

3 グローバル化に対応するための人材の確保

日本企業の海外進出が拡大するにつれ、現地ニーズの詳細な把握など新たな業務の重要性が増している。その対応策として、現地企業との提携や外部委託も考えられるが、企業の人材ポートフォリオ自体の再構築が必要となる場合もあろう。その際の選択肢として、すでにいる従業員の教育、外国人の活用などが想定される。以下では、こうした対応について、順次その課題を探っていく。

(1) グローバル化対応人材の育成

海外進出を行っている企業にとって、まず必須と考えられるのは外国語能力を備えた人材であるが、それ以上の能力が必要な場合もあるであろう。グローバル化に対応する人材の在り方について、検討しよう。

(海外売上高比率が高まるとグローバル化対応の人材確保が一層重要に)

企業のグローバル化対応の際に解決すべき課題として、人材の確保が重要なことはいうまでもない。この点を、経済同友会「企業経営に関するアンケート調査」を用いて確認する。同調査では、グローバル化の推進に当たっての課題を尋ねているが、2010年時点の結果を見てみよう(第3-2-13図)。なお、過去3年にわたって同じ項目が調査されているが、結果の分布はほとんど変わっていない。

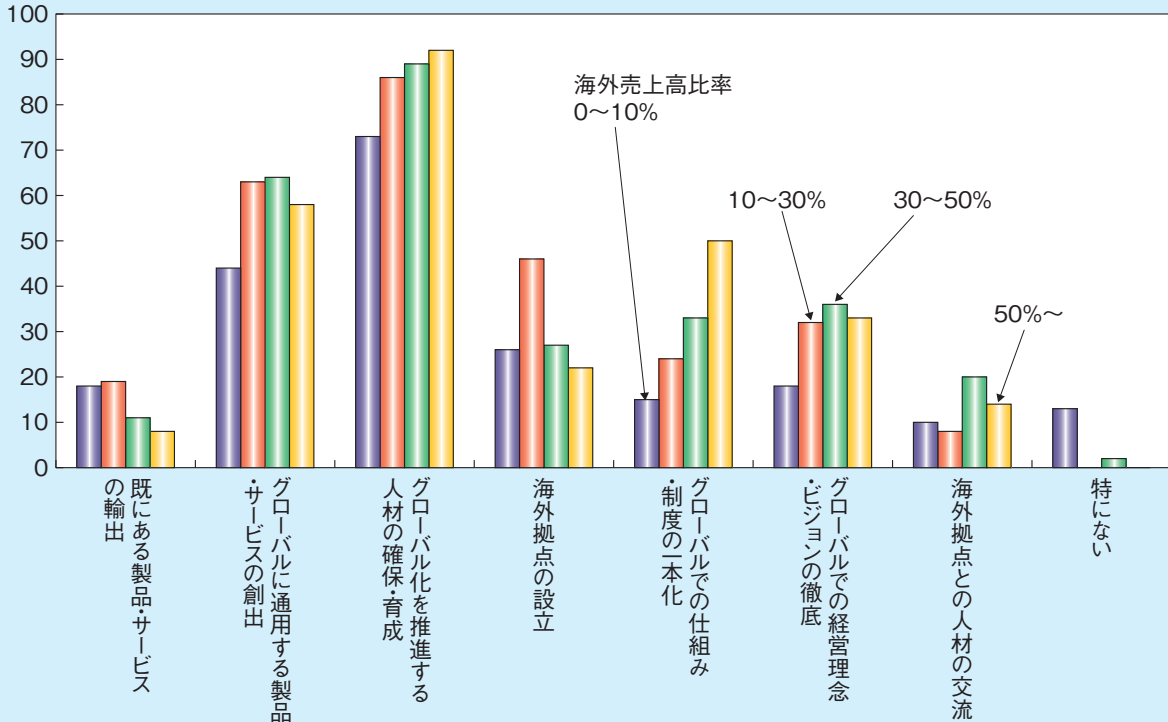
まず、「グローバル化を推進する人材の確保・育成」を挙げる企業が圧倒的に多い。これは当然予想される結果であり、おそらく、IT化の推進に当たっての課題を尋ねれば、IT化を推進する人材の確保が重要と答える企業が多いであろう。次いで、「グローバルに通用する製品・サービスの創出」が多く、そのほか、「海外拠点の設立」「グローバルでの仕組み・制度の一本化」「グローバルでの経営理念・ビジョンの徹底」などが比較的多い。同じ人材についての回答でも、「海外拠点との人材の交流」は少ない。

それでは、企業が実際に海外進出を行い、拡大していくとともに、課題はどう変化していくだろうか。この点を調べるため、海外売上高比率の高低により企業を分けた上で回答を集計した。その結果、海外売上高が高まるにつれ、緩やかではあるが「グローバル化を推進する人材の確保・育成」を挙げる割合が増えることが分かる。すなわち、人材の確保・育成は、海外進出が遅れた企業が漠然と感ずる課題であると同時に、経験を積んだ企業が一層重要であると認識している課題でもあるといえよう。なお、その他の特徴的な点として、海外売上高の増加とともに「グローバルでの仕組み・制度の一本化」が急速に増えている。この「仕組み・制度」には人事制度も含まれ得る。その場合、人材育成の方法も抜本的な変革を迫られている可能性

第3-2-13図 グローバル化の推進に当たっての課題

海外売上高比率が高まるとグローバル化対応の人材確保が一層重要に

(回答企業割合、%)



(備考) 公益社団法人 経済同友会「企業経営に関するアンケート調査」(2010年)による。

があらう。

(海外進出に積極的な企業は教育訓練をより重視する傾向)

グローバル化への対応に当たって人材確保がそれほど重要であれば、積極的に海外進出を行っている企業ほど教育訓練への投資に力を入れているはずである。内閣府「企業経営に関する意識調査」に基づいて、海外進出と教育訓練の関係について調べてみよう。

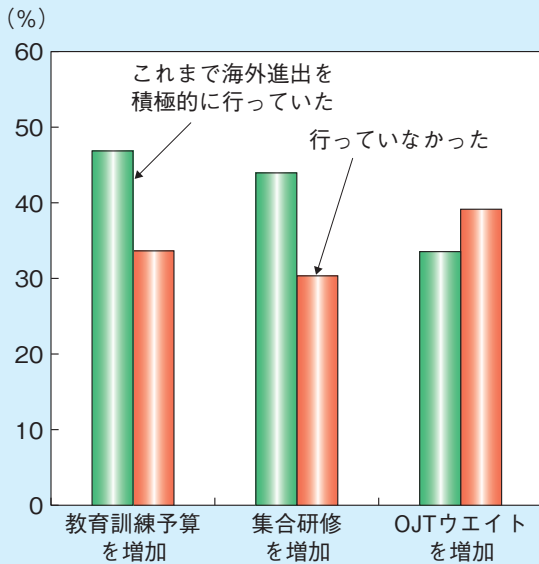
一つ目は、教育訓練全般に関する取組である(第3-2-14図(1))。確かに、これまでに海外進出を積極的に行っていた企業では、そうでない企業と比べ、「教育訓練予算を増加」させる意向であった割合が明らかに高い。さらに、教育訓練予算増加の意向があった企業の中で、集合研修を増加させる意向であった割合も高くなっている。反対に、OJTのウエイトを増加させる意向があった企業の割合はやや少なく、海外進出企業では研修をOJTから集合研修へシフトさせる動きがある。

二つ目は、選抜教育に関する取組である(第3-2-14図(2))。まず、これまでの海外進出が積極的であったか否かは、「一部の従業員を対象とした選抜教育」の実施に関してほとんど影響がない。これに対し、「経営幹部育成のための特別教育プログラム」の実施企業は全体として少数であるが、海外進出企業の方が幾分多くなっている。一方、今後、海外進出を積極

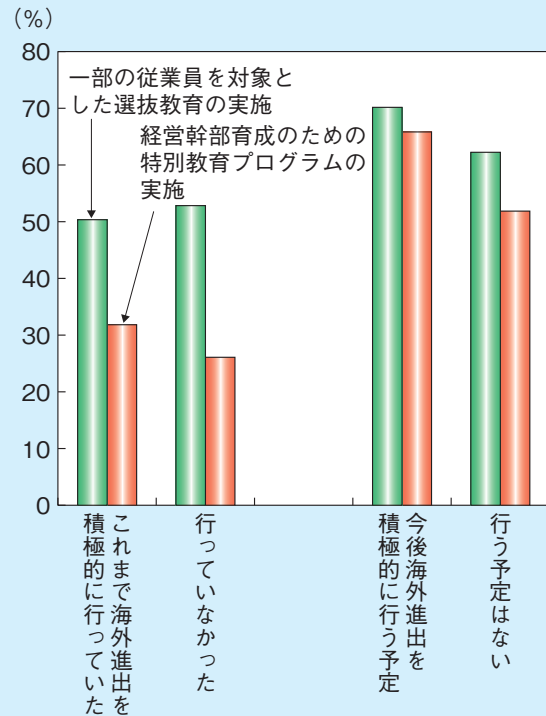
第3-2-14図 グローバル化と教育訓練

海外進出に積極的な企業は教育訓練をより重視する傾向

(1) 海外進出スタンスと教育訓練



(2) 海外進出スタンスと選抜教育



(備考) 内閣府「企業経営に関する意識調査」(2011年2月実施)により作成。

的に行う予定がどうかでは、「一部の従業員を対象とした選抜教育」「経営幹部育成のための特別教育プログラム」のいずれの場合も、海外進出予定企業の方がそうでない企業より多くなっている。ただし、ここでも、「特別教育プログラム」の方が、海外進出の予定の有無による差が大きい。

以上から、総じて見れば、海外進出企業では、そうでない企業と比べ、様々なレベルで教育訓練をより重視する傾向にあるといえよう。

(利益・配当優先の企業は海外留学派遣に消極的)

グローバル化対応を日本人社員の育成により行う場合、一つの選択肢として企業派遣の海外留学がある。近年、「日本人が内向きになった」ことを示す事例として、日本人の海外留学生の減少がしばしば取り上げられる。しかし、企業派遣留学については、外国人を採用する機会が増えたこと、転職してしまう可能性があるなかで利益を削ってまで留学に出すメリットが乏しくなったことなど、「内向き志向」とは別の理由で下火となった可能性もある。外国人の活用については後述するとして、ここでは、後者の背景との関連を確かめてみたい。

前記の内閣府調査によれば、これまで海外留学をする従業員を増加させる意向であった企業は全体の5%、今後増加させる意向である企業でも1割強と、その数は限られている。そこ

で、以下では、派遣留学の必要性が相対的に高い、海外進出を積極的に行ってきた企業に絞って検討しよう。同調査では、各企業の利益配分スタンスを聞いているが、海外進出に積極的な企業では、約3割が「利益・配当優先」、約1割が「賃金・雇用優先」、残りが「どちらでもない」と回答している。それぞれの回答企業ごとに、海外留学を増加させる意向であった割合を集計すると、「利益・配当を優先」する企業ではやや少なく、こうした企業では経営資源を留学に回せない状況が推察される（第3-2-15図（1））。もっとも、「賃金・雇用優先」ではさらに少ないため、このような結論は必ずしも頑健ではない。

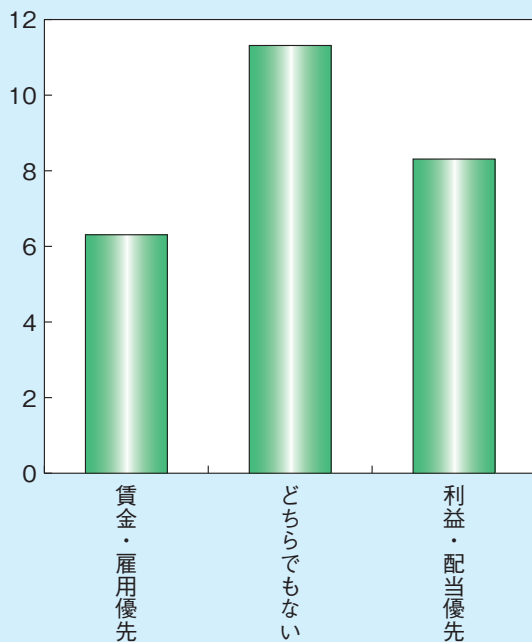
次に、重視する経営課題との関係を見ると、「雇用の柔軟化（正社員・正職員以外の活用）」を挙げた企業で、海外留学を増加させる意向があったケースが多くなっている（第3-2-15図（2））。この結果は解釈が難しいが、一つの仮説として、限られた資源をコア人材の教育に集中する一方で、それ以外の人材は外部から必要に応じて調達する体制を目指す企業がこれに該当すると考えられる。この結果からは、雇用の流動化と派遣留学の推進は必ずしも矛盾しないことが分かる。なお、「人材育成の強化」を重要課題として挙げる企業でも、海外留学を増加させる意向があったケースが多いが、これについては当然な結果であろう。

第3-2-15図 海外留学に対するスタンス

利益・配当優先の企業は海外留学に消極的

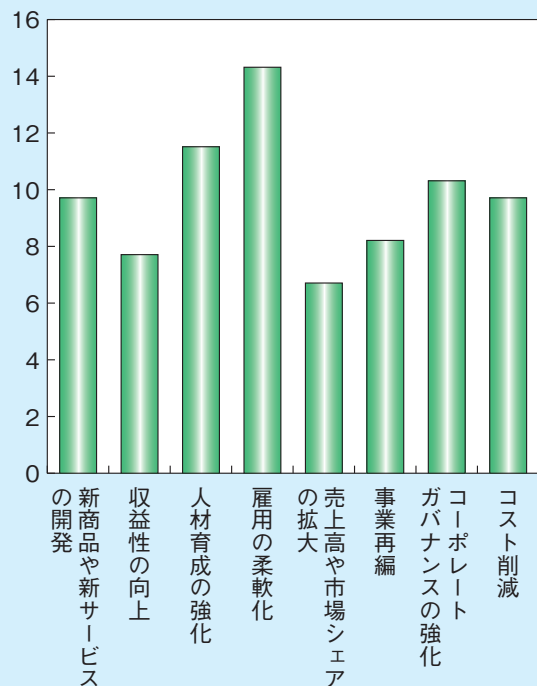
(1) 利益配分スタンスと海外留学

(海外留学を増加させる意向であった企業割合、%)



(2) 経営課題と海外留学

(海外留学を増加させる意向であった企業割合、%)



(備考) 1. 内閣府「企業経営に関する意識調査」(2011年2月実施)により作成。
2. (1)(2)ともに、これまで海外進出に対し積極的であった企業について示したものである。

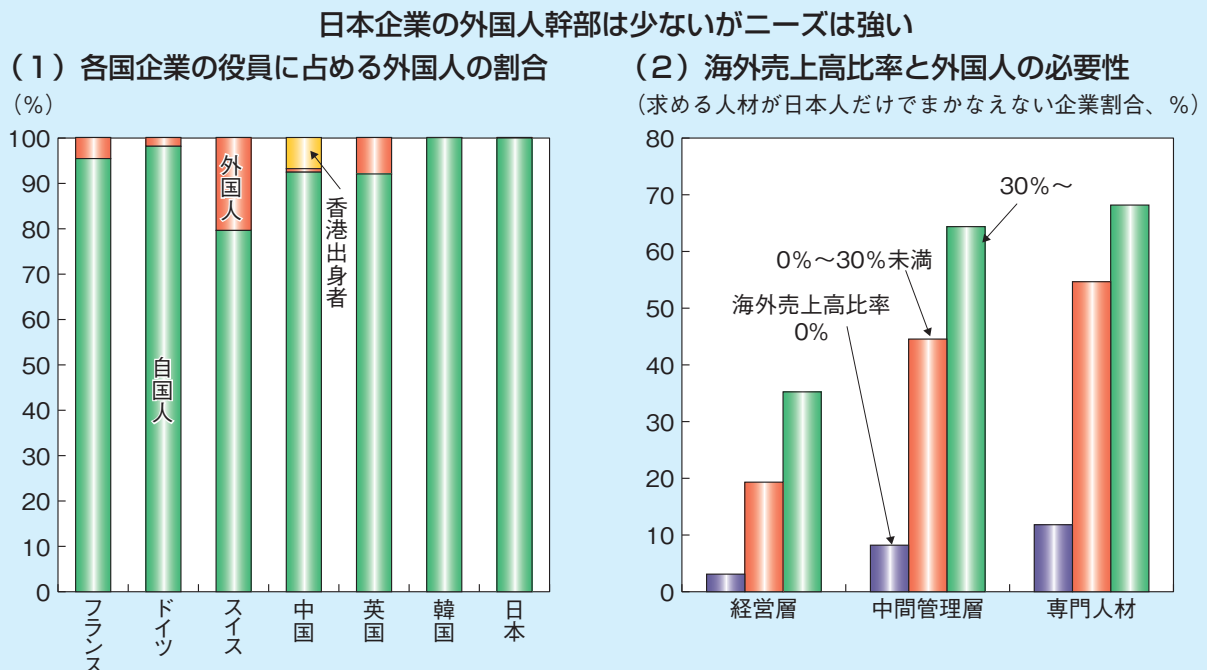
(2) 外国人の活用

国際的な市場での競争や企業間の提携の動きが進むなかで、国境を越えた人材の獲得が重要となっている。その一例として、新興国の需要を取り込んで売上を伸ばそうとする場合、市場ニーズの把握や効率的な供給体制の構築などのため、現地の状況を知悉した人材の登用が有力な選択肢となり得る。しかしながら、我が国企業は外国人の経営幹部など組織の中核的人材としての活用が遅れているといわれる。実態を確認するとともに、その背景について考えよう。

(日本企業の外国人幹部登用は少ないが、ニーズは強い)

まずは外国人の登用状況についての実態の検証からはじめよう。経営幹部への登用という観点から、主要国の上場企業に関するデータベースから、外国人役員の割合を集計した(第2-1-16図(1))。データの制約から、アメリカ企業が含まれないなどの問題はあるが、日本を含む東アジアと欧州の主要国の状況が明らかとなった。予想どおり、日本企業では外国人役員はほとんどいない。ただし、韓国も同様であり、中国では香港出身者が目立つがそれ以外では外国人の役員は極めて少ない。一方、東アジアと比べると、欧州諸国では外国人の役員登用が

第3-2-16図 外国人幹部の登用の現状



- (備考) 1. Bureau Van Dijk “OSIRIS”、経済産業省「グローバル人材マネジメント研究会報告書」(2007年5月)により作成。
 2. (1)については役員及びその出身国のデータを取得できた上場企業を対象として分析している。データは2011年時点のもの。
 3. (2)については、量的に「あまりまかなえない」「まったくまかなえない」と回答した企業の割合を示している。

進んでいるが、国による差も大きいことが分かる。一般に、経済規模の大きい国は、内需型の有力企業も少なくないこと、国内の人材が豊富なことなどから、外国人登用の必要性がそれほど高くないと考えられ、欧州内での差もこうした違いである程度は説明できよう。したがって、日本企業で外国人役員が少ないことも不自然ではなく、その評価は実際に各企業が直面する課題との対比で吟味する必要がある。

そこで、日本企業が外国人の高度人材をどの程度必要とし、実際に確保できているのかについて、経済産業省のアンケート調査を基に確認しよう(第3-2-16図(2))。それによれば、「近い将来、必要な人材は日本人だけではまかなえない」と考えている企業は、経営層に関しては1割強、中間管理層と専門人材では3割前後である。しかし、海外売上比率30%以上の企業に限ると、経営層で3割を超え、中間管理層、専門人材では6割を超える。また、「まかなえない」とした企業のうち、外国人を「確保できていない」とした企業は4~5割程度であった。したがって、グローバルに業務を展開する企業を中心に外国人幹部のニーズは高いが、実際の登用は追いついていないことが分かる。

(外国人幹部の登用の障害は日本人社員の語学力不足)

ニーズと現実のギャップがあるとすれば、そうした企業は今後、外国人を登用するための手を打っていくと考えられる。具体的には、内部登用、外部からの採用を含めた外国人幹部の増加の意向、幹部候補としての採用の意向について確認してみよう。また、外国人幹部の登用に当たって解決すべき課題を調べてみよう。

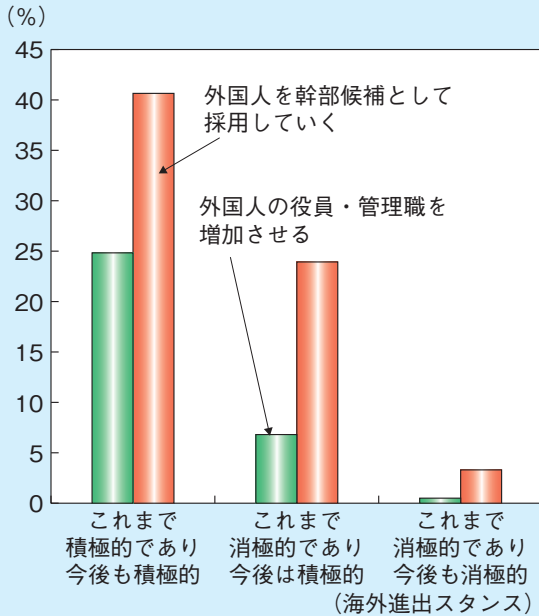
前記の調査からも明らかのように、外国人幹部の必要性は、海外売上高比率によって大きく異なる。内閣府「企業経営に関する意識調査」によって、海外進出のスタンスの違いによって集計した結果を見よう(第3-2-17図(1))。今後、「外国人の役員・管理職を増加させる」との意向は、すでに海外進出に積極的であった企業で2割強、今後は積極的とする企業では1割に満たず、いずれにせよ少数派である。一方、「外国人を幹部候補として積極的に採用していく」とする企業は、前者のグループで4割、後者でも25%程度を占める。特に、後者の今後は積極的に海外進出するという企業では、役員等の増加と幹部候補の採用の間の差が大きく、外国人の場合もまずは幹部候補者として採用し、実績を見極めた上で内部昇進を通じて幹部に登用するというスタンスが主流であることが分かる。

こうした結果の背景を探るためにも、外国人を役員・管理職に登用する際に企業が考える障害は何かを知る必要がある。具体的には、外国人役員がすでにいる企業といない企業に分けた上で、障害と考える点をまとめてみよう(第3-2-17図(2))。まず両者に共通する点として、約半数の企業が「日本人社員の語学力不足」を挙げている。裏を返せば、すでに海外進出をしている企業でも、日本人社員の語学力強化が思うように成果を生んでいない可能性を示唆している。これに対し、両者の差が大きかったのは「日本人の社員に抵抗感がある」「海外への技術・ノウハウ等の流出が危惧される」「外国人は一般的に転職が多く長期間の勤務に至り

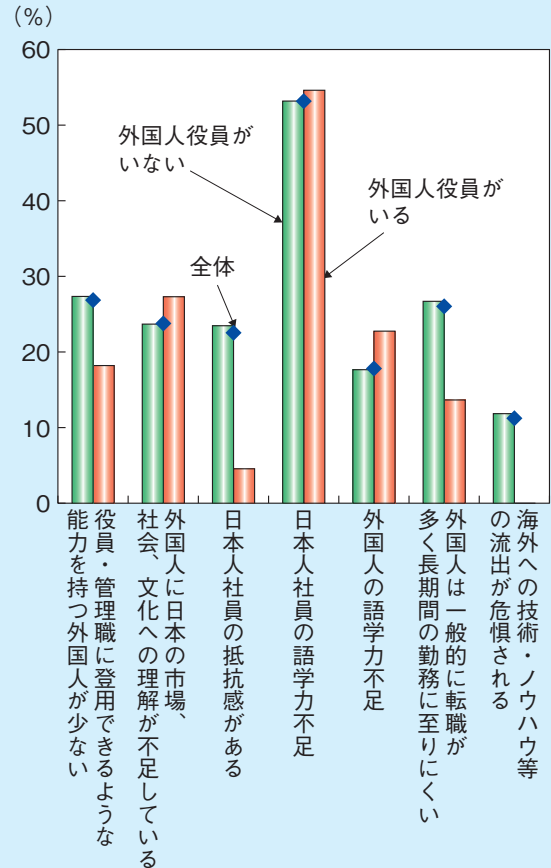
第3-2-17図 外国人幹部の登用スタンスと障害

海外進出に積極的な企業ほど外国人幹部を増加させる意向

(1) 海外進出スタンスと外国人幹部



(2) 外国人を役員・管理職に登用するうえでの障害



(備考) 内閣府「企業経営に関する意識調査」(2011年2月実施)により作成。

にくい」といった項目で、いずれも外国人役員がいる企業では少なく、適切な対応によって解決され得る問題であるといえよう。

(日本の大学院卒の外国人は長期雇用の維持と親和的)

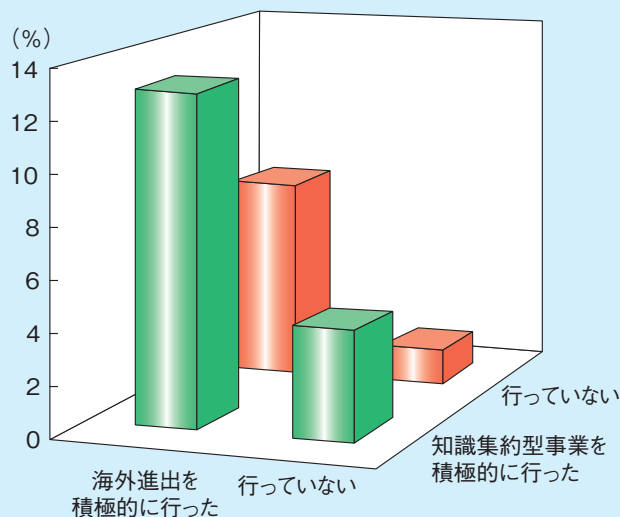
前述のように、我が国経済の知識集約化を背景に、企業にとって大学院卒業者（特に工学系修士）の有用性が以前より高まっていると考えられる。そうしたなかで、外国人幹部の登用が候補者としての採用から始まるのであれば、知識集約型の企業を中心に、その候補として外国人の大学院卒業者が有力な選択肢となり得る。

そこで、上記の内閣府調査の結果に依拠しつつ、外国人の大学院卒業者の採用状況について分析しよう。第2章で見たように、近年は中国などからの我が国への留学生が増加しており、卒業生も多くなっているはずである。海外進出企業や知識集約型企業はこうした卒業生の採用を積極化しているのだろうか（第3-2-18図（1））。結果を見ると、予想されたように、海外進出企業、知識集約型企業は、そうでない企業と比べて日本の大学院を卒業した外国人の採

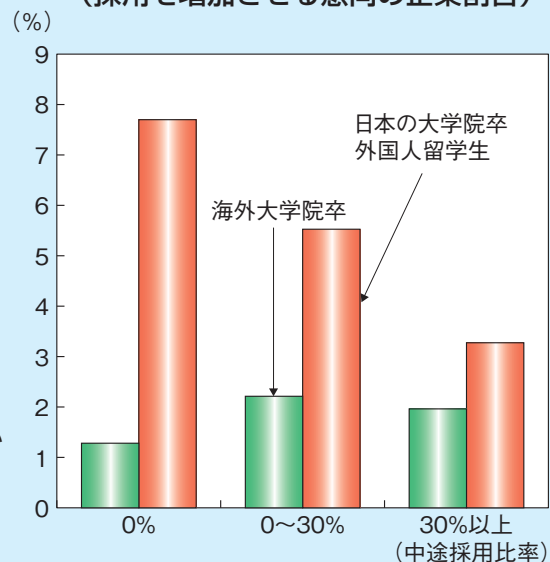
第3-2-18図 大学院を卒業した外国人留学生の採用スタンス

日本の大学院を卒業した外国人留学生の採用は長期雇用の維持と親和的

(1) 事業パターンと日本の大学院卒外国人留学生の採用方針 (増加させる意向の企業割合)



(2) 中途採用比率と外国人採用方針 (採用を増加させる意向の企業割合)



(備考) 1. 内閣府「企業経営に関する意識調査」(2011年2月実施)により作成。
2. (2)の中途採用比率は過去1年の実績を用いている。

用を増やそうとする割合が高い。特に、海外進出、知識集約の両方に該当する企業では、1割を超える割合となっている。いずれにも該当しない企業では1%程度であるのと対照的である。なお、日本の大学院卒業者と比べると全体的に少ないが、海外の大学院の卒業者についても同様の傾向がうかがえる。

それでは、今後、グローバル化、知識集約化のさらなる進行に伴い、大学院卒の外国人は広範に受け入れられる存在となるのだろうか。それを占うためのポイントの一つは、こうした外国人の採用が、伝統的な長期雇用タイプの日本企業に選好されているかどうかである。この点を調べるため、調査の対象となった企業を中途採用比率で分類し、それぞれのタイプごとに大学院卒の外国人の採用を増加させる割合を集計した(第3-2-18図(2))。すると、日本の大学院卒の外国人の場合、中途採用比率の低い、長期雇用タイプの企業で採用がより積極的であった。一方、海外の大学院卒の採用姿勢は、中途採用比率ゼロの企業ではやや弱い。日本の大学院を卒業した外国人の採用は、長期雇用の維持と親和的であるといえよう。

コラム

3-2 学歴による所得プレミアム

本文では大学院卒業者に焦点を当てたが、ここでは対象範囲を広げ大学入学者に関する分析を行う（コラム3-2図）。

まず高校卒業率と、高卒の所得プレミアム（中卒者対高卒者の所得比）の関係について OECD 諸国のデータを使って調べると、両者には弱いながらも負の相関が検出された。高校の卒業が一般化されている国ほど、その相対的な収入が低くなっていると考えられる。

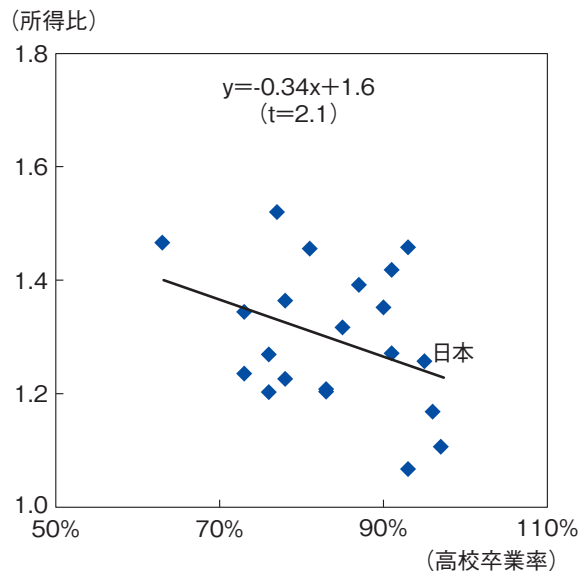
次に、大学進学率と、所得プレミアム（高卒者対大卒者の所得比）について、同様の関係のプロットを行うと、明確な関係は見られなかった。高校卒業と違い、大学進学率と所得プレミアムとの間で相関が見いだせなかった理由としては、大学院に進学する者の割合や大学教育の内容などが国によってばらつきが大きいことが考えられる。

我が国の大学進学率は OECD 諸国の中では中程度となっている。このことから、さらなる進学率向上の余地があるともいえるが、我が国の企業が採用に当たり学業成績を重視していないこと²²などを踏まえると、企業側のニーズも踏まえつつ大学教育の内容を充実させていくことが進学率向上の一つの要素となろう。

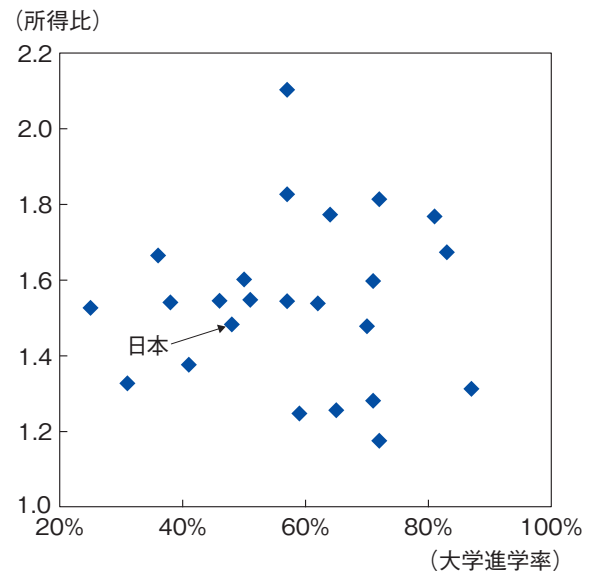
コラム3-2図 学歴による所得プレミアム

我が国の大学進学率、大卒の所得プレミアムはともに中程度

(1) 高校卒業率と中学と高校卒の所得比
(2008年)



(2) 大学進学率と高校と大学卒の所得比
(2008年)



- (備考) 1. OECD “Education at a Glance (2010)” により作成。
2. 高校卒業率については、upper secondary education（後期中等教育）の値。
大学進学率については、Tertiary-type A（大学型高等教育）の値。
3. 所得は該当学歴における平均年間所得。

注 (22) (社)日本経済団体連合会「新卒採用（2010年3月卒業者）に関するアンケート」調査結果によれば、「選考にあたって特に重視した点（複数回答）」において「コミュニケーション能力」が81.6%と高水準だったのに対し、「学業成績」が5.4%（全体の16番目）、「語学力」が2.6%（全体の19番目）となっている。こうした状況を踏まえ、今後、産業が連携して育成する人材像について、対話を重ねていくことが重要であろう。