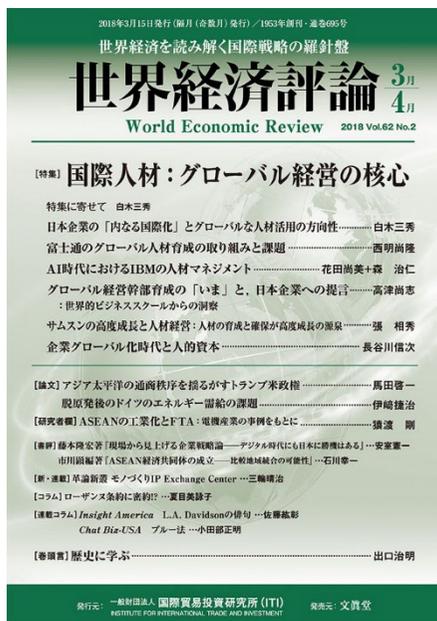


本論文は

世界経済評論 2018年3/4月号

(2018年3月発行)

掲載の記事です



世界経済評論

定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料

OFF



定期購読
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン書店

企業グローバル化時代と人的資本

早稲田大学社会科学総合学院教授 長谷川 信次

はせがわしんじ 1960年生まれ。パリ第1大学経営学部門博士課程修了（経営学博士）。早稲田大学社会科学部専任講師等を経て、1999年より現職。専門は国際経営論。著書に『ケースに学ぶ国際経営』（共著、有斐閣）、『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』（同文館）他。

本稿では、はじめにベッカーが定式化した人的資本論を簡潔に紹介し、その後の論争と理論的發展について触れる。人的資本論に従えば、労働市場のあり方と人的資本の形成パターンは相互に補完的で、一国の雇用システムは強固で安定的なシステムとなる。にもかかわらず最近の日本的雇用システムの変化が、なぜ、どのようにして起きているのかを、日本経済の構造変化、技術革新の進展、不確実性の増大の3点から考察する。そのうえで、企業活動のグローバル化を制度的補完性と戦略的補完性の視点から捉え、グローバル化が多国籍企業の人材マネジメントと受入国の雇用システムの双方に及ぼす影響について言及する。最後に、筆者が在日外資系企業を対象に行った2つの研究を紹介する。離職行動の要因分析では、従業員の定着に対する企業特殊的人的資本の役割と限界を明らかにし、外資系企業と日本企業間の労働力の流動性の高まりと、労働市場政策のあり方について論じる。多国籍企業の子会社役割研究では、多国籍企業ネットワーク内の力学変動に企業特殊的人的資本が果たす役割が明らかにされ、労働市場の整備に焦点を当てた対日直接投資政策の必要性を主張する。

はじめに

人的資本（human capital）とは、労働者が体得した知識や技能を指す。人的資本への投資により労働者の知識や技能が増強すれば、企業は生産性の向上や組織の環境対応力の強化を通じ、利益の拡大が見込める。かつてチャンドラーが、工場や機械設備などの物的資本がものを言った時代の米国巨大企業を描いたのに対し、今日では、高度な人的資本を集約的に用いる企業が主流となり、知識や技能を有する労働

者の貢献が戦略上不可欠な生産要素となっている。また生産要素の希少性と経路依存的な長期の蓄積過程により、高度な人的資本こそがライバルと差をつけ、企業に持続可能な競争優位をもたらす源泉となる。

人的資本の形成は、他方、労働者にとっても将来の賃金上昇をもたらす。それゆえ企業と労働者の双方に、人的資本を蓄積するメリットが存在する。しかし、そのメリットを、どちらがどれくらい手にするか。それによって、投資に要する費用負担をどうするか、が問題となる。この点に関してベッカーは、一般的な（gener-

al) 人的資本と企業特種的な (firm-specific) 人的資本とに分けて、次のように定式化した (Becker 1964)。

一般的人的資本とは、学校教育や職業訓練で体得する、語学力やコンピュータのリテラシー、専門知識など、どの企業でも等しく有用な知識や技能である。労働者にとっては企業間でポータブルな資本であるため、労働市場を介して、生産性の向上に見合った賃金上昇を手に行うことができる。一般的人的資本への投資から発生する収益はすべて労働者に帰着するから、企業が投資するインセンティブはない。

これに対して企業特種的人的資本は、職務経験や OJT、ジョブローテーション等を通じて形成される、企業内の仕事に対する知識や判断力である。企業特種的人的資本はその企業にとって有用であっても、他企業では有用とされない。企業間でポータビリティがないため、労働者は自ら投資しようとは思わない。逆に企業にとっては、労働者が転職するリスクにさらされずに生産性向上のメリットを手に行うことができるため、企業特種的人的資本に投資するインセンティブが存在する。

しかし企業特種的人的資本の投資費用を企業が全額負担するわけではない。企業の投資で企業特種的人的資本を蓄えた労働者にやめられると、企業にとって損失となるからである。労働者がそこに付け込み、中途退職を脅しとして賃上げ要求などのホールドアップを行うと、企業は投資費用を回収できなくなってしまう。当初は本来の生産性より低い賃金を受け、後の賃金上昇でリターンを得るという右上がりの賃金プロファイルの存在は、労働者も企業特種的人的資本への投資を負担していることを意味している。かくして企業特種的人的資本への投資は、企業

と労働者の双方がそれぞれの交渉力に応じて、その費用と収益をシェアするとされた。企業特種的人的資本は、長期雇用と年功賃金で特徴づけられる日本的な雇用システムを説明する上で、恰好の概念モデルを提供してくれると考えられた。

I 人的資本をめぐる論争

人的資本論はその論理の簡潔さと、幅広い分野への応用が効く汎用性から¹⁾、大きな注目を集めた。だからこそさまざまな論争や批判的ともなり、それが理論の新たな発展にもつながってきた。ここでは、後の議論にも関連する3点に絞って取り上げたい。

第一は、年功賃金プロファイルの解釈についてである。ベッカーは、右上がりの賃金プロファイルを人的資本蓄積による生産性上昇の報酬ととらえ、企業内では、雇用の継続で了解した (ロックインされた) 企業と労働者の間で企業特種的人的資本の共同投資・回収が行われると考えた。これに対し、退職一時金制度に象徴されるように賃金プロファイルがキャリアの後期に大きく偏り、賃金が生産性を上回って上昇する点が、人的資本論では説明できない。むしろエージェンシー関係のなかでモニタリング費用を節約しながら労働者の働きぶりを律する、「後払い賃金 (seniority pay)」として説明すべきとする理論が登場した (Lazear 1981)。両者は理論的には区別しうるが、現実の説明力については決着がついていない。現実には、二つの側面は混在していると考えられるべきであろう。

第二は、一般的人的資本に対する投資の費用負担の問題である。ベッカーによれば、一般的人的資本に投資するのは労働者で、その前提と

して市場の完全性が仮定されていた。しかし実際には、転職の際のサーチ費用やマッチング費用など、労働市場に不完全性があると、労働者にとって投資収益の一部を手にはできない構造が存在することになる（Acemoglu & Pischke 1998）。この場合、企業は実際の生産性を下回る賃金を支払うことで投資収益を回収できるため、労働者に代わって企業が一部投資する余地が生まれる。企業の費用負担で従業員を大学院に派遣したり、外部の研修機関でOff-JTを受講させたりするのは、その例である。それゆえ一般的人的資本においても企業と労働者による共同投資が行われると見なすことができる。

第三は、一般的人的資本と特殊的人的資本を分けることの是非である。ベッカーは、100%一般的な人的資本と100%企業特殊的な人的資本を想定した。しかし労働者に体化された人的資本はさまざまな知識や技能の集合体であって、そのなかには一般的な知識・技能もあれば、企業特殊なものもあって当然であろう。例えば、量産組み立てラインのブルーカラー労働者の作業能力は一般的スキルと言えるが、自前の機械設備の操作やメンテナンス、現場の予測できない変化への対処能力などは、企業特殊な色彩が強い²⁾。ホワイトカラーについては、社内の対人関係や柔軟な調整能力、自社製品の知識などは企業特殊のだが、それらは訓練を通じて形成するというより企業に在ることの副産物として体得される類のもので、存在自体が曖昧と言える。またこれら企業特殊な能力が存在したとしても、企業の生産性や業績の向上に結びつくのは、財務や法務、情報システムなどの専門知識や、計画立案力、コミュニケーション力、リーダーシップといった職務能力を補完するからで、そうした職務遂行力は基本的

能力、あるいは職種特殊な体系化された知識や技能であり、企業横断的に通用する一般的人的資本である。逆に、もし仮に個々の知識や技能がすべて一般的であったとしても、それらの組合せとしての有用性は、その組合せが培われた企業内でこそ高まる（Bishop 1997）。とすると、一般的知識・技能の集合体もまた企業特殊な性格をもつ。

人的資本をさまざまな知識や技能の集合体として捉えると、特定の労働者がもつ人的資本は、一般的な人的資本と企業特殊な資本を両極にもつ、連続体のなかで捉えるのが望ましい。そして企業特殊な要素のウエイトが高いほど、年功的な賃金プロファイルのもとで転職コストが高まるから、労働者の離職傾向は弱まり、労働市場は非流動的になると予想される。しかし両者の因果関係は一方向ではない。低い離職率が予想されるからこそ、企業と従業員の双方において企業特殊な人的資本への投資も促進される。逆に、一般的人的資本のウエイトが高いと離職傾向が強まり、人材の流動化が進むため、企業特殊な人的資本への投資はますます手控えられることになる。このように労働市場のあり方と人的資本の形成パターンは互いに補強し合う関係にあり、それゆえ各国の雇用システムは強固で安定的なシステムとなる。そうしたなかで雇用システムの変化があるとすれば、それはいかんにして生まれるのであろうか。日本の雇用システムで考えてみよう。

II 変容する日本の雇用システムと人的資本

人的資本の観点からすると、日本の雇用システムとは、(1) コア人材の長期雇用と社内での

人材育成を通じた企業特殊的人的資本の安定的な確保、(2) 能力の伸張を評価基準とした長期の競争と選抜により、従業員がみずから人的資本を蓄積していくインセンティブの提供、(3) 長期の囲い込みで組織と心理的同一化を図り、従業員がもつ人的資本の企業目標の達成に向けた活用、を促す仕組みである(守島 2006)。今日、日本企業を取り巻く事業環境が大きく変化するなかで、こうした仕組みに変容を迫られ、人的資本の問題があらためてクローズアップされるようになった。

日本的雇用システムに変容をもたらす要因の一つは、日本経済の構造変化である。バブル期までの日本では、右肩上がりの経済成長のなかで、新卒一括採用した豊富な若年労働力に対して、長期雇用を前提に、企業が独自の人材を社内内で育成してきた。短期的な景気悪化に直面しても、企業内や企業グループ内での再訓練と配置転換を通して余剰人員を吸収する方法が取られた。ところがバブル崩壊後の長期不況、金融危機、コーポレート・ガバナンス改革、少子高齢化にともなう人口減少と逆ピラミッド型の人口構造により、これまでの新卒採用と社内育成という雇用システムは維持することが困難となりつつある。またグローバル競争の激化と為替の変動は企業業績を不安定化させ、企業にとって従業員を長期間抱えること自体のリスクが高まっている。そのため多くの日本企業は労働力の外部化で人件費を変動費化して、利益を確保しようとする動きを加速させ、それが日本の労働市場での非正規雇用労働者の増大につながっている³⁾。日本では、労働者がひとたび正規雇用の枠から外れると、企業内での教育訓練の機会が奪われ、人的資本の蓄積が停滞しかねない。それによってエンプロイアビリティが低下

すれば、正規と非正規雇用との間の労働市場の二極化はさらに広がるおそれがある。

第二は技術進歩の影響である。とりわけ ICT 分野で加速する今日の技術革新は、他産業にも波及効果をもたらし、日本経済全体で専門的な知識や技能をもつ人材に対する需要を高めている。そうしたニーズに対して、従来のように企業内での教育訓練に依存した人的資本の育成では、量質ともに応えられなくなっている。また、これら知識や技能は企業特殊のというより一般的人的資本の性格をもつため、企業が多額の費用をかけて投資しても、他社に転職されると投資費用が回収できなくなってしまう。ICT 革命は多くの日本企業で人的資本の形成における企業の役割を低下させ、また高度な人材の獲得競争(war for talent)が国境を超えて激しさを増すなか、そうした傾向にますます拍車がかかることが予想される。

第三に、不確実性が高まるなかで、企業にとって戦略的柔軟性を確保することの重要性が高まっている。組織の戦略的柔軟性とは、企業を取り巻く事業環境のダイナミックな変化から生じる要求に、素早く応える組織能力を言う(Sanchez 1995)。破壊的技術の登場や、思いもよらなかったところからのライバルや代替品の出現、通商ルールの変更、多発する知財紛争など、企業を取り巻く事業環境は刻一刻と変化していく。企業はそうした変化を読み取り、戦略的にリソースを展開して、迅速に対応していく能力が求められている。社内に人材を抱え込み、企業特殊的人的資本をフル活用して「すり合わせ型」ものづくりで勝負する、という従来のやり方では、変化への気づきが遅れ機動的な対応が図れない。組織の垣根を超えて、企業特殊の技能とプロフェッショナルな一般的技能を

うまく組み合わせ、また必要に応じて組み替えながら、スピーディに製品・サービスを市場に投入していくことが求められている。

Ⅲ 企業グローバル化と人的資本

青木（1995）によれば、雇用システムにはコーポレート・ガバナンスの仕組みとの間に制度的補完性が働く。メインバンク主導のコーポレート・ガバナンスは、長期雇用のもとでの企業特殊的人的資本の企業内育成との間に補完性があり、株主主導のコーポレート・ガバナンスは、外部労働市場での雇用と人的資本形成機会に根ざしたシステムとの間の補完性である。雇用システムはまた、コーポレート・ガバナンスとの間だけでなく、取引慣行、社会保障、教育、家族など、さまざまな制度やサブシステムとの間にも補完的関係を見いだせる。この制度間の補完性に加え、一つの制度の中においても企業間に戦略的補完性⁴⁾が存在する。これら2種類の補完性が働くことで、国によって異なる経済システムが自律的・安定的均衡として存在するとされた。

国家間での経済システムの多様性を前提とすると、企業グローバリゼーションとは、進出先国の現地法人が、本国とは異なるシステムと遭遇することに他ならない。それは、制度的補完性と戦略的補完性の両面において軋轢を生む。多国籍企業が進出先での劣位性（LOF：liability of foreignness）を克服するため（Hymer 1960）、本国市場の制度的・戦略的補完性により形作られてきた人的資本形成パターンを海外子会社に持ち込もうとすると、今度は現地国市場のシステムとの制度的補完性や現地企業との間の戦略的補完性が問われるからである。

この点に関し、Ferner & Quintanilla（1998）は、多国籍企業の海外子会社における人的資源マネジメントは4種の「同型化（isomorphism）」⁵⁾ 圧力を受けると整理した。（1）現地国ビジネス環境からのローカル同型化、（2）親会社と同じシステムの採用を促すコーポレート同型化、（3）本国環境からのクロスナショナル同型化、（4）国際市場での主要な競合相手の模倣・学習を通じたグローバル企業間同型化、である。多国籍企業の海外子会社の人材マネジメントは、単純に親会社のシステムが導入されるのではなく、様々なプレッシャーを受けるなかで規定され、変化していく。

多国籍企業の子会社の人的資本形成パターンが同型化圧力を受けて変化するように、制度やビジネス環境もまた、決して不変であるわけではない。外資系企業の進出が触媒となって、受入国の雇用システムや労働市場も変化する可能性がある。ただし、制度的補完性や戦略的補完性の観点からすると、雇用システムと労働市場はそうした変化を拒絶するか、あっても局所的なものに押しとどめようとする復元力が働くであろう。あるいは有力な外資系企業の進出がビッグバンとなって、ある臨界点を超えると、それまで支配的であったシステムが崩壊し、全面的な変化に向かうことになるかもしれない。

* * *

多国籍企業の海外子会社における人的資本形成パターンと受入国の雇用システムに関するこうした疑問にアプローチするため、本稿、以下では、筆者が在日外資系企業を対象に行ってきた調査研究の一部を紹介してみたい。これらの研究では、Web調査で入手した従業員レベルのデータと、外資系企業のCEOに対して実施した質問票調査の、2種類の1次データを利用

している。これまで人的資本に関わる実証研究では、労働経済学を中心に、生産性や賃金、教育歴、就業・勤続期間など、集計レベルとミクロレベルの2次データがもっぱら用いられ、人的資本という目に見えない潜在変数の存在は暗示するにとどまっていた。これに対し筆者らの研究は、組織心理学の手法で人的資本やその他の主要な構成概念を直接に測定し、その信頼性と妥当性を確保しながら、構成概念の間の関係を明らかにしようとしている点が特徴である。

IV 離職行動の要因分析：在日外資系企業と日本企業の比較

人的資本論によれば、日本の労働市場における流動性の低さは、人的資本の企業特殊性で説明されてきた。在日外資系企業で働く労働者でも、外資系企業間を転職することでキャリアアップを図る傾向は強いが、日本企業との間での転職は少ない。日本の労働市場は、日本企業と外資系企業の間で分断された市場とみなすことができる。筆者らは、従業員の離職志向 (turn-over intention : *TI*) を労働市場の流動性の代理変数にとらえ、その決定要因を日本企業と外資系企業で働く従業員の間で比較した (Hasegawa et al. 2013)。日本では、進学や育児・介護などによる離職ですぐには転職につながらないケースも少なくないが、離職志向は労働市場の流動性を予測するうえで優れた指標として広く認められている。

説明変数は以下の5つである (右端の符号は予想される偏回帰係数の向き)。

- 1) 自己目標の達成に対する現在の勤務先企業の有効性 (Firm effectiveness : *FE*)/-
- 2) 現在の勤務先企業でのキャリア形成の機会

表 1 離職志向の階層的重回帰分析結果

	日本企業 (<i>n</i> =193)	外資系企業 (<i>n</i> =361)
<u>Step 1</u>		
Sex	-.01	.06
Age	-.25**	-.19**
<i>R</i> ²	.06**	.04**
<u>Step 2</u>		
Sex	.01	.03
Age	-.19**	-.21**
FE	-.27**	-.25**
COC	.08	-.13
COJ	.23**	.29**
COF	.16*	.17**
FS	-.29**	-.18**
ΔR^2	.21**	.23**
<u>Step 3</u>		
Sex	.00	.02
Age	-.18**	-.23**
FE	-.30**	-.24**
COC	.08	-.11
COJ	.22*	.18**
COF	.15	.27**
FS	-.29**	-.22**
FSxCOC	.18*	.19**
FSxCOJ	-.18	-.10
FSxCOF	.12	.08
ΔR^2	.03**	.03**
<i>F</i>	7.85	15.56
Ajusted overall <i>R</i> ²	.26**	.29**

Note : * *p* < .05, ** *p* < .01

FE: firm effectiveness

COC : perceived career opportunities with the current firm

COJ: anticipated career opportunities with other Japanese firms

COF: anticipated career opportunities with other foreign-owned firms

FS: firm-specific skill

(perceived career opportunity : *COC*)/-

3) 日本企業に転職した際のキャリア形成の機会

(anticipated career opportunity : *COJ*)/+

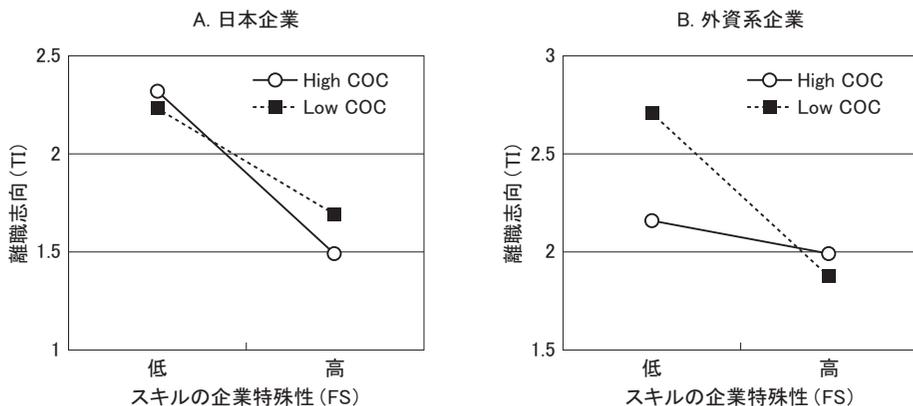
4) 外資系企業に転職した際のキャリア形成の機会

(anticipated career opportunity : *COF*)/+

5) 自身のスキルの企業特殊性 (firm-specific skills : *FS*)/-

それぞれの構成概念に対して、既存研究の心理測定尺度を用いて多次元の観測変数を準備

図1 勤務先企業でのキャリア展望 (COC) による調整効果



し、5件法のリッカート尺度で測定した。離職志向 (TI) には、退職や転職に関わる行動や感情などの4項目の平均スコアを用いた。組織の有効性 (FE) は、賃金や昇進、人間関係などの5項目での従業員の期待を満足させる企業の能力である。キャリア形成の機会は、そこでの仕事が職業能力の習得に役立つかどうかの3項目で、現在勤務する企業での認識 (COC) と、他の日本企業ないしは外資系企業に転職した場合の期待レベル (COJ, COF) を測定した。スキルの企業特殊性 (FS) については、勤務先での経験、知識・技能の蓄積、および構築した人的ネットワークの3項目の、それぞれの企業特殊性からなる独自の尺度を採用した。

分析に用いたデータは、日本企業と外資系企業で働く人々を対象に、Web調査会社を通じて実施したアンケート調査 (2013年3月) で収集した。サンプル数は、日本企業で働く従業員が193人、外資系企業が361人である。調査で得られたデータで観測変数の信頼性を確認した後 (いずれも $\alpha \geq .90$)、離職志向を目的変数として分析を行い、表1の結果を得た。分析には、調整効果を検討するため、階層的重回帰分析を用いた。

紙幅の都合上、以下、人的資本に関わるファインディングに限定して述べてみたい。まず日本企業と外資系企業のいずれにおいても、企業特殊なスキル (FS) の形成が離職志向 (TI) に対して統計的に有意な負の影響を与えていることが確認できた。この傾向は、日本企業では、現在の仕事が自身のキャリア形成のチャンスを提供してくれると評価する従業員グループにおいて (COCが高い)、とくに顕著に見られた (図1-A, 実線の傾き)。日本企業にとって優秀な人材の流出を防ぐリテンションとして、企業特殊的人的資本への投資が効果的であることを示唆している。

これに対して外資系企業では、現在の勤務先でキャリア形成の機会を認める従業員グループにおいて、企業特殊なスキルが低くても離職志向はさほど高まらなかった (図1-B)。本研究ではスキルの特殊性を一般的スキルとの相対量で測定しているため、企業特殊性の低さはスキルの蓄積量が少ないことを意味するものではない。COCの高い従業員グループはむしろ人的資本全体の絶対量が多く、そのなかで大きなウェイトを占める企業横断的な一般的スキルや職種特殊な専門スキルが企業側の評価につなが

り、そこにキャリア形成の機会を見出だしていることが低い離職志向につながったものと解釈できる。それゆえ外資系企業では、企業特殊的人的資本への投資よりも配置や評価などを通じたいわゆるタレント・マネジメントで、従業員のコミットメントを高めることが、優秀な人材の維持・確保にとって効果的となるであろう。

人的資本論に従えば、長期雇用志向の日本企業の方が外資系企業よりも企業特殊的人的スキル(FS)を重視すると予想された。しかしわれわれのサンプルでは、FSの平均値に統計的な有意差は認められなかった⁶⁾。バブル崩壊後の企業収益の悪化やコーポレート・ガバナンスの改革により、日本企業で長期雇用の慣行が崩れ、企業特殊的人的資本に対する投資が企業と従業員の双方にとってリターンの得られにくいものとなりつつあることが示唆される。また労働市場の流動性の高まりが転職コストを低下させ、労働者は他社に持ち運びできる一般的スキルの獲得に多く投資しようとしている可能性も考えられる。企業活動のさらなる国際化や第4次産業革命の進展で企業間のアライアンスやオープンイノベーションが活発化し、企業の境界がますます曖昧化していくなかで、こうした傾向は今後も強まることが予想されよう。

日本企業で一般的スキル重視への変化が起こっているとすれば、日本企業の間での転職が増えると同時に、企業が求めるスキルギャップの縮小が、外資系企業との間で分断されてきた労働市場の流動性を高めることにもつながるかもしれない。こうした流れは、労働者にとって、転職を通じたキャリア選択の幅が広がるという意味で好ましい。しかし日本企業のスキル志向の変化は企業特殊的人的資本への投資の手控えによっても起こっている可能性があり、その場

合、人的資本全体への投資が過小となる危険がある。そうしたリスクを回避するには、労働市場の賃金の硬直性を解消したりマッチング機能を高めたりする積極的労働市場政策を導入して、労働者自身で人的資本投資の収益を回収できるようにすることが、人的資本への投資インセンティブを高める上で重要となろう。その意味でも、外資系企業と日本企業の間で労働力の流動性が高まることは好ましい変化といえる。他方、企業の側でも、一般的人的資本の投資における企業の役割を再評価するとともに、従業員の組織コミットメントを高めて優秀な人材の離職志向が顕在化しないよう、人材マネジメントを設計し直すことが求められるであろう。

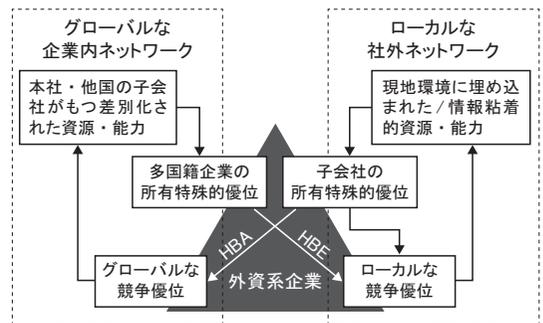
V 在日外資系企業と多国籍企業の子会社役割

もう一つ、多国籍企業の子会社役割に着目した研究をとりあげたい。筆者らは、在日外資系企業を対象に、多国籍企業の子会社としての役割が形成されるメカニズムの解明を試みた(Hasegawa & Hasegawa 2016)。基本的な分析の視座は、図2に示すように、グローバルな多国籍企業内ネットワークの一員である外資系企業は、本社と他国の子会社がもつユニークな強みを利用できると同時に、ローカルな事業環境に埋め込まれた資源や能力を手に入れながら独自の強みを形成する、というものである。この2つのネットワークを繋ぐ結節ポジションに位置する外資系企業にとって、グローバルとローカルの強みの交換と相乗効果の創出において、人的資本が重要な鍵を握ると考えた。子会社役割としては、多国籍企業のグローバルな競争優位を強化するホームベース強化型(HBA：

Home-base augmenting) と、多国籍企業の一員としての立場を利用してローカルな競争優位を強化するホームベース活用型 (HBE: Home-base exploiting) の、2 タイプ (Kuemmerle 1999) を導入した。

従来の人的資本論では、企業の境界の越境可能性から、一般的な人的資本と企業特殊な人的資本に分類された。本研究では多国籍企業を念頭に置き、そうした分類に国境の越境可能性からの分類軸 [グローバルか、日本ローカルか] を掛け合わせ、人的資本の4タイプを導入した (表2)。それぞれの人的資本のタイプは直接観測できない潜在変数であるため、表中に示したように、その構成要素や獲得方法などを測定尺度に用いてアプローチした。また子会社役割は、先行研究を参考に、本社や他国子会社との資源・能力のフローで捕捉した。潜在変数と観測変数の間のこれら測定方程式を因子分析で解くと同時に、人的資本の4タイプの間の相互の関係や、子会社役割あるいはその他の構成概念との影響関係についての仮説を推定するため、分析には構造方程式モデリング (SEM) を採用した。

図2 2つのネットワークの結節ポジションに位置する外資系企業



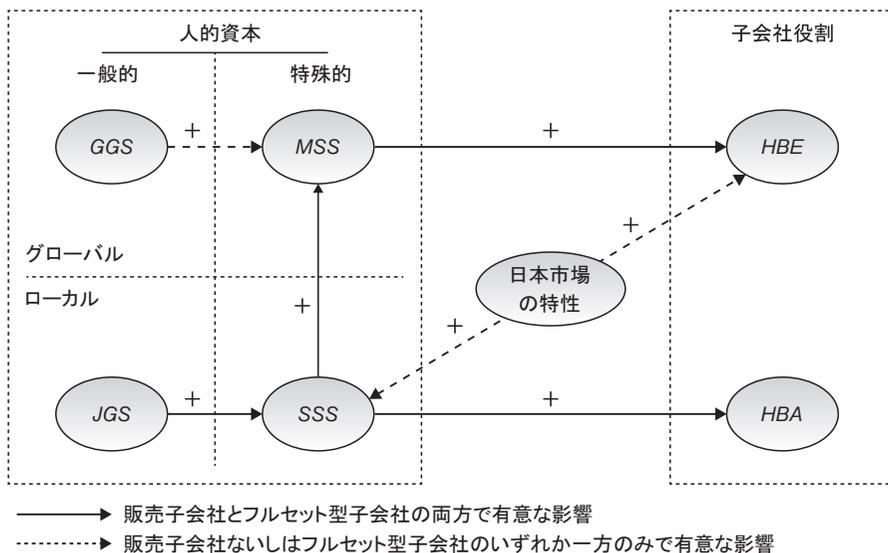
分析で用いたデータは、筆者らが独自に実施したアンケート調査で入手した。調査は2013年末から14年にかけて、在日外資系企業のCEOに対して郵送で行い、271社から有効回答を得た⁷⁾。なお販売活動のみを行う子会社 (n=107) と、製造・R&Dまで手がけるフルセット型子会社 (n=96) とでは、子会社役割に用いた観測変数が異なるため、それぞれのデータセットに分けて分析し、図3に示すような結果が得られた (構成概念間の有意な因果関係のみ表示)。

以下、分析で得られたファインディングのうち、とくに人的資本に関わる部分に限定して

表2 人的資本の4タイプと測定方程式

		企業の境界	
		越境可能 (一般的スキル)	越境困難 (企業特殊なスキル)
国 の 境 界	越境可能 (グローバルに 移転可能なスキル)	GGS (<i>Globally general skill</i>) グローバルな一般的スキル → 語学力 → 海外経験 → 海外の教育機関で体得した知識・技能	MSS (<i>Multinational firm-specific skill</i>) 多国籍企業特殊なスキル → 世界中で統一の社内教育プログラム → 外部機関でのトレーニング → グローバルな経営理念の浸透の重視度 → グローバルな経営戦略の共有の工夫
	越境困難 (日本ローカル なスキル)	JGS (<i>Japan-localized general skill</i>) 日本ローカルな一般的スキル → スペシャリストとしての経験 → 日本の学校教育で獲得した知識・技能 → 日本の商慣行に精通 → 日本の業界事情に精通	SSS (<i>Subsidiary-specific skill</i>) 子会社特殊なスキル → 子会社独自の社内教育プログラム → 現場でのスキル形成 → 子会社内でのトレーニングへの投資

図3 構造方程式モデリングの推定結果（有意なパスのみ表示）



述べる。第一は、一般的人的資本と企業特殊的人的資本の関係についてである。日本ローカルな一般スキル（JGS）が高いほど子会社特殊スキル（SSS）も高まる傾向が有意に認められ、日本市場にローカルな一般的人的資本と企業特殊的人的資本には補完性があることがわかった。またSSSが高まると、ホームベース強化型の子会社役割（HBA）も有意に高まった。日本ローカルの両タイプの人的資本の組合せは、人材を模倣困難な戦略的なりソースへと転化させることで持続可能な競争優位をもたらし、在日子会社の役割をグローバルに貢献する方向で拡大させていると解釈できる。

これに対してグローバルに移転可能なスキルについては、一般的スキル（GGS）と多国籍企業に特殊なスキル（MSS）の間の補完性は、フルセット型の子会社に対しては支持されたものの、販売子会社では有意とはならなかった。MSSの形成は在日子会社のホームベース活用型役割（HBE）の拡大に有意に影響したが、

GGSはそれに対して限定的な影響しか示さなかった。この結果は、英語力や国際経験など、これまで外資系企業が採用基準として重要視してきたとされるグローバルな一般的人的資本が誇張されすぎた可能性を示唆している。

第二に、子会社特殊スキル（SSS）から多国籍企業特殊スキル（MSS）に対して、正の有意な影響が認められた。しかも標準化パス係数はモデル内のすべてのパスのなかでも最大で、相対的に大きな影響力をもつことが示された。すでに見たように、MSSは在日子会社のホームベース活用型（HBE）役割を拡大させるから、SSSはMSSを介して、HBE型子会社役割の拡大にも間接効果を及ぼしていることを意味する。在日外資系企業が特殊なスキルを形成して独自能力を構築することは、それ自体が、自らの持続的競争優位の源泉となることは言うまでもない。しかしここで重要なポイントは、多国籍企業の子会社として在日外資系企業をみたととき、子会社特殊的人的資本の蓄積

は、多国籍企業ネットワーク全体の競争力向上に貢献する（*HBA* 役割の拡大）と同時に、多国籍企業がもつ所有優位のいっそうの活用を促し（*HBE* 役割の拡大）、在日子会社のさらなる競争力の強化にも影響することを示した点にある。このことは、本節冒頭で述べた、グローバルとローカルの強みの交換と相乗効果の発揮において、子会社特殊的人的資本が中心的役割を演ずるとした見方を裏付けるものと言えよう。

この分析結果は、外資系企業のパフォーマンスに子会社特殊的人的資本の蓄積が有意に影響していることを明らかにした筆者らの別の研究結果（Hasegawa & Hasegawa 2017）とも整合がとれている。また、多国籍企業ネットワーク内で限りあるリソースの利用を巡って本社と子会社、また各国子会社が相互に競い合う構図のなかで、本社の「アテンション」を引くことが子会社の業績向上に大きく影響するとした先行研究（Ambos & Birkinshaw 2010）とも整合的であり、アテンションを引きつけるマグネットとしての子会社特殊的な人的資本の役割を示唆するものである。

第三に、われわれの分析では、市場の規模と成長、熾烈な企業間競争、排他的企業間関係などの日本市場の特性は、人的資本の形成や子会社役割に対して部分的な影響しか及ぼさなかった。この点は、ローカルな事業環境の重要性を強調した既存の子会社研究との違いであり、近隣アジア諸国との相対的ポジションの変化の影響を考慮するなど、今後さらに検討すべき学術的課題である。

政策面では、これまで長年にわたり、日本市場の特殊性と閉鎖性が対日直接投資の阻害要因であると繰り返し指摘され、その是正に向けてさまざまな施策がとられてきた⁸⁾。近年では、

世界銀行の「ビジネスのしやすさ（ease of doing business）」やIMDの「世界競争力ランキング」を引き合いに、日本のビジネス環境が抱える問題点を洗い出し、高コスト構造や非効率性を解消して「世界で一番企業が活動しやすい国」を目指す取り組み（日本再興戦略）が続けられている⁹⁾。しかし外資系企業の対日進出を子会社役割の拡大プロセスととらえると、こうした日本政府の取り組みは、残念ながら、対日直接投資の誘致にはあまり効果があがらないことが予想される。

繰り返し強調すると、日本市場の特性は在日外資系企業の子会社役割に限定的な影響しか与えないのに対して、日本にローカルな人的資本（*JGS*, *SSS*）の蓄積こそが *HBA* と *HBF* の両面で子会社役割を拡大・進化させ、在日子会社自身の競争力と業績の向上にも強く影響した。それゆえ人材の採用と育成を通じて日本市場にローカルな人的資本の形成が外資系企業のなかで円滑に進むよう、労働市場の整備を図るほうが、有効かつ効率的な対日投資政策であることが示唆される。最新のジェトロのアンケート調査によると、日本でビジネスを行う上での阻害要因として「人材確保の難しさ」が最上位にランクされ、内訳を見ると、英語コミュニケーション力をもつ人材不足が最大の要因として指摘されている（ジェトロ対日投資報告 2017）。英語が国際ビジネスの必須条件であることは言うまでもないが、外資系企業における人材問題を語学力だけに矮小化するのではなく、人的資本の観点からとらえ直すことが重要である。本研究が示したように、人的資本の形成は在日子会社の役割を進化させ、競争力の変動を通じて多国籍企業ネットワーク内のダイナミクスにも影響を及ぼす。そのメカニズムを理解すること

が、対日直接投資の拡大に向けた取り組みを実効性あるものとする上で不可欠となろう。

* 本稿で紹介した研究の実施に際し、科学研究費補助金 (JP23330134, JP15K03678) および早稲田大学特定課題研究助成費 (2013A-6350, 2014B-364) の助成を受けた。

[注]

- 1) 労働経済学や人事経済学はもとより、企業理論、開発経済学、経済成長論、教育経済学などの経済学の諸分野だけでなく、人的資源管理論や組織論、戦略論などの経営学、さらには社会学、心理学など、幅広い分野で人的資本の概念モデルを用いた研究が行われてきた。
- 2) 小池 (2005) はこの能力を「知的熟練」と名付け、日本のブルーワーカーに特徴的な年功的賃金プロファイルを説明する要因であるとする。
- 3) 総務省の労働力調査によると、日本の労働市場における非正規雇用労働者の数は1980年代半からほぼ一貫して増加し、2016年には初めて2000万人を超えた。雇用者全体に占める割合も、1984年には15.3%だったのが、2016年には37.5%に達した。男女格差も大きく、男性の非正規雇用比率は2割程度にとどまるのに対し、女性では6割近い。
- 4) 戦略的補完性とは、社会の中である行動パターンが普遍的になればなるほど、その行動パターンを選ぶことが戦略的に有利となり、自己拘束的な制約として定着する (青木1985)。
- 5) 同型化とは、何らかの相互作用が働くフィールド内のすべての当事者間で、組織が互いに同質化していくプロセスを指す (DiMaggio & Powell 1983)。
- 6) 統計的に非有意ながら、むしろ日本企業の方がわずかに低かった (2.49 vs. 2.53, $t(552)=0.93, n.s.$)。
- 7) 詳細は長谷川 (2014) を参照。
- 8) 1994年に設置された対日投資会議では、対日直接投資拡大に関する数値目標を掲げ、その実現に向けて規制緩和や商法・会社法などの関連法制の整備等のプログラムが策定された。対日投資会議は2008年に対日投資有識者会議に引き継がれ、M&A関連法制の整備や業種別重点戦略の策定など、投資促進のためのより具体策が盛り込まれた。さらに2011年には「アジア拠点化・対日投資促進プログラム」が発表され、外資系企業の雇用者数の倍増 (200万人) や対日直接投資残高の倍増 (35兆円) などが2020年までの目標として定められた。
- 9) 「日本再興戦略 (JAPAN is BACK)」は海外の高度人材や技術の呼び込みによりイノベーションと雇用の拡大を図る目的で、2013年に閣議決定された。具体的な施策としては、税負担の軽減や高付加価値を生む事業への各種優遇措置、国家戦略特区の創設、行政手続・許認可制度の見直し、基準・認証の国際標準化、インフラ整備、外資の誘致・支援体制のさらなる強化などが含まれる。

[引用文献]

Acemoglu, D. & Pischke, J.-S., "Why do firms train: theory and evidence", *Quarterly Journal of Economics*, 113: 79-119, 1998.

Ambos, T.C. and J. Birkinshaw, J., "Headquarters' attention and its effect on subsidiary performance", *Management International Review*, 50, 2010.

青木昌彦『経済システムの進化と多元性』, 東洋経済新報社, 1995.

Becker, G., *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, Columbia University Press, 1964. (佐野陽子『人的資本』東洋経済新報社, 1976)

Bishop, J., "What we know about employer-provided training: a review of the literature", *Research in Labor Economics*, 16, 1997.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, 1983.

Ferner A. & Quintanilla, J., "Multinationals, national business systems and HRM", *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 1998.

長谷川信次, 「在日外資系企業の動向—在日外資系企業の役割に関するアンケート調査の結果から—」『早稲田社会科学総合研究』15(1), 2014.

Hasegawa, S. & Hasegawa, R., "Foreign-owned Firms in Japan and Subsidiary Role in the Multinational Enterprise", *Paper presented at the EIBA 42nd Annual Conference in Vienna*, Vienna University of Economics and Business, 2016.

Hasegawa, S. & Hasegawa, R., "Current Activities of Foreign Firms in Japan—Findings based on the Analysis of Questionnaire Survey", *Paper presented at SASE 29th Annual Conference in Lyon*, Université Lyon 1, 2017.

Hasegawa, S., Takaishi, K. & Hasegawa, R., "The Effect of Firm-Specific Skills, Career Opportunities, and Organizational Effectiveness on Turnover Intentions in Foreign-Owned Firms in Japan", *Working Paper Series 2013-5*, School of Social Sciences, Waseda University, 2013.

Hymer, S., "The international operations of national firms: a study of direct foreign investment". PhD Dissertation, MIT, 1960. (published posthumously, MIT Press, 1976).

小池和男, 『仕事の経済学』東洋経済新報社, 2005.

Kuemmerle, W., "The drivers of foreign direct investment into research and development: an empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, 30(1), 1999.

Lazear, E.P., "Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions," *American Economic Review*, 71(4), 1981.

守島基博, 「ホワイトカラー人材マネジメントの進化」, 伊丹他編『リーディングス日本の企業システム 第Ⅱ期 第4巻』有斐閣, 2006.

Sanchez, R., "Strategic flexibility in product competition", *Strategic Management Journal*, 16(S1), 1995.