

グローバルな認知資産形成を阻害する日本の社会的インセンティブシステム

Japanese Social Incentive System Prevents Developing Global Cognitive Asset of J-firm

高桑 健太郎 (Kentaro Takakuwa) ¹

¹株式会社レアソン グループマネジャー

[Abstract] As Japanese companies' competitiveness declines, it is important to acquire the ability to form cognitive assets globally. However, due to the uniqueness of the Japanese management system, it is said that Japanese companies are not able to obtain the sufficient human resources who operate the branches of overseas. In this paper, we confirmed the incompatible Japanese business system is formed through the social human asset accumulation by comparing labor market, employee attitude towards work and incentive system internationally. A certain type of social human asset is accumulated by certain combination of outer labor market and inner incentive system. In short, Japanese companies' personnel system prevents them to obtain the sufficient global human asset. Through the additional discussion, we show the possibility that mid-career foreign staff recruitment enables Japanese companies to obtain sufficient global human asset it helps companies to form new cognitive asset globally, despite the outer labor market structure set the limit to inner companies' incentive system policy.

[キーワード] 労働市場の完全性、インセンティブシステム、人的資産の社会的蓄積、同化型認知様式、カプセル型認知様式

1. はじめに

市場のグローバル統合と地域的分化、技術革新に伴う産業市場変動が同時進行するなか、国際市場構造の多元化が進んでいる。この環境下で、Bartlett & Ghoshals [1] [2]は既存の多国籍企業が「トランスナショナル企業」へ、Doz, Santos & Williamson [3]は「メタナショナル (metanational) 企業」へ進化する必要があると指摘している。これらの企業モデルは、マルチナショナル型の柔軟性、グローバル型に見られる効率性、インターナショナル型が得意とするイノベーションの海外移転能力を併せ持ち、知識を世界規模で活用する能力を習得した企業を指す点で共通している。

一方、日本企業のグローバル人材資源統合戦略は、日本人従業員のみを対象にした「低・統合 - 低・現地適応」のアドホック型に過ぎず (古沢[4])、この「現地化の遅れ」が世界規模での知識活用を阻害していることがしばしば指摘されている (Bartlett & Yoshihara [5])。例えば、90年代の前半にはKoop [6]によって、世界共通の評価基準、現地人の本社登用にに向けた教育・訓練、現地人の国際人事異動、グローバル人事情報の4つの観点から、日本企業の人事システムは欧米企業と比べグローバル化レベルが著しく低い事を指摘されている。この状況は現在も変化がなく、2014年のFortune Global 500企業における外国籍役員比率の国際比較を通じ、Ghemawat and Vantrappen [7]は日本企業の人材グローバル化が進んでいない事を明らかにしている。岩崎[8]はこの要因として、不明確な業務アサインの下で状況に応じて周囲と協力しあいながら業務を遂行する業務スタイル、年功序列型の遅い昇進スピードなど、日本型人材管理が壁となっている事を指摘している。

このように世界規模の人的資源活用が進まない状況下で、日系企業の国際競争力低下が進んでいる。例えば、ICT産業における日本企業の売り上げシェアの低下 (総務省「平成27年版 ICT 競争力指標」)、ハイテクセクターにおける日本の付加価値シェアの低下 (National Science Foundation “Science and Engineering Indicators 2016”)、そして日本企業の研究開発投資効率の低下 (大塚[9]) 等が確認できる。

20年もの長い間日本の人事システムの課題が指摘され続けているにもかかわらず、なぜ日本企業はその克服に着手することをせず、世界規模で新たな認知資産を形成する能力を獲得できないまま、状況を放置しているように見えるのであろうか。本稿では、この状況の背景に経営システム諸要素間の補完性が存在すると考え、グローバルな認知資産形成を阻害する要因を以下のステップで明らかにする。まず2章で、青木昌夫ら比較制度分析学派の先行研究を整理し、認知資産のグローバル統合を阻害する要因仮説を導き出す。続く3章と4章で、「Global

Career Survey, 2012」(リクルートワークス研究所)の個票データを分析し、2章で提示した仮説検証を行う。最後に5章で、「日本の「雇用をつくる」人材の確保・育成手法の開発に向けての調査, 2013」(厚生労働省 職業安定局 雇用政策課)の個票データを分析し、グローバルな認知資産の形成に向けて一企業が取り得る政策を展望する。

2. 認知資産形成様式と労働市場

特定の経営システムは、特定の人的資産タイプの社会的蓄積とともに共進化するものである。この社会的蓄積が人事制度の転換を阻んでいると考えられる。そこで日本企業の経営システムに関する研究を概観し、様々な経営システムがどのような補完性の下に成立しており、何が日本企業のグローバルな認知資産形成を阻害するのか、その仮説を提示する。

2.1. 日本の経営の諸要素と補完関係

青木[10]は日本企業の特徴を6要素からなる統合的なシステム(Jシステム)としてモデル化した。同質的人的資産のチームワークを通じて業務を遂行する「水平的情報システム(I)」、年功序列賃金体系と遅い昇進という「ランクヒエラルキー(R)」、新卒労働市場と比べ著しく小さい中途採用市場という「不完全な労働市場(E)」、内部活動から見て異質な活動を下請け企業やスピンオフした子会社へ外部化する「下請け関係(S)」、資金需要を特定の銀行に頼る「メインバンク関係(MB)」、株主との安定的な関係の構築に貢献する「株式持ち合い」という6要素である。

これら諸要素には補完関係が存在する。例えば、企業が長期雇用と年功制によって労働者に対する賃金支払いの総額にコミットすることで、企業に特有な人的資本に投資する労働者のインセンティブ高められている(Kanemoto and Meleod [11]; Carmichael [12])。一方、日本企業ではお互いの権限や責任範囲が不明確なメンバーが協力して業務遂行する水平的情報処理採用しているため、個々の職務間に生産の外部性が存在する。この様な場合、パフォーマンス評価を昇進基準として用いると、他の労働者の職務を妨害するサボタージュを誘発しチームワークの機能不全を引き起こしてしまう(Lazear [13])。

この様に「不完全な労働市場」と「年功賃金体系」は「水平的な情報システム」と補完関係にあり、チームワークを重視する「文脈志向型人的資産(context-oriented human assets)」の社会的蓄積が進んだと考えられる(Aoki [14])。水平的情報処理は市場・技術の不確実性が中程度の産業で優位性を持つが、人的資産の社会的蓄積の結果、必ずしも適合しない産業においても日本の経営システムが採用される状況が生じている。同様のことは米国でも見られ、「競争的な労働市場」と「成果主義型賃金体系」が「階層的な情報システム」と補完関係にあり、「個人化的人的資産(individual human assets)」の社会的蓄積が進んだと考えられる。

2.2. 認知形成様式と労働市場との補完関係

他にどのような補完性が存在するか、青木[15]の提示したコーポレーションの集合認知・ガバナンスの5様式(表-1)を基に整理する。5様式には、伝統的日本の経営システムに当たるS型、伝統的アメリカ企業システムに当たるH型、そしてドイツ企業に見られるG型、シリコンバレーの企業クラスターに見られるSV型、そして重量級プロジェクトリーダーが統率する製造業や知識集約的プロフェッショナル組織に見られるRE型が含まれる。この5様式は、非人的資産(PHA=physical asset)を活用し限界生産物を拡大する上で、経営者の認知資産(MCA=management's cognitive asset)と従業員の認知資産(WCA=worker's cognitive asset)がそれぞれ互いに不可欠かどうか、その組み合わせによって区別される。以下、それぞれの様式について、両認知資産の組み合わせ状況と適合する労働市場、比較優位を持つ財・サービス市場環境を整理する。

H型経営システムにおける限界生産物の拡大はMCA専門的意思決定に主に依存し、WCAは機能的に細分化された限定的な意思決定を担うのみである。従って、WCAは労働市場を利用し、MCAを容易に交換可能である。この経営システムはPHAが非常に単純か非常に複雑な標準生産物市場や敏速な経営戦略にもとづく新市場の創造において比較優位を持つ。

S型経営システムにおける限界生産物の拡大は、MCA-WCA、WCA-WCAが協力して、垂直的・水平的な情報処理を行う必要がある。外部労働市場の価値が低いほどこの協力関係にコミットするインセンティブが高まるため、不

完全な労働市場を伴うより経済圏でより良く機能する。この経営システムは現場レベルのコーディネーション方法を継続的に微調整することで、製品仕様が多様化した市場に反応していく点で比較優位を持つ。

G 型経営システムにおける限界生産物の拡大は、産業レベルで高度に訓練され組織化された WCA と MCA が、垂直的・水平的に協力して意思決定を行う事で達成される。個々の WCA は産業を超えて交換することはできないが、産業内で交換可能な点で準不可欠な存在である。この協力関係はドイツにおいて制度的に義務付けられ、機能している。国・工業の職業訓練プログラム（例、Thelen）、職人技術に基づく労働倫理の伝統の結果としてこの経営システムを採用する企業は、高い製品品質の評判を享受できる。

SV 型経営システムにおける限界生産物の拡大は、潜在的不可欠性を持つ個々の専門分野に特化したカプセル化された情報処理を行う WCA に依存する。個々の WCA はその専門分野内で交換可能だが、分野を超えて交換は困難である。WCA にはストックオプションなどで企業独自の認知資産形成に投資するインセンティブが与えられ同化型の垂直的認知様式が成立する。この経営システムは分権化した競争的なモジュール型デザインによって革新的な生産システムを創造するような点で優位性を持つ。

RE 型経営システムの MCA と WCA は、共に他方の協力が得られなければ限界生産性を拡大しえない。MCA はその独自戦略を遂行するにあたり適した WCA を必要とし、WCA は自身の特殊資産を活用できる戦略意図を持った MCA を必要とするため相互に不可欠となる。このような状況は、法律事務所、コンサルティング会社など知識集約的プロフェッショナル組織だけでなく、芸術、スポーツ、研究組織などの分野で重量級リーダーが統率する創造的なチームに見出すことができる。

表-1 5つの組織モードと適合市場（Aoki [16]より筆者が作成）

モード	MCA 不可欠性	WCA 不可欠性	垂直的 認知様式	水平的 認知様式	適合的な 労働市場	適合的な 商品サービス市場
S モード	準不可欠	準不可欠	同化型	同化型	不完全市場	中レベルの複雑性・多様な製品市場
H モード	不可欠	非不可欠	階層型	カプセル型	完全市場	複雑/単純市場・標準商品
G モード	準不可欠	準不可欠	同化型	中間型	(中間型)	プレミアム/ハイエンド市場
SV モード	準不可欠	不可欠	同化型	カプセル型	(中間型)	水平分業型の競争的市場
RE モード	不可欠	不可欠	階層型	中間型	(中間型)	プロフェッショナル市場

注) カッコ内の労働市場と組織モードの適合性に関して Aoki らの言及はない

2.3. 日本企業によるグローバルな認知資産活用を阻害する要因

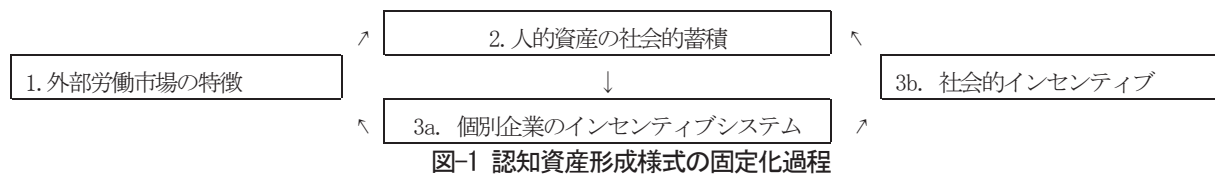
これまでの議論から、日本企業がグローバルな認知資産形成を果たせない要因として、日本と諸外国では外部労働市場の完全性の程度が異なり、異なるタイプの人的資産の蓄積が進み、国内と海外の人材活用に有効なインセンティブ設計に差異が生じている可能性を指摘できる。つまり、以下の3仮説を日本企業が人的資源のグローバル統合を進められない要因として提示し得る。

- 仮説1: 日本の労働市場は転職を抑制する不完全な特殊なものである
- 仮説2: 労働市場の違いを背景に異なる人的資産が蓄積されている
- 仮説3: a. 各企業は蓄積された人的資産に適したインセンティブシステムを採用し、
b. 結果として社会的なインセンティブシステムが固定化している

この諸仮説間の関係を整理したのが図-1である。このような労働市場と企業システムの共進化のメカニズムを背景に、諸外国において社会的蓄積が進んだ人的資産に適したインセンティブシステムと、日本で蓄積が進んだ人的資産に適した国内拠点のインセンティブシステムにコンフリクトが生じ、人的資源管理のグローバル統合が進まないのである。これら仮説のうち労働市場の完全性レベルの差異を3章で確認し、続く4章ではそれぞれの市場における人的資源の社会的蓄積差異と、その背景としてのインセンティブシステムの差異の存在を確認する。

このような社会的な制約が存在する中で、グローバルな認知資産の統合と生成に向けて、一企業が取り得る政策は存在するのであるか。Aoki, Jackson and Miyajima[16]は、企業の財務データを元に、日本企業が先のSモードだけでなく、REモードやHモードと共通する特徴を持つクラスターへと分化しつつある事を示しており、

個々の企業レベルで見た場合、必ずしもこれらの制約に行動が制限されるものではないと考えられる。この点に関しては5章で議論する。



3. 外部労働市場価値の国際比較

3章～4章では、就業者のキャリアに関する意識調査の国際比較分析を通じて、2章で提示した仮説の検証を行う。まず本章で調査結果を概観し、転職経験と就業状態や給与レベル等との関係を国際比較し、日本の労働市場の特殊性を確認する。

3.1. 調査概要：Working Person 2012

本稿の分析にあたり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJ データアーカイブから「[Global Career Survey, 2012] (リクルートワークス研究所)」の個票データの提供を受けた。この個票データは、Global Career Surveyの12カ国のデータに、「ワーキングパーソン調査, 2012」(SSJDA0870)の一部のデータを日本調査として統合した13カ国のデータから成る。調査は2012年の9月から12月にかけてインターネットを通じ、現在働いている大学卒以上(短大卒除く)の20～39歳の男女を対象に行われた。各国のサンプルは男女別に年齢10歳階級毎に150名ずつ均等に割り付けられた約600件で構成される。本稿ではそのうち7カ国、日本(以下JP)、韓国(以下KR)、中国(以下CN)、インドネシア(以下ID)、ドイツ(以下DE)、アメリカ(以下US)、ブラジル(BR)を分析対象とした。また、分析上利用する7項目、雇用契約期間、労働時間、収入、役職、転職経験、転職時の収入の変化、仕事する上で重視することのいずれかで欠損値のあるサンプル、そして個人事業主であるサンプルは分析対象から除外している。

表-2 転職経験・契約期間・労働時間・収入・役職・転職時の収入変化

		JP	KR	CN	ID	DE	US	BR
全体BASE		578	546	604	499	529	513	493
転職経験	なし	51.6	55.3	38.9	38.1	64.8	52.0	53.8
P値(x ² 検定)	あり	48.4	44.7	61.1	61.9	35.2	48.0	46.2
0.000	有意差 ^{注1)}	C, I, D	C, I, D	J, K, D, U, B	J, K, D, U, B	J, K, C, I, U, B	C, I, D	C, I, D
契約期間	有期	24.0	16.7	30.1	24.8	33.5	18.1	19.5
P値(x ² 検定)	無期	76.0	83.3	69.9	75.2	66.5	81.9	80.5
0.000	有意差 ^{注1)}	D	C, I, D	K, U, B	K	J, K, U, B	C, D	C, D
労働時間	パートタイム	12.6	8.1	2.2	14.8	16.4	17.5	24.7
P値(x ² 検定)	フルタイム	87.4	91.9	97.8	85.2	83.6	82.5	75.3
0.000	有意差 ^{注1)}	C, B	C, I, D, U, B	J, K, I, D, U, B	K, C, B	K, C, B	K, C	J, K, C, I, D
収入	平均未満	52.8	53.8	67.5	70.5	54.3	67.1	78.1
P値(x ² 検定)	平均以上	47.2	46.2	32.5	29.5	45.7	32.9	21.9
0.000	有意差 ^{注1)}	C, I, U, B	C, I, U, B	J, K, D, B	J, K, D	C, I, U, B	J, K, D, B	J, K, C, D, U
役職	一般職	79.9	84.6	48.5	73.3	73.5	73.7	74.6
P値(x ² 検定)	管理職	20.1	15.4	51.5	26.7	26.5	26.3	25.4
0.000	有意差 ^{注1)}	C	C, I, D, U, B	J, K, I, D, U, B	K, C	K, C	K, C	K, C
転職者BASE		N. A.	244	369	309	186	246	228
転職時収入変化	不変・低下	N. A.	47.5	16.8	23.0	40.3	36.2	40.4
P値(x ² 検定)	増加	N. A.	52.5	83.2	77.0	59.7	63.8	59.6
0.000	有意差 ^{注1)}	N. A.	C, I	I, D, U, B	K, D, U, B	C, I	C, I	C, I

単位：縦%

注1) それぞれJ=JP, K=KR, C=CN, I=IN, D=DE, U=US, B=BRに対し5%水準で有意差があることを示す(bonferroni法)

まず、各国の労働市場の特徴を概観するために転職経験、雇用契約期間、労働時間、収入、役職、転職時の収

入変化をカイ 2 乗検定の結果を基に確認する(表-2)。全ての項目について各国の分布が同一であるという帰無仮説が棄却されており、国ごとに異なる環境にあることが確認できる。個々の領域について、国ごとの特徴を確認する。

まず、転職経験者の割合を見ると、CNやIDという60%を超えるグループ、JP、KR、US、BRという40%台のグループ、そして30%台のドイツという3グループに分かれることが分かる。無期契約被雇用者の割合を見ると、KR、US、BRという80%を超えるグループ、JP、IDという70%台のグループ、CN、DEという60%台の3グループに分かれる事が分かる。フルタイム被雇用者の割合を見ると、98%のCNと75%のBRに挟まれて他の5カ国が82%～92%に分布している事が分かる。平均以上の収入を得ている人の割合を見ると、JP、KR、DEという40%台後半を占めるグループ、CN、ID、USという30%前後のグループ、22%のBRという3グループに分かれる事が分かる。管理職の割合を見ると、50%を超えるCN、15%のKR、20%台の他5カ国に分かれる事が分かる。最後に、転職時に収入が増加した人の割合を見ると、CN、IDという約80%のグループとKR、DE、US、BRという50%台から60%台のグループの2つに分かれることが分かる。

このように7カ国のデータを比較したところ、20代から30代の日本の被雇用者では、終身雇用から想定される転職経験者割合の相対的な低さと無期契約被雇用者割合の相対的な高さを確認する事はできなかった。これは国際的な競争力の低下に直面した日本企業が、成果主義の導入(社会生産性本部「第15回日本的雇用・人事の変容に関する調査」)、長期雇用の放棄(総務省「労働力調査各年版」)など日本の経営の部分的転換を行なった事に起因すると考えられる。

3.2. 日本の労働市場の特殊性

日本的人的資源管理の優位性であるチームワーク(古沢[4])は個人が企業独自のスキル習得に投資するモチベーションに支えられている(青木[15])。チームワークは内部労働市場機会と比較して外部労働市場機会の価値が相対的に低いほど促進される。このような外部労働市場機会の価値の低さが日本特有のものか、各国における転職経験と雇用条件を表す4変数、契約期間、労働時間、収入、役職との関係から確認する(表-3)。それぞれFisher 正確確率検定のP値が0.05未満であれば転職経験が雇用条件の各変数に影響を与えていると言え、その影響が転職者に不利なら外部労働市場の相対的価値が低いと判断できる。一方、影響が転職に有利ならば相対的価値が高いと判断できる。

表-3 転職経験が契約期間・労働時間・収入・役職に与える影響

		JP		KR		CN		ID		DE		US		BR	
転職経験		なし	あり	なし	あり	なし	あり	なし	あり	なし	あり	なし	あり	なし	あり
契約期間	有期	29.5	70.5	53.8	46.2	46.2	53.8	36.3	63.7	63.3	36.7	48.4	51.6	32.3	67.7
	無期	58.5	41.5	55.6	44.4	35.8	64.2	38.7	61.3	65.6	34.4	52.9	47.1	58.9	41.1
	P値	*0.0		0.818		*0.0		0.671		0.630		0.492		*0.0	
就業時間	パートタイム	26.0	74.0	52.3	47.7	15.4	84.6	27.0	73.0	48.3	51.7	44.4	55.6	41.0	59.0
	フルタイム	55.2	44.8	55.6	44.4	39.4	60.6	40.0	60.0	68.1	31.9	53.7	46.3	58.0	42.0
	P値	*0.0		0.752		0.091		*0.0		*0.0		0.131		*0.0	
収入	平均未満	47.9	52.1	58.2	41.8	41.7	58.3	40.6	59.4	68.6	31.4	52.3	47.7	54.8	45.2
	平均以上	55.7	44.3	52.0	48.0	33.2	66.8	32.0	68.0	60.3	39.7	51.5	48.5	50.0	50.0
	P値	0.067		0.167		*0.0		0.085		0.055		0.925		0.385	
役職	一般職	52.6	47.4	59.3	40.7	45.1	54.9	43.4	56.6	65.8	34.2	55.8	44.2	55.2	44.8
	管理職	47.4	52.6	33.3	66.7	33.1	66.9	23.3	76.7	62.1	37.9	41.5	58.5	49.6	50.4
	P値	0.350		*0.0		*0.0		*0.0		0.470		*0.0		0.300	

単位：横％、P値はFisherの正確性検定によるもの(*0.05)

まず契約期間を見ると、JP、BRでは転職者の方で無期契約者の割合が低く、CNでは転職者の方で割合が高くなっている事が分かる。次いで労働時間を見ると、JP、ID、DE、BRなど全般的に転職者の方がフルタイム就業者の割合が低い事が分かる。さらに給与水準を見ると、有意水準は若干低いもののJPでは転職経験者の方が平均以上の収入を得ている人の割合が低く、CN、DEでは転職経験者の方で割合が高くなっている事が分かる。最後に管理職の割合を見ると、KR、CN、ID、USでは転職経験者の方が管理職の割合が高くなっている事が分かる。

まとめるとJPでは契約期間、就業時間、収入といった面から判断して外部労働市場の価値が相対的に低いと解釈できる。他方、BRを除く他の5カ国では何らかの条件で転職者の方が有利な契約を結んでおり、外部労働市場の価値が相対的に高いと解釈できる。この結果から、JPの労働市場の特殊性が一定レベルで確認できたといえる。

4. 仕事上の重視点に対する各国の社会的インセンティブ構造

本章では、どのような仕事への態度が管理職への昇進、平均以上の収入、そして転職時の収入増といった形でインセンティブを与えられるか確認し、日本で特殊な人的資源の社会的蓄積が進んでいる背景を探る。

4.1. 日本の労働者の特殊な仕事観

表-4 から外部労働市場価値が相対的に低い JP において、労働者の特殊な仕事観が形成されていることが分かる。この表の各項目上段には、仕事をする上で大切に思うこと上位3位内に各項目が選ばれた割合が整理され、下段には各種検定結果が整理されている。6 カ国 Total の構成比の下には全ての国の比率が同一だという帰無仮説に対するカイ二乗検定の P 値、各国構成比の下には bonferroni 法で調整した P 値でその国と優位確率 5% 水準以上の有意差が認められる国名の頭文字が整理されている。

表-4 仕事をするうえで大切だと思うこと TOP3

	TOTAL	JP	KR	CN	ID	DE	US	BR
BASE	3762	578	546	604	499	529	513	493
PJ04 高い賃金・福利厚生 の充実	* 64.6	42.4	* 74.0	* 77.2	* 80.8	* 58.8	* 58.3	* 61.5
有意差 ^{注1)}	0.000	K, C, I, D, U, B	J, D, U, B	J, D, U, B	J, D, U, B	J, K, C, I	J, K, C, I	J, K, C, I
PJ03 希望する仕事内容	* 40.7	47.9	41.6	32.6	35.9	39.9	* 51.3	35.7
有意差 ^{注1)}	0.000	C, I, B	C, U	J, K, U	J, U	U	K, C, I, D, B	J, U
PJ02 良好な職場の人間関係	39.7	* 58.3	31.1	28.1	* 36.1	* 55.6	25.7	42.6
有意差 ^{注1)}	0.000	K, C, I, U, B	J, D, B	J, D, B	J, D, U	K, C, I, U, B	J, I, D, B	J, K, C, D, U
PJ09 雇用の安定性	37.8	34.4	45.1	31.6	23.4	43.7	49.7	37.3
有意差 ^{注1)}	0.000	K, I, D, U	J, C, I	K, D, U	J, K, D, U, B	J, C, I	J, C, I, B	I, U
PJ06 適切な勤務時間・休日	33.8	* 48.6	* 51.1	30.3	24.8	36.7	23.6	18.5
有意差 ^{注1)}	0.000	C, I, D, U, C	C, I, D, U, C	J, K, B	J, K, D	J, K, I, U, B	J, K, D	J, K, C, D
PJ08 明確なキャリアパス	25.5	9	11.4	* 51.3	* 36.1	7.8	19.5	* 43.4
有意差 ^{注1)}	0.000	C, I, U, B	C, I, U, B	J, K, I, D, U	J, K, C, D, U	C, I, U, B	J, C, I, B	I, U
PJ05 自分の希望する勤務地	20.5	22	18.3	18	14.6	20.4	32	18.5
有意差 ^{注1)}	0.000	U	U	U	U	U	J, K, C, I, D, B	U
PJ07 正当な評価	14.3	26.1	13.6	6	14	11.3	12.7	16.6
有意差 ^{注1)}	0.000	K, C, I, D, U, B	J, C	J, K, I, D, U, B	J, C	J, C	J, C	J, C
PJ10 教育研修の機会	13.6	6.1	6.6	11.1	18.8	19.1	16.8	19.1
有意差 ^{注1)}	0.000	I, D, U, B	I, D, U, B	I, D, B	J, K, C	J, K, C	J, K	J, K, C
PJ01 会社のステイタス	9.4	5.2	7.3	13.7	15.4	6.8	10.5	6.9
有意差 ^{注1)}	0.000	C, I, U	C, I	J, K, D, B	J, K, D, B	C, I	J	C, I

単位: 横%, 順位ラベル: " * " 1位, " * " 2位

^{注1)} TOTAL の数字は全ての国の比率が同一であるという帰無仮説に対する χ^2 検定のP値

^{注1)} 各国の記号はそれぞれの国と記号で表された国の間に5%水準で有意差があることを示す (bonferroni法)

記号が示す国 J=JP, K=KR, C=CN, I=ID, D=DE, U=US, B=BR

各国で重視する人の多い項目上位2つに着目し、他国と比べどのような特徴があるか確認する。まず JP 以外の国で選ぶ人が最も多い高い賃金・福利厚生 の充実の構成比を見ると、その水準が 70% をこえる KR、CN、ID、60% 前後の DE、US、BR、40% の JP という 3 グループに分ける事ができる。一方、JP で選ぶ人が最も多い良好な職場の人間関係の構成比を見ると、その水準が 50% を超える JP と DE、40% 前後の ID と BR、30% 台前半以下の KR、CN、US の 3 グループに分ける事ができる。ID、DE ではこの項目を選ぶ人が 2 番目に多くなっている。

US で 2 番目に選ぶ人が多い希望する仕事内容の構成比を見ると、50% 前後の US、JP、40% 前後の KR、DE、そして 36% 未満の CN、ID、BR の 3 グループに分ける事ができる。JP と KR で 2 番目に多く選ばれた適切な勤務時間・休日の構成比を見ると、50% 前後の JP、KR、30% 台の CN、DE、20% 台以下の ID、US、BR の 3 グループに分ける事ができる。最後に、CN、ID、BR の 3 カ国で 2 番目に選ぶ人が多かった明確なキャリアパスの構成比を見ると、50% を超える CN、40% 前後の ID と BR、約 20% の US、10 台前半以下の JP、KR、DE の 4 グループに分ける事ができる。

2.2 で確認したように垂直的な認知様式が同化型である S 型が多いと思われる JP、そして同様に同化型である

G 型が多いと思われる DE では、共通して良好な職場の人間関係を重視する人が多い事が確認できる。一方、DE では個々産業内で WCA が交換可能であることから、他国同様に高い賃金・福利厚生の実も重視されている事が確認できる。この結果から、日本では特殊な仕事観が形成されており、その背景として特殊な人的資産の蓄積が進んでいる可能性を指摘する事ができる。

4.2 評価を受ける仕事への態度

ここでは転職経験の有無でサンプルを分け、それぞれどのような点を重視する人がより管理職になる確率が高いのか、より平均以上の収入を得る確率が高いのか、さらに転職経験者についてはより転職後に収入が増加する確率が高いのか、すなわち、どのような社会的インセンティブシステムが存在するのかをロジスティック回帰分析によって確かめる。具体的には統計解析ソフト R を利用し、AIC (Akaike's Information Criteria) を用いたステップワイズ変数選択によって、回帰式(1)を求めた。回帰式の q は従属変数である管理職の割合、平均以上の収入を得ている人の割合、転職後に収入が増加した人の割合を表し、独立変数である X_i は 4.1 節で整理した仕事に対する各重視項目 i に対するダミー変数を表し、 β_i は項目 i に対応する編回帰係数を表している。この係数がプラスの時、その項目を重視点として選ぶと従属変数 3 項目の割合が高まることを表し、マイナスの時はその割合が低下することを表す。分析に当たっては、多重共線性の疑われる教育研修の機会をモデルから除外した。

$$\log(q/(1-q)) = \alpha + \sum \beta_i \cdot X_i \quad (1)$$

4.2.1 転職未経験者に対する社会的インセンティブシステム

まず、転職未経験者のどのような仕事に対する考え方 (4.1 節参照) が、平均以上の収入を得る確率や管理職に昇進する確率 (3.1 節参照) を高めるか、ロジスティック回帰分析によって確かめる。表-5、表-6 には AIC を用いたステップワイズ変数選択で得られた各国の最終モデルについて、その編回帰係数、その係数に対するカイ二乗検定の P 値、モデルに関する尤度比検定の P 値を整理している。編回帰係数のカイ二乗検定結果が 0.1 未満の項目に着目し各国の結果を整理する。

表-5 転職未経験者の給与に影響を与える仕事に対する考え方

平均以上の収入	JP		KR		CN		ID		DE		US		BR	
	編回帰係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰係数	P値 (χ^2 検定)
切片	0.214	0.237	0.178	0.374	0.148	0.706	-1.113	*0.000	-0.483	*0.002	-0.930	*0.000	-1.560	*0.000
PJ01 会社のステイタス	0.808	0.109									1.373	*0.001		
PJ02 良好な職場の人間関係			-0.516	*0.044							-0.490	0.164		
PJ04 高い賃金・福利厚生の実					-0.707	*0.037								
PJ05 自分の希望する勤務地	0.508	*0.098			-1.022	*0.029								
PJ06 適切な勤務時間・休日	-0.701	*0.004	-0.553	*0.024										
PJ08 明確なキャリアパス					-0.518	0.111					0.592	-0.063		
PJ09 雇用の安定性					-0.534	0.126			0.365	-0.096			0.488	0.114
P値(モデルの尤度検定)	*0.001		*0.023		*0.028		N. A.		-0.095		*0.000		0.116	
有意水準	* 0.01, ** 0.05, *** 0.1													

表-6 転職未経験者の昇進に影響を与える仕事に対する考え方

管理職への昇進	JP		KR		CN		ID		DE		US		BR	
	編回帰係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰係数	P値 (χ^2 検定)
切片	-1.368	*0.000	-2.734	*0.000	-0.051	0.750	-2.292	*0.000	-1.156	*0.000	-1.000	*0.000	-0.912	*0.000
PJ01 会社のステイタス			-16.306	0.990			1.155	*0.030					0.985	*0.022
PJ02 良好な職場の人間関係													-0.681	*0.035
PJ04 高い賃金・福利厚生の実実			0.722	0.158										
PJ05 自分の希望する勤務地	0.551	0.115												
PJ06 適切な勤務時間・休日	-0.575	*0.066											-0.990	*0.037
PJ07 正当な評価											-0.963	*0.084		
PJ08 明確なキャリアパス							1.039	*0.014	0.676	*0.073				
PJ09 雇用の安定性					-0.623	*0.031					-0.434	0.155		
P値(モデルの尤度検定)	*0.045		*0.025		*0.029		*0.013		-0.081		-0.079		*0.001	
有意水準 *0.01, **0.05, ***0.1														

まず JP では、希望する勤務地を重視する場合に正のインセンティブが与えられ、適切な勤務時間・休日を重視する場合に負のインセンティブのインセンティブが与えられる。KR では会社のステイタス、良好な職場の人間関係

係を重視する場合に負のインセンティブが与えられる。CN では高い賃金・福利厚生の実現や希望する勤務地、そして雇用の安定性を重視する場合に負のインセンティブが与えられる。ID では、会社のステータスや明確なキャリアパスを重視する場合に正のインセンティブが与えられる事が確認できる。DE では明確なキャリアパスと雇用の安定性を重視する場合に正のインセンティブが与えられると考えられる。US では、会社のステータスや明確なキャリアパスを重視する場合に正のインセンティブが与えられ、正当な評価を重視する場合に負のインセンティブが与えられる。最後にBR では、会社のステータスを重視する場合に正のインセンティブが与えられ、良好な職場の人間関係や適切な勤務時間・休日を重視する場合に負のインセンティブが与えられる。

4.2.2. 転職経験者に対する社会的インセンティブ

次いで、転職経験者のどのような仕事に対する考え方（4.1 節参照）が、平均以上の収入を得る確率や管理職に昇進する確率、転職時の収入増の確率（3.1 節参照）を高めるか、ロジスティック回帰分析によって確かめる。
4.2.1. 項同様に表-7 から表-9 に分析結果を整理している。ここでも編回帰係数のカイ二乗検定結果が 0.1 未満の項目に着目し各国の結果を確認する。

表-7 転職経験者の収入に影響を与える仕事に対する考え方

平均以上の収入	JP		KR		CN		ID		DE		US		BR	
	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)
切片	1.668	*0.000	-1.251	*0.007	0.754	*0.067	-0.963	*0.000	0.011	0.940	-0.645	*0.000	-1.170	*0.000
PJ01 会社のステータス					-0.718	*0.039			0.969	0.162				
PJ02 良好な職場の人間関係	-1.339	*0.000			-0.737	*0.009	0.595	*0.018			-0.728	*0.026		
PJ03 希望する仕事内容	-0.606	*0.040	0.729	*0.010	-0.370	0.157								
PJ04 高い賃金・福利厚生の実現			0.507	0.142	-0.687	*0.026								
PJ05 自分の希望する勤務地	-1.294	*0.000			-0.706	*0.028								
PJ06 適切な勤務時間・休日	-0.609	*0.035	0.564	*0.056										
PJ07 正当な評価			0.865	*0.032	-1.008	*0.047								
PJ08 明確なキャリアパス			0.699	0.102							0.758	*0.027		
PJ09 雇用の安定性	-0.795	*0.012			-0.720	*0.007								
P値(モデルの尤度検定)	*0.000		*0.044		*0.019		*0.018		0.141		*0.003		N.A.	

有意水準 * 1%, ** 5%, *** 10%

表-8 転職経験者の昇進に影響を与える仕事に対する考え方

管理職への昇進	JP		KR		CN		ID		DE		US		BR	
	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)
切片	-0.928	*0.000	-1.152	*0.000	-0.022	0.882	-0.391	*0.017	-1.158	*0.000	-0.548	*0.001	-0.963	*0.000
PJ01 会社のステータス							-0.486	0.160	1.165	*0.075				
PJ02 良好な職場の人間関係	-0.667	*0.023	-1.487	0.155							-0.740	*0.022		
PJ03 希望する仕事内容									0.664	*0.054				
PJ06 適切な勤務時間・休日							-0.550	*0.064	-0.658	*0.085				
PJ07 正当な評価							-0.790	*0.041						
PJ08 明確なキャリアパス					0.559	*0.008								
PJ09 雇用の安定性														
P値(モデルの尤度検定)	0.443		*0.081		*0.008		*0.042		*0.009		*0.018		N.A.	

有意水準 * 1%, ** 5%, *** 10%

表-9 転職経験者の転職時の昇給に影響を与える仕事に対する考え方

転職時の収入増	JP		KR		CN		ID		DE		US		BR	
	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)	編回帰 係数	P値 (χ^2 検定)
切片			0.231	0.121	0.272	0.330	1.359	*0.000	1.301	*0.000	-0.011	0.967	-0.645	*0.069
PJ01 会社のステータス														
PJ02 良好な職場の人間関係			-0.528	*0.077					-0.807	*0.020	-0.657	0.141	0.720	*0.018
PJ03 希望する仕事内容													0.493	0.111
PJ04 高い賃金・福利厚生の実現					1.261	*0.000					0.725	*0.015		
PJ05 自分の希望する勤務地									-0.689	*0.070				
PJ06 適切な勤務時間・休日							-0.530		-0.594	*0.074				
PJ08 明確なキャリアパス					1.009	*0.001			-1.633	*0.060	1.305	*0.003	0.919	*0.005
PJ09 雇用の安定性													0.533	*0.084
P値(モデルの尤度検定)			*0.076		*0.000		*0.076		*0.022		*0.000		*0.021	

有意水準 * 1%, ** 5%, *** 10%

JP では、良好な職場の人間関係、希望する仕事内容、希望する勤務地、適切な勤務時間・休日を重視すると負のインセンティブが与えられる。KR では、希望する仕事内容、適切な勤務時間・休日、正当な評価を重視すると正のインセンティブが与えられる。CN では、高い賃金・福利厚生の実現、明確なキャリアパスを重視する場合に昇進や転職時の収入アップの確率が高まる形で正のインセンティブが与えられ、会社のステータス、良好な職場の人間関係、高い賃金・福利厚生の実現、自分の希望する勤務地、正当な評価、雇用の安定性を重視する場合に

平均以上の収入が得られる確率が低下する形で負のインセンティブが与えられる。ID では良好な職場の人間関係を重視する場合に正のインセンティブが与えられ、適切な勤務時間・休日、正当な評価を重視する場合に負のインセンティブが与えられる。DE では、会社のステイタスや希望する仕事内容を重視する場合に正のインセンティブが与えられ、良好な職場の人間関係、希望する勤務地、適切な勤務時間・休日、明確なキャリアパスを重視する場合に負のインセンティブが与えられる。US では、高い賃金・福利厚生の実質や明確なキャリアパスを重視する場合に正のインセンティブが与えられ、良好な職場の人間関係を重視する場合に負のインセンティブが与えられる。最後に BR では良好な職場の人間関係や明確なキャリアパス、雇用の安定性を重視する場合に正のインセンティブが与えられる。

4.3. 社会的インセンティブの社会的人的資産蓄積への影響

4.1 節で確認したように、日本では仕事をするうえで良好な職場の人間関係を重視する人、適切な勤務時間・休日を重視する人が多い。しかしながら、前者は外部労働市場でマイナスのインセンティブを与えられており、後者は内部労働市場でも、外部労働市場でもマイナスのインセンティブが与えられている。これらをどう解釈すべきだろうか。文脈志向型人的資産もしくは同化型情報システムは不完全な外部労働市場と年功賃金体系に支えられているため、労働者は一つの企業に留まり、その中で密接な人間関係を構築すると考えられる。そのことが良好な職場の人間関係を重視する人を増加させる一方、そのような人が外部労働市場にアクセスしようとするペナルティが加えられる事となり、さらに労働市場の不完全性が増すと考えられる。一方で、適切な勤務時間・休日を重視する態度は内部労働市場でも、外部労働市場でも負のインセンティブを与えられており、日本におけるその割合の高さと合致しない。ただし、個々の職務間に生産の外部性が存在する日本では勤務時間・休日に関して個人の都合を押し通すことは難しく、不満の高さが重視点として現れた可能性を指摘することは可能だろう。

同様に 4.1 節で確認したように、他国では高い賃金・福利厚生の実質を重視する人が最も多い。さらに CN、ID、BR では明快なキャリアパス、US では希望する仕事内容が 2 番目に重視されている。個人化型人的資産もしくは階層的な情報システムは競争的な労働市場と成果主義型賃金体系に支えられている。明確なキャリアパスは成果主義の一側面であり、仕事内容を選ぶ姿勢は個人化型人的資源の一側面であると捉えられる。したがって、高い賃金・福利厚生の実質、明確なキャリアパス、希望する仕事内容に正のインセンティブが与えられる時、個人化型人的資源の蓄積が進むと考えられる。まず高い賃金・福利厚生の実質は CN、US、(P 値が若干高いものの) KR の外部労働市場で正のインセンティブが与えられている。希望する仕事内容は KR、DE、BR の外部労働市場において正のインセンティブが与えられている。最後に明確なキャリアパスは内部労働市場では ID、DE、US において、外部労働市場では KR、CN、US において正のインセンティブが与えられている。このことから、日本以外の諸外国、特に KR、CN、US で外部労働市場における社会的インセンティブの仕組みを通じ、個人化型人的資産の蓄積が促進されていると考えられる。DE と BR ではこのような関係は明確ではないが、明確なキャリアパスを提供する現地企業と比較して、日本企業の年功賃金体系は現地企業の魅力度は低く、有能な人材確保はし難いと考えられる。

5. 企業のインセンティブシステムの認知資産形成様式への影響

最後に日本企業の認知資産のグローバル統合を阻害する要因に関する仮説検証結果を確認し、このような社会的制約が存在する中で、個々の企業が取り得る政策を「日本の「雇用をつくる」人材の確保・育成手法の開発に向けての調査、2013」の個票データ分析を通じて検討する。

5.1. 仮説の検証結果

まず 3.2 で確認したように、日本では契約期間、就業時間、収入といった観点で転職経験者に不利な、外部労働市場の相対的価値が低い状況にあることが分かった。一方で、ブラジルを除く 5 か国では役職が収入の面で転職者に有利な、外部労働市場の価値が相対的に高い状況にあることが確認できた。このことから「日本の労働市場は転職を抑制する不完全な特殊なものである」という仮説 1 は概ね支持されることが考えられる。

次いで 4.1. で確認したように、外部労働市場の相対的価値の低い日本では良好な職場の人間関係を重視する人の割合が最も多く、外部労働市場の相対的価値の高い諸外国では高い賃金・福利厚生の実質を重視する人の割合が最も高い事が分かった。不完全な日本の労働市場の下では転職が容易でないことから、同一の職場で良好な人間

関係を構築する事が重視され、結果として同化型情報システムに適した人的資産が蓄積されていると考えられる。一方、諸外国の競争的な外部労働市場の下では転職が容易な事から、転職時により良い条件の職を得る可能性が高まる外部から計測可能なスキル蓄積が奨励され、高い賃金・福利厚生の実を重視する階層型情報システムに適した人的資産が蓄積されていると考えられる。この結果から「労働市場の違いを背景に異なる人的資産が蓄積されている」という仮説2は間接的に支持されたと捉える事ができる。

さらに4.2では、内外の労働市場で明確なキャリアパスを重視する仕事観、外部の労働市場で高い賃金・福利厚生の実や希望する仕事を重視する仕事観が正のインセンティブを与えられていることを、特にKR、CN、USで明確に確認する事ができた。この結果から「a. 各企業は蓄積された人的資産に適したインセンティブシステムを採用し、b. 結果として社会的なインセンティブシステムが固定化している」という仮説3が概ね支持されたと判断できる。諸外国の企業内部では外部から評価可能な専門的スキルの蓄積を促す形でインセンティブが設計され、高いスキルを持った人材により良い条件の転職機会が提供され、階層型もしくはカプセル型情報処理に適した人的資産の蓄積が進んでいると考えられる。一方、日本企業内部では周囲と協調する行動にインセンティブが与えられ、その様な人材が外部市場機会を探ることにペナルティを与えることで、同化型情報処理に適した人的資産の蓄積が進んでいると考えられる。

5.2. 日本企業によるグローバルな人的資産形成策

このように人的資産のミスマッチが存在する事、諸外国のカプセル型情報処理に適した人材が日本企業では評価されにくいことから、日本企業はグローバルな認知資産形成を実現できずにいると考えられる。しかしながら、この制約がすべての日本企業を拘束するわけではない。

最後に東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJ データアーカイブから提供を受けた「日本の「雇用をつくる」人材の確保・育成手法の開発に向けての調査、2013」(厚生労働省 職業安定局 雇用政策課)の個票データを分析し海外の人的資産の活用に関何が必要か検討する。この調査には、企業調査と労働者調査が含まれるが、そのうち企業調査を利用し海外事業を運営・展開するうえで必要となる日本人社員(現地法人の経営層、専門職・技術職、管理職)の充実度を成果指標として捉えた時、海外事業の重要度、海外事業展開の準備レベル、人材確保の難易度、そして人事制度の何が影響を与えるか4.2節同様にロジスティック回帰分析を行って検討する。表-10は分析に使用した変数を整理したモノである。

表-10 海外人材充実度に関する従属変数・独立変数一覧

海外人材の充実度	得点	海外事業の重要度	得点	海外事業準備レベル	得点	海外人材確保難易度	得点	採用制度	得点
F1. 1分野以上充実		I1. 海外事業展開への関心		P1. 派遣前の研修・取組		D1. 海外子会社・支社数		E1. 海外人材：経営者	
F2. 2分野以上充実		まったく関心がない	1	実施する予定がない	1	1社	1	E2. 海外人材：技術職	
F3. 3分野以上充実		あまり関心がない	2	実施する予定がある	2	2~3 社	2	E3. 海外人材：管理職	
(Yes, No)	1, 0	ある程度関心がある	3	実施している	3	4~5 社	3	E4. 国内正社員	
		大いに関心がある	4			6社以上	4	A: 生え抜きが多い	1
※下記3分野について		I2. 海外事業による売上比率		P2. 海外子会社設立時期		D2. 主な海外拠点従業員数		どちらかというとA	2
非常にorまあ充実と		25% 未満	1	2010年代	1	29人以下	1	どちらかというとB	3
回答した企業		25%以上50% 未満	2	2000年代	2	30~99人	2	B: 中途採用の者が多い	4
(経営層/技術職/管理職)		50%以上75% 未満	3	1990年代	3	100~299人	3	E5. 国内新卒外国人正社員	
		75% 以上	4	1980年代	4	300~999人	4	E6. 国内中途外国人正社員	
				1970年代以前	5	1000人以上	5	(有, 無)	1, 0

表-11はロジスティック回帰分析の結果を下に、海外人材の充実度1分野以上、2分野以上、3分野以上それぞれに影響を与える要因を整理したものである。ここでもAICを用いたステップワイズ変数選択によって変数を絞り込んでいる。1分野、2分野、3分野すべての場合で、日本国内で外国人正社員の中途採用を行うと、海外人材が充実する確率が高まるという結果が得られた。一方、海外人材の1分野以上または2分野以上の充実について、海外事業への関心が高いほどその確率が低下するという結果が得られた。同様に海外人材の1分野以上の充実については派遣前の研修・取組が行われるほどその充実度が低下すること、2分野以上の充実については海外子会社・支社数が多いほどその充実度が低下することが分かった。海外事業展開への関心が高いほど、海外事業活動が果たすべき役割の難易度が高まると考えられ、また海外子会社・支社数が増えるほど確保する必要のある人的資源が量的に増加することから、その充実度が低下する可能性が高まることは容易に理解可能である。しかしながら、派遣前の研修・取組が行われるほど海外人材の充実度が低下する可能性が高まる事をどう解釈すべきだ

ろうか。これまで見てきたように、認知資産のグローバルな融合が進まない背景に、日本国内で蓄積される人的資源のタイプと海外の外部労働市場で確保できる人定資源のタイプのミスマッチが存在すると考えられる。このギャップは研修などでは解消できるものではない。研修は一過性のものだが、国内企業のインセンティブシステムと海外販社・支社のインセンティブシステムがそれぞれの集合認知・ガバナンス様式を強固に規定する。研修などで対処できる問題として矮小化する各社の姿勢が、海外人材の充実に妨げると考えられる。

一方、国内で外国人正社員の中途採用を行うことが、なぜ日本人の海外人材の充実につながるのだろうか。相互に関係する2つの要因が背景にあると考えられる。第一に、中途採用者の活用は個々の職務の相互依存度のレベルを下げ、明確な役割と責任を個々の従業員に課す必要があると考えられ、この点でこれらの企業が国内にありながらカプセル型情報処理、階層型情報処理にも適応しうる人材を蓄積できている可能性が考えられる。第二に、そのような企業では海外出身の個人化の人的資産を国内で活用し易く、国内の社員が事前に海外展開に必要なスキルを日々の業務を通じて獲得できている可能性も考えられる。

Aoki, Jackson and Miyajima [16]らが指摘しているように、日本企業の中でもREモードに近い長期雇用と成果主義を組み合わせ高い生産性を実現している世界的優良企業、Hモードに近い市場型の労働契約を採用した新興のIT企業や流通業など、旧来の日本的経営システムとは異なる優良企業がみられるようになっている。先に述べた様に、同質性を担保するために異質な機能を子会社、系列会社化する事が日本的経営の一側面であるといわれている。その過程で、従来型日本企業の内部の多様性が低下する一方、外部労働市場に専門性を持った多様な人材が蓄積されつつある可能性を指摘できる。このような専門性の高い中途採用人材を活用できるように人事制度を変革することで、グローバルな認知資産統合・開発する能力を獲得できると考えられる。

表-11 海外人材の採用方針と海外人材の充実度

	1分野以上の充実		2分野以上の充実		3分野以上の充実	
	編回帰係数	P値(χ^2 検定)	編回帰係数	P値(χ^2 検定)	編回帰係数	P値(χ^2 検定)
切片	2.481	*0.003	0.938	0.230	-1.661	*0.000
I1. 海外事業展開への関心	-0.596	*0.010	-0.393	-0.100		
P1. 派遣前の研修・取組	-0.278	0.123				
D1. 海外子会社・支社数			-0.250	0.140		
E6. 国内中途外国人正社員	0.633	-0.078	0.679	-0.066	0.716	-0.075
P値(モデルの尤度検定)	*0.000		*0.031		-0.075	

有意水準 “*” 1%, “*” 5%, “.” 10%

5.3. 本稿の限界と今後の展望

本稿では既存調査の個票データを利用したために、仮設で設定した内容を直接的に検証できていない。特に、DE や BR については明確な評価をできていない。より適したデータセットで、様々なコーポレーションの集合認知・ガバナンスの存在とその成立条件を確認する必要があるだろう。

しかしながら、社会的な制約が存在するなかで個々の企業がグローバルな認知資産形成能力を獲得しうる可能性を提示することができた。今後の研究を通じて、既存の大企業にこのような政策転換が可能なのか、もしくは企業の新陳代謝を促進し、スタートアップ企業がこのような人事制度を採用することでしか日本の競争力回復は実現できないのか、より直接的に、より体系的に研究を進めていきたい。

[参考文献]

- [1] Bartlett, C.A. & S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solutions*, Harvard Business School Press.
- [2] Bartlett, C.A. & S. Ghoshal (1995) *Transnational Management: Text, Cases, and Higher Education Group*.
- [3] Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. 2001. From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy. *Academy of Management Executive*, 16; Jg. 20(2): 173-174.
- [4] 古沢 昌之. 2004. 国際人的資源管理の「グローバル統合」に関する考察：日本企業の課題(川島實教授退職記念号). 龍谷大学経営学論集, 44(3): 45-57.
- [5] Bartlett, C, A. & H. Yoshihara (1988) “New Challenges for Japanese Multinationals: Organization Adaptation Their Achilles Heel?”, *Human Resource Management*, Vol. 27(1).
- [6] Koop, R. (1994) “International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals”, *Human Resource Management*, Vol. 33 (4)
- [7] Ghemawat, P. and Vantrappen, H. (2015) “How Global is your C-suit?” MIT, MIT Sloan Management Review,

Summer 2015, Vol 56 (4).

- [8] 岩崎 薫里. 2015. 日本企業の人材グローバル化に向けた険しい道のり. *Rim : 環太平洋ビジネス情報*, (59): 29–53.
- [9] 大塚 哲洋. 2011. 日本企業の競争力低下要因を探る—研究開発の視点からみた問題と課題. *みずほ総研論集*, 2011(2): 43–73.
- [10] 青木昌彦. 1992. システムとしての日本企業: 英文文献の展望と研究課題. *The Economic Studies Quarterly*, 43(5): 401–418.
- [11] Kanemoto, Y., & Bentley MacLeod, W. 1989. “Optimal labor contracts with non-contractible human capital,” *Journal of The Japanese and International Economies*, 3(4): 385–402.
- [12] Carmichael, H. L. 1989, “Self-enforcing Contracts, and Life-cycle Effects,” *Journal of Economic Perspectives*, 3, pp. 65–84
- [13] Lazear, E. P. 1989. Pay Equality and Industrial Politics. *Journal of Political Economy*, 97(3): 561–580.
- [14] Aoki, M. 1998. “The evolution of organizational conventions and gains from diversity”, *Industrial and Corporate Change*, 7:399–431
- [15] Aoki, M. 2010. *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutional Rules*. Oxford: Oxford University Press.
- [16] Aoki, M., Jackson, G., & Miyajima, H. (2007). *Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity*. London: Oxford University Press on Demand.

ⁱ Kentaro.takakuwa@gmail.com

(2018年7月15日)