



**JRI news release**

ビジネス環境レポートNo.2010-01

# 成長戦略としての「人材開国」政策

～本社・大学・都市の内外人材交流による成長シナリオ～

2010年10月25日

株式会社 日本総合研究所  
調査部 ビジネス戦略研究センター

<http://www.jri.co.jp/thinktank/research/>

## 【ポイント】

- ①国内労働力が減少に向かい、海外事業の重要度が飛躍的に高まる日本企業の持続的成長にとって、優秀な外国人の能力を活かすことは不可欠の取り組み課題。それには、日本企業が「内なる国際化」に取り組むことで、国内優先のドメスティック企業から、内外一体で捉えるグローバル企業として自己認識を変えることが求められている。
- ②グローバル化を「体験」する日本人を増やすことから始める必要があり、同時に「国内本社人材のグローバル化」「大学の国際化」「外国人に魅力ある都市づくり」により、本社・大学・都市の3つの場の内外人材交流を推進することが、人材開国政策の要諦。まず、a)若者海外留学促進プログラム、b)人材開国特別区、c)国際化された実践的専門職大学院プログラム、の3つのパイロットプロジェクトから着手すべき。
- ③世界各地に分散する事業を統合する高度な本社機能が不可欠になり、それを支える金融サービスやプロフェッショナルな事業所サービスが集積した「グローバルシティ」が成長。今後、そうしたグローバルシティをいくつ作れるかが国の成長力を決める重要ファクターに。その意味で、本社・大学・都市における内外人材交流の推進は、グローバルシティ建設につながるものである点で、成長戦略の中核に位置づけられるべき施策。

※本資料は、経済研究会、厚生労働記者会にて配布しております。

### (会社概要)

株式会社 日本総合研究所は、三井住友フィナンシャルグループのグループIT会社であり、情報システム・コンサルティング・シンクタンクの3機能により顧客価値創造を目指す「知識エンジニアリング企業」です。システムの企画・構築、アウトソーシングサービスの提供に加え、内外経済の調査分析・政策提言等の発信、経営戦略・行政改革等のコンサルティング活動、新たな事業の創出を行うインキュベーション活動など、多岐にわたる企業活動を展開しております。

名称：株式会社 日本総合研究所 (<http://www.jri.co.jp/>)

創立：1969年2月20日

資本金：100億円

従業員：2,000名

社長：木本 泰行

理事長：薄井 信明

東京本社：〒102-0082 東京都千代田区一番町16番 TEL 03-3288-4700 (代)

大阪本社：〒550-0001 大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 TEL 06-6479-5800 (代)

本件に関する照会等は調査部・山田あて(Tel:03-3288-4245)お願いいたします。

## 【レポートの要旨】

1. 国内労働力が減少に向かい、海外事業の重要度が飛躍的に高まる今後の日本経済・日本企業の持続的成長にとって、「人材開国」により優秀な外国人の力を取り込むことは不可欠の取り組み課題であり、成長戦略の最重要テーマの一つに位置づけられる。

本レポートでは、わが国の人材グローバル化が遅れている要因を分析した上で、成長戦略としての「人材開国」政策のあり方を提言する。

2. ミクロ(企業)の面からみれば、2008年の世界経済危機を経て、「まず自国があって海外事業をどう展開するか」という発想に基づいたものから、「グローバル市場から発想し、そのなかで自国をどう位置づけるか」という発想への転換が求められている。しかし、日本企業にとっての海外現地法人は、「出先機関」として位置づけられている面がなお色濃く残存。

これは日本国内の人材グローバル化の遅れに原因があり、国内本社がグローバルに通用する業務手順やルール構築の構築に取り組み、外国人に本社経営陣登用への途を開くことが問題解決に必要。日本企業が「内なる国際化」に取り組むことで、国内優先のドメスティック企業から、内外一体で捉えるグローバル企業として自己認識を変えることが求められている。

3. マクロ面に視点を移せば、現行のわが国における外国人受入れの方針は、専門的・技術的労働者は可能な限り受け入れる一方、それ以外のいわゆる単純労働者については慎重に対処するというもの。しかし、現実には専門的・技術的労働者の受入れは余り進まず、むしろ単純労働者が大幅に増加。

高度外国人の受入れの遅れは、入国管理制度上の問題よりも、①国内本社グローバル化の遅れ、②大学国際化の遅れ、③外国人を受け入れる都市環境整備の遅れ、といった点に起因。

4. 今後の環境変化の潮流からすれば、日本経済・日本企業のマクロ・ミクロ両面で人材グローバル化は不可避の課題。もっとも、日本人にとって国際化(異文化のとの接触)の経験量の絶対的な不足という現実を踏まえれば、表層的・急進的な取り組みはかえって反動を生むリスクがあり、持続的かつ地に足のついた「人材開国」を進めることが肝要。

まずは従業員の海外派遣の積極化、海外留学経験のある若者の増員等により、グローバル化を「体験」する日本人を増やすことから始める必要があり、同時に「国内本社人材のグローバル化」「大学の国際化」「外国人に魅力ある都市づくり」により、本社・大学・都市の3つの場における内外人材交流を推進することが、人材開国政策の要諦。

5. 近年、企業活動のグローバル化が進展するに伴い、世界各地に分散した事業を統合する高度な本社機能が不可欠になり、それを支えることのできる金融サービスやプロフェッショナルな事業所サービスが集積した「グローバルシティ」が成長。この背景には、国民経済という経済単位が衰退し、地域単位でのグローバル化の度合いが当該地域住民の生活水準を決めるようになるという、「グローバルな地域間競争」の構図の形成。

そうした新たな構図のもと、今後、グローバルシティをいくつ作れるかが国の成長力を決める重要ファクターに。その意味で、本社・大学・都市における内外人材交流の推進は、グローバルシティ建設につながるものである点で、成長戦略の中核に位置づけられるべき施策。

# 成長戦略としての「人材開国」政策:本レポートの問題意識

90年代以降、一人当たりGDPの世界順位の動きに象徴されるように、わが国の経済的な地位は低下(図表1-1)。近年、一人当たりGDPの水準に大きな影響を及ぼすようになったのは、当該国のグローバル化の度合い。代表的な指標で見れば、輸出比率および対内・外直接投資比率が一人当たりGDP水準と順相関(図表1-2・3)。さらに、わが国の場合、国内人口の減少傾向も踏まえれば、国民生活水準の維持・向上に向けてグローバル化の推進は他国以上に重要。

加えて、リーマンショックを経て、世界経済の成長フロンティアが新興国経済に移りつつあることにより、とりわけ「人材面」でのグローバル化が決定的に重要なファクターに。

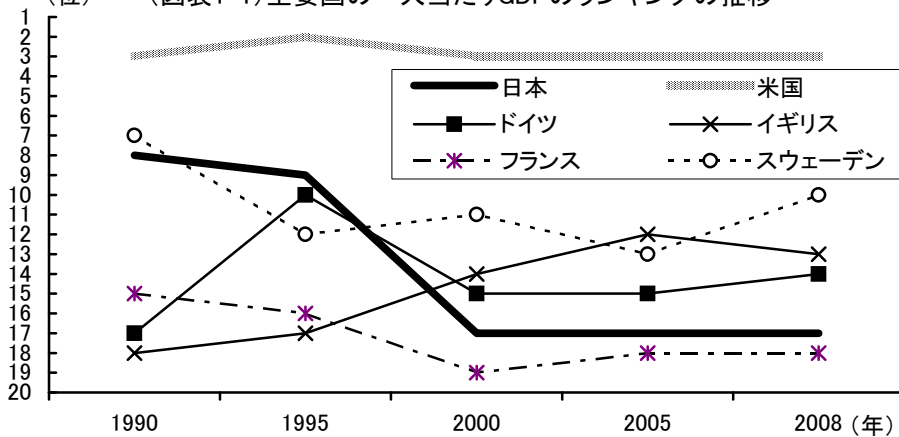
①急速にキャッチアップする新興国経済の追い上げをかわすには、より付加価値の高い商品・サービスを提供し続けることが必要であり、国内労働力が減少傾向にあることも踏まえれば、優秀な外国人材を積極的に受け入れ、イノベーションを起こすことが重要に。

②日本を含む先進国とは嗜好の異なる新興国市場で販売シェアを確保するには、現地の優秀な人材が不可欠であり、彼らをつなぎとめるには本社役員への登用の道を開くなど、国籍で差別しない公平な実力主義人事の浸透が必要に。

このように、今後の日本経済の成長持続にとって、「人材開国」政策によって優秀な外国人の力を取り込むことは極めて重要な取り組み課題であり、成長戦略の最重要テーマの一つに位置づけられる。

以上のような問題意識のもとで、本レポートでは、(1)まず、日本企業の人材グローバル化の現状と課題をみताうえで(ミクロ面での検討)、(2)日本全体として有能な外国人材を受け入れるための課題を抽出し、(3)成長戦略としての「人材開国」政策のあり方を提言する。

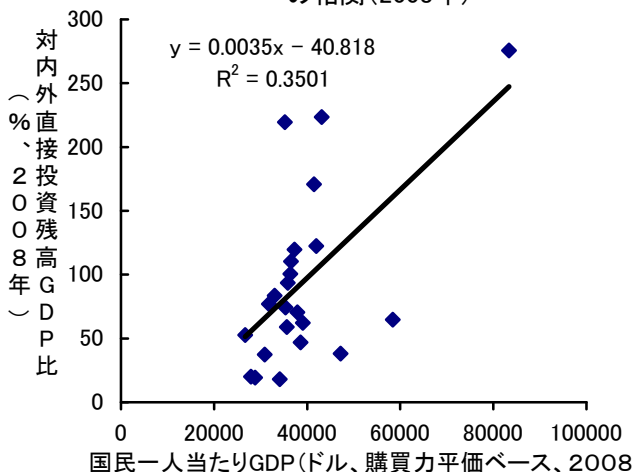
(位) (図表1-1)主要国の一人当たりGDPのランキングの推移



(資料)日本生産性本部「労働生産性の国際比較」(元データはOECD)

(注)一人当たりGDP(購買力平価換算ドルベース)のOECD諸国中のランキング。

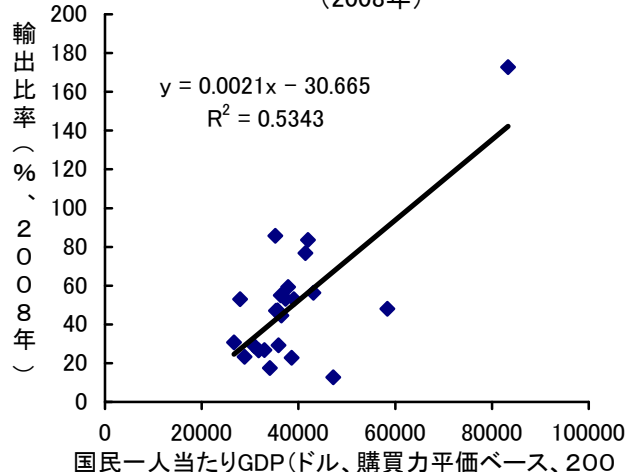
(図表1-2)一人当たりGDPと対内外直接投資残高GDP比の相関(2008年)



(資料)社会経済生産性本部「労働生産性の国際比較」、OECDホームページ(OECD statat)

(注)一人当たりGDPが2.5万ドル以上のOECD諸国(23カ国)

(図表1-3)一人当たりGDPと輸出比率の相関(2008年)



(資料)社会経済生産性本部「労働生産性の国際比較」、OECDホームページ(OECD statat)

(注)一人当たりGDPが2.5万ドル以上のOECD諸国(23カ国)

# 新たな段階に入る日本企業の経営グローバル化:なぜ人材グローバル化か(ミクロ)

## (1) 日本企業の事業体制グローバル化の経緯

戦後のわが国企業の事業体制グローバル化の経緯を振り返ると以下の通り(図表2-1)。

1980年代…主に貿易摩擦を回避する狙いから、欧米市場を中心に海外生産拠点を設置【第1の波】。

1990年代…安価な労働力を求めてアジアに生産拠点を置くケースが増加。この背景には、円高と経済成長の成果として日本の賃金が世界最高レベルとなり、労働集約的な生産工程は国内ではやっていけなくなったこと【第2の波】。

2000年代入り後…アジア地域を中心にグローバルな生産ネットワークが構築される(図表2-2)。背景にはIT革命・航空革命により、国境を跨いだ工場の「分散立地」が可能となったという事情があり、付加価値の高い生産工程も海外に移転【第3の波】。

## (2) 第4の波が要請する発想の転換

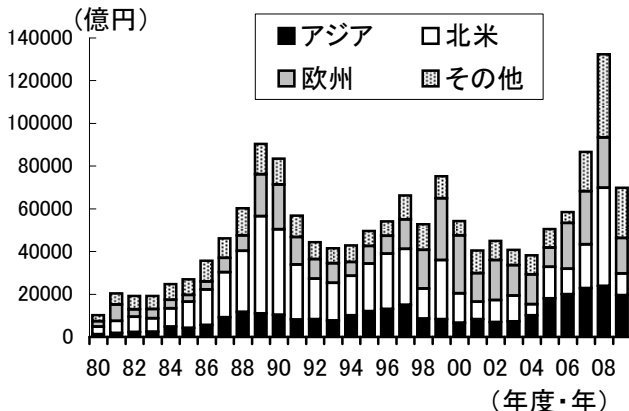
2008年の世界経済危機を経て、今回の【第4の波】が到来。これまでは「まずは自国(日本)があって海外事業をどう展開するか」という発想に基づいたものであったが、今後は「まずはグローバル市場から発想し、そのなかで自国(日本)をどう位置づけるか」という発想が求められる。

従来は国内事業シェアが高く、海外市場は先進国中心であったため、日本発の発想でも成り立っていたが、以下の理由から今後は通用せず。

①《量的にみて海外拠点の重要性が高まる》…2007年時点で13.0%であった海外生産比率が、2020年には20.6%に。製造業の海外進出企業では、2020年には海外生産比率が50%を突破(図表2-3)。海外事業の業績が国内事業よりも企業業績を左右する時代に。

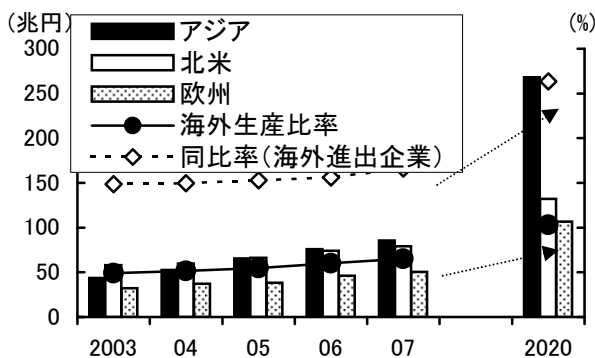
②《海外拠点の性格が質的に変化する》…アジアを中心とした新興国が販売市場の主戦場に。新興国の顧客のニーズは先進国とは大きく異なり、従来は国内で行うことが常識であった研究開発を現地で行い、現地のニーズにあった商品開発に取り組むことが求められることに(図表2-4)。それに伴って、人材面でも、日本人が主要ポストを独占するのでは、経営が成り立たなくなる。海外各地で高度で中核的な業務を行う優秀な人材の確保が不可欠に。そうした人材を定着させるには、現地の主要ポストのみならず本社の経営陣・重要ポストに登用することが必要に。

(図表2-1)わが国対外直接投資の地域別推移



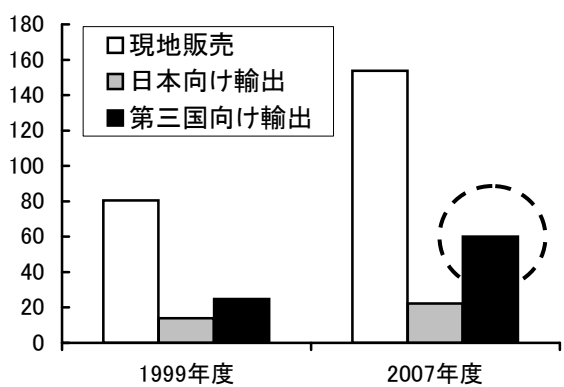
(資料)財務省「対外直接投資」、日本銀行「国際収支統計」  
(注)04までは財務省ベース、年度。05以降は日本銀行ベース、暦年。

(図表2-3)わが国企業の海外生産比率のシミュレーション



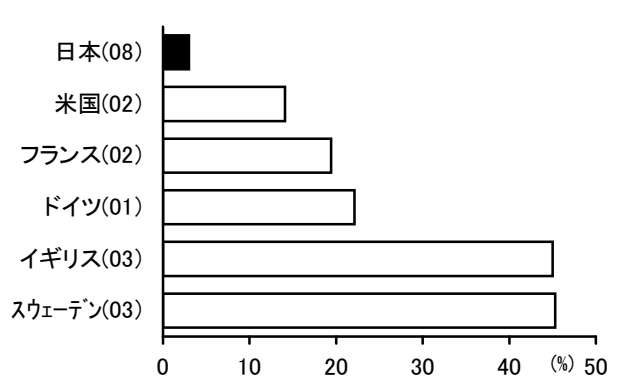
(資料)経済産業省「海外事業活動基本調査」  
(注)08年以降は海外生産が03-07年平均の半分のペースで伸びると想定。

(図表2-2)わが国企業の海外現地法人の売上動向



(資料)経済産業省「海外事業活動基本調査」

(図表2-4)海外現地法人のR&D比率の国際比較



(資料)UNCTAD「World Investment Report 2005」、  
経済産業省「海外事業活動基本調査」

# 「出先機関」としての海外現地法人：人材グローバル化の現状と課題(ミクロ)①

## イ) 海外進出企業の経営課題

海外進出日系企業に対して行ったアンケート調査（2005年10月、JILPT）によれば、現法と本社あるいは日本人と外国人の間の「コミュニケーションの問題」および「有能な人材の獲得」の2つが、人材マネジメント上の重要課題。

## ロ) 「属人」型組織の限界

日本本社と現地法人の間のコミュニケーション上の問題の原因としては、言語上の問題よりも組織上の問題が大きいとの認識(図表3-1・2)。日本企業と欧米企業の比較調査からも、日本本社と現地法人の間のコミュニケーションの問題を、駐在員という「属人」に頼る日本企業と、理念やルールといった「仕組み」の構築で対処しようとする欧米企業の違いが浮き彫りに(図表3-3)。日本人派遣者と現地スタッフ間のコミュニケーションがうまくいかないというのも、単に言語上の問題のみならず、組織統合の「仕組み」が未整備なままで、「属人」に頼る結果。

## ハ) キャリア形成の限界

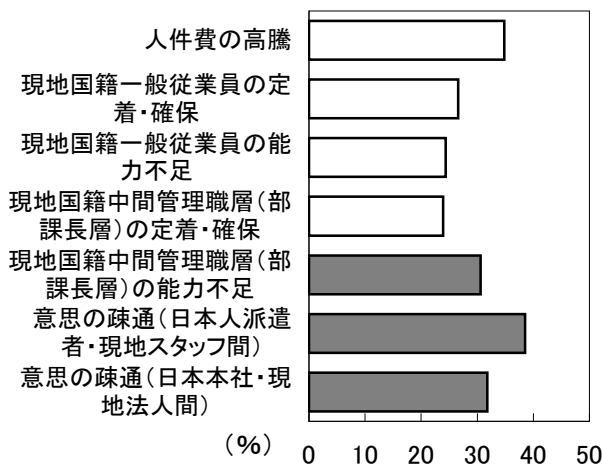
もう一つの「有能な人材の獲得」ができないという問題は、今後の日本企業が経営グローバル化を進めていくにあたって大きな障害となる懸念。現地法人経営の自律化を推し進めるにあたって、外国人の経営陣や管理職の質は決定的に重要なファクターとなるため。

有能な人材が獲得できない重要な理由として海外での日本企業の評価が高くないことを指摘。その背景として、日系企業が魅力的なキャリア形成の機会を与えることができていないことが大きい。2000年代に入って中間管理職層では非日本人の割合が上昇しているが、取締役ではほぼ横ばいのみまま(JILPT「日系グローバル企業の人材マネジメント調査」)。(図表3-4)

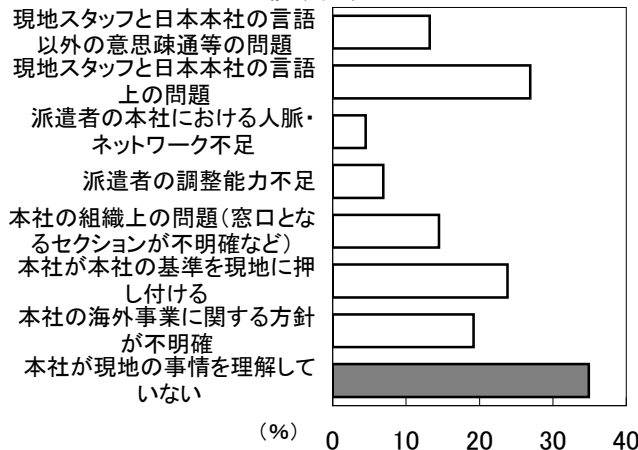
## 二) 出先機関としての海外現法

これまでみてきた姿からは、日本企業にとっての海外現地法人は、製造拠点あるいは販売拠点として「出先機関」に位置づけられている面がなお色濃く残っていることを示唆。それは、日本人が外国人を受け入れ、その能力を十分活かす職場環境を提供できていないことを意味。

(図表3-1) 日系海外現地法人の経営上の課題・問題点 (図表3-2) 日本本社と現地法人間の意思疎通の問題の理由 (複数回答)



(資料) 労働政策研究・研修機構「日系グローバル企業の人材マネジメント調査」  
(注) 調査時点は2005年10月。20%以上の項目のみ表示。



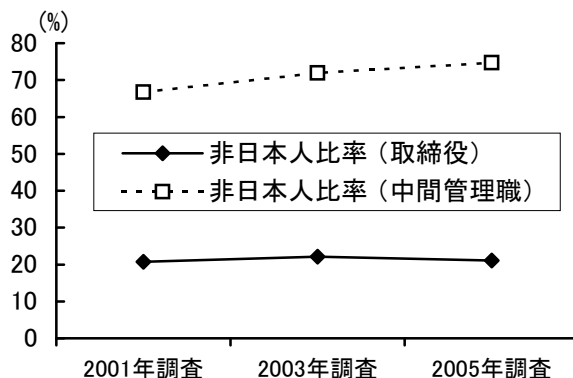
(資料) 労働政策研究・研修機構「日系グローバル企業の人材マネジメント調査」  
(注) 調査時点は2005年10月。「その他」「特に問題は無い」「無回答」は表示せず。

(図表3-3) 「本社－海外子会社」間の調整メカニズムの国際比較

	日本企業		欧米企業	
本社への経営資源・権限の集中	3.14	5	2.94	5
日本人駐在員による監督・監視	3.71	1	2.35	6
本社・子会社の権限の明文化	3.26	4	3.09	4
業務手順やルールのグローバルな標準化	2.77	6	3.82	2
現地人幹部への経営理念の浸透	3.49	2	4.18	1
本社と現地人幹部との個人的信頼関係	3.46	3	3.82	2

(資料) 古沢昌之『グローバル人的資源管理論』(白桃書房、2008年)、p165より  
(注) 5点=大変重視、3点=どちらともいえない、1点=全く重視せず、として回答してもらったものの平均値。  
日本CHO協会に加盟する多国籍企業320社のうち128社から回答を得たもの。  
2007年5月に実施。

(図表3-4) 海外現地法人の管理職層・取締役の国籍比率



(資料) 労働政策研究・研修機構「日系グローバル企業の人材マネジメント調査」

# 国内本社グローバル化の遅れ:人材グローバル化の現状と課題(ミクロ)②

## (2) 国内本社グローバル化の遅れ

日本企業の海外事業展開上の問題は、現地法人独自の問題以上に日本国内にある。日本本社がグローバルに通用する業務手順やルール構築に取り組み、外国人の本社経営陣登用への途を開くことが問題解決に必要。日本企業が「内なる国際化」に取り組むことで、国内優先のドメスティック企業から、内外一体で捉えるグローバル企業として自己認識を変えることが求められている。

・実際、国内における外国人社員の活用状況を見ると、日本企業が人材グローバル化に対しての取り組みがまだまだ初期段階であることが確認。厚生労働省「一部上場企業本社における外国人社員の活用実態に関するアンケート調査」によれば、外国人社員（正社員）を活用する理由として、「外国人ならではの技術や発想を取り入れるため」「日本人社員の国際化のため」といった、人材グローバル化を経営グローバル化の梃子として積極的に推進していこうという回答は少ない(図表4-1)。

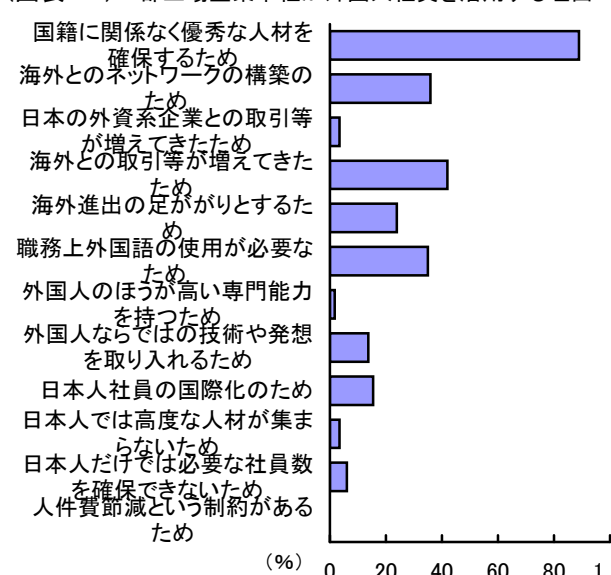
・これまでのところ、外国人の採用を通じて、企業文化をグローバル化したものに変えていこうという日本企業は少ない。日本語能力としては65.4%が「日本人と同じ」レベルを要求し、総じて外国人社員を日本のやり方に染め上げようという考えが強いことが窺われる(図表4-2)。

・グローバルな人事評価制度の導入も遅れ、外国人経営幹部のためのグローバルな人事基準・導入制度について、「グローバルな共通の業績表評価制度」を導入している企業は2割に満たず、6割が特に何も講じていない(日本在外企業協会の調査)(図表4-3)。

## (3) 経営グローバル化の4つの次元(図表4-4)

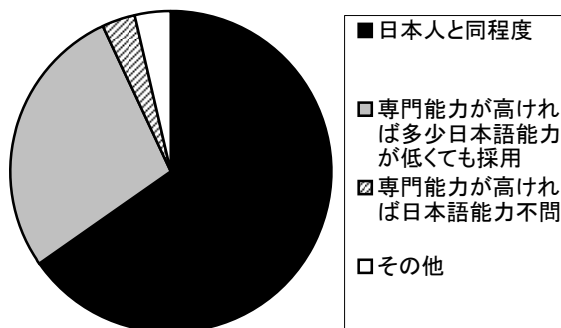
【第1の次元】は「海外現法」の開設。当初は経営者や主要管理ポストは日本人駐在員が占めることが一般的。【第2の次元】は「海外現地法人の現地化」。現地でのビジネスの自律的発展のために主要管理ポストや経営者を現地人に任せる必要。【第3の次元】は「国内本社・事業所のグローバル化」。「内へのグローバル化」として、最初は海外事業部門やIT等日本人人材が絶対的に不足している部門など、特定部門で専門人材を活用することから開始。外国人材が一定規模になると、有能な人材を採用し定着させるために、国内でのマネジメントの在り方を外国人に理解してもらうようなやり方に変えていく必要性が高まる。【第4の次元】は「グローバル統合企業」。グローバルに共有された理念や統一された基準によって、場所に関係なく、経営・事業が行われる企業の段階である。経営陣は国籍が問われなくなり、どの国出身の従業員にも平等に昇進の機会が与えられる。日本企業の多くは第1の次元ないし第2の次元であり、ここにきて第3の次元の企業が現れてきた状況。

(図表4-1)一部上場企業本社が外国人社員を活用する理由



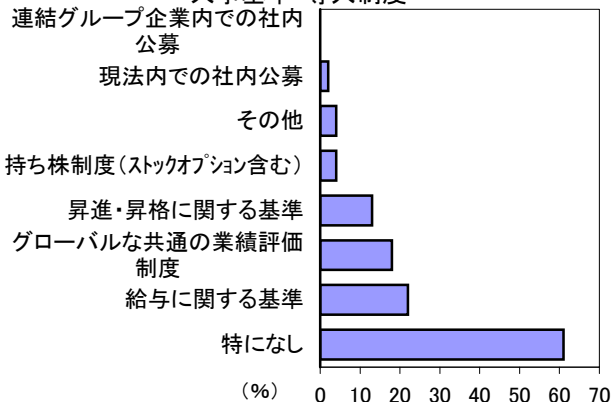
(資料)厚生労働省「企業本社における外国人社員の活用実態に関するアンケート調査」  
(注)調査期間2008年8月1日～25日。調査対象は東証一部上企業1000社。

(図表4-2)高度外国人材の採用時の日本語能力の重要度



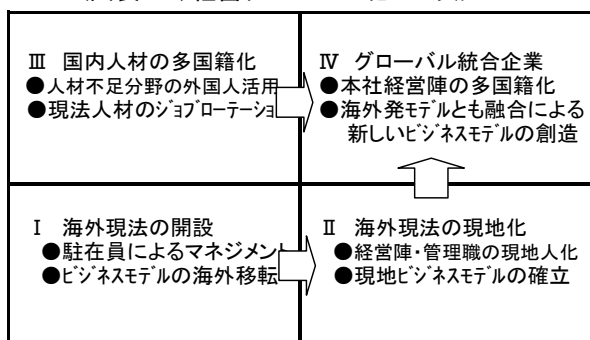
(資料)厚生労働省委託調査(委託先は富士通総研)「企業における人材の多様化(外国人活用)の取組み実態把握のためのアンケート調査」(調査時期:2009.9.28～10.26)

(図表4-3)外国人経営幹部のためのグローバルな人事基準・導入制度



(資料)日本在外企業協会「海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査」

(図表4-4)経営グローバル化の4次元



# 激化するグローバルな人材獲得競争：なぜ人材グローバル化か(マクロ)

## (1) 主要OECD諸国で外国人流入数が増加

「International Migration Outlook」に掲載されているOECD加盟主要国の外国人労働者の年間流入数を合計すれば、1997年の289万人から2006年には497万人へと9年間で7割増(図表5-1)。この間のわが国は18.5%増にとどまっている。

## (2) 2000年代国際労働移動活発化の要因 EU統合の影響のほか以下の要因が考えられる。

①**企業経営のグローバル化に伴う企業内国際労働移動の増加**…「フラグメンテーション(分散立地)」とよばれる産業立地パターンの構造変化や新興国経済の高成長を背景に、企業の事業展開のグローバル化が加速。海外事業展開の有力な手段として、外国企業の買収が積極化しており、クロスボーダーM&A件数が増加(図表5-2)。

②**世界規模での人材獲得競争による高度外国人・留学生受入れ積極化**…グローバル規模で展開する販売競争を生き抜くために、製品競争力を高めるための鍵となる人材もグローバル規模で有能な人材を確保しようという動きが強まり。各国が高度人材の受け入れに向けた施策を次々に打ち出し

③**グローバル競争激化・国内労働人口減少を背景とする先進国における低賃金労働に対するニーズ**…賃金格差を背景とした途上国から先進国への労働移動圧力が根強いもと、いわゆる「3K」職種が人員不足にある先進国側にも低賃金で働いてくれる未熟練外国人労働者に対するニーズ。

④**「頭脳還流」の動きにともなう新興国人材の国内回帰**…先進国から途上国への高度人材の逆流の動きも。豊かな機会を求めて米国のシリコンバレーに移り住んだ外国人留学生たちは、近年母国に帰国してシリコンバレーのビジネスモデルを移植。

## (3) 世界経済危機以降の動き

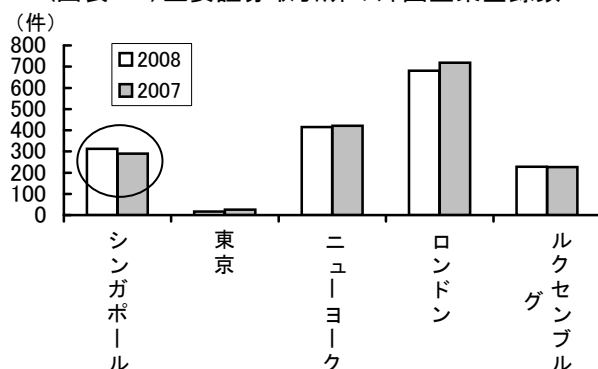
世界金融危機以降、人材獲得競争の主戦場は中国を中心とした新興国に移りつつあり、そこにおいて多国籍企業間の有能人材の獲得競争が激化しつつある。そうしたなか注目されるのは、地理的な利点と国家戦略により、証券取引所への外国企業の誘致や国際会議の開催地として実績を伸ばすシンガポール(図表5-3・4)。工場や営業所はいうまでもなく、**地域統括機能を含む本社機能をめくつても、グローバルな立地競争が激化**。本社機能はそれを支える事業所向けプロフェッショナルサービスを含め高賃金の知識労働者によって担われるだけに、住みやすさも含めた都市の国際競争力を強化することが今後の重要な政策課題に。

(図表5-1) 主要OECD諸国における外国人労働者の年間流入数

	(千人、%)				
	1997	2000	2006	97→06	00→06
ベルギー	49.2	57.8	83.4	69.5	44.3
チェコ	9.9	4.2	66.1	567.7	1473.8
デンマーク	20.4	22.9	23	12.7	0.4
フィンランド	8.1	9.1	13.9	71.6	52.7
ドイツ	615.3	648.8	558.5	▲ 9.2	▲ 13.9
ハンガリー	13.3	20.2	19.4	45.9	▲ 4.0
日本	274.8	345.8	325.6	18.5	▲ 5.8
ルクセンブルグ	9.4	10.8	13.7	45.7	26.9
オランダ	76.7	91.4	67.7	▲ 11.7	▲ 25.9
ノルウェー	22	27.8	37.4	70.0	34.5
スロバキア	6.1	4.6	11.3	85.2	145.7
スペイン	35.6	330.9	803	2155.6	142.7
スウェーデン	33.4	42.6	80.4	140.7	88.7
スイス	72.8	87.4	102.7	41.1	17.5
オーストリア	104.6	111.3	179.8	71.9	61.5
カナダ	216	227.5	251.6	16.5	10.6
フランス	74.5	91.9	135.1	81.3	47.0
アイルランド	23.7	27.8	88.9	275.1	219.8
メキシコ	27.1	24.2	47.6	75.6	96.7
ニュージーランド	32.9	37.6	49.8	51.4	32.4
ポルトガル	3.3	15.9	42.2	1178.8	165.4
トルコ	128.5	162.3	191	48.6	17.7
イギリス	237.2	379.3	509.8	114.9	34.4
米国	797.8	841	1266.3	58.7	50.6
上記合計	2892.6	3623.1	4968.2	71.8	37.1

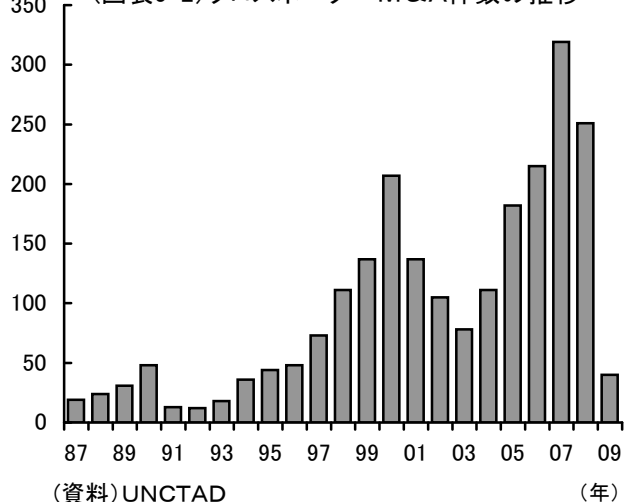
(資料)OECD「International Immigration Outlook」  
 (注)OECD集計データのうち、1997年、2000年、2006年のすべてのデータが掲載されている国の合計。  
 オーストラリア、カナダ、米国は定住者ベース。

(図表5-3) 主要証券取引所の外国企業登録数



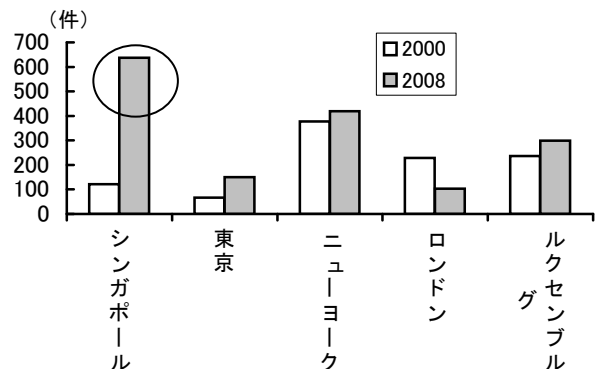
(資料)World Federation of Exchanges「Annual report and statistics 2008」

(図表5-2) クロスボーダーM&A件数の推移



(資料)UNCTAD  
 (注)09年は1～6月の累計。

(図表5-4) 主要都市の国際会議開催件数



(資料)観光局「2008年国際会議統計」



# 日本における外国人労働者の現状：人材グローバル化の現状と課題(マクロ)①

現行のわが国における外国人受け入れの方針は、「専門的・技術的労働者」は可能な限り受け入れる一方、それ以外のいわゆる「単純労働者」については慎重に対処するというもの。しかし、外国人労働者（合的就労者）数の総計は1996～2006年の10年間で2倍強になるも、**「専門的・技術的労働者」は1.8倍にとどまっております、その後2009年にかけて増加したものの、全体に占めるシェアは約4分の1にすぎない(図表6-1)。**

一方、いわゆる単純労働者については、原則禁止という方針にもかかわらず、90年代入り以降急増。さらに、特定地域の特定産業分野に集中して増加していることが特徴。外国人登録者数の内訳を見ると、近年増加が目立つのは、在留資格別には「定住者（日系三世が含まれる）」「研修」であり、国籍別には「中国」「ブラジル」「フィリピン」「ペルー」である(図表6-2・3)。受入れ都道府県別では、「愛知」「東京」のほか、「神奈川」「埼玉」「千葉」「静岡」「茨城」など中部および関東で増加(図表6-4)。以上の状況から判断して、近年の外国人の増加は①中部の製造業（請負含む）、②関東の小売・飲食・サービス業が牽引していることが推察される。

中部地域の製造現場では、グローバル競争激化でコスト削減が要請される一方、景気回復で深刻化してきた人材不足に対応する形で増勢が加速。**わが国基幹産業である機械産業の集積地では、今や外国人の製造現場労働者は日本経済にとって無くてはならない存在になっていることを示唆。**

2008年の世界経済危機を受けて2009年には愛知県で大幅減し、在留資格別にみても製造業での雇用減少を示唆する動き。もっとも、足元の有効求人倍率は中部地域の持ち直しが相対的に速く、先行き再び外国人労働者需要の回復を示唆。

(図表6-1) わが国の外国人労働者数の推移

	1996年	2006年	2009年
合法的就労者数	約 37 万人	約 75.5 万人	約 85 万人
専門的・技術的分野	約 10 万人	約 18 万人	約 21 万人
技術	1.1	3.5	5.0
人文知識・国際業務	2.7	5.7	6.9
教授	0.5	0.9	0.8
研究	0.2	0.2	0.2
身分に基づき在留する者 (定住者、永住者等)	約 23 万人	約 37 万人	約 42 万人
特定活動 (技能実習生等)	約 1 万人	約 9.5 万人	約 9 万人
資格外活動 (留学生のアルバイト等)	約 3 万人	約 11 万人	約 12 万人
(参考) 不法残留者数	約 28 万人	約 11 万人	約 9 万人

(資料)厚生労働省資料(2008.5.30「外国人雇用ルールを守って適正に」)参考資料6

法務省「登録外国人統計」

(注)1996,2006年は厚生労働省資料の数字。2009年は筆者推計(「身分に基づき在留する者は定住者+永住者、特定活動は研修+ワーキングホリデー、資格外活動は留学の2006～2009年の伸び率で先延ばし)。

不法残留数は翌年初時点の値(入国管理局調べ)

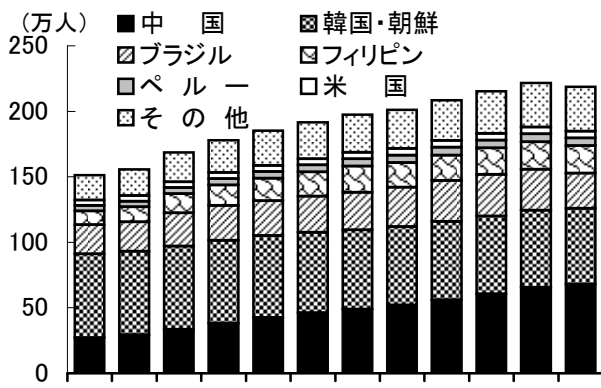
(図表6-2) 在留資格別外国人登録者数(非永住者)

(万人)

	2008年末	98→08年	08→09年	備考
非永住者	124.5	42.0	▲ 6.0	
うち日本人の配偶者等	22.2	▲ 1.9	▲ 2.4	日系二世を含む
定住者	22.2	4.7	▲ 3.7	日系三世を含む
留學生	14.6	7.9	0.7	
家族滞在	11.5	4.2	0.7	
興行	1.1	▲ 1.6	▲ 0.2	
就學	4.7	1.1	0.5	
研修	6.5	6.0	▲ 2.2	
人文知識・国際業務	6.9	3.6	0.2	
技術	5.0	3.7	▲ 0.2	
技能	2.9	1.6	0.3	
企業内転勤	1.7	1.1	▲ 0.1	
教養	1.0	0.2	0.0	
教授	0.8	0.3	▲ 0.0	
永住者の配偶者等	2.0	1.2	0.2	
その他	21.4	10.0	▲ 0.1	

(資料)法務省「外国人登録者統計」

(図表6-3) 国籍(出身地)別外国人登録者数の推移



(資料)法務省「外国人登録者統

(年末)

(図表6-4) 都道府県別外国人登録者数

(万人、%)

	2009年末		98-08	08-09
	総数	シェア		
総数	218.6	100.0	70.5	▲ 3.1
東京都	41.5	19.0	14.0	1.3
大阪府	21.0	9.6	0.4	▲ 0.2
愛知県	21.5	9.8	10.4	▲ 1.4
神奈川県	17.3	7.9	6.2	0.1
兵庫県	10.2	4.7	0.4	▲ 0.0
埼玉県	12.4	5.7	5.2	0.2
千葉県	11.6	5.3	4.6	0.5
静岡県	9.3	4.3	4.7	▲ 1.0

(資料)法務省「外国人登録者統計」

## 高度人材の受入れが進まない理由：人材グローバル化の現状と課題(マクロ)②

ロ) 外国高度人材の受入れが遅れている原因

### ◇入国管理自体の問題は小

わが国では、2001年12月に、IT関連技術者の受け入れ拡大を目指して、「技術」の在留資格に係る上陸許可基準を緩和したほか、2003年にはへき地における外国人医師の受け入れ緩和措置を行うなど、入国管理上の高度外国人材受け入れの円滑化を行ってきた。少なくとも入国管理制度が高度外国人材受け入れの大きな障害になっているとは考えにくい。

1) 少ない対日直接投資…外国人労働者の内訳の国際比較を行うと、わが国では企業内異動により日本を訪れる外国人が少ないことがわかる(図表7-1)。この理由の一つは、わが国では外資系企業の進出が少ないこと。対内直接投資残高の対GDP比率をみると、米国の14.6%、韓国の12.3%に対し、我が国は3.0%にとどまっている(2007年)。

2) 日本企業の経営グローバル化の遅れ…企業内異動が少ないもう一つの理由として日本企業の経営グローバル化の遅れ。欧米企業の場合、海外現地法人での有能人材を本社や第三国の重要ポストに就けることが一般化しており、その過程で企業内異動が発生。しかし、日本企業の場合、海外現地法人での現地スタッフを日本国内で勤務させることはそれほど進んでいない。

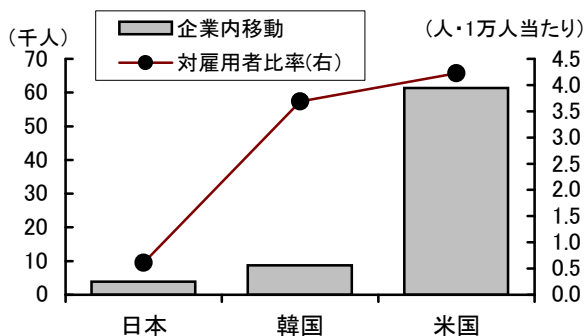
3) 大学国際化の遅れ(留学生の取り込み不十分)…高度外国人の受入れのルートとして、企業による採用のほか大学の受入れが重要。留学生としてきた外国人の少なからぬ学生は、その後留学先の国の企業に勤めることになるため。しかし、わが国はこの面の取り組みでも大きく立ち遅れている(図表7-2)。この背景には、日本の大学の国際化が遅れてきたことが影響。有力な手段となる外国人教員の活用も消極的で、わが国の大学教員の外国人比率は欧米を大きく下回る(図表7-3)。

4) 生活環境の問題…高所得を得る高度外国人にとって、住みやすさも受入れに重要な要素。この点に関しては、国土交通省が世界主要都市に居住経験がある首都圏在住外国人に行ったアンケートによれば、近隣住民との付き合い、住宅の探しやすさ、住宅の住みやすさについて半数以上が非常に悪いかやや悪いと回答。スポーツ環境、医療、保育・教育サービスについても3割以上が不満(「首都圏白書」平成17年版、14年版)。

### ハ) 現場外国人材の増加をどう評価するか

都道府県データでみると、外国人人口比率は有効求人倍率と順相関の関係(図表7-4)。つまり、現在定着している外国人労働者の増加は、経済的な側面からはむしろ日本経済の成長に寄与。製造プロセスにこそ国際競争力を有するわが国にとっては、**大手企業が国内にマザー工場を残し、それを多数の中小企業の集積が支えるという状況を残すことが生命線**といえる。その意味で、国内に製造現場で働きたい若者が減っていることや、激化する国際的なコスト競争という現実も踏まえれば、製造現場における外国人労働者の計画的な受入れは重要。

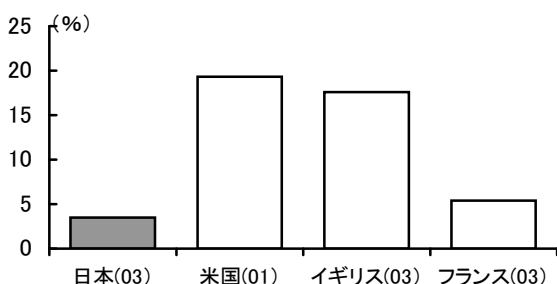
(図表7-1) 企業内移動の国際比較



(資料) OECD "International Migration Outlook" ILO "Yearbook of Labour Statistics"

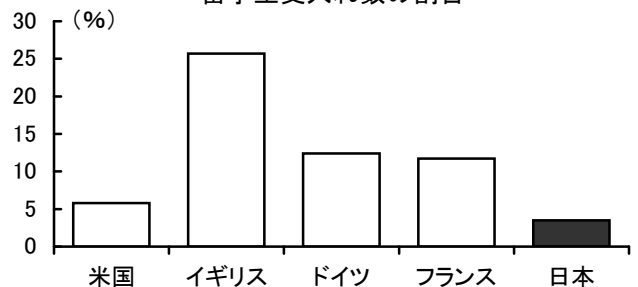
(注) 企業内移動は2000-06年の平均。対雇用者比率は1万人に対する比率。

(図表7-3) 大学教員の外国人比率の国際比較



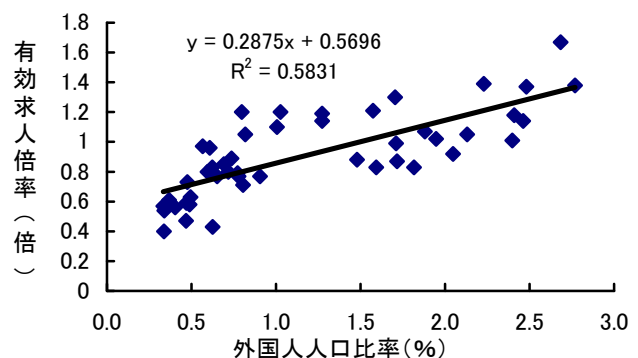
(資料) 文部科学省ホームページ

(図表7-2) 高等教育機関在学者数に対する留学生受入れ数の割合



(資料) 産業構造審議会産業競争力部会報告書(2010)

(図表7-4) 外国人人口比率と有効求人倍率の相関



(資料) 総務省「国勢調査」、法務省「外国人登録者統計」、厚生労働省「職業安定業務統計」

## 本社・大学・都市のグローバル化：人材開国政策①

これまでみてきた通り、今後の経営環境変化の潮流からすれば日本企業・日本経済双方にとって人材グローバル化は不可避の課題。その意味で、ここにきて先進企業で取り組みが加速していることは望ましい。もっとも、日本人にとって国際化（異文化のとの接触）の経験量の絶対的な不足という現実を踏まえれば、表層的・急進的な取り組みはかえって反動を生むリスクがあり、持続的かつ地に足のついた「人材開国」を進めることが肝要。

### （１）「人材流出」の促進

わが国の場合、まずは従業員の海外派遣の積極化、海外留学経験のある若者の増員等により、グローバル化を「体験」する日本人を増やすことから始める必要。

### （２）国内本社人材のグローバル化

欧米先進企業のように、各国の優秀人材が国籍に関係無しに国境を跨いで主要ポストにつき、成果を発揮した人材は本社の重要ポストにつくことができる、世界共通のリーダーシップ・パイプラインの仕組みを整備する必要。こうした本社人材のグローバル化により、外国有能人材の定着が期待できるとともに本社機能が強化される。

こうして海外人材が多く本社に取り込まれ、本社のグローバル化が進めば、本社機能はどこにおいてもよくなる。しかし、日本企業のグローバル化の段階を勘案すると、当面は本社機能を日本に置き、本社をグローバル化していくことが重要。現時点で日本企業の人材・組織マネジメント面でのグローバル化は欧米企業に比べて周回遅れになっており、優秀な外国人材の獲得・維持は難しい。したがって、当面のコア人材の多くは日本人に頼らざるを得ず、海外赴任費などのコスト面を勘案すれば日本に本社を置く方が合理的であるため。さらに、日本企業の強みとされる品質へのこだわりや繊細な感性は日本の風土が育んだものであり、企業のDNAの継承という本社機能を考えれば日本に本社あることが望ましい。

### （３）大学の国際化

人材集積の場として大学の国際化が重要。教育・研究の両面で国際競争力の大学が建設できれば、世界中の人材を集める強力な磁石になる。とりわけ、国際的に通用する高度専門職育成プログラムを開発し多くの留学生を獲得することは、有能な外国人が日本本社で働きたいと思うようになるためにも重要。

### （４）外国人に魅力ある都市づくり

新興国都市との本社機能獲得競争に勝利するためには、東京をはじめとする日本の大都市機能を高度化するとともに伝統・個性を尊重した、外国人にとって魅力があり住みやすい国際都市にしていく必要。

森記念財団「世界の都市総合力ランキング2009」によれば、東京は総合スコアではニューヨーク、ロンドン、パリに次いで4位であるが、5位のシンガポールの追い上げを受けている。分野別にみると、「経済」「研究・開発」（ともに2位）が評価を上げる要因である一方、「文化・交流」（6位）、「交通・アクセス」（11位）といった外国人の往来促進に重要な要素ではシンガポールの後塵を拝している。

外国人に対して日本らしさをアピールした都市づくり、国際空港へのアクセスの改善などの施策を進めるほか、大都市周辺に外国人居留のための「特区」を設置し、子女の教育や医療面での環境整備を行うほか、税制面での優遇を行うことも考えられる。

### （５）外国人単純労働力の秩序ある受入れ

外国人の受入れは「不可避」といえるが、慎重な意見が多いのは社会的なリスクが多く存在するため。文化・習慣の違いによる摩擦の増加や犯罪の発生、劣悪な労働環境の温存と国籍と職種固定化、さらには社会階層化が懸念される。

ここで「外国人受け入れ・先進国」である欧州諸国の経験を見ると、戦後外国人労働者を積極的に受け入れた後、70年代以降は受入れを停止した。その帰国を図ったものの結果的に外国人は定着している。近年では社会的統合に注力する方向に政策の重点がシフト。

わが国でもすでに多くの外国人労働者が定着しており、もはや後戻りできない状況にあるのが実情。外国人の単純労働者の秩序ある受け入れの仕組み構築に、正面から取り組む時期に。その基本的な考え方は①一時雇用を原則としつつ、技能面など一定の要件を満たした外国人は移民として受入れるルートを確立すること、②受入れは自治体が主体となり、社会的統合も責任を持って行うことである。

## 「人材開国」のためのパイロット・プロジェクト:人材開国政策②

以上みてきたように、わが国における「人材開国」に向けて取り組むべき課題は多岐にわたるが、日本における人材のグローバル化は諸外国対比大幅に遅れており、全方位的に進めることは有効ではない。トリガーとなるパイロット・プロジェクトを厳選し、まずはその実現に注力することからはじめるべき。

### ① 「若者海外留学促進プログラム」の創設

政府は2008年「留学生30万人計画」を策定し、外国人留学生受け入れに対する支援体制を整備、2009年5月1日時点で13.3万人の外国人留学生が日本で学ぶ。10年前（1999年）には5.6万人であったことから、この間2倍以上に増えた形。一方、日本人学生の海外留学は2007年時点で約7.5万人にとどまっており、2002年の約7.9万人からむしろ減少（「文部科学白書」のデータ）。

産業能率大学「新入社員のグローバル意識調査」によれば、海外で働きたいとは思わない新入社員の割合が、2001年度には29.2%にとどまっていたものが、2010年度には49.0%にまで増加。

以上のような若者の「海外離れ」の潮流を反転させるには、日本人の海外留学に対する支援制度（大学・大学院生ほか、企業派遣の海外留学に対する税制支援や奨学支援）を大幅に拡充する一方、高校生の海外修学旅行への助成を行う等、早い段階での国際意識を植え付けることが望まれる。

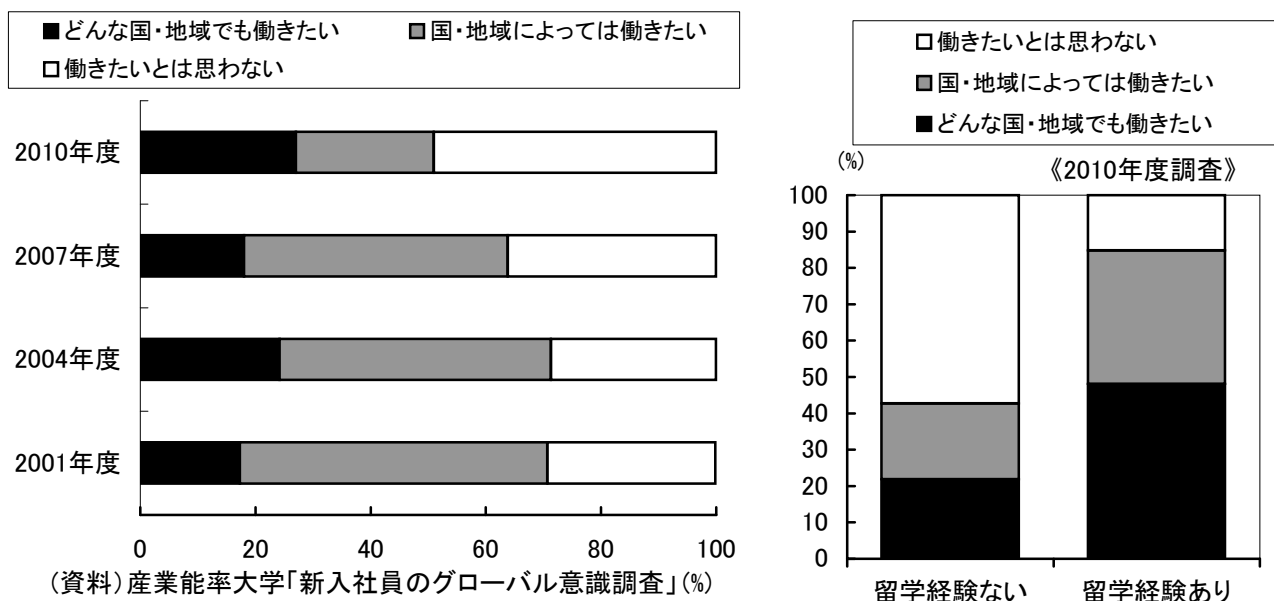
### ② 「人材開国特別区」の設置

高度外国人が住みやすい「場」を整備するための特別区を指定し、インターナショナル・スクールの設置や外国人医師の受入れなどを行う。さらに、在留資格「ポイント制」と連動させて、一定レベル以上のポイントを取得する外国人に、住民税減免（国費負担）などの優遇措置を講じる。これにより、トップレベルの外国人の日本在住を促す。

### ③ 「国際化された実践的専門職大学院プログラム」の開発

日本企業に強みのある生産管理、労務管理、商品開発などの知識・ノウハウを、体系化し多言語で世界に発信・移植することを目指し、企業の実務担当者、外国人研究者を組み込んだ教育プログラムを開発。

(図表9)新入社員の海外勤務に対する意識



# グローバルシティーを梃子とする日本の成長シナリオ:人材開国と成長戦略

本レポートの最後に、以上に提案した人材開国政策がどのような形で日本の成長促進に寄与していくかのロジックを示せば、以下の通り。

## (1) 「グローバルシティー」の台頭と「グローバルな地域間競争」の激化

まず、前提となるグローバル経済における成長メカニズムの構造変化についてみておく必要。

近年、企業活動のグローバル化が進展するに伴い、世界各地に分散した事業活動を統合する高度な本社機能が不可欠になり、それを支える金融サービスやプロフェッショナルな事業所サービスが集積した「グローバルシティー」が成長（サスキア・サッセン）。逆にいえば、世界の各都市はグローバルシティーになれば企業の本社機能を誘致し、金融・事業所サービス、さらには商業・不動産業とともに成長することができるが、なれない場合は衰退の道を余儀なくされることに。

グローバルシティーの台頭の背後では、国民経済という経済単位が衰退し、地域単位でのグローバル化の度合いが当該地域住民の生活水準を決めるようになるという、「グローバルな地域間競争」の構図の形成。したがって、今後、日本国民の生活水準を維持・向上出来るか否かは、国内にグローバルシティーをいくつ作れるかが大きく左右。

グローバルシティーは、多くのグローバル企業の本社が置かれ、これを支える金融・事業所サービスが高度に発達・集積している場。これまでのグローバルシティーは、世界各地からマネーや情報が集まってくるのが条件であったが、グローバル化が第4の波の段階に入ったことで、世界各地から有能な人材が集まってくるのがグローバルシティーの重要な条件に。その意味で、本レポートで人材開国政策として提案した「国内本社人材のグローバル化」「大学の国際化」「外国人に魅力ある都市づくり」は、とりもなおさずグローバルシティーを建設するための施策につながる。

## (2) 人材開国後の日本の成長メカニズム

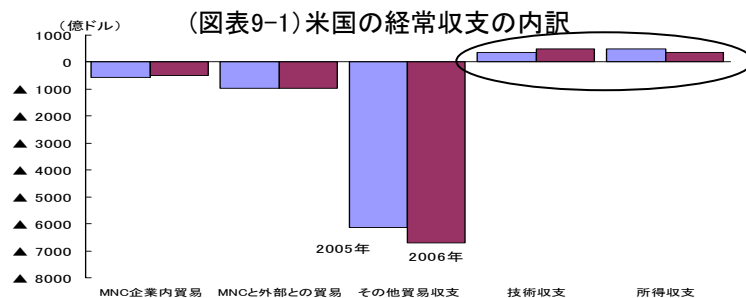
以上の認識を踏まえ、「人材開国」政策を通じたグローバルシティーの建設が、どのようなメカニズムを通じて日本経済の成長につながるのかを記すと、以下の通り。

- ・グローバル企業の本社が日本のグローバル・シティーに立地。製造業本社部門における高度な統合的プロフェッショナル機能が日本の成長の核に。それはアウトソーシング需要を増やし、事業所サービス産業の発展が促される。ロイヤリティーの受け取りや海外子会社からの配当の受け取りという形で、海外から富が還流される。このように、グローバル企業の本社が立地されれば、それ自体は直接多くの雇用を生まないにしても、波及効果大きい。ちなみに、グローバル企業が多く、その本社が多く立地する米国の国際収支構造をみると、多国籍企業の企業内取引で貿易収支は赤字になる一方、技術収支、投資収支は黒字。

- ・グローバル企業がマザー工場を国内に残し、それを多くの中小企業からなる産業集積が支える。製造プロセスに競争力を持つわが国の特徴として、他の先進国対比多めの雇用を製造業で確保。

- ・グローバル企業の本社機能は高付加価値サービスの集積であり、そこで働く人々の給与は高く、国内消費市場の拡大に寄与。本社機能は高賃金の事業所サービス需要を誘発する面でも消費増につながる。

- ・さらに、高成長は税収増をもたらし、社会保障財政の拡充を通じて、医療・介護、教育・保育産業の成長を促進するとのシナリオも描くことが可能。



(図表9-2) グローバルシティーを梃子とした成長シナリオ

