

投稿論文

ASEAN経済統合下における日系企業の 人材現地化及び人材移動に関する経済 学的考察

佐伯 康考 関西学院大学大学院博士後期課程

キーワード：ASEAN，日系企業，人材現地化

本稿は、東南アジア諸国連合（ASEAN）の地域経済統合の進展を背景として、日系企業がASEAN諸国の経済・社会に受入れられ持続的な発展を実現していく視点から、長年の懸案とされてきた日系企業の人材現地化について、新たな方策を提言することを目的としている。そこで、1）現地に進出した日系企業における人材移動の現地化のプロセスとこれに影響を及ぼす要因を理論的に検討したうえで、日本からの派遣人材の現地従業員に対する比率の決定要因に関し、マクロデータを用いた実証的な分析を行った。その結果、現地での大卒人材の増加が、人材現地化に寄与していることなどが明らかになった。2）ASEAN地域における大卒人材の需給がミスマッチを起こす要因を、長期雇用モデルと短期雇用モデルにおける勤続年数別賃金プロファイルの相違から説明したうえで、ASEANの大卒人材の雇用への選好に関するマイクロデータをもとに計量分析を行った。その結果、ASEANの大卒人材の中に、全体の3割程度ではあるが、同一企業で雇用を維持しながら、就労場所を移動することを希望する者が存在することなどが明らかになった。以上の分析と検討の結果を踏まえれば、ASEAN諸国に立地する日系企業においては、ASEAN諸国出身の人材に対し、当該現地法人の所在する国に限定せず、ASEAN域内を移動して形成されるキャリアパスを提示することにより、これら人材の離職を減らし、長期的視野からの人材開発を実現し、日系企業における人材現地化を進めることが可能と考えられる。

1 問題の所在

本稿は、東南アジア諸国連合（ASEAN）の地域経済統合の進展を重要な背景に、1）現地に進出した日系企業における人材移動の動向を理論的及び実証的に分析し、2）ASEAN地域における大卒人材の需給をマッチングさせる諸要因を理論的及び実証的に分析することを通じ、日系企業がASEAN諸国の経済・社会に受入れられ長期に持続的な発展を実現するとの視点から、長年の懸案とされてきた日系企業の人材現地化について、新たな方策を提言することを目的とする。

近年、急速な経済成長を続ける新興国経済は、今世紀になって世界経済における存在感を急速に高めている。このうち中国では、2010年代に入り、環境や人口動態の面で経済成長への制約が顕在化している。これに対し、ASEAN地域の存在感が、次第に大きくなっている。

しかもASEANは、まさに本年（2015年）に、ASEAN Economic Community（ASEAN経済共同体）を発足^{*1}させることで、関係国間で合意されている。

従来、低所得・中所得国は、生産拠点として位置付けられることが多かった。しかし、近年、中間所得層の増加によって消費市場としての重要性が増している。特に、インドネシアでは、中間層の所得向上とともに国内では空前の消費ブームが続いている。

こうした中で、低所得・中所得国の消費ニーズを反映しつつ、比較的低価格で製品・サービスを提供するための技術革新（Reverse Innovation: リバース・イノベーション）への注目も高まっている。

そもそも、日本企業のASEAN進出は、1960年代後半にさかのぼる。当初は、ASEAN諸国は、一国一国が単独の市場であった。しかし1990年代になって、複数のASEAN諸国にまたがる生産ネットワークが形成され、域内の工程間分業が進展し、ASEAN経済共同体の経済的基盤が形成されてきたと考えられる。とはいえ、長年にわたり、ASEAN進出企業の製品・サービスは、最終消費市場である欧米諸国に輸出されてきた。

ASEAN経済共同体が形成され、その域内の生産ネットワークが効率化され、域内関税や非関税障壁などが廃止されると、最終消費市場としてのASEANの重要性は一層大きくなってくると考えられる。

こうした中で、ASEAN域内の日系企業が、地域経済統合の進むASEAN各国の経済・社会において、域内企業として受入れられ、内外の企業との熾烈な競争のなかで、長期的に事業を発展させるには、依然として多くの課題が山積している。

そのうち、日系企業が長年解決できなかった最大の問題は、経営現地化である。経営の現地化は、日本からの直接投資で設立された現地法人が、日本から移転された経営資源のみに依存するのではなく、当該地域に適合した経営及び研究開発のノウハウ、資本、機械・設備、人材などを維持し開発していくことを意味する。

このうち、人材の現地化は、日系企業では、欧米系企業と比べて、顕著に遅れているとして、1980年代から問題とされてきた。例えば、現地従業員に占める日本からの派遣者の比率や、現地法人の重要なポジションに占める日本人人材の比率をみると、日系企業では、いずれの場合も、欧米系企業と比べて顕著に高いとされた（石田、1990）。

日本企業の人材現地化が遅い理由については、様々な説明がなされてきた。ASEAN進出の日本企業は、日本本社・本社工場から、現地に様々な技術を移転している。このため、現地従業員を、日本に派遣して研修を受けさせる仕組が機能している。

人材の現地化が遅れると、日本からの派遣者の人件費が増大し、企業の海外展開のコストが膨れ上がる。しかしながら、日本から現地への技術移転ニーズが高まると、現地人材を日本に派遣して行う研修や、現地での人材養成だけでは、追いつかなくなってしまう。このため、日系企業では、現地法人としての操業期間が長くなれば、本来は、日本からの派遣者を減少させるのが合理的であるはずなのに、実際には、日本人の長期派遣者の現地従業員に占める比率が高くなるケースも見られた（永野、1992）。

こうした中で、1990年代以降、ASEAN諸国でも少子化と高学歴化が進んで、現地では大卒人材が増加してきた。しかし、現地の日系企業においては、こうした現地で増加する大卒人材を採用しても、現地進出の欧米系企業に人材を引き抜かれ、十分に人材を生かすことができない実態がある。しかも、これに対する抜本的な解決策は、いまだに見つかっていない（井口、1997；白木、1995）。

こうした中で、日本とASEANの高等教育機関の間では、新たな連携を目指す動きが本格化している。例えば、文部科学省「キャンパス・アジア」事業^{*2}の一環の官民学連携プロジェクトとして、ASEAN諸国の大学に学ぶ外国籍学生とグローバル化する日本企業のニーズのマッチングを目指す試みとしての「ASEAN Career Fair with Japan」が2013年より開催されている^{*3}。

そこで以下では、本研究の先行文献を踏まえつつ、第1に、日系企業の海外進出と海外現地雇用の動向に関して統計データと先行研究を用いて検証する。

第2に、ASEAN諸国に進出した日系企業における日本からの派遣人材の現地従業員に対する比率の決定要因に関し、理論的な検討を行い、マクロデータを用いた実証的な分析を行う。

第3に、ASEAN地域における大卒人材の需給をマッチングさせる諸要因の理論的な検討を行い、マイクロデータを用いて、ASEANの人材の雇用に関する計量分析を行う。

最後に、以上の分析と検討の結果を踏まえて、ASEAN地域における日系企業の現地人材の確保と人材移動を通じた人材現地化について、提言を行う。

2 先行研究

日系企業の海外における事業展開とそれに伴う課題に関しては、国際的な人の移動との密接な関係から、経営学、経済学だけでなく、社会学などの多様な分野において進められてきた。例えば、Robin Cohen（2008：142=2001：252）はグローバル化の中で、多国籍企業の活動及び新たな国際分業がダイアスポラ研究と重要な関係があることを指摘している。そして、多国籍企業が世界経済と国際的な人の移動に与える影響の大きさを認めつつ、血縁関係などの強い絆を持つダイアスポラの存在による経済的取引の円滑化などのネットワークの重要性について言及している。

Joel Kotkin（1993：124=1993：196）は貿易拡大と企業の海外進出によって、日本から海外へ進出する日本人の増加について言及し、日系企業と日本人の海外進出を「計画的ダイアスポラ（Diaspora by Design）」と定義している。日系企業の海外進出が世界経済史に与えた影響の大きさについて指摘するとともに、海外に派遣されている社員とその家族が、現地社会とは距離を保ち、現地の日本人コミュニティを中心として生活していると指摘する。

また、Castles & Miller（2009：50）は移民が人材の送り出し国と受入れ国の発展に与える影響について議論を展開し、グローバル化と国際的な人の移動の密接な関係について言及している。

井口（1997：265）は多国籍企業が経営現地化を推進することが、投資受入れ国の地域経済の利益になるだけでなく、多国籍企業にとっても①現地に密着した効率的な経営による投資収益の確保②現地人材の積極活用による優秀な現地人材の確保という利益があることを指摘している。

日系企業の現地化に関し、白木（1995：55）は日系企業が高学歴人材の採用と定着に関して、欧米企業に対して比較劣位となっている実態をインドネシアで実施した調査データを用いて明らかにしている。Kopp（1994：595）も日系企業と欧米企業の比較研究を行い、日本人中心のマネジメント体制が原因で、欧米企業に比べ、日系企業は高度人材の採用と定着に問題を抱えていると指摘している。

萩原（2013：13-14）はアジア8か国（中国、韓国、インド、タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナム、アメリカ、日本）の大卒者を対象に行った調査において、「賃金への不満」が日本以外の国では、大きな初職の離職理由になっていることを指摘し、日本の大卒人材と他国の大卒人材との仕事選びにおける重視項目の違いについて言及している。

Govindarajan & Ramamurti（2011：198）は、リバーシ・イノベーションの観点から、途上国の現地顧客への理解が深いことが、途上国の現地ニーズを反映した技術革新や新たな価値を生み出すうえでの比較優位になると指摘している。

日本国内における外国人材の活用に関しても、様々な研究が行われており、志甫（2009：11）は、日本で学んだ留学生を採用した企業が、入社後の人材育成に課題を感じており、定着率の向上が重要な課題となっている点を指摘している。

このように、日系企業の海外での事業展開とそれに伴う課題に関する研究は、様々な角度から行われてきた。しかし、以上のような先行研究は日系企業のグローバル化に伴う課題を明らかにしてきたものの、2015年のASEAN地域統合を踏まえた日系企業のASEAN地域での取組みについて計量的な分析を行った研究は限定的である。そこで、次節以降では、この問題に焦点を当て、日系企業のASEANにおける取組みの基礎となるデータを提供するとともに、理論的考察、実証分析と提言を行う。

3 日系企業の海外進出と海外現地雇用の動向

本節では日系企業の海外進出と海外現地雇用の動向に関して統計データと先行研究を用いて検証を行う。日系企業の海外進出は、1989年までの合計が9,020法人であったが、1990年には1,276法人、1995年には1,670法人が海外進出するなど、日系企業の海外進出は1990年代前半に加速した。

そして1995年に海外進出した1,670法人のうち、アジア地域が1,246社と全体の75.6%を占めており、日系企業の海外進出におけるアジアの重要性が高まっていたことが分かる。1990年代後半に起きたアジア経済危機などの影響で一時的にアジアの割合は減少したものの、その後、再び増加に転じ、2013年時点でも75.3%（447社／594社）と、アジアは海外進出法人の進出先として重要な存在となっている。なお、アジア以外の地域との比較では、1990年には、アジアが41.5%、北米が25.2%、欧州が25.1%、南米が3.4%であったが、2013年にはアジアが75.3%、北米が6.1%、欧州が7.7%、中南米が6.9%と、アジアの割合が増加する一方で、北米及び欧州の割合が低下している（図1参照）。

また、アジアへ進出する法人の増加に伴い、海外へ派遣する本国従業員（以下、「派遣者」という）に占めるアジア地域への派遣者の割合は1992年の33.2%（15,720名／47,312名）から、2012年には70.6%（28,453名／40,299名）に上昇しており、派遣者の問題を考えるうえでも、アジア地域の重要性が高まっている（図2参照）。

東洋経済新報社『海外進出企業総覧（国別）』によれば、日系企業が海外で雇用する現地従業員数は1992年の2,415,909人から、2012年の4,020,573人と20年間で166%増加した。それに対し、日本から海外への派遣者数は1990年代後半から減少し、1996年の55,937名から2010年には37,778名と、同期間に32.5%もの減少が発生している。

またアジア地域への従業員派遣に関しては派遣者数の対現地従業員数比率が、他地域よりも低い点の特徴として挙げられる。例えば、1992年における派遣者数の対現地従業員数比率は世界全体の平均は2.0%であったが、アジア地域では1.3%となっていた。このようなアジアにおける派遣者数の対現地従業員数比率の低さについては、アジア地域に進出する日系企業に占める製造業の割合が高いことなどが背景にあるのではないかと考えられる。なお、図2でも示したように、日系企業が海外に社員を派遣する際に、派遣先がアジアである割合が増加し続けた結果、2012年には派遣先の7割以上がア

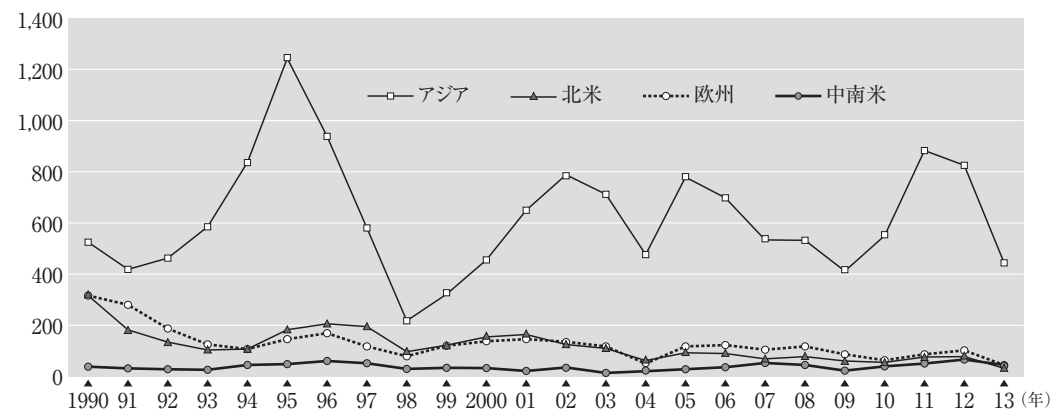


図1 地域別の海外進出法人数（進出年次ごと）

出所：東洋経済新報社『海外進出企業総覧（国別）』各年版をもとに筆者作成

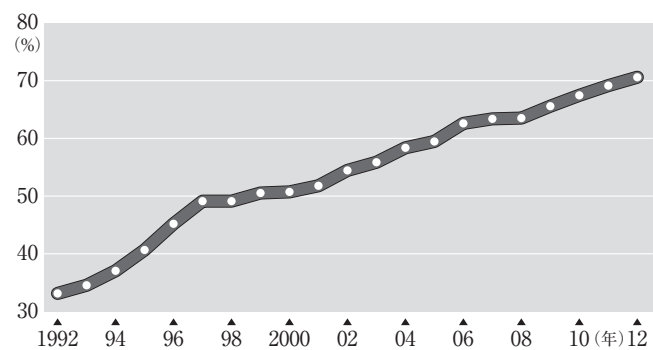


図2 日系企業の海外派遣者に占めるアジア地域への派遣者比率の推移

出所：東洋経済新報社『海外進出企業総覧（国別）』各年版をもとに筆者作成

ジアへの派遣となった。その影響もあり、現在では、派遣者数の対現地従業員数比率は、アジア地域の比率と世界全体の比率がほぼ等しくなっている（図3参照）。

派遣者数の対現地従業員数比率の各国比較では、シンガポールが3%～5%台となっており、2%以下に集中しているアジア各国と大きな開きがある。この背景には、金融業などのサービス産業が中心となっているシンガポールの産業構造が影響していると考えられる（図4参照）。

なお、アジア各国では進学率が著しく上昇しており、大卒人材の供給が増加している。世界銀行作成の *World Bank Open Data* によれば、インドネシアの大学進学率は1985年には6.2%であったが、2012年には31.5%に増加しており、ベトナムも1986年の1.9%から2012年の24.6%、タイも1990年の15.9%から2012年の51.4%、マレーシアも1985年の5.6%から2011年の36.0%と大幅に増加している。

大学進学率の上昇に伴い、アジア地域の給与水準も著しく増加している。ILOの *Global Wage Database* (2012) によれば、インドネシアの月収は2001年の528,200ルピアから2010年には

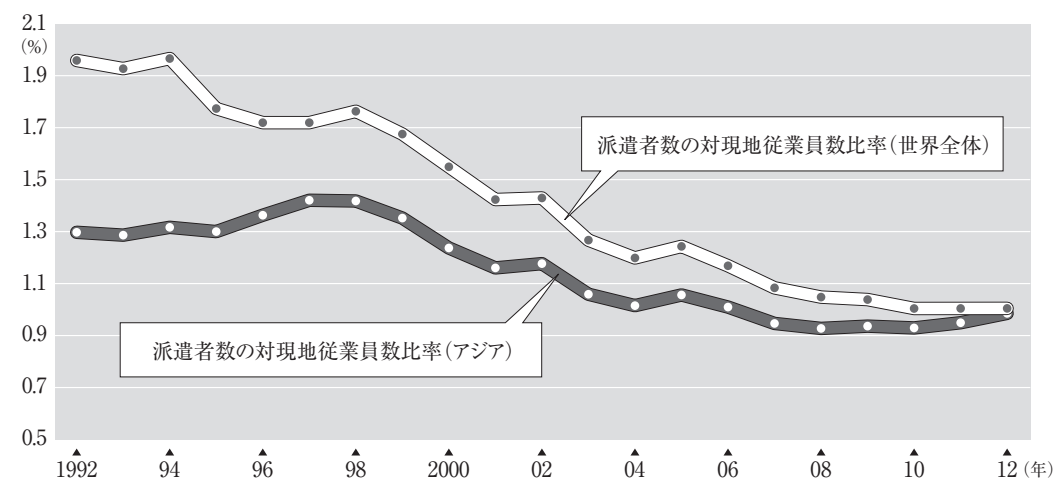


図3 派遣者数の対現地従業員数比率の推移（アジアと世界全体）

出所：東洋経済新報社『海外進出企業総覧（国別）』各年版をもとに筆者作成

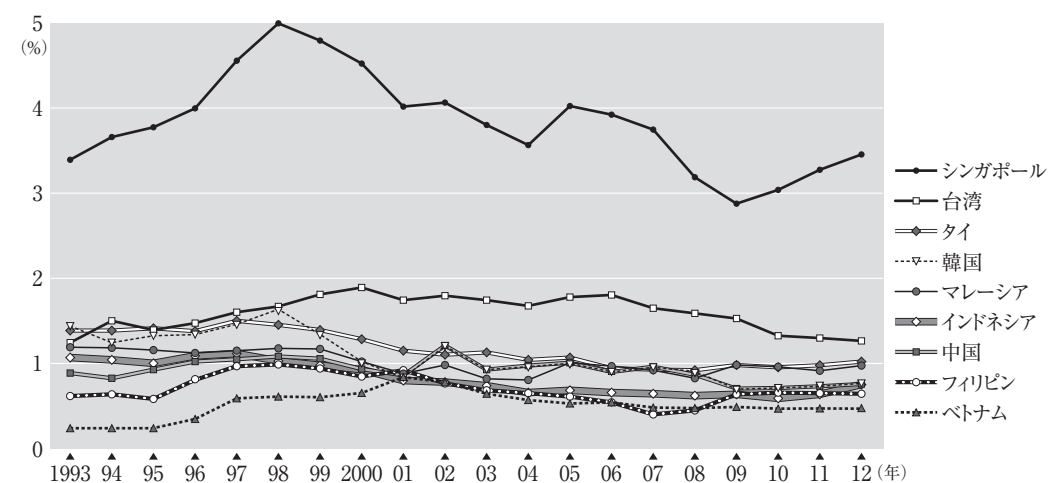


図4 アジア各国の派遣者数の対現地従業員数比率の推移

出所：東洋経済新報社『海外進出企業総覧（国別）』各年版をもとに筆者作成

1,294,475ルピアと2.45倍に増加しており、中国の月収も2001年の903元から2010年の3,045元と3倍以上に増加している。従来、日系企業がASEAN地域に進出する場合は、安価な労働力の活用による製造コストの削減が大きなインセンティブとなっていた。そのため、給与体系についても、日本で採用された者とASEAN地域で採用された者の間には大きな格差が存在することが少なくなかった。しかし、上記のように、アジア各国の給与水準が急速に高まり、優秀な人材の獲得競争も激化していることは、強く認識される必要があるだろう。

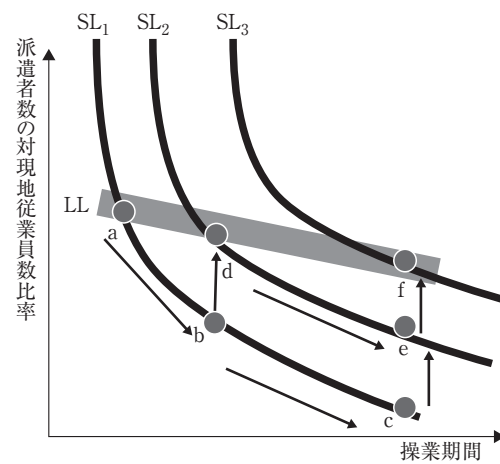


図5 人材の現地化の仮説図（「短期」，「長期」の現地化）

出所：白木（1995），57 頁

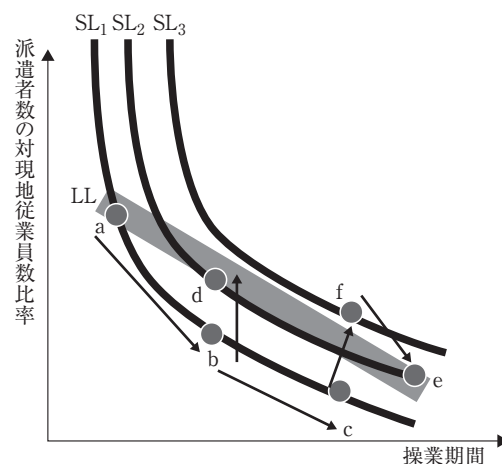


図6 人材の現地化の仮説図（「第三段階」の現地化）

出所：筆者作成

4 人材面の現地化に関する経済理論的考察

白木（1995）は、日系企業の「人材の現地化」に関し、操業期間と本国従業員（派遣者）の現地従業員に対する比率を用いた仮説図を提唱している（図5参照）。新技術の導入などが発生しないと仮定する「短期」の場合には、操業期間が長くなるに連れて、現地従業員比率が上昇し、SL1 曲線（短期現地化曲線）上の $a \rightarrow b \rightarrow c$ の様に派遣者数の対現地従業員数比率が低下することになる。しかし、新技術の導入などが発生すると仮定する「長期」では、日本から新たな技術移転を行うために日本からの派遣者を増加する必要が発生する。そのため、SL1 曲線上の b からSL2 曲線上の d へ、SL1 曲線上の c からSL2 曲線上の e へ、さらにSL2 曲線上の e からSL3 曲線上の f へと派遣者数の対現地従業員数比率が上昇することとなり、 $a \rightarrow d \rightarrow f$ をつなぐLL 曲線が「長期現地化曲線」となる。

筆者は、上記のモデルを援用し、日系企業がより長期間にわたってASEAN地域に貢献し、現地の大卒人材の供給増加など条件が整った場合の現地化の「第三段階」について考察した。それが図6である。最初の段階では、操業期間の長期化とともに、現地従業員比率が上昇し、SL1 曲線（短期現地化曲線）上の $a \rightarrow b \rightarrow c$ へと派遣者数の対現地従業員数比率が低下することになる。そして次の段階では、外部との競争激化などにより、日本からの新規の投資・技術移転の必要が発生して、SL1 曲線上の b からSL2 曲線上の d へ、SL1 曲線上の c からSL3 曲線上の f へと派遣者数の対現地従業員数比率が上昇する。

しかし、より長期間の「第三段階」においては、現地経済が発展して家計の所得が上昇し、少子化と高学歴化が進展している。このような段階では、現地における大卒人材の供給が増え、従来日本からの派遣者が担っていた業務を、現地人材によって担うことが可能になると考えられる。その場合、SL3 曲線上の f からSL2 曲線上の e へと派遣者数の対現地従業員数比率は低下する。したがって、

これらの $a \rightarrow d \rightarrow e$ をつなぐLL 曲線が長期現地化曲線となる。

5 派遣者数の対現地従業員数比率の決定要因：マクロ経済データを用いた分析

本節では、前述の仮説図を応用し、現地の人的資本形成や日系企業の現地での長期経営が、派遣者数の対現地従業員数比率に与える影響について検証する。本分析では、財務省発行の『財政金融統計月報』，東洋経済新報社発行の『海外進出企業総覧（国別）』，OECD発行の *Education at a glance*，中国国家统计局発行の『中国統計年鑑』，アジア開発銀行発行の *Key Indicators for ASIA and the Pacific*，ならびに UNESCO Institute for Statistics Data Centre 作成の *Country Profiles*，世界銀行作成の *World Bank Open Data* を用い、ASEANの主要国であるインドネシア、フィリピン、マレーシア、タイ、ベトナムの各国マクロ経済データを1992年～2012年の合計21年分プールした。なお、シンガポールについては、産業構造の違いなどから、上記5か国と派遣者数の対現地従業員数比率の傾向が異なるため、本分析の対象には含めなかった。推定は最小二乗法による。仮説、計量方程式、被説明変数、及び説明変数は以下の通りである。

第1の仮説として、現地の大学進学率（現地の人的資本の代理変数）が上昇すると、より高度な仕事を現地の人材に任せる事が可能となり、日本からの派遣者の比率は低下すると考えられる。

第2の仮説として、長期間、現地での経営を行う法人は、時間とともに現地人材の雇用を進めるため、派遣者数の対現地従業員数比率が低下すると考えられる。

第3の仮説として、現地通貨の価値が下落すると（円高）、現地で得られる利益が圧迫され、日本からの派遣者の人件費を削減する必要が発生するため派遣者数の対現地従業員数比率は低下すると考えられる。

第4の仮説として、現地の失業率が上昇すると、現地の優秀な人材を獲得できる可能性が高まるため、派遣者数の対現地従業員数比率が低下すると考えられる。

第5の仮説として、新規に現地に進出する法人が増加すると、現地従業員の雇用が十分に進んでいない法人の割合が高まるため、派遣者数の対現地従業員数比率は上昇すると考えられる。

（計量方程式）

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3 + a_4 X_4 + a_5 X_5 + u$$

Y：派遣者数の対現地従業員数比率

X_1 ：現地大卒人材供給（現地大学進学率）

X_2 ：長期間現地操業法人割合（10年以上操業法人比率）

X_3 ：現地通貨の対円レート

X_4 ：現地失業率

X_5 ：海外進出法人数（進出年次ごと）

u：誤差項

被説明変数と説明変数の記述統計は表1にまとめた通りである。

計量分析の推計結果は表2にまとめた通りである。

表1 派遣者数の対現地従業員数比率の決定要因分析に関する記述統計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
現地大学進学率（％）	105	1.5	52.6	23.7	11.7
10年以上操業法人比率（％）	105	0.0	84.6	47.6	23.7
現地通貨対円レート	105	0.0	261.0	42.2	62.3
現地失業率（％）	105	0.7	11.8	5.0	3.0
現地進出法人数（進出年次ごと）	105	1	135	31	25

表2 派遣者数の対現地従業員数比率の決定要因分析に関する計量分析推定結果

	係数	T-value	有意確率
現地大学進学率	- 0.007**	- 2.008	0.047
10年以上操業法人比率	- 0.007***	- 4.209	0.000
現地通貨対円レート	- 0.003***	- 6.365	0.000
現地失業率	- 0.046***	- 4.637	0.000
現地進出法人数（進出年次ごと）	- 0.003	- 0.304	0.761
定数項	1.808***	15.887	0.000
自由度調整済みR ²	0.454		
サンプル数	105		

*** は 1 % 水準, ** は 5 % 水準で有意であることを表す。
出所：筆者推計

今回の計量分析から以下の結果を得られた。まず、大学進学率が増加すると、派遣者数の対現地従業員数比率が低下するという仮説は支持された。このことから、マネジメントなどの、より高度な仕事を任せられる人材の育成・輩出が現地において進められることで、派遣者数の対現地従業員数比率を下げる事が可能であると考えられる。

10年以上操業法人比率については、現地での経営が長期にわたって行われると、現地人材の雇用が進み、派遣者数の対現地従業員数比率が低下するという仮説は支持された。

現地通貨対円レートについては、現地通貨の価値が下落すると（円高）、現地で得られる利益が減少し、日本からの派遣者の人件費を削減する必要が発生し、派遣者数の対現地従業員数比率が低下するという仮説も支持された。

現地失業率も、現地の失業率が上昇する状況では、現地の優秀な人材を採用しやすくなるため、派遣者数の対現地従業員数比率が低下するという仮説も支持された。

現地進出法人数（進出年次ごと）に関しては、現地に進出する法人が増加すると、現地従業員の雇用が十分に進んでいない法人の割合が高まるため、派遣者数の対現地従業員数比率は上昇するという仮説は支持されなかった。

本節で確認されたASEAN各国の大学進学率増加・人的資本形成がもたらす現地化の推進に関し、日系企業の現地大卒人材確保の可能性を明らかにするため、実地調査で回収された個票を用いた分析を第7節にて行う。

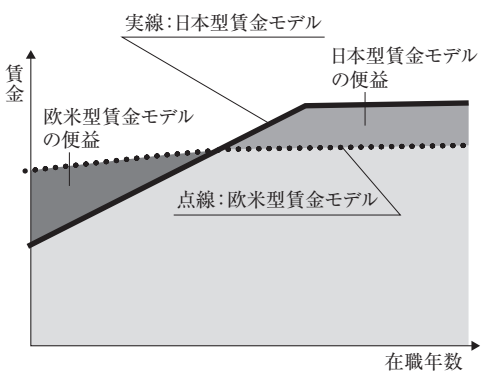


図7 日本型賃金モデルと欧米型賃金モデル
出所：Lazear (1998), 288 頁をもとに筆者作成

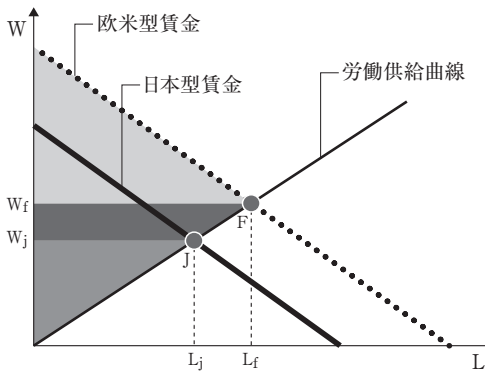


図8 長期安定雇用を選択する場合の短期的機会費用
出所：筆者作成

6 ASEAN人材の確保に関する理論的考察

前の2つの節では、マクロのレベルで、日系企業の現地化を規定する要因を理論的及び実証的に分析した。しかし、先行研究にもあるように、日本人中心のマネジメントだけでなく、日系企業の賃金体系が、欧米企業に比べて魅力的でないことなどが現地化の困難を解決できない要因として指摘されてきた。

日本企業には、戦後、長きにわたり、終身雇用と年功序列型の賃金制度が存在してきた。近年、日系企業の人材評価の方式は様々な改革を経験してきたが、現在でも、日系企業の賃金制度は、短期雇用者には不利で、長期雇用者には有利な制度だと考えられている。日系企業では、在職期間が短い者の賃金は低いが、勤務年数とともに賃金が継続的に上昇するため、短期間ではリターンは小さく、長期間でのリターンが大きい賃金モデルとなっているためである。一方、欧米企業では、一般的には職種ごとの採用となっていて、新卒・既卒にかかわらず、個人の能力と仕事の成果に応じて給与が支給されるため、能力ある者が短期間で高所得を得たい場合には、有利な賃金モデルとなっている。

Lazear (1998) は、労働者が若い時に自分の価値よりも低い給与しか受け取らない場合、この時期に企業に貸しを作り、長期で回収するモデルとなるため、労働者は同一企業に長期間勤務することへのインセンティブが働くと説明している。ただし、このモデルは、長期にわたって経営の安定が見込める企業において可能なモデルであり、長期的な経営の安定が見込めない企業では、労働者は短期間で高所得を得られる賃金モデルを選択するとされる。言い換えれば、労働者が長期的な見通しに基づいた将来計画を立てられるかどうかで、欧米型賃金モデルと日本型賃金モデルのどちらを労働者が選択するかが変わると考えられる。内村 (2011) は中国では長期的リターンよりも短期的リターンを重視する背景として、中国の定年退職後の社会保障制度の脆弱性による影響を指摘している (図7参照)。

図8に示すように、短期的には欧米企業へ勤務する方が、日系企業に勤務するよりも $W_f W_j F_j J$ 分の高賃金を得ることができる。日本型賃金モデルは、長期的に安定したリターンを得られるという長所がある。不安定な雇用で高い賃金を得るよりも、家庭などの理由で安定した雇用で長期的に働くことを希望する者も一定数は存在すると考えられる。この場合、 $W_f W_j F_j J$ 分は、長期的な安定雇用を得るための短期的機会費用ということになる。

つまり、欧米型賃金モデルと日本型賃金モデルのどちらを選択するかは、求職者が短期的な便益と長期的な便益のどちらを好むかによって決まるため、日本型賃金モデルがアジア地域の労働市場に適さないとは必ずしも言えないことになる。

しかし、先行研究でも指摘があったように、日系企業の海外法人は日本人が中心となったマネジメント体制が原因で、現地人材の定着率が低いという問題を抱えてきた。日本人が主要な役職を独占し、日系企業内での長期的な展望を描けなければ、短期的な便益が高い欧米型賃金モデルを提供する企業に現地人材は流出してしまう。日系企業が現地従業員の定着率を向上させるためには、日本型賃金モデルの長所である長期的便益を得やすいような長期的なキャリアパスの提示が必要なのである。

7 ASEAN地域の大卒人材の雇用に関する選好を規定する要因の計量分析

本節ではASEAN地域の大卒人材の雇用に関する選好について考察を行うために、2014年6月に開催されたASEAN Career Fair with Japan 2014の来場者に配布された調査票によって得られた回答を用い、二項ロジスティクス回帰分析による推計を行う。有効回答はインドネシア80名、タイ35名、フィリピン32名、ベトナム21名、マレーシア9名、シンガポール9名、中国9名、カンボジア7名、その他（インド、スリランカなど）11名の合計213名となっている。

配布された調査票は無記名で、質問項目は国籍、専攻、学歴、希望初任給、将来希望給与、就職する際に重視する項目（「仕事内容」「賃金」「企業文化」などの17の選択肢から上位3つを選択）、就職情報の入手方法（教員、キャリアセンターなど）、キャリア観（「就業経験を経て数年後により良い仕事へ移りたい」「仕事に満足できるなら同じ企業でできるだけ長く働きたい」のどちらかを選択）、勤務地に関する意向（「本国勤務希望」または「勤務地不問」のどちらかを選択）となっている。仮説、計量方程式、被説明変数、及び説明変数は以下の通りである。

第1の仮説として、就職の際に、企業における賃金・福利厚生などの経済的要素だけではなく、企業の文化的な要素を重視する新卒学生は、転職を通じたキャリアアップよりも、同一企業で長期の勤務を希望する傾向があると考えられる。

第2の仮説として、高額な初任給を希望する新卒学生は、同じ会社で長く働くよりも転職を通じたキャリアアップを希望する傾向があると考えられる。

第3の仮説として、就職の際に勤務地を問わない学生は好条件の職場を求めて転職し、母国での勤務を希望する新卒学生は、転職を通じたキャリアアップよりも、同一企業で長期の勤務を希望する傾向があると考えられる。

第4の仮説として、理系の新卒学生は、研究職などで成果を出すためにも、自分の好きな環境で長時間、落ち着いて活動を行う必要があり、同一企業での長期勤務を希望する傾向があると考えられる。

（計量方程式）

$Y : \text{Ln} (p / 1 - p) \quad p$ （ロジット変換）

ここで、 P は同一企業で長期勤務を希望する確率（「仕事に満足できるなら同じ企業でできるだけ長く働きたい」を選択する確率）を意味する。

X_1 ：企業文化重視（仕事を選ぶ際に重視する項目で「文化」を選択）

表3 ASEAN Career Fair with Japan 2014 参加者のうち質問票回答者の記述統計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
同一企業長期勤務希望	173	0	1	0.61	—
企業文化重視	173	0	1	0.3	—
勤務地不問	173	0	1	0.64	—
希望初任給（月額、米国ドル）	173	200	10,000	2,209	1,506
理工系	173	0	1	0.49	—

出所：筆者推計

表4 ASEAN Career Fair with Japan 2014 参加者の転職意向に関する計量分析推定結果

	係数	ワルド	有意確率	オッズ比
企業文化重視	0.861**	5.212	0.022	2.365
勤務地不問	0.916***	7.528	0.006	2.499
希望初任給（月額、米国ドル）	-0.027	0.063	0.801	0.973
理工系	-0.248	0.578	0.447	0.78
定数項	-0.183	0.236	0.627	0.833
サンプル数	173			
（－2）尤度	216.858			
ネーゲルケルク2乗	0.083			
コックスシエル2乗	0.112			

***は1%水準、**は5%水準で有意であることを表す。

出所：筆者推計

X_2 ：希望初任給

X_3 ：勤務地不問

X_4 ：理工系

被説明変数と説明変数の記述統計は表3にまとめた通りである。まず、被説明変数の同一企業勤務希望であるが、全体の62%（126名）が「仕事に満足できるなら同じ企業でできるだけ長く働きたい」を選択し、「就業経験を経て数年後により良い仕事へ移りたい」を選択した者は38%（77名）であった。また就職する際に重視する項目として「文化」を選択した者は、29%（62名）であった。希望初任給額は最小値が200米国ドル、最大値が10,000米国ドルと分散が大きく、平均値は2,206米国ドルであった。なお、最頻値は2,000米国ドルであり、日本の大卒初任給と、ほぼ同じ水準であった。今回の個票調査のサンプルはASEAN地域各国の上位大学の学生を対象としており、ASEAN地域の大学生全体の希望額を反映しているわけではないが、各国の上位大学の学生は日本人の大学生の初任給とほぼ同じ水準を希望していると言える^{*4}。また、今回のサンプルに占める理工系学生の割合は47.7%（102名）となっている。なお、各変数の項目に無効な回答があったため、それらを除外すると本分析で用いることの出来るサンプルの数は173となった。計量分析の推計結果は表4にまとめた通りである。

分析結果によれば、「企業文化重視」「勤務地不問」はそれぞれ有意確率が、 $0.22 < 0.05, 0.006 < 0.01$ なので有意であった。従って、ASEAN地域の大学生で企業選びの際に企業文化を重視する者と、勤務地不問の者が長期勤務を希望することが明らかとなった。

企業選びの際に重視する上位3項目の中で、企業文化を選択する学生は、企業文化を選択しない学生に比べて、「仕事に満足できるなら同じ企業でできるだけ長く働きたい」を選択する確率は2.365倍高かった。つまり、仮説通り、就職の際に、企業における賃金・福利厚生などの要素だけではなく、企業の文化的な要素を重視する新卒学生は、転職を通じたキャリアアップよりも、同一企業で長期の勤務を希望する傾向があると考えられる。

また、希望勤務地に関しては、勤務地不問と回答した学生は、そうでない学生と比べ、長期継続を希望する確率が約2.5倍高かった。つまり、仮説とは異なり、勤務地不問の学生は、キャリアアップのために転職を希望するのではなく、転勤を厭わず、同一企業での勤務を希望する可能性が高いことになる。このことから、ASEAN地域の大学新卒人材には、企業文化を好んでいる場合は、勤務地よりも、同一企業での勤務を優先するという価値観があると考えられる。

なお、理工系の新卒学生が、自分の好きな環境で長時間、研究活動などに取り組むため、同一企業での長期勤務を希望する確率が高いという仮説と、希望初任給額が高いほど転職によるキャリアアップを志向する確率が高まるという仮説に関しては、今回の分析では確認できなかった。

8 結論と提言

本稿は、東南アジア諸国連合（ASEAN）の地域経済統合の進展を重要な背景に、日系企業がASEAN諸国の経済・社会に受け入れられ長期に持続的な発展を実現するとの視点から、長年の懸案とされてきた日系企業の人材現地化について、新たな方策を提言することを目的としてきた。

そこで、1）現地に進出した日系企業における人材移動の現地化のプロセスとこれに影響を及ぼす要因を理論的に検討したうえで、日本からの派遣人材の現地従業員に対する比率の決定要因に関し、マクロデータを用いた実証的な分析を行った。その結果、現地での大卒人材の増加が、人材現地化に寄与していることなどが明らかになった。

また、2）ASEAN地域における大卒人材の需給がミスマッチを起こす要因を、長期雇用モデルと短期雇用モデルにおける勤続年数別賃金プロファイルの相違から説明したうえで、ASEANの大卒人材の雇用への選好に関するマイクロデータをもとに計量分析を行った。その結果、ASEANの大卒人材の中に、全体の3割程度ではあるが、同一企業で雇用を維持しながら、就労場所を移動することを希望する者が存在することなどが明らかになった。

以上の分析と検討の結果を踏まえれば、ASEAN地域における日系企業の現地人材の確保と人材移動を通じた人材現地化について、新たな展望が生まれてくる。

即ち、ASEAN人材に対して、現地法人の所在する国に限定せずに、ASEAN域内におけるキャリアパスを提示することにより、これら人材の離職を減らし、長期的視野から人材開発を実現し、日系企業における人材現地化を進めることが可能と考えられる。

従来、ASEAN諸国の日系企業は、日本と当該国の間だけでしか、ASEAN人材にキャリアパスを提供できなかった。このため、現地法人の管理職など主要な職位を日本人派遣者が占めている結果、現地で採用した人材に長期的な昇進を伴う雇用機会を提供することができなかった。

しかし、ASEAN経済共同体が発足を迎え、ASEAN域内出身の熟練労働者（企業幹部や管理職・専門職を含む）の域内移動が円滑化されるなかで、日系企業はASEAN人材に対して、現地法人の所在国に雇用の場所を限定せず、ASEAN域内の現地法人のネットワークを活用して、長期的なキャリア

パスを提示することが可能になる。このことは、日系企業からのASEAN人材の離職を減らすだけでなく、長期的視野から人材開発を重視する人材のニーズにも合致する。同時に、日系企業が長年苦しんできた人材の現地化を進めることを可能にすると考えられる。

日系企業が、地域経済統合の進むASEAN諸国の経済・社会に受け入れられ、長期的にその事業を発展させていくうえで、人材の現地化及び移動は今後とも一層重要になってくるであろう。この問題については、さらに本格的な研究を進めていくことが必要である。

- *1 2007年にシンガポールで行われたASEANサミットで、2015年に発足するASEAN経済共同体域内におけるモノ、サービス、投資、資本、熟練労働者（skilled labor）の5つの自由移動を認めることで合意された。
- *2 正式名称は「大学の世界展開力強化」事業タイプA「キャンパス・アジア中核拠点形成支援」であり、「日中韓のトライアングル交流事業」を行うタイプA-1と「東南アジア交流」を行うタイプA-2がある。
- *3 第1回が2013年6月、第2回が2014年6月に行われ、第3回は2015年2月に開催される予定。
- *4 日系企業の大卒初任給は、欧米企業と比較した場合、決して高額ではない（第6節参照）。

《参考文献》

- ・井口泰、1997『国際的な人の移動と労働市場』日本労働研究機構
- ・井口泰、2013「国際的な人の移動をめぐるアジア戦略」財務省・財務総合政策研究所『フィナンシャル・レビュー』2013年第5号（116号）、88～114頁
- ・石田英夫・白木三秀編著、1990『企業グローバル化の人材戦略』日刊工業新聞社
- ・石田英夫、1999『国際経営とホワイトカラー』中央経済社
- ・内村幸司、2011「海外における評価基準と評価制度のマネジメントへの展開」『日本労働研究雑誌』2011年12月号（617号）、56頁～64頁
- ・ウイリアム・グリーン、2000『グリーン計量経済分析』エコノミスト社
- ・志甫啓、2009「外国人留学生の日本における就職は促進できるのか——現状の課題とミスマッチの解消に向けた提言（グローバル人材の論点）」『Works Review』第4号、208～221頁
- ・白木三秀、1995『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構
- ・永野仁、1992「操業年数と人材の現地化——アジア進出日系企業の数量分析」『政経論叢』第60巻第5・6号、587～612頁
- ・萩原牧子、2013「彼らは本当に転職を繰り返すのか：アジアの転職実態、転職要因・効果の実証分析」『Works Review』第8号、8～21頁
- ・ASEAN Career Fair with Japan, 2014「開催の経緯と目的」
- ・ASEAN Economic Community, 2014, *Thinking Globally, Prospering Regionally*.
- ・Castles, S., Miller, M. J., and Ammendola, G., 2005, *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*, The Guilford Press.
- ・Cohen, R. 2008., *Global diasporas: An introduction* (2nd ed.), Routledge. (駒井洋監訳、2001『グローバル・ディアスポラ』)
- ・Govindarajan, V., and Ramamurti, R., 2011, Reverse innovation, emerging markets, and global strategy, *Global Strategy Journal*, 1 (3-4), pp.191-205.
- ・Kopp, R., 1994, International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals, *Human Resource Management*, 33 (4), pp.581-599.
- ・Kotkin, J., 1992, *Tribes: How race, religion, and identity determine success in the new global economy*, Random House. (徳山二郎訳、1993『トライブス——世界経済を新たに支配するのは誰か』扶桑社)
- ・Lazear, E. 1998., *Personnel economics for managers*, Wiley.
- ・Singh, A., 2010, Asia Leading the Way, *Finance & Development*, June, pp.5-6.

An Economic Study on Localization and Movement of Personnel in Japanese Affiliated Companies in the Context of ASEAN Economic Integration

SAEKI Yasutaka

Kwansei Gakuin University

Key Words: ASEAN, Japanese affiliated companies, localization of personnel

The objective of this paper is to explore new ways to solve the long-standing problem concerning localization of personnel in Japanese affiliated companies in ASEAN countries especially in the context of regional economic integration. In order to achieve this, 1) a theoretical consideration on the localization of personnel in Japanese affiliated companies in ASEAN countries was undertaken. Based upon this, determinants of the rate of corporate transferees from Japan in the total employment of Japanese affiliated companies in ASEAN have been econometrically identified. As a result, the author has found that increasing university graduates in ASEAN countries are contributing to the localization of personnel. 2) Another theoretical consideration on the comparison between long-term and short-term employment systems as well as their wage profiles was undertaken. Based upon this, preferences on employment systems have been econometrically analyzed. As a result, the author has found that as many as 30% of the ASEAN graduates want to take long-term employment together with transfers of different positions. Based upon such findings, the author insists that it is possible for Japanese affiliated companies in ASEAN to promote localization of personnel and to reduce their resignation through establishing intra-regional career paths and long-term human resource development.