

外向きの経営者、内向きの新卒者

～企業のグローバル化により、求められる国際化～

経済調査部 岩田 陽之助

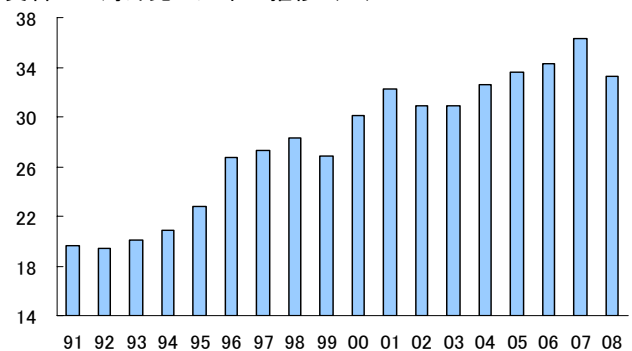
(要旨)

- 企業の海外進出が増加している。人口減少により国内の需要低迷が予想されるなか、新興国市場の成長を取り込むべく企業は海外展開を推し進めている。
- 従来は海外進出の目的は製造拠点における安価な労働力の活用が中心であった。だが、新興国の中間所得層拡大などにより進出先の最終消費地としてのプレゼンスが高まる中、海外拠点に求められる機能も「製造」から「営業・販売」や「研究開発」などにシフトしつつある。こうした中、外国人労働者は生産ラインなどでの単純労働から、企業経営により深く関わる職能まで広く活用されるようになってきている。
- 外国人の正社員採用増加は、若年層の就業環境とも深く関係がある。新卒者も国際的な競争に晒されているにもかかわらず、十分な対応が出来ていないことが若年層の就業環境悪化の背景にある。そして、企業が成長機会を求めて海外志向を強める中で、新卒者が海外勤務を希望せず内向き志向を強めていることは、雇用のミスマッチがさらに拡大するのではないかと懸念を抱かせる現象である。
- 国際展開を図っているのは非製造業においても同様であり、外国人正社員の採用拡大は今後も続く公算が大きい。更なるミスマッチの拡大を阻止するためには、中長期的なビジョンの下で企業のニーズにマッチした人材創出を目指すことが求められる。とりわけ、日本人が苦手とする対話的な語学力の向上は改善の必要性が大きい。
- 日本の教育環境を見てみると、コミュニケーション（対話可能）な語学力を培っていくために十分なものは言い難い。日本の公的教育支出のGDPに対する比率を見てみると、先進各国に比べて極めて低い水準に止まっており、労働者のグローバル市場での競争力向上に向け、国際化を意識した教育政策の重要性が高まっている。
- 労働者にとっては、働く場所をグローバルベースで考えるべき時代に来ているのかもしれない。国内外での労働市場の循環が活発化することで、日本は真のグローバル化を遂げることが出来るのではないだろうか。

1. 増加する企業の海外進出

企業の海外進出が増加している。人口減少による国内の需要低迷が予想されるなか、新興国市場の成長を取り込むべく企業は海外展開を推し進めている。海外事業活動基本調査によると、現地法人売上高の全体に占める比率は2008年度が33.3%となった。趨勢的にも上昇傾向が続いており、1991年の2倍弱にまで増加している(資料1)。

資料1 海外売上比率の推移 (%)



(出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」

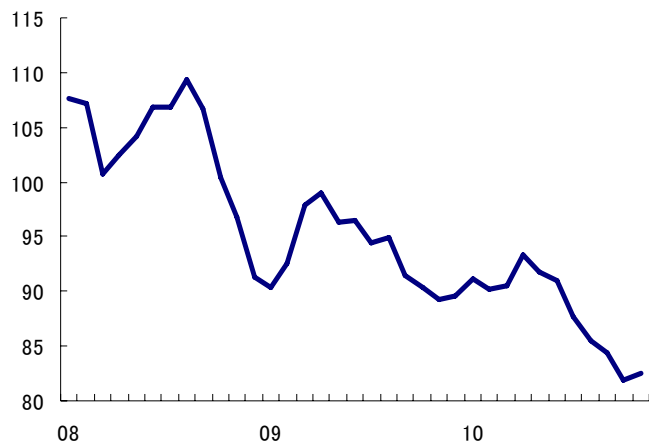
※海外売上比率 (海外進出企業ベース)

= 現地法人売上高 / (現地法人売上高 + 本社企業売上高) × 100

第一生命経済研レポート 2011.2

足元での円高もこうした企業行動を後押ししていると考えられる。08年末以降、円の増価は続いており、10年11月には円ドルレートは15年ぶりの高値水準を記録するまでに至った(資料2)。このように新興国市場に対する期待感や歴史的な水準まで高進した円高といった要因により、企業の海外進出に対する熱は否が応にも高まっている。

資料2 円ドル相場の推移(円/ドル)



(出所) 日本銀行「外国為替相場」

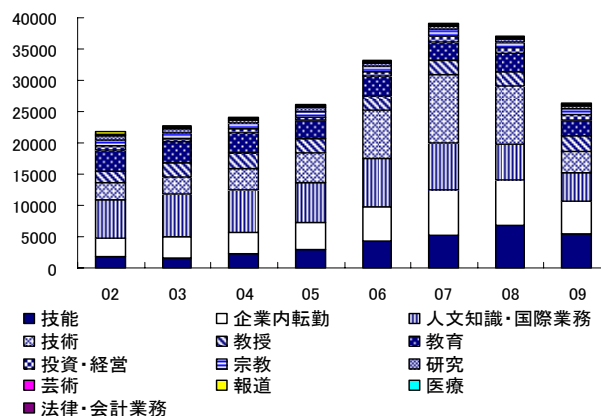
2. 外国人採用も増加

こうして企業の海外進出が増える中、企業が求める人材像にも変化が見られつつある。従来は海外進出の目的は製造拠点における安価な労働力の活用が中心であった。だが、新興国の中間所得層拡大などにより進出先の最終消費地としてのプレゼンスが増す中、海外拠点に求められる機能も「製造」から「営業・販売」や「研究開発」などにシフトしつつある。

このように進出先でのビジネス拡大を志向する場合、海外拠点のマネジメントに日本人が適しているとは限らない。製造ラインの管理は本国出身の担当者でも十分可能だと思われるが、販売の拡大などを目指す場合には現地でのニーズ、文化やビジネス習慣を熟知している当該国出身の方が効率よく運営できると考えられる。このような考えの下、ある大手電機メーカーでは11年度の新卒採用のおよそ8割を海外での現地採用とすることを決定した。外国人労働者は製造業の生産ラインといった単純労働だ

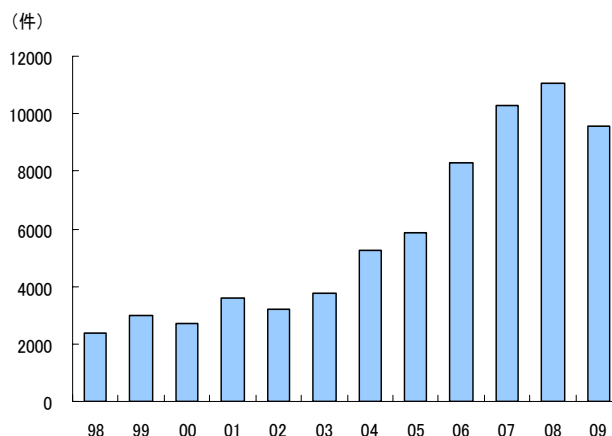
けではなく、企業の経営により深く関わる職能でも活用されるようになってきている。実際、法務省の「外国人入国者数及び日本人出国者数について」で高度外国人材の国内流入の推移を見ると増加していることが分かる(資料3、直近2カ年の減少はリーマンショック後の一時的な落ち込みと考えられる)。また、留学生が国内就職する事例なども増加傾向にあり、法務省が発表している留学生からの就職を目的とする在留資格変更許可件数は、10年前のおよそ4~5倍にまで増加した(資料4)。

資料3 高度外国人材入国者数推移(人)



(出所) 法務省「外国人入国者数及び日本人出国者数について」

資料4 留学生等からの就職を目的とする在留資格変更許可件数



(出所) 法務省「入国管理統計」

3. 正社員のポジションを巡る2つの競争

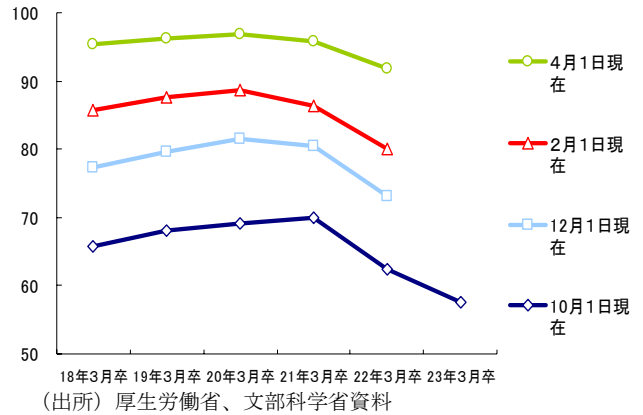
このような外国人の正社員採用増加は、若年層の就業環境とも深く関係がある。そこで次に、若年層の就業環境について説明するべく、正社員のポジションを巡る2つの競争があることを指摘したい。

足元で若者が正社員として就業できない背景には、まず世代間の競争がある。日本は強い解雇規制によって景気後退局面において賃金を中心として人件費を調整する一方、雇用者の削減は避ける傾向が強い。また、リーマンショック後に雇用調整助成金などの政策が実施されたこともあり、企業内には大きな雇用保蔵が生まれる結果となった。このように余剰人員を抱える中では、企業は需要の増加に対して既存の労働力を活用することを優先するため新規の採用は後回しとされる。結果として、雇用削減のシワ寄せが新卒採用など若年労働者に向かうこととなり、若年層での就業環境悪化を招いている。こうして労働需要が抑制される中で、足元では企業の国際展開に伴う外国人との競争も加わってきている。前述の通り国際展開を見据えた企業は外国人の採用を積極化しているが、企業の人件費には上限があるため、外国人採用の増加は巡り巡って新卒者を中心とした就業機会減少の一因となっている。

このように、新卒者自身も国際的な競争に晒されて行き場を失っているというのが、若年層の就業環境が悪化している背景にある。実際、厚生労働省と文部科学省が発表している「平成22年度大学等卒業予定者の就職内定状況調査」によれば、平成23年3月に大学を卒業する新卒者の就職内定率は57.6%（10月1日時点）と過去最低の水準にまで落ち込んだ（資料5）。

もちろん非正規社員として就業するという選択肢もあるが、新卒者は正規雇用を望んでおり、正社員に就業できない者の多くはそのまま求職活動を続け失業状態となっている。正社員になることのハードルはかつてないほどに高まっており、正社員を望む若年層と厳選採用を意識する企業間でのミスマッチが拡大している。

資料5 大卒就職内定率の推移（%）

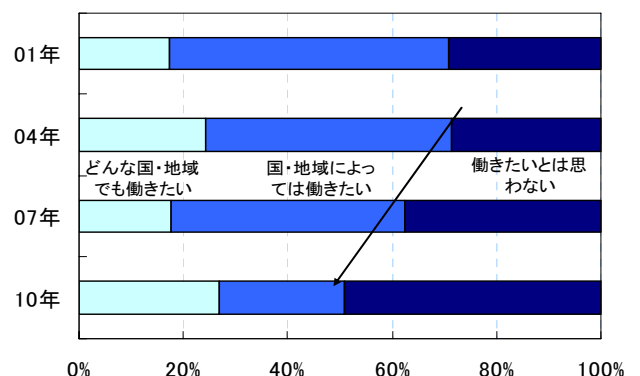


4. 労働者（特に若者）の海外就労に対する意欲は低い

景気持ち直しが続く労働需要の回復が見られれば、若年層の就業環境にもいくぶんは改善がみられよう。ただ、就業環境悪化の根本の原因であるミスマッチが、今後も解消されないのではないかと懸念される現象がある。それは、企業が成長機会を求めて海外志向を強める中で、新卒者が海外勤務を希望せず内向き志向を強めていることである。

産業能率大学の「新入社員のグローバル意識調査」によれば、新入社員が「海外で働きたいと思うか」という問いに対して「働きたいとは思わない」と答える割合は年々増加傾向にあり、10年の調査ではおよそ半数が海外勤務を希望していないという結果が示された（資料6）。企業が海外志向を強めグローバル人材を求めらる中で労働者が海外勤務を望んでいないのであれば、企業は外国人正社員の採用により積極的になるはずだ。

資料6 海外で働きたいと思うか



（出所）学校法人産業能率大学「新入社員のグローバル意識調査」

では、なぜ新卒労働者の多くは海外での就業を望まないのだろうか。先ほどの調査で「働きたいとは思わない」と答えた人の中で、海外勤務を望まない理由を見ると「自分の能力に自信がない」ことを54.6%が挙げている。また、全員を対象にした「海外勤務で不安なこと」という調査項目でも、「言葉（78.5%）」や「現地での人間関係の構築（52.8%）」といったようにコミュニケーション面での不安を挙げる人が多い（資料7）。もちろん「治安」など安全面に関する不安感も大きいようではあるが、それと同じくらい言語能力の不足が海外勤務に対する大きな精神的妨げとなっていることが見て取れる。

資料7 海外勤務を望まない理由

働きたくない理由(%)	
海外勤務はリスクが高いから	56.1
自分の能力に自信がないから	54.6
海外に魅力を感じないから	44.4
家族に負担がかかるから	28.6
その他	6.1

海外勤務で不安なこと(%)

治安	84.8
言葉	78.5
食事	64.3
現地での人間関係の構築	52.8
住環境	49.0
異文化への適応	44.3
国内にいる家族や友人とのコミュニケーション	32.0
仕事上の責任の重さ	31.3
家族の暮らし	28.5
自分の経験が活かせるかどうか	14.0
その他	0.3
不安なことはとくにない	1.0

(出所) 学校法人産業能率大学「新入社員のグローバル意識調査」

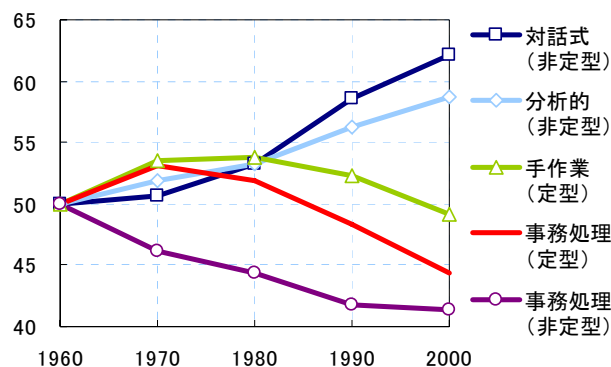
5. グローバル化で求められる「コミュニケーションタイプ（対話可能）な語学力」

上記からは、語学力の不足が海外勤務への障害となり、労使間での意識のずれ違いにつながっていることが確認された。もちろん、意識だけでなく急速に広がる国際化の波に労働者のスキルが追いついていないことも大きな問題である。国際展開を進めようとしているのは非製造業においても同様であり、外国人正社員の採用拡大は今後も続く公算が大きい。日本に軸足を

置く企業であっても、海外取引先との連絡を円滑に行える従業員が重宝されるのは間違いない。ミスマッチの根底にあるのは企業が求めている人材像と労働者の意識・スキルの食い違いであり、更なるミスマッチの拡大を阻止するためには、中長期的なビジョンの下で企業のニーズにマッチした人材創出を目指すことが求められる。上記の結果からは、特に語学教育に振り向ける重要性が高まっているといえよう。

とりわけ、日本人が苦手とする対話的な語学力の向上は改善の必要性が大きい。資料8はマサチューセッツ工科大学のDavid Autorらの研究で、米労働市場において労働者に求められるスキルがどのように推移してきたかを示すグラフとなっている。このグラフを見ると、労働者に求められるスキルは事務処理(定型、非定型)、手作業(定型)の割合が趨勢的に低下する一方、分析的作業(非定型)、対話式作業(非定型)などの割合が上昇傾向にあることが確認出来る。IT化の進展などによって事務作業がコンピューターに代替される中、労働者に求められるスキルはより高度な語学力を要する対話的なものに変化している。このように、国際的な労働市場におけるコミュニケーションスキルの重要性は高まっており、日本の労働者も「コミュニケーションタイプ（対話可能）な語学力」を習得していくことが求められている。

資料8 米労働市場におけるスキルの類型別需要変化(1960年=50)



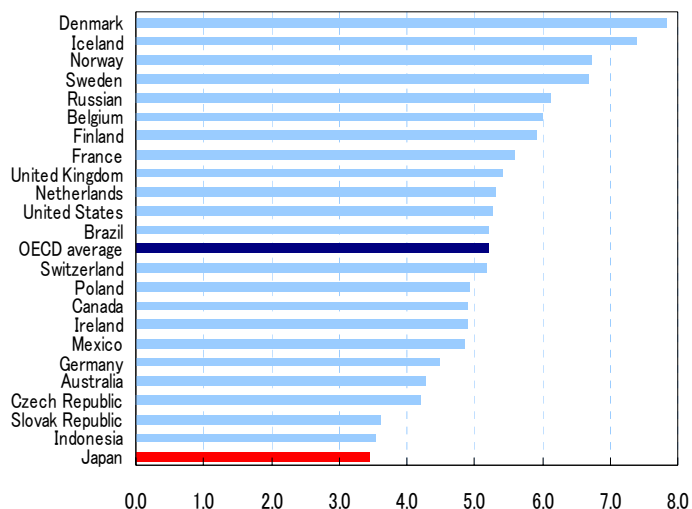
(出所) Autor et al, 2003

6. 不十分な語学教育環境

もともと日本の教育環境を見てみると、対話可能な語学力を培っていくために十分なものとは言い難い。文部科学省が発表している『英語が使える日本人』の育成のためのフォーラム 2007 実施結果について」では中学の英語教員の 75%、高校の英語教員の 52%が、指導者に求められる英語力の水準に達していないという結果が示された。また、こうした定量的な面だけでなく、実践的なコミュニケーションの機会という面でも満足な環境が整備されているとは言い難い。コミュニケーション力向上のためには、ネイティブスピーカーが授業へ参加する A L T (外国語指導助手) の活用促進などが期待されるが、日本で活動している A L T の数は 3,974 人 (2010 年 7 月 1 日現在) と、合計で約 38,000 校もある公立小・中・高等学校の数に遠く及ばない。このように就業の前段階である教育課程で、十分な質の教育が供給されていないことや外国人教師の不足などで異文化に触れる経験が少ないために、語学力や外国人とのコミュニケーションに不安を覚える人が多いのだと考えられる。教育環境が十分に整備されていないことが、語学能力の不足につながり、内向き志向を助長している可能性がある。

こうした現状を打破していくためにも、就職前の段階で異文化に触れる体験や英語能力の向上につながるプログラムをより多く提供していくことが望まれる。日本の公的教育支出の GDP に対する比率を見てみると、先進各国に比べて極めて低い水準に止まっており、教育費の負担を増やしていく余地は大きいように思われる。OECD が発表している「Education at a glance 2010」によると、教育費公的負担の対 GDP 比は OECD 平均が 5.2% であるのに対し、日本は 3.4% と加盟国中で最も低い国の一つとなっている (資料 9)。教員に対する海外研修の充実化、留学生の受入拡大や海外教員比率を高めることなどが求められる。また、海外留学の助成なども積極的に行っていくべきだ。労働者のグローバル市場での競争力向上に向け、国際化を意識した教育政策の重要性が高まっている。

資料 9 教育費公的負担の対 GDP 比 (%)

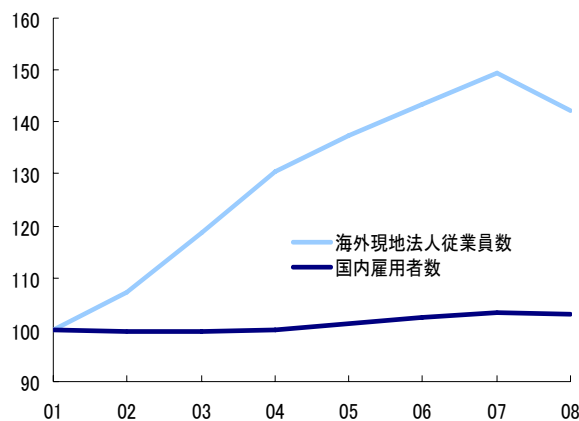


(出所) OECD 「Education at a glance 2010:OECD indicators」

7. 労働供給をグローバルベースで考える時代に

もはや労働者にとっては、働く場所をグローバルベースで考えるべき時代に来ているのかもしれない。国内の雇用環境は景気回復下にあっても明確な改善を実感しがたいが、外に目を広げると全く異なる状況が見えてくる。国内の雇用者数が趨勢的に伸び悩む中、海外現地法人の従業者数が急速に増加している (資料 10)。海外事業基本活動調査によれば、海外現地法人の従業者数は 08 年度で約 450 万人に達している。

資料 10 雇用者数と海外現法従業者数の推移 (01 年=100)



(出所) 総務省、経済産業省

これは逆に言えば、働く場所に制約がなければ就業する機会は十分にあることを示唆する結果といえる。日本人が“海外で”日本企業グル

ープの仕事をする機会は増える。そして、こうした海外就業を可能たらしめるのが前述の教育投資の拡大である。

このように海外就業した人が再び国内に還流してくれば、日本企業の国際競争力強化にもつながる。国内外での労働市場の循環が活発化することで、日本は真のグローバル化を遂げることが出来るのではないだろうか。

<参考文献>

- ・ 経済産業省・国際化指標検討委員会 (2009)、
「国際化指標検討委員会報告書」
- ・ 文部科学省 (2007)、「『英語が使える日本人』の育成のためのフォーラム 2007 実施結果について」
- ・ Autor, Levy and Murnane (2003)、「The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration.」

いわた ようのすけ (エコノミスト)