

国際競争力と専門人材

取締役研究理事 小野寺 英機

<要旨>

1. 最近、日本の人的資源に関する評価が急速に低下している。
2. 他国より長引いた金融危機処理、産業構造の変化にともなう人的資源の評価軸のシフト、世界的なコアビジネス志向などを契機に、日本の人材には国際競争上必要とされる高度専門能力が不足していることが明らかになったからである。
3. その背景としては、国内における外国人材との競争の欠如が第一に挙げられるが、日本社会に強い組織志向やジェネラリスト志向、高度専門能力に対するニーズの低さ、アマチュアを好む社会的風潮などの伝統的要因も影響している。
4. 「個の時代」への移行は伝統的要因の多くを変質させ、国内市場のグローバル化と相俟って、専門人材の社会的地位を引き上げていくと予想される。
5. 専門人材の育成には長期的視点が不可欠であるが、当面は専門能力の市場価格の設定、外国人の参入による人材市場のグローバル化等など、人材市場の市場機能発揮を促進する諸施策を、産業界挙げて推進することが望まれる。

1. 急低下する日本の人材への評価

「人的資源こそ日本経済の強み」という内外からの評価が過去のものとなりつつある。特にここに来て海外からの評価が急速に低下している。

スイスのビジネススクールIMDの国際競争力ランキングで、日本の人的資源の順位は、95年には第1位であったが、97、98年は第11位、99年は第13位にまで低下した。

また、日本発の世界経済危機が真剣に心配された98年には、ロンドンの「エコノミスト」誌など海外のメディアは、危機の深さを理解できず適切な処理策を打ち出せない政治家や官僚の「驚くべき（無）能力」を、異例の頻度をもって非難し続けた。

さらに、世界169カ国中155位というTOFELの結果は、急速に進行する経済のグローバル化に不可欠な能力を、日本の人材が絶対的に欠いていることを明らかにした。

このような海外からの評価の急変に違和感を覚える日本人は少なくないだろう。評価を急変させた背景には次のような要因が考えられる。

- (1) **金融危機の長期化**：評価の転換のきっかけとなったものは、日本の金融危機が長引いたことである。膨大な不良資産の積み上げは、リスク判断能力など基本的な金融スキルの欠如を露呈し

たが、それ以上に影響が大きかったのは解決に手間取ったことである。同様の経験をした他の国々と比べ、政府や経営者が迅速なリーダーシップを発揮できなかったことは、指導層の課題対応能力の欠如を露呈した。

- (2) **金融ビッグバン**：国内市場の開放を契機に、それまでの保護政策に起因する高度金融スキルの遅れ、特に新型金融商品開発など先端分野での専門能力の不足が顕在化した。
- (3) **評価軸のシフト**：先端産業がエレクトロニクスなど製造業から情報や金融などサービス産業にシフトするなかで、国際競争力の源泉として、画期的なアイデアを出せる「人材」の層の厚さがより評価されるようになった。
- (4) **世界的な専門能力の水準アップ**：企業のリストラクチャリングが遅れた結果、世界的なコアビジネス(専門化)志向の流れの中で、日本の専門能力は相対的に低下することとなった。

2. 専門能力が重視されない日本型人材

このように海外からは、専門能力をもつ人材不足が強く指摘されているにもかかわらず、日本社会の対応はこれまでのところ非常に緩慢である。人材不足の問題が強く認識されているのは、金融など最近になって国内市場を開放した分野にかぎられ、国内市場に依存する膨大な分野での認識は未だ十分でないからである。

またこれまでの日本の組織におけるスペシャリストの位置づけも、人材不足の認識を遅らせている要因のひとつである。多くの人が自分の到達目標とする、トップ人材の備えるべき要素として、専門能力が重視されてこなかったことも影響している。特定の分野に特化したスペシャリストは視野がせまい、とはなから前提され、常にジェネラリスト人材の下位に置かれてきた。スペシャリストからトップに昇進する途は閉ざされてきたのである。また終身雇用制度のもとでは、組織内流動性が限定されるスペシャリストは、雇用者にとって歓迎される存在ではなかった。

社会一般においても、「専門家」あるいは「プロ」という言葉に本来含まれるべき尊敬の念が欠けていて、むしろアマチュアは清潔、プロはダークという強い思い込みからか、否定的な状況で使用されることが多かった。つまり、専門家とかプロ、スペシャリストという言葉の響きは、必ずしも理想的な人材のイメージにつながらなかったのである。その背景には以下のような要因がある。

- (1) **専門能力へのニーズの少なさ**：伝統的な同質社会では、高度な専門能力を必要とするほどの複雑な問題が少なかった。
- (2) **個人より組織を重んじる傾向**：小集団によるカイゼンが日本製造業の強みとされたように、個人の限界を組織で発展させるという考え方が強かった。
- (3) **競争より調和を望む傾向**：競争による専門能力強化より、平均的人物をそろえてメンバー間での問題の発生自体を少なくするほうが優先された。上になつ者にとってもその方が管理しやすい。

3. 専門人材を育む「個の時代」

独創的人材の不足をいち早く認識した経営者団体などからは、ここきて「個の時代」の実現がさげられるようになってきた。これまでの組織重視の発想が、優秀な人材の可能性を奪ってきたのではないかと真剣に認識されてきたからである。

一方では、これまでの伝統的諸組織の枠組みが崩壊し始め、人々は組織への所属意識を失いつつある。特に若い世代に顕著であるが、大きな組織や団体をベースにした発想や行動様式は既に存在せず、仲間や自分をベースとしたものが主流となりつつある。

経営者団体の求めるものと、現実の社会に起こっている現象とはオーバーラップするものではないが、しかし組織から個人へという流れの基調は同一のものである。

このような流れは上に述べたような日本社会の伝統を変えていくから、ビジネスにおいては、人材の重要性をますます強く認識させることになると予想される。

しかもそれは、国内市場のグローバル化によってさらに加速されるだろう。外国企業の日本市場への進出によって国際市場と国内市場のボーダーレス化が進行し、メガ・コンペティションに勝ち抜くためには、高度専門能力の必要性がますます痛感されるようになるからである。

したがって日本の国際競争力を高めるために現在必要とされるのは、専門能力を備えた人材（専門人材）の層をあつくしていくことである。

4. 人材市場の市場機能発揮

専門人材の層をあつくするといっても、短期間に人材を育成することは難しい。社会全般および企業の教育訓練制度の充実など、多方面における長期的対応が必要である。しかし長期的な対応による自然形成を待つだけでは間に合わない。

専門人材が正当に評価される環境を前倒しで実現していく対策が必要である。そのための近道は、やや抽象的に聞こえるが、専門人材市場の市場機能をもっと発揮させることではないだろうか。そのために特に必要なことは次の2点と思われる。

(1) 市場が決める専門能力価格

言うまでもなく、市場は価格を通じて機能発揮する。価格である報酬水準を、市場を通して決定していくプロセスを創り出すことがまず必要である。幸いなことに、おそらく専門人材市場では当面供給不足現象が生じるため、今後は需給関係を従来以上に反映する報酬水準、すなわち市場価格形成の方向が強まっていくだろう。一方年俸制の普及が進む個々の企業では、専門能力の内容や水準を明確化し、これまで以上に厳密に、それに見合う価格（報酬）を設定する方向で努力が進められていくだろう。

この二つの動きを延長すると将来的には、これまで企業ごとに決定されてきた職能給等に代わって、専門能力に対応した価格（報酬）が市場を通して決定されていくことになる予想される。この動きを、産業界を挙げて加速させることが望ましい。

雇用市場の流動性を高めるための諸施策は、既に多方面から提言されているが、たとえば公的資格制度のきめこまかな充実などもその一つとなろう。現在の公的資格が企業に重視されていないのは、中途採用などを前提としてこなかったからであるが、既に中途採用が広がる中で、企業も能力判断、給与設定の目安を欲している。

そのためには、まず現実の企業ニーズを反映した能力水準が公的資格に反映されることが重要である。公的資格の種類、内容をきめこまかに点検していき、各々の資格に対応した給与水準が広まれば、徐々に横断的市場が形成されていく。

それにあわせて資格獲得の研修プログラムや研修機関も充実され、長期的には公的高等教育制度の在り方にまで議論を進めることになる。また専門人材の実績を評価する第三者機関なども生まれていくだろう。

(2) 人材市場のグローバル化

国内だけでは供給が限られている専門人材を、外国から調達できるしくみが必要である。問題は外国の専門人材が日本で働きたいという誘因を作らねばならない。スポーツ選手のような高給はムリとしても、出身国以上の給与水準は必要であろう。フィンランドではハイテク人材の不足に対応して、高度技能をもつ外国人には税を優遇する制度を新設したという。

おそらく最大の問題は言語にあるだろう。外国人に日本語の習得を要求するだけでなく、日本の側でも英語で仕事のできる職場環境を作らねばならない。それも個別企業の努力では不十分である。たとえば経営者団体等が音頭をとって、上場企業では日本人専門人材の採用基準に外国語を必須とし、英語を半公用語とすることを義務づけるくらいの強制措置が必要である。さもないと日本にやってくる外国人専門人材は限定されるから、市場の質の向上に時間がかかって結局は日本の競争力の向上に寄与しない。実際に日産自動車のように、役員や管理者層が英語をしゃべらざるをえない企業が出始めたことは、この動きを推進する追い風である。外国に匹敵する人材を国内で育成する一番の近道は、外国人人材が日本の市場で活躍できる体制を構築することである。