

日本企業の人的資源の戦略的配置転換を阻む構造的課題

The structural problem of preventing Japanese enterprises from the strategic human resource allocations

高桑 健太郎/Kentaro TAKAKUWA

株式会社レアソン・大妻女子大学 非常勤講師

[Abstract]

One of the reasons for the decline in competitiveness of Japanese companies is the failure to reallocate R&D investments. The purpose of this paper is to identify the factors that prevent Japanese firms from reallocating investment from the perspective of human assets, and to derive policy implications for solving these problems. To this end, a between-subjects two-factor analysis of variance was conducted to identify the factors affecting the expected utility of job change for full-time workers in Japan, Korea, and Australia. The results showed that the expected utility of changing jobs was significantly lower for Japanese workers than for workers in the other two countries. In Korea and Australia, where the accumulation of personalized human assets is common, the expected utility of changing jobs is not as large as in Japan, while in Japan, the expected utility of changing jobs is higher for women, younger workers, professionals, self-employed workers, freelance workers, and employees of venture companies. Prior research has shown that firms that utilize women, and emerging information services and emerging distribution firms that utilize market-based employment, have higher performance. It is assumed that these companies provide attractive job opportunities for these types of workers. Therefore, it is necessary to shift from context-oriented human assets to personalized human asset accumulation and to promote a shift in the allocation of human resources in Japan.

[キーワード]

日本の経営、文脈志向型人的資産、個人化的人的資産、人的資源投資配分の転換、転職の経済的期待効用

1. はじめに

失われた10年が20年となり、30年となりつつある。2010年代に名目GDP世界2位の地位を中国に明け渡し、2015年には購買力平価に基づくドルベースの賃金が韓国に抜かれて、企業の国際競争力も低下が続く。例えば、アメリカ国立科学財団(National Science Foundation)が発表した”The State of U.S. Science and Engineering 2022”によると、知識および技術集約型産業(Knowledge and Technology Intensive Industry)における日本の付加価値シェアはサービス部門で2010年の9.6%から2019年の5.3%へ、製造部門では2010年の13.6%から2019年の9.1%へ低下、総務省が発表した”IoT国際競争力指標-2020年実績-”によると、ICT市場における日本のシェアは2016年の9%から2020年の8%へ微減、IoT市場におけるシェアは2016年の27%から2020年の19%へ減少、かつて世界で高いシェアを誇った家電や情報機器分野で地位の低下が続いている。

大塚[1][2]は、このような日本企業の地盤沈下の要因として、①研究開発力の停滞、②低収益分野に集中した研究開発投資、③日本の技術価値、すなわちプロセスイノベーションの価値の低下、④技術力を製品・企業収益に結びつけられない技術経営の失敗の4点を挙げている。これらの4点は相互に密接に関わっており、中村[3]や榎原[4]は、日本企業の外部資源を活用しない内向き研究開発マネジメント様式が、大胆な資源配置転換のできない小産小死のストロー型・決め打ち型の研究開発投資として帰結し、インパクトのある技術革新が生まれなくなっていると主張する。すなわち、延岡・伊藤・森田[5]が指摘するように、プロセスイノベーション型の日本の技術価値が低下する中、水平分業型の産業における付加価値の獲得に投資を向けられず、高い技術力を企業収益に結び付けられない状況を招いていると考えられる。正にこの状況は、クリステンセン[6]が「破壊的イノベーション」理論で述べた、大企業の失敗の要因と付合する。

「破壊的イノベーション」理論は、破壊の危機にさらされる企業の行動を説明・予測したり、最大の脅威となる新規参入者についての理解を助けたりするものである。破壊的イノベーションが当初ターゲットとする顧客グループは既存企業のターゲットとする顧客グループと異なり、その市場規模は小さい。また、既存の顧客グループ

¹ Kentaro.takakuwa@otsuma.ac.jp

プと新規の顧客グループが求める品質次元と水準に差異が存在するため、すでに成功した大企業は当該分野に十分な投資を行わない。このような既存大企業の行動様式をイノベーションのジレンマと呼んでいる。一方、新興企業から見た破壊的イノベーションの初期市場は十分魅力的であり、当該分野に積極的な投資が行われ、既存企業の競争力は低下する。

日本における企業の開業率は諸外国に比べ低く、また低迷していると言われている。中小企業庁の21年版小規模企業白書によると日本企業の1988年の7.4%をピークとして低下傾向に転じ、1999年に3.9%を記録すると緩やかに回復傾向を見せているが、5%前後でその回復も頭打ち状況にある。海外とは統計の質が異なり単純な比較はできないが、2018年度はイギリスが13.5%、フランスが10.9%、アメリカが9.1%、ドイツが8.0%となっており、日本における開業率が非常に低いことがわかる。すなわち、日本では技術開発プロジェクトだけでなく、新興企業における新たなビジネスモデルなどへのチャレンジが低調となる社会構造が背景に存在する可能性を研究課題として指摘できる。

そこで本論では、資源投資の中でも人的資源投資に着目し、転職市場という観点から戦略的資源配置転換を阻む日本の構造問題の解明とその解決の糸口の探索をその目的として設定する。まず2章で日本的経営や日本企業モデルの転換に関する先行研究から構造的問題に関する仮説を整理し、続く3章で仮説の検証方法を整理し、4章で転職に関する有職者の態度や意識の国際比較を行うことで仮説を検証する。最後の5章で、検証結果の整理・検討し、日本の構造問題を乗り越える為の政策的含意を導き出す。

2. 日本の経営とその変容

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的資源配置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、何が日本企業の人的資源配置の転換を阻害するのか、その4つの仮説を提示する。

2.1. 日本の経営の諸要素と補完関係

青木[7]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 Mcleod [8]; Carmichael [9])。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を採用しているため、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 [10])。

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 [11])。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的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。

従って、日本企業で従業員が蓄積するのは文脈志向型のスキルであり、その蓄積は労働市場で評価されにくく、年齢が上昇すると新たな職場における文脈志向型のスキルを蓄積する時間的余裕が少なくなると考えられ、下記の仮説を導き出すことができる。

仮説1：日本でのみ現職での勤続年数が長い就業者ほど、または年齢が高いほど転職の期待効用が低下する

すなわち、勤続年数が長くなるほど既存企業で蓄積された「文脈指向型人的資産」の蓄積が進み、内部労働市場において良い評価を受ける確率が高くなり、転職の期待効用は低くなる。一方で、年齢が高くなると新たな「文脈指向型人的資産」を蓄積する時間的余裕が減少し、外部市場で魅力的な労働機会を見出しにくく、転職の期待効用は低くなる。

ここで言う期待効用とは、「意思決定者がリスクを伴う環境下である意思決定を行った際に得られる効用の平均値」を表す (Neumann and Morgenstern [12])。この時、ある就業者の転職後に得られる将来の効用が50%の確率で200単位、50%の確率で80単位とすると、転職の期待効用は140単位となる。一方、そのまま現職に留まり続ける将来の効用が終身雇用・年功序列賃金体系から、管理職になれる20%に入ったとして170単位、管理職になれない80%に入ったとして140単位とすると、現職に留まり続ける期待効用は144単位となり、その労働者は内部労働市場に留まる事を選ぶ。終身雇用・年功序列賃金体系の下で、勤続年数が長い年長の日本の就業者は現職に留まった際の期待効用を低リスクで見積もる事ができる。一方、転職によってそれまで蓄積してきた「文脈指向型人的資産」を捨て、新たな職場でその職場特有の「文脈指向型人的資産」を蓄積する事で得られる効用を高リスクなものとして割引いて見積もる事になる。この様にして、転職の期待効用は低下する。

2.2. 認知形成様式と労働市場との補完的關係

他にどのような補完性が存在するか、青木[13]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、伝統的日本的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。

表-1 5つの組織モードと適合市場 (Aoki[13]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

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。

2.3. 日本的経営の多様化と新たな均衡の出現

さらに Aoki, Jackson and Miyajima [14] 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ことを示した。日本的経営、すなわち S モードと共通した特徴を色濃く残す 3 つの J 企業クラスター、RE モードと共通した特徴である市場志向型雇用関係と状態依存型ガバナンスが組み合わさった 2 つの I 型ハイブリッドクラスター、H モードと共通する市場モニタリングと関係的雇用が組み合わさった II 型ハイブリッド型クラスターである (表-2)。

J クラスターには、建設、科学、アパレル繊維や中小の下請け企業が含まれる最も低い業績を示す Ja 型、家族経営型の商社やサービス業が多く含まれる平均以上の業績を示す Jb 型、小売りやトヨタグループの小規模な下請け群が含まれる平均を下回る業績を示す Jc 型が含まれる。Ja は関係指向的なガバナンスと企業別組合が組織されている点で特徴があり、Jb 型はメインバンク関係と株の持ち合い傾向が低い一方で終身雇用が維持されている点で特徴があり、Jc 型は成果主義を積極的に取り入れた以外は日本的経営の要素を色濃く残しているという点で特徴を持つ。

表-2 日本企業の 6 クラスター (Aoki ら 2007 より筆者が作成)

	企業数	従業員規模	金融	企業統治	雇用	標準化 ROI
Ja. J-firm 建設/化学/アパレル/繊維	26.2%	940	関係的	閉鎖的	関係的	-0.72
Jb. Paternalistic 長寿家族企業	13.0%	718	中間型	閉鎖的	関係的	+1.22
Jc. Modified J-firm 上場子会社	15.8%	1,325	関係的	閉鎖的	中間型	-0.44
Ia. Hybrid J-firm 国内インフラ系	14.7%	5,493	市場的	外部開放	関係的	+0.47
Ib. Hybrid グローバル企業	9.4%	7,574	市場的	外部開放	中間型	+1.74
II. Adversarial 新興 IT/新興流通	21.0%	1,030	中間型	中間型	市場的	+1.45

I 型ハイブリッドクラスターは、トヨタ、キャノン、花王という重量級プロダクトマネジャーが率いる製品開発プロセスで知られる日本の際立った優良企業が含まれる Ia 型と、日立、NTT ドコモ、主要公益事業会社など平均的な業績を示すドメスティック企業が含まれる Ib 型に分けられる。Ia 型のコーポレート・ガバナンスは、透明性の高さ、外国資本による所有比率の高さといった市場の関係性で特徴づけられ、従業員のインセンティブにおいても成果主義賃金の広範な活用が行われている。一方で、年功序列を完全に棄却せずに、個人の業績評価やグループ・会社の業績評価を基盤にした特定の年齢コホート内での格差拡大を図る (Abe and Hoshi, Jackson [15]) という方向で、ランク・ヒエラルキーの修正が図られている。

II 型ハイブリッドクラスターは比較的創業から時間が経っていないため、株式市場に代わり金融企業から資金調達する点で関係依存的ガバナンスを採用する企業が多い。一方、特殊な認知資産をあまり必要としない流通、流動性の高い人材に支えられた IT サービス業などが多く含まれるため、雇用制度は市場的である。その収益性は平均より高いが、分散が大きいのも特徴である。

この研究から、雇用が市場的であり、かつ投資効率が業界平均を上回る、ベンチャー企業や IT サービス業など

が含まれるII型ハイブリッドクラスターが魅力的な転職機会を提供している可能性がある事が指摘でき、以下の仮説2および仮説3を導き出すことができる。

仮説2：日本では創業年数が長い企業の就業者ほど転職の期待効用が低下する

仮説3：日本でも専門職やITサービス業従事者では転職の期待効用が高い（共通の認知資産がある）

2.4. 流動性の高い人材の能力と収益性

平成18年厚生労働白書や労働力基本調査²によると、日本では若年層や女性の人材流動性が高く、転職者率は増加傾向にある。若年層は未だ専門スキルを積んでいる可能性は低いと、人的投資配分の柔軟性を向上させるには、十分にスキルを積んだ女性を活用することが近道だと考えられる。この女性活用と業績の関係を研究したものに宮崎[16]、山本[17]などがある。宮崎[16]は限られた業界、サンプルを対象にした研究から、男女の従業員年数の格差が小さい企業の業績が高くなる傾向が見られたものの、女性従業員比率と女性管理職比率を上げると短期的には業績にマイナスの影響を与える可能性があるなど、必ずしも女性の活用が業績向上につながらないと結論づけた。一方、より広範な分析を行なった山本[17]は、女性の正社員比率が高いほど利益率が高くなること、女性管理職比率が高いだけでは業績にプラスの効果を与えないが、男性中途採用率が高い場合や女性新卒3年定着率が高い場合は女性管理職比率が業績にプラスの影響を与える事を明らかにし、女性活用が業績にプラスの影響を与えると結論づけている。女性管理職比率が業績に影響を与える条件の一つ、男性中途採用社員の活用の高さは、その企業が個人化的人的資産をうまく活用するカプセル型の水平認知様式を持つことが想定できる。それら、転職者の個人化的人的資産を活用する能力があり、従って出産・育児などで一定期間職場を離れる可能性のある女性を活用でき、管理職に登用している企業の業績が高いと考えられる事から、男性より女性が転職機をプラスに評価するという仮説4を導き出すことができる。

仮説4：日本では男性より女性における転職の期待効用が高い

3. 調査概要と分析方法

3章および4章では、就業者の転職に関する期待効用とその格差の要因について日本、韓国、オーストラリアの3カ国間比較を通じて、2章で提示した仮説の検証を行う。まず本章では調査結果を概観し、転職経験や転職後の給与変化、転職の期待効用と仮説に関わる項目について、日本の特徴を確認する。

3.1. 日本の労働市場の特殊性

日本市場の労働市場の特殊性について筆者（高桑[18]）は、内部労働市場、外部労働市場で評価される仕事に対する態度（＝仕事をするうえで大切だと思うこと）の7カ国比較を通じ、以前、一定レベルで明らかにしている。³表-3にあるように、日本以外の韓国、中国、インド、ドイツ、米国、ブラジルでは、「高い賃金・充実した福利厚生」が仕事をするうえで大切なこととして上げる人が最も多い項目となっている。一方、かつて終身雇用・年功序列賃金体系が一般的であった日本では、その職場における「良好な職場の人間関係」をあげる人が最も多く、「高い賃金・充実した福利厚生」は4位にすぎなかった。

また、どのような仕事への態度がどのように企業から評価されているか確かめるため、ロジスティック回帰分析によって、それらが昇進（管理職か否か）給与レベル（給与水準が平均以上か否か）、そして転職経験者につい

² 統計トピックス No.123, 増加傾向が続く転職者の状況 ～ 2019年の転職者数は過去最多 ～,

<https://www.stat.go.jp/data/roudou/topics/topi1230.html>

³ この論文では、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、分析を行った。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。現在働いている大学卒以上（短大卒除く）の20～39歳の男女を調査対象として、年齢10歳階級別に男女各国150名ずつ均等に割り付け、2012年の9月から12月にかけて合計600名を回収目標として、インターネット調査を通じて個票データが集められた。

てはさらに転職時の昇給（転職時に給与が上がったか否か）に影響するか分析した。ここでは、内部労働市場で評価される仕事に対する態度を明らかにしたのものと転職未経験者に対する分析結果を表-4(上)に、外部労働市場で評価される仕事に対する態度を明らかにしたのものと転職経験者に対する分析結果を表-4(下)に整理した。その結果を元にこの7カ国を分類すると、重視する人の多い仕事の態度が、内部労働市場でも外部労働市場でも評価される中国とインド、評価されるものと評価されないものに分かれる韓国とブラジル、評価されない日本、評価とは影響を受けないドイツと米国に別れた。すなわち、他国では各国で中心的な仕事への態度を持つことで転職を妨げる様な評価を受けることがない一方、日本では日本で中心的な仕事への態度を持つことで転職を妨げる評価を受けると結論づけることができた。

この、日本における転職を妨げる何らかの社会的構造を回避する手段の探索が本論の目的であるが、高桑[18]で利用した個表データで、この研究課題にアプローチするには3点ほど限界があった。まず第一人者に転職そのものをどの様に評価しているかを聴取していないため、昇進や給与レベル、転職時の給与変化を従属変数として採用する必要があった。第二に、被験者が20代から30代と限られており、社会構造を議論するには対象者が限られていた。最後に、在職企業のプロフィールに関わる項目が限られていた。

表-3 仕事をするうえで大切だと思うこと TOP3

単位: % for base	TOTAL	日本	韓国	中国	インド	ドイツ	合衆国	ブラジル
BASE	4243	601	613	617	605	606	601	600
高い賃金・充実した福利厚生	64.4	41.4	75.0	77.0	79.8	58.7	56.1	62.0
自分の希望する仕事内容	41.3	48.1	41.8	32.6	37.9	40.3	52.4	36.5
良好な職場の人間関係	40.0	58.7	31.6	28.0	36.7	55.4	27.0	42.8
雇用の安定性	37.4	34.8	44.4	31.6	23.5	42.4	47.6	37.5
適切な勤務時間・休日	33.7	48.6	50.7	30.0	24.6	37.3	25.1	19.5
明確なキャリアパス	25.1	9.0	11.4	51.4	35.4	7.4	19.8	41.2
自分の希望する勤務地	20.7	22.3	17.5	18.3	14.5	21.1	32.3	18.8
正当な評価	14.0	26.0	13.5	6.2	12.9	11.6	12.1	15.8
教育研修の機会	14.0	6.0	7.0	11.2	18.7	19.1	16.5	19.7
会社のステイタス	9.4	5.2	7.0	13.8	16.0	6.6	11.1	6.2

* 上位3項目: No. 1=グレー背景, No. 2=二重下線, No. 3=一重下線

表-4 転職未経験者と経験者の昇進(昇)・給与レベル(給)・転職時の昇給(転)に影響を与える仕事に対する態度

		正のインセンティブが存在する考え方	負のインセンティブが存在する考え方
転職 経験 なし	日本	希望する勤務地	適切な勤務時間・休日(給)
	韓国		良好な職場の人間関係(昇)、適切な勤務時間・休日(給)
	中国	明確なキャリアパス(昇)、適切な勤務時間・休日(給)	
	インド	会社のステイタス(昇)、明確なキャリアパス(昇)	
	ドイツ		
	米国	会社のステイタス(給)	
	ブラジル	会社のステイタス(昇)、正統な評価(昇)	良好な職場の人間関係(昇/給)、教育研修の機会(給)
転職 経験 あり	日本	正当な評価(給)	良好な職場の人間関係(昇/給)
	韓国	高い賃金・福利厚生の充実(転)	
	中国	高い賃金・福利厚生の充実(転)、明確なキャリアパス(昇/転)、自分の希望する勤務地(給)	
	インド	良好な職場の人間関係(給)、明確なキャリアパス(転)	適切な勤務時間・休日(転)
	ドイツ	会社のステイタス(昇)	
	米国	明確なキャリアパス(転)	良好な職場の人間関係(給)
	ブラジル	明確なキャリアパス(転)	

* 有意水準10%で有意と認められた項目。()内はどの基準で有意と認められたかを表す。

* 赤字下線は、各国の「仕事をするうえで大切に思うこと」上位3項目と一致する項目

3.2. 調査概要

そこで、本論の分析に当たり、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「APAC 就業実態・成長意識調査 (APAC14 各国・地域データ), 2019」(パーソル総合研究所)の個票データの提供を受けた。この調査はアジア太平洋の14カ国⁴に3年以上居住している20~69歳の男女、就業者(休職中除く)1000に対し、2019年2月に行われたインターネット定量調査である。割り付けは性年代と年収がある程度均等になるように行われた。

本論では、仮説で提示した様な転職の期待効用を左右する要因の日本の特殊性を、背景要因仮説と居住国の二要因被験者間分散分析によって解明するに当たり、論点の明確化を狙って3カ国に絞った。具体的には、比較企業間の環境を整えるためOECD加盟国であり、比較的人口規模が大きな日本、韓国、オーストラリアの3カ国である。この事で、途上国の様に経済成長により企業内外に平均的に魅力的な労働市場が存在したり、人口が小さく特定の産業に偏った構造を持っていたりといった仮説外の変数の影響をある程度排除できると考えられる。もちろん、本論で欧米型の労働市場を有すると比較対象として比較対象としているオーストラリアが、仮説の元となった先行研究が主に日本の比較対象としていた米国やドイツを代替し得るわけではない。しかしながら、日本と一定レベルで類似した文化的背景を持ちつつも、アジア通貨危機を乗り越え、2015年にはドルベースの購買力平価で見た賃金が日本を超えた韓国も含めた3カ国を比較することで、日本における転職を妨げる構造、またその破れを確かめる事ができると考える。

3.3. 転職の実態と転職の期待効用

転職の期待効用としては、高桑[18]で利用したような給与レベル・昇給、そして昇給の要因としての昇進・昇格、といった経済的効用以外の項目、例えば自分の希望する仕事内容や良好な職場の人間関係等も考えられる。APAC 就業実態調査では、これら昇給や昇進の期待の他に、成長、キャリアアップ、人脈拡大の可能性、人材としての市場価値、スキルアップ、多様な経験の機会、ワークライフバランスなどに対する期待も聴取している。

しかしながら、これら質的に異なる変数をどの様に重み付けしながら合成するか議論が必要である。また同調査において上がった転職の理由上位3つ⁵を見ると、経済的な側面を経済的な期待効用を中心に期待効用を議論する事に妥当性があると考えられる。日本では「給料に不満がある(22.2%)、人間関係が上手くいかない(21.4%)、会社の将来性が不安(19.7%)」、韓国では「会社の将来性が不安(24.1%)、給料に不満がある(21.8%)、肉体的につらい(16.2%)」、オーストラリアが「和気あいあいとした雰囲気の中で働きたい(17.6%)、昇進が望めない(16.7%)、給与に不満がある(16.7%)」となっており、また、会社の将来性は将来の給与レベルに直接影響するものと捉えると、3カ国すべてで転職理由上位3項目のうち2項目が経済的な理由となっていると言える。

従って、本論では転職の期待効用を計測する変数として、転職後の短期及び長期の昇給期待と昇格期待など経済的期待効用に絞り、分析することとする。またこの4変数を期待効用として採用したため、昇給や昇格可能性が低いと考えられるパート・アルバイトを分析対象から除外した。この結果分析対象は、日本(以下JP)で769サンプル、韓国(以下KR)で929サンプル、オーストラリア(以下AU)で818サンプルとなっている。

まず、3カ国におけるフルタイム就業者の転職回数と、転職後の昇進状況を確認する(表-5)。転職未経験者のフルタイム勤務者に占める割合はJPでは35.5%、KRでは24.9%、AUでは10.4%、一方転職経験が6回以上の割合はJPでは8.3%、KRでは4.0%、AUでは18.9%となっている。また、転職後の昇給者の割合はJPでは48.0%、KRでは66.0%、AUでは69.0%となっている。この事からJPでは労働市場の流動性が低く、転職による昇給可能性が他国に比べ低い事が確認できる。他方AUは労働市場の流動性が高く、転職後の昇給可能性も高く、想定通り欧米型の労働市場となっていると考えられる。韓国は労働市場の流動性はAUよりは低い、転職後の昇給可能性はAUと同程度に高くなっている。

本論では転職の期待効用として、短期および長期の昇給と昇進期待の4変数を採用している(表-6)。まず、昇給を期待する人の割合は短期も長期もAUが最も高く、KRが数ポイントの差で続き、日本はさらに20ポイントほど低くなっている。次いで、昇進を期待する人の割合もAUが最も高く、KRが10ポイントほどの差で続き、日本はさらに15ポイントほど低くなっている。したがって、昇給に関する期待効用ではAUとKRの差はなく、JPはこの2カ国を大きく下回る傾向にあると考えられる。昇進に対する期待効用では、AU、KR、JPの順にその値が低

⁴ 対象国は、中国、韓国、台湾、香港、日本、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ベトナム、インド、オーストラリア、ニュージーランドである。

⁵ 「1つ前の勤務先から今の勤務先に転職した理由はなんですか」という問いに対する29項目の選択肢に対する複数回結果。回答者ベースは各国の転職経験者、日本は681サンプル、韓国は742サンプル、オーストラリアは901サンプルである。

下する傾向にあると考えられる。

表-5 転職回数と転職後の昇給状況

		3カ国計	JP	KR	AU
BASE		2516	769	929	818
転職回数	0回 (転職経験なし)	23.4	35.5	24.9	10.4
	1回	18.6	21.2	20.8	13.6
	2回	18.4	13.5	23.4	17.5
	3回	16.0	11.4	16.5	19.7
	4回	8.3	6.2	6.1	12.6
	5回	5.2	3.8	4.4	7.3
	6回以上	10.2	8.3	4.0	18.9
BASE (転職経験者)		1927	496	698	733
転職後の昇給	上がった	62.5	48.0	66.0	69.0
	下がった	22.2	35.9	18.8	16.1
	変わらない	15.3	16.1	15.2	14.9

表-6 転職回数と転職後の昇給状況

		3カ国計	JP	KR	AU
BASE		2516	769	929	818
短期昇給期待	【短期的】に見て、収入が上がる	63.0	49.5	67.5	70.4
	【短期的】に見て、収入が下がる	37.0	50.5	32.5	29.6
長期昇給期待	【長期的】に見て、収入が上がる	78.3	64.6	83.3	85.3
	【長期的】に見て、収入が下がる	21.7	35.4	16.7	14.7
短期昇進期待	転職を機に昇進・昇格がしやすい	64.1	48.6	65.8	76.8
	転職を機に昇進・昇格がしにくい	35.9	51.4	34.2	23.2
長期昇進期待	転職先では将来、昇進・昇格がしやすい	60.0	46.6	61.2	71.3
	転職先では将来、昇進・昇格がしにくい	40.0	53.4	38.8	28.7

4. 転職の期待効用の背景要因

本章では仮説検証のために実施した二要因被験者間分散分析の結果を整理し、その検討を行う。具体的には、仮説1の検証のために「居住国と勤続年数」および「居住国と年齢」、仮説2の検証のために「居住国と創業年数」、仮説3の検証のために「居住国と職種」および「居住国と就業形態」、仮説4の検証のために「居住国と性別」の二要因被験者間分散分析を行なった。

4.1 背景要因変数の整理

まず、仮説検証のために選択した変数を整理する(表-7)。仮説1の背景要因として採用したのは勤続年数と年齢である。日本では厚生労働省の統計などで新卒3年目の定着率が指標として利用されることが多く、また、勤続10年経った30代前半頃から管理職となり始める社員がで始める事が多いことから、勤続年数は不明を除いた14段階のスケール設問を整理し3年未満、3~10年未満、10年以上の3区分とした。⁶年齢は、広告マーケティング業界で使用される3区分がリスクを伴う転職の判断の区分としても適していると考え、20~34歳、35~49歳、50~69歳の3区分とした。⁷転職回数の少ないJPでは10年以上のフルタイム就業者が45.1%を占めるが、KR、AUでは3~10年未満がそれぞれ37.3%と36.2%を占める。年功序列賃金体系、長期雇用が崩れてきているとはいえ、まだまだ日本の特殊性が確認できる。一方、年齢分布には大きな隔たりはない。

仮説2の背景要因として採用したのは創業年数であり、不明を14段階のスケール設問を、東京商工リサーチの3区分、創業10年未満の新興企業、倒産企業の平均寿命23.8年が属する20~30年未満、30年以上の老舗企

⁶ HADでは、10水準以上の変数を分析に使用できない事、勤続年数と創業年数が同じスケールを使用し、格スケールの距離が不均等であることから、集約を必要とした

⁷ ビデオリサーチ社など、広告マーケティング業界における年齢区分。独身者が多く個人志向の34歳未満、既婚・子育て層が増えて家族ベースに行動する35~49歳、子育てが落ち着く反面、健康や老後を考えて行動を始める50歳以上というように、ライフステージの概念を背景とする年齢区分である。

業を採用した。⁸開業率が低いJPでは創業30年以上の企業に勤めるフルタイム就業者の割合が52.4%に上る一方、KRやAUではそれぞれ24.5%と34.2%を占めるに過ぎない。創業年数が長い企業が多いことは必ずしも悪い事ではないが、一方で、日本では新興企業が雇用の受け皿になっていない状況が分かる。

仮説3の背景要因として採用した変数は就業形態や職業である。企業を超えた共通の認知資産を就業者が持つと思われる就業形態における専門家であること、職業における情報処理・通信技術職であることが、日本でのみ転職の期待効用に影響するのかわを確認する。

仮説4の背景要因として採用した変数は性別であり、日本でのみ性別が転職の期待効用に影響することになるのかわ分析を行う。

表-7 期待効用の背景要因の状況 (勤続年数/創業年数/就業形態/職業/性別)

		3カ国計	JP	KR	AU
BASE		2516	769	929	818
勤続年数	3年未満	27.7	22.8	30.1	29.7
	3~10年未満	35.1	31.6	37.1	36.2
	10年以上	36.3	45.1	32.2	32.6
	不明	0.8	0.5	0.5	1.5
年代	20-34歳	29.7	29.8	26.4	33.4
	35-49歳	32.9	33.4	33.3	32.2
	50-69歳	37.4	36.8	40.4	34.5
創業年数	10年未満	21.4	10.5	25.2	27.4
	10~30年未満	34.7	23.5	46.2	32.3
	30年以上	36.2	52.4	24.5	34.2
	不明	7.6	13.5	4.1	6.1
就業形態	正社員	67.8	61.5	63.5	78.7
	契約社員・派遣社員	6.8	13.5	5.8	1.7
	公務員・団体職員	5.2	8.5	4.1	3.3
	専門家(医師・弁護士・会計士など)	4.9	2.9	8.0	3.3
	自営業	10.3	9.4	11.6	9.8
	自由業(フリーランス)	4.9	4.3	7.0	3.2
職業	間接部門・事務	38.4	37.5	47.8	28.5
	営業・販売・接客	17.8	19.8	16.7	17.2
	生産・物流	8.4	8.7	5.3	11.7
	情報処理・通信技術	7.0	7.0	4.5	9.8
	研究・専門・技術	21.3	23.7	21.6	18.8
	その他	7.1	3.4	4.1	13.9
性別	男性	55.1	58.4	51.0	56.6
	女性	44.9	41.6	49.0	43.4

4.2. 主効果の検討

前節で示した要因仮説が転職の経済的期待効用にどのように影響するか、清水[19]が作成した統計ソフトHAD17.204を使用し、二要因被験者間分散分析を行った結果を表-8に整理した。有意水準として5%を採用するが、一部、10%水準のものについても言及する。

主効果で有意となったのは全分析における居住国 ($F(2, 2486) = 102.221, P = .000, \text{偏}\eta^2 = .076$)、($F(2, 2507) = 112.638, P = .000, \text{偏}\eta^2 = .082$)、($F(2, 2315) = 50.917, P = .000, \text{偏}\eta^2 = .054$)、($F(2, 2498) = 71.946, P = .000, \text{偏}\eta^2 = .054$)、($F(2, 2498) = 16.181, P = .000, \text{偏}\eta^2 = .013$)、($F(2, 2510) = 111.202, P = .000, \text{偏}\eta^2 = .081$)、仮説1の年齢 ($F(2, 2507) = 4.337, P = .013, \text{偏}\eta^2 = .003$)、仮説3の就業形態 ($F(5, 2498) = 3.830, P = .002, \text{偏}\eta^2 = .008$)であった。仮説2の創業年数 ($F(2, 2315) = 2.323, P = .098, \text{偏}\eta^2 = .002$)は有意水準10%と弱い影響を確認できた。

居住国の単純効果の例として、「居住国と年齢」のケースについて Shaffer 法による多重比較を行なったところ、 $AU > JP (P = .000)$ 、 $KR > JP (P = .000)$ 、 $AU > KR (P = .000)$ という有意な関係がみられた(図-1 左上)。また、年齢については $35-49 \text{歳} > 50-69 \text{歳} (P = .032)$ 、 $20-34 \text{歳} > 50-69 \text{歳} (P = .016)$ という有意な関係がみられた(図-1 右上)。次に就業状態について多重比較では、 $正社員 > 公務員 (P = .015)$ 、 $自営業 > 公務員 (P = .073)$ 、 $専門家 > 公務員 (P = .012)$ 、 $専門家 > 非正規 (P = .039)$ という有意な関係がみられた(図-1 左下)。最後に創業年数についての多重比較では、有

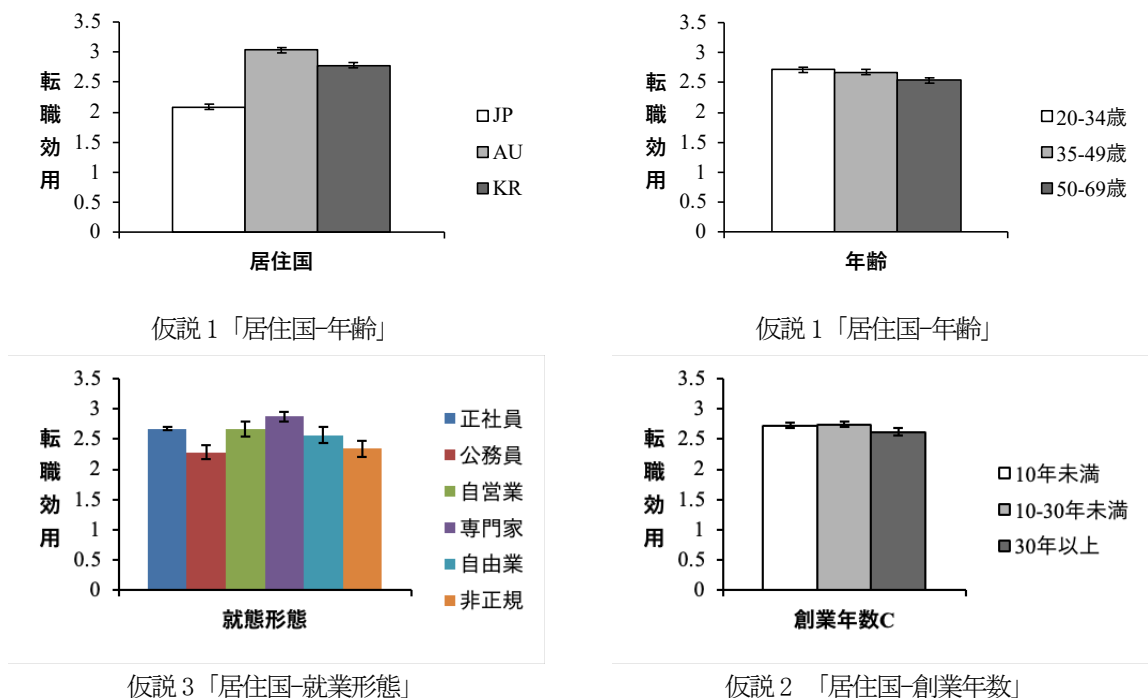
⁸ https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20220225_01.html

意な関係を確認できなかった。

表-8 仮説検証結果一覧

仮説	変数名	偏 η^2	F値	df1	df2	p値
仮説1	居住国	.076	102.221	2	2486	.000 **
	勤続年数	.000	0.145	2	2486	.865
	居住国*勤続年数	.003	1.635	4	2486	.163
仮説1	居住国	.082	112.638	2	2507	.000 **
	年齢	.003	4.337	2	2507	.013 *
	居住国*年齢	.003	2.035	4	2507	.087 +
仮説2	居住国	.042	50.917	2	2315	.000 **
	創業年数	.002	2.323	2	2315	.098 +
	居住国*創業年数	.012	6.957	4	2315	.000 **
仮説3	居住国	.054	71.946	2	2498	.000 **
	職種	.002	1.040	5	2498	.392
	居住国*職種	.006	1.463	10	2498	.147
仮説3	居住国	.013	16.181	2	2498	.000 **
	就業形態	.008	3.830	5	2498	.002 **
	居住国*就業状態	.011	2.867	10	2498	.001 **
仮説4	居住国	.081	111.202	2	2510	.000 **
	性別	.001	2.333	1	2510	.127
	居住国*性別	.003	3.500	2	2510	.030 *

* 有意水準:** p<0.01、* p<0.05、+ p<0.1



*エラーバーは標準誤差

図-1 有意な主効果の多重比較分析結果の概要

4.3. 仮説の検証

国ごとの要因の単純主効果を表-9に、Shaffer法による多重比較の結果を図-2に整理した。これらを確認しながら仮説を検証する。

表-9 仮説1に関する国別の要因の単純効果

国	国-変数名	偏 η^2	F値	df1	df2	p値
仮説1	JP-勤続年数	.006	2.230	2	2486	.108
	AU-勤続年数	.001	0.228	2	2486	.796
	KR-勤続年数	.002	1.091	2	2486	.336
仮説1	JP-年齢	.010	3.894	2	2507	.020 *
	AU-年齢	.003	1.413	2	2507	.244
	KR-年齢	.007	3.277	2	2507	.038 *
仮説2	JP-創業年数	.027	9.229	2	2315	.000 **
	AU-創業年数	.014	5.536	2	2315	.004 **
	KR-創業年数	.002	1.067	2	2315	.344
仮説3	JP-職種	.013	2.033	5	2498	.071 +
	AU-職種	.003	0.508	5	2498	.770
	KR-職種	.006	1.115	5	2498	.350
仮説3	JP-就業形態	.035	5.614	5	2498	.000 **
	AU-就業形態	.025	4.200	5	2498	.001 **
	KR-就業形態	.005	0.991	5	2498	.422
仮説4	JP-性別	.005	3.593	1	2510	.058 +
	AU-性別	.004	3.444	1	2510	.064 +
	KR-性別	.002	1.670	1	2510	.196

* 有意水準:** p<0.01、* p<0.05、+ p<0.1

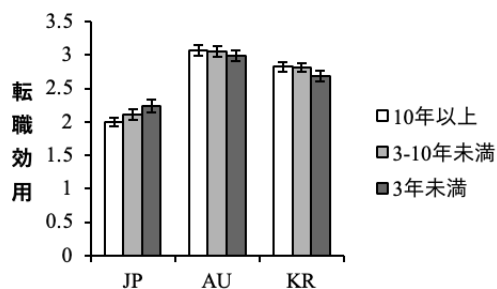
まず、仮説1に関する交互作用は、居住国*勤続年数 (F(4, 2486) =1.635, P=.336, 偏 η^2 =.003)、居住国*年齢 (F(2, 2507) =2.035, P=.087, 偏 η^2 =.003)と、後者が有意水準10%という弱い基準で有意だった。そのため、国ごとに要因の単純主効果の検定を行ったところ、JPの年齢 (F(2, 2507) =3.894, P=.020, 偏 η^2 =.010)とKRの年齢 (F(2, 2507) =3.277, P=.038, 偏 η^2 =.007)で有意性を確認できた。有意差がみられたJPとKRについて、それぞれShaffer法による多重比較を行なったところ、転職の期待効用についてJPで20-34歳>50-69歳(P=0.017)、KRで35-49歳>50-69歳(P=.036)、35-49歳>20-34歳(P=.096)という有意な関係が確認できた。したがって、日本では年齢が高いほど転職の期待効用が低下するという仮説1を部分的に支持する結果が得られたと言える。

仮説2に関する交互作用、居住国*創業年数 (F(4, 2315) =6.957, P=.000, 偏 η^2 =.012)は有意であった。さらに、国ごとに創業年数の単純主効果の検定を行ったところ、JP (F(2, 2315) =9.229, P=.000, 偏 η^2 =.027)とAU (F(2, 2315) =5.536, P=.004, 偏 η^2 =.014)が有意であったため、交互作用で有意差がみられたと考えられる。有意差がみられたJPとAUについて、それぞれShaffer法による多重比較を行なったところ、転職の期待効用についてJPで10年未満>30年以上(P=.002)と10-30年未満>30年以上(P=.001)、AUで30年以上>10年未満(P=0.004)と10-30年未満>10年未満(P=0.013)という真逆の有意な関係が成り立つ事が分かった。したがって、日本でのみ日本では創業年数が長い企業の就業者ほど転職の期待効用が低下するという仮説2を支持する結果が得られたと言える。

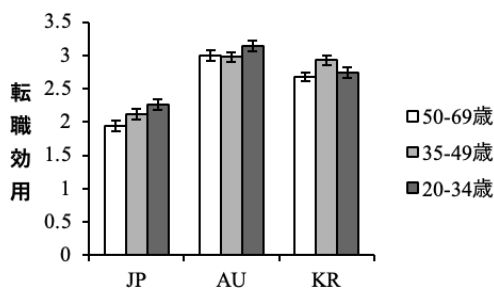
仮説3に関する交互作用は、居住国*職種 (F(10, 2498) =1.463, P=.147, 偏 η^2 =.006)には明確な有意性がみられず、居住国*就業形態 (F(10, 2498) =2.867, P=.001, 偏 η^2 =.011)には有意性がみられた。さらに、国ごとに単純主効果の検定を行ったところ、職種についてはJP (F(1, 2318) =12.132, P=.001, 偏 η^2 =.018)のみ有意だった。主効果が有意だったJPについて、Shaffer法による多重比較を行なったところ、転職の期待効用に関して研究専

門>間接事務 (p=. 030) という有意な関係が確認できた。一方、就業形態の単純主効果は JP (F(5, 2498) =2. 033, P=. 000, 偏 η^2 =. 035) と AU (F(5, 2498) =4. 200, P=. 001, 偏 η^2 =. 025) が有意であった。KR を除き主効果が有意であったため、交互作用で有意差がみられたと考えられる。有意だった JP と AU について、それぞれ Shaffer 法による多重比較を行なったところ、転職の期待効用について JP では専門家>公務員 (P=. 030)、専門家>非正規 (P=. 022)、自営業>公務員 (p=. 009)、自営業>非正規 (p=. 005)、自由業>公務員 (p=. 017)、自由業>非正規 (p=. 010) という有意な関係が確認できた。一方 AU では、正社員>自由業 (P=0. 030)、正社員>公務員 (P=0. 060) という有意な関係が確認できた。したがって、日本でも企業を超えた共通の認知資産が存在する専門職や IT サービス業従事者では転職の期待効用が高いという仮説 2 について、専門職については支持される結果を得られたが、IT サービス業については支持できる結果が得られなかった。

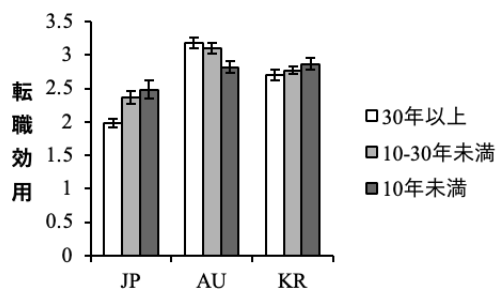
仮説 4 に関する交互作用、居住国*性別 (F(2, 2520) =3. 500, P=. 030, 偏 η^2 =. 003) は有意であった。さらに、国ごとに性別の単純主効果の検定を行ったところ、JP (F(1, 2510) =3. 593, P=. 0581, 偏 η^2 =. 005) と AU (F(1, 2510) =3. 444, P=. 064, 偏 η^2 =. 004) が有意であった。KR を除き主効果が有意であったため、交互作用で有意となったと考えられる。この 2 カ国について、それぞれ Shaffer 法による多重比較を行なったところ、転職の期待効用について JP で性別：女性>男性 (P=. 058)、AU で性別：女性>男性 (P=0. 064) という真逆の有意な関係が成り立つ事が分かった。したがって、日本では男性より女性における転職の期待効用が高いという仮説 4 について、JP で成立するだけでなく AU も同様の関係が見られる事から、部分的に支持されたと考える事ができる。



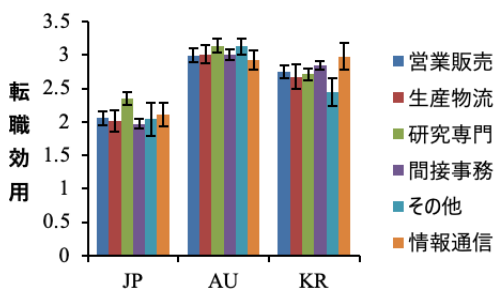
仮説 1 「居住国-勤続年数」



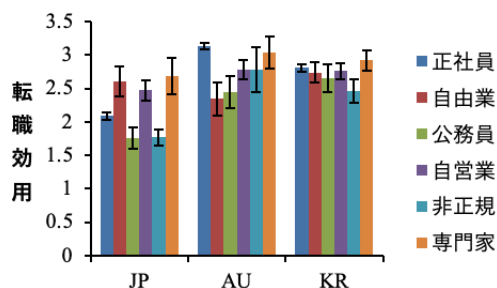
仮説 1 「居住国-年齢」



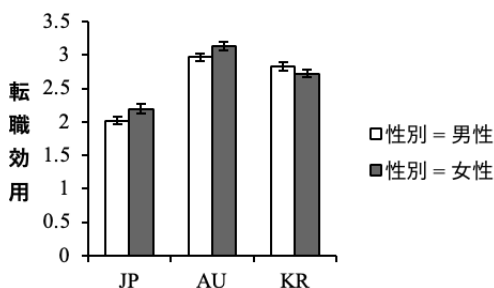
仮説 2 「居住国-創業年数」



仮説 3 「居住国-職種」



仮説 3 「居住国-就業形態」



仮説 4 「居住国-性別」

*エラーバーは標準誤差

図-2 日本における勤続年数と年齢の単純主効果

5. 結論と含意

最後に仮説の検証結果を確認し、日本における人的資源投資配分の柔軟性を向上させるための政策的含意を検討する。

4章の分析から、JPにおける転職の経済的な期待効用がAUやKRを下回り、それらがJPの労働市場の流動性の低さの一因となっている事、また、以下の4仮説がある程度支持される事が確認できた。まず仮説1について、年齢はJPとKRで転職の期待効用に影響がある事、日本では年齢が若いほどほど転職の期待効用が高い事が分かった。この事は、未だ文脈志向型の人的資産に依存している事が背景にあり、年齢が高くなると新たな職場で新たな文脈志向型の人的資産の蓄積に困難が伴うためだと考えられる。続いて仮説2について、創業年数の短い企業の勤め人の転職の期待効用はJPでは高く、AUでは低い事が分かった。この事から、JPでは大企業の細分化された業務の中で文脈志向型のスキルを蓄積した人材は敬遠される一方、AUでは個人化的な専門スキルを大企業で発揮した人材の評価が高い事が想定される。また、JPでも企業の成長過程でビジネスの成長に際し人的資産を拡充する際、新卒ではなく一定のスキルのある人材の中途採用し、育成の短縮化を図っている事も想定できる。仮説3については、JPにおいてITサービス業で転職の期待効用が高いことは確認できなかったが、外部からそのスキルを評価しやすい専門職、日々、特定業務をB2Bで販売し、値付けしている場合が多いと想定できる自由業や自営業で転職の期待効用が高い事が分かった。AUでは、自由業や公務員より、一般企業の正社員の転職の期待効用が高く、企業内で個人化的人的資産が蓄積され、外部からその質を評価しやすい状況が想定できる。仮説4については、JPだけでなくAUでも女性の方が転職の期待効用が高い事が確認できた。JPだけでなくAUでも、社会進出が進む女性を登用し、企業が人的資産の不足の解消や強化を進めようとしている事が想定できる。

これら検証結果を元に、仮説を書き直すと下記の通りとなる。

仮説1：日本では年齢が高いほど転職の期待効用が低下する

仮説2：日本では創業年数が高い企業の就業者ほど転職の期待効用が低下する

仮説3：日本でも専門職やITサービス業従事者では転職の期待効用が高い（共通の認知資産がある）

仮説4：日本では男性より女性における転職の期待効用が高い

本論の分析から、従業員から見ても転職の期待効用が低い事が日本企業の人的投資配分の転換を阻む一因となっている事が分かった。一方で、業績の良い企業は個人化的人的資源を蓄積し、魅力的な転職機会を提供し、所属する従業員の転職の期待効用も高まっていると想定する結果も得られた。企業は自社の社員にとって転職の期待効用を高めなければ、環境変化に際し事業再編を行う際の戦略の窓が、人的資源配置の観点から閉まったままとなる可能性が高い。その戦略の窓を開けるには、ジョブローテーションによりゼネラリストを育成するような人材育成方針を転換する必要がある。同質的スキルを持つ人材によるチーム運営から、異質な人材のプロジェクト編成によるタスクの遂行に転換し、人材ミスマッチを解消し、生産性を高めるのだ。そうすることで企業は、配置転換に対する従業員の抵抗を低減し、新たなスキルセットを持った人材を活用する能力を向上させる事ができる。また、日本では政府が主導して大企業の悪化した事業を分離統合させ、その新会社に公的資金を投入するなどして延命を図り、市場における新興企業の生態的ニッチが生じる芽を摘んでしまう事が多い。従業員の転職の期待効用が高ければ、このような政策を採用する必要はない。政府はむしろ人材配置転換のための教育、新興企業による採用の援助に資金を投入すべきだと考えられる。

最後に、本研究では日本の比較対象として、欧米の代替としてオーストラリアを採用したため、仮説を完全に検証できたとは言い難い。今後、ドイツや米国を比較対象に研究を行い結論の一般化を図って行く。

[参考文献]

- [1] 大塚 哲洋. (2010) 「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」 『みずほレポート』
- [2] 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.
- [3] 中村久人. (2005). 「MOT からみた日本企業の競争力—株主価値最大化と IT イノベーションへの蹉跌」 『経営力創成研究』 創刊号, 東洋大学経営力創成研究センター, 71-83.
- [4] 榊原清則(2003)「日本経済の成長パフォーマンスの低下に企業はどう関わったか」『一橋ビジネ

- スレビュー』, 51(2), pp. 8-19.
- [5] 延岡 健太郎, 伊藤 宗彦, 森田 弘一, (2006) 「コモディティ化による価値獲得の失敗: デジタル家電の事例」RIETI ディスカッション・ペーパー, 独立行政法人経済産業研究所
- [6] Christensen, C. M. (1997). *The innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- [7] 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.
- [8] 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.
- [9] Carmichael, H. L. 1989, *Self-enforcing Contracts, and Life-cycle Effects*. *Journal of Economic Perspectives*, 3, pp. 65-84.
- [10] Lazear, E. P. 1989. *Pay Equality and Industrial Politics*. *Journal of Political Economy*, 97(3): 561-580.
- [11] Aoki, M. 1998. *The evolution of organizational conventions and gains from diversity*. *Industrial and Corporate Change*, 7, pp. 399-431.
- [12] Neumann, J., and O. Morgenstern. 1944. *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- [13] Aoki, M. 2010. *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutional Rules*. Oxford: Oxford University Press.
- [14] Aoki, M., Jackson, G., & Miyajima, H. (2007). *Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity*. London: Oxford University Press on Demand.
- [15] Abe, M. and T. Hoshi (2007) *Corporate Finance and Human Resource Management in Japan*. in Aoki, Jackson, and Miyajima, eds. (2007) "Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity", Oxford: Oxford University Press.
- [16] 宮崎 正浩. (2017) 「企業における女性の活躍度と業績との関係」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』, 24, 25-42.
- [17] 山本 勲. (2018) 「女性活躍を推進する働き方と企業業績」『一橋ビジネスレビュー』SUM, pp. 30-43.
- [18] 高桑 健太郎. (2018) 「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」『情報社会学会誌』, 13(1), pp. 46-56.
- [19] 清水 裕二. (2016) 「フリーの統計分析ソフトHAD: 機能の紹介と統計学習・教育, 研究実践における利用方法の提案」『メディア・情報・コミュニケーション研究』, 1, pp. 59-73.

(2022年9月17日受理)