

ASEAN Economic Community による日本企業の戦略への影響

— タイとシンガポールでの聞き取り調査報告 —

土井 康裕
萬 智恵

This research discusses the market integration of ASEAN countries under ASEAN Economic Community (AEC), in particular focusing on the integration of labor market and its effects. How would the new labor market affect corporate human resource management strategies. It develops the debate on the economic integration through combined angles of Economics and business management. Given the background of the economic integration theory as well as the past experiences within EU, we further examine the case of ASEAN through more micro level perspectives covering Japanese firms which are actually going to be affected by the integration. On the assumption that ASEAN economic integration encourages corporate reforms to adjust to the new labor market, we could predict that firms within the ASEAN start transformations of the existing structures of human resource management (HRM) systems. The interview data from four Japanese firms in Thailand and Singapore was gained in February 2015 before the integration starts in December 2015. This paper aims to show to what extent their HRM strategies have been ready to be transformed.

Keywords: Economic integration, AEC, HRM, Restructuring

I. はじめに

「経済のグローバル化」という言葉は、企業経営や生産活動、さらには消費活動においても欠かすことのできない要素の一つとなっている。経済学においては、ヨーロッパを筆頭とする経済統合や自由貿易協定 (Free Trade Agreement) 等により、新たな市場の枠組みに対応した分析が重要となってきている。なぜなら、分析対象である市場が国の枠組みを超え、複数国によって形成されることになるためである。また、経営学においても、国際的な市場の枠組みが変化することは企業の戦略や組織、人事関係にも大きな影響を及ぼすと考えられる。例えば、国際的な生産要素移動の自由化は、国際的な (Multi-national) 企業にとって、より効率的な生産活動を実現させるため、生産拠点の立地、完成品や部品の物流、賃金構成や人材育成に関してもこれまでの枠組みを超えた議論を必要とする。本研究は、経済学で進められてきた経済統合に関する研究を背景とし、経済統合によって変化する市場の中で活動している企業がどのように考えているのかに焦点を当てる。本稿の特徴は、マクロ経済学的な経済統合

の概念やヨーロッパでの経験と経営学的なHRMを中心とした日本企業の戦略について融合的・実験的な研究を目指している点である。

ASEANに加盟する10か国は、経済統合を念頭に置いたASEAN Economic Community (AEC) を2015年に開始すると公表している。AECの工程表となるBlueprint (2007) に記されている4つの柱の一つは「単一市場と生産基地」である。「単一市場と生産基地」の中でさらに細分化された項目の一つに (A5) “Free flow of skilled labour” 「高い技術を持った労働者の自由移動」がある。ここでは、財・サービス、さらに投資が自由に国境を超えることを認めるため、それに従事する労働の移動を促進すべきであることが謳われている。この項目において注目すべきは、“Free flow of labour”, つまり「全ての労働者の自由移動」ではなく、“skilled labour” 高い技術を持った労働者のみの移動を明示している点である。なぜこのように高い技術を持った労働者の移動に限定するのは、本稿の先行研究で言及することとする。

この“skilled labour”を企業目線で考えると、これは高い技術を持ったエンジニアや経験を積んだ

マネジメントクラスの人材を指すと考えられる。ここで疑問となるのは、アセアンで経済統合プロセスが進むと、アセアン各国の企業は実際に国境を越えて優秀な人材確保に注力するかどうかという点である。特に、アセアンで展開している日本企業はそもそもリストラに対して消極的な歴史があり、今回の市場の変化にどれだけ敏感に対応するのかは非常に興味深い点となっている。

本稿では、AECによって進められるASEANの市場統合、特に労働市場の統合とその効果に着目し、経済学と経営学の視点を融合した分析を進める。ここでは、経済統合理論やEUの経験を踏まえ、AECによる労働市場の統合がどのような効果・影響を及ぼすのかを予測する。本稿において、AECによるアセアン地域の経済統合は、アセアン市場の統合を促し、企業戦略の変革を促すものであると仮定する。つまり、AECにより域内の企業は対応処置としてリストラを行い、効率的な生産や物流活動を行うとともに、人材育成や人事制度にも構造的な展開が必要と考えた。この予測(仮説)をもとに企業の人事戦略がどのように変化するのか分析することを目的としている。具体的には、AECが2015年12月に開始される前の段階(2015年2月)で、日本企業が市場の変化に対してどのような組織としての対応を考えているのか、インタビュー調査を行った。本調査は、タイとシンガポールの日本企業4社、計14人のマネジメントクラスの日本人並びに現地採用の方にインタビューを行った。

本稿は、経済統合を分析した経済学の概念を背景に、経営学の視点から日本企業の人事システム改革に関する調査分析を行った研究をまとめている。第二節では先行研究として、先行事例となるヨーロッパの現状を紹介し、また経済学と経営学の先行研究を概説する。さらに第三節でAECの労働市場に関する経済指標の紹介とリサーチクエスチョンを設定する。そして、第四節で今回の調査の概要とその内容をまとめ、最後に結論を述べる。

II. 先行研究

1. ヨーロッパの現状

AECによりASEANの労働市場が統合に向かうなか、地域的に複数国で市場統合を進めているEUの労働移動に関する研究を参考事例として本節では解説する。

EUにおける労働市場統合の制度的な展開は、1985年に欧州6カ国の間で結ばれたシェンゲン協定に始まる。ここでは、域内国境管理制度の漸次的撤廃が定められ、「人の往来の自由」が保証された。シェンゲン協定は、1997年に欧州連合(EU)の法体系に組み入れられ、さらに、欧州連合条約として知られるマーストリヒト条約(1993年発効)では、EU市民に対して、全ての加盟国における居住と労働の権利が認められた。つまりシェンゲン協定ならびにマーストリヒト条約によって、これまで越境労働を阻害してきた一番の要因であった「国の枠組み」が取り払われ、欧州において労働移動が自由になった。このようにして、欧州単一労働市場の実現に向けた制度的な枠組みが構築されてきた。欧州の労働市場統合に関する研究の第一人者であるZimmermann(2005)は、労働移動は経済の調整と成長を促す強力な手段になると指摘した。

次に、実際の欧州における労働市場統合の現状を説明する。マクロデータによれば、経済統合のプロセスの中で、財や資本の域内移動は大きく増加したことが指摘されている。それに対して、労働移動については限定的であることが知られている。Zimmermann(2009)は、欧州経済統合のプロセスの中で、域内の労働移動が増加したことを示すデータはないと指摘している。また、Heinz & Ward-Warmedinger(2008)によれば、2000年の1年間に、EUの加盟国15カ国(EU15)の総人口のうち、移民として居住地を変更した者の割合は0.1%(22.5万人)であった。Bonin et al.(2008)も、EU15の人口の中で、過去2年以内に移民として移入してきた者の割合(Average cross-border mobility rate)は、1995年から2006年にかけておおむね0.2%という低水準で推移していることを指摘している。

また、ヨーロッパの国境を越えた労働移動、特に移民の意志決定に関して、その理由に焦点を当てた研究も多数行われてきた。賃金率や失業率の差異など、個々の労働者の効用最大化行動に基づいた要素に加えて、労働者の家族の移動に伴う「家計の要素」も重要な役割を担うことが指摘されている。(Fertig and Schmidt, 2002; Tsegai, 2007) これら「家計の要素」は実際に掛かる費用を予測することが難しく、結果として必要以上の費用負担を考えると考えられている。

さらに、文化や言語の違い、社会保障システムの

不調和、住宅・年金の移行障害、専門資格に関する国境を越えた認識の不在、地元への強い愛着なども、移民の意志決定を阻害する要因となることが指摘されている。(Zimmermann, 2004, 2009; Heinz & Ward- Warmedinger, 2008; van der Velde & van Naersse, 2010) ヨーロッパでは、国家間における社会保障システムや年金等の連携が進み、専門資格に関する他国での認定等にも検討が進んでいる。ただし、労働移動することによって保障や資格のレベルが多少でも減少する可能性はぬぐい切れず、労働移動を促進するだけの仕組みが成立しているとは言い難い。

2. 理論的考察

(1) 経済学における経済統合理論の考察

経済学の既存概念においては、一つの国に一つの市場が存在するとし、古典的な理論は一国内の市場を分析することを前提としてきた。この観点から、「経済のグローバル化」によって複数の国で自由貿易や経済統合を行うことは、経済学の考え方を根底から揺るがす現象となる。なぜなら、経済の枠組みである国境を取り除くことは、複数の国に一つの市場が存在することになり、一国内での需要と供給の均衡が成立しなくなるからだ。新古典派経済学の考え方に従えば、これまで国境によって分断されてきた労働市場が一つに統合されることは、生産要素の最適な配分や、「規模の経済」を通じて、域内における効率的な生産活動を可能にし、均質的な経済成長を導くと考えられる。Balassa (1961) は、経済統合によって域内における生産要素の自由移動が実現すれば、資源の効率的な配分を通じて、生産の効率性が向上することを指摘している。

国際関係や貿易に関する基本モデルのひとつである Heckscher Ohlin Samuelsonモデル (H-O-Sモデル) では、 $2 \times 2 \times 2$ (二国、二生産要素、二財) の枠組みが設定され、基本的に財は国境を超えるが、生産要素は一国内で賦存量が決まっており、生産要素の移動は考慮されていなかった。この単純なH-O-Sモデルにおいて、生産要素の一つである資本の移動が自由化されれば、世界中で資本労働比率は同じになり、全ての国で同じ財を生産することになると考えられた。このため、基本的なH-O-Sモデルにおいて、資本移動の自由化は貿易を必要としなくなり、経済統合を理解するには不十分とされてきた。

これに対し、1990年以降、ヨーロッパの経済統合

の流れを受け、H-O-Sモデルを継承しながら生産要素移動を含めた分析が進められた。生産要素移動の自由化に関しては、Lucas (1990) や Davis and Weinstein (2002) 等が、生産性 (Total Factor Productivity: TFP) の違いを基に分析を行った。さらに、労働移動に焦点を当てた研究としては、Yaple (2005) や Irazzo and Peri (2009A) が生産性の違いや労働者を分類することによって労働移動に焦点を当てた分析を進めてきた。

本稿では、経済統合により国家間における財と労働の自由化を念頭に置いた Irazzo and Peri (2009B) のモデルを理論的な背景として簡単に紹介する。このモデルでは、二国 (生産性の高い国、生産性の低い国)、二財 (どこで生産されても同じ財、生産技術によって差別化された財) としている。そして、生産要素は労働者のみとし、その労働は Skilled (高技術) と Non Skilled (低技術) として分類されると仮定する。つまり、国家間に生産性の違いがあり、差別化された特別な財を貿易し、労働者を Skilled (高技術) と Non Skilled (低技術) として分類することで、国際的な労働移動の発生メカニズムとその効果を説明している。ここでは、労働移動の費用に着目して分析が進められる。つまり、制度的に労働移動が自由化されても、労働移動の費用が高く、二国間の賃金格差を超えるような費用がかかるのであれば、労働者は国家間の移動を行わないと考える。

Irazzo and Peri (2009B) の結論としては、公的な移民手続きの費用が削減されれば、生産性の低い国から生産性の高い国への高技術労働者の移動が増加としている。また、この移動により、生産性の高い国だけではなく、生産性の低い国も恩恵を受けるとしている。ただし、この移動により生産性の高い国の高技術者は実質賃金を下げることになるとしている。つまり、彼らのモデル上の考察によれば、政策的な取り組みによって労働移動を促進させ、移動する労働者に加え両国に利益をもたらすことができると考えている。

ただ、この理論の中で大きく欠けている点は、労働市場の変革に合わせて労働を受け入れる企業が受入れ体制を整備しているかどうかという点である。本稿では、上記のような背景の中で、日本企業がそれに対応できるか、またはその準備を進めることができるのかを研究の論点として議論を進める。

(2) 労働市場の自由化にともなう経営学の組織論的考察

経営学において、我々が知りうる限り、経済統合によるヒトの移動について、受け皿である企業側の議論はまだ活発に行われていない。そもそも、企業側は一国内の採用人事において、国際的な視点をもって他国の人材を受け入れるような人事 (HRM) システムの改革を進めているのであろうか。

グローバル化に関するHRMシステムの改革については、特に日本組織の進捗レベルの低さが多くの先行研究で統一見解となっている。野口 (2002) が指摘するように、1940年体制が多くの場合においていまだに存在し、日本経済内で非効率さと摩擦をおこしてきた。1990年初期のバブル崩壊以降ですら日本企業の変革スピードは遅いとされてきた (Aoki, 1988; Dore, 2000, 2002; Witt, 2006)。また、グローバル化の影響から多国籍企業が増え、多国籍人材雇用機会が増えても、日本特有の経営手法やHRMのスタイルはほとんど変化しないとされている (Dore, 2000)。これら多くの研究は、制度理論をベースにしており、既存制度の変化を通して組織変革の程度を分析している。例えば、Amable (2003) による制度理論をベースとしたVarieties of Capitalism (VoC) の概念においても、embeddedness (経済パフォーマンスは社会構造に依存)、path-dependence (経済パフォーマンスは過去に依存)、complementarity (既存制度の相互依存効果) の3つの制度的制約が企業変革の阻害要因になっているとしている。

日本の独特な労働環境として、外部労働市場の欠如 (転職を促す市場が整っていない)、年金システムや政府からの強い監視 (突然の従業員解雇に規制あり) 等があると指摘されている (Dore, 2000; Graham, 2006)。さらに、アメリカ企業の雇用制度と比較して、日本の終身雇用制度下では長期的雇用と内部昇進システムが発達しており、強い権力を持つ人事部がこの制度維持に貢献していると指摘されている (Jacoby, 2005)。アカウントティングやファイナンス部署が企業内部で大きな権威を持つアメリカ企業に対して、日本企業内部では人事部が大きな影響力があるため、日本独特の雇用制度がいまだに存在している。Jacoby (2005) は、このような従来からの制度が日本組織の伝統的HRシステムからの乖離を阻んでいると指摘している。結果として、市場が大きく変革する経済統合を目前に控えても、

日本企業は伝統的なHRシステムの改革に着手できないのではないかと推察できる。

一方、新制度理論をベースにした研究では、Ahamadjian & Robinson (2001) によると、徐々に多くの日本企業がヒトのリストラクチャリングを実施しており、全体でレイオフの連鎖が起こっていると分析している。つまり、DiMaggio & Powell (1983) の概念をもとに、日本企業にも劇的なリフォームを実行させるような制度的プレッシャーが生まれており、社会的レジティマシー (legitimacy) を得るために他社の戦略を真似る (mimetic isomorphic) 企業が増えていると指摘している。この点では、アセアンに進出している日本企業が、市場の展開に合わせて他社の戦略を真似るような行動を取ることも可能性として考えられる。

ただし、Olcott (2008) が指摘しているように、この新制度理論は日本組織変革研究において幅広く使われている理論ではなく、VoC概念と同じようにエージェンシーの立場からの見解・役割分析が欠けており、認知的見方にとどまっている。つまり、典型的なモデルに頼りすぎており、エージェンシーの多様化した活動に焦点をあてておらず、どのように、また何故、組織が変革し、変革しないのかを説明するには不十分である。この点に関しては、最近の研究 (Hassard et al. 2009等) によって指摘され始め、組織変革の深く複雑な側面を明らかにする必要性がでてきている。

さらに、先行研究に共通して言えることが、企業ベースの調査が少ないことである。企業のケーススタディ (特にインタビューベース) がいないため、企業内部のHRに係わるスタッフからの声や現場レベルの対応について研究が進んでいない。そのため、本稿ではAECによって変わろうとしているアセアンの労働市場に関連して、日本企業における組織改革の柔軟性も含め、実際に企業内部でHR戦略に携わる人事部マネージャークラス以上に焦点をあてることで、実際の対応戦略変化を詳細に考察することができると考えている。

III. AECの現状とリサーチクエスチョン

1. AEC域内の労働市場に関する経済指標

本節では、まずAEC域内の労働市場に関する経済指標を紹介し、労働移動の潜在性について検討を進める。(表1) は、2013年のAEC加盟各国におけ

表 1：AEC加盟国の労働市場に関する経済指標

[Category and Data Source]	Singapore	Brunei Darussalam	Malaysia	Thailand	Philippines
Wage per Month, JETRO	1,432	-	429	366	272
Wage per Month Ranking	1		2	3	4
Unemployment Rate(%), IMF	1.9	2.7	3.1	0.7	7.1
Unemployment Rate Ranking	2	3	4	1	8
GDP per Capita, IMF	55,182	39,659	10,457	5,676	2,791
GDP per Capita Ranking	1	2	3	4	6
GDP, IMF	297.941	16.109	313.158	387.253	272.067
GDP Ranking	4	8	3	2	5
	Indonesia	Vietnam	Lao P.D.R.	Cambodia	Myanmar
Wage per Month, JETRO	241	155	137	101	71
Wage per Month Ranking	5	6	7	8	9
Unemployment Rate(%), IMF	6.3	4.4	-	-	4.0
Unemployment Rate Ranking	7	6			5
GDP per Capita, IMF	3,510	1,902	1,594	1,028	1,113
GDP per Capita Ranking	5	7	8	10	9
GDP, IMF	870.275	170.565	10.788	15.511	56.759
GDP Ranking	1	6	10	9	7
2013, USD					

る月給（JETRO）、失業率・一人当たりGDP・GDP（IMF）を示し、それぞれの域内順位を併記した。

賃金を表す月給を見ると、一位のシンガポールと最下位のミャンマーの間には、20倍もの格差があることが分かる。全体を見ると、シンガポールは特別だとしても、上位国と下位国の間に大きな格差があることは明確である。二位のマレーシアや三位のタイと最下位のミャンマーの間にも、おおよそ5倍以上の差があることが分かる。物価にも関係するが、下位国のミャンマー国民が上位国で国境を接するタイの所得を求めて労働移動を希望する可能性は非常に高いと考えられる。

次に失業率を見ると、賃金で中位にあったフィリピンやインドネシアで失業率が比較的高いことがわかる。これも、賃金が高く失業率が低いシンガポールやタイへの労働移動を促進する大きな要因になると考えられる。

また、生産性を表す一人当たりGDPを見ると、上位国と下位国との間には賃金以上の格差を認めることができる。これは、技術を持った労働者（skilled labour）が下位国から上位国へ移動することにより、労働生産性を大きく上げることを暗示

している。

また、全体の背景としてGDPを見ると、一国経済の規模も最大のインドネシアと最小のラオスの間では80倍程度の違いがあることがわかる。経済規模が大きいほど労働の機会が多いとすると、これも労働移動の要因になりうると考えられる。

これらを踏まえると、AEC加盟国内では労働市場に関する経済指標に大きな格差があり、域内労働市場の完全自由化は労働の激しい移動を予測させる。ただし、実際にAECは技術を持った労働者（skilled labour）のみの移動促進を謳っており、経済指標の格差からは推し量ることのできないとする。つまり、AECの労働移動を予測するには、域内企業の人事戦略やリストラによってこそ予測が可能であると考える。

2. AEC域内における日本企業HRMへの影響予測（仮説）

既に述べた日本企業のリストラに関する先行研究を踏まえ、本研究では、ASEAN地域経済統合に備え、現地の日本企業は外国人労働者（skilled labour）を受入れるための準備ができていのか、

特に現地日本企業の雇用制度の変革に焦点をあてて調査を行った。

先行研究でもみたように、企業のインタビューを基盤としたケーススタディはこれまでにあまり注目を浴びてこず、その数も限られたものであった。結果として、個々の企業における市場変化に対する戦略や労働者側からの反応についてまだ不明な点が多くある。実際、人事システムの変革に携わるマネージャークラスは能力の高い人材を本当に必要に思っているのか(リサーチクエッション①)。また、実際の現場で彼らは人材の活用方法についてどのような感触をもっており、労働市場の統合に備えて雇用制度の変革をすすめているのかどうか(リサーチクエッション②)、は非常に興味深い点である。つまり、新しい市場に対して、現場での対応力を知ること、政策的な経済統合を補完するものであり、高い能力を持った外国人労働者の受入れ整備の究極は、各企業の対応力やそれに対する準備レベルに依存していると考えられる。

IV. AEC参加国に進出している日本企業のケーススタディ

1. ケーススタディ (インタビュー) の枠組み 上記の先行研究でも示したように、これまでエー

ジェンシーの役割分析はあまり行われてこなかった。ビジネスの現場に一番近い従業員が労働市場の統合によって企業内部でどのような変革を進めているのか。この点を従業員側から見た組織の中の様子を精査する必要がある。ケーススタディ分析は組織内部のリストラクチャリングプロセスを調査するために広く使われている手法である (Yin, 1994)。この研究では、インタビューを基本としたケーススタディの手法を採用している。

ASEANの中でも日本企業が多く進出しているシンガポールとタイを選択し、客観的な視点を示せるように製造業とサービス業の両方の企業を訪問した。合計訪問企業数は4社で、全てが東証一部上場企業である(表2)。

平成27年2月に上記企業を訪問し、約2時間にわたるインタビュー調査を行った。インタビューは英語と日本語で行った。インタビュー合計人数は14名。対象者は人事部等に所属するマネージャークラス以上の従業員である。従業員の中には、日本本社からの駐在日本人や現地採用日本人、さらには現地従業員が含まれる(表3)。先行研究より日本企業内での人事部の役割の大きさが指摘されているため、この研究においても人事部スタッフを主にインタビューを実施した。データ収集後、各ケース分析を行い、リサーチクエッションに回答していく。

表2：訪問企業

訪問企業 4 社	従業員数 (単体)	純利益 (単体)
製造業 A (タイ)	1,500名程度	500億円程度
製造業 B (シンガポール)	35,000名程度	3.2兆円程度
製造業 C (シンガポール)	25,000名程度	1.9兆円程度
サービス業 D (シンガポール)	100名程度	9,000億万円程度

表3：インタビューの対象

訪問企業 4 社	インタビュー数	インタビューイ	インタビューイの役職
製造業 A (タイ)	7 名	現地タイスタッフ 4 名・ 駐在日本人 3 名	部長, 課長等
製造業 B (シンガポール)	4 名	駐在日本人 2 名・ 現地スタッフ 2 名	現地社長, 課長
製造業 C (シンガポール)	2 名	現地スタッフ 2 名	部長, 課長
サービス業 D (シンガポール)	1 名	現地スタッフ 1 名	社長

2. 具体的なケーススタディー紹介と分析

一製造業A（タイ）

タイのA社は関連会社であり、現地採用人事については、現地駐在日本人が担当している。現地スタッフにASEAN地域での労働移動の希望有無について下記のように質問をし、回答を得た。

質問：

AEC発足以降、人の移動が可能になるが、例えばシンガポールでの就職機会があったら転職したいか。

回答①：経理マネージャー（13年勤務）

出来たら定年まで働きたい。移動するつもりはない。

回答②：工場組立（6か月勤務）

これまで2回転職経験がある。家族がいるし家もあるので、シンガポールにはそう簡単には移動できない。

回答③：技術系（1年勤務）

転職は5回した。給料はアップしたい。周りにもそう言う人は多い。現地語必須なら動けないが、英語が喋れるからシンガポールでポジションがあるなら是非行きたい。

回答④：現地スタッフ（1年勤務）

タイ人は英語ができないことを心配していて、自由化になってからは転職時に危機感があると思う。

各スタッフにより事情はさまざまだが、よりいい労働環境が提供されたとしても労働者の生活レベルでのハードルがまずネックになっていることが共通して読み取れる。同じように、日本人駐在人の人事部スタッフに逆の質問としてタイ人以外のより優秀な外国人を雇う気があるのか質問をした。回答は下記の通りである。

回答：日本人駐在GM

タイ以外の優秀な人材はとりたい。一方で、タイは大企業と中小企業の間で英語力の差がある。うちみたいな中小企業は、現地語でコミュニケーションをとっているから、英語だけできるシンガポール人が来ては戦力にはならないかもしれない。

労働移動でベネフィットがありそうだということ

は理解している、それが必ずしもローカルに当てはまるとは限らず、現場レベルでの対応に半信半疑の様子がわかる。この点は、別の日本人スタッフからも指摘があった。「英語でコミュニケーションをとっていたが、現地スタッフにうまく伝わらず、結局自分がタイ語を勉強してタイ語で指示をするようにしたら仕事がスムーズにいくようになり、信頼関係も生まれた」という興味深い意見もあった。今ある能力で最大限できる労働環境をつくってきたため、今のシステムをあえて変えるインセンティブは高くないようである。さらに、同様のことがシンガポールの日系企業のインタビューからも窺えた。

一製造業B（シンガポール）

まずは、総合電気メーカーである最大手B社において、日本人現地社長とマネージャークラス3名に同様の質問をした。

質問：

AEC発足後、国を越えて労働者の移動が可能になるが、受入れ準備はあるか。

回答：現地日本人社長

日本だと、Internal equityを大事にするが、ASEANでは、External equityが対象になり、能力主義で雇用する。ASEAN内で、各国HR divisionsがあり、その中でネットワークが存在し、労働移動が既に可能になっている。AEC発足によって影響はあまりない（Platformは作らない）。日本では、Internal equityが優先なので、日本のHQでの対応はないと思う。

このインタビューから窺えることは、ASEAN市場用に既に同企業の制度が確立されており、既存のシステム継続の意思がある。この点においても、Amable（2003）が議論するように、制度制限が伴い変革の妨げになっているように見える。

一製造業（シンガポール）C

製造業C社は、最大手電気メーカーで、従業員数はB社と同じ位の規模である。上記と同じ質問をし、同様の回答を得た。

回答：GM

優秀な人は国を越えて積極的に採用したいが、準備という準備はしていない。労働移動につい

ては、今でも問題はない。今後の対応については適宜様子を見ていくしかない。

A社やB社と同じように、さらなる労働移動自由化への興味はある一方で、現人事制度下の労働環境に不満はない様子である。また、B社と同様に、現制度下で既に労働移動が可能になっており、経済統合によってあえて変化する必要はないという見解が窺える。

一サービス業（シンガポール）D

D社は、日本国内最大手の運搬会社である。シンガポールにおいては、まだ利益を出していない。上記の質問を現地社長にインタビューした。

回答：現地社長

AECは政治的な問題だから、短期的にはそんなに影響はないが、長期的には人の流れが変わるかもしれない。あまり気にしない。優秀な人材は他国からも採用したいが既に他国から採用はしている。例えば、14人スタッフがいるが、その中で7名がシンガポール以外の国から採用；3名が中国、1名がマレーシア等。

B社、C社と同様の回答が得られ、現システムの下で労働の自由化は既に可能であり、現時点での対応必要性を感じていない様子である。将来適宜対応するスタンスはC社と同じで、現時点で市場統合に備えようとするインセンティブは低いようである。

3. ケーススタディーのまとめとディスカッション

業種・規模も違う4ケースのうちどの企業も新しい人材を受け入れる特別な戦略を考えていない。たとえカネとモノの移動が増えても、企業側にとっての利益がまだ明らかでないため、リサーチクエッション②の海外からヒトを雇用するために備えて雇用制度を変革する段階にはまだないようである。

既に形成されているシステムやネットワークが存在し、それらを維持することで現場が回っているため、現状維持を選択したい意図が4社共通して読み取れた。よって、4社とも共通して優秀な人材は率先して雇用したいと返答しているにも拘わらず、具体的には現状のままに留まっている（現場スタッフも同様で、A社の現地スタッフはよりよい労働環境へ移動したい気持ちがあるにも拘わらず実際の移動

には消極的である）。リサーチクエッション①の高い能力を持つ海外の人材を本当に必要としているかどうかについては、疑問の余地がある。少なくとも今回インタビューを行った人事部の興味は高くないことがわかる。

多くの先行研究（Dore, 2000; Jacoby, 2005等）が指摘する日本企業のHRシステムの変化が乏しい点、そもそも人事部の変革へのやる気が薄い点は、今回の研究においても同様の結論を示すことができた。一方で、今後本格的に地域統合し、規制もしかれ始めれば、制度的プレッシャーが発生し、レジティマシーを得るためにDiMaggio & Powell (1983)が指摘する他社に追随して企業がアクションを起こす可能性もありうる。今回のインタビュー結果からも分かるように、企業そのものが消極的な行動体系であり、ワンステップに時間がかかる。企業（労働者も）が動きやすい社会的な環境整備、例えば新しいイデオロギーの確立等、社会でのサポートも必要なのかもしれない。

V. 結論

本稿では、AECによって進められるASEANの市場統合、特に労働市場の統合とその効果に着目し、経済学と経営学を融合した視点からタイとシンガポールでの現地調査をまとめた。AECによるアセアン地域の労働市場統合が域内企業の組織変革を促すものであると仮定し、域内で展開している日本企業が今回の市場変化にどれだけ敏感に対応するのか現地調査を踏まえた分析を行った。

平成27年2月にタイとシンガポールの日本企業を訪問し、インタビュー調査を行った。インタビューした14名は人事部等に所属するマネージャークラス以上の従業員であった。そこで、実際に人事システムの変革に携わる人たちは能力の高い外国の人材を本当に必要としているのか（リサーチクエッション①）、また実際の現場で彼らはどういう感触をもっており、地域統合に備えて雇用制度の変革はすすんでいるのか（リサーチクエッション②）について質問を行った。

本稿の結論としては、業種・規模も違うどの企業も新しい人材を受け入れる特別な戦略を考えていないということであった。たとえ2015年12月にAECの開始が公表されていても、企業側にとっての利益がまだ明らかでないため、海外から優秀な人材を確

保するために既存の雇用制度を変革する段階にはまだないようであった。

別の視点から考えると、4社とも共通して優秀な人材は率先して雇用したいと返答しているが、既に形成されているシステムやネットワークが存在し、それらを維持することで現場が回っているため、現状維持を選択したい意図が共通して読み取れた。これを踏まえると、AECが実際に動き出したとしても、企業側に対応の変化がないため、高い能力を持った労働者の移動を実現することは非常に難しいと予測される。

本研究は、経済学分野の研究では活発に議論されている「労働市場の統合と労働者移動」について、経営学の視点から市場の変化に対する企業の対応力について研究を行った。ただし、経済学の枠組みにおける企業の役割や今回焦点を当てた日本企業の独自性等、さらに理論的、並びに実証的研究を進めるべき点は多くある。今回の調査結果を土台とし、本研究をさらに進めるべく、経済学と経営学の融合的な視点で経済統合の影響を分析することができる理論的な研究や、AECについてさらに対象を拡大した実証分析を進めることを今後の課題とする。

参考文献

- Ahamadjian, C. & Robinson, P. (2001), "Safety in numbers: Downsizing and the Deinstitutionalization of Permanent Employment in Japan," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, No.4, pp.622-654.
- Amable, B. (2003), *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford University Press.
- Aoki, M. (1988), *Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy.*, Cambridge University Press.
- Balassa, Bela (1961) *The Theory of Economic Integration*, Richard D. Irwin, Inc.
- Bonin, Holger, Eichhorst, Werner, Florman, Christer, Hansen, Mette Okkels, Skioeld, Lena, Stuhler, Jan, Tatsiramos, Konstantinos, Thomasen, Henrik, and Zimmermann, Klaus F. (2008), *Geographic Mobility in the European Union: Optimizing its Social and Economic Benefits*, Report for the European Commission.
- Davis, D. and Weinstein, D. (2002), *Technological superiority and the losses from migration*, NBER Working Paper No. 8971, Cambridge, MA.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W.W (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol.48, No. 2, pp. 147-160.
- Dore, R. (2000), *Stock market capitalism: welfare capitalism: Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, Oxford University Press.
- Dore, R. (2002), "Stock Market Capitalism vs. Welfare Capitalism," *New Political Economy* 7(1): 115-127.
- Fertig, Michael and Schmidt, Cristoph M.(2002), "Mobility within Europe -What do we (still not) know?," *IZA Discussion paper*, No.447.
- Graham, F (2005), *A Japanese company in crisis: Ideology, strategy and narrative*, RoutledgeCurzon
- Iranzo, Susana and Peri, Gopvanni (2009A), "Schooling externalities, technological differences: theory and evidence from U.S.States," *Review of Economics and Statistics*, Vo.91, No. 2, pp. 420-431.
- Iranzo, Susana and Peri, Gopvanni, (2009B), "Migration and trade: Theory with an application to the Eastern-Western European integration," *Journal of International Economics*, 79, pp. 1-19.
- Hassard, J, Mccann, L. & Morris, J. (2009), *Managing in the modern corporation: the intensification of managerial work in the USA, UK and Japan*, Cambridge University Press.
- Heiz, Frigyes Ferdinand and Ward-Warmendinge, Melanie (2006), "Cross-Border Labour Mobility within and Enlarged EU," *ECB Occasional Paper series*, No.52, European Central Bank.
- Jacoby, S. M. (2005), *The embedded corporation: corporate governance and employment relations*, Princeton University Press.
- Lucas, R.E., (1990), "Why doesn't capital flow from rich to poor countries?," *American Economic Review*, Vol.80, No.2, pp. 92-96.
- Matanle, P. C. D. (2003), *Japanese capitalism and modernity in a global era: re-fabricating lifetime employment relations*. RoutledgeCurzon.
- Tsegai, Daniel (2007), "Migration as Household Decision: What are the Role of Income Differences? Insights from the Volta Basin of Ghana," *The European Journal of Development Research*, Vol.19, No.2, pp.305-326.
- Van der Velde, Martin and van Naerssen, Ton (2010), "People, borders, trajectories: an approach to cross-border mobility and immobility in and to the European Union," *Royal Geographical Society*, No.43, Vol.2, pp.218-224.
- Witt, M. A. (2006), *Changing Japanese Capitalism: Societal Coordination and Institutional*

- Adjustment, Cambridge University Press.
- Yeaple, S. (2005), "A simple model of firm heterogeneity, international trade and wages," *Journal of International Economics*, 65, pp. 1-20.
- Yin, R. K. (1994), *Case study research: design and methods*, Sage Publications.
- Zimmermann, Klaus F. (2004), "European Labour Mobility: Challenges and Potentials," *IZA Discussion Paper*, No. 1440.
- Zimmermann, Klaus (2005), "European Labour Mobility: Challenges and Potentials," *De Economist*, No. 153, pp. 425-450.
- Zimmermann, Klaus F. (2009), "Labor Mobility and the Integration of European Labor Mobility," *IZA Discussion Paper*, No. 3999.

(名古屋大学大学院経済学研究科)

(名古屋大学大学院経済学研究科)