

第4章

海外の優れた人材・企業の取り込み

I部第2章第3節で述べたように、イノベーション活動は生産性向上に貢献するが、我が国はそのイノベーション活動をより促進するために必要である海外の優れた人材を活かしきれていない状況にある。

また、同第4節で示したように、外資系企業は我が国の生産性向上に貢献することが期待されるが、諸外

国に比べ我が国は対内直接投資残高（GDP比）が低水準で推移しており、外資を上手く招致できていない現状にある。本節ではこれらの現状とどのようにして優れた人材、外資を招致しようとしているのかについて述べる。人材の招致については、招致だけではなく、育成も併せてグローバル人材政策として紹介する。

第1節

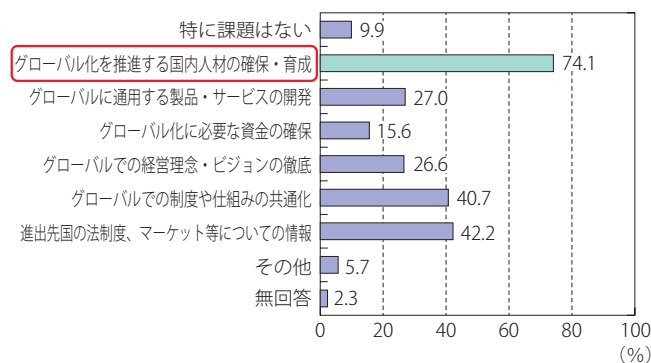
高度人材の招致

1. 日本企業を取り巻く環境の変化とグローバル人材の必要性

日本企業が大きな転換を迫られている現状には様々な理由・背景があるが、その1つとして「ビジネスのグローバル化」が挙げられる。とりわけ「ビジネスのグローバル化」については、マーケットがボーダーレスに広がっていく中、アジア等海外市場における熾烈な国際競争が展開されており、この中で我が国企業もそれに対応した新たなビジネスモデルを作り上げていくことが求められている。

このような中、我が国企業の海外展開を支える人材の確保が急務となっている（第II-4-1-1図）。

第II-4-1-1図 海外拠点の設置・運営に当たっての課題



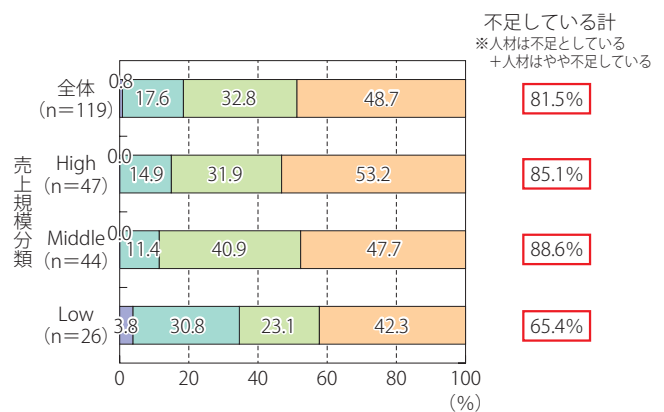
備考：回答対象：海外拠点を設置している企業、現在は設置していないが、既に計画中である（近々、海外拠点を設置する）企業、及び、海外進出のノウハウやリソースがないため（海外展開の意思はあるが予定はない）企業。

資料：経済産業省「グローバル人材育成に関するアンケート調査」から作成

新卒採用においても、日本人・外国人問わず、グローバルに活躍できる人材の重要性がますます高まっており、経済産業省の調査によれば、海外に既に進出している、若しくは新たに進出を考えている企業の8割強

第II-4-1-2図

日本人の若手グローバル人材の充足状況



※売上規模分類

High : 2,000億円以上
Middle : 300億円～2,000億円未満
Low : 300億円未満

備考：回答対象：海外拠点を設置している企業、現在は設置していないが、既に計画中である（近々、海外拠点を設置する）企業、及び、海外進出のノウハウやリソースがないため（海外展開の意思はあるが予定はない）企業。

資料：グローバル人材に関する調査（2011年1～2月実施）

の企業において、日本人の若手グローバル人材が不足していると認識している（第Ⅱ-4-1-2 図）。

また、経済産業省で実施した 2017 年におけるグローバル人材の需要量の推計は、411 万人（2017 年総常用雇用者数推計 4,723 万人の 8.7% に該当）であることに對し、2012 年時点でのグローバル人材推計量は 168 万人（2012 年総常用雇用者数推計値 3,946 万人の 4.3% に該当）であり、2012 年から 2017 年にかけて約 2.4

倍のグローバル人材の供給が必要とされる¹⁵⁰。

人口減少と高齢化が進む中で、我が国経済を再び成長軌道へと乗せていくためには、創造的で活力のある若い世代の育成が急務である。とりわけ、グローバル化が加速する 21 世紀の世界経済の中にあっては、豊かな語学力・コミュニケーション能力や異文化体験を身につけ、国際的に活躍できる「グローバル人材」を継続的に育てていくことが強く望まれているのである。

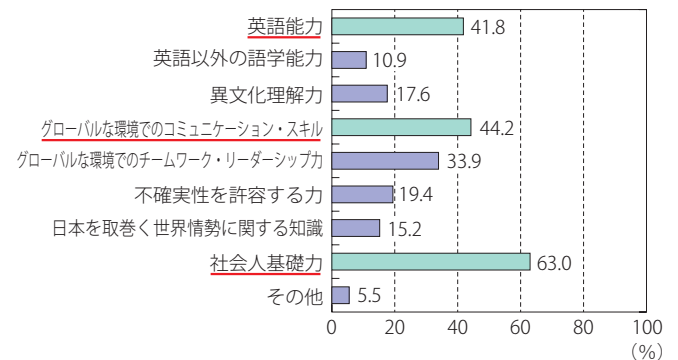
2. グローバル人材育成の現状

「グローバル人材」としてどのような人材が求められるかという点について、経済産業省では次のように整理している（第Ⅱ-4-1-3 図）。

「グローバル人材」に共通して求められるのは、「外国語でのコミュニケーション能力」、「異文化理解・活用力」、そして「社会人基礎力」であり、企業へのアンケートの結果でみると、とりわけ産業界で活躍する全ての人に期待される「社会人基礎力」を重要視する声の大きい点が注目される（第Ⅱ-4-1-4 図）。「社会人基礎力」とは、「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の 3 つの能力から構成されており、「様々な考え方の人達の強みを持ち寄り、自分が主体性を持って物事を前に進めていく力」として、経済産業省が提唱している概念である。企業や若者を取り巻

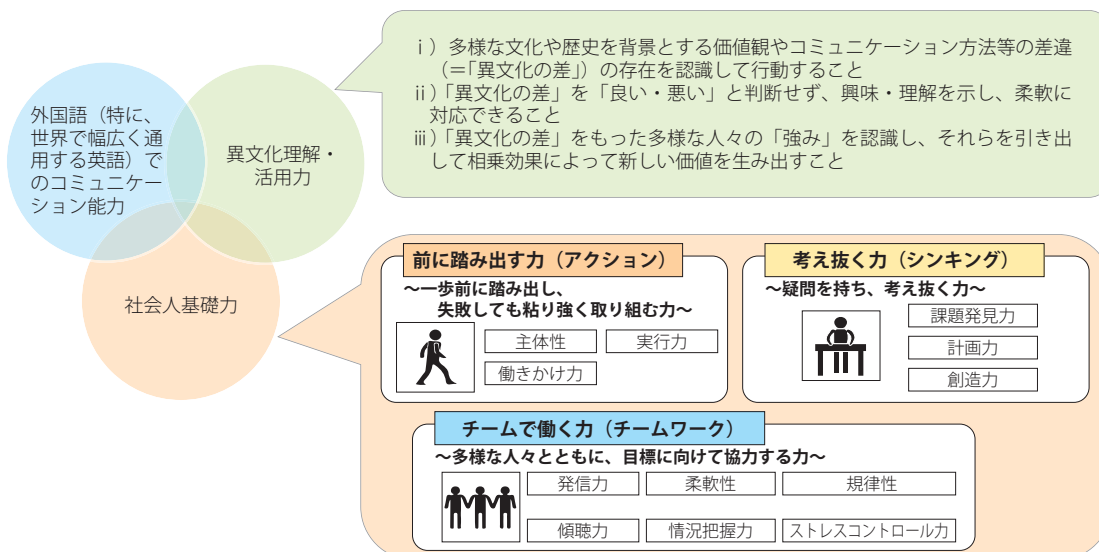
く環境変化により、「基礎学力」「専門知識」に加え、それらをうまく活用していくための「社会人基礎力」

第Ⅱ-4-1-4 図 企業がグローバル人材確保に当たって重視する能力



資料：経済産業省「グローバル人材育成に関するアンケート調査」から作成。

第Ⅱ-4-1-3 図 グローバル人材に共通して求められる能力



資料：経済産業省作成。

150 「大学におけるグローバル人材育成のための指標調査」（平成 23 年 経済産業省）

第Ⅱ-4-1-5表 TOEFL(iBT) アジア内順位

〈TOEFL(iBT) アジア内順位〉(30か国中)

順位	国名	TOEFLスコア
1位	シンガポール	99
2位	インド	92
3位	パキスタン	90
⋮		
7位	韓国	82
⋮		
14位	中国	77
⋮		
25位	アフガニスタン	73
25位	モンゴル	73
26位	ミャンマー	72
27位	タジキスタン	70
28位	日本	69
29位	ラオス人民民主共和国	67
30位	カンボジア	63

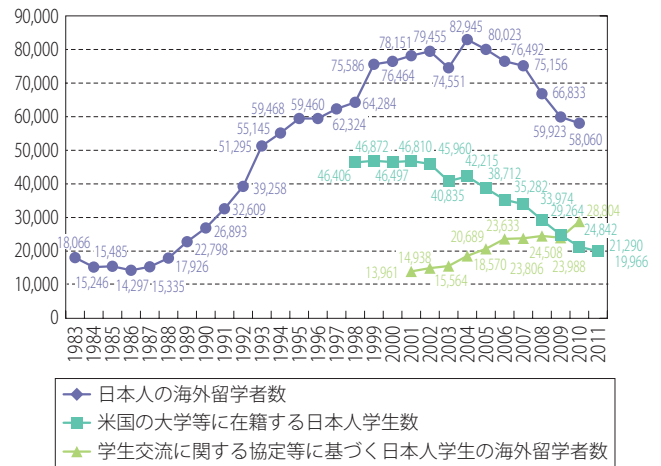
資料：ETS-Test and Score Data Summary for TOEFL Internet-based and Paper-based Tests
JANUARY 2011-DECEMBER 2011 TEST DATA

を意識的に育成していくことが今まで以上に重要となっている。

一方で、日本の英語力や海外留学の現状をみると、TOEFLスコアの国別ランキングでは、日本はアジアの中で30か国中28位と低位置に甘んじている(第Ⅱ-4-1-5表)とともに、日本からの留学者数も減少傾向にある(第Ⅱ-4-1-6図)など、グローバル人材の育成が大きな課題となっている。今後、外国語教員の語学力・指導力の向上や、大学入試や在学中におけるTOEFL等の実用的な英語能力を測る試験の活用等により外国語教育の質的な改善を進めるとともに、意欲のある学生が海外へ留学できるよう、大学の秋季入学の導入等の学事歴の見直し、奨学金等の経済的支援の拡充、海外大学との連携強化等に取り組んでいくことが求められる。

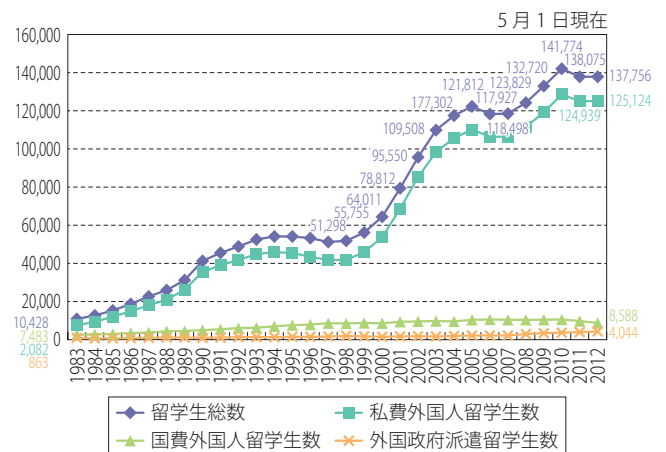
また、我が国の企業や大学の国際化、多様化に重要な役割を果たす高度外国人材となり得る外国人留學生の受入数は、近年増加傾向にあったが、東日本大震災後の2年間は減少に転じている(第Ⅱ-4-1-7図)。諸外国が優秀な外国人留學生及び高度外国人材の確保に

第Ⅱ-4-1-6図 海外留学者数の推移



資料：日本人の海外留学者数；ユネスコ文化統計年鑑、OECD「Educational at a Glance」、IIE「Open Doors」等。
米国の大学等に在籍する日本人学生数；IIE「Open Doors」。
学生交流に関する協定等に基づく日本人学生の海外留学者数；文部科学省、日本学生支援機構。

第Ⅱ-4-1-7図 外国人留學生数の推移



資料：日本学生支援機構調べ。

取り組む中、日本においても、大学の秋季入学の導入等の学事歴の見直しや、日本留学に関する広報の充実、渡日前大学入学許可の推進、奨学金制度の充実、インターンシップの推進等の外国人留學生と日本企業の相互理解の促進、高度人材に対するポイント制による出入国管理上の優遇制度¹⁵¹に関する広報の充実や制度の拡充等、優秀な外国人留學生及び高度外国人材の獲得に向けた取組を進めていくことが求められる。

151 高度人材に対するポイント制による出入国管理上の優遇制度については、「(4) 高度人材に対するポイント制による出入国管理上の優遇制度の活用促進」で詳述する。

3. 経済産業省における取組

「グローバル人材」を育成、活用していくために、経済産業省においても、産業界、教育界と連携し、近年以下のような取組を推進している。

(1) 社会人基礎力

平成19年度から、企業や行政と連携して学生が課題解決を図る「PBL(Project Based Learning)」やゼミ・一般科目等を通じて「社会人基礎力」の育成に向けた取組を推進している。

これまでの取組の中で、モデル大学で行われているカリキュラムとその工夫をまとめ、全国の大学への普及を図るための「リファレンスブック」(経産省社会人基礎力のHPを参照)や「社会人基礎力育成の手引き」を製作し、現在は大学教員等に向けた「社会人基礎力育成研修会」の開催等を通じ、その普及と向上に取り組むことで、若者が将来国際社会で活躍する基礎づくりを推進している。

(2) 海外インターンシッププログラム

平成24年度、約100名の学生をインド・ベトナムの日系現地企業に派遣し、就業体験活動を行う事業を実施した。本事業では、約3週間という短期間の期間でより高い教育効果を得るために「目標設定-実行-振り返り-共有-フィードバック」のサイクルをプログラムに組み込み、海外での業務を経験するだけでなく、「学び方を学ぶ」ことを目標とした。

また、社会人や学生を最長6か月の期間、途上国の企業や政府系インフラ機関に派遣する海外インターンシップ事業を平成24年度より開始しており、平成25年度以降の実施についても企業等から高い関心が寄せられている。

(3) アジア人財資金構想

平成19年度より、文部科学省と共同で優秀な外国人留学生を日本へ招き入れ、産学連携の専門教育、ビジネスに特化した日本語研修、日本のビジネス文化に関する研修、そして就職活動支援やインターンシップを実施することで、日本企業の戦力となってもらえるよう「アジア人財資金構想」事業として支援してきた。

約2,000名の外国人留学生が本事業を修了して卒業し、その7割近くが現在日本企業に就職し活躍している。またこの取組を通じて効果的な教育プログラムや各大学と海外大学との連携体制も構築することができた。

(4) 高度人材に対するポイント制による出入国管理上の優遇制度の活用促進

高度人材に対するポイント制による出入国管理上の優遇制度とは、経済成長や新たな需要と雇用の創造に資することが期待される高度な能力や資質を有する外国人(=高度人材)の受入れを促進するために、当該外国人が行う活動内容を「高度学術研究活動」、「高度専門・技術活動」、「高度経営・管理活動」の3つの類型に分類した上で、それぞれの特性に応じて、「学歴」、「職歴」、「年収」等の評価項目ごとにポイントを設け、ポイントの合計が一定点数に達した場合に、出入国管理上の優遇措置を講じる制度である。経済産業省では法務省と連携して、より良い制度改善に向けた見直しの検討を行うとともに、産業界等への制度の周知を行い、その活用促進に取り組んでいる。

(5) ダイバーシティ経営企業100選

多様な人材を生かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげることが、これからの日本企業が競争力を高めていくために、必要かつ有効な戦略である。このような趣旨から、様々な規模・業種の企業における「ダイバーシティ経営」への積極的な取組を「経済成長に貢献する経営力」として評価・表彰し、ベストプラクティスとして発信し、その普及を図っている。

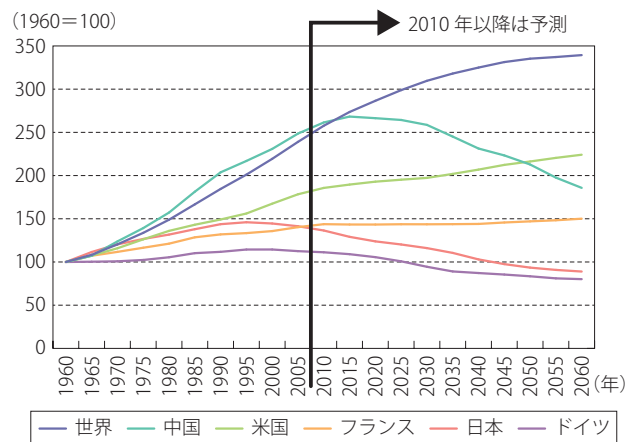
グローバル人材の育成・活用に当たっては、経済社会の変化に対応しながら、産業界、教育界及び政府が連携しつつそれぞれの取組を進めていく必要があり、今後は産学官が共通の目標の設定とその実現に向け、連携・協力を更に推進するための仕組みも必要となってくるだろう。

コラム 10

女性の活躍を推進する取組 ～「ダイバーシティ経営企業100選」と「なでしこ銘柄」～

国連の推計によると、我が国の生産年齢人口（15-64歳）は、1995年の約8,660万人をピークに、2030年には約6,880万人まで減少するとされており、主要国の中でも早い段階でピークを迎えている（コラム第10-1図）。少子高齢化が加速する中、今後も我が国が経済成長を実現するための重要な課題の一つとして、女性など多様な人材の活用が挙げられる¹⁵²。

コラム第10-1図 主要国の生産年齢人口の推移（1960年=100）



備考：15-64歳。
資料：国連から作成。

「ダイバーシティ経営企業100選」

経済産業省では、「我が国がデフレ経済から脱却して成長路線に乗るためには、多様な人材、一人一人が能力を最大限発揮して価値創造に参画していくことが必要である」との観点から、2012年度より「ダイバーシティ経営企業100選」事業を開始している。これは、性別、年齢、国籍、障がいの有無、職歴や経歴などの多様性を持つ人材の能力を最大限発揮させることにより、イノベーションの創出や生産性向上などの成果を上げている企業を選定・表彰し、ベストプラクティス集¹⁵³として広く発信するもので、ダイバーシティ推進に向けた企業の自発的な取組を後押しし、そうした動きを加速化させることを目的としている。

2013年3月22日には、「ダイバーシティ経営企業100選」¹⁵⁴に選定された43社（大企業21社、中小企業22社）及び「ダイバーシティ促進事業表彰」¹⁵⁵に選定された6社（コラム第10-2図）に対する表彰式が行われ、同時にダイバーシティ経営が企業にもたらす成果に関するシンポジウムが実施された。

経済産業省では今後も本事業¹⁵⁶を継続することにより、累計での「100選」を目指している。

¹⁵² 平成22年12月に閣議決定された第3次男女共同参画基本計画は、「少子高齢化による労働力人口の減少が進む中で、女性を始めとする多様な人材を活用することは、我が国の経済社会の活性化にとって必要不可欠である。」としている。

¹⁵³ http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/pdf/130515_bestpractice.pdf

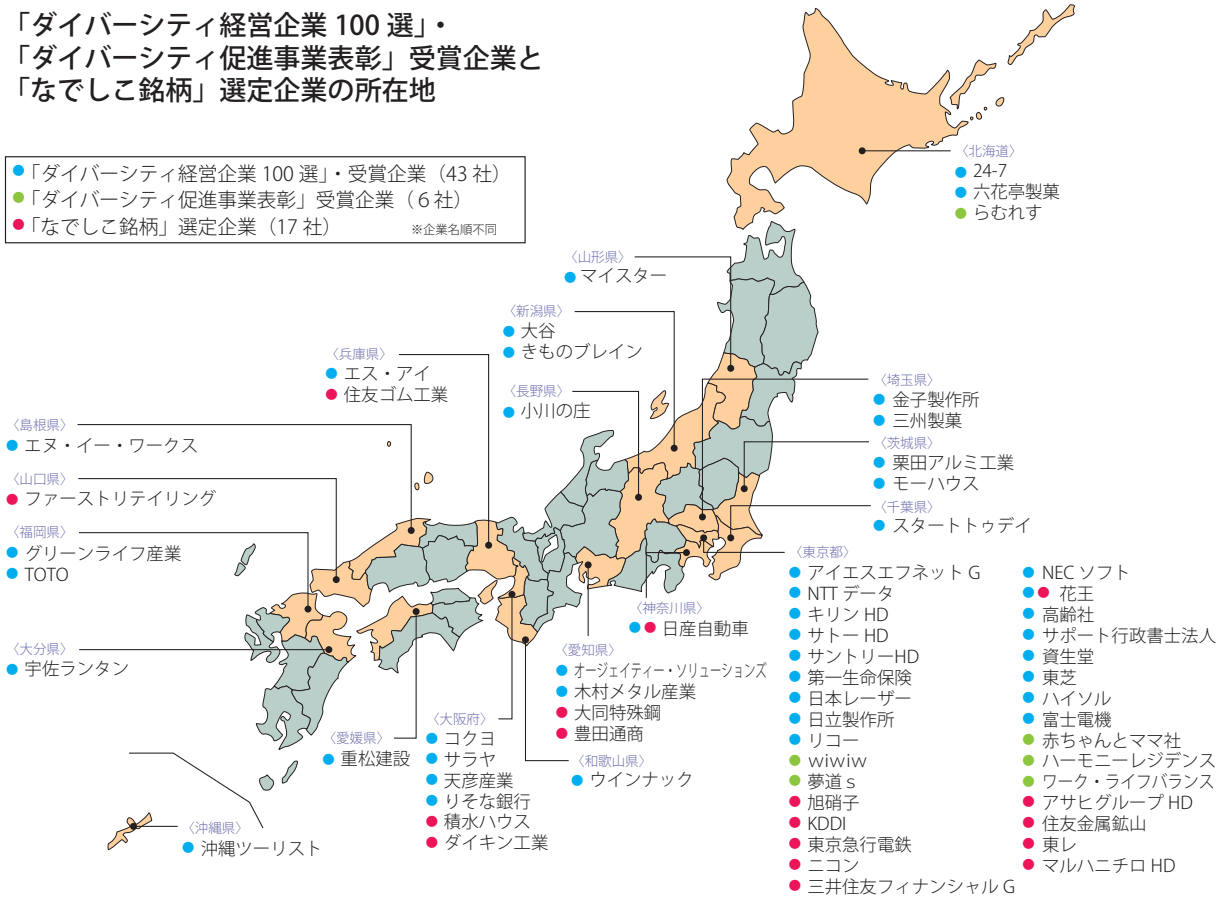
¹⁵⁴ 選定基準は、取組内容について3つの観点のいずれかを満たしているか（①実践性（制度導入などの形式的な取組にとどまらず、人材活用の取組が現場レベルで実践されていること）、②革新性・先進性（従来とは異なる新たな取組を進めていたり、あるいは同業・同規模他社に先がけて取組を開始したりするなど、「モデル」として他企業の参考になること）、③トップのリーダーシップ（経営トップの明確な意志が表明され、現場まで浸透していること）と、それらの取組の結果として成果が上がっているか（多様な人材の能力発揮により、イノベーションの創出、生産性向上などの成果を上げていること）の2点。

¹⁵⁵ コンサルティングなどを通じてダイバーシティ経営企業を支援する事業・プログラムを行う企業に与えられる。

¹⁵⁶ 本事業はダイバーシティ推進について実績や専門的知見を有する関係者（サポーター）から支援を受けており、経済産業省HPではサポーターからの応援メッセージを公開している（http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/diversity_supporter.html）。

コラム第 10-2 図

「ダイバーシティ経営企業 100 選」・「ダイバーシティ促進事業表彰」受賞企業と「なでしこ銘柄」選定企業の所在地



備考：本地図は、我が国の領土を網羅的に記したものではない。
資料：経済産業省作成。

コラム第 10-3 図 ダイバーシティ経営企業 100 選のロゴマーク



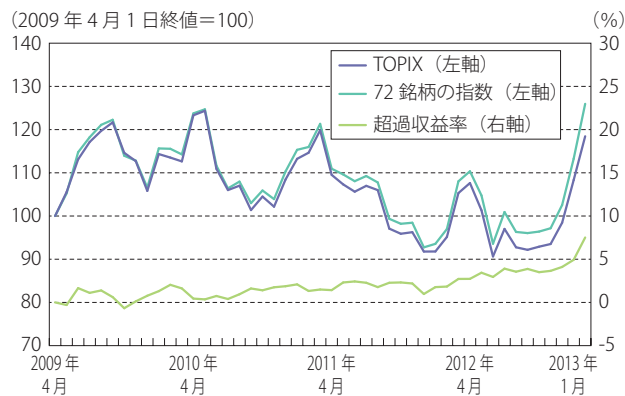
女性の活躍を企業で視る「なでしこ銘柄」

2013 年 2 月 26 日、経済産業省は東京証券取引所と共同で、女性活躍推進に優れた上場企業「なでしこ銘柄」17 社を発表した¹⁵⁷（前掲コラム第 10-2 図）。これは、「女性活躍状況の資本市場における「見える化」¹⁵⁸」の取組の一つであり、「女性活躍推進」に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」重視の投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することを通じて、各社の取組を加速化していくことを狙

¹⁵⁷ <http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/nadeshiko.html>

¹⁵⁸ 企業の女性活躍に関する指標等の公表に関し、内閣府特命担当大臣（男女共同参画）の下で開催された「女性の活躍状況の資本市場における「見える化」に関する検討会」で、平成 24 年 12 月に報告が取りまとめられている。

コラム第 10-4 図 参考：なでしこ指数と TOPIX の比較



備考：1. 超過収益率は、2009年4月1日を基準とした72銘柄の指数の収益率から、同期間のTOPIXの収益率を差し引いて計算している。
 2. 通常の株価指数と異なり、スコアの変更などの状況を考慮していないため、通常の指数の推移と異なる可能性がある。
 資料：東京証券取引所から作成。

コラム第 10-5 図 なでしこ銘柄のロゴマーク



いとしている。

実際、参考値として、東証 33 業種ごとに女性活躍に関するスコアが高い順に最大 3 社（合計 72 銘柄）から構成される指数（「なでしこ指数」）を試算し、これを TOPIX と比較すると、ほぼ一貫して「なでしこ指数」が TOPIX のパフォーマンスを上回り、超過収益率の幅が拡大する傾向にある（コラム第 10-4 図）。

本取組は、女性活躍を推進する企業のすそ野を広げるという点で、「ダイバーシティ経営企業 100 選」との相乗効果が期待される。また、「なでしこ銘柄」のロゴマークは「ダイバーシティ経営企業 100 選」の姉妹ブランドとなっており（コラム第 10-3 図、コラム第 10-5 図）、選定企業によるロゴマークの活用とともにこれらの事業の認知が広がることが期待される。

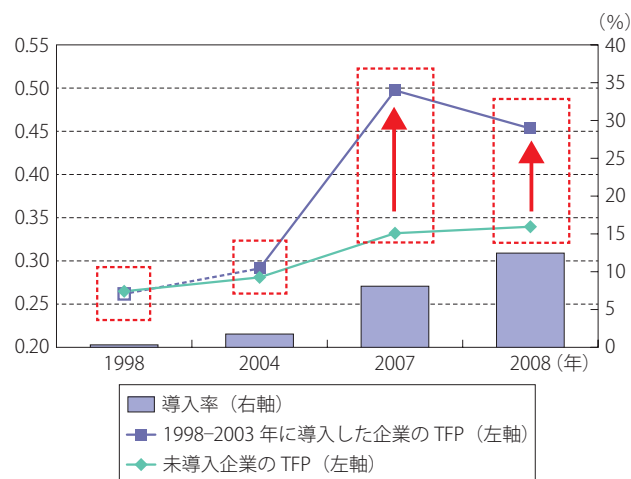
コラム 11

ワーク・ライフ・バランスに対する取組と全要素生産性（TFP）

我が国女性が妊娠・出産・子育てをきっかけとして離職する理由には、「仕事と家庭を両立して働き続けられる制度や雰囲気がなかった」、「残業などで労働時間が長く、時間的に厳しかった」などのワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」という。）の欠如が大きい¹⁵⁹。このため、女性の活躍促進のためには職場における WLB の推進が不可欠となる。

企業の WLB への取組は、効果が生じるような条件の下で有効な施策を実施することによって、WLB 施策導入の費用対効果が中長期的にプラスになり得る¹⁶⁰。施策の種類については、例えば、積極的に WLB の推進組織の設置などに取り組んでいる企業は、未導入企業に比べて TFP を向上させている傾向がある（コラム第 11-1 図）。

コラム第 11-1 図 ワーク・ライフ・バランスに対する取組（推進組織の設置など）と TFP の関連



資料：山本・松浦（2011）「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか？—企業パネルデータを用いた WLB 施策と TFP の検証」（RIETI Discussion Paper Series 11-J-032）から作成。

4. 外国人人材の大学への招致

グローバルな産業競争が激しくなる中、グローバルな競争に勝ち残るためには、我が国がイノベーションを創出し続けることが不可欠である。そのためには、イノベーションの創出につながる優秀な人材の教育や、新たな技術を生み出すことが大切であり、大学の役割の重要性が従来に増して高まってきている。また、大学にとって、より優秀な人材を集めることが、より

良い研究の実施につながるという意味で、大学自身もまた、研究大学（RU：Research University）を中心に、グローバルな競争の中に置かれていると言える。

このような状況の下、我が国の各大学が世界規模のグローバルな人材流動システムの一部としての役割を果たしつつ、教育・研究・社会貢献の能力の高い優秀な人材を集めていくことが重要である。例えば、論文

¹⁵⁹ 内閣府「男女の能力発揮とライフプランに対する意識調査」（平成 21 年）

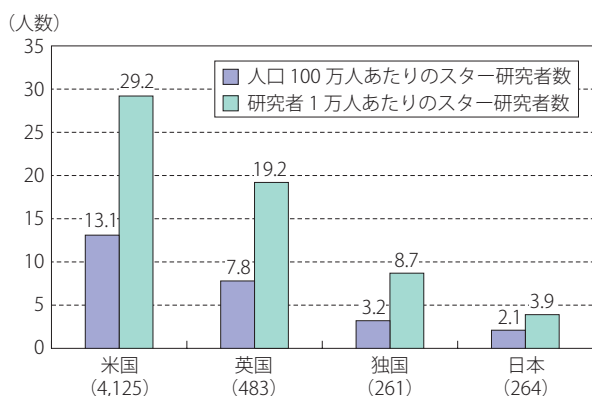
¹⁶⁰ 山本・松浦（2011）。具体的には①従業員 300 人以上の中堅企業、②製造業、③労働の固定費の大きい企業（労働保蔵の度合いの大きい企業や正社員比率の高い企業）、④均等施策をとっている企業（女性管理職のいる企業や成果主義を導入している企業）、のいずれかの条件を満たす企業では WLB 施策が企業の TFP を中長期的に上昇させる傾向がある。

被引用数の多い研究者¹⁶¹に着目すると、論文被引用数の多い研究者は米英に多く、研究者1万人あたりの人数も、我が国と米国の間には格段の差がある（第Ⅱ-4-1-8図）。さらに、論文被引用数の多い研究者のうち、住所と出身国が異なる者は、米国では19.4%、英国では12.9%であり、かつ先進国出身者が大多数を占

めるのに対し、我が国で住所と出身国が異なる者は1.6%にとどまる（第Ⅱ-4-1-9図）。この状況を変えるためには、優秀な研究者にとってより魅力ある環境を整備していく必要があるものと考えられる。

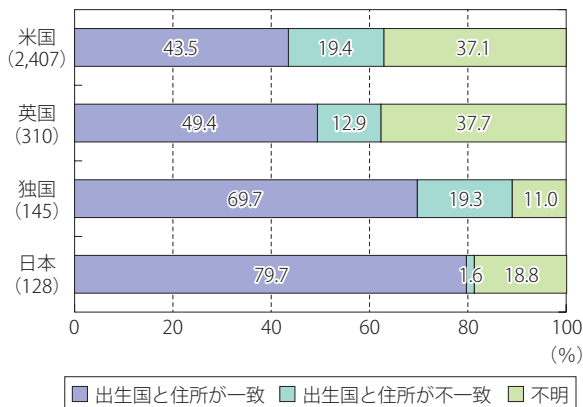
我が国の国立大学では、大学の法人化以降、運営費交付金の削減等を背景に多くの大学が、教員に任期を

第Ⅱ-4-1-8 図
国別人口100万人及び国別研究者1万人あたりの、論文被引用数の多い研究者数



備考：分母として使用されている研究者数は、論文生産を主たる業務としていない産業分野における研究者を含んでいる。
資料：加藤真紀（2011）「論文の被引用数から見る卓越した研究者のキャリアパスに関する国際比較」Discussion Paper No.78、文部科学省科学技術政策研究所より引用

第Ⅱ-4-1-9 図
論文被引用数の多い研究者の出身国と住所



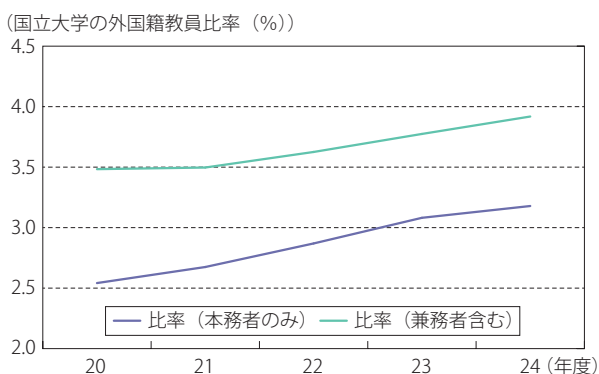
資料：加藤真紀（2011）「論文の被引用数から見る卓越した研究者のキャリアパスに関する国際比較」Discussion Paper No.78、文部科学省科学技術政策研究所より引用

第Ⅱ-4-1-10 表 我が国の大学と海外有力大学の外国籍教員比率

	日本 (国立大)	日本 (代表的な研究大学)	UCバークレー	MIT	ハーバード	ケンブリッジ	オックスフォード
全教員数 (本務者のみ) (人)	61,246	12,500	1,772	1,522	3,788	4,090	4,553
全教員数 (兼務者含む) (人)	98,490	-					
外国人教員数 (本務者のみ) (人)	1,638	545	528	112	1,119	1,699	1,775
外国人教員数 (兼務者含む) (人)	3,444	-					
比率 (本務者のみ) (%)	2.7	4.4	29.8	7.4	29.5	41.5	39.0
比率 (兼務者含む) (%)	3.5	-					

資料：「Times Higher Education – QS World Ranking 2009 Top 100 Universities」、学校基本調査 (H21)、及び「大学ランキング (2012年版)」より作成。

第Ⅱ-4-1-11 図
我が国の国立大学の外国籍教員比率推移



資料：学校基本調査より作成。

161 1981年から2007年までに発表された研究者別論文の合計被引用数が当該分野の上位250位までの研究者を指す（加藤真紀（2011）「論文の被引用数から見る卓越した研究者のキャリアパスに関する国際比較」Discussion Paper No.78、文部科学省科学技術政策研究所より引用）。

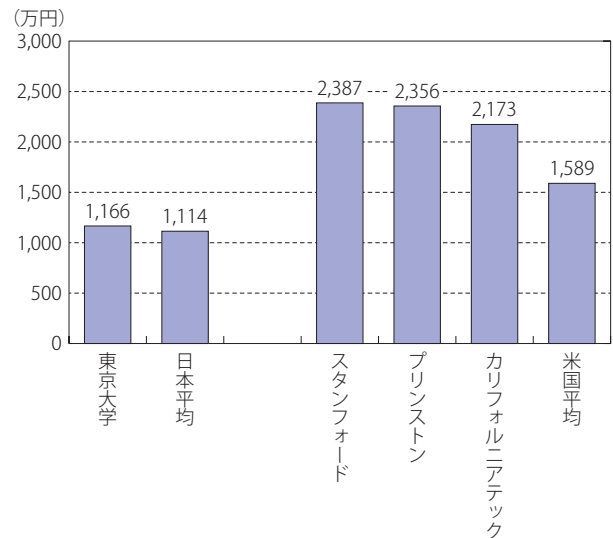
定めたり、若手研究者を任期付きの教員として採用し、一定期間後に業績に基づく厳格な審査を経て任期のない教員とするテニュアトラック制度を設けたりするなど、人材の流動化と雇用の安定化の両立に向けた取組がなされ、若手教員を中心に流動化は一定程度進展してきている。

しかしながら、グローバル規模での人材の獲得という点では、海外有力大学の多くで、外国籍教員の比率が20%以上となっているのに対し、我が国の国立大学の平均値は、本務者のみで2.7%、兼務者を含めても3.5%と非常に低い水準にあり、また、我が国の代表的な研究大学の平均値も、国立大学の平均値よりは高いものの、本務者で4.4%と低い水準にある（第II-4-1-10表）。加えて、直近5年間の経年変化においても、僅かに増加する傾向が見られる程度である（第II-4-1-11図）。

グローバル規模で優秀な人材を集めるためには、日本の大学での活動が海外有力大学と比べても十分に魅力的なものでなくてはならないが、年収一つをとっても、日本の国立大学の教授の年収は米国平均と比べて低く、有力大学との比較では、その差は更に広がる（第II-4-1-12図）。優秀な人材の獲得に向けて、年俸制・混合給与¹⁶²を含む柔軟な給与体系の導入、適用対象の拡大が必要である。

また、研究水準や環境について国際的に、特に米国の有力大学と比べて高い水準とすること、周辺分野を

第II-4-1-12図
我が国の国立大学と米国の大学との大学教授年収比較¹⁶³



備考：米国、カリフォルニア、ニュージャージーについては1ドル95円で円換算、9ヶ月支給額を、12/9倍した金額。
資料：米国：「Digest of Education Statistics 2007, 2008, 2009, 2010」、日本平均：厚生労働省調査、東大：東大財務情報、より経済産業省推計。

含めたハイレベルの研究者コミュニティ群の形成、女性研究者の働きやすさなど、日本の大学そのものの魅力を高めていくことが重要なことは言うまでもない。加えて、英語環境の整備や衣食住を含む日常生活、同行する家族の就業・教育など、日本に在住する外国籍教員が自身の研究・教育活動に専念できる環境の確保にも十分に配慮すべきであろう。

¹⁶² 大学外部から獲得した資金を活用し、研究者の給与への上乗せを行う給与体系を指す。

¹⁶³ 米国では、大学教員の基本給は夏休み期間（多くは3か月）を除外した額が支払われており、外部資金を獲得した教員に対しては、獲得額に応じた給与の上乗せが行われているが、上乗せ給与金額に関する公表データは無い。日本と米国の給与比較のため、上乗せ給与金額分を3か月分の基本給と仮定し、12/9倍した金額としている。