

「高度外国人材」の獲得・活用へ向けての提言

～シンガポール等の先進事例を踏まえたマーケティング視点からの考察

ニッセイ基礎研究所 保険研究部 兼 経済研究部 平賀富一

要旨

1. 企業活動のグローバル化が進む中、ニーズと重要度が高まる「高度外国人材」を巡っては「国際的な人材獲得競争」ともいうべき状況が生じている。わが国として競争力と魅力ある条件や環境を提示・アピールし質量ともに必要とする人材を確保すべきである。
2. 企業セクターを例に取れば、本格的に国際ビジネスを展開し、海外の有力企業との競争が激化する市場環境の中においては、求められる有能人材として、日本人だけでは限界があり、以下の理由から高度外国人材が必要とされている。第一に当該人材の量的観点として、企業の国際的な競争力を維持・強化する上で必要とされる人材プールを確保するには日本人だけに候補者を絞ることには限界がある。第二に質的な観点として、先進国・新興国を含めた世界市場で、企業が優れた製品・商品・サービスを提供していくためには、高度なマネジメント力、創造性・専門性、リーダーシップやコミュニケーション能力を持つ人材が求められる。特に、今後大きく拡大することが見込まれる新興国市場での事業展開においては当該国・地域の言葉・慣行・文化やニーズ・嗜好を熟知し、人脈を有する人材が強く求められる。かかる環境下で、各企業は有能な外国籍の人材の積極的な採用や能力開発、人事評価基準の統一化への取組みを強化しつつある。
3. 他方、政府も高度人材の受入れ推進についての問題意識を有し、2012年からの「高度人材ポイント制」による優遇制度の導入など各種の取組みを行っているが、現状、高度外国人材受入れ数の増加はそれほど進んでおらず、そのための諸制度を整備し積極的に推進しているシンガポールなどの先進諸国との比較においても見劣りする状況にある。
4. わが国が高度人材の受入れに関する一貫した戦略を策定し、重要施策を実行し、所期の効果をあげるためには、政府における取組みの司令塔たる専任組織を置き、それと関係諸機関・企業が連携して受入れ体制の構築・推進を行うと同時に、先進諸国の事例に見られるように、利用者視点からのマーケティング理論を応用して、わが国や企業等の取組みと内容を周知徹底し、本邦での就業・就学のメリットや魅力をアピールするための取組みが有用と考えられる。

1—はじめに

企業活動のグローバル化が進む中、国際ビジネスの中核を担うべき有能な人材（いわゆるグローバル人材）の育成・活用の重要性が高まっており、政府・企業・学校などの関係諸機関による本格的な議論と取組みが進んでいる。本稿では、その点に関連して、巷間話題になることが多い、日本人のグローバル人材（狭義のグローバル人材¹）と並んで、特に「高度外国人材」について論じることとする。同人材を巡ってはわが国のみならず、多くの諸国が招聘への積極的な取組みを行えば「国際的な人材獲得競争」ともいうべき状況が生じている。わが国としてもその中で、競争力と魅力ある条件や環境を提示、アピールし質量ともに必要とする人材確保すべきであり、その戦略や重要施策の検討のためにはマーケティング理論の視点の応用が有用と考えられる。

以下の各項では、まず、高度外国人材とはどのような人材かという点およびその種類を考え、次いで、わが国における同人材へのニーズと現時点における同人材の確保の状況と取組み、課題を、国際的なランキングや先進的な取組を行っている諸国等との比較において概観する。

上記を踏まえて、わが国における高度外国人材の獲得に向けての戦略や取組みの方向性や施策について、利用者視点からのマーケティング理論を援用して考察し、幾つかの具体的な提言を行いたい。

2—高度外国人材とは

高度外国人材の定義として様々なものが提示されている。例えば「高度人材受入推進会議報告書」（2009年）によれば、「国内の資本・労働とは補完関係にあり、代替することが出来ない良質な人材」であり「わが国の産業にイノベーションをもたらすとともに日本人との切磋琢磨を通じて専門的・技術的な労働市場の発展を促し、わが国労働市場の効率性を高めることが期待される人材」とされている。またわが国における外国人の在留資格に準拠すれば、その中で専門的・技術分野としての「教授」、「芸術」、「宗教」、「報道」、「投資・経営」、「法律・会計業務」、「医療」、「研究」、「教育」、「技術」、「人文知識・国際業務」、「企業内転勤」「技能」に分類される人材が該当するとされることが多い。本稿でも基本的に上記の二種に該当するような専門的・技術的人材を念頭におき、それらに上記人材の候補者たる大学等における留学生も含めて以下の論を進める事としたい。

安田（2007）によれば、高度人材が国境を越える現象は、今日特有のものではなく、古くはアレキサンドリアやローマで活躍したギリシア人、春秋・戦国時代の兵法家、ルネッサンス期の軍事顧問、マンハッタン計画におけるヨーロッパ人科学者などの事例が見られるとしている。他方、同氏は、現代において生じている現象の特徴として以下の2点を指摘している。

①頭脳還流（brain reverse）：それまでの頭脳流出の動きから転じて、欧米からアジア新興国等へ欧米で学び職業経験を積んだ高度人材が帰国し始めた。その典型例として、米シリコンバレーから帰国し台湾を世界のハイテクセンターに育てたアントレプレナーを挙げる。

②頭脳循環（brain circulation）：海外で教育を受け職業経験を積んだ後に帰国したり、他国へ移動するマルチな方向性で技術移転の主要プレーヤーとなる高度人材を挙げている。現在、アジア新興国などで見られる現象の多くがこれに該当すると考えられる。

また安田（2007）には、高度外国人材の種類として以下の5項目の分類が挙げられている。

¹ 広義のグローバル人材には日本以外の国籍者も含まれるとの趣旨である。

- A. 企業経営者・管理者 (managers and executives)
- B. 技術者(engineer and technicians)
- C. 科学者・研究者(academics and scientists)
- D. 起業家(entrepreneurs)
- E. 留学生(students)

3—わが国における高度外国人材へのニーズ

それではわが国における高度外国人材へのニーズの高まりについて、主に企業活動の観点から考えてみたい。

日本企業のアジア新興国を含めた海外進出の増加や国際的なサプライチェーン化の動きなどの要因により企業活動がグローバル化の度合いを増す中、国際ビジネスの中核を担うべき有能な人材の育成・活用の重要性が高まっている。そのような経営環境の変化に企業が効果的に対応し持続的な成長・発展を遂げるには、製品・商品面を含めた生産・マーケティングや財務面と並び国際事業の推進を支える人材面の対応、すなわち有能な人材の採用・育成・活用による経営のグローバル化が必要になっている。それを推進する上での課題として多くの企業が、海外要員、赴任者の育成、グローバルに通用する経営幹部の育成などの「グローバルな人材マネジメント体制の構築」を挙げている。

そこでは日本人の社員を中心とする狭義の「グローバル人材」の育成が第一に考えられている。しかしながら、既に多くの企業が認識しているように、本格的に国際ビジネスを展開し、海外の有力企業との競争が激化する市場環境の中においては、求められる有能人材として、日本人だけでは限界があり、以下の理由から高度外国人材が必要とされている。

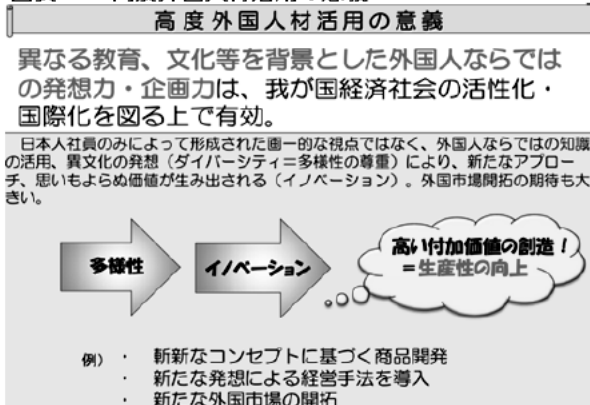
第一に当該人材の量的観点である。企業の国際的な競争力を維持・強化する上で必要とされる人材プールを確保するには日本人だけに候補者を絞ることに限界がある。

第二に質的な観点である。先進国・新興国を含めた世界市場で、企業が優れた製品・商品・サービスを提供していくためには、高度なマネジメント力、創造性・専門性、リーダーシップやコミュニケーション能力を持つ人材が必要である。特に、今後さらに大きく拡大することが見込まれる新興国市場での事業展開においては当該国・地域の言葉・慣行・文化やニーズ・嗜好を熟知し、人脈を有する人材が強く求められる。

事実、この点に関し、わが国の大企業を対象とする経済産業省が行った意識調査において、求める人材について、56%が中間管理層の人材について、28%が経営層(実際の海外展開企業に絞ると各々64%と35%)の人材について、もはや日本人だけではまかなえないと認識しているとの結果²が公表されている。そのような環境下で、多くの企業が以下の例に見られるように有能な外国籍の人材の積極的な採用や能力開発、人事評価基準の統一化への取組みを強化しつつある。

²経済産業省 (2007) 『「グローバル人材マネジメント研究会」報告書』による。

図表-1 高度外国人材活用の意義



資料：厚生労働省「高度外国人材を巡る状況について」

以上、企業活動のグローバル化の観点を中心に述べた。さらに、わが国がイノベーションを通じて持続的に成長し発展するためには、個々の企業のみならず大学や研究機関等においても、優れた能力や日本人とは違った観点から物事を考えわが国の進歩・発展に貢献する高度外国人材も必要である（図表-1 参照）。また、この点に関しては、企業および教育・研究機関における高度人材の候補になる意欲と能力ある外国人留学生の受入れも重要なポイントになる。

4—わが国における高度外国人材に関する現状と取組み・課題などについて

1 | 政府の取組みの概況

伝統的に、わが国における外国人労働者の受入れは、高度人材を積極的に招致し、非高度な人材は原則受入れないという基本方針が採用されていたが、2008年の経済財政改革の基本方針や新成長戦略等以降、高度人材の受入れ推進の取組みが加速している。前記の「教授」、「芸術」、「宗教」、「報道」、「投資・経営」、「法律・会計業務」、「医療」、「研究」、「教育」、「技術」、「人文知識・国際業務」、「企業内転勤」「技能」の13種の在留資格の高度人材については、就労予定期間等を個別に勘案して3月から5年間の滞在が認められることになっていたが、2012年からは、「高度人材ポイント制³」という優遇制度が導入された。現行の外国人受入れの範囲内で、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できる高度な能力や資質を有する外国人の受入れを促進するため、ポイントの合計が一定点数に達した者を高度外国人として、最長在留期間である5年の付与、永住許可に必要な滞在期間の短縮、両親・家事使用人の滞在許可等出入国管理上の優遇措置を講ずる制度が実施されている。

さらに2014年6月に公布（明年4月施行予定）の入管法の改正により、一定の条件を満たす研究者や技術者等が、永住許可に必要な在留期間の一層の短縮や永住権取得後のポイント制における優遇が受けられる「高度専門職」が導入されることになっている。

この点に関し、現行の国家戦略に関する2014年6月の「『日本再興戦略』改訂2014」においても、高度人材を含めて受入れニーズが高い外国人材の日本での就業を可能・容易にするような方針が示されている（図表-2 参照）。

³ 現行の外国人受入れの範囲内で、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できる高度な能力や資質を有する外国人の受入れを促進するためポイントの合計が一定点数に達した者を高度外国人として出入国管理上の優遇措置を講ずる制度。

図表-2 現行の成長戦略における取組み

「日本再興戦略」改訂2014の概要

改訂の基本的考え方

- この1年間、「3本の矢」によってもたらされた変化を一過性のものに終わらせず、経済の好循環を引き続き回転させていく。
- そのため、日本の「稼ぐ力=収益力」を強化。同時に、「日本再興戦略」で残された課題（働き方、医療、農業等）にも対応。
- デフレ状況から脱却しつつある今こそがラストチャンス。企業経営者や国民一人一人に、具体的な行動を促していく。

1. 日本の「稼ぐ力」を取り戻す 改革に向けての10の挑戦

「企業が変わる」～「稼ぐ力」の強化

- ①《コーポレートガバナンスの強化》
- コーポレートガバナンス・コードの策定
- ②《公的・準公的資金の運用の在り方の見直し》
- GPFの基本ポートフォリオ、ガバナンス体制の見直し
- ③《産業の新陳代謝とベンチャーの加速、成長資金の供給促進》
- 大企業を巻き込んだ支援、政府調達への参入促進、IIT等の供給

「国を変える」

- ④《成長志向型の法人税改革》
- 数年で法人実効税率を20%台まで引き下げることを目指す
- ⑤《イノベーションの推進とロボット革命》
- 革新的な技術からビジネスを生み出すナショナルシステム
- ロボットによる社会的課題の解決と新たな産業革命

2. 担い手を生み出す～女性の活躍促進と働き方改革

⑥女性の更なる活躍促進

- 学童保育の拡充
- 女性就労に中立的な税・社会保障制度等の実現

⑦働き方の改革

- 働き過ぎ防止のための取組強化
- 時間ではなく成果で評価される制度への改革
- 多様な正社員の普及・拡大
- 予見可能性の高い紛争解決システムの構築

⑧外国人材の活用

- 外国人技能実習制度の見直し
- 製造業における海外子会社従業員の受入れ
- 特区における家事支援人材の受入れ
- 介護分野における外国人留学生の活躍

3. 新たな成長エンジンと地域の支え手となる産業の育成

⑨攻めの農林水産業の展開

- 農業委員会・農業生産法人・農業協同組合の一体的改革
- 酪農の流通チャンネル多様化
- 国内外とのバリューチェーンの連結（6次産業化、輸出の促進）

⑩健康産業の活性化と質の高いヘルスケアサービスの提供

- 非営利ホールディングカンパニー型法人制度（仮）の創設
- 個人への健康・予防インセンティブの付与
- 保険外併用療養費制度の大幅拡大

成長の成果の全国波及

地域活性化/中堅・中小企業・小規模事業者の革新

- 地域活性化施策をワンパッケージで実現するプラットフォームの構築
- 中堅・中小企業・小規模事業者によるふるさと名物応援と戦略産業の育成
- 地域ぐるみの農業の6次産業化、酪農家の創意工夫、魅力ある観光地域づくり
- PPP/PFIを活用したインフラ運営の実現

地域の経済構造改革

- 都市機能や産業・雇用の集約・集積とネットワーク化
- 東京への人口流出の抑制
- ⇒ 司令塔となる本部の設置、政府一体の推進体制の構築

更なる成長に向けた対応 → 実現し進化する戦略/経済の好循環のための取組の継続/改革への集中的取組み（国家戦略特区の強化等）

資料:内閣公表資料

このような政府方針の下で取組みが進んでおり、上記「改訂2014」ペーパーに示されている高度外国人の受入れ関連の主な目標や実績を抜粋すると以下の諸点が挙げられている。

- ①高度人材ポイント制の導入により高度人材認定された人数の飛躍的な増加:2012年5月の制度スタートから2014年2月までの期間の認定数は995名となっている。
- ②今後10年間で世界大学ランキングトップ100校に10校以上入る:代表的なランキングの一つ⁴で5校が前年より順位を上げた(100位以内は、東京大学の23位をトップにして日本の大学は3校のみである)。
- ③2020年までに外国人留学生を倍増(「留学生30万人計画」):2013年5月現在133,519人
- ④2020年までに世界銀行のビジネスランキングにおいて先進国3位以内:2014年15位
- ⑤2020年までに世界の都市総合ランキングで東京が3位に入ることを目指す:2012年4位
- ⑥2020年までに外国企業の対内直接投資額を35兆円に:2013年末時点で18兆円
- ⑦最低年収基準の見直し等認定要件の緩和、親・家事使用人の帯同等優遇措置の利便性向上の措置を2013年に実施。2014年6月には、高度外国人材に特化した在留期間の新しい在留資格創設等を内容とする出入国管理および難民認定法の改正法案が成立している⁵。

加えて、最重要な取組みのひとつと考えられる「国家戦略特区」において、「投資・経営」の在留資格について、当初から「2人以上の常勤職員の雇用」または「最低限(500万円)の投資額」のいずれかを求めている現行要件を見直し、透明性を確保したうえでこれらの要件を一定期間に満

⁴ Times Higher Education 「World University Rankings 2014-2015」

⁵ 法務省ホームページ: http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri05_00007.html

たすことを条件として、起業家等の創業人材の入国・在留を認める方向や、クールジャパンに係る人材などの多様な外国人受入れを推進するための検討を行うこととされている。特区に関わる各プロジェクトの代表格ともいえる東京都では、以下のような様々な取組を行い外国企業の拠点やビジネス・投資（従事する人材を含む）を呼び込むことや観光振興を企図している（図表-3 参照）。

図表-3 東京都による国家戦略特区の提案内容

世界で一番ビジネスのしやすい国際都市づくり特区

外国企業が日本企業とビジネスしやすい環境づくり

- ◆特区内に新規に設置する多国籍企業が業務据置機能等を有する場合、当該企業に対する法人税の軽減（税制）
 - ・当該法人に対する法人実効税率を20.2%以下に軽減
- ◆パテントボックス税制の導入（税制）
 - ・研究開発の結果として取得した特許などの知的財産を活用して得た所得に対する法人税の軽減
- ◆国際的ビジネスパーソンを対象とする所得税制の見直し（税制）
 - ・多国籍企業（既存企業を含む）に従事するビジネスパーソンについては、「非永住者」の定義を平成18年度税制改正前のものに戻す
- ◆日本語という言語の壁の解消等（規制緩和）
 - ・外国企業の日本法人設立・運営に係る各種書類等の英語での申請受付や簡素化
- ◆入国審査の簡素化（規制緩和）
 - ・認定外国企業に就労する外国人に対する高度人材ポイントの付与
- ◆各拠点毎に特徴的なビジネスプラットフォームの形成（規制緩和、税制等）
 - ・外国企業と国内企業との交流拠点となる各種ビジネスプラットフォームを形成し、新規市場の開拓を図る

アジアヘッドクォーター特区の国家戦略特区としての抜本的なバージョンアップ

24時間活動する国際都市としての環境整備

- ◆総合的な交通体系の整備
 - ・都営バス六本木・渋谷間等の経路復元
 - ・地下鉄の運行時間の拡大
 - ・地下鉄の一元化
- ◆時間市場開発の推進
 - ・美術館・コンサートホール等の集客誘致の期間時間の延長
- ◆国家戦略としての「標準時間2時間前倒し」の検討
- ◆外国通貨を使いやすい環境整備
 - ・海外発行キャッシュカードで利用可能なATMの拡充
 - ・外資系企業に関する報告義務の緩和（規制緩和）
- ◆MICE・IRの整備
 - ・カジノに係る法整備とカジノ開設エリアとしての指定（規制緩和）
- ◆2020東京オリンピック・パラリンピックを見据えた環境整備

外国人が暮らしやすい都市づくり

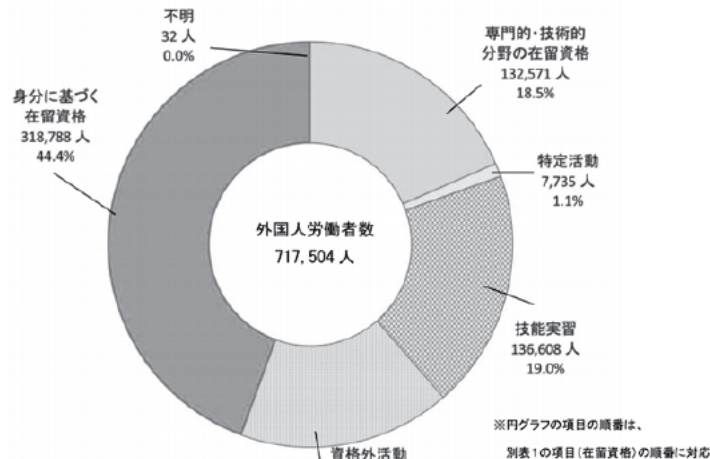
- ◆外国人の生活環境整備のための土地利用規制への柔軟な対応
 - ・都心部において、レジデンス機能、学校施設、医療施設の導入を図る民間プロジェクトに対し容認率を緩和
- ◆国際スクール施設の充実
 - ・校舎・校舎の所有要件等の緩和（都による規制緩和）
 - ・海外トピア13-4の誘致及びトピア13-4の新増設に係る財政支援制度の創設
 - ・国際スクールに対する法人の寄付税制の創設（税制）
- ◆外国人向け医療環境の充実
 - ・外国人患者対応標準等、外国人医師の「臨床研修制度」の導入の拡充（規制緩和）
 - ・JIC1 誘致取得に付けた支援制度の創設
 - ・外国語対応救急隊員の養成（都の独自取組）
- ◆生活コンシェルジュの配置
 - ・外国人に対する、情報提供やサービスを提供する生活コンシェルジュを配置

資料：東京都(2014)『世界で一番ビジネスのしやすい国際都市づくり特区【国家戦略特区提案書】』

2 | 高度外国人材受入れの現状

上記のような取組みは行われているが、現状、わが国における高度外国人材（就労者）受入れ数は未だ13.3万人と僅少（2013年10月時点、厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」：図表-4）であり、上記のように高度人材ポイント制の導入後も増加は加速していない。また、日本の高等教育修了者に占める海外諸国からの流入者の割合は約0.7%とOECD加盟国中最低の水準にとどまっている。

図表-4 在留資格別外国人労働者の割合



一方、企業分野において、総合商社や大手メーカーなどの国際事業における先進的日本企業では、日本（本社）及び海外の現地拠点で高度外国人材を積極的に採用し、その能力を育成・開発し、将来の経営トップや幹部等のリーダーとして育てようとするための統一的な人事・評価・研修制度、キャリア

資料：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（平成25年10月末現在）

アパスの明確化などの導入や取組みが進みつつある⁶。しかしながら、未だ多くの企業においては、日本の本社はもちろん、現地拠点のトップや幹部にも非日本人の割合が少なく現地人材やその他の外国人材の昇進機会が少ないこと（いわゆる「ガラスの天井」や中国人の言う「发展空间」の少なさ）、欧米系外資企業の拠点と比べても離職率が高く、かつ進出国の求職者の人気度も低いという課題を抱えている。

その大きな要因としては、組織へのコミットメントと同質性を重視する企業文化を有する日本独特な経営スタイルが、従来は旨く適合し機能したものの、現状ではそれが逆に人材の多様化を推進する上での妨げになっていることが挙げられる。日本企業の海外進出のパターンが従来の進出国の安価な労働力を活用した輸出生産拠点重視型から、拡大する進出国の市場での生産・販売重視型に変化してきている。そのため、よりグローバルな視点での調査・研究、生産、販売、財務、人事、マーケティング等が重要になっており、現地人、第三国籍の高度外国人材の知識・経験・発想やコミュニケーション力、イノベーションへの貢献の重要度が増している。

また海外の大学卒業者による就職企業の人気ランキングにおいても、日本企業の位置づけは低く、例えば、中国では、上位 100 社に数社しかランク入りしていないという傾向が長らく続いている。親日度が高く、日本企業の進出の歴史も長く数多くの会社が拠点を置いておりプレゼンスも大きいタイにおいても、日系企業は、上位 100 社中 10 社がランク入りするにとどまり、地場有力企業のみならず、欧米企業の後塵を拝しているという事実がある。日本企業の製品やサービスの知名度が非常に高い状況と比べて就職先としての人気度が低い状況は大きな課題として認識される必要がある。

3 | 国際比較の観点

高度な能力を有する外国人材の採用・活用は、単に企業間競争の枠を超えて、いまや国家間の人材獲得競争（Global competition for Talent や War for Talent）とも表現されている。各企業レベルのみならず国家としても重要な戦略課題として取組むことの必要性が認識され各国の積極的な取組みが行われている。

図表-5 国際的なランキング例

	高度外国人材からの魅力度	仕事のしやすさ
1	スイス	シンガポール
2	米国	ニュージーランド
3	シンガポール	香港
4	アラブ首長国連邦	デンマーク
5	カナダ	韓国
6	アイルランド	ノルウェー
7	ルクセンブルグ	米国
8	英国	英国
9	香港	フィンランド
10	チリ	オーストラリア
日本	48位	29位
対象国	60	189

資料: IMD「World Competitiveness Yearbook 2014」、IFCホームページより筆者作成

先ずスイスの国際経営開発研究所（IMD）による年次の「世界競争力年鑑」（World Competitiveness Yearbook 2014）の国際競争力ランキングについて、その内訳の指標の一つである外国人材高度人材から見た各国の魅力度のランキング（図表-5）を参照する。それによれば、スイスを首位に、米国、シンガポール、アラブ首長国連邦（UAE）、カナダ、アイルランド、ルクセンブルグ、英国、香港、チリが上位 10 国である。シリコンバレーを代表に世界から起業家、投資家、企業経営者、技術者を集める米国、欧州の主要国、知識高度産業化に注力するスイス、シンガポール、香港などが含まれており近年の傾向に大きな変化はない。一方、わが国の順位は 48 位であり、アジア地域において、シンガポール（3 位）、香港（9 位）に続き、マレーシア（12 位）、中国（18 位）、タイ（19 位）、インドネシア（24 位）、フィリピン（31

⁶ この点について詳しくは拙稿（平賀（2011a・b））を参照いただきたい。

位)、インド (39 位)、韓国 (43 位)、台湾 (45 位) の後塵を拝する状況となっている。このランキングには、就業先としての条件・内容・魅力度に加えて、生活環境などの点も考慮されており、高度人材にとっては、法制度以上に生活環境の面を重視する傾向があるとの調査結果もある。そこで、この点に関連した、世界銀行グループの国際金融公社 (IFC) による「仕事がしやすい国」ランキング (Ease of doing business)」をみると、図表-5 に示されるようにわが国は 29 位となっている。さらに駐在員の赴任国の人気度に関するランキング (英大手金融機関 HSBC による Expat Explorer Survey⁷⁾) など類似の国際ランキングの多くでもわが国はトップ 10 などの上位に位置づけられていない。

また留学生の受入れにおいても、米国、英国、中国などに比べその数は少ない⁸⁾。さらに、研究者人材や留学生の選択に影響を与える要素となる国際的な大学のランキングでも、東京大学をはじめとするわが国の大学のポジションで、シンガポールが同国のワーキングホリデー (公的な短期就業のための在留資格プログラム) での応募者選別⁹⁾に採用している国際的な 3 つのランキングで 200 位以内に入っているのはわずか 10 校である。従来から上位を占める米、英、カナダ、オーストラリアなどの有力大学に交じって、近年アジア諸国の大学も急速にその位置づけを向上させてきている。

以上、日本における高度外国人材に関する状況を述べたが、ここで先進的な海外諸国の動向を概観してみたい。高度外国人材の受入れ国としては、シリコンバレーの起業家や IT 技術者を代表とし、数多くの大学や高等研究機関を有する米国のプレゼンスが極めて大きい。さらに上記 IMD のランキングにも見られるように欧州・アジア等の諸国も注力している。英国を例に挙げれば、一般労働者を含む労働者総数における外国人労働者の割合が労働者全体の 4% にすぎないのに対し、同国の高度人材総数における外国人の割合は 5% 近くに達しており、英国が高度人材を重視し特化した外国人受入れ政策を進めていると考えられている (安田, 2007)。

また、アジアにおける取組みの代表例としてシンガポールを挙げる。

経済発展に伴う産業の高付加価値化を目指す同国は、国家戦略として「グローバル・タレント・ハブ」となることを目指して高度人材の獲得に積極的に取り組んでおり、その要点は以下のとおりである。

- ①企業の幹部や専門技術者対象の就労パス (Employment Pass: 2012 年 6 月時点での保有者 174,700 人) には、賃金の金額、技術レベル、経験等による企業幹部クラスの P1、P2、Q1 パスがある。
- ②個人就労許可 (Personal Employment Pass: PEP、2012 年 6 月時点での保有者は約 12,000 人) は、期限が 3 年で離職後も 6 か月間の滞在が認められる。
- ③シンガポールで事業を始める事業家向けには企業家パスがある。
- ④加えて、指定する国の所定の教育機関を卒業した 18 歳から 25 歳の若者を対象とするワーキングホリデー用の滞在許可がある。

高度外国人材の獲得については、「コンタクトシンガポール」(Contact Singapore)¹⁰⁾ という組織

⁷ 2014 年度の調査結果で首位スイス、2 位シンガポール等と続き、日本は 18 位となっている。

⁸ OECD の「Labor Migration, Skills & Student Mobility in Asia」のデータ (2011 年) では、外国人留学生の受入数は、米国 709,600、英国 419,900、中国 292,600、フランス 268,200、オーストラリア 262,600、ドイツ 176,700、日本 151,500 となっている。

⁹ 指定する 3 つのランキングの上位 200 位以内に入っている 9 カ国・地域の大学の学生・卒業生のみがプログラムに応募可という条件となっている。

¹⁰ <https://www.contactsingapore.sg/jp/about/>

(経済開発庁と人材労働省の共管)を推進母体に海外事務所も設置して取組んでいる。さらに高度人材が職探しのため最大一年間シンガポールに滞在することを可能にする制度(雇用適格パス証明書制度)、高度外国人採用企業に対し、採用費用、移住費などを税額控除する制度の導入、高度人材への永住権、市民権等の積極的な付与を行っている(ただし近年ではシンガポール国民への雇用優先の観点から要件や審査は厳格化傾向にある)。また、留学生については「教育ハブ構想」により2008年度で8万人水準を2020年度までに15万人とすることを目標とし同国の大学に世界レベルのリサーチセンターの設置を行い優秀な学生と研究者の獲得を目指している。

同国に招致された著名な高度人材の中には遺伝子研究で知られる伊藤嘉明氏(同氏のスタッフも含めて約10名のチームでシンガポールへ移った)などがある。さらに、米シカゴ大学ビジネススクール、エール大学、フランス・インシアード(欧州経営大学院)といった国際的著名校のキャンパスの誘致にも成功している。

その他、隣国である韓国も2000年頃から国家戦略の下で高度外国人材の受入れに注力し制度の整備を行っている。その中では、特に、ゴールドカード、サイエンスカードといったカード制度を導入しその保持者にはビザ発給期間の大幅な短縮、有効期限の延長、永住権の申請の容易化等を実施している。技術経営、ナノテク、バイオ、環境・エネルギー等の8先端技術分野での海外修士号以上の学位取得者や、5年以上の関連業務経験者等を対象にゴールドカードを付与、その他理工系の教授や研究者を対象にサイエンスカードを付与して優遇している。優秀な外国人の誘致には大韓貿易投資振興公社(KOTRA)内に設置された事業部である「コンタクトコリア」(Contact Korea)¹¹が推進母体となって積極的に活動しており同公社の海外事務所ネットワークも活用している。

5——高度外国人材の獲得に向けての戦略や取組みの方向性・施策についての提言

上述のような国際的な高度人材の獲得競争において、わが国も政府、自治体、政府機関、企業、大学、研究所などの関係機関が様々な取組みを行っている。個々の制度・条件の詳細については紙幅の制約もあり別の機会に取り上げることとして、以下では、マーケティングにおける4C¹²に準拠し利用者視点の観点から、シンガポールなどの事例も参考にして今後の取組みのあり方についての提言(私見)を述べたい。

・Customer Value(顧客にとっての価値)

就業・就学に関する制度や条件。在留資格や条件、報酬、日本での経歴や経験の人生における価値や評価などとそれによる満足度など。競合する諸国の現状を分析・比較し、重要な点で見劣りすることなく、日本の強みを活かした制度・条件・内容としたい。

・Cost to the Customer(顧客の負担)

単に就業・就学に要する直接的な金銭面の負担だけではなく、当人や家族にとって外国である日

¹¹ <http://www.contactkorea.go.kr/jp/index.do>

¹² マーケティングにおける著名な概念である4Pを購買者の視点に立って置き換えた概念で、製品(Product)→顧客価値(Customer value)、価格(Price)→顧客コスト(Customer cost)、流通(Place)→利便性(Convenience)、プロモーション(Promotion)→コミュニケーション(Communication)の関係とされている(<http://www.weblio.jp/content/4C>)。

本で生活することによる種々の追加コスト。特に医療、教育、住居の問題が典型的である。さらには異なる言語・宗教・文化環境の中での生活における物心面の負担なども含まれよう。その軽減を図るために各種の金銭や人的サービスでの支援が必要になるが、ここでも競合する他国との比較分析が重要である。

・Communication(コミュニケーション)

関係機関による各種の情報発信・伝達。インターネットによる発信や、内外での説明会、パンフレットの配布等、および、現在の高度外国人就業者や日本での外国人留学生、海外で日本を含めた外国での就業・就学を検討している人の意見・感想・要望等を積極的に聴取・反映することが必要と考えられる。日本というブランドや国のイメージを向上させるための努力も重要である。

・Convenience(入手の容易性)

必要な情報が希望する人に利用しやすく、理解してもらえるチャンネルが重要。政府や各機関のホームページ、SNS、各機関の拠点やそれらの単独、連携・合同の内外各地での説明会などが考えられる。

以上の諸点を実施するに当たって特に重要と考えられる点を述べたい。

政府の現成長戦略において、高度外国人材の確保に関する戦略的な重要性が示され、各種の施策への取組みは進んでいるが、政府、自治体、企業、大学、研究機関等といったプレーヤーがばらばらに様々な取組みを行っている感は否めない。

わが国が国策として一貫した取組みを行いその実効を挙げるには、高度外国人材の獲得に関する国としての明確な戦略とコミットメント、推進する重要施策の全体像、スケジュールを、より明確に内外に示し(見える化し)、スピード感を重視すべきと考える。その推進に当たっては、例えば、各関係組織の取組みの司令塔として内閣官房にグローバル人材の育成・活用と共に所管する専門組織(仮称:グローバル人材・高度外国人材推進室)を設けること等が有用ではないかと考える。同組織を中心に関係各省庁、政府機関(例えば、日本貿易振興機構(ジェトロ)、国際協力機構(JICA)、国際交流基金、国際協力銀行(JBIC)、日本政府観光局(JNTO)、外国人雇用サービスセンターやハローワークなど)、自治体、各経済団体、企業、大学、研究機関等が情報の共有・発信、ワンストップの手続きなどで連携・協力しあう体制を構築することが大切である。海外主要都市では、在外公館とジェトロ等の各海外事務所という関係機関が協同して取組みを行うことが有用と考えられる。さらにシンガポール経済開発庁(EDB)の国際諮問委員会が行っているように、積極的に外国人有識者の意見を聴取する公式の場を設けること、ホームページ、SNSなどを含めた情報発信やイベントのあり方・コンテンツの作成には国際的な経験やノウハウのある専門企業・専門家などによるアイディアの提供や助言、アドバイスなどを受容することが有効であろう。

以上の点を踏まえて政府等によるホームページでの広報に関して幾つかのアイディアを補足する。高度人材の受入れのための国としての制度、条件や生活関連の情報の提供、質問や意見の聴

取を行うために、先ず国として統一的なホームページ（ウェブサイト）を構築する¹³ことが有効であり、そこでの重要点は、既述のシンガポールの「コンタクトシンガポール」、韓国の「コンタクトコリア」の事例なども参考にすれば以下の事項が挙げられる。

- ①何故日本なのか（Why Japan?）¹⁴というポイントを日本での就業・就学を希望する人や関心を有する人に明確に伝えられるよう、わが国のインフラの充実度、科学・研究面、治安・衛生面など優れた点について具体的なデータや国際的なランキングを挙げて説明・アピール。
- ②ウェブサイトのページ設計について、日本での起業や企業経営、投資、企業内の就業、留学などそれぞれの希望者別の関心事項やよく聞かれる項目・情報が優先的に表示される情報・データの配列（いわゆるディレクトリ型構造¹⁵について、シンガポールでは、過去に検索された事項のデータ頻度や順番を統計的に分析してウェブサイトの構造の設計や改善を行っている由である）。
- ③情報収集のみならず、就業・就学のための各種申請手続きのウェブ上での出来る限りのワンストップ化。
- ④求人情報・求人案内ページの設置。
- ⑤上記の人材区別に、日本での就業・就学の利点、経験、満足などについて高度人材の事例たる本人に語ってもらうコンテンツページの設置。
- ⑥英語、中国語（簡体字・繁体字）、韓国語などの利用者ターゲットに沿った多言語対応。
- ⑦日本の国や各都府県等での生活面の情報（医療・教育・住宅・交通・観光など）に関する情報については、利用者にとっても便利であり、かつホームページの設計・作成も効率的に行える国や自治体などのウェブサイトとの相互参照の可能化。

高度人材の受入れを推進する上で、根幹となる制度・条件の整備・改善は最重要であるが、ここで強調したいことは、上述した国家としての戦略の明示化と責任組織の設置、関係する各組織の連携、わが国や企業等の取組みと内容の周知徹底を図る工夫である。如何に、日本の高度外国人材の受入れ制度や、企業、大学、研究機関などにおける就業・就学等の機会が魅力あるものになっても、それが有能な人材たるターゲット層にアピールしなければその招致は難しい。

個別の企業や大学・研究機関の努力だけでなく、関係諸機関の連携と政府による推進とサポートが不可欠である。そこでは、グローバル人材の育成、クールジャパンや観光振興の取組み、2020年東京オリンピック開催準備などとの連携も有効である。

わが国の魅力度やイメージの向上は、本稿で述べた高度外国人材の誘致のみならず、わが国が推進している様々な取組みの重要な下支えになると考えられる。またこれら取組みの推進に当たって、国際的な各種ランキングで上位の常連であるシンガポール、香港やスイスなどについて、人口が少ないため戦略の明確化や方針の徹底、実行が行いやすく、わが国とは事情が異なるという指摘も見られる。しかしながら、それらの国が長期にわたって優れたポジションを維持している実績から分かる戦略的・継続的な取組みと成果は高く評価できると思われる。さらに、高度外国人材は自らの滞在先を選ぶに際して国よりも都市を重視する傾向にあるともいわれており、「国家戦略特区」な

¹³ 現行の外国人雇用サービスセンターのホームページ（東京：<http://tokyo-foreigner.jsite.mhlw.go.jp/>）などがそのベースになりうると思われる。

¹⁴ 何故、自国、自都道府県、自社、自大学等を選択すべきかという問いとその答えを明瞭に示すことは、各ウェブサイトを通じたマーケティングにおいて非常に重要なポイントであると考えられる。

¹⁵ 藤森（2010）の考察などを参考とした。

どによりわが国の大都市が国際競争力の向上を目指している現況においては重要な参考事例になるものと考えられる。

(主要参考文献)

- 平賀富一 (2011a) 「期待される「新たな日本的経営」 わが国企業の特質を生かしたグローバル人材の育成」『金融財政ビジネス』2011年10月27日、時事通信社。
- 同上 (2011b) 「グローバル競争時代に挑む企業の人材育成・活用」『ニッセイ基礎研究レポート』2011年11月号、ニッセイ基礎研究所。
- 同上 (2013) 「アベノミクスの成長戦略の成功に向けて大切なことー特に国際関連案件の策定・推進の観点を中心に」『研究員の眼』2013年6月、ニッセイ基礎研究所。
- 同上 (2013) 「シンガポールの強みとその中核を担う経済開発庁 (EDB) <その1・2>」『月刊 グローバル経営』2013年7・8月合併号および9月号、日本在外企業協会。
- 同上 (2014) 「わが国の国際競争力の強化への期待をこめてーIMDによる直近のランキングの公表を踏まえて」『研究員の眼』2014年6月、ニッセイ基礎研究所。
- 法務省入国管理局 (2011) 『平成22年度における留学生等の日本企業への就職状況について』。
- 同上 (2013) 『高度人材ポイント制の導入後11ヶ月間の実施状況に係る統計分析』。
- 藤森友明 (2010) 『経営学的情報概念の研究ー経営情報概念の再構築と情報システムー』創成社。
- 自治体国際化協会 (2013) 「シンガポールにおける外国人受入れ政策」『CLAIR REPORT No. 392』
- 経済同友会 (2009) 『第16回企業白書〜新・日本流経営の創造〜』。
- 経済同友会 (2013) 『グローバル経営における組織・人財マネジメントの課題』。
- 経済産業省 (2007) 『「グローバル人材マネジメント研究会」報告書』。
- 厚生労働省 (2008) 『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』
- 同上 (2011) 『高度外国人材を巡る状況について』。
- 同上 (2014) 『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ (平成25年10月末現在)』
- みずほ銀行産業調査部 (2014) 「わが国の人材力強化に向けた外国人材の活用について」『Mizuho Industry Focus』Vol. 164。
- 三浦英之 (2013) 「外国人高度人材の日本への移動をめぐる一考察」『杏林社会科学』第29巻1号。
- 内閣 (2011) 『外国高度人材受入政策の本格的展開を (報告書)』高度人材受入推進会議。
- 同上 (2011) 『グローバル人材育成推進会議 審議まとめ』。
- 同上 (2014) 『「日本再興戦略」改訂2014』2014年6月24日。
- 日本経団連 (2011年) 「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート結果」。
- 日本在外企業協会 (2012) 「2012年度 海外現地法人の経営のグローバル化に関するアンケート調査」。
- 日本総合研究所 (2011) 「高度人材受入れの経済的効果及び外国人の社会生活環境に関する調査報告書」(平成22年度経済産業省委託調査)
- 労働政策研究・研修機構 (2007) 『アジアにおける外国人労働者受入れ制度と実態』(労働政策研究報告書No. 81)。
- 同上 (2011) 『企業における高度外国人材の受入と活用に関する調査』
- 同上 (2013) 『諸外国における高度人材を中心とした外国人労働者受入れ政策』

東京都（2014）『世界で一番ビジネスのしやすい国際都市づくり特区【国家戦略特区提案書】』
安田雪（2007）「外国高度人材のグローバル移動とイノベーションーbrain circulation
（頭脳循環）の世界的潮流にわが国の中小企業はどう向き合うかー」『中小企業総合研究』
第6号。

以上