

博士論文概要書

外航海運業における人的資源のグローバル統合

米澤 聡 士

1. 研究目的および研究方法

本論文の目的は、以下の2点である。第1に、多国籍企業が、現場レベルの従業員を競争優位の源泉として位置づけ、世界レベルで最適活用する取り組みを、人的資源の「グローバル統合」として捉え、外航海運業の船員を対象に、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レベルで精緻化すること。第2に、外航海運企業が、現場レベルにおいて、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、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、従業員間の信頼関係が構築されることである。これによって、企業特種的な知識の移転・共有が促進され、人的資源の能力水準が高度化される。このような概念は、PerlmutterのEPRGプロファイルにおける「世界志向型」(Geocentric)企業や、Bartlett and Ghoshalの示す「トランスナショナル」企業と類似するものであり、いずれも世界レベルで統合化された意思決定のもとに、各拠点が知識や情報を共有し、世界レベルで経営資源を効率的に活用することで、多国籍企業としての優位性を獲得できるとのベネフィットが期待できる。

しかしながら、実際には、人的資源のグローバル統合が行われている多国籍企業は数少なく、とりわけ、現場レベルの従業員に対するマネジメントにおいて、グローバル統合に向けた取り組みを行っている企業はほとんどないと言える。これに対し、大手外航海運企業は、オペレーション現場に従事する船員の大部分を外国人が占めており、先進的な海運企業は、世界各国のマンニング・ソースから雇用された船員に対して、国籍にかかわらず、全社レベルで統一された人事制度のもとに、職務設計、配乗、教育・訓練、評価を行っている。この点において、外航海運業は、制度面のグローバル統合が最も進展している業種のひとつであると言える。さらに、外国人船員は、全員が数ヶ月の期間限定的な契約ベースで雇用される。船員は短期間で雇用契約を終えるため、一般的に雇用の流動性が高く、グローバル統合を行うのが困難であると考えられる。しかしながら、海運企業が必要とする船員を確実に雇用し、船員の能力水準を高度化するためには、個々の船員が海運企業の安全管理ポリシーを理解し、企業特種的な知識を全社レベルで共有することが不可欠であり、その上で船員のグローバル統合が重要な役割を果たす。したがって、上記の目的を達成しうる制度的統合と規範的統合をいかに行うかが、外航海運企業にとって重要な課題となる。

そこで本論文では、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明確にし、世界レベルで最適な人的資源の活用を可能にする要件を仮説として提示する。本論文では、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）、教育・訓練（トレーニング）、配置（クルーイング）、現場における船員間関係、継続的雇用に関する一連のマネジメントを、人的資源の「グローバル統合」として捉える。そして、それらの要素を「制度的統合」と「規範的統合」とに区分し、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と同時に、海運企業がグローバル統合を成功裏に展開し、現場従業員である船員を世界レベルで最適活用する要件を仮説として提起する。

本論文では、先行研究によって提示された人的資源のグローバル統合に関する概念を、外航海運業という業種レベル、さらに船員職という職種レベルにブレイクダウンし、グローバル統合の構成要素である「制度的統合」と「規範的統合」の概念をさらに精緻化する。すなわち、「制度的統合」と「規範的統合」を構成する下位要素に対して、国際ビジネスの諸理論を援用し、当該業種におけるグローバル統合の概念をより精緻なものにすると同時に、代表事例かつ先進事例である日本の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、それぞれの下位要素を成功裏に展開する要件を帰納的に導出する。日本郵船の船員戦略を代表事例および先進事例として位置づける根拠として、同社がわが国の海運大手 3 社において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が挙げられる。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、2003 年より約 10 年間にわたり、継続的に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、質的データを収集した。本論文では、上述の理論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、船員戦略におけるグローバル統合の概念と、それを成功裏に展開するための仮説を帰納的に導出する。

本論文の具体的な内容として、第 1 章で概要を示した後、第 2 章では、国際ビジネス論の先行研究を概観し、多国籍企業活動全体におけるグローバル統合の概念を踏まえ、人的資源のグローバル統合に関する概念を整理する。その上で、外航海運企業による船員戦略の特性と、グローバル統合に関する研究課題を明確にする。

本論文では、上述の研究課題を踏まえ、外航海運企業における船員のグローバル統合を「制度的統合」と「規範的統合」とに区分する。まず、船員戦略における「制度的統合」として、船員の採用と教育・訓練を位置づける。第 3 章では、船員の採用に関して、マンニング・ソースの立地優位性について検討する。第 4 章では、前章の立地優位性を形成する重要な要因として捉えられる「クラスター」に焦点を当て、マンニング・ソースとしてのクラスターの構造と役割について検討する。第 5 章では、船員の教育・訓練に関して、国境を越えた知識移転に焦点を当てる。

他方、船員戦略における「規範的統合」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、従業員間のコミュニケーションに焦点を当てる。第 6 章では、船員の配置および教育・訓練を中心に、ダイバーシティ・マネジメントの観点から、多様な国籍やバックグラウンドをもつ船員の効率的な活用について考察する。第 7 章から第 9 章では、船員の継続的雇用に関して、船員市場の内部化、インターナル・マーケティング、リテンション・マネジメントの観点から検討を加える。第 10 章では、オペレーション現場における船員間関係に関して、クロスボーダー・コミュニケーションの観点から論じる。最後に、上記の議論を統合化し、外航海運業における人的資源のグローバル統合に関して、概念的フレームワークと成功要件を仮説として提示する。

2. 問題意識

本論文の第 1 の問題意識として、多国籍企業活動のグローバル統合に関する概念の精緻化が挙げられる。多国籍企業活動のグローバル統合に関しては、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」との二分法による議論や、いくつかの戦略パターンへの類型化が中心となってきた。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。代表的な先行研究として、Perlmutter (1969) の「EPRG プロファイル」や、Bartlett and Ghoshal (1989) の「トランスナショナル企業」などにおいて提示された概念的フレームワークが挙げられる。

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、グローバル適合か現地適応化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、グローバル適合と現地適応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。制度的統合の具体的な手段として、①全世界統一のグレード制度、②全世界統一の評価制度および報酬制度、③有能人材の登録・発掘システム、④育成施策、⑤情報共有化インフラの 5 点が挙げられている。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り、その手段として、①採用活動、②教育・啓蒙、③評価制度、④国際人事異動、⑤国境を越えたプロジェクト、⑥社内イベントなどが挙げられる。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 の問題意識として、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 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。

とりわけ 2000 年以降、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、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、船員費が高騰しただけでなく、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。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、現場の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つそう問われることとなったのである。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、新興国を中心とする経済成長は持続的なものであると考えられ、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、船員市場が逼迫する条件のもとで、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となる。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、今日においていつそう重要な役割を果たすと言える。

したがって、今日におけるグローバル経済の潮流と、それに伴う外航海運業を取り巻く経営環境の変化、それに対応する船員戦略の重要性を鑑みれば、外航海運企業が成功裏に船員戦略を策定・遂行するための要件を仮説として提起する研究は、同産業部門をとりまく今日的課題に対する学術的な理解だけでなく、産業界にアカデミックな示唆を提示する点においても、重要な意味をもつと考えられる。

第 3 の問題意識として、外航海運企業における船員戦略とグローバル統合の重要性が挙げられる。

冒頭でも述べたように、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。すなわち第 1 に、船員の安定的な確保が挙げられる。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、企業特種的な安全管理ポリシーや知識を共有し、船員間の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。

第 2 に、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・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、全社レベルで標準化された教育・訓練プログラムを通じて、すべての船員が企業特種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も存在する。すなわち第 1 に、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のである。

第 2 に、船員の雇用形態が挙げられる。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が高い。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となるのである。

3. 研究の特徴および意義

本論文の特徴・意義は、人的資源のグローバル統合に関する精緻化と新たな視点の提示、国際ビジネス分野における外航船員研究の重要性と希少性、研究方法の独自性の 3 点に集約される。

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イクダウンし、より精緻な概念を提示すると同時に、現場レベルの従業員を対象とする新たな視点を提示する点が挙げられる。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イクダウンし、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・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見られない。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。しかしながら、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。それにもかかわらず、現場レベルの従業員の採用、配置、教育・訓練、従業員間コミ

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。本論文では、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グローバル・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する。

上述のように、人的資源のグローバル統合を実際に行っている多国籍企業が数少ないなか、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。すなわち第 1 に、船員戦略における制度的統合がほぼ達成されている。第 2 に、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する。第 3 に、船員の雇用形態から、規範的統合が困難である反面、それが重要な役割を果たすと考えられ、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。このような特徴を有する外航海運業を研究対象とすることによって、人的資源のグローバル統合に関するより精緻な概念を提示できると同時に、他業種の多国籍企業に対しても、人的資源のグローバル統合に関するインプリケーションを導出できるものと考えられる。

第 2 に、国際ビジネス分野における外航船員研究の重要性と希少性が挙げられる。外航海運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・ソースから船員を世界レベルで雇用し、企業特種的な教育・訓練によって利用可能性を増大させ、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、常に变化する気象・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ケースが主流となり、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られ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、本研究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仮説を構築する試みは、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。本研究においては、筆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。また、近年においては、企業の情報管理が徹底されると同時に、とりわけアメリカ同時多発テロ以降、国際輸送機関における安全管理が厳格化される傾向が顕著である。その条件のもとで、筆者は調査先企業および機関から継続的に協力を得ることができ、とりわけ参与観察に関しては、航海中の本船において、船舶オペレーションの中核であるブリッジやエンジンルーム、教育・訓練の現場での調査を特別に許可された。このような調査によって得られたデータの希少性が、本研究の特徴であると言える。

なお、本研究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ている。その理由として、以下の 3 点が挙げられる。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イクダウンし、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、本研究は、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。したがって、本研究は、定量的なデータに基づく実証研究によって仮説を検証するプロセスを含まない。本研究が、外航海運企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、本研究対象についての実証研究は、筆者に残される今後の研究課題として位置づけられるものである。

4. 論文の構成

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

ー先行研究と本論文の研究課題ー

- 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 ー先行研究と論点の整理ー
- 第4節 リテンション要因と船員の知覚 ーインタビュー調査結果の考察ー
- 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
 - ー日本郵船のケース（2002-2006年）ー
- 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
 - ー異文化マネジメント論の観点からー
- 第6節 小結

第11章 結論

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

注

参考文献

5. 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、研究目的、問題意識、研究方法について述べる。

本論文の目的は、外航海運業を対象に、現場レベルの従業員を競争優位の源泉として位置づけ、世界レベルで効率的に活用する取り組みを、人的資源の「グローバル統合」として捉え、その概念を業種および職種レベルで精緻化すると同時に、それを成功裏に展開する要件を仮説として提示することである。

本論文の問題意識として、第1に、人的資源のグローバル統合に関して、その概念的フレームワークを業種レベルで精緻化することである。グローバル統合に関連する国際ビジネス論の代表的な先行研究としては、Perlmutter (1969) の「EPRG プロファイル」をは

はじめとして、Fayerweather (1975)、Bartlett and Ghoshal (1989)、Ghoshal and Nohria (1989)、Doz et al (2001) に示された概念的フレームワークが挙げられる。また、グローバル統合の概念を業種や付加価値活動、タスクレベルで分析する必要性を示した先行研究として、Porter (1986) や Ghoshal (1987) などがある。さらに、古沢 (2009) は人的資源管理にフォーカスしたグローバル統合の概念的フレームワークを提起した。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イクダウンし、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。外航海運業は、現場レベルの従業員を対象に、とりわけ制度面でのグローバル統合が最も進展しており、後述するように、グローバル統合の重要性が非常に高い業種のひとつである。このため、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精緻化する意義は大きいと言える。

第2に、外航海運業における船員戦略の重要性が挙げられる。とりわけ2000年代初頭以降、新興国の経済発展を主な背景として、世界の海上物流需要は著しく増大し、それにもなつて、船舶およびそのオペレーションに従事する船員が世界レベルで不足するようになった。需要過剰の船員市場において、世界の海運企業間で船員の獲得競争が激化し、自社管理船に必要な船員の確保が、海運企業にとって焦眉の課題となっている。さらに、上述の船員市場の変化の中で、能力水準の低い船員が市場に参入するようになり、船舶オペレーションの質がいつそう問われるようになった。海運企業が、存立基盤とも言えるオペレーションの安全性と信頼性を維持するためには、現場レベルの船員に対して企業特殊的な知識を効果的に移転し、能力水準を高度化させるだけでなく、それらを全社レベルで標準化し、すべての自社管理船において、ひとしく適正に運用しなければならない。海運企業がこれらの課題を克服する有力な手段として、船員のグローバル統合が挙げられる。

第3に、海運企業における船員のグローバル統合の重要性が挙げられる。上述のように、今日の外航海運企業において、船員の確保と能力水準の高度化および標準化はきわめて重要な課題であるが、船員市場の特性や船員の雇用形態、船員業務の特性などから、グローバル統合に対する制約要因が存在する。すなわち、日本企業の大手海運企業の場合、上級船員（職員）の約9割、下級船員（部員）のほぼ全員が外国人で占められており、多様な国籍やバックグラウンドの人的資源で構成されている。さらに、外国人船員はすべて数ヶ月間の期間限定的な契約ベースで雇用されるため、一般的に雇用の流動性がきわめて高い。このことは、海運企業にとって、船員の安定的な確保を困難にし、企業特殊な能力開発を阻害する要因となる。他方、船員の観点からは、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な知識を吸収するインセンティブや、船員間の信頼関係を構築するモチベーションが低下する。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となるのである。

そこで本論文は、外航海運企業の船員戦略について、古沢（2009）が示したモデルをベースに、人的資源のグローバル統合として体系化し、主要なタスクを制度的統合と規範的統合とに区分する。その上で、外航海運業に固有の要因を踏まえ、それぞれのタスクについて概念を精緻化する。すなわち、制度的統合として、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）を位置づける。他方、規範的統合として、船員の継続的雇用と、現場における船員間関係を位置づける。そして、それぞれのタスクにおいて、立地優位性、知識移転、ダイバーシティ・マネジメント、市場の内部化、インターナショナル・マーケティング、リテンション・マネジメント、異文化マネジメントに関する理論的フレームワークをそれぞれ援用し、船員戦略の概念に応用する。さらに、わが国最大手の外航海運企業である日本郵船を代表事例かつ先進事例として捉え、同社をはじめ主要なマンニング・ソースを含めたケース・スタディを行う。ケース・スタディに関して、筆者は、船員戦略にコミットするプレーヤー、すなわち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、2003年より約10年間にわたり、継続的に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、質的データを収集した。本論文では、グローバル統合に関する概念的フレームワークを提示した上で、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に基づき、グローバル統合を成功裏に達成するための仮説を帰納的に導出する。

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を論じ、本論文の研究課題を明確にする。

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する。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。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は、グローバル統合の目的や手段について論じられており、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。さらに、Porter（1986）およびGhoshal（1987）においては、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する。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、古沢モデルが挙げられる。古沢（2009）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。ここでは、概念的フレームワー

クの整理と、業種レベルおよびタスクレベルでの精緻化の必要性について論じる。

第 3 に、外航海運業全体の構造と船員戦略の位置づけを明確にする。海運企業の船員戦略は、船舶管理の一部として位置づけられ、船舶管理会社ないしマンニング会社によって遂行される。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、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。ここでは、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す。

第 4 に、船員戦略の概念と船員業務の特性を明確にする。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ィー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種的な知識の蓄積や能力水準の維持・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について検討する。これまでに述べたように、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、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が位置づけられる。

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タスクを「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する。

前章の議論を踏まえ、本論文では、外航海運企業における船員のグローバル統合に関する概念と、その成功要件を明らかにする。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」とに区分する。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・訓練を位置づける。

第3章では、船員の採用に焦点を当て、マンニング・ソースの立地優位性について検討する。海運企業によるマンニングは、自社のニーズに適合する船員を世界のマンニング・ソースから効率的に雇用することであり、マンニング・ソースの決定プロセスは、多国籍企業活動における世界レベルの「立地選択」である。したがって、特定のマンニング・ソースがもつ「立地優位性」が、マンニング・ソースの選択に影響を及ぼしている。船員は、数ヶ月間の契約ベースで雇用されるため、海運企業は常時従業員の採用すなわちマンニングを行わなければならない。船員市場や自社管理船の船員ニーズの変化に伴って、マンニング・ソースの立地優位性も変化する。そこで、マンニング・ソースがもつ立地優位性要素が何であり、それらがどのような背景によって形成され、企業によってどのように知覚されるかといった諸問題を検討することが重要な意味をもつ。

そこで本章では、外航海運企業にとって代表的なマンニング・ソースであるフィリピンを対象に、マンニング・ソースのもつ立地優位性と、それらの優位性要素が形成される背景について、主に多国籍企業理論の観点から検討する。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説明する。第2に、日本の大手海運企業の船員戦略をケースとして取り上げ、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する。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する。

ケース・スタディに関しては、2004年3月から2007年3月にかけて、日本の大手海運企業日本郵船をはじめ、フィリピンでマンニングおよびトレーニングを行う同社子会社、フィリピンの船員教育機関、フィリピン政府の船員関連政策機関、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、国立商船大学、船員教育機関、海運政策機関、海運調査機関に対してインタビュー調査を行い、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った。本章では、理論的フレームワークと合わせ、これらの調査から得られた質的データを用いて、上述の課題を検討する。

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する。

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、海事政策機関などの様々な企業や機関がコミットするケースが多い。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、当該マンニング・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。

そこで本章では、マンニング・ソースに形成される「マンニング・クラスター」に焦点を当て、その概念を理論的に説明すると同時に、その構造とそれぞれのプレーヤーが果たす役割および機能は何かを検討する。さらに、マンニング・ソースの中でも、世界の海運企業にとって重要な国のうち、明確に船員のクラスターが形成されているクロアチアを対象に、上述の理論的検討を踏まえて上で、クラスターの構造と、立地優位性の高度化においてそれぞれのプレーヤーが果たす役割、クラスター全体の機能について検討する。

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・クラスターの概念的フレームワークを提示する。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する。クロアチアは、船員の能力水準や利用可能性の観点から、海運企業にとって重要なマンニング・ソースとして位置づけられている。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する。

クラスターの理論に関しては、Porter のダイヤモンド理論を中心に、Dunning、Rugman、Birkinshaw らの先行研究をサーベイし、それらの示す概念を用いて、マンニング・クラスターの構造、役割、機能を説明する。また、クロアチアのケース・スタディに関しては、2006 年 8 月および 2007 年 3 月に、現地のマンニング・クラスターを形成するプレーヤー、すなわち、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た。

第 5 章では、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、それが成功裏に行われるための要件について論じる。船員に対する企業内教育・訓練は、それ自体が海運企業の優位性となるが、トレーニング・プログラムを世界レベルで制度的に統合し、船員知識の標準化を図ることで、優位性の水準はさらに高度化する。本章では、企業特種的な船員知識の高度化と標準化のプロセスを、国境を越えた知識移転の観点から説明する。

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、教育・訓練に投資し、世界レベルで体系的な能力開発を行う企業はほとんどない。しかしながら、外航海運業においては、船員市場が世界的に需要過剰となり、能力水準の低い船員が市場に参入する可能性が高まった結果、船舶オペレーションの安全性が脅かされ、外航船の関係する海洋事故が増加した時期もある。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大きいとされており、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。しかしながら、外航海運企業における国境を越えた知識移転には、当該産業部門に固有の阻害要因も存在する。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。このため、海運企業にとっては、このような阻害要因をいかに克服し、成功裏に知識移転を行うかが焦眉の課題となっている。

大手海運企業は、自社の競争優位を著しく左右する船員に対して、企業特種的な知識を移転するためのトレーニング・プログラムを全社レベルで体系化し、巨額な設備投資を伴う教育・訓練を行っている。このことが、船員の能力水準を高度化させ、船舶オペレーションの品質を向上させることにつながるのである。さらに、海運企業のトレーニングにおいては、知識の創造者、移転者、受領者がすべて外国人船員である場合も多い。すなわち、日本企業の企業特種的な知識を日本人抜きで創造・移転することが、世界レベルでの現場従業員の効率的な活用において不可欠となる。

本章では、日本の大手海運企業の事例を検討した上で、一般的な知識移転に関する理論的フレームワークを援用して、船員戦略における知識移転の概念を明確化し、知識移転が成功裏に行われるための仮説を提起する。本章では第 1 に、船員戦略における「知識」とは何かを明確にする。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する。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する。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する。本章では、日本の最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代表事例として取り上げる。本章では、同社および同社子会社に対するインタビュー調査と、同社運航船のオペレーション現場における参与観察によって得られた質的データをもとに、海運企業における知識移転活動のプロセスを明確にした上で、海運企業が知識移転を成功裏に行うための課題を抽出し、それらを解決する要件を考察する。さらに、知識移転に関する先行研究を援用することによって、帰納的に仮説を導出する。

インタビュー調査に関しては、2008年7月から9月にかけて、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して、同社における全社的な船員戦略、同社の知識移転の方法および課題に関する質問を行い、回答を得た。さらに筆者は、2008年

9月、同社運航のコンテナ船に乗船し、蛇口（中国）－香港間におけるオペレーションにおいて、デッキ（甲板）部門の知識移転活動を参与観察すると同時に、蛇口港停泊中の同船内において、知識移転にコミットする船員に対して個別面接を行い、オペレーション現場における知識移転の方法と課題についての質的データを収集した。

第6章から第10章までは、船員戦略における「規範的統合」として、船員組織における多様性のマネジメント、船員の継続的雇用とオペレーション現場における船員間関係を位置づける。

第6章では、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検討する。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、とりわけ船員のダイバーシティが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、船員のダイバーシティが大きいだけでなく、船員の流動性が高い点である。このため、ダイバーシティの制約要因が大きく、成功裏にダイバーシティの成果を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。

そこで、本章では第1に、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、クルーズ客船事業におけるダイバーシティ・マネジメントの概念を明確にする。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する。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」のケース・スタディによって、クルーズ客船の現場におけるダイバーシティ・マネジメントを検討する。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する。ケース・スタディに関しては、2009年4月、7月、8月に、「飛鳥Ⅱ」を運航する日本郵船および郵船クルーズ、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た。

第 7 章から第 9 章までは、船員の継続的雇用に焦点を当てる。すなわち、船員市場の内部化の重要性と、それを達成するためのマネジメント、さらに継続的雇用を促進する手段としてのインターナル・マーケティングの観点から、能力水準の高い船員の「引き留め」すなわち船員市場の内部化を成功裏に行う要件について検討する。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。さらに、近年の船員不足の状況下では、船員の流動性の高さがいっそう顕著になり、世界的な船員不足の傾向は今後も継続すると予測されている。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「引き留め」が、いっそう重要性を増している。

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検討する。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、企業特種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 点について検討する。第 1 に、船員市場の内部化が必要とされる背景について概観する。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、海運企業のケースを用いて明らかにする。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する。

ケース・スタディに関しては、2006 年 3 月から 2007 年 3 月にかけて、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行った。さらに、2005 年 8 月には、日本郵船の協力を得て、同社運航のコンテナ船に乗船し、東京ー香港間 8 日間の船員業務を予備的に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、主に就業先として日本郵船を選択した要因と、各船員のキャリアパスに関する質問を行った。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、上述の諸点を検討する。

第 8 章では、船員の「職務満足」の導出に焦点を当て、海運企業側の観点から、船員の職務満足を醸成し、継続的雇用を目的とする一連の人的資源管理施策を「インターナル・マーケティング」として捉える。そして、先行研究に示された概念的フレームワークと、代表事例および成功事例としてのケース・スタディに基づいて、その概念を明確にすると同時に、期間限定的な契約ベースで雇用される船員の継続的雇用を達成するためのインターナル・マーケティングの要件を明らかにする。

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する。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活動を中心に検討する。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する。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要件について、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する。

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する。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。筆者は、2010年2月、同社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ならびに船員人事施策、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問を行い、質的データを収集した。

第 9 章では、能力水準の高い船員の「引き留め」(リテンション)に焦点を当て、船員側の観点から、継続的雇用をもたらすリテンション・マネジメントとは何かを検討する。外航海運業をめぐる経営環境の変化や、船員に固有の職務特性、雇用形態の特異性に鑑みれば、海運企業が能力水準の高い船員を確保するだけでなく、成功裏に船員の教育・訓練を行い、能力水準の高度化と標準化を図る上で、リテンション・マネジメントが極めて重要な役割を果たす。したがって、今日の海運企業にとって、船員のリテンションを成功裏に達成するための人的資源管理施策を戦略的に行うことが不可欠であると言える。人的資源のリテンションが成功裏に行われるかどうかは、単に人的資源管理施策の存在とリテンションの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。そこで本章では、主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、継続的雇用を達成するリテンション要因が何であり、それらがどのような経路で離職意思の抑制に結びつくのかとのプロセスを提示する。ここではとりわけ、船員ないしその雇用形態に固有の要因に注目する。

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する。第 2 に、海運企業が実施する人的資源管理施策を調査し、具体的なリテンション・マネジメントとしていかなる施策が行われているかを検討する。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、従業員の知覚がどのように形成されるかを明らかにする。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、外国人船員のリテンションが成功

裏に行われるプロセスを仮説として提示する。

インタビュー調査に関しては、2011年8月、シンガポールの大手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質問を行い、回答を得た。さらに同年9月、同社管理のコンテナ船に乗船し、香港―神戸間の航海中において、同船に乗務する船員を対象に同様の質問を行い、リテンション要因を中心とする質的データを収集した。

第10章では、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する。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を成功裏にマネジし、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明らかにする。

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。しかしながら、世界的な船員不足が顕著になった2000年代に入り、日本の海運企業が運航する外航船が関係する海洋事故が多発しており、主要な事故原因として、船員を中心とする人的要因が指摘されている。世界的な船員不足に伴って、船員の技術水準の維持・向上が困難になりつつあるとの懸念が高まるなか、このことは、外航海運業における安全管理の重要性が、いっそう増大していることを示唆している。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・バックグラウ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。このように、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。

そこで本章では、船舶オペレーションの安全管理に焦点を当て、それを成功裏に行うための国境を越えたコミュニケーションの要件について検討する。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する。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する。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を明確にする。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提起する。

筆者は、大手海運企業日本郵船の協力を得て、2002年から2006年までの5年間に、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た。また、同社安全環境戦略部門に対するインタビュー調査を重ね、海運企業の安全管理に関する情報収集および意見聴取を行ってきた。本報告では、これらの調査で得られた質的データと異文化マネジメントの諸理論をもとに、上述の課題について検討する。

第 11 章では、本論文の結論を述べる。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、それぞれのタスクレベルで成功裏にグローバル統合を達成するための要件を仮説として提示する。本論文では、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。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た。

すなわち、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、「規範的統合」として船員組織の多様性のマネジメント、船員の継続的雇用、現場における船員間関係を位置づけた。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、世界レベルでの最適活用が可能になる。本論文で検討し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。すなわち、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、従業員間の信頼関係が構築される。これら 2 つのグローバル統合によって、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、本論文で議論した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。また、この仮説の導出過程には、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、当該業種に固有の要因が深くコミットしていた。したがって、人的資源のグローバル統合に関する概念を業種レベルにブレイクダウンし、当該業種に固有の諸要因を踏まえて精緻化した意義は大きいと言える。