

寄稿

東アジア域内における
人材の育成、受け入れ政策

守本 憲弘 (もりもと かずひろ)
経済産業省 経済産業政策局
参事官 (産業人材政策担当)

1. はじめに

近年、アジア諸国の経済は急速に発展している。わが国が人口減少社会に突入し、今後、若年労働力の減少に直面する中、また、世界的に産業構造がグローバル化し、日本企業がアジアを中心とした海外事業展開を加速する中、わが国経済の持続的な成長を実現し、アジアの中心として活躍していくためには、わが国人材の育成に加えて、海外から優秀な人材を引き寄せ、わが国企業における活躍を促進することにより、国際競争力を強化していくことが不可欠である。本稿では、日本企業に求められる人材の国際化と日本企業が求める外国人人材の育成について、経済産業省が実施している取り組みを紹介していきたい。

2. 高度外国人人材の活用に向けて

経済産業省においては、2006年度から「グローバル人材マネジメント研究会」を開催し、日本企業が置かれた環境を分析し、人材の国際化という方向性が必然であり、必要であることを確認するとともに、日本企業がどのようにして人材の国際化を進めていくべきかについて検討を重ねており、本年5月に報告書を取りまとめたところである。

先にも述べたように、少子化の進展、グローバル企業との競争の激化、アジア等の途上国の市場化など、日本企業を取り巻く環境は大きく変化しており、とりわけ国際展開を進める企業においては、高度外国人人材の活用なしには、国際的な企業経営を賄えなくなってきた。

しかし、日本企業にとって高度外国人人材活用の必要性が高まる一方で、その活用の現状は、他国と比較して決して高いレベルにあ

るとは言えないのが現状である。高等教育修了者に占める他国流入・流出割合を見ても、OECD諸国で最低レベルであるなど、高度外国人人材の受け入れが顕著に遅れている。その理由は、一つには同質性を重視する日本企業の経営スタイルがある。こうした日本の企業文化は、高度経済成長期に特に製造業においてよく機能したが、外国人人材を含めた人材の多様化を阻害する要因の一つとなってきた。もう一つの理由は、日本企業の海外進出の方法である。日本企業の海外進出は、安価な労働力を活用しつつ、進出先の市場を確保するための「生産拠点型」が主であり、日本の生産方式の移植と現地での日系企業間のネットワーク形成を特色とするため、現地の人材を活用するインセンティブが強く働いてこなかった。

その結果は、高度外国人人材が日本企業に対して抱くイメージにもよく反映されており、彼らは、日本企業の「チームワーク重視」や「改善活動への取り組み」といったマネジメントについては評価しているものの、「日本企業では外国人の昇進に限界がある」と感じており、優秀な留学生が日本での就職を敬遠するケースなどが見られる。

そこで、当研究会では、高度外国人人材の活用に向けて、すでに先進的な取り組みをしている企業の具体例を紹介しながら、日本企業の高度外国人人材マネジメントの方向性について、基本的な視点と取り組み（図1）、ならびに企業の人材国際化の段階に応じて変化する課題に対応する取り組みを検討し、提言した。

高度外国人人材を活用するうえで重要な視点は、まず、彼らの活用を全社的な課題としてとらえて企業戦略の中に位置付け、そして、多様性を制約として受け止めるのではなく、多様な人材の相互作用がイノベーションを創出すると

の観点に立って、積極的にパフォーマンスの向上へとつなげていくことである。同時に、企業自身にとって、高度外国人人材を活用するという環境の変化を超えて、なお強みとなり得る部分はどこであるかを抽出し、それを失うことのないよう、より一層磨き上げていくという視点が非常に重要となってくる。

具体的な取り組みについては、当然のことながら、それぞれの企業が置かれている環境ならびにめざしているものに左右されるため、ひとくくりに議論することは難しい。しかし、上記のような基本的な視点を踏まえると、企業理念と行動基準の明確化やコミュニケーションの前提条件の整備、処遇等における透明かつ公正な制度の構築、成長実感の確保とキャリアパスの明確化、企業の知名度向上や魅力の発信など、企業に取り組むべき基本的な方向が見えてくる。

こうした提案を発信していくとともに、日本企業の人材の国際化を推進するため、経済産業省としても具体的な施策を展開しているところである。次の項では、躍進するアジアの人材を日本に引きつけ、人材の国際好循環を形成する取り組みを紹介したい。

3. 動き始めたアジア人財資金構想

ここまでも述べてきたように、日本企業のアジア等への国際展開の加速に伴い、日本と現地の懸け橋となる優秀な外国人人材の確保が重要となってきているが、わが国の受け入れは遅れており、アジアから欧米等への優秀な人材の流出や、わが国が国際的な知的ネットワークから欠落する等の懸念がなされている。こうした課題について考えるにあたり、アジアから日本への留学生は、日本語や日本文化を理解する素養を持っており、日本企業を介して、アジアで

活躍する人材の候補として非常に有望であると考えられる。実際、日本留学生を中心に中国現地法人を立ち上げたという事例や、日本のシステムを海外に移転する事業に日本留学生が活躍している事例なども多く聞くことができる。しかし、残念ながら、近年は、アジアにおいて留学を志す学生でも、就職後のキャリアパスなどの理由から、日本への留学よりも欧米への留学を志向する傾向にある。他方、日本企業からすると、社内言語は日本語であるため、他の社員やお客さんとスムーズなコミュニケーションを取るための高いレベルの日本語の習得や日本企業の文化理解を期待しており、留学生の獲得に踏み切れていない傾向にある。

経済産業省では、このような状況を打開すべく、「アジア人財資金構想」として、文部科学省と連携し、海外の優秀な学生を引きつけ、わが国企業で就職、活躍するために必要な能力を担保する、人材確保・育成システムの構築を行っている。

アジア人財資金構想とは、日本政府が日本での就職に意欲のあるアジア等の優秀な学生を日本へ招き、日系企業で活躍する人材を育てることを目的とした事業で、高度専門留學生育成事業と高度実践留學生育成事業の2つの柱から構成されている。

高度専門留學生育成事業は、経済産業省と文部科学省が協働で実施するプログラムで、2007年度は100人程度を対象に国費奨学金を支給して受け入れる予定である。本事業においては、情報通信、自動車工業、知的財産等の専門分野別に大学が中心となり、産業界と連携したコンソーシアムを形成し、企業ニーズに即した産学連携による専門教育や、ビジネス日本語教育、日本ビジネス教育、インターンシップ、就職支

援等、必要な知識や技能に関する教育を行う特別なプログラムを実施する。

高度実践留學生育成事業は、各地域において、複数の大学と産業界等が連携して、留学生へのビジネス日本語教育や日本ビジネス教育、インターンシップ、就職支援等の特別なプログラムを実施する広域的な事業であり、2007年度は800人程度の学生を対象としている。

高度専門留學生育成事業においては、全国で12の大学と産業界からなるコンソーシアムの支援を（表1）、高度実践留學生育成事業においては地域ブロックごとに全国9コンソーシアムの支援を（表2）決定したところであり、それぞれのコンソーシアムにおいて、秋からの授業の開始に向けて最終的な準備に入っている。

2008年度は、新規プロジェクトの採択など、さらなる事業の拡大を予定している。本取り組みを通じて、優秀な人材がわが国に来て、わが国企業がそうした人材を採用し、さらに優秀な人材の増加、採用の増加という好循環の形成を図っていくことが期待されており、まさに今、その一歩を踏み出したところである。

4. おわりに

以上のように、わが国企業の国際競争力を強化するために、急速な経済発展を遂げつつあるアジア諸国などの活力を取り込む試みが始まりつつある。今後とも、産業界、大学、政府といった産学官の連携した取り組みが進み、経済社会がグローバル化する中で真に必要なとされる人材の育成および活用が図られ、わが国がアジアの中心として繁栄を牽引していくことを強く願っており、経済産業省としても各般の政策を実施していきたいと考えている。

問題意識

～日本企業における高度外国人活用の岐路にあたって～

- 多くの日本企業は、高度外国人の活用の必要性を強く認識しつつも、思い切っては踏み出せない状況
- このような時期にあたり、先進事例を分析し、日本企業が円滑に人材の国際化を進めるための方策を提言

高度外国人材活用をめぐる認識

～日本人だけでは賅えない～

- (1) 日本企業の意識も変化(アンケート調査)
 - 中間管理層や経営層も「日本人だけでは賅えない」
大企業 : 中間管理層(56%)、経営層(28%)
海外展開企業: 中間管理層(64%)、経営層(35%)
 - 一方、高度外国人活用の方針を留保する企業が大半
海外拠点マネジメント人材の高度外国人活用方針 52%が「未定」
IT・研究開発等人材の高度外国人活用方針 50%が「未定」
 - 高度外国人の採用・登用実績のある企業は、メリットを実感
「グローバルな視点の社内浸透」「言語能力等を海外展開で活用」
 - 外国人活用の進んでいる企業は「外国人はロイヤリティが低い」「日本人と比べて定着率が悪い」とは感じていない
- (2) 外国人側の意識
 - 日本企業はまだ外国人活用に消極的
「日本企業では外国人の昇進に限界」「外国人に仕事を任せない」
 - 一方で、日本企業のマネジメントを評価
「チームワーク重視」「共同体的意識」「改善活動への取り組み」

日本企業の人材の国際化に向けて

- (1) 先進企業の基本姿勢
海外展開、M&A、専門人材不足など、高度外国人活用のきっかけはさまざまだが、多様な人材の活用・相互触発を事業戦略として位置付け、制度づくり、企業文化づくりを進めている点は共通
- (2) 多様で優秀な人材が活躍する組織への提言
 - ①企業理念と基本的な仕事の進め方の明確化
多くのグローバル企業は企業理念・行動基準を明文化し、全社員に浸透
 - ②コミュニケーションの前提条件整備
国籍や文化の違いを超え、公平な情報へのアクセスとコミュニケーション手段を確保
 - ③透明・公正な制度の構築
採用・評価・報酬・配置のルールの透明化
 - ④個人の成長実感の確保とキャリアパスの明確化
個々人が技能の習得を実感し、将来像を描くことができる仕組み
 - ⑤企業の知名度・理解向上
現地大学との協力強化など働く場としての日本企業の魅力を発信する取り組み

環境整備の方向性

- (1) 企業の外国人材の採用支援
「アジア人財資金構想」等、優秀な留学生の招へい・就職促進
海外における日本語教育等の充実
- (2) 企業の外国人活用への支援
企業の人材マネジメントの革新に向けた環境整備(ノウハウ蓄積・国際化指標)
在留資格制度等の改善(審査の迅速化、ビザの発給時点の明確化等)
- (3) 海外人材の生活支援
行政・生活情報の多言語表記
子弟の教育環境の整備 等

表1 2007年度「アジア人財資金構想」高度専門留学生育成事業 採択案件

提案者		プログラム名	プログラム参加民間企業の例	専門分野
管理法人名	大学名			
(国)東北大学	管理法人と同一	産学協同による地域創造型アジアIT人材育成・定着プログラム	(株)仙台ソフトウェアセンター、(株)国際情報、サイバーソリューションズ(株)、NECソフトウェア東北(株)	IT
(国)千葉大学	管理法人と同一	グローバルアジア・デザインスクール・プログラム	(財)日本産業デザイン振興会、神田外語キャリアカレッジ、アイリスオーヤマ(株)、日本サムスン(株)、シャープ(株)、(株)東芝、日産自動車(株)、(株)日立製作所、富士通(株)	デザイン
(財)理工学振興会	(国)東京工業大学	グローバル環境下での優秀な留学生人財の発掘・育成・支援事業	綜研化学(株)、TDK(株)、(株)小野測器、(株)池下設計、損保ジャパン・リスクマネジメント(株)、東洋エンジニアリング(株)、日産自動車(株)	工学全般
(学)立教学院	(学)立教学院立教大学	観光教育イニシアティブ	(株)ジェイティービー、(株)日本航空、(社)日本ツーリズム産業団体連合会	観光
(国)東京大学	管理法人と同一	技術経営戦略学アジア人留学生向け専門教育プログラム	(株)ディスコ、(有)ビズテック、日本電気(株)、(株)日立製作所、(株)富士通研究所、松下電器産業(株)、産業総合研究所、太陽国際特許事務所	MOT・知的財産
(国)群馬大学	管理法人と同一	地域に根ざし、地球規模で考える「先進・高度ものづくりリーダーの育成」	(株)ミツバ、(社)日本自動車部品工業会	ものづくり
(財)石川県産業創出支出機構	(国)金沢大学	北陸地区産学官連携リソースを活用した理工学系留学生の育成	(財)石川県国際交流協会、(株)小松製作所、北陸日本電気ソフトウェア(株)、(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ北陸、(株)アイ・オー・データ機器、日医工(株)	メカトロ・IT・創薬
(財)中部生産性本部	(国)名古屋工業大学	自動車産業スーパーエンジニア養成プログラム	トヨタ自動車(株)、三菱自動車工業(株)、スズキ(株)、アイシン精機(株)、住友電装(株)、大同特殊鋼(株)、(株)デンソー、(株)デンソークリエイト、トヨタ車体(株)、(社)日本自動車部品工業会	自動車
(国)京都大学	管理法人と同一	産学協働型グローバル工学人財育成プログラム	(株)東芝、日本電気(株)、松下電器産業(株)、(株)島津製作所、住友商事(株)、松下電工(株)、(独)石油天然ガス・金属鉱物資源機構、(独)産業技術総合研究所、(独)日本原子力研究開発機構、(株)けいはんな	材料・環境
(学)立命館	(学)立命館大学	産学連携による実践的ITマネジメント人材育成プログラム	(株)内田洋行、オムロン(株)、ニチコン(株)、村田機械(株)、松下電器産業(株)、(財)京都日本語研修センター、テンプスタッフ・ユニバーサル(株)	IT
(学)立命館立命館アジア太平洋大学	管理法人と同一	グローバルビジネスリーダー育成プログラム	住友電装(株)、(株)オートバックスセブン、ダイキン工業(株)、(株)東芝、富士通(株)	経営
(財)北九州産業学術推進機構	(学)早稲田大学、(公)北九州市立大学、(国)九州工業大学	北九州学術研究都市高度専門留学生育成プログラム	(株)アクアテック、(株)アステック入江、環境テクノス(株)、(株)九州テクノリサーチ、(株)新菱、(株)東芝、TOTO(株)、トヨタ自動車(株)、日鉄環境エンジニアリング(株)、(株)日立製作所、富士通(株)、安川情報システム(株)、(株)安川電機、横河電機(株)	IT・環境

表2 2007年度「アジア人財資金構想」高度実践留學生育成事業 採択案件

実施地域	提案者 管理法人名	プログラム名	プロジェクト参加大学の例
北海道地域	札幌商工会議所	札商アジア・ブリッジ・プログラム	(国)北海道大学、(国)小樽商科大学、(国)室蘭工業大学、(国)北見工業大学、(学)道都大学
東北地域	テンプスタッフ・ユニバーサル(株)	アジア留學生キャリアパスプロジェクト	(国)東北大学、(国)岩手大学、(公)宮城大学
関東地域	NPO法人産学連携教育日本フォーラム	Career Gateway to Asia	(国)千葉大学、(国)埼玉大学、(国)東京農工大学、(国)東京工業大学、(学)中央大学、(学)慶應義塾大学、(学)国士館大学、(学)早稲田大学、(学)神奈川大学、(国)横浜国立大学、(学)東海大学、(国)山梨大学、(国)新潟大学
中部地域	(社)中部産業連盟	中部地域における留學生の人材育成および就職支援事業	(国)名古屋大学、(国)名古屋工業大学、(国)豊橋技術科学大学、(国)岐阜大学、(国)三重大学、(国)金沢大学、(国)北陸先端科学技術大学院大学、(国)富山大学
近畿地域	(財)大阪労働協会、(株)東京リーガルマインド、KYOの海外人材活用推進協議会、留學生版安全・安心ネット連絡会	近畿ブロック・アジア人財育成事業	(国)大阪大学、(学)近畿大学、(学)関西外国語大学、(国)和歌山大学、(国)京都大学、(学)同志社大学、(学)立命館大学、(国)神戸大学、(公)兵庫県立大学、(公)神戸市外国語大学
中国地域	(社)中国地域ニュービジネス協議会、岡山県中小企業団体中央会、(財)ひろしま産業振興機構	中国地域における高度実践留學生育成事業	(国)岡山大学、(国)広島大学、(公)県立広島大学、(学)呉大学、(学)福山大学
四国地域	四国生産性本部	四国発グローバル企業創出を目指した留學生支援プログラム	(国)香川大学、(国)愛媛大学、(国)高知大学、(学)高松大学、(学)松山大学、(学)松山東雲女子大学
九州地域	(学)麻生塾	九州アジア高度実践留學生育成事業	(国)九州大学、(国)九州工業大学、(公)北九州市立大学、(学)西南学院大学、(学)九州産業大学、(学)福岡大学、(学)立命館アジア太平洋大学
沖縄地域	(国)琉球大学	沖縄振興に貢献する産学連携留學生育成プログラム	(国)琉球大学、(学)沖縄大学、(学)沖縄キリスト教学院大学、(学)名桜大学、(学)沖縄国際大学