

多国籍企業の選択——海外での現地採用か、自国内での移民雇用か

Belderbos, R., Leten, B., Nguyen, N. H. and Vancauterem, M. (2025) "Multinational Firms and the Quest for Global Talent: Employing (skilled) Foreign Workers at Home and Abroad," *Journal of International Business Studies*, Vol. 56, No. 2, pp. 151-173.

武蔵大学経済学研究科博士後期課程 楊 亜蝶

1 はじめに

世界中の労働市場には地理的な需給ギャップが存在している。移民労働者の活用や国境を越えた人材移動、世界規模での人的資本の活用は、多国籍企業 (MNE) にとって、特定国における熟練労働者の不足への対応と、地理的に分散した拠点間での知識資源の統合・活用のための重要な手段となっている。そのため、MNE の多くは、グローバル人材を「どこで」「どのように」雇用するかという重要な経営課題に直面している。

先行研究によれば、MNE がグローバル人材を活用する手段として、海外拠点で現地労働者を雇用するか、もしくは自国本社で移民を雇用するかといった2つの方法があるとされる。しかし、「海外での現地採用」と「自国内での移民雇用」との間には、互いに促進し合う補完関係があるのか、それとも一方を増やせば他方を減らさざるを得ないといった代替関係があるのか、未だ明らかになっていない。

今回紹介する論文 (Belderbos et al. 2025) では、MNE の人材戦略において、海外での現地採用と自国内での移民雇用の間に補完関係と代替関係のどちらが存在するのかを、文脈的距離、賃金差、事業の技能集約度という3つの側面から検証している。その結果、自国と現地との賃金差が大きい場合や、企業が高度な技術を必要とする技能集約的事業を展開している場合には、現地採用と自国内での移民雇用の間に代替関係が強まることが判明した。一方で、自国と現地との制度、文化、言語の違いなど文脈的距離が大きい場合には、両者の雇用拡大は互いに補完関係に近づくことが明らかになっている。

2 仮説の紹介

海外に進出し雇用を拡大するには、現地市場や労働

慣行に関する知識が重要である。その中には言語では伝わりにくい暗黙知も多く存在する。そのため、MNE は進出国出身の移民を自国内で雇用することで、当該国の文脈知識を習得する。したがって、自国内での移民雇用は当該国への進出を促進し、現地での雇用拡大は自国内の業務に必要な文脈知識を、移民雇用の増加を通じて確保する必要性を高める。

さらに、自国と現地との制度、文化、言語の違いといった文脈的距離が大きい場合、円滑な進出のために現地の文脈知識を獲得する必要性が高まり、この補完関係がより強まる傾向にある。

仮説1：自国と現地との文脈的距離が大きいほど、「海外での現地採用」と「自国内での移民雇用」は補完関係になりやすい。

MNE はそれぞれの国における有利な点を活用するため、研究開発、生産、組立、販売などの活動を世界中で最適に配置する。しかし、ある活動において最適な立地を選択した結果、他の立地ではそれらを配置しないという代替性が生じる。特に、海外投資の目的が安価な労働力の活用であり、低賃金国へ業務を移行してコストを下げる場合、現地での低賃金雇用の拡大に、移民を含む自国内での高賃金雇用が置き換えられることになる。

仮説2：自国と現地との賃金差が大きいほど、「海外での現地採用」と「自国内での移民雇用」は代替関係になりやすい。

MNE は労働力不足の解消と中核的人的資源の活用のため、限られた高スキル人材を自国と海外拠点で配分する必要がある。そのため、自国の本社で特定国出

身の高度人材を雇用すると、同様の人材を現地子会社で採用しなくなる、あるいはその逆の現象もまた起こり得る。これは、同等の能力を持つ別人材を新たに確保するのは難しく、コストも高く、組織への適応にも時間がかかるためである。

高度なスキルを持ち、国境を越えて働く柔軟性を備えた人材は、企業にとってさらに希少で入手困難な資源である。こうした代替関係は、高技能人材が必要な企業においてより生じやすいと考えられる。

仮説3：MNEの事業がより技能集約的であるほど、「海外での現地採用」と「自国内での移民雇用」は代替関係になりやすい。

3 データと分析方法

本研究では、オランダに本社を置くMNEを対象に、2008年から2016年のオランダ統計局(Statistics Netherlands)のマイクロデータを用いて企業レベルの移民雇用拡大を測定し、さらに海外子会社の雇用データを組み合わせた。最終的なサンプルは、非EUの54カ国に展開する1940社を対象とするアンバランスパネルデータとなっている。

本研究では、海外での現地採用の増加と、自国内での移民雇用の増加という2つの被説明変数を、相互に関連する変数として扱い、その動的な相互作用(補完関係か代替関係か)を捉えるために、同時方程式モデルを構築し、3段階最小二乗法(3SLS)を採用した。

海外での現地採用の増加は、前年($t-1$)から当年(t)にかけての海外子会社における当該国出身従業員の雇用増加率で表し、自国内での移民雇用の増加は、同様にオランダにおける同国出身移民の雇用増加率で表した。なお、移民従業員には帰国移住者や駐在員は含まれない。

また、仮説1を検証するため、制度的距離、文化的距離、言語距離を主成分分析で統合して文脈の距離を算出した。仮説2では、オランダの非EU移民労働者の平均年収と海外子会社所在国の平均年収の比率で賃金差を算出した。仮説3では、売上高研究開発(R&D)費比率で各企業の技能集約度を表し、オランダと出身国の双方でR&D活動を行っている企業のみを分析対象とした。

4 分析結果

本研究の結果、海外雇用拡大と国内雇用拡大の間には平均的に代替関係が有意に示され、すべての仮説が支持された。具体的には、文脈の距離が大きいほどこの代替関係は弱まり補完関係に近づき、賃金差が大きいほど代替関係が強まることが確認された。技能集約度は国内雇用増加・海外雇用増加の双方に対して有意な負の関係を示し、これにより、MNEが国内外の双方で技能集約的であるほど、代替関係が強まることが明らかとなった。

5 考察

本研究は、文脈知識の多様性、高度人材の希少性、労働コスト削減といった総合的な視点から、MNEが国内外の雇用をどのように調整すべきかを明らかにしている。これは、海外投資と移民の関係を理解するには、国レベルだけでなく企業レベルの雇用決定と異質性に注目する必要があることを示している。

経営的には、MNEは海外からの人材を最も必要とし、条件が適合する場所で雇用すべきであるが、グローバルな雇用調整は事業内容やスキル要件、労働コスト、進出先との文脈の距離に左右される。また、移民制限政策はMNEのグローバル人材配置に悪影響を及ぼす可能性がある。

日本では少子高齢化による労働力不足が深刻化しており、いかに労働者を安定的に確保するかがますます重要な課題となっている。日本とオランダでは移民を取り巻く状況に違いがあるが、日本でも特定技能制度や育成就労制度を通じて外国人材の受け入れが拡大しており、今後も労働市場における移民・外国人材の増加が見込まれる。さらに、国内市場の縮小やサプライチェーン再編への対応として、海外新規投資やM&Aを通じた海外展開が加速しており、海外拠点と国内の双方で人材の配置や調整に関する課題が一層拡大すると考えられる。その意味で、今回紹介した研究は日本のMNEにとっても有益な示唆を与えるものといえるだろう。

よう・あちよう 武蔵大学経済学研究科博士後期課程。
主な論文に「企業の成長戦略と環境経営に関する一考察——日本製紙と王子製紙の事例を中心に」『武蔵大学論集』第72巻第1.2.3.4号、pp. 77-97 (2025年)。国際経営専攻。