

ビジネス・レーバー・トレンド研究会

海外日本企業の人材形成
——円高と雇用——

小池 和男

法政大学名誉教授

2010年11月10日報告

ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告概要について

この小冊子は、独立行政法人 労働政策研究・研修機構のビジネス・レーバー・モニターに登録する企業・事業主団体および単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に実施している「ビジネス・レーバー・トレンド研究会」（略称：トレンド研究会）での報告を収録。速記録に基づいた報告概要や、参加者全員によるフリートーキングの概要、配布資料（レジュメ等）、付属資料（事務局作成）で構成する。

「トレンド研究会」は2004年7月より実施。開催趣旨は以下のとおり。

1. 趣旨と目的

近年の労使関係や雇用・労働情勢の変化に対して、企業や労働組合がどのような問題に直面し、どう対応しているかを把握することは、好事例などの情報を普及・共有するうえでも必須となっている。このため、ビジネス・レーバー・モニターに登録している企業・事業主団体、及び単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に、最近の労使関係・雇用問題の変容とそれに伴う労働法制の変化を踏まえたテーマを設定した「ビジネス・レーバー・トレンド研究会」（通称：トレンド研究会）を開催。当機構の研究成果や最新の研究動向をモニターにフィードバックすることで、同一の課題に直面する人事労務等担当者間での情報交換を促進することを目的とする。ビジネス・レーバー・モニターはさまざまな業種にわたることから、異業種交流やネットワークづくりの場としても活用する。

2. 研究会の運営方法

使用者側、労働者側に適したテーマを設定し、当該テーマに精通した研究者・実務家が講師として報告（50分から1時間程度）。報告内容を素材に、参加者からも課題を提示していただくことで自由討議を行う。

3. 参加対象：企業、事業主団体、単組、産別労組のモニター

4. 結果報告：研究会の成果は、基調報告を中心とした研究会の開催内容を報告概要に盛り込み、適宜、モニター等に情報提供する。

報告者プロフィール

小池和男（こいけ・かずお） 法政大学名誉教授

1932 年生まれ。東京大学教養学部卒業、同大学大学院経済学研究科博士課程修了、東京大学助手、法政大学助教授、名古屋大学教授、京都大学経済研究所所長、法政大学教授、東海学園大学教授、法政大学大学院教授など歴任。労働経済学専攻。

主な著書として、『職場の労働組合と参加——労資関係の日米比較』（東洋経済新報社、1977 年）、『人材形成の国際比較——東南アジアと日本』（共編、東洋経済新報社、1987 年）、『日本の雇用システム』（東洋経済新報社、1994 年）、『仕事の経済学（第 3 版）』（東洋経済新報社、2005 年）、『海外日本企業の人材形成』（東洋経済新報社、2008 年）、『日本産業社会の「神話」』（日本経済新聞出版社、2009 年）など多数。『職場の労働組合と参加』は労働関係図書優秀賞受賞。『日本産業社会の「神話」』は読売・吉野作造賞受賞。

目 次

研究会報告概要について

報告者プロフィール

I. 報告「海外日本企業の人材形成——円高と雇用——」	1
1. はじめに	3
2. 先行する西欧、米をみる	4
3. 直接投資の収益率	5
4. 海外直接投資からの純収益	10
5. 海外日本企業の人材形成	11
5-1. 海外企業に注目するきっかけ	11
5-2. エリート確保の難しさ	11
5-3. 中堅人材の重要性	13
5-4. 中堅人材の活用	14
5-5. 中堅層の技能——「製品設計への発言」「生産ライン設計、構築への参加」	16
6. 今後の日本の雇用	17
II. 討議概要	19
1. ポテンシャルのある人材とは？	21
2. 日本企業の弱点とは？	22
3. 中小企業の海外進出の課題、技術の空洞化問題	24
4. エリート人材、創造的研究について	26
5. グローバル下での技能継承問題	28
6. 第三次産業の海外進出とは？	29
7. 日本の外国人労働者の受け入れについて	30
8. 生活保護の膨大化について	31
III. レジюме	33
IV. ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告書・既刊シリーズ一覧	49

I. 報 告

I. 報告

海外日本企業の人材形成

——円高と雇用——

1. はじめに

今回報告する内容は、私が 2008 年に発表した『海外日本企業の人材形成』（東洋経済新報社）がもとになっています。それは別に円高を考えてやったわけではないんですけども、結果において円高へのいろいろな示唆を得るには適当かなというふうに思います。

この調査は、大体 2002 年から 05 年ぐらいにかけて、具体的にはアメリカ、イギリス、タイの日系企業（トヨタ）を対象にインタビューしたものです。

今日の報告で、一番に言いたいことは、1) 海外生産、海外ビジネス活動こそ日本の雇用、暮らしを支える、2) それをこなす人材、その形成の重要性（現地社員の人材形成を含む）、そして、3) 成功すればするほど問題も起こる——の 3 点です。

今後の雇用は、輸出よりは、海外直接投資がはっきりと支えていこうと思っています。しかし、海外日本企業がちゃんと稼げないとだめなんです。それを稼ぐのは、私の考えでは、基本的には中堅層の人材です。それぞれの国で、タイならタイ、アメリカならアメリカ、イギリスならイギリスの庶民の中のまじめな人をどういうふうに育てていくのか。これが一番重要な問題なのです。

この問題に入るまえに、通念のあやしさを念頭にいれるべきでしょう。通念とは、内需拡大こそ解決策と昔から言われてきたことです。アメリカに内需拡大を言われ続け、日本のエコノミストも、大体そういうことを言ってきました。ところが、そもそも GDP に占める輸出の割合は、日本は先進国中、アメリカと並んで最低の部類に属しているのです。大体 GDP の 10~12% というところでしょう。ながきにわたり、日本は輸出立国だとみんなすり込まれてきました。アメリカしか見ないからです。ヨーロッパを見たら、GDP に占める輸出依存度は大体 2 割から 4 割です。アジアには、輸出に力を入れている国がたくさんあります。そのもっとも大きな国がタイです。輸出は、おそらく GDP の 7 割はあるでしょう。その次は、隣国の韓国です。こういうふうに、アジアと比較すれば、ヨーロッパ、アメリカは輸出依存度が低い（とくにアメリカは低い）。そのなかでも、日本は大陸国家でもないのに、輸出依存が非常に少ない国なのです。アメリカのように大陸国家なら何でもあるんですけど、日本はないのにです。例えば、石油一つ取っても、日本は輸入するほかないでしょう？

また、輸出には必ず裏に輸入があって、その分、雇用は相殺されますから、結局、雇用に

プラスとなるのは黒字分のみになるわけです。輸出と雇用を考える場合、この点も忘れてはなりません。

2. 先行する西欧、米をみる

海外直接投資を考えるときに、まず、その大きさを考える必要があります。日本の将来を考えるときに一番参考になるのは日本より先行している国です。だとすると、ヨーロッパ、アメリカとなりますが、特に海外進出が大きいのは、常識でいうとおり植民地大帝国です。つまり、英仏です（図表 1 参照）。

ここでは海外直接投資の大きさを GDP で割っています。割らないと中国の過大評価につながるからです。すると、各国の GDP に占める海外直投資残高は、2007 年時点で、フランス 90%、イギリス 65%、ドイツ 38%、アメリカ 26%、イタリア 25%、日本 12%となります（すなわち、F, UK>G>US, I>J）。ただし、フランスのデータは怪しいですね。フランスのデータはみんな危ないんですよ。例えば、フランスでは、労働組合員を一つとっても正確な人数はわからない。一見、極めて少なく出たりします。要するに、プライバシー意識の高い国のデータは危ない。イタリアは、プライバシーよりもデータがそもそも怪しいんじゃないかと……。だから、フランスとイタリアはいつも困るんですが、一応、人口 6,000 万以上で日本と競争している国を、挙げたわけです。

イギリスはわりとデータはしっかりしていると思いますが、GDP の 65%です。ドイツは 38%——、ドイツは、日本と同じく第二次大戦でとことん戦って負けた国です。お間違えのないように。とことん戦って負けた国にはイタリアも入るんじゃないかと言う人もいるかもしれません。私もそう思っていました。しかし、実はイタリアは敗戦国ではありません。余談ですが、以前、私はウィスコンシン大学マディソン本校に教員として行ったことがあります。そこは一人部屋がなくて、部屋が小さいうえにイタリア人教員と同居することになりました。そのイタリア人は、まじめな研究者で（今はフィレンツェ大学の教授をしています）、世代も似ていましたので映画の話などしました。同じ世代だから大変よくわかるわけですが、「共に第二次大戦を戦ったイタリア」なんて言ったら、ニヤッと笑って、そういうことになるはずなんだけど、実は、イタリアの歴史では戦勝国になっているんだと。戦って負けたのはムッソリーニであってイタリアではない、イタリアは勝ったんだと言うのです。

このことは非常に大きいんです。つまり、それまでの海外直接投資を没収されないんです。敗戦国は完全に没収されるんですよ。そういう意味でドイツの数字は、日本にとっては非常に参考になります。ドイツは二度負けていますから、とことん戦って完全に取られているわけです。日本もそうですよ。日本は後発国のわりには頑張っているんです。

日本の GDP に占める海外直接投資残高（2007 年時点）は 12.4%です。このデータは、かのケインズがつくった機関、IMF（国際通貨基金）の数字です。毎年出されている *Balance of Payments Statistics* に収められています。その元データは、日本では日銀が

くっているものです。それを見ますと各国でこれだけ差があるわけです。あるんですけど、図表 1 をみればわかるように、ヨーロッパでも急激に増えたのはむしろ最近なんです。旧植民地帝国の時代ではない。日本が追いつけないほどの昔からの差ではないんです。大体、ここ 20 年のことです。

図表 1 直接投資の大きさ直接投資残高/GDP

	日本	米	英	独	仏	伊	米新
1980	1.9	7.7	14.5	4		1.6	
1981	2.1	7.3	16.6	4.7		1.9	
1982	2.7	7	18.6	5		2	
1983	2.7	7.8	18.2	4.8		2.1	
1984	3	6.9	20	5.2		3.2	
1985	2.4	9.2	21.6	6.9		3.9	
1986	2.9	12	21.6	6.5		4.3	
1987	3.2	12.6	22.8	6.8	5.8	4.3	
1988	3.8	13.7	22.3	6.9	5.3	4.5	
1989	5.3	15.3	23.4	8.1	7.8	5	
1990	6	12.7	23.5	8.6	9.2	5.6	
1991	6.8	14	23.1	8.4	10.8	5.8	
1992	6.5	12.6	26.8	7.3	11.6	5.8	
1993	6	15.9	26.5	8	12.5	8.3	
1994	5.8	16.2	26.4	8.8	19.2	8.9	
1995	4.5	18.4	27.8	10.8	23.9	10	
1996	6.4	20.6	28.6	10.3	30.7	9.2	
1997	6.4	22.6	25.2	13.7	42	15.2	12.9
1998	7	26.1	35	16.7	50.7	13.8	13.7
1999	5.7	30.6	47.1	19.3	55.4	15.1	15.3
2000	6	27.4	62	24.5	71	16.4	15.6
2001	7.3	22.9	61.1	29.1	67.2	16.3	16.7
2002	7.6	19.3	63.9	29.9	61.5	16	17.8
2003	7.9	24.9	69.5	29.7	67	15.8	18.7
2004	8.1	28.1	59.2	29.6	68.3	16.3	21.4
2005	8.5	28.4	55.5	29.8	70	16.7	21.3
2006	10.3	22.4	59.6	34.7	87.4	28.3	22.4
2007	12.4	25.9	65.4	37.7	94.4	24.6	25.9
2008	13.9	25.9	58.6	33.7			25.9

出所 ; IMF, International Financial Statistics, 2009 またそれによって遡る。

3. 直接投資の収益率

さあ、そうすると、直接投資からどれだけもうけているかということになりますね。これまでの日本の先行研究には立派なものがありまして、例えば、国際日本文化研究センター所長の猪木武徳さんが直接投資の収益率を調べています。ただし、皆さんご承知だと思いますが、どこの国でも海外企業は非上場、あるいは連結の一部です。だからわからないんですよ。そうすると丁寧な研究はどうするかというと、猪木さんは、例えば日本でいうと、『海外進

出企業総覧』（東洋経済新報道社）のデータを積み重ねて雇用の増加で判断している¹。それで見ると、日本はどうももうけが少ないんじゃないかとの推測を立てています。もうかったら雇用は増えるはずというわけです。

当時は収益が悪くとも、はたしていまもそうか。これをみるために、IMF 統計でみることにします。1996年にIMFが*Balance of Payments Statistics*の集計方法を変えました。その結果、非常に大まかに、ラフにですが、海外直接投資の収益率を、他国と比較できるようになったのです。もともと日本という1つの国をとればできたんです。日本には通産省の統計がありましたから。しかし、それではほかの国と比較ができない。だから、日本がいいか悪いかわからないので、IMF 統計を使うわけです。

そうすると、日本の収益率は案外悪くないことがわかります。抜群に高いのはイギリスで、日本はそれに次ぐアメリカに並ぶか、やや追いついている。日本と恰好な比較対象であるドイツよりむしろよくて、フランスより大分よく、イタリアよりずっといいんです。

以下、図 1-1～図 1-5 で説明します。まず、b は収益率のうちの収益にあたります。b1（配当あるいは支払われたその事業所の利益）は支払われた金額です。問題は b2 です。再投資あるいは内部留保です。例えばタイトヨタがもうけますね。それを日本のトヨタに持ってこなくて、タイトヨタで内部留保して再投資することがある。それをつかめるかどうかなんです。本来、IMF のデータ捕捉は国境を越えた移動なんです。だから危ないと思うんですが、私が日銀の統計担当者に聞いた限りでは、それをどうもつかんでいるようです。また、国際取引にわりと経験のある人にも聞いたら、次のように教えてくれました。「それは、むしろそっちのほうが日本国内より正確かもしれない……、いや、誤差は少ないかもしれない」。なぜなら、例えばタイトヨタのもうけ、内部留保に関しては、日本の税務署とタイの税務署が取り合うからだというんですね。だから、かえって誤差は少ないかもしれないというのです。なお、b3（利子収入）はわずかです。

図の説明

- a : 海外直接投資残高
- b : 海外直接投資からの所得
- b1 : 配当あるいは支払われたその事業所の利益
- b2 : 再投資あるいは内部留保
- (b3 : 利子収入、少ない)
- * 海外投資からの所得
 - 海外証券投資からの所得
 - 海外直接投資からの所得

¹ 猪木武徳[1987]「製造業の対米直接投資と国内雇用」『日本労働協会雑誌』12月号、猪木武徳[1989]「タイの日系企業のパフォーマンス 1973-1988：『東洋経済・海外進出企業総覧』より」『海外日本企業の雇用と経営に関する調査研究』国際産業・労働研究センター、雇用職業総合研究所など参照。

図 1-1 をご覧ください。直接投資収益率の日英を比較しています。縦軸は収益率 b/a 。すると、イギリスは大体 1 割です。こんなに高い国はほかにないんです。日本は 4 から 6% 前後です。図 1-2 のアメリカを見ますと、アメリカは日本より少し上ですが、イギリスのように間があいていません。つまり、わりとアメリカに近づいてきた。それでドイツ (図 1-3) はどうかというと、ドイツは 2000 年ぐらいまでは日本とあまり変わらなかったんですけど、それ以降、歴然と差が出てきます。

次は、ちょっとデータの怪しいフランス (図 1-4) とイタリア (図 1-5) です。b1 と b2 をみると、断然、日本がフランスをはるかに抜いています。イタリアも統計が悪いので、せめて使えるものを見たら、イタリアも、日本のほうが断然上となっています。

そうすると、海外直接投資からのもうけが結局どうなるのかといいますと、今言ったように、直接投資の大きさと収益率、両方大きければ一番いいわけです。であれば当然、イギリスが圧倒的に多いということになります。GDP に占める海外直接投資からの収益は、イギリス 6%、アメリカ、ドイツ、フランスが 2~3%、日本が 1%、イタリアが 0.5%です。ただし、日本は 2001 年から 2006 年の間に海外日本企業からの収益がどんどん増えています。ですので、よほど失敗しない限りおそらく数年で、アメリカ、ドイツ、フランス並みになるであろうと予測できます。

図 1-1 : 直接投資収益率の日英比較

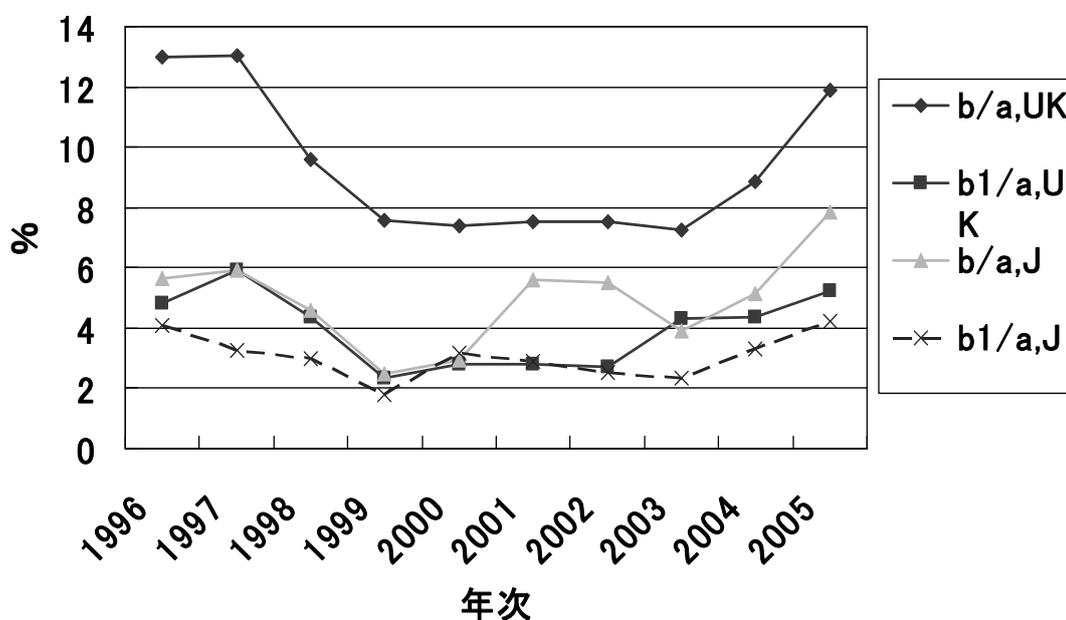


図 1-2 : 直接投資収益率の日米比較

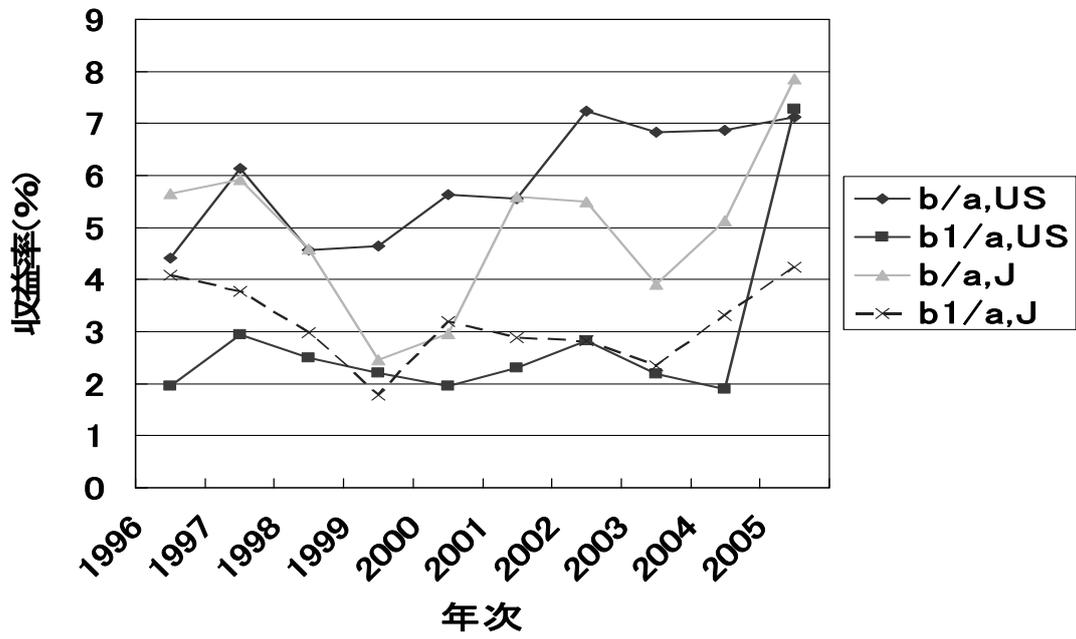


図 1-3 : 直接投資収益率の日独比較

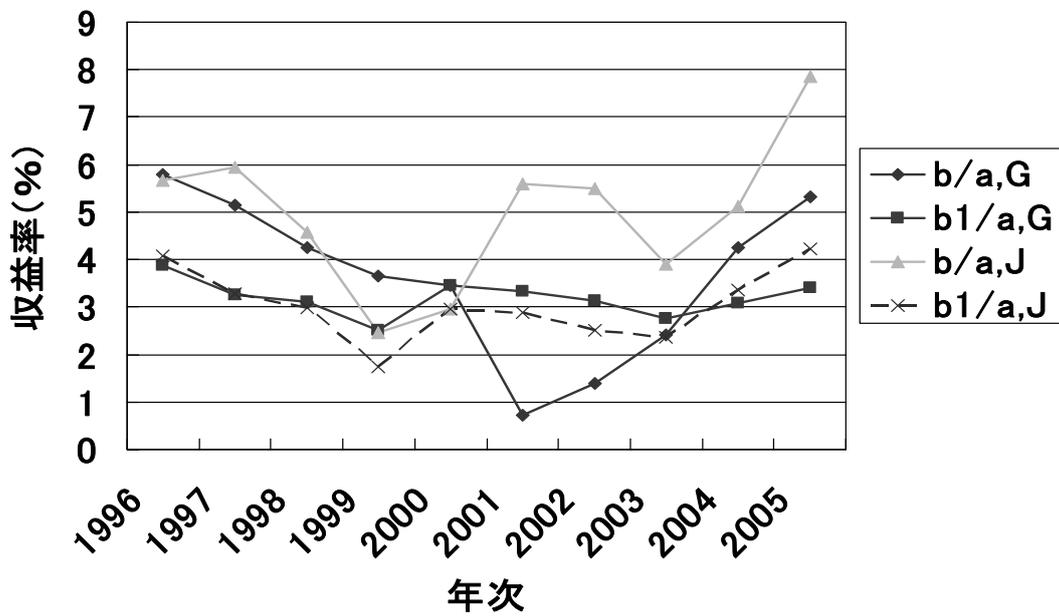


図 1-4 : 直接投資収益率の日仏比較

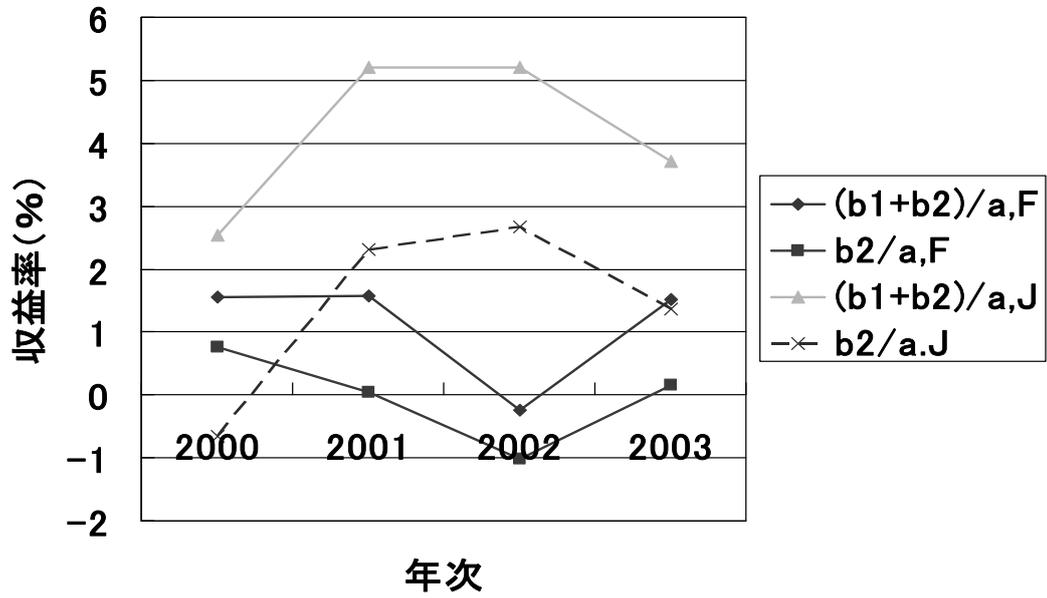
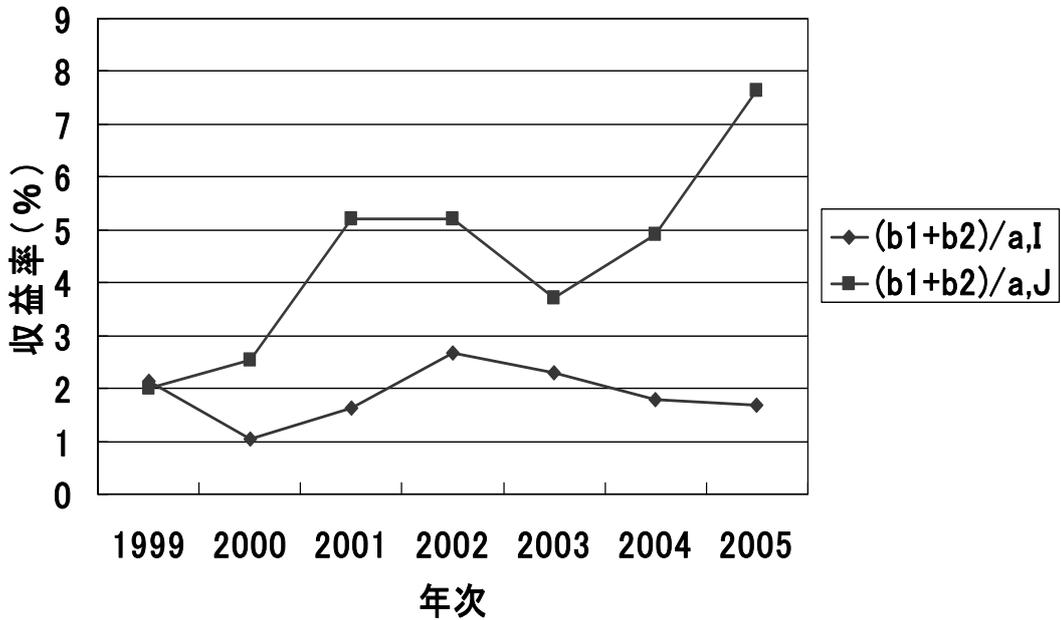


図 1-5 : 直接投資収益率の日伊比較

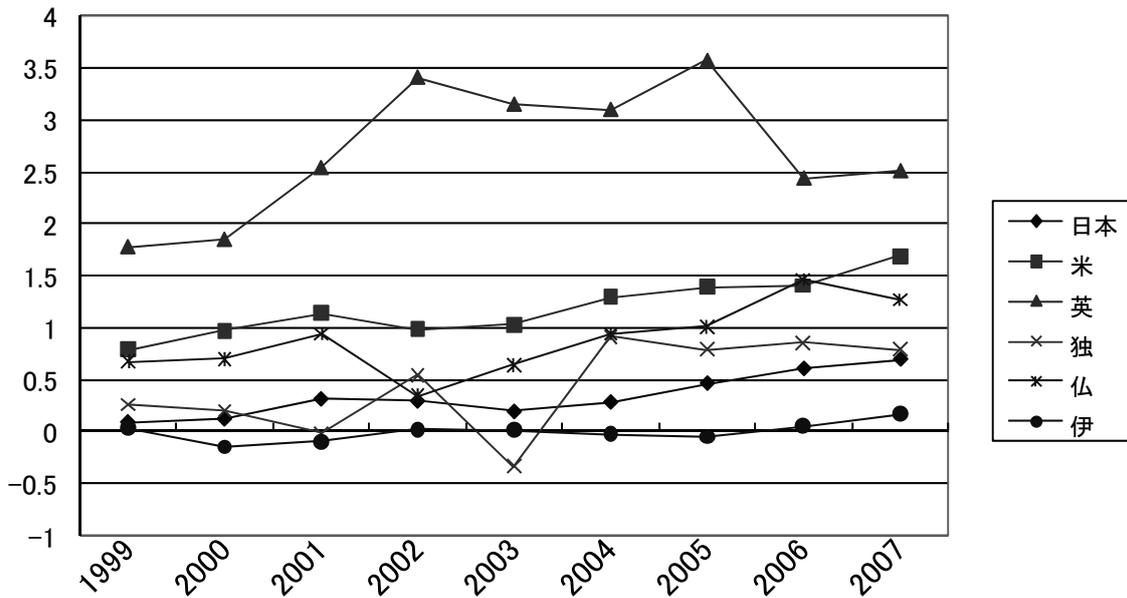


4. 海外直接投資からの純収益

以上はよその国からもうけたものです。しかし、同時に引かなきゃだめですね。つまり、輸出入の輸入と同じで、日本に來ている海外諸国の企業は、日本でもうけたものを自国に持って行くわけです。それを相殺しなければならない。

そこで、受け入れた海外企業が投資した国から持ち出す分を引いて、いわばネットのもうけを考えます（図2参照）。

図2：直接投資所得（受入－流出）／GDP



出所：IMF, Balance of Payments Statistics Yearbook

GDPはInternational Financial Statistics

図：猪木 project 3

そうしますと、これが大きいんですね。イギリスだと、GDPの2.5%になるんです。イギリスは、さきほど言ったようにGDPの6%という非常に大きな海外投資をしていますが、同時にたくさん受け入れていますから持っていかれるのも多くて、その差額が2.5%というわけです。これでイギリスのいわばマイナス3%の輸出の赤字をカバーしているのです。西ヨーロッパは、ご存じのように日本の失業率のほぼ倍です。日本は、先進国中、抜群に良いとは言いませんけど、失業は大体ヨーロッパの半分近いわけです（——日本の新聞はそう言いませんが……）。日本では、よその国から来る海外企業はまだそう多くないので、結局、GDPの0.7%分、外からの稼ぎが雇用を押し上げている、こういうことになります。

5. 海外日本企業の人材形成

5-1. 海外企業に注目するきっかけ

私が海外日本企業に注目したきっかけは、90年代後半に実施した、イギリス・ドイツ・アメリカ企業の大卒ホワイトカラーの調査²でした。その調査で、イギリス企業にインタビューをしました。業種はいろいろです。ロールス・ロイスにも行きました。最初に、あなたの企業の従業員は何人ですかと聞くでしょう。答えは、日本なら、例えばトヨタは6万とか、それでおしまいですが、イギリスは、例えば、UKでは3,000とか。少ないなど思っていると、全世界では3万とか、あるいはUKでは5,000だけ全世界では5万とか、そういう数字になるわけです。それで、そうかと思って、当然そういう事態はいずれ日本に来るだろう、そう思ったのがきっかけでした。

5-2. エリート確保の難しさ

日本企業のなかには海外直接投資が活発で、国内には研究開発と資金の管理しかしない企業がけっこうあります。例えば、矢崎総業（組電線、自動車のハーネス等を製造）は製造の9割以上がタイ、メキシコ、その他です。

そうしますと、よその国で海外企業がもうけるためには、当然、競争力がなければいけません。例えばタイでは、昔から日本企業は多いけれども、アメリカやイギリス、フランスなど、ほかの国もいっぱい出ていますね。それよりもつらいのは、伸びゆく現地タイ企業との競争です。地元の有望な企業、それと競争して勝たないといけません。中進国企業の躍進は、2000年代の初めですけれども、その前から、どんどんアジアには出ています。もちろん中国系、つまり、台湾です。それと韓国ですね。そこにも勝たなければいけません。勝たないと日本にカネがきません。

それでは、一体なぜ負けないのか。どうも日本の強みは、最初に言ったように、中堅層の人材らしいということです。日本人の中堅人材も大事だし、タイ人、アメリカ人、イギリス人の中堅人材も大切です。なぜ大切なのか。そのへんを消去法で見っていきます。

まず、天然資源です。これは植民地大帝国が勝つに決まっている。いいところはみんな押さえているからです。例えばおいしいチョコレートは植民地大帝国、ベルギーとかイギリスとかです。

ではエリート人材の確保はどうでしょう。つまりタイならタイの超一流大学を出て成績優秀な学生たちは日本企業に就職するのでしょうか。まず、しません。ついでに言っておきます。タイで抜群の銘柄のエリート学校はどこかご存知でしょうか。——タマサート大学じゃないですよ。バンコックへ行けばすぐにわかります。バンコックの中心にルンピニ公園というで

² 日本労働研究機構・調査研究報告書「国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、英、米、独の大企業」No.95、日本労働研究機構・調査研究報告書「国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、米、独の大企業」No.101参照。

かい公園がありますね。昔はその南側に陸軍幼年学校と士官学校があった。タイの総理大臣は、今から 15 年ぐらい前まではすべてその OB です。全部クーデターで勝っていくんです。バンコクの第一連隊長のときにクーデターを起こして勝つ。その次、近衛師団長になって、勝つ。その次、陸軍軍司令官になってクーデターで勝つ。それが総理大臣になります。今はもう違いますが。ところが、そういうエリート人材では、案外、タイ人は特に幼年学校をそんなに重要視しないんです。やっぱりチュラロンコーン大学です。

ルンピニ公園の近く（だから一等地ですね）にでかい競馬場があるんです。それを持つ非常にきれいなタイ風の建物がある大学がチュラロンコーンです。チュラロンコーンというのは明治天皇とほぼ同時期のタイ国王で、生まれながらにして争わないで王様になれた数少ない人です。チュラロンコーンの父親はモンクットという王様ですが、映画『王様と私』（1956 年、ユル・ブリンナー主演）のモデルといわれる人物です。

タイの王制では、どういう人を王様にするかということ、日本のように男系の長子相続じゃないんです。日本も男というのは明治以降ですね。江戸時代までなら女も結構いたわけですが。ただ、タイの場合は男だけでも、母親が重要なんです。日本は父親さえよければ、母親はだれでもいいんですよね。ところがタイはそうじゃない。父親はちゃんとしてなきゃいけない、つまりキングじゃなきゃいけません、母親もキングの娘でなければだめです。ものすごい近親結婚なんです。

モンクットはほんとうは皇位継承 1 位だったんだけど、彼が寺に修行に出ている間に父親が急死して、そうしたら庶子に当たる人が王様になった。それで、長らく、50 歳ぐらいまで王位につかず、坊主をしていた。実は、タイが独立国を保つことができたのは、このモンクットのおかげなんです。つまり、50 歳ぐらいまで、坊主ですから結婚できません。だから、勉強しかすることがなくて、それで外国語ができたんですね。英・独・仏・サンスクリット語ができました。ところが、兄貴が死んで突然、王様になった。50 過ぎからたくさん結婚して 50 人ぐらい子供をつくったんですけど、彼が幕末のころ、フランスのナポレオン、イギリスのビクトリア女王に直接手紙を書いている。自分で書けるわけです。それで、それをうまく操縦したから、唯一東南アジアで独立を保つことができた。大したものなんです。だから、その子供のチュラロンコーンは苦労しないで、最初から独立国をずっと維持してこられた。

チュラロンコーン大学の学生はそんなに多くないですが、規模でいえば日本の東大並みの工学部をもつ総合大学です（タマサート大学は近年まで自然科学系学部をもたなかった）。なぜ、こういう話をするかということ、そういうところからいい成績の者を日本企業が採れるかどうか、という目印になるからです。チュラロンコーンの工学部卒が何人いるかというのが大事なんです。そういうレッテルの優良な人材は来ないわけです、変わり者しか。日本留学生でいいのが来るでしょうか？ まず来ません。変わり者が来ます。1980 年代は日本経済が勃興したために間違っ外国の優秀な若者が来たんです。

ところで、ケンブリッジやオックスフォードは大学院はだめなんですよ、学部のほうができるんです。日本と同じで。日本は東大は学部のほうができますね。アメリカは逆です。僕は教えていて、つくづくそれを実感した。いや、僕がわかるんじゃないくて、クラスに来ている学生同士の態度を見ればよくわかります。学部オックスフォードだと、みんな仰ぎ見るんです。大学院オックスフォードだと、まあ、そんなもんかっといった感じです。アメリカは違いますよ。アメリカの大学院は、いわゆる銘柄大学院はほんとうにできる若者がいます。学部は金持ち出身者です。大学院は違いますね。世界各国から選り抜かれてきた若者がきます。

要するに、そういうエリートは日本企業にまず来ないということなんです。期待しても無理です（中国は別です。中国は、英語に匹敵する日本語学習人口がある珍しい国ですから）。

5-3. 中堅人材の重要性

さきほども言ったように、日本は海外進出では後発でしょう。だけど、間違えないでください。第二次大戦後に進出したわけじゃない。日本の代表的な産業の主要企業が海外に行ったのはいつだと思いませんか？ 戦前の製造業の半分を握っていた産業は綿紡績です。綿紡績の大きい企業は数万規模です。いいですか。企業規模もいまよりすごいですよ。数万です。そのでかい十大紡のうち、8社が海外進出しています。8社じゃなくても、技術最高の会社も出ていくんです。

戦前の日本の綿紡で技術最高と業界の人が思っていたのは、今と同じでトヨタなんです。豊田紡織といって豊田佐吉が発明した機械を活用していました。それをよりよくしたのが自動車の創立者である喜一郎なんです。自分たちがつくった織機や紡績機械——特に喜一郎が紡績をものすごくやったんです。技術的に最高なんです。戦後もそうですよ。賃金交渉は、全織（全国繊維産業労働組合同盟、現・ゼンセン同盟）は産別ですから、最初に豊田紡織と交渉し銭を取るんです。そうすると十大紡は従わざるを得ないという、そういうことをやった。そういう豊田紡織は、十大紡じゃないけど海外に出ていくわけです。その出ていったレベルは、GDPのラフな計算でいうと1割だから、今と変わらないんです。

ところで、戦前日本の海外進出が活発だったのは、軍隊（日本軍）のおかげだという説明をよく聞きます。とんでもない。日本企業は、どこに出ていったか。上海です。どうして上海か、それはアヘン戦争に負けて以降、開港地だったからです。上海に駐在する軍隊は、圧倒的にイギリスなんです。イギリスが7,000、アメリカが2,000、日本が2,000といった具合です。日本は3番目なんです。必ず英米は組みますから、圧倒的で勝負にならないんです。中日戦争が始まってからは別ですよ。特にヒットラーが現れてから、イギリス軍隊は引き上げるんです。でもそのときは紡績業は伸びないんです。大砲の弾で工場もやられますからね。やっぱり平和でないと産業は伸びないんです。当時の上海政府の公用語は中国語じゃありません。英語です。トップはカウンスル（council）です。それが9人いまして、

イギリス人が 5 人、日本人、アメリカ人が 2 人。それを選挙で選ぶんです。ある程度財産がなければ投票権がないんですね。1 回、日本は挑戦したんです。なにしろ上海に住む外国人のなかでは抜群に多かったのですから。ところが、うまくしてやられて、最後までこの 7 対 2 の数字は崩れませんでした。ですから、政治権力は全部握られていた。その中で伸びていくんです。

中国紡績も非常に伸びていくわけですが、特に日本紡績から習った企業はやっぱり伸びていくんです。ぜひお間違えないように。インドは本来、もっと前から、日本より十数年早くボンベイで、いわゆる近代的な大工業を起こし、日本に先行しているわけです。ですから、日本だけがとやたら言うけど、中国よりは少し早かった程度です。

しかも、戦前に積み上げた海外資産はすべて敗戦で没収されます。これではエリートに頼れないでしょう。今までの資産にも頼れないでしょう。じゃあ、何に頼ったか。海外日本企業は自国とその地の中堅人材を育てたんです。

ここでいう中堅層とは、どういう人材かという、例えばトヨタの例を取りますと、カローラの新型の設計をする「製品設計技術者」だけじゃないんです。設計をするのは最先端のエンジニア（技術者）です。それをつくる生産ラインを設計する人は、「生産技術者」です。この生産技術者は本社にいる。それより工場に張りついて、生産ラインで物をつくっていくといろいろ問題が出るじゃありませんか、それを、どういう理由でそうなのか、ここをこうしたほうがいいということを考えるのが「製造技術者」です（この呼び方はトヨタ風です。企業によってみんな違います。以下、トヨタ用語を使用します）。

また、私がいう中堅層には、Pilot team（パイロットチーム。生産労働者の技能上位 10%）も含まれます。統計はありませんが、私の印象でいくと、大体 30 代前半あるいは半ばの生産労働者の勤続経験 10~15 年の人たちの 3 分の 1 でしょうか。だから位はまだついていないんです。そういう人たちがパイロットチームを組んでやっている。また、それ以外にも、職場で例えば 20 人の生産労働者が働いていれば、そのうちの上半分です。今でいうなら、大体正規社員で多少経験のある人ですね。

つまり、A. 技術者（製品設計技術者よりも、生産技術者や製造技術者）、B. 生産労働者の技能レベル上位 1 割層、C. それを支える層としての生産労働者層の技能上半分層——です。

5-4. 中堅人材の活用

ここで中堅層の活用を説明する前に、エリート人材の活用について説明しましょう。エリート人材が仮に日本企業に来たとします。でもね、エリートとしてあなたに遇しますよと幾ら紙に書いたってだれが信用しますか。結局、先例しかないんです。文書に書いてもまず信用されない。エリートなら、先例をつくるのに時間はかからないんです。1 年たったらばんといいポストにつければいいんです。2 年たったらさらにもっといいポストにつければいい

いんです。だから、ほんの数年でいい先例ができるんです。ところが、中堅層は先例をつくるのに時間がかかる。

今、中堅層の中で一番下の部分、つまり職場の、いわゆるブルーカラーを念頭におきます。ところで、このごろ日本ではブルーカラーという言葉を使わなくなりましたが、よその国と比較するときは、今のところはまだ絶対に必要です。他国では、ホワイトカラーとブルーカラーに非常に差をつけていますから。一例でいうと、解雇の仕方が違います。大卒ホワイトカラーの解雇の仕方は、昔から西欧も米も日本とおなじく希望退職中心です。割増をつけて、肩をたたいて。ブルーカラーは国によっていろいろですが、一番わかりやすいアメリカは、書いてなければ完全に勤続の逆順でしょう。まず、アメリカのブルーカラーは成績査定がないんですから。このごろ一部に査定は出てきましたが、何もないときは入社年月日の逆順に首を切るわけです。規則に書いてなければそうですよ。

まあ、とにかくブルーカラーを例として取り上げます。そうすると、1つの職場に20人ぐらいだとすると、その上半分の10人ぐらいの人たちの働きに着目します。カローラをつくるときに、例えば左前のドアを60秒でつける、そういうことを彼らは1日中繰り返すわけです。でも、それだけなら3日でできるんです、さしあたりは。じゃあ、正社員だとか20年選手なんて要らないじゃないかという、とんでもない。猛烈な能率差があるために、結局、高い賃金を払ってもそのほうが得なんです……。得のようなんです、計算はできないけど。それを以下では説明します。

どんなに立派な工場でも、品質不具合ゼロということはないんですね。どうしても不具合は起こる。例えば自動車の例を取ると、一番簡単な品質不具合は、誤品・欠品です。誤品とは、間違っって別の部品をつけることをいいます。欠品とは、部品のつけ忘れです。なにを簡単なことを、と思うかもしれません。たるんでいるんじゃないかって——。とんでもない。確かに1本の生産ラインは、普通はほとんど1車種しかつくらないんです。あってもせいぜい2車種です。トヨタでいえばカローラのラインは1本。だけど、同じカローラでもものすごい種類があるわけです。最終組み立てを考えますと、まず、取りつけるエンジンは、私が調べたころは70種類を超えているんです。どうして超えているかという、世界中に輸出するからです。例えばアメリカに輸出するとして、テキサスと、カリフォルニアでは仕様が異なるんです。どうしてかわかりますね。州ごとに規制が違うからです。例えば、排気ガス規制が違う。テキサス向けのエンジンをつけたら、カリフォルニアでは売れないんです。さらにトランスミッションは、自動、手動、三速、四速、五速とかあるでしょう。あるいは車体の色まで考えたら、これらをかけ合わせないといけませんから、もう何千種類にもなるわけです。それがばらばらに流れてくるんです。だって、流しようがないじゃないですか。午前10時10分から11時10分まではカリフォルニア向きというやり方じゃないんです。それをやるとなぜ悪いか。需要が変動したときに在庫が増えるからです。

そうすると、どんなに精神力に緊張があっても、誤品・欠品は起こる。いや、起こっても

いいじゃないか、という考え方があるかもしれません。それは最終の検査専門員が調べているんだからいいじゃないか、あるいはラインの途中に検査専門の検査ステーションがあるから、そこでやればいいじゃないか、と。しかし、そうしたらどうなるでしょう。

一番極端な例でいくと、ラインの最終の検査ステーションに任せたとします。そこでエンジンをかけても掛からない。どこかに誤品があったり欠品があってそうなっているのか。ところが、最終検査、あるいは途中の検査ステーションでも、そのステーションに行く前に様々な部品がすでに取り付けられているわけです。そうすると誤品・欠品の箇所が見えないんです。実際はどうしているかという、組立ラインの一番後ろのほうにものすごく腕のいい組み立てのベテランを置いて、彼が自分の仮説で、こういう場合はこういうことが多いということで推理してその箇所をみつけ直していくんです。それは検査の人じゃないんですけど。もっと楽なやり方は、仮に私の隣の人がここで誤品・欠品をやった。僕は隣にいます。そうすると、上には何もないから見つけやすいじゃないですか。あるいは、20人ぐらいの職場だと、上に組みつけられる部品が少ないから見つけやすい。

では、精神さえ集中して、忠誠心さえあれば大丈夫かといったら、とんでもない。だめです。要するに、アルバイトと正社員、非正規と正規の差はそこなんです。一番小さな差ですよ、これは。ベテランの職長に聞くとその見つけ方を非常にわかりやすく説明してくれます。その前に、誤品を起こすようなポジションを少なくとも半年はやっていると、わりとわかる。1週間や2週間じゃだめです。つまり、自分も60秒で自分の仕事をしなくちゃなりませんから、ひと目で、あ、ここがおかしいなとピンとこないとだめだというんです。ピンとくるためには、半年以上はやってなきゃだめだ、といいます。ということは、20人なら、職場の仕事が仮に15あるとします。そうすると、その15の部署を半年ずつやれば、最低7~8年はいるでしょう。そこなんです。これが正規と非正規の差の、一番簡単な例です。

5-5. 中堅層の技能——「製品設計への発言」「生産ライン設計、構築への参加」

中堅層が担う必要な技能の一番面倒な例は「製品設計への発言」です。こういうことを日本の工場だけじゃなくてよその国の現地工場でもやっている。それが日本の海外日本企業の競争力の源です。

つまり、新しいカラーを本社の設計部の大学院卒のエンジニアが設計します。設計には2段階あって、構想設計と詳細設計があります。構想設計は、大体こうしたいということで、そこに詳しく数字を入れるのが詳細設計です。構想設計のときに、そのアイデアを、パイロットチーム——ブルーカラーの上位10%の、技能ですよ、位じゃないんですよ、だから全員がなれるわけではない——その人たちに見せて意見を聞くんです。そうすると、その人たちは設計なんか習ったことはないんですけど、今カラーをつくっているでしょう、今のカラーではここには手が入りにくいのでつくりにくかった、そうするとどうしてもここに不具合が生じやすいから、だからこう変えてくれという具合に意見を言うんです。単に、「そ

れじゃちょっと困る」という言い方だけじゃなくて、「こう変えてくれ」まで言うんです。それはつくり方を知っていないと無理なので、そういう意味ではエンジニアより、ある意味で強いわけです。現場で製品設計の提案ができるだけでも大分違うでしょう。それを海外日本企業で働くタイ人も、イギリス人も、アメリカ人も、僕が見ていると生き生きとやっていますわ。

製品設計は、大体、日本の本社でできるかもしれませんが、特に「生産ライン設計」は、本国でつくったものだけではだめなんです。だって、考えてごらんなさい。早い話が、全く同じカローラをつくる場合でも、日本だとロボットをたくさん使うでしょう。アメリカでも使うでしょう。だけど、タイでは、前は賃金が安いから手の溶接機でやるんですね。そういうふうに変ってくるわけです。

とくにエルゴノミクス ergonomics です。これは造語でして、特にアメリカが厳しいのですが、腰をかがめた作業を全作業の、時間でいって何%以内にしろという規制です。そういう規制は、大体どこの企業も普通は守らないんです。だけど、例えばアメリカのトヨタは、これはショウインドウですから、まず真っ先に守られます。こういうことまで考えて日本の本社は全部、生産ライン設計をできません。

つまり何を言いたいかという、中堅層の活用には時間を要するということです。中堅層に頑張ってもらうには先例が大事です。製品設計への発言や生産ライン設計、構築への参加ができれば、ランクも上がるし、ペイも上がるという先例が大事なのです。ところが、それをするには、1つの職場の中で7、8年はかかるでしょう。時間がかかるんですね。だから、どうしても日本の企業がもうけるようになるまでには時間がかかる。

では、中堅層をどういうふうに変えていくかが問題となります。しかし、それは日本国内の中堅層の人材育成とあまり変わらない。ただ、海外でも中堅層にわりと面倒なことを頼むというのは、これはやっぱり日本が先行だと思います。現在では、かなりの企業が日本人社員を国内・国外要員の別なく育成しています。おそらく、経理はもともと海外に必ず張りついていたんですが、人事も次第にそうなるということです。海外に行けばこなすべき問題が多いですし、本社に一々相談している暇がないということもあります。

6. 今後の日本の雇用

中堅層が海外日本企業で、製品設計への発言や生産ライン設計、構築への参加などの面倒な作業をある程度こなすようにするためには、どうしたらよいでしょうか。現地の中堅層を育てるために、どうしても日本の人が海外に張りつく必要があります。だれが張りつくかといいますと、仮に日本の将来の企業で、国内雇用5万、海外雇用が20万としますと（こういう数字は恐らく5年後か10年後を描いているわけですが）、まず、長期派遣者が必要です。今の世界企業相場では大体0.7%。20万の0.7%ですから1,400人は必要です。じゃあ、1,400人用意すればいいかというと、そうではありません。いつもよそに張りついていたら

技術がおくれますから、結局、何回も出るにしても、海外にでるのは稼働期間の 5 分の 1 ぐらいかなということで、その 5 倍は要るわけです。つまり、7,000 人はいます。さらに、生産ラインを取りかえるときなどにそれ以外に短期出張者が必要です。そういう人は、期間 1~3 ヶ月ほどで短いですが、でも頻繁に出ていきます。

そうしますとおそらく、日本の中堅層で、ブルーカラーだけじゃなくてホワイトカラー（生産技術者や製造技術者はホワイトカラーですね）、あるいは人事、経理といった事務系も含まれますが、そういう人でポテンシャルがある程度ある人はものすごい人手不足となります。

最後に、円高への影響ですが、輸出の場合と違いまして、その影響は中立的でしょう。つまり、円が高くなったらよその国でいろいろ事業拡大するにはいいのですが、もうけた金を日本に持ってくると、円高の場合はわずかな円になりますから。そういう意味でならせば、おそらくは中立的かな、というふうに思います。

このこされた問題は、中堅人材を他国で育てていってその技能を發揮してもらおうというやり方が成功すればするほど、海外日本企業は勝っていく可能性があります。勝ち負けは IMF の収益率を見てください。決して日本は低くないのです。あるいは海外企業の伸び方を見れば、むしろ自明でしょう。

そうすると、言葉は非常にあいまいですが、ポテンシャルの低い人はかえってつらくなる。まずは、他国からの直接間接の競争があります。外国人労働者は、仮にフィリピン、インドネシアから来るとしたら、彼・彼女らはその国で一番貧しい層の出身ではありません。ドイツに行ったトルコ人は、トルコの中の最も貧しい地域、最貧層の出身者ではないんですね。最下層の人には情報は届きませんし、渡航費も工面できませんから、わりとポテンシャルのある人が来ます。そういう人と競争すると、人材のポテンシャルの分布が国によって変わらないとすれば、日本でポテンシャルの低い人はつらいんですね。あるいはサービスへの輸出入が増えれば、そこからの間接の競争も出てくるでしょう。

II. 討議概要

II. 討議概要

1. ポテンシャルのある人材とは？

【A】 中堅人材の重要性について報告がありました。ポテンシャルのある人材についてもお話を伺えればと思います。

【小池】 ポテンシャルのある人材は今日の報告で触れました。補足するなら、ポテンシャルのある人材とは、学歴で見えていくと高校から大学の学部出身者で、わりと大学院ではない。今、大学は、人数の面でいけば昔のブルーカラーの一部に過ぎません。学歴ではそうであって、勤続年数で見れば、入社早々はその候補者であって、日本国内で5年～10年以上の経験のある層になるわけです。

ところで、このごろは、そういう層であれ、それより上であれ、国内志向で外国にはあまり行こうとしない、という話をよく聞きます。今回の報告では、海外に出ないともうけが少ないし、雇用が保てない。だけど、そういう志を持つ人はどんどん減っているんじゃないか、という意見もあるかもしれない。私の印象では、日本がある意味で先進国になれば、例えば物理化学はもともと日本で勉強すればいいのであって、よその国にまで習いに行かないという、ただそれだけの面がある。しかし、それで済むものか。

1990年代の後半に延べ2カ月以上時間をかけて、トヨタに頼まれてトヨタの生産職場を回ったことがあります。30歳前後の、次代の中堅層で中心になるような人に、「どういうoff-JTをあなたは望むか」と聴いて回るんです。そうすると断トツに出てくるのが外国語です。どうしてかという、さきほどの短期出張者に選ばれるためです。短期出張でトルコに一たん行くと、何回もトルコに行くことになる。自分の尊敬する先輩が同じ職場にいと、ほんとうにできるかできないかがわかるわけです。彼がいると機械はあまり止まらないけど、彼が休むとやたら止まるとか、わかるわけです。そういう先輩を見習って自分も、トルコとは限らないけど、オーストラリアに行ってみたいとか。そうするためにはよその国の言葉を少し勉強したい、というわけです。そういうのは、私、本物じゃないかと思うんですよ。

それはね、多分、日本の海外企業の割合が増えれば増えるほど、おそらく増えていくし、もっとはっきり言えば、企業の中で業績を上げるためには海外へ行ったほうが得だと思うんです。アメリカとかヨーロッパはだめですよ、日本と同じですから。だけど、同じ努力だったら、つらいでしょうけれども、伸びゆく国に行くことではるかに業績は上がります。おそらくそういうことが後押しして海外志向は高まるのではないか。もし、その傾向があるとしたら、これはある意味で本物ではないかと思うのです。だから、フルブライトとかの外国への志望の低下なんていうのはどうでもないことなんです。

2. 日本企業の弱点とは？

【B】 例えば日本企業がグローバルな他の外国企業と競争していくに当たって、人材は今現状程度のものであったとして、特にさらに今弱い部分というのはどういうところであると思いますか。

【小池】 私の個人的な意見ですが、日本企業の弱点は、私なりには非常にはっきりしてしまっていて、まず、外国語ではない、ということです。大事なことは、徹底して「日本の職場の仕事の勉強」であるというのが一番言いたいことなんです。

では、どういう職場の勉強かというと、製造技術者であるか生産技術者であるか、あるいはパイロットチーム、つまりブルーカラーのトップ 10%の人であるか、あるいはブルーカラーの技能上位半分の人であるかによって、みんな違うんです。違うのですが、私がいろいろとよその国を回ると、どうしても日本の出向者にもインタビューします。一番成績を上げている、立派だなと思う人は、彼の信条としては英語はしゃべらないんだな。それはアメリカだったんですけど。ブルーカラー出身の方で、その人はメンテナンスをやっていた。そういう方は何人もいます。

ところで話は飛びますが、私は昔、通訳もよくやったんです。そうすると、自分の専門分野でないものは全く通訳できないんです。つまり何を言いたいかということ、現地の言葉をペラペラしゃべるのは、しゃべってもいいけど、それ自体はほとんど何の意味もない、ということです。大事なこと、重要な要点は、例えば生産ラインのことであり、品質不具合だったら、日本であれイギリスであれアメリカであれ、変わらないということです。つまり、それをちゃんとやった人ということだと思えます。

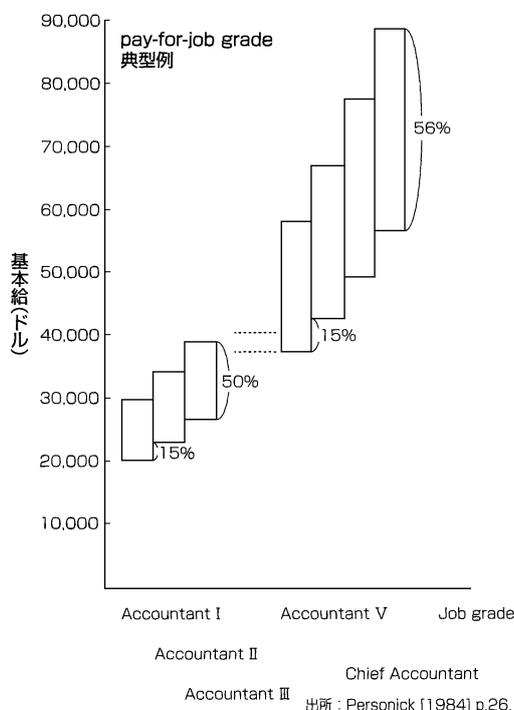
そうすると弱点としては、難しいところでしてね。今の日本は、そういう人を育てるときにわりとうまい方法をやっているんです。うまい方法というのは、よその国であれば、エンジニアに対する処遇と似たような処遇を、ブルーカラーの上半分にしているんです。だから、定昇があり、査定があり、昇格があるんです。西ヨーロッパやアメリカのブルーカラーにも少しずつそれは増えているんですよ、いい統計はないけど。でもブルーカラーに対しては概して、定昇・査定はない人が多い。しかし、じゃあ、その国は、例えば、スウェーデンなりイギリスなりドイツなりでは働く人に一切査定がないかということ、とんでもない。ホワイトカラーは日本と同じように定昇があり、定昇があるということは査定つきです。日本の職能資格と同じように上がっていくんです。たまに上がらない人もいますけど。

つまりそういう点では、むしろ今までのやり方を伸ばしていけばいい。ただ、一番の弱点はむしろ経営システムのほうで、その中でも特に弱点といえるのは、日本のやり方が非能率な方式だ、という誤った理解だだと思います。例えば一例を挙げると、サラリーに対する理解です。

いわゆる先進国のサラリーは、昔の日本の職能給に、資格ごとに上限と下限を明示したものと一緒だということです。投資銀行はカケみみたいなものですから、そういうのは違いま

すよ。だけど、銀行でもコマーシャルバンク、日本の都銀に当たるようなものは基本的にそういうサラリーです。

図：サラリーの図



図をご覧ください³。縦軸に金額を取ります。横軸に職位を取って、job grade が上がるほどだんだん難しくなる。そうしますと、同じ課長なら課長で、例えば、課長は 50 万円などと一本じゃないんです。幅があるんです。レンジレート（範囲給 range rate）といいます。レンジの大きさは、最近はいいい統計がないんですが、概して大きくて、まず、課長クラスで 5 割～6 割です。5 割というのはどういう意味かということ、下限が仮に 40 万円とします。そして上限が 60 万円だとすると、下限の 40 万円を 100 としたら上は 150 でしょう。そうするとこのレンジを 50% というんです。この間、定昇で査定つきで上がっていき、上限に行ったらとまるんです。しかし、実際は止まってもお情け昇給もあるんです。何%ぐらいあるかということについて、すごい論文がアメリカにあります。

アメリカの研究はすごいもので、一流雑誌——アメリカの一流雑誌って、皆さん、聞いたことありますか？ 要するに、相撲でいうと部屋当たりの申し合いじゃなくて本場所に当たるものです。これは結局、3 つなんです、そこに論文を出して 20 年間引用が続くと、普通にいえばノーベル賞、こういうことになります。そういう相場があるんです。その雑誌は、今アメリカが独占してしまっていて、だれでも投稿できます。つまり、雑誌に格があるんで

³ より詳しくは、小池和男（2009）『日本産業社会の「神話」』（日本経済新聞出版社）第 3 章などを参照。

す。それは、第一に、*American Economic Review* というアメリカ経済学会の機関誌。第二に、ハーバードの機関誌で *Quarterly Journal of Economics* (QJE)。第三に、シカゴの *Journal of Political Economy* です。こういうところに掲載された研究です。

ではどんな研究か。個々の企業の人事記録 1 万人分。大卒の 1 万人ですから、すごいでしょ。それを何年分か借りだして、全部計算するんです。そうすると、普通、アメリカは実力主義だから給料が下がるんじゃないかという、とんでもない。下がる人はゼロではない、0.2%です。上に行けば行くほど、さきほど言ったレンジの 5 割の幅は大きいです。もっともアメリカのサラリー、そのレンジはもうわからなくなっています。もう天井がない。幅が数百%なんていうのが出てきているようですから、よくわかりません。

つまり、何を言いたいかというと、これが世界相場なのに、日本の今の人事専門の一部の方は、このようなやり方はおくれていると評価して、非常にたくさん重なっている部分——となりの範囲給と重なっている部分（「重複範囲給」といいます）——をゼロにして、離してしまうのがほんとうのやり方で、しかも、課長であれば 50 万円、部長であれば 70 万円とか、一本でやる、というのです。これがいいという人は欧米のサラリーを誤解している人が多いんですが、これをやったらだめですな。こうした誤解、それにもとづく改悪を私は「日本の弱点」といいます。

だから、働く人材より、むしろ人事担当者、あるいはそれに影響を与える方、いわゆる専門家の方々が問題ではないか、と思います。それは、海外に行けばすぐわかるんですよ。

今日、私はアメリカ、イギリス、タイの話をしました。一番わかりやすいのは、もうなくなった NUMMI (New United Motor Manufacturing Incorporated) です。NUMMI は、トヨタと GM の合弁会社で各 50% 出資でしょう。ということは、トヨタからの出向者も GM からの出向者も両方いるわけです。GM はアメリカで最も伝統ある企業の一つです。

どういうことがわかるかというと、90 年代末から、トヨタでは、課長は定昇がないんです。日本の一部の企業のように。サンフランシスコ近郊の NUMMI で働きますね。GM から来た出向者、あるいは NUMMI が採用した NUMMI 生粋の人もありますね。そういう課長はみんな定昇あるじゃないか、ないのはおれたち日本人だという、こういうばかげたことになる。

つまり、一種の世界相場みたいなものができているんです。それを誤解するということが、一番弱点だと思っています。

3. 中小企業の海外進出の課題、技術の空洞化問題

【C】 日本の業績が悪いときには、例えば繊維関係などでは、やはり海外からの利益で、グループとしてかなり助けられたという話をよくききました。ただ、初期に投資した場合にはそれなりの負担が重くのしかかっていた。大手の企業としては海外に出ていくというチャンス、これを生かしていく。その中で海外を応援していく、人材を育成していくという雇用

の場というものが一方であると思うんですが、いかんせん、なかなか海外に出られない中小企業が今、非常に厳しい状況にあると思います。さらに中小が厳しい中で、技術の衰退、空洞化が今、世間では叫ばれているところです。その辺の技術の空洞化、日本が得手としていましたものづくりに対する空洞化について、ご見解があれば、お聞かせください。

【小池】　まず最初のポイントの、繊維がよその国にいろいろ出ているときに、初期では負担が多い。全くそうなんです。つまり、もうかるようになるまでに、日本企業は時間がかかるんですよ。それを持ちこたえられるかどうか、というのが大事なんです。

エリート人材に頼ると、わりとぱーっといったりするんですけどね。日本も中堅人材だけじゃなくて、エリート人材が来ればそうしてもいいんですが。まず、敗戦国、後発国日本には来ませんわ。だからそういう意味では、あなたのご指摘になったことは、決して繊維だけじゃなくて一般に日本企業のやり方は、どうしても初めは、黒字になるまでに 10 年はかかるんですね。ある意味で、それを覚悟してやるよりしようがない。しようがないけど、結構出ているわけですね。

重要な点とは、技術の空洞化でしょう。ただ、空洞化ということの意味は、さっき、私は矢崎総業の話をしました。矢崎がいい例だと思うんですけど、研究開発は日本に置いているんですね。全部とは限りませんが、1 万人を超える大工場がタイだとかメキシコにある。タイには複数の工場があって 1 万人以上いるわけです。そこで生産をほとんどやるんですね。そうすると、それに付随したいろいろな研究開発もかなりそっちでやることになる。

しかし、一種の研究所のような役割は、依然、矢崎は国内に保持している。それができれば、日本の研究者などがタイの矢崎の工場、あるいはメキシコの工場と人事交流していくことが可能であれば、本社にタイの人やメキシコのエンジニアがやってきて日本人と一緒に研究し、それを持ち帰るという格好になっていくんじゃないでしょうかね。

もし研究開発だけが日本で、製造は全部外国で、ということをする、製造と研究開発は切れます。それをつなぐのは人の交流であって、そのときの人の交流は日本だけが出ていくんじゃない、矢崎のタイ人とか矢崎のメキシコ人とかも来る。それは研究開発ではないけど、もうかなり始まってはいるんです。

例えば、僕が見たり聞いたりした範囲でいきますと、トヨタの部長クラスはもう一部、純粋タイ人、純粋トルコ人です。それが日本人の部下を叱咤激励して本社で仕事している。トヨタは専務取締役位にアメリカトヨタ社長を引っ張ってきて、専務として遇した途端に、簡単に米の会社に引っ張られてやめていったでしょう。日本はやっぱりだめだという議論が多かったんですが、そんなのは別にどうということはない。

タイとトルコのどういう人を探ってきたかといいますと、日本の大学に留学したとか何かじゃない。カローラをつくるので一番成績がいいのはトルコとタイなんです。もちろん日本が一番いいんですけど、かなり多くの面でのびています。イギリスとアメリカはやっぱり落ちてきましたね。そうすると、トルコ人は意気高々になって、かなり時間がたてば自信を

持つようになります。その中からいい人を持ってくるわけです。トルコの方は、もともと基本文法はウラル・アルタイ語族ですから、日本語はうまいんです。タイは日本語の語順と全然違って中国語系の文法ですね。だけど、長くやっていると、タイの操業で何語を使うかという、タイ語と英語と日本語のチャンポンです。日本人もタイ語と英語と日本語のチャンポンでやっているんです。

重要なことは、さっき言いましたが、ペラペラしゃべることじゃなくて事柄をよく理解する、これが決定的に重要なのです。それができれば、指さしなり何なりでかなりできるんです。

次に、中小企業ですが、第一に日本の中小企業はいわゆる先進国より多いんです。ヨーロッパやアメリカより多い。中小企業の全部ではないけれども、かなりはよその国へ行っただけでももうかると思いますね。しかも、さきほどから繰り返すように、よその国へ行っただけで困るのは、外国語で困るということじゃない。仕事の基本をきちっとマスターしていることのほうがはるかに重要で、時間がかかるんです。そういう技能を持った人材は中小企業の中堅に結構いるわけです。はじめのうちは通訳でも何でも使えばいいですよ。そういうことをやっていったら相当できる。中小企業の全部とは思いませんけど、日本で競争力のあるような部分は十分できるというふうに思いますね。

しかも、ビジネスチャンスは伸びていく国ほど大きいじゃありませんか。おそらく、人口からいっても。私は、これからはインドネシアやベトナムだと思いますね。賃金はまだ低い。ベトナムというのは日本ぐらいの大きさで、人口 1 億ぐらいの大国ですね。インドネシアは 2 億ぐらいあるのかな。高賃金ではない国はたくさんあります。それがどんどん伸びてくるんですから、日本にとっては非常に有利な環境だと思っています。ただ、中小企業全部は無理だと思いますが。

4. エリート人材、創造的研究について

【D】 グローバル競争の中で付加価値のあるものをつくっていくということが重要になるかと思うんですけども、そういう意味で言うと、エリート層、先端に触れるような人材を集める必要がありますよね。そういうことはどうでしょうか。

【小池】 そういう面も十分あります。ただ、先端でない部分でありきたりな大衆品、あるいは量産品でも、いかにつくるかで勝負は決まります。

しかも、例えば自動車をとったら、ロールス・ロイスやフェラーリで競争なんかするのはあほです。確かにあれは先端かもしれないけど……。だけど、一見、何も勝ち目がないように見えても、実はつくり方で猛烈に差が出てくる。それで日本は負けなってきたわけですね。おそらく、これから伸びていく国は、西ヨーロッパやアメリカではなくて、多分、かなり東南アジアが出てくるでしょう。そうすると、そういう国は、付加価値が一見高いといわれている最先端の部分よりも、今日私がお話ししたような量産主義みたいなところで出てく

る可能性は大きいんじゃないでしょうか。

エリートというのは、いわゆる大学の中のいい研究者だとか違った業種の人だとか、そういう人とのネットワークという意味もあるんですけど、そういう面はもちろん大事だけど、雇用への寄与力で言ったら、もちろんプラスですけど、そんなに圧倒的ではないのではないかな。よく私が例として出すんですが、フェラーリやロールス・ロイスとゴルフやカローラとは分けて考えたほうがよいということです。

例えば、戦前の綿紡というのは、高級品の毛織で世界と勝負したんじゃないんです。イギリスも日本も基本的には大量の綿糸、綿布、それで真っ向から勝負して、日本は1930年代初期に世界で勝っていったんです。そういう量産品が重要なのではないのでしょうか。高級品はもちろんいいけど、それは高所得の一部の国になっていくんじゃないだろうか。そういう感じがします。日本国内はもう高所得ですから、そういうのもがんばらなきゃいかんと思うけど、海外企業としてはどうでしょうか。

それから、皆さん、エリートという場合に、ほんとうに研究の最先端をやる人は日本で育たないんじゃないか、という議論が昔からあるわけです。それはね、今日の話ではないんですが、実績からいくと全くそうではないです⁴。

実績を簡単に国際比較するのは、結局、特許なんです。特許は、特許条約ができてから各国の統計が非常に整備されてきて、特許の件数がわかります。しかも、単に件数だけじゃなくて、頻繁に引用される特許、つまり重要な特許の件数についてもわかるわけです。そうすると、日本の特許は、日本人が取るのは当たり前ですが、アメリカの特許をどこの国が取っているかという物差しを使うと、これ、今のところは日本の圧勝じゃないですか。これからはわかりませんが。しかも、その日本から他国の特許を取るのはどこが多いかというと、これは日本の弱点だと思んですが、大学じゃないんですね。圧倒的に民間企業なんです。だから、そういうやり方ではなかなか続かないんじゃないかと心配しています。

つまり、何を言いたいかというと、案外日本の民間企業の育て方というのは——日本人に関してです、外国人を採るといのは別にして——、結果的には、少なくともほかの国よりは成功してきたと思います。

なぜ日本の企業のやり方のほうが、多分、いいかというと、最先端の研究というのは、ものすごく失敗する確率が高いんです。ということは、もし成功したら100億、失敗したら首——ちょっと極端に言ってね。そういうことをしたら大半が首ですよ、90何%が。

じゃあ、日本はどうしてきたかというと、今、だめだだめだと言われていますが、日本の報奨のやり方は、成功しても、まあ、せいぜい数十万から100万、200万の報奨金と、あと研究のプロジェクトで自分の提案が通る、研究チームの編成で自分の指名した人を取れるということでしょう。昇進も早くなりますけど、その程度でしょう。

⁴ より詳しくは、小池和男（2009）『日本産業社会の「神話」』（日本経済新聞出版社）第6章「5 特許からみる」などを参照。

そうでないと何が起こるか。成功したら 100 億、失敗したら首——そこまで行かなくても、そういうやり方は、日本の技術者がべらぼうな大金持ちなら大丈夫です。だけど、大抵は普通の家庭ですよ。だから、首になったり給料が下がったら困るわけです。失敗したときに組織がある程度リスクを取ってくれないとだめなんです。つまり何を言いたいかというと、リスクを取る組織がないと困るのです。

リスクを一番取ってくれるのはほんとうは、今の日本の風潮に反してどの国でも政府なんです。税金なんです。だからどこの国も政府の金、特に軍隊の金で研究が進んでいるんです。日本は軍事費が、そう悪くはないけど少ないでしょう。

日本の研究費は、ヨーロッパ、アメリカに比べて、政府からの研究費がかなり少ないんです。圧倒的に日本の企業なんですね。そういう時代に、日本は実績では勝っているのに、それを今、さきほどのサラリーの話と同じで変えようとしているでしょう。青色発光ダイオード訴訟判決での成功報酬はべらぼうですよ。ああいう国際相場を絶したものを日本の相場と思ったら、それは日本の企業は負けます。このような特異なケースを世界の相場と思いこむのがむしろ日本の欠点であり、特異な主張のほうが正しいなんてとんでもない話です。世間相場、つまり競争する他国との相場、例えば製薬会社のスイスの相場は、正確にはわかりませんが、大体、日本と大差ないです。そういう意味の認識ギャップを非常に心配しています。

5. グローバル下での技能継承問題

【E】 日本国内で、工場設備が減っていった場合に例えば海外に出ていく場合、技能を国内で継承させていくというか、それを維持していく方途についてはどうでしょうか。

【小池】 そうですね。それは非常に大事な点なんです、それはおそらくは大学院や学校や研究所ではなくて、技術屋であれブルーカラーであれ、職場の経験が基本です。

その場合の一番の基本は、多分、よその国の技術者と一緒に働くこと以外ないだろうと思っています。日本で幾ら準備しても、フランスへ行って、フランスで働いている製造技術者たちはほとんどがフランス人でしょう。そのフランス人に、ごく少数、例えば 0.7% の日本の技術者が行くわけですね。ラインを変えるときはもっと大勢いきますけど。その 0.7% の人がフランス人にかなりイニシアチブを任せながら、しかし、いろいろコーチしていく必要があります。そうすることで、おそらく相当、日本の 0.7% も伸びていくんだと思うんです。そういうことをする以外しようがないんじゃないか。

それをするためには、つまりはっきり言えば、人事としてなすべきことはある意味では簡単であって、よその国に延べ 5 年行っていなければ部次長にしない、そういう慣行をつくるということだと思います。慣行をもうやっているところもあるんですけど。規則に書いていないんですけど、慣行があればそれは部内でわかりますから、そうしたら、じゃあ、オーストラリアへ行ってやってみようかとか、そういう人が増えていくと思います。そういうことではないでしょうか。

先ほど取り上げた、僕が見ている海外で一番実績あるなという人は、ブルーカラーの出身で、メンテナンスのマネジャーをやっていた。彼は最初から全然海外志向なんかじゃないんです。彼は極端ですから、あまりいい例ではないかもしれない。極端というのは、絶対英語はしゃべらないという信念でやっているものですからちょっと極端なんですけど。

やっぱり海外で働くエンジニアもブルーカラーも、圧倒的に向こうの人ですからね。その彼もそういう人と一緒に働くことで学習することは山ほどあると思うんです。そして、どうしても日本に戻ります。だって、ずっと出っぱなしでは技術が後れますから。日本に戻ってきたときに、同時に、今度は日本の中で生産ラインの設計はもっとこうしてくれという提案力とか、そういうふうなプラスのインタラクションが出てくる可能性があると思います。半ば希望的観測ですけどね。

6. 第三次産業の海外進出とは？

【F】 イギリスが海外進出の先進国とのことですが、海外赴任のイメージをおしえてください。また、イギリスの例でもけっこうですが、サービスセクターは海外展開を含めどのように対応しているのでしょうか。

【小池】 イギリス人が非常に得なのは、どの国へ行っても国語（英語）でやれるわけです。どの国へ行っても旧植民地が多いですから。だから日本よりずっと有利なんですけど、彼らにとってはどうでしょう。つまり、海外派と国内派に分かれているわけじゃないんです。行ったり来たりしているんです。そういう仕組みじゃないでしょうかね。何で海外へ行くかといったら、海外へ行かなきゃ業績が上げられない、業績が上げられなきゃ本社で昇進しないということじゃないでしょうか。

あと、サービスセクターについてですが、私は、これからむしろ海外への進出の速度が上がるのは三次産業だと思っています。例えば一番いい例は保険です。イギリスの例として言えば、一番出ているのはロイズじゃないでしょうか。日本の保険会社は、巨額の損保は結局、イギリスの保険会社に再保険掛けているんです。そうするとロイズの稼ぎは海外じゃないんですかね。その可能性がけっこうあります。そういう格好で、つまり日本のロイズが出る可能性はあるだろうということです。特に東南アジアでは。また銀行も出ます。インベストメントバンクはもともと外で食っているわけですから、あれは別ですが、コマーシャルバンクもどんどん出ていこうと思います。

それ以外、例えば IT 産業は、製造業とくっついて出ていきますね。よくもの造りと非製造業はまったく異質のようにおもわれていますが、いまソフト開発を充分使いこなせない製造業はありえません。また物流のスムーズさを重視しない製造業もあります。そういう意味では両者はむしろ融合している、と考えています。

それと同じで、出ていけない産業はゼロではないけど、むしろ少ないのではないか。日本語障壁にたよっているため、海外では仕事ができず、また海外からの競争もよわい、新聞、

テレビなどではないか。つまり、製造業だけが出ていくということではないんじゃないでしょうか。今までそういうイメージがあるのは、例えば、日本は最初に商社が出るわけですね。商社が出ていっても、出ていった人数はたかがしれているし、向こうでの雇用も、結局はオフィスですから少ないわけです。それに比べて、製造業がパッと出ていくと一挙に数千人雇ったり、矢崎みたいに 1 万人の工場がいくつかがあつたりするというように、そういう意味じゃ目立つ。けれども、サービス業で全く出られないわけではない。どんどん出ていくんじゃないでしょうか。

そういう意味では、今日の製造業で、結局はどこに品質不具合があるかということを経理するわけですが、この推理ということでは三次産業と全く変わらないと思います。そう考えると、出られない産業はそうなくて、後先かもしれないという気がします。少なくとも製造業が出ていけば銀行は行くでしょうね。

7. 日本の外国人労働者の受け入れについて

【G】 日本の将来は、外国人労働者の受け入れに関してどのようにするべきでしょうか、先生のご見解をお聞かせ願いたいと思います。

【小池】 私は、今の日本の外国人労働者の政策立案に関与した一人だと思っているんです。政府関係の最初の研究会の座長をしまして、そのときの提案でほぼ現在まで来ている。そのときの提案の基礎は今も全く変わらないんですが、非常に簡単でありまして、いわば世界市場で競争する競争相手をほぼ倣う。若干プラスアルファする、というのが私のスタンスでありました。私が事実上、1980 年代後半なんですけど、そこでとった政策というか、私の考えは、西ヨーロッパ、アメリカの受け入れレベルプラスアルファなんです。

ところが、余計なことですが、すべての大新聞、すべてのテレビで、「鎖国を続けるのか」との袋だたき状態になりました。それは十分承知していましたが、あまりに他国の実状を知ろうとしない反応にあきれかえりました。

繰り返し言いますが、自分の認識と実態が非常に違えば、つけを払うのは本人です。つまり、西ヨーロッパもアメリカも事実上、外国人が入っているわけです。そのレベルと、今の日本のレベルがどれぐらいで、それにどれぐらいプラスするかという、そういう問題なんです。今の日本を鎖国と叫びたら、西ヨーロッパ、アメリカは鎖国ですよ。日本が開国と叫びたら、西ヨーロッパもアメリカも開国です。西ヨーロッパ、アメリカが非常に大勢入れたのは、1973 年までです。いつからかという、それは実はわからないんです。敗戦後は明らかに入れたんですが、それ以前は植民地から入ってきますから。

そういう意味でいきますと、一番日本が参考にすべきはドイツです。ドイツは、さきほど言ったように植民地がない。かつてはあつたが没収された。そうするとそれ以降の経済情勢の繁栄でやるわけで、その当時の西ドイツは、失業率は 1%ないんです。完全雇用ですね。だから、日本からも炭坑夫が行ったでしょう。トルコやイタリアだけじゃないんです。

そういう意味で言うと、今の相場、例えばどの職種まで入れるかとか、そういうほかの国の実態を調べることがまず第一だと思います。それにプラスアルファ程度であって、それ以上やったら、いずれ生活保護の膨大化につながると思います。ゆっくりやれば問題は少なくなるのですが。

ゆっくりやるというのはどういうことかという、日本の不熟練労働者の大半は、結局、高齢者なんです。そういう人がゆっくり減少するだけの時間を確保すれば、かなり入れても大丈夫ですね。それまで待たないでということになったら、それはまだアジア諸国とは相当賃金差がありますから、外国人労働者の流入は止まらないと思います。

一番いい証拠は技能研修生じゃありませんか。例えば中国はものすごく伸びていますが、中国から技能研修生で来ようという需要は非常にあるでしょう。そうしたらやっぱり、ある種の調整枠みたいなものでやるよりしようがないです。調整枠というのは、繰り返しになりますが、今の西ヨーロッパ、アメリカにせいぜいプラスアルファぐらいじゃないか。職種も人数も。

ストックとして入っている部分は、これは別なんです。過去どれだけ長い植民地の歴史があるかということでストックが決まります。だから、ストックで見たら日本は鎖国というんです。だけど、1974年以降の西ヨーロッパからもう何十年たっていますか。それで新たな流入は今の日本並みかそれ以下だと思います、表向きは。イリーガルで来るのはわかりません。これはどこもわかりません。だから、その辺をちゃんと踏まえないと損だと思いますがね。よその国の実態を、私もそんなにわかるわけじゃありませんが、外国人労働者をご議論なさる方のかかりは無視なさいませぬ。

したがって、西ヨーロッパもアメリカも、いまでは、自分の国の経済に役立つ人しか入れませんよ。EUみたいな共通労働市場にした場合は話がまた別です。逆に言うと、それをちゃんとやっていると、全くフリーの移動となると、EUはこれ以上拡大しないですね。

8. 生活保護の膨大化について

【H】 生活保護の膨大化との方策についてどのように考えますか？

【小池】 ポテンシャルの低い人は、どうしても円高になれば、つまり国際的に高賃金になりますから、そうするとよその国から来るポテンシャルがもう少し高い人に負けるわけです。日本語を使わないとやれない仕事はなかなか負けないんです。でも、「危ない」という日本語さえわかれば、仕事はなんとかできるような分野では、わりと負けてくると思いますね。具体的に言うと、不熟練労働者は、日本の場合はかなりの方がもう高齢者なんです。ところが、海を越えて日本に来る外国人は働き盛りですから、これは負けますわな、同じ賃金なら。

そうすると、日本のポテンシャルの低い方は、結局、日本に残って中小企業で働く。中小企業は、ある意味でいつも人不足ですから可能なんですけど、今までの実績を見ると、必ず

しも全員が長続きするわけじゃないです。そうすると、生活保護はどんどん増えていきますね。そういうことになるのかなという、そういう非常に悲しい暗い話です。

ただ、日本が西ヨーロッパよりまだ少しいいのは、西ヨーロッパは外国人を正規に入れるのはわずかで、人口割にしたら日本よりむしろ少ないわけです。だけど、非正規で今までに入っている方の子供もいるし、親戚もいますから、そういう人たちがどんどん増えて、そういう人たちに対して、フランス人のポテンシャルの低い方たちは職を奪われます。そうすると失業しますから、それはもう不満がうっ積しまして、ルポルタージュや何かを見てると、フランスの酒場とかで小さな小競り合いが起こります。小競り合いが起こると、それに対して外国人労働者は、防衛で立ち上がらないといけませんね。立ち上がるのがだんだん大きくなると、いわゆる暴動。暴動を起こしてない国なんかないんじゃないでしょうか。日本は今まで非常にラッキーで起きていませんけど、ドイツもイギリスもフランスも、暴動というのは長続きしませんから忘れてしまいますけど、みんな複数回起きているんじゃないでしょうか。そうなら暴動がないだけ、まだ日本はいいですね。

そうするためには、多分、生活保護の膨大化も一つのクッションかもしれない。決して明るい話じゃありませんが。

Ⅲ. レジユメ

2010, 11.10 JIL レポートレンド

海外日本企業の人材形成 円高と雇用

1. 中心のメッセージ
通念のあやしさ
2. 先行する西欧、米をみる
3. 中堅人材の重要性
4. のこされた問題

1. 中心のメッセージ

- 1) 海外生産、海外ビジネス活動こそ
日本の雇用、暮らしを支える
- 2) それをこなす人材、その形成、他国の人も
* 通念のあやしさ: 内需拡大こそ
輸出/GDP: 日本、米と先進国中最低
これ以上内需依存できるか、石油
輸出をのばすのも悪くないけれど
- 3) 成功すればするほど問題ものこる

2

2. 先行する西欧、米をみる

21. 海外直接投資の大きさ

*海外直接投資残高／GDP

F、UK>G>US、I>J

90、65%／38／26、25／12%(2007)

* その増加、むしろここ20年

あらたなグローバル時代

日本が絶望するほどの遅れではない

3

図表1 直接投資の大きさ直接投資残高／GDP

(%)

	日本	米	英	独	仏	伊	米新
1980	1.9	7.7	14.5	4			1.6
1981	2.1	7.3	16.6	4.7			1.9
1982	2.7	7	18.6	5			2
1983	2.7	7.8	18.2	4.8			2.1
1984	3	6.9	20	5.2			3.2
1985	2.4	9.2	21.6	6.9			3.9
1986	2.9	12	21.6	6.5			4.3
1987	3.2	12.6	22.8	6.8	5.8		4.3
1988	3.8	13.7	22.3	6.9	5.3		4.5
1989	5.3	15.3	23.4	8.1	7.8		5
1990	6	12.7	23.5	8.6	9.2		5.6
1991	6.8	14	23.1	8.4	10.8		5.8
1992	6.5	12.6	26.8	7.3	11.6		5.8
1993	6	15.9	26.5	8	12.5		8.3
1994	5.8	16.2	26.4	8.8	19.2		8.9
1995	4.5	18.4	27.8	10.8	23.9		10
1996	6.4	20.6	28.6	10.3	30.7		9.2
1997	6.4	22.6	25.2	13.7	42		15.2
1998	7	26.1	35	16.7	50.7		13.8
1999	5.7	30.6	47.1	19.3	55.4		15.1
2000	6	27.4	62	24.5	71		16.4
2001	7.3	22.9	61.1	29.1	67.2		16.3
2002	7.6	19.3	63.9	29.9	61.5		17.8
2003	7.9	24.9	69.5	29.7	67		18.7
2004	8.1	28.1	59.2	29.6	68.3		16.3
2005	8.5	28.4	55.5	29.8	70		16.7
2006	10.3	22.4	59.6	34.7	87.4		28.3
2007	12.4	25.9	65.4	37.7	94.4		25.9
2008	13.9	25.9	58.6	33.7			25.9

出所：IMF, International Financial Statistics, 2009 またそれによって遡る。

4

22. 直接投資の収益率

- * これまで海外日本企業の収益率低い
ていねいな研究も
非上場、雇用ののびなどで観察
- * 1996年IMF統計の新集計
Balance of Payments Statistics
- * 日本の収益率は悪くない
UK > US, J > G, F, I
なぜか

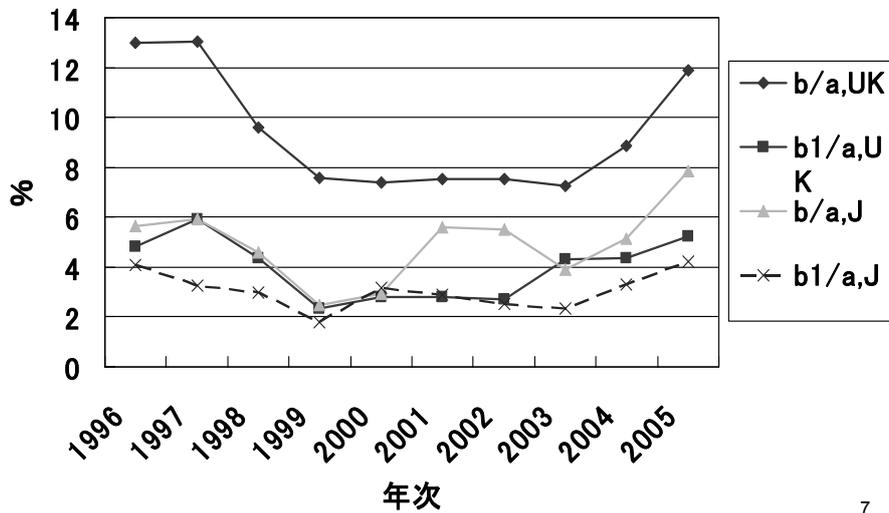
5

図の説明

- a: 海外直接投資残高
- b: 海外直接投資からの所得
 - b1: 配当あるいは支払われたその事業所の利益
 - b2: 再投資あるいは内部留保
 - (b3: 利子収入、少ない)
- * 海外投資からの所得
 - 海外証券投資からの所得
 - 海外直接投資からの所得

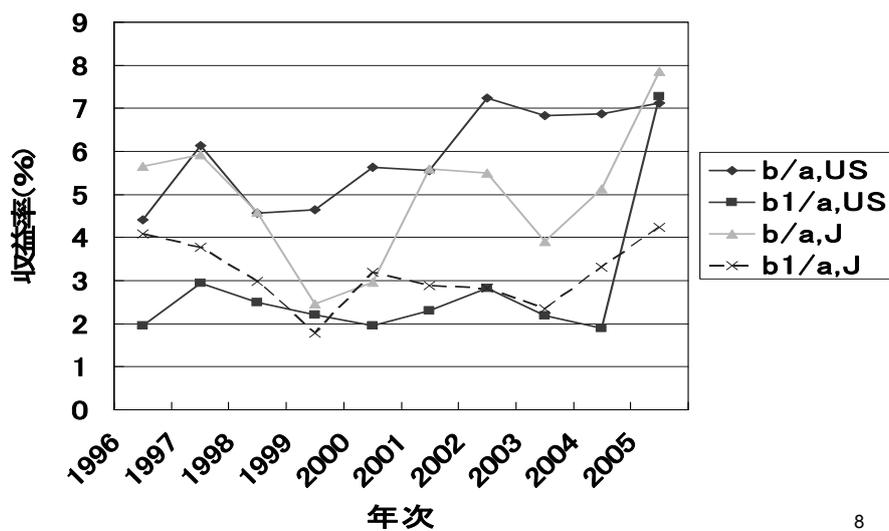
6

図1-1 直接投資収益率の日英比較



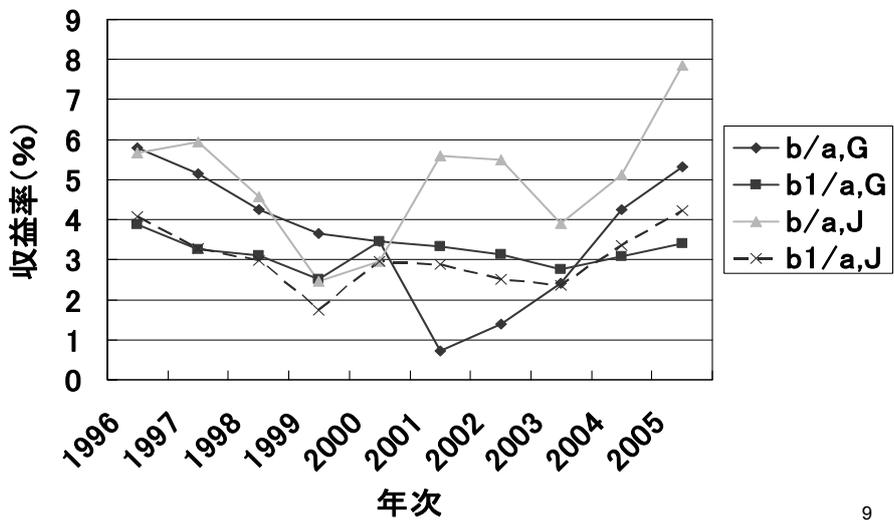
7

図1-2 直接投資収益率の日米比較



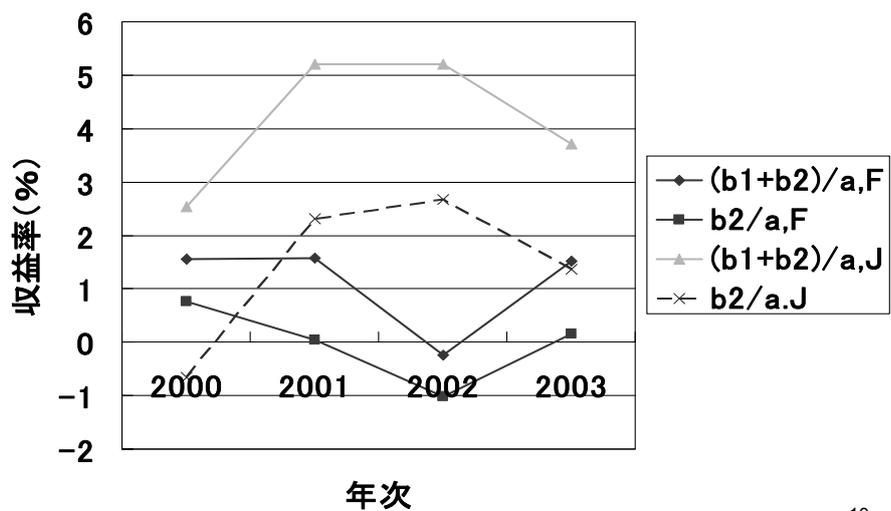
8

図1-3 直接投資収益率の日独比較



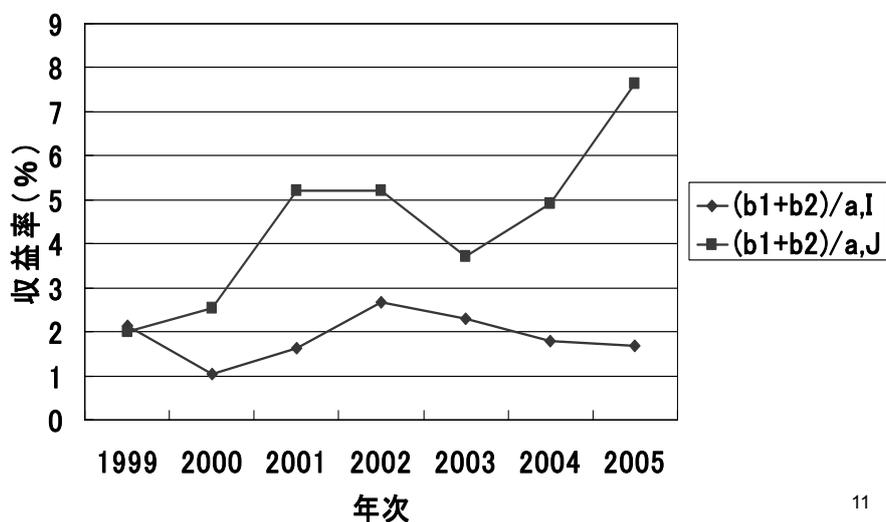
9

図1-4 直接投資収益率の日仏比較



10

図1-5 直接投資収益率の日伊比較



11

23. 海外直接投資からの収益

* 海外直接投資からの収益/GDP

西欧米、高い、UK>US, G, F>J>I

6%、2-3%、1%、0.5%

日本、2001-2006年間に倍増か

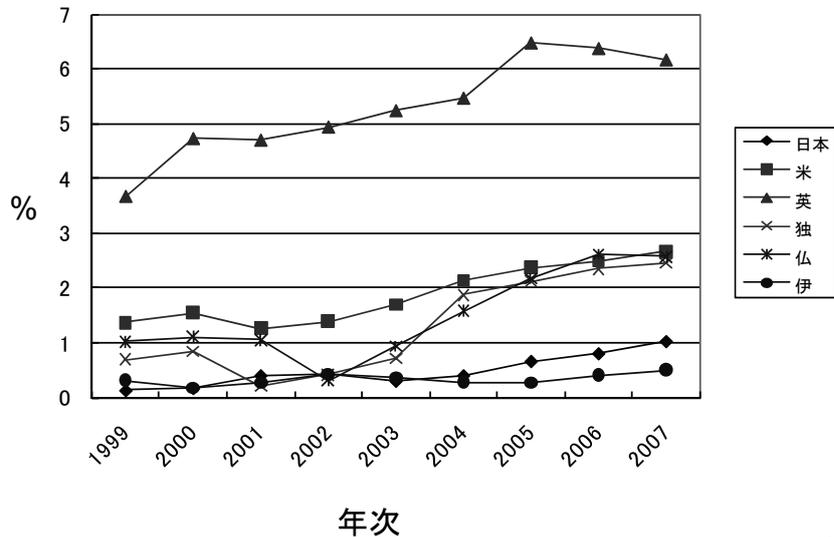
0.41%、1.03%

2, 3倍で米仏なみになる

よほど失敗しないかぎり達成する

12

図2 直接投資所得(受入)／GDP



図猪木project2

出所: IMF, Balance of Payments Statistics Yearbook, 2008
ただしGDPのみはIMF, International Financial Statistics

13

24. 海外直接投資からの純収益

* GDPを押し上げる効果

UK > US > F > G > J > I

2.5%, 1.7%, 1.3%, 0.8%, 0.7%

* 2倍でUS, Fのみ

2002-2007年、倍増以上、0.3%—0.7%

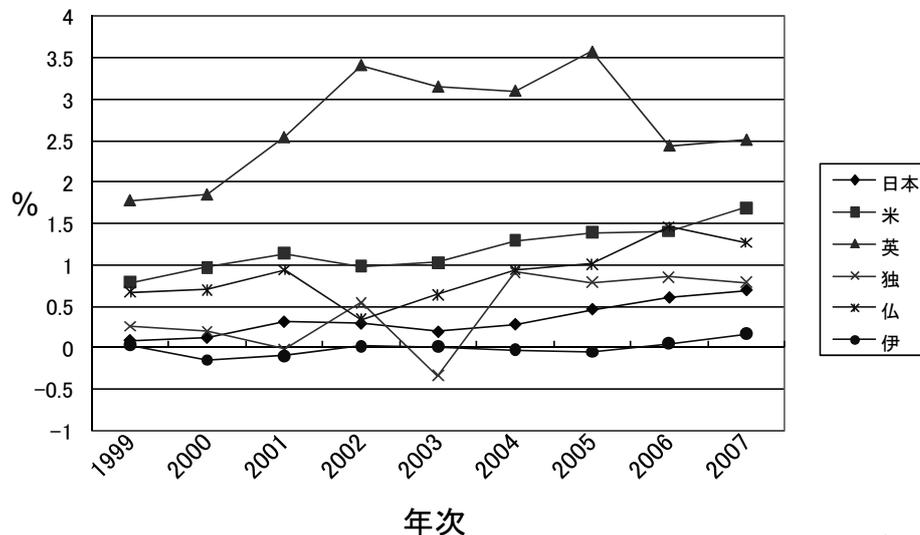
案外近いうちに

* 細かい論点: 他国での再投資の把握

2国の税務署、算出、なお不詳多し

14

図3 直接投資所得(受入－流出)／GDP



図猪木project3

出所: IMF, Balance of Payments Statistics Yearbook
GDPはInternational Financial Statistics

15

25. 海外企業に注目するきっかけ

- * 英国企業へのインタビュー
企業の従業員数、国内3千、全世界3万など
- * そうした時代、いま日本で
今後ますます大きく、すでにヤザキなど
- * 競争力こそ肝要
競争相手: 多くの先進国企業
より低賃金の有望な地元企業
中進国企業: 競争を生き抜く

16

3. 人材、技能の重要性

31. 中堅層の人材

- * とくに中堅層の人材、その形成の重要性
 - 天然資源、英仏などの独占、植民地支配
 - エリート人材、これも米英仏の独占
 - 日本、後発、さらに敗戦ですべて没収
- * 日本海外企業:採算まで時間がかかる
 - 促進策:先例の必要
 - エリートの活用先例は短期でよい
 - だが、中堅層の活用には時間を要する

17

32. 必要な技能

- * 高次な段階:innovative
 - A. 製品設計への発言
 - 製造技術者、生産労働者の上位層
 - B. 生産ライン設計、構築への参加
 - 製造技術者、生産労働者の上位層
 - 本国の生産ライン設計だけで充分か
 - ローカルコンテンツ、ergonomics
 - Pilot teamの働き

18

つづき

C. 生産職場での変化と問題への対応

品質不具合

検出: 誤品、欠品

原因推理、直し

設備の不具合

生産量の変動など

職務再編成

19

33. Potentialのある層

- * 担当する仕事、一見部下の人数は少ない
実際、担当する文化、はるかに広く
おもわぬ問題がたえず、より深く
- * 国内、海外要員の別なく、経理も人事も
- * 海外の人とともに働く
世界をまたにかけて、UKの面白さ
中堅層の活用、日本の先行か

20

34. 技能形成、その地で

- * 関連の深い範囲内で広く、深く
かなり成就、日本レベルまでいかなくとも
小池「海外日本企業の人材形成」2008
トヨタ、米英タイ工場の比較
- * C パイロットチーム
B 製造技術者
A 生産技術者
- * いまや日本本社で日本人部下を叱咤勉励

21

35. 技能の形成、国内で

- * 日本人も技能向上
国内経験と国外経験の相互作用による
国外からのlearning
日本からの指令少なくなる
自分の判断で
たえず未知の問題に直面
- * 先輩をみて海外へ
いまの議論：国内志向、先進国なみか

22

36. 必要人数

- * しかし少人数でよいか？
- * 前提: 近い将来の日本企業
国内雇用5万、海外雇用20万
- * 長期派遣者、その0.7%
稼働期間の1/5が海外、計7,000人
- * 短期出張者、その数倍
期間1-3か月、しかしひんぱんに
potentialのある人はすべて、不足

23

37. 円高の影響

- * 中立的: ならして
円高: 他国への進出に有利
しかし得た利益の円換算には不利
- * 英国企業の例
輸出からの赤字: -3% / GDP
しかし直接投資からの黒字: 2.5% / GDP
それでなんとか雇用を

24

4. のこされた問題

41. 問題

- * うえの方策が成功するほど問題が
- * ポテンシャルの低い層
 - 1) 他国からの直接間接の競争
 - 外国人労働者、その国の最貧層でない
 - サービスへの輸出入の拡大
 - 2) 西欧: 自国のその層、競争に敗れ
 - ちょっとしたことで紛争、暴動
 - 3) 通念のあやしさ、日本鎖国、開国せよ

25

42. 方策

- * 利点をのばすことこそ最良の方策
 - 断然海外経済からの収益が国内雇用を
 - 海外日本企業: その地の人材の育成、活用
- * 中小企業で: 日本は中小企業の多い国
- * よい方策?
 - 生活保護の膨大化か

26

Ⅳ. ビジネス・レーバー・トレンド研究会報告書・

既刊シリーズ一覧

IV. ビジネス・レーパー・トレンド研究会報告書・既刊シリーズ一覧

「労働紛争解決法制の新たな展開の中での企業内紛争解決システムの役割」

報告者：山川隆一・慶応義塾大学法科大学院教授 (2004年7月13日報告)

「パートタイマーの組織化と意見反映システム——同質化戦略と異質化戦略」

報告者：呉 学殊・労働政策研究・研修機構研究員 (2004年7月27日報告)

「改正特許法は職務発明の実務をどう変えるのか——手続き規制の新たな展開」

報告者：土田道夫・同志社大学法学部教授 (2004年9月30日報告)

「均等待遇の国際比較とパート活用の鍵——ヨーロッパ、アメリカ、そして日本」

報告者：水町勇一郎・東京大学社会科学研究所助教授 (2004年10月13日報告)

「65歳継続雇用時代にどう備えるか？——改正高齢法で求められる労使の新たなルールづくり」

報告者：岩村正彦・東京大学法学部教授

藤村博之・法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

(2005年1月25日報告)

「メンタルヘルスで求められる使用者の健康配慮義務とは？

——適正労働配置義務と採用後精神障害者の職場復帰」

報告者：水島郁子・大阪大学大学院法学研究科助教授 (2005年2月7日報告)

「育児・介護休業法改正と両立支援の課題

——育児・介護休業の対象労働者の拡大と次世代法の本格実施を受けて」

報告者：佐藤博樹・東京大学社会科学研究所教授 (2005年2月15日報告)

「『成果主義』成功のポイント——人事データによる成果主義の検証から」

報告者：阿部正浩・獨協大学経済学部助教授 (2005年7月20日報告)

「働く過剰——希望学の視点から若者の人材育成を語る」

報告者：玄田有史・東京大学社会科学研究所助教授 (2005年10月3日報告)

「事業再生における労働組合の役割とは？——再生企業における労使の取り組み事例を中心に」

報告者：藤本真・労働政策研究・研修機構研究員 (2005年10月28日報告)

「ホワイトカラー・エグゼンプションについて考える——米国の労働時間法制の理念と現実」

報告者：島田陽一・早稲田大学法学学術院教授 (2005年11月25日報告)

「企業の技能継承問題と若年を活かす職場のあり方——2007年問題における企業のバラエティー論から」

報告者：太田聰一・慶応義塾大学経済学部教授 (2006年7月6日報告)

「改正均等法をめぐる法的留意点——企業や職場は具体的にどのように対処すればよいか」

報告者：奥山明良・成城大学法学部教授 (2006年8月29日報告)

「ワーク・ライフ・バランスの実践とその効果——人材戦略としての意義とその活用を考える」

報告者：武石恵美子・法政大学キャリアデザイン学部助教授 (2006年12月13日報告)

「改正パートタイム労働法をめぐる法的留意点——企業や職場は具体的にどう対処すればよいか」

報告者：富田 望・厚生労働省雇用均等・児童家庭局短時間・在宅労働課調査官
(2007年7月11日報告)

「コールセンターの雇用と人材育成に係わる実態と課題」

報告者：仁田道夫・東京大学社会科学研究所教授 (2007年7月24日報告)

「平成19年度労働経済の分析」

報告者：石水喜夫・厚生労働省労働経済調査官 (2007年9月4日報告)

「労働契約法の意義と法的留意点」

報告者：野川 忍・東京学芸大学教授 (2008年3月5日報告)

「ホワイトカラーの労働時間管理のあり方——名目的管理監督者問題をきっかけに」

報告者：大内伸哉・神戸大学教授 (2008年5月30日報告)

「グローバル経済下における高度外国人材の有効な雇用管理とは？

——高度外国人材の採用と雇用の現状と課題」

報告書：白木三秀・早稲田大学政治経済学術院教授 留学センター長
(2009年9月26日報告)

「平成 20 年労基法改正と法的留意点

——月 60 時間超時間外労働部分の割増賃金率 50%以上引上げ義務化等」

報告者：富田望・厚生労働省労働基準局監督課調査官

(2009 年 2 月 26 日報告)

「改正労働基準法について——平成 20 年改正労基法及び省令・告示・施行通達の解説」

報告者：奥山晃正・厚生労働省労働基準局監督課法規係長

(2010 年 8 月 27 日報告)

「高齢者就業率の規定要因——定年制度、賃金プロファイル、労働組合の効果」

報告者：山田篤裕・慶応義塾大学経済学部准教授

(2010 年 1 月 26 日報告)

「改正育児・介護休業法の施行に向けて」

報告者：山口 正行（厚生労働省雇用均等・児童家庭局職業家庭両立課 課長補佐）

(2010 年 2 月 5 日報告)

ビジネス・レーバー・トレンド研究会

海外日本企業の人材形成——円高と雇用——

発行年月日 2011年2月8日

発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

URL:<http://www.jil.go.jp/>

(編集) 調査・解析部 TEL : 03-5903-6284

印刷・製本 ヨシダ印刷株式会社
