 10 章までは、船員戦略のタスクごとに「制度的統合」と「規範的統合」とに区分した上で、それぞれの研究課題に対する議論が展開されている。このうち、第 3 章か

ら第5章までは、船員戦略における「制度的統合」として、船員の採用と配置、教育・訓練を位置づけている。

第3章では、制度的統合の第1の機能として、船員の採用であるマンニングと、配置に相当するクルーイングに焦点を当て、外航海運企業におけるマンニングの意思決定プロセスを明らかにした上で、主要なマンニング・ソースであるフィリピンの立地優位性について、インドとの対比を含めて論じている。マンニングは、船員戦略のグローバル統合において、最初の段階として位置づけられる船員の採用であり、クルーイングは、採用した船員を必要とする船種ないし職位に配乗することである。この点において、マンニングとクルーイングは、世界レベルで制度的に統合化されたプロセスと基準に基づく「配置」と「調整」として捉えられる。そして、海運企業によるマンニング・ソースの決定は、多国籍企業理論において論じられる人的資源管理の「立地選択」であり、その決定要因となるのが、マンニング・ソースとしての立地優位性である。本章では第1に、マンニングの本質と、マンニングにおける立地優位性の概念について、多国籍企業理論を用いて整理している。第2に、日本の大手海運企業の船員戦略を事例として取り上げ、マンニング・ソースの選択に関する意思決定プロセスについて検討している。第3に、海運企業および現地でのインタビュー調査に基づき、最大規模のマンニング・ソースであるフィリピンの立地優位性要素とそれらが形成される背景について、第2の船員市場規模であるインドとの相対的な概念を含めて明らかにしている。

ケース・スタディに関しては、日本の大手海運企業日本郵船、フィリピンでマンニングを行う同子会社、船員教育機関、船員関連政策機関、シンガポールの船舶管理子会社、インドのマンニング子会社、船員教育機関、海運政策機関、海運調査機関を対象とするインタビュー調査を通じて、各マンニング・ソースの立地優位性に関する質的データの収集を行い、その結果、以下の4点が明らかにされている。

第1に、海運企業によるマンニングの本質は、各国がもつマンニング・ソースとしての立地優位性と、自社の経営計画に示された運航船舶の規模や船種に基づく船員ニーズとを世界レベルで適合化することである。したがって、海運企業はマンニング・ソースの立地優位性を的確に評価し、自社の運航する船舶のオペレーションを円滑に遂行するために、世界レベルで船員のクルーイングを調整する必要がある。

第2に、マンニング・ソースとしての立地優位性要素は、人的資源である船員の能力および利用可能性に集約される。この点において、Dunningが示すサービス産業の特性を反映してはいるものの、同一の海運企業でも、付加価値活動レベルで立地優位性要素は異なり、「自然的資産」としての要素も重要な役割を果たすことが明らかになった。さらに、船員の能力および利用可能性が高度化する背景をブレークダウンすると、国によって異なる要因が優位性を形成していることが判明した。このことは、マンニング・ソースの立地優位性が、相対

的概念によって形成される点を示唆したものである。

第3に、マンニング・ソースとしての立地優位性が形成される背景として、経済発展水準が低く、高所得を獲得しうる職業への就業インセンティブが一般的に高いため、厳しい競争を経て獲得する船員の社会的地位が高い点が明らかになった。このことから、本来ならば制約要因となるはずの低い経済発展水準が、個々の人的資源のモチベーションを高め、就業競争を経て結果的に立地優位性を高度化していると言える。他方、船員の能力を高度化する背景には、マンニング・ソースに固有の要因も存在する。たとえば、船員のコミュニケーション能力が形成される背景は、国外への出稼ぎの必要性によって生じたフィリピンと、民族や宗教に関する国内の多様性に起因するインドとで異なっており、このことは、各マンニング・ソースに固有の背景が存在することを示唆している。

第4に、フィリピンにおける船員の能力として、「自然的資産」としての側面が強調されていたが、このことは、フィリピンにおいてマンニングを行う海運企業が、自社の船員戦略との相互作用を通じて、船員のもつ能力を高度化し、創造された資産に転換する必要があることを示唆している。すなわち、自然的資産としての船員の能力は、船員業務に従事する上で不可欠な資質であるが、自社の船員ニーズに適合させるためには、トレーニングをはじめとする船員戦略を通じて、能力水準を高度化する必要がある。その結果、Narula の示す所有特殊的優位と立地特殊的優位の相互作用を経て、マンニング・ソースとしての立地優位性がいっそう増大すると考えられる。

第4章では、前章で検討した立地優位性を形成する有力な要素として、マンニング・クラスターに焦点を当て、その構造と機能について検討している。

マンニング・ソースに形成される立地優位性の高度化プロセスには、船舶管理企業や船員教育機関、海運政策機関などの様々な企業や機関がコミットする場合が多い。すなわち、それぞれの企業や機関が意図するかどうかにかかわらず、特定のマンニング・ソースにおいて、船員の雇用や教育に関する様々なプレーヤーが相互に異なる役割を果たし、船員の能力水準を高度化したり、海運企業にとっての利用可能性を高めることで、マンニング・ソースとしての立地優位性が増大する。このことは、マンニング・ソースの立地優位性を形成するひとつの要因として、ある種のクラスターが機能していることを示唆している。本論文は、海運業全体の産業集積としてしばしば議論される「海事クラスター」が、大規模なマンニング・ソースに必ずしも形成されていない点に注目し、海事クラスターとは異なる概念として、「マンニング・クラスター」を峻別する必要性を強調している。

本章では第1に、クラスターに関連する国際ビジネスの諸理論を検討し、それらのインプリケーションに基づいて、マンニング・クラスターの構造、役割、機能を説明している。第2に、マンニング・クラスターが明確に形成されているクロアチアを事例として取り上げ、同国におけるマンニング・クラスターの構造、各プレーヤーの役割、クラスター全体の機能

について検討している。本論文は、クロアチアをケース・スタディの対象とする根拠として、同国が効率的なマンニング・クラスターを形成していると同時に、船員の能力水準や利用可能性の観点から、海運企業が重要な東欧のマンニング・ソースとして位置づけている点を挙げている。ケース・スタディに関しては、クロアチアのマンニング・クラスターを形成する海運企業や船員教育機関、海運行政機関等に対するインタビュー調査を実施し、主に質的データを収集している。第3に、先に示したマンニング・クラスターの概念的フレームワークとクロアチアの事例から、マンニング・クラスターの構造と機能についての仮説を帰納的に導出している。

その結果、以下の2点の仮説を示している。第1に、マンニング・クラスターの構造と役割に関して、マンニング・クラスターは、マンニング・ソースの優位性を決定する「関連支援産業」の集積として位置づけられる。そして、船員の能力開発にコミットする様々なプレーヤー、すなわち船舶管理企業を中心に、マンニング企業、教育機関、現地海運企業、行政機関、海員組合などによって構成され、それぞれのプレーヤーが異なる役割をもつ。そして、マンニング・クラスターを形成する個々のプレーヤーが、効果的な取り組みを行うことができれば、船員能力および利用可能性を高度化させることが可能となる。第2に、マンニング・クラスターの機能に関して、クラスターのプレーヤー間には、主に船員経験者を中心とする人的資源を媒介として社会的ネットワークが形成される。そして、船員に体化された技術や知識、情報のフローがネットワークを通じて発生すると、各プレーヤーが移転された知識を活用することを可能ならしめ、それぞれのプレーヤーにおいてイノベーションを促進する。その結果として、マンニング・クラスター全体の優位性が高度化される。

第5章では、制度的統合の第2の機能として、船員戦略における教育・訓練（トレーニング）を、国境を越えた「知識移転」として捉え、企業内教育・訓練を通じて、船員の知識移転が成功裏に行われるための要件について論じている。

短期的な契約ベースで雇用する現場レベルの従業員に対して、世界レベルで統一化された企業内教育・訓練を行う企業はほとんどない。同様に、外航海運企業における国境を越えた知識移転にも、当該業種に固有の阻害要因が存在する。たとえば、日本の海運企業が運航する船舶に乗船するのは、大部分が外国人船員であるが、それらの船員は一定期間の契約ベースで雇用されるため、知識の受領者としての吸収能力やモチベーションには相当な差異がある。他方、海運企業の船員戦略における知識移転活動の水準も、自社における船員戦略の位置づけや、知識の移転者である個々の船員によって大きく異なっている点が指摘できる。しかしながら、外航海運業のようなサービス産業では、企業の優位性を構築する上で、現場レベルの人的資源に体化された技術やスキルなどの知識の重要性が極めて高く、まさに船員は、海運企業が提供する海上輸送サービスの品質を決定する重要な要素である。このため、海運企業は自社のもつ船舶オペレーションに関する知識を、様々な国籍、経験、能力をもつ

個々の船員に的確に移転し、全社レベルで能力の標準化を図る必要があると言える。

本章では、第1に、ナレッジ・マネジメントの先行研究によって示された概念およびインプリケーションに基づいて、船員戦略における「知識」ないし「知識移転」とは何かを明確にしている。第2に、日本の大手海運企業による知識の創造・移転の事例を検討し、知識移転の方法と課題を説明している。第3に、知識移転を対象とする理論的フレームワークを用いて、外航海運業の船員戦略における知識移転の概念を明確にしている。そして最後に、成功裏に知識移転を行うための要件について、帰納的に仮説を提起している。本章では、日本の大手海運企業である日本郵船を対象に、同社の船員戦略における知識移転活動を先進事例として取り上げ、インタビュー調査と参与観察によって、本事例に関する質的データを収集している。具体的には、日本郵船の本社船員戦略部門、シンガポールの同船舶管理子会社、フィリピンの同マンニング・トレーニング子会社、同社がフィリピンで運営する商船大学に対するインタビュー調査を行うと同時に、同社運航のコンテナ船において実施されているトレーニングに帯同し、知識移転にコミットする船員に対するインタビュー調査と、オペレーションにおける知識移転活動について参与観察を行っている。

その結果、本章では、船員戦略における知識を形式知的要素と暗黙知的要素とに区分し、それぞれの観点から、効率的な知識移転が行われるための仮説が提起されている。

形式知的要素の移転に関しては、以下の3点が挙げられる。すなわち第1に、海運企業の積極的な投資によって、全社レベルでのトレーニング・プログラムを整備する。すなわち、船員の教育・訓練に関して制度的統合を図る。これによって、知識の粘着性が低下し、世界レベルでの知識移転を円滑化するだけでなく、コストの制約によって他社に模倣される可能性も低下する。それと同時に、能力水準の高い船員を獲得することが可能となり、船員個人と海運企業の吸収能力が増大する。第2に、契約ベースの船員を継続的に雇用する。これによって、特定の海運企業が企業特殊的な知識を占有することが可能となるだけでなく、全社的な知識の標準化が促進される。すなわち、船員の継続的雇用によって、船員知識が全社レベルで共有され、規範的統合が達成される。第3に、適切な監査制度を構築・実施する。これによって、全社レベルでの知識の標準化が達成されると同時に、新たな知識ニーズが発見され、それが知識創造・移転プロセスにフィードバックされる。すなわち、世界レベルで制度的に統合された監査によって、船員の規範的統合がより確実に達成されるだけでなく、グローバル統合に関する課題を発見し、制度的統合の修正を図るなどの戦略的対応をとることが可能となる。

他方、暗黙知的要素の移転に関しては、以下の2点を提起している。すなわち第1に、マンニングにおいて、オペレーション現場での活発なコミュニケーションを生起せしめる船員を獲得し、クルーイングにおいて、オペレーション現場における知識の供給者と受領者となる船員が、同一もしくは類似の言語や文化的バックグラウンドを持つ者となるよう配置す

る。これらの要件を満たすことによって、インフォーマルなコミュニケーションが活発に生起し、暗黙知的要素の移転が積極的に行われる。すなわち、規範的統合を効果的に促進する要件として、知識の供給者および受領者間のコミュニケーション環境を、戦略的に形成することが挙げられる。第2に、オペレーション現場でのトレーニング手法を形式知化すると同時に、知識の供給者となる船員の責任と報酬を明確に規定し、知識の供給者が知識移転活動にコミットするサイクルを短縮化するなどの人的資源管理慣行を導入する。これによって、個人的なバイアスによる受領者の不利益を回避し、全社レベルで知識の高度化と標準化が可能となる。すなわち、知識の供給者としての役割を制度的に統合化することによって、規範的統合の達成をより確実なものにすることが可能となる。

第6章から第10章までは、船員戦略における「規範的統合」の機能として、船員組織における多様性のマネジメント、船員の継続的雇用、オペレーションの安全管理における船員間関係のマネジメントを位置づけている。

第6章では、規範的統合の第1の機能として、船員の配置と教育・訓練に焦点を当て、多様な国籍やバックグラウンドをもつ従業員を効率的に配置し、多様性に起因する制約要因を排除すると同時に、成果を最大化するために、いかなる教育・訓練を中心とするマネジメントが必要であるか、ダイバーシティ・マネジメントの観点から議論している。本論文の対象である外航海運業は、多様な国籍・バックグラウンドをもつ人的資源を活用することによって、アウトプットを生産する代表的な業種である。海運企業のなかでも、船員の多様性が最も顕著な部門が客船事業である。大手海運企業が運航する客船には、1隻あたり数百名の船員が乗務するが、これらの船員の国籍は、日本をはじめ欧州、アジア各国を中心に十数カ国以上にのぼる。サービス産業の一般的な特性として、アウトプットの品質を決定し、企業が競争優位を獲得する上で最も重要な要因が、サービスを提供する人的資源に体化されたスキルやノウハウである点が挙げられる。外航海運業に固有の特性として、船員の多様性だけでなく、流動性も高い点が指摘できる。このため、多様性による制約要因が大きく、多様性に起因する成果を成功裏に挙げるためのマネジメントがいっそう重要な役割を果たすと言える。したがって、海運企業にとっては、これらの多様な国籍・バックグラウンドを持つ船員のマネジメントをいかに遂行し、高水準のサービスを提供できるかが重要な課題となる。

本章では第1に、サービス・マネジメントおよびダイバーシティ・マネジメントに関する先行研究によって示された理論的フレームワークを用いて、クルーズ客船サービスにおけるダイバーシティ・マネジメントの概念を明確にしている。第2に、クルーズ客船事業のサービスにおけるダイバーシティの重要性と、ダイバーシティ・マネジメントの課題を明らかにしている。第3に、日本の海運企業によるクルーズ客船事業の代表的な成功事例として、郵船クルーズ「飛鳥Ⅱ」の事例を取り上げ、クルーズ客船の現場におけるダーバーシティ・マネジメントとしての取り組みを検討している。そして最後に、上述の理論的フレームワーク

とケース・スタディから、外航海運企業の船員戦略におけるダイバーシティ・マネジメントの成功要件とは何かを帰納的に考察している。ケース・スタディに関しては、日本郵船および「飛鳥Ⅱ」を運航する郵船クルーズ、船員トレーニング拠点であるフィリピンの同子会社、運航中の「飛鳥Ⅱ」においてインタビュー調査を実施し、同社客船事業におけるサービス・マネジメント、船員の採用、配置、教育・訓練、評価に関するインタビュー調査を行い、質的データを収集している。

本章では、船員戦略におけるダイバーシティ・マネジメントは、船員戦略の主たる活動であるマンニング、クルーイング、トレーニングのすべてに及ぶものであり、海運企業レベルの取り組みと、個々の船舶レベルのそれとに区別できるとした上で、以下の3点が明らかにされている。

第1に、海運企業レベルの取り組みとして、自社の船員ニーズにおける船員のコンピテンシーを明確化し、船員のダイバーシティを適合化できるよう、世界レベルで統合されたマンニングとクルーイングを行うことである。船員として求められるコンピテンシーは、配乗する船種や職位によって異なっているが、それぞれのポジションに必要とされる能力要件と、船員のもつ多様なコンピテンシー・プロファイルとを、マンニングの段階で明確化し、クルーイングによって適合化する必要がある。これによって、世界レベルで効率的かつ無駄のない人的資源の活用が可能となる。

第2に、企業レベルおよび船舶レベルの取り組みとして、体系的に統一されたトレーニング・システムを通じて、アウトプットの標準化を図ることである。これによって、船員の多様性に起因するサービスの不均質性を回避することが可能となる。客船事業に限らず、船員は、国籍やバックグラウンドにおける多様性だけでなく、数ヶ月間の契約ベースで雇用され、流動性が高いとの特性をもっている。このことから、個々の船員レベルでアウトプットの水準に差異が生じ、結果的に船員戦略のグローバル統合を阻害することが懸念される。そこで、全社レベルで統合化された船舶オペレーション現場でのトレーニング・システムを構築するだけでなく、個々の船舶でそれらを実行し、船舶のオペレーションにおいて均質なサービス品質を維持することが不可欠となる。

第3に、船舶レベルの取り組みとして、船員間のコミュニケーションを促進するフォーマルな制度を設けると同時に、インフォーマルなコミュニケーションを促進する環境を整備することが必要となる。船員組織の多様性は、コミュニケーションの阻害要因となりうるが、フォーマルなコミュニケーションによる情報共有や問題解決は、円滑な船員業務の遂行を促進するだけでなく、船舶オペレーションの安全性や効率性をもたらす。これに対し、インフォーマルなコミュニケーションは、現場におけるトレーニング効果を高め、アウトプットの品質を高度化するだけでなく、船員の職場満足度を向上させ、結果的に継続的雇用を達成することが期待できる。このようなコミュニケーションに関する要件が満たされれば、全社

レベルで船員の規範的統合が促進されると考えられる。

第7章から第9章までは、規範的統合の第2の機能として、船員の継続的雇用に焦点を当てている。外国人船員は短期的な契約ベースで雇用されるため、船員市場における流動性が高い。このため、海運企業にとっては、自社運航船のオペレーションに必要な船員を安定的に確保するだけでなく、能力水準の高い船員を継続的に雇用するためのマネジメントが、いっそう重要性を増していると考えられる。

第7章では、船員市場の内部化の観点から、船員の継続的雇用の重要性について説明している。海運企業が不完全な船員市場を内部化することによって、船員の安定的な獲得を可能にするだけでなく、船員の継続的な雇用を通じて、企業特殊的なスキルや能力が高度化され、人的資源に体化された知識を占有することによって、自社の優位性を高めることが可能になると考えられる。そこで本章では、海運業における船員市場の内部化に焦点を当て、内部化理論を援用して以下の4点について検討している。すなわち第1に、船員市場の内部化が必要とされる背景について整理している。第2に、海運企業が船員市場を内部化するインセンティブについて、内部化理論の概念を用いて説明を試みている。第3に、海運企業による船員市場の内部化が、具体的にどのような形で行われているかを、海運企業の事例を用いて明らかにしている。そして第4に、船員市場の内部化が成功裏に行われる要件とは何かを検討し、第8章および第9章の議論に発展させている。

ケース・スタディに関しては、大手海運企業日本郵船の本社船員戦略部門を中心に、国内の同社船員研修所、フィリピンの同マンニング、トレーニング子会社、シンガポールの同船舶管理子会社、インドの同マンニング子会社、クロアチアの同マンニング子会社に対して、同社における船員市場内部化の現状と課題、内部化の手法についてインタビュー調査を実施している。さらに、同社運航の船舶に乗船し、予備的に船員業務を参与観察すると同時に、同船の乗組員に対してインタビュー調査を行い、主に船員のキャリアパスに関する質的データを収集している。本章では、理論的検討と合わせ、これらの調査によって得られた質的データを用いて、上述の諸点を検討している。

その結果、本章では以下の4点が明らかにされている。

第1に、海運企業は、船員という要素投入物を独占的に利用することで、マンニングにおける取引コストを低下させることが可能となるだけでなく、それによって海運企業の優位性が増大すれば、能力水準の高い船員を独占的に利用しようとするインセンティブが増大する。第2に、海運企業は、船員市場の不完全性に起因する取引コストを回避し、船員に体化された知識を占有する目的で、船員市場の内部化を行う。船員市場の不完全性は、①船員獲得の不確実性、②船員に関する情報の非対称性、③買い手寡占の市場構造、④政府による市場への介入によってもたらされる。第3に、海運企業による船員市場の内部化は、船員の継続的雇用のほか、船員教育機関にコミットする手段によって達成される。すなわち、内部化

の対象となる船員市場とは、入社前の潜在的市場も含まれ、世界の船員市場をめぐる今日の競争環境において、潜在的市場の重要性がいっそう高まっている。第４に、船員市場の内部化が達成されるためには、海運企業のもつ優位性を船員が知覚すると同時に、海運企業が企業特殊的スキルの水準を高度化させることによって、特定の企業に対する船員の就業インセンティブが増大することが不可欠な条件であると論じている。

第８章では、船員戦略において、継続的雇用をもたらす人的資源管理施策を「インターナル・マーケティング」として捉え、海運企業側の観点から、船員の職務満足を醸成するための取り組みとは何かを検討している。

本章では第１に、インターナル・マーケティングに関する代表的な先行研究を概観し、概念的フレームワークを整理している。第２に、代表事例および成功事例として捉えられる大手海運企業のケースを取り上げ、同社の船員戦略について、インターナル・マーケティングの概念に関わる施策を中心に検討している。第３に、上述の概念的フレームワークとケース・スタディに基づいて、インターナル・マーケティングとしての船員戦略の概念を明確にしている。第４に、海運企業がインターナル・マーケティングとしての船員戦略を成功裏に展開する施策を、概念的フレームワークとケース・スタディから帰納的に導出している。

ケース・スタディに関しては、大手海運企業日本郵船を対象に、船員の継続的雇用に関する企業としての戦略的な取り組みを検討している。同社は、期間限定的な契約ベースで雇用される船員の再契約率が極めて高く、同社の取り組みが、インターナル・マーケティングとして成功裏に成果を挙げていることを示唆している。提出者は、日本郵船の船員戦略担当責任者および同担当社員に対するインタビュー調査を実施し、同社における船員戦略の現状、船員を対象とする人的資源管理施策、企業と船員とのコミュニケーション施策、従業員満足に対する企業側の認識についての質的データを収集している。

その結果、インターナル・マーケティングの観点から、海運企業の船員戦略が船員の従業員満足を高め、結果的に継続的雇用を達成する施策として、以下の５点を提示している。

すなわち第１に、自社の全社戦略に適合する船員市場を標的とし、船員戦略部門の目標を達成しうる船員を的確に選別・採用する。選別においては、船員の業務能力だけでなく、企業特殊的な業務システムやカルチャーとの適合性も含めた基準を用いる。これによって、インターナル・マーケティング・ミクスのプロセスが効果的に機能する。第２に、「製品」としての業務の魅力度を高める。「製品」には、業務と同時に船員に提供される給与や物理的な業務環境が含まれる。これによって、船員が高い「価格」すなわち能力を海運企業に提供するインセンティブが増大する。第３に、「製品」としてのトレーニング・システムを高度化させる。すなわち、大規模な設備投資や、企業特殊的なトレーニング手法を開発することによって、「製品」である船員業務の水準が高度化するだけでなく、船員にとっても、自己の能力水準が高度化するため、従業員満足とモチベーションの向上が期待できる。第４に、

「販売促進」としての採用広報活動によって、標的市場に対して効果的に海運企業の優位性を発信すると同時に、報償制度や福利厚生、コミュニケーション施策を効果的に展開する。これによって、能力水準の高い船員を引きつけ、船員業務を通じて従業員満足を達成することが可能となる。第5に、インターナル・マーケティングのプロセスを効率的に機能させることによって、海運企業と船員との間に、相互支援的な関係を構築する。その結果、船員の継続的雇用が促進されると考えられる。

第9章では、船員の継続的雇用に焦点を当て、離職意思抑制をもたらす心理・行動過程について、リテンション・マネジメントの観点から論じている。船員の継続的雇用をもたらす人的資源管理施策に関しては、すでに第8章において示されているが、船員の継続的雇用が成功裏に進展するかどうかは、人的資源管理施策の存在と離職行動実態との関係を検討するだけでは不十分である。すなわち、人的資源管理施策がどのように船員に知覚され、業種特殊的な背景や要因が何であり、いかなる行動を生起させる結果、リテンション成果に結びつくかを明らかにする必要があると言える。

本章では第1に、リテンション・マネジメントに関する先行研究を概観し、その概念を整理すると同時に、外航海運企業による船員を対象としたリテンション・マネジメントの論点を明確化している。第2に、海運企業が実施する人的資源管理施策を調査し、離職意思抑制をもたらす具体的な施策について検討している。第3に、船員および船員経験者に対するインタビュー調査から、人的資源管理施策を中心とするリテンション要因に対して、船員の知覚がどのように形成されるかを明らかにしている。第4に、人的資源管理施策とそれに対する船員の知覚を踏まえ、外国人船員の継続的雇用が成功裏に行われるプロセスを仮説として提示している。

インタビュー調査に関しては、日本郵船子会社であるシンガポールの船舶管理企業において、同社に乗船経験のある船舶管理者およびインストラクターを対象に、回答者の職務経歴、同社との契約動機、契約を継続した理由、リテンションに影響を及ぼす要因などに関して調査を実施している。さらに、同社運航船に乗務する船員を対象に同様の調査を行い、質的データを収集している。

その結果、本章では、人的資源管理施策を中心とする7項目のリテンション要因が、離職意思の抑制に至るプロセスを、リテンション・マネジメントの概念を用いて提示している。さらに、本章のインプリケーションとして、以下の4点を挙げている。すなわち第1に、リテンション・マネジメントのプロセス、とりわけ従業員による知覚の形成過程において、外航海運業ないしは非正規従業員に固有の要因が影響を及ぼす点である。したがって、効果的なリテンション・マネジメントを遂行するためには、業種特性ないし従業員の雇用形態によって、異なる手法が必要であると言える。第2に、リテンションに影響を及ぼす要因として、人的資源管理施策以外の要因も重要な役割を果たしうる点である。このことは、従業員

の離職意思抑制が、リテンションを意図せずに導入される人的資源管理施策や、従業員のキャリアを取り巻く諸要因によってももたらされる可能性を強く示唆している。第3に、非正規従業員であっても、リテンションに影響を及ぼす要因が単に給与水準のみにあるわけではないという発見事実は、リテンション・マネジメントの成果を、単に個々の人的資源管理施策の効果としてではなく、企業の人的資源管理システム全体と、従業員を取り巻く労働環境までを含む広範な要因から、包括的に導出される結果として捉える必要があることを示唆している。第4に、外航海運業の人的資源管理は、一般的にリテンション効果が低いとされるコントロール型の性質をもっているが、そのなかでもリテンション成果を挙げる企業が存在する事実は、人的資源管理の性質にかかわらず、リテンション・マネジメントによって差別化を図り、能力水準の高い人的資源を継続的に活用することが可能であることを示している。

第10章では、規範的統合の第3の機能として、現場における船員間関係に焦点を当て、とりわけ船舶オペレーションにおけるクロスボーダー・コミュニケーションの観点から、海運企業にとって存立基盤とも言える安全性を維持するためのマネジメントについて検討している。すなわち、船舶オペレーションの最重要課題である安全管理において、異なる国籍・バックグラウンドをもつ船員が、特異なコミュニケーション環境において、船舶オペレーションを安全に遂行するための要件とは何かを議論している。

海運企業にとって、船舶オペレーションの安全性は、コストだけでなく、自社に対する信頼性を著しく左右するため、競争優位の重要な源泉となる。さらに、外航船に乗務する船員の大部分が外国人であるため、国境を越えた安全管理が、海運企業にとって焦眉の課題であると言える。外航船舶には多くの国籍・バックグランドで構成される船員が配乗され、異なる国籍の船員同士が、船舶という特異な労働環境のもとで協調しつつ業務に従事している。船舶のオペレーションには、船員を中心に多くの国籍の人的資源が関係しているため、安全管理においても、国境を越えた従業員間の適切なコミュニケーションが不可欠であると言える。

本章では、第1に、海洋事故原因におけるコミュニケーション要因の位置づけを示すと同時に、安全管理の対象である船舶管理や船員業務において、どのようなコミュニケーションのインターフェイスが存在するかを明確にしている。第2に、大手海運企業で実際に発生した海洋事故をケースとして取り上げ、事故原因としてどのようなコミュニケーション要因が影響を及ぼしたかを検討している。第3に、異文化マネジメントの諸理論を援用し、クロスボーダー・コミュニケーションの観点から、安全管理における問題点が明確にされている。そして最後に、外航海運業における安全管理を成功裏に遂行するために、いかなるクロスボーダー・コミュニケーションが必要であるかを論じている。

本章の執筆にあたり、提出者は、大手海運企業日本郵船の協力を得て、同社運航船で発生

した海洋事故に関する詳細な資料を入手しており、その内容に基づいて議論を展開している。

その結果、海洋事故を防止し、安全管理を成功裏に行うためのクロスボーダー・コミュニケーションとして、コンテクスト、組織文化、組織特性、国民文化の4つの観点から、以下の仮説を提起している。第1に、船員組織のコンテクストを共有化するか、異質なコンテクスト環境を前提とし、共通言語による明示的なコミュニケーションをとることによって、業務上必要とされるメッセージの伝達が的確に行われ、業務遂行の安全性が増大する。第2に、船舶管理企業によって、船員組織における不確実性回避志向の組織文化を醸成すること。すなわち、船舶管理企業が不確実性回避志向の高い船員を採用、社会化することによって、安全管理重視の価値観が本船において浸透し、安全管理マニュアルが的確に機能する。第3に、エッフェル塔型の船員組織において、権力格差認識の差異にかかわらず、制度上の権限が集中する上位者の能力水準を高度化すると同時に、個々の船舶の上位組織に位置づけられる船舶管理企業が的確に管理・監督し、組織文化の標準化を図ること。それによって、物理的に分散する個々の船員組織だけでなく、全社レベルで安全管理水準を標準化することが可能となる。第4に、船舶管理企業による適切なマンニング、異文化理解力の醸成、上位者による船内生活全般にわたる文化的対応、船内生活における文化的コンフリクトのフィードバックを行うことによって、船員組織における多様性コストを回避ないし削減することが可能となり、マルチカルチャー・チームとしての船員組織が効率的に機能すると考えられる。

第11章では、これまでの議論をまとめる形で本論文の結論が述べられている。すなわち、本論文の結論として、外航海運業を対象に、人的資源の「グローバル統合」に関する概念を業種および職種、タスクレベルで精緻化すると同時に、それぞれのタスクごとにグローバル統合を成功裏に達成するための要件を仮説として提示している。本論文は、人的資源のグローバル統合に関する概念的フレームワークをベースに、現場従業員レベルのグローバル統合が著しく進展し、かつ重要性の高い外航海運業を対象として、業種および職種、タスクレベルでグローバル統合の概念を精緻化したものである。さらに、各章において、制度的統合と規範的統合を構成するそれぞれのタスクレベルで、その成功要件を仮説として提示している。

すなわち、本論文では、外航海運企業の船員戦略を「制度的統合」と「規範的統合」とに区分し、「制度的統合」として、船員の採用、配置、教育・訓練を位置づけると同時に、「規範的統合」として、船員組織の多様性、船員の継続的雇用、現場における船員間関係に関するマネジメントを位置づけている。外航海運企業における船員のグローバル統合は、これらの「制度的統合」と「規範的統合」の相互作用によって、世界レベルでの船員の最適活用が可能になるとするものである。本論文で検討されたグローバル統合のすべてのタスクは、古沢モデルにおいて示されるグローバル統合のベネフィットを獲得する上で、有益なものであると論じられている。すなわち、外航海運業を取り巻く経営環境、船員戦略の特性、船員市

場や船員業務、業務環境の特性、船員の技術・スキルの特性といった、当該業種および職種に固有の要因を所与のものとした上で、制度的統合によって、企業は国籍に関わらず世界から能力水準の高い人的資源を活用・登用することが可能となる。これに対し、規範的統合を通じて、世界レベルで経営理念やポリシー、知識や企業文化が共有されると同時に、従業員間ないし企業に対する信頼関係が構築される。これら２つの側面を併せもつグローバル統合の成果として、世界レベルで人的資源の効率的な活用が実現する。具体的には、外航海運業において焦眉の課題である船員の安定的な確保と、能力水準の高度化および標準化が、本論文で議論されたグローバル統合の枠組において、それぞれのタスクを成功裏に遂行することによって達成されると考えられる。

Ⅲ　審査要旨

本論文の審査結果は、大要以下のとおりである。

1.　本論文の長所

本論文は、国際貿易活動にとって死活的に重要でありながら、国際ビジネス上の学術的研究が欠落していた外航海運業の船員戦略と船員組織に焦点を当て、「人的資源のグローバル統合」の観点から体系的に論じると同時に、その成功要件を先進事例から機能的に導出しようと試みた稀有な研究であり、以下の点において高く評価できる。

⑴　外航海運企業における船員組織は、多様な国籍やバックグラウンドをもつ者で構成され、しかも全員が短期的な契約ベースで雇用される契約社員という慣例のもとで管理運営されている。その反面、これら船員は海運企業の存立基盤でもある船舶オペレーションの安全性や効率性に責任を負うだけでなく、知識移転の担い手としての役割を果たすなど、海運企業の成長にとって重要な経営資源である。しかしながら、これまでは海運産業内に蓄積された業界知識のレベルに留まり、学術研究とりわけ国際ビジネス研究のスポットライトがほとんど当てられてこなかった。少なくとも日本では本論文が初めての学術研究であり、海外に目を向けてもビジネス系の研究論文は極めて稀である。本論文は、そうした有用な事象に国際ビジネスの観点から真正面から接近した価値ある研究であると同時に、グローバル人的資源のマネジメントそして統合に新たな知見を導出しうるものである。

⑵　第二の長所としては、外航海運企業を表面的な事例として取り上げた一般論ではなく、業種・職種さらには作業レベルにまで非常に精緻化した考察を展開している点があげられる。人的資源のグローバル統合に関する多くの先行研究では、グローバル統合の手法やベネフィットに関して、業種や付加価値活動レベルで議論する必要性は示されるものの、従業員の雇用、配置、教育訓練等の人的資源管理の下位要素にまでブレークダウンした体系

的研究は行われていない。本論文は生産現場レベルの従業員を対象に、雇用、配置、教育訓練といった下位要素に対する分析も丁寧に行っている。

⑶　第三の長所として、その研究方法の独自性が挙げられる。本論文では、研究対象となる各国の海運企業、海運行政機関、船員教育機関等に対する地道なインタビュー調査と、船舶オペレーションの現場における参与観察によって得られた質的データに基づいて、結論の導出を試みている。論者は、研究対象の様々な現場における約 10 年にわたる継続的なインタビュー調査のみならず、実際に乗船して参与観察をすることで得られたデータなど、既存の研究アプローチでは到底入手し得ない貴重な 1 次データに基づく立論は強い説得力をもっている。

2.　本論文の短所

⑴　本論文の目的は、第 1 に船員という人的資源のグローバル統合を精緻化し、第 2 に人的資源のグローバル統合を成功裏に展開するための要件を導出し、仮説的に提示することにある。その目的は達成されたと言ってよいが、分析レンズがやや広範囲になりすぎた感がある。外航海運業の人的資源管理における複数の詳細領域に焦点を絞った分析をしたならば、より説得力ある論文になったであろう。たとえば、航海中の船舶内はある種の隔離状態にあるため、通常の異文化環境に比べてオーナーオペレーターの組織文化が機能しやすいことからすれば、国の文化と組織文化の影響の比較に関する議論が可能となろう。

⑵　本論文で展開される所論の基礎となるのは、日本の大手外航海運企業がいわゆるオーナーオペレーターとなる環境下における船員戦略の事例研究であるが、他国の海運企業がオーナーオペレーターになった場合でも同じ帰結となったであろうかとの疑問が残る。オーナーオペレーターたる企業の属する国の文化が反映することによって、異なる帰結となる可能性を否定できないからである。その意味では、「外航海運業における人的資源のグローバル統合」という題目よりも、「日系外航海運業における人的資源のグローバル統合」との冠を付した方が相応しいとも言えるため、所論の射程を、事実上、日系外航海運業に限定した点について注釈を挿入し、補正することを求めたい。さらに言えば、将来、日本以外の国の海運企業がオーナーオペレーターとなる環境下での調査を実際に行い、その比較において本論の帰結の正しさを証することも一つの方策であろう。

3.　結論

本論文には、以上のような長所と短所があるが、長所に比べて短所は微々たるものであり、本論文の価値を些かも損なうものではない。

論文提出者 米澤 聡士は、1992 年 3 月に早稲田大学商学部を卒業後、1995 年 3 月には同大学商学研究科から商学修士学位を取得している。その後、1996 年 4 月に同研究科博士後

期課程に入学、1999 年 3 月に単位取得満期退学したが、その間、早稲田大学産業経営研究所助手を務めた。1999 年 4 月より久留米大学商学部講師、2001 年 4 月に同学部助教授に昇進、2004 年 4 月より日本大学経済学部助教授、2010 年 4 月より同学部教授として、一貫して国際ビジネス、主として外航海運業における人的資源管理の研究教育に尽力している。

提出者は、その経歴ならびに旺盛な研究意欲によって、外航海運業における人的資源管理の専門家として、国際ビジネス研究学会、日本貿易学会を中心とする諸学会で研究成果を発表し、その成果はいずれも学界はもちろん実業界にも高く評価されている。また、2006 年から 2012 年まで、「海運業における国際人的資源管理の研究」および「外航海運業における安全環境戦略の競争優位に関する研究」が、日本郵船・ヘイエルダール記念事業の研究助成対象に採択されるなど、今後一層の活躍が期待されている。

以上の審査結果にもとづき、本論文の提出者 米澤 聡士には「博士（商学）早稲田大学」の学位を受ける十分な資格があると認められる。

2016 年 5 月 31 日

審査員

（主査）	早稲田大学教授	博士（商学）早稲田大学	太田　正孝
	早稲田大学教授	博士（商学）同志社大学	田口　尚志
	早稲田大学教授	博士（経済学）早稲田大学	白木　三秀
	早稲田大学名誉教授	商学博士（早稲田大学）	江夏　健一