

三重労働市場の時代

グローバル流動人材獲得競争と日本企業

調査部 経済調査チーム
 主席エコノミスト

河田 皓史
 080-2074-8973

hiroshi.kawata@mizuho-rt.co.jp

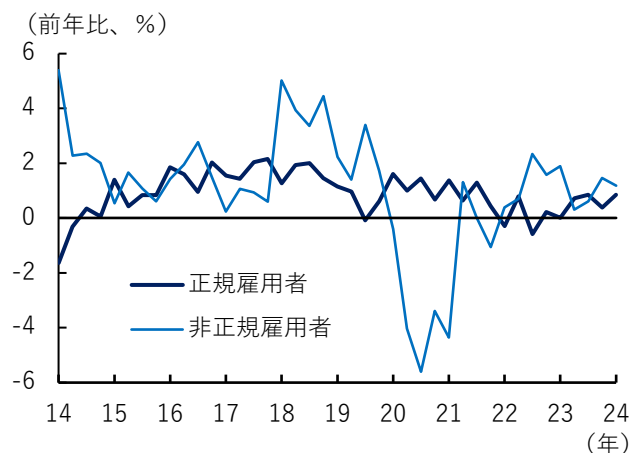
- 日本では長年「二重労働市場」論が唱えられてきたが、海外で働く日本人と日本で働く外国人の増加に伴い、最近では「三重労働市場」化が進展しつつあるように見える
- 「グローバル流動人材」は、①国をまたぐ労働移動への抵抗が小さい、②スキルに見合う待遇を要求する、③「JTC」への嫌悪感が強い、という点で特徴づけられる
- 低成長・低賃金・円安が重なって日本で働くことの魅力は低下している。脱「JTC」も含めて、グローバル流動人材に選ばれる国になるための取り組みが必要

1. 労働市場の流動化が進む中での「グローバル流動人材」

日本の労働市場について議論する際、「二重労働市場 (Dual Labor Market)」の構造がよく指摘されてきた。具体的に何を以て「二重」とするかは、論者や文脈によって異なる。「内部労働市場 (企業内労働市場)」と「外部労働市場 (転職市場)」という二分法のイメージで語られる場合もあれば、「正規雇用者の労働市場」と「非正規雇用者の労働市場」とで二重とすることもある。

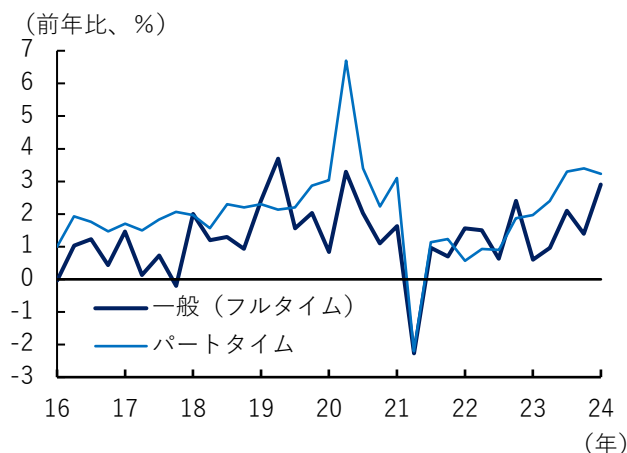
具体的にどのような二重性を想定するかは区々ながら、「労働者のタイプごとに異なる労働市場が存在する」という発想は、アカデミア以外も含めて多くの人々に共有されている。例えば、日本銀行 (2018) は「正規雇用者と非正規雇用者で賃金決定メカニズムが異なるという、わが国に特徴的な労働市場」を指摘している。

図表1 正規・非正規別の雇用者数



(出所) 総務省「労働力調査」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

図表2 一般・パート別の賃金



(注) 共通事業所ベース。所定内ベースの時間当たり賃金
 (出所) 厚生労働省「毎月勤労統計」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

働市場構造」を所与として賃金に関する議論を展開しており、日銀スタッフのような政策当局者にとっても以前から馴染みのある考え方であることがわかる¹。確かに、正規雇用者と非正規雇用者（あるいは一般労働者とパートタイム労働者）では、雇用者数の動きも賃金の動きも異なるため、正規・非正規を一緒くたに考えてしまうと本質的なメカニズムが見えづらくなることがあるだろう。

例えば、正規・非正規別の雇用者数の動きをみると、正規雇用者は安定的に増え続けているのに対して、非正規雇用者は増減の振幅が大きい（図表1）。特に、コロナ禍初期には非正規雇用が大きく削減され、増加を続けた正規雇用者とは対照的な動きであった²。賃金についても、一般労働者（フルタイム労働者）とパートタイム労働者で伸び率の水準が異なる（図表2）。こうしたデータをみると、労働者のタイプごとに異なるメカニズムで雇用・賃金が決定されているとの発想に至るのは自然ともいえる。

多くの場合、二重労働市場論は「流動的な労働市場」と「非流動的な労働市場」の二分法に依拠している。本稿では、「グローバル性の有無」によってさらに市場が分断されて「三重労働市場」化が進みつつあるのではないかという観点から、そのインプリケーションについて考えてみたい。三重構造としては、具体的に「グローバル流動人材市場」、「ドメスティック流動人材市場」、「ドメスティック固定人材市場」の3つを想定する。それぞれの人材について、図表3のように特徴づけることができる。「グローバル流動人材」の特徴は、①国をまたぐ労働移動への抵抗が小さい、②スキルに見合う待遇を要求する、③伝統的な日本企業（いわゆる「JTC（Japanese Traditional Company）」）の組織文化に対する嫌悪感が強い、ということである。「ドメスティック流動人材」の獲得競争は国内企業との競争だが、「グローバル流動人材」の獲得競争には海外企業との競争という側面も加わるため、日本企業全体としての賃金水準や文化がプラスにもマイナスにもなり得るのがポイントである。

図表3 三重労働市場を構成する人材のイメージ

	特徴	海外転職	国内転職
グローバル 流動人材	<ul style="list-style-type: none"> ・国をまたぐ労働移動への抵抗が小さい ・スキルに見合う待遇を要求する ・「JTC」への嫌悪感が強い 	積極的	積極的
ドメスティック 流動人材	<ul style="list-style-type: none"> ・国をまたぐ労働移動への抵抗が大きい ・国内での労働移動への抵抗は小さい ・スキルに見合う待遇を要求する 	消極的	積極的
ドメスティック 固定人材	<ul style="list-style-type: none"> ・国をまたぐ労働移動への抵抗が大きい ・国内での労働移動への抵抗も大きい ・スキルに見合う待遇を要求しない (またはスキルセットが弱く交渉力が小さい) 		消極的

(出所) みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

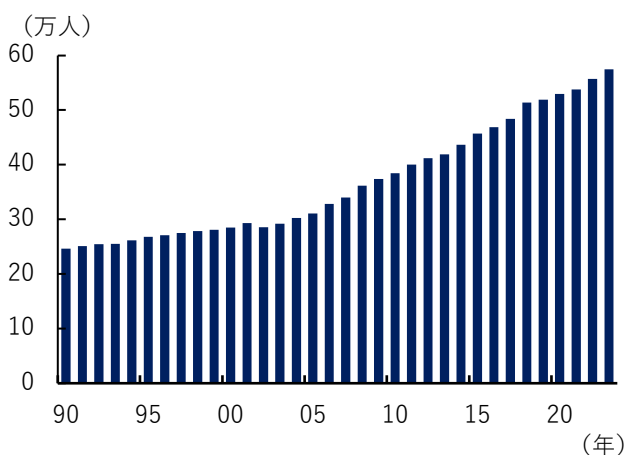
2. 低成長・低賃金・円安により日本で働くことの魅力は低下。「JTC」も足枷に

この1~2年で急に目立つようになったのが「海外に出稼ぎに行く日本人」である³。中高年層にとっては「外国人が日本に出稼ぎに来る」のが見慣れた光景であって、日本人が海外に出稼ぎに行く姿は想像し難かったのではないだろうか。だが、多くの人が「オーストラリアにワーキングホリデーで行っている人の月収が100万円」や「アメリカのすし職人の年収が3,000万円」といったエピソードを耳にしたことがあるだろう。もちろん全員がそこまで順風満帆ではないだろうが、他の先進国との賃金格差が拡大する中（あるいは新興国との賃金格差が縮小する中）、日本人にとってすら「日本で働くこと」の魅力が低下傾向にあることは否めない。実際、全員が経済的理由ではないだろうが、海外永住者数は一貫して増加トレンドにある（図表4）。

もはや自明かもしれないが、日本の賃金の停滞を改めて確認してみたい。2022年の賃金を2000年時点と比較すると、他の主要国の賃金（当該国通貨建て）は2倍前後に増加しているのに対し、日本の賃金はほぼ不変である（図表5）。この結果、現在の日本の賃金は他の主要先進国と比べてはつきり低水準となっている。20年以上にわたって経済停滞（低成長+低インフレ）を続けてきたことのコストがいかに大きかったかがよくわかる。さらにはここ数年の円安がこうした内外賃金格差に拍車をかけており、結果として「日本人の海外出稼ぎ」という現象につながっていると考えられる。

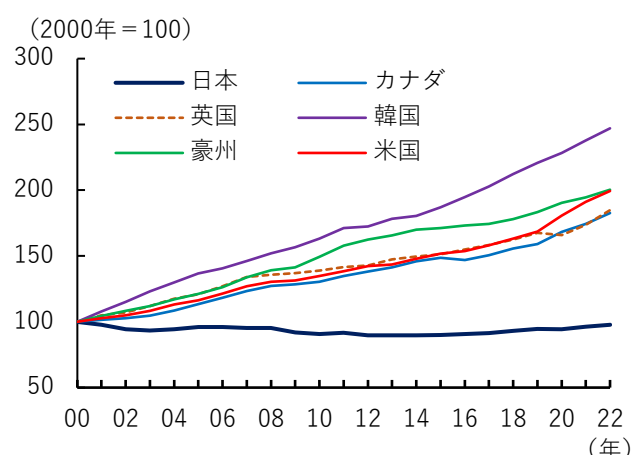
もちろん、海外で働けば給料が大幅に増加するからといって、全ての日本人が海外に出ていくわけではない。前述の海外永住者数も、増加トレンドにあるとはいえ、所詮60万人弱に過ぎないとの見方もできる。「三重労働市場」の分類でいえば、内外賃金格差を意識して海外に出ていく人こそが「グローバル流動人材」ということになるが、そうした人材は「まだ少ない」ということでもある。「ジョブ型」への移行がいくらか進展し、国内転職市場が活性化する中で「ドメスティック固定人材」の「ドメスティック流動人材」への転換が進みつつあるとみられるが、「グローバル流動人材」はまだまだ少ない。そもそも多くの日本人は英語力が低いため、余程差別化できるスキルを持っていなければ、海外で良いポジションを見つけるのはそれほど容易ではないだろう。

図表4 海外永住者数



(注) 各年10月1日時点
 (出所) 外務省「海外在留邦人数調査」より、みずほリサーチ&テクノロジー作成

図表5 主要国の1人当たり賃金



(注) 当該国通貨建て
 (出所) OECDより、みずほリサーチ&テクノロジー作成

ただし、「まだ少ない」から「もうこんなにいる」までの距離は意外に小さい可能性もある。すなわち、「JTC」という言葉の流行に象徴されるように、若年層の中で「日本企業の組織文化」に対する嫌悪感が強まっており、非金銭的な面においても日本企業で働くことに対してネガティブな感情を持つ人が増加しているためである（図表6）。

「JTC」という言葉が流行するよりも相当前から、日本企業の文化（年功序列、上意下達、滅私奉公など）を嫌う「アンチJTC」は相応に存在しており、多くの場合、外資系企業がその受け皿となってきた。現在でもそうした構図は継続しているが、日本経済の存在感が長期的に低下傾向にある中で外資系企業の日本法人数は頭打ちになっており、「アンチJTC」人材の受け皿は拡大しにくくなっている。日本人の海外就業が増えているのは、円安等の経済的理由に加えて、「アンチJTC」人材の流出という側面もあるように思う。実際、SNSやテレビ番組等で若年層の声を聴くと、「貴重な20～30代を「JTC」ですり潰されたくない」という恐怖感・切迫感が垣間見える。こうした雰囲気はさらに広がる・強まると、若年層の「グローバル流動人材」化とともに海外流出が進み、日本国内の人手不足が加速するリスクが高まるだろう。

「JTC」性は、外国人材確保の妨げにもなっているとみられる。各種媒体で言及されることの多いIMD世界人材ランキングにおいても、日本は「外国人高度技能人材にとって魅力が小さい」との結果になっており、その背景としては、上級管理職の国際経験やマネジメント能力が世界的にみて最下位近傍にあることが相応に影響しているとみられる（図表7）。実際に「JTC」のマネジメントが米欧企業より劣っているかどうか客観的なエビデンスを示すのは難しいが、日本経済・日本企業が長期停滞にある中で、そのマネジメントが優れていると主張しても説得力がないことは確かである。

この20～30年間に於いて、日本経済・日本企業は全体として「敗者」である（もちろん個社レベルで見れば「勝者」もそれなりに存在することは言うまでもない）。敗者は敗者であることを認めて、プライドを捨てて自己変革に取り組まなければ将来も負け続けるだけである。賃金・物価・金利等の面で日本経済が正常化に向かいつつある今こそ、優秀な日本人の流出抑制（+優秀な外国人の獲得）に向けて、企業文化の変革に本腰を入れて取り組むべきではないだろうか。

図表6 「JTC」という単語の注目度



(注) 月次データ。2024年6月は中旬時点の数値
(出所) Google Trendsより、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

図表7 IMD世界人材ランキングにおける日本

	日本の順位
外国人高度技能人材が ビジネス環境に魅力を感じる	54
上級管理職の国際経験が 一般的に十分である	64
有能な上級管理職を すぐに見つけられる	62

(注) 64か国中の順位
(出所) IMDより、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

3. 人材競争力は国の競争力に直結する。優秀な若者を獲得する努力を

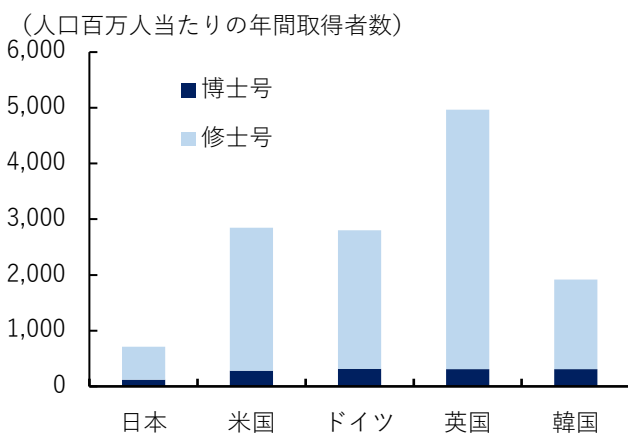
「人手不足」の文脈で外国人労働力の活用についての議論も続いているが、そうした議論の間にも内外賃金格差は拡大し、いよいよ「日本人（の若者）が日本を見捨てる」フェーズに差し掛かっているように思う。社会機能を維持するための人手が絶対量として不足しているのも確かだが、日本経済の競争力を高めるための高度人材の不足はより深刻だろう。社会機能の維持に向けて外国人労働者をどの程度受け入れるかは必ずしも経済合理性だけで判断できるものではなく、多様な意見があつて当然だが、「優秀な日本の若者が日本から去っていく」のが望ましくないことは、誰もが頷くコンセンサスと言えるのではないか。そもそも日本では上級学位取得者が少なく、高度人材の供給自体が少ない⁴ので、他国以上に「優秀な若者」を優遇する必要があるはずだろう（図表8）。また、若年層の海外流出は、それ自体が人手不足要因となるだけでなく、出生数の低下という二次的効果をもたらす点も認識すべきである。

優秀な若者に日本で気持ちよく働いてもらうため、若くても高スキルな従業員に高い報酬をオファーできるような賃金体系への移行（≒ジョブ型への移行）を着実に進めていくのと同時に、時代に適合しなくなった「JTC」性を排除していくことが求められるだろう。

日本でも賃金上昇が定着しつつあり、他の主要先進国との賃金格差拡大ペースはスローダウンするとみられるが、賃金上昇率が他国を上回るほど高まっているわけでもないため、為替レート（円高方向への）大幅な変動がなければ、「既にある格差」は将来にわたって維持されることになる。したがって、グローバルな人材獲得競争で負けないためには、非金銭的な部分でも「グローバル流動人材」を引き付ける努力が必要であり、そのための具体策が脱「JTC」に向けた企業文化の変革ということになる。

もちろん、「JTC」が嫌われているからといって「日本」が嫌われているわけではない。治安が良い、清潔、料理が美味しいなど日本には良い所がたくさんあるわけで、労働環境さえ改善すれば日本に永住したいと思う人は多いだろう。人手不足を嘆くだけでは何も解決しないし、省力化投資やAIが全て

図表8 上級学位取得割合



(注) 2018~20年の値 (国によって異なる)
 (出所) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所「科学技術指標2022」より、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

図表9 国の競争力と人材 (IMD ランキング)

	競争力順位	人材順位
シンガポール	1	8
スイス	2	1
米国	12	15
中国	14	41
韓国	20	34
ドイツ	24	12
英国	28	35
フランス	31	24
日本	38	43

(出所) IMDより、みずほリサーチ&テクノロジーズ作成

を解決するわけではない。国の礎は人であり、人材競争力は国の競争力に直結する。前述のIMDランキングをみても、国の競争力ランキングと人材ランキングには強い相関がある（図表9）。もちろん、このランキングは1つの尺度に過ぎないが、優秀な人材を最大限有効活用することのできた国・組織が最終的に勝者となることは歴史の教えるところであり、直観的にも明らかといえるだろう。日本経済の復活に向けて、優秀なグローバル流動人材を獲得するための取り組みを、少しずつでも進めていくべきである。

[参考文献]

NHK「クローズアップ現代」取材班（2024）「ルポ 海外出稼ぎ―「安いニッポン」から「稼げる国」を目指す若者たち―」、大和書房、2024年4月

日本銀行（2018）「経済・物価情勢の展望（2018年7月）」、2018年8月1日

日本銀行（2023）「経済・物価情勢の展望（2023年1月）」、2023年1月19日

¹ 2023年1月の展望レポートBOX3でも、二重労働市場論に依拠した議論が展開されている。

² 景気要因以外にも、派遣法改正など制度要因の影響もあり得る点には留意が必要。

³ 日本人（特に若者）の「海外出稼ぎ」については、例えば、NHK「クローズアップ現代」取材班（2024）を参照。

⁴ こうした状況自体が、専門性が評価されにくい「JTC」性の帰結であるともいえる。もっとも、経済界が必要とするスキルを持った人材が大学院からあまり供給されていないという面もあるため、高等教育の在り方にも改善の余地は大いにあるだろう。

[PR] YouTube®動画「MHRT Eyes」・各種 調査レポート（無料）を配信中！（「YouTube」はGoogle LLCの登録商標です）

～国内外の経済・金融動向など幅広い分野について、エコノミスト・研究員が専門的な知見をご提供～

▽メルマガ（登録無料）では、配信をいち早くお知らせしております。下記より是非お申込みください

<https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/mailmagazine/research/index.html>



（QRコードはデンソーウェーブの登録商標です）

お問い合わせ：みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社 調査部メールマガジン事務局

（03-6808-9022, chousa-mag@mizuho-rt.co.jp）

●当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。なお、当社は本情報を無償でのみ提供しております。当社からの無償の情報提供をお望みにならない場合には、配信停止を希望する旨をお知らせ願います。