

論 説

高度外国人の活用によるイノベーション活動

中原 秀 登

I はじめに

経済を活性化し、グローバル市場で企業成長していくには、新製品や新技術の開発、新市場の開拓、新規事業の創出などのイノベーション活動が不可欠となる。その場合、その担い手として国内外の優秀な人材の獲得や活用が重要な課題となる。今後ますます成長する新興国市場をはじめ、グローバル市場でのイノベーション活動やその成果を活用する企業間での競争が激化し、しかも国内での少子化による若年労働人口の減少が懸念される。その中で、我が国企業もイノベーション活動の担い手として外国人労働力の活用に活路を求めざるをえなくなっている。なかでも創造的なイノベーション活動の担い手として在留資格で専門的・技術的分野に属す、いわゆる高度外国人の活用を我が国経済の成長や産業の高度化へつなげていくことが期待される¹⁾。

確かに、高度外国人の受入れや活用によってもたらされるイノベーションの創出効果を定量的に評価することは容易ではない。しかしなが

1) 日本経済の活性化を図る上で、異なる教育や文化等を背景とした外国人ならではの発想力をもつ高度外国人を活用する意義については、厚生労働省外国人雇用対策課『高度外国人材を巡る状況について』平成23年6月28日、9頁を参照。

ら米国における2012年時点で国内人材と比べて外国人による創業比率が2倍以上といわれるように²⁾、外国人による活発な創業というイノベーションの創出効果が推察される。そうした効果の期待される外国人材を、なかでも高度外国人材を確保し、イノベーション活動へ活用していくためにも、国内外の労働需給を踏まえて高度外国人にとって魅力ある人事制度や環境を整備することが重要な課題となる。その課題は、政府の新成長戦略「日本再興戦略」において既に取り上げられている³⁾。特に経営のグローバル化が進展する中で、生産性の向上や新たな価値の創出などにより企業の競争力を強化するためにも、国内外から高度な専門能力を持った優れた人材を惹きつけ、イノベーションを実現していく高度外国人材のマネジメント・システムの整備が課題となってくる。

さらに日本での高度外国人材の受入れや活用は、単なる国内就労だけでなく、これまで日本企業による現地法人をはじめ数多くの現地従業員を抱える海外事業拠点での人材マネジメントの問題とも関連してくる。というのも現地法人で事業活動している日本企業では、一方で海外事業拠点の開設や事業運営において必然的に現地従業員を含めた高度外国人材を活用する必要性が高まり、かつそのメリットを得ているものの、他方で国内就労ばかりでなく、現地ないしグローバル経営においても本国との意思疎通やこれまで本国で培ってきた採用、評価・処遇、キャリア形成など人材マネジメントの間での適応課題が考えられるからである。

いずれにしても日本企業が、グローバルな競争力を発揮し、経済成長を達成していく上で、イノベーション活動を牽引する優れた高度人材を世界的観点から獲得、育成し、活用していく国内外での人材マネジメント・システムの構築が必要となってくる。確かにこれまでも国内労働力

2) 宮下裕美「我が国の人材強化に向けた外国人材の活用について」みずほ銀行産業調査部『Mizuho Industry Focus』Vol. 164, 2014年10月7日, 26頁。

3) 『日本再興戦略改訂版2014』平成25年6月14日, 37～38頁。

を補うべき外国人労働者の受入れや活用，さらにその中で人文知識・国際業務，技術，教育，技能，投資・経営など専門的・技術的分野で在留資格を有する高度外国人材の受入れや活用の実態分析をはじめ，日本企業によるグローバル経営の進展に伴う現地での人材マネジメントについての研究がなされてきた⁴⁾。しかしながらグローバル経営の進展する中で，外国人労働者において，とくに専門的・技術的分野での高度外国人材を対象とし，しかもグローバル経営に向けたイノベーション活動に対する意義や効果について⁵⁾，さらにそうした高度外国人材の日本国内にかかわらず，グローバル経営の進展に応じた人材マネジメントについての研究はこれまでみられなかった。

そこで，本研究では日本企業によるグローバル経営が進展し，企業競争力をグローバルに強化，発揮するためのイノベーション活動が不可避となり，しかもその活動を担う高度人材がもはや国内だけではなく，国内外から幅広く求められる中で，在留資格で専門的・技術的分野のカテゴリーに位置づけられる高度外国人材に対して，とくにイノベーション活動に係る高度外国人材の再考を通して，その活用意義や課題について改めてみていく。その上で，グローバル経営が進展する中で，新製品や新技術の開発，新市場の開拓，新規事業の創出などのイノベーション活動の担い手としての高度外国人材を国内に限らずグローバルな観点から採

4) 実態調査研究の一部として，経済産業省経済産業政策局『グローバル人材マネジメント研究会』報告書，2007年5月，労働政策研究・研修機構『企業における高度外国人材の受入れと活用に関する調査』2013年5月，日本総合研究所『高度人材受入れの経済的効果推計に関する調査報告書』2011年11月，同『高度外国人材の受け入れニーズ等に関する調査』報告書（平成24年度産業経済研究委託事業），2013年2月等があげられる。

5) 高度外国人材の活用によるイノベーション活動への意義については，安田聡子「外国人高度人材のグローバル移動とイノベーション」『中小企業総合研究』第6号，2007年3月，三浦秀之「外国人高度人材の日本への移動をめぐる一考察」『杏林社会科学研究』第29巻1号，2013年6月などの研究がみられる。

用し、活用していく人材マネジメントのあり方について考察していく。

具体的には、経営のグローバル化が進展し、かつ我が国若年労働人口の減少が予想される中で、我が国での外国人労働者の受入れ状況を踏まえつつ、グローバルな企業競争力に資するイノベーション活動に係る担い手としての高度外国人材を、在留資格の分野に基づいて再整理し、対象とする。その上で、改め高度外国人材の受入れや活用状況を踏まえて、その意義および課題について概観していく。次いで、高度外国人材の国内就労の活用だけではなく、日本企業によるグローバルな視点での最適経営を志向するグローバル経営の進展段階に応じたイノベーション活動に係る担い手としての高度外国人材を、特定の国・地域のイノベーション活動を担う現地イノベーション人材と、グローバルな視点からイノベーション活動を担うグローバル・イノベーション人材とに大別し、高度外国人材を採用し、活用していく人材マネジメント・システムについて考察していく。

II 高度外国人の受入れと活用

1 外国人労働者の受入れ状況

今後、日本経済の担い手となる若年労働人口の減少が予想される。その中で、イノベーション活動にかかわらず日本経済の活性化へ対応していく上で、出生率の改善をはじめ、女性や高齢者の活用、外国人労働者の活用が必要となってくる。その中で、外国人労働者の受入れについて、平成19年に外国人雇用の届出が義務化されて以降の外国人労働者数の推移を表1よりみていく。平成20年の486,398人から年々増加し、平成27年10月末時点で907,896人と過去最高を記録している。また外国人労働者を雇用する事業所も、平成20年の76,811事業所から平成27年の152,261事業所へと倍増し、かつ1事業所の平均雇用外国人労働者数も6人前後で堅調に推移している。しかも外国人労働者の受入れとして、

今後5年で外国人社員の採用を増やしたいと考えている企業は46.4%にのぼるなど⁶⁾、今後我が国での外国人労働者の受入れが進むものと考えられる。

しかしながら他方で、我が国における外国人労働者の受入れについては、高度外国人材の基準を満たさない、いわゆる非高度外国人材の受入れに対する慎重な姿勢から、我が国全就業者に占める外国人労働者の割合は約1.34%にとどまっている。しかも企業による人材活用の方針として、外国人社員の活用を重視している企業は12.5%に対して、重視していない企業は81.8%と⁷⁾、現在のところ日本企業による人材の活用方針として外国人労働者の活用はそれ程重視されていない状況にある。ただし非高度外国人の労働力としての受入れは、開発途上国における人材育成を通じた技術移転による国際貢献を主たる目的に1993年に創設された技能実習制度を通して実質的に雇用され、補完される形となっている。

表1 外国人労働者数の推移

	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年
外国人労働者数	486,398	562,818	649,982	686,246	682,450	717,504	787,627	907,896
専門的・技術的分野	84,878	100,309	110,586	120,888	124,259	132,571	147,296	167,301
技能実習	94,769	112,251	11,026	130,116	134,228	136,608	145,426	168,296
事業所数	76,811	85,294	108,760	116,561	119,731	126,729	137,053	152,261

注：平成21年以前の技能実習は特定活動の数値を示す。

専門的・技術的分野は、同分野で在留資格を有する外国人労働者数を示す。

資料) 厚生労働省「外国人雇用状況の届出」各年版より作成。

6) 経済産業省産業人材政策室『高度人材ポイント制の見直しについて』2013年5月1日、3頁。

7) 労働政策研究・研修機構『外国人留学生の採用に関する調査』2008年3月、9頁。

表1の技能実習としての受入れも、平成20年の94,769人から平成27年の168,296人へと専門的・技術的分野での高度外国人と並ぶ受入れサイドでの労働力として雇用されている。

いずれにしても我が国労働人口の減少へ対応するため、1989年の入管法の改正を契機に専門的・技術的分野における外国人労働者の受入れが推進されたことをはじめ、政府による日本国内で必要とされる外国人労働者の受入れを円滑に行う技能実習制度などの推進策により、近年我が国での外国人労働者の受入れは増加している。

2 在留資格による高度外国人の受入れ状況

外国人労働力の中でも、異なる教育や文化等を背景とした外国人ならではの発想や思考方法は、新製品や新技術の開発、新市場の開拓など企業のイノベーション活動を実現していく上で重要な要素となる⁸⁾。そうした異文化を背景とした外国人材の受入れにより、研究開発をはじめ、企画・営業、経営管理活動において多様な考え方がもたらされ、イノベーション活動の活性化が期待される。また才能ある卓越した高度人材を求める企業、大学、研究機関での獲得競争を通して、高度外国人材の受入れや活用基盤の整備などイノベーション活動に向けた組織活性化の効果にも期待される。こうした点から、イノベーションの活性化をめざす「経済財政改革の基本方針2008」において、高度外国人材の受入れが重要課題として位置づけられている⁹⁾。あるいは高度外国人材の予備軍として考えられる留学生¹⁰⁾に対しても、文部科学省は2008年より「留学生30万人計画」を基に¹¹⁾多くの留学生を受入れ、日本を熟知した留学生

8) 「高度人材は我が国の生産性向上への貢献が期待され、……異なる文化的背景を持つ人々の交流による創造的な研究開発環境の活性化も期待できる」と、異なる文化的背景を持つ高度人材の重要性が『通商白書2005』において指摘されている。経済産業省編、同白書、256～257頁。

9) 経済財政諮問会議『経済財政改革の基本方針2008』平成20年6月27日。

の国内就労を政策的に支援することで、一定水準以上の学力と能力を持った、いわゆる高度外国人材と呼ばれる労働力を確保し、少子化による若年労働力の減少やグローバル経営へ対応する施策が進められている。

このような施策により、外国人労働者の中で在留資格において専門的・技術的分野に属す高度外国人労働者の受入れ数について先の表1よりみていくと、平成20年の84,878人から平成27年の167,301人へと倍増している。また外国人労働者数全体に占める専門的・技術的分野での外国人労働者数の比率も、約17.5%から18.4%へと0.9ポイント上昇し、外国人労働者の中で高度外国人の比率が高まりつつある。

いずれにしても我が国における在留資格でみる高度外国人材の受入れについては、就労者全体の中で依然として小規模に留まっているが、我が国での高度外国人材や留学生、技能実習生を積極的に受入れる方針や施策をとってきた結果、増加基調で推移している。

3 高度外国人材

我が国において在留資格で専門的・技術的分野の高度外国人の受入れが進む中で、高度外国人材の概念について改めてみていく。高度人材受入推進会議によると¹²⁾、「国内の資本・労働と補完関係にあり、代替することが出来ない良質な人材」で、「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、我が国労働市場の効率性を高めることが期待される人材」で、現行の就労可能な専門的・技術的分野の在留資格を有する外

10) 留学生の受入れが将来の高度人材の拡大につながる可能性がOECDで指摘されており、留学生の将来高度外国人材の予備軍としての可能性の強いことが窺われる。OECD, *International Migration Outlook*, Part II, 30 June 2009.

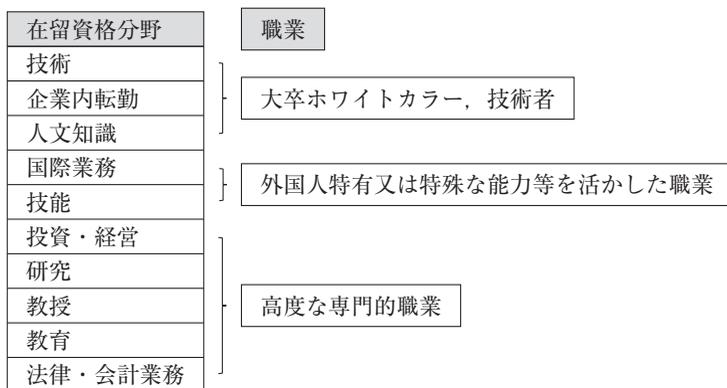
11) 文部科学省『留学生30万人計画』平成20年7月29日。

12) 高度人材受入推進会議『外国人材受入政策の本格的展開を』2009年5月29日、1, 4頁。

国人労働者と定義されている。

就労可能な専門的・技術的分野に該当する主な在留資格として、厚生労働省によるカテゴリーでは、人文知識・国際業務、技術、教育、技能、企業内転勤、投資・経営など11種類があげられている¹³⁾。出入国管理法上就労目的で在留が認められる専門的・技術的分野の中で、外国人特有の能力を活かしてイノベーション活動により産業の高度化やグローバル経営に関連し、影響を及ぼす高度外国人材の分野として、図1の10分野があげられる。すなわち技術者やシステムエンジニアなど機械工学分野などでのイノベーション活動への貢献が期待される「技術」をはじめ、外国企業からの出向や転勤者として海外勤務の経験を有し、経営の国際業務に資する「企業内転勤」、企画・営業・経理などの事務職で専門能力を有し、市場開拓や開発成果の事業化の推進に資する「人文知識」、外資系企業での経営者・管理者として経営管理の実務経験を有し、グローバル経営の運営に資する「投資・経営」、高度な学術研究の能力を

図1 専門的・技術的分野での高度外国人材



13) 厚生労働省：我が国で就労する外国人のカテゴリー， <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/gaikokujin16/>

有し、専門領域での研究開発により産業高度化の基盤づくりに資する「研究」や「教授」、弁護士・会計士の専門知識を有し、取引や契約など事業運営上の貢献が期待される「法律・会計業務」、語学教師・通訳・翻訳などにより海外事業活動で不可避のスムーズなコミュニケーションや異文化理解での貢献に期待される「国際業務」や「教育」、建築や加工など特殊能力により事業化への貢献が期待される「技能」などの在留資格の分野での外国人労働者が、グローバル経営に向けたイノベーション活動に関連する高度外国人材として考えられる。

そこで本稿では、イノベーション活動によりわが国産業の高度化やグローバル経営に関連する高度外国人材として、研究ないし技術開発をはじめ、企画・営業職で市場開拓を担う開発者やエンジニアなどの高度な専門的業務を担う人材、海外事業での経営管理を担当する人材、語学力やコミュニケーション能力、異文化理解により海外事業活動をスムーズに推進する上で支援的な役割を果たす人材、外国人特有の能力を活かした法務・会計などの専門職を担う人材で、教育レベルでみると日本及び海外の大学・大学院以上の一定の学力を有し、就労可能な在留資格を有する人材を対象として取り扱う。その他、出入国管理法上就労目的で在留が認められた外国人の中で、高度外国人材として高度学術研究・専門技術・経営管理活動などによりポイント制で優遇措置を受ける「特定活動」の分野や日本で一定の学力を蓄積し、日本語や日本の文化習慣を理解した上で国内就労はもとより、現地経営の担い手として将来高度外国人材の予備軍と考えられる「留学」で在留資格を有する人材も、グローバル経営に向けたイノベーション活動に係る高度外国人材とみなすことができよう。

いずれにしても産業の高度化やグローバル経営の推進に向けたイノベーション活動に資する高度外国人材として、本稿では日本および海外の大学・大学院以上の学歴を有し、あるいはそれに相当する実績をあげ

た者で、理工学系の自然科学や社会科学系の学術領域で専門知識を持ち、産業の高度化やイノベーション活動に資する「研究」や「技術」、「教授」をはじめ、海外事業に不可避の業務経験や経営管理の能力を有する「投資・経営」や「企業内転勤」、企画・営業など市場開拓に資し、あるいは海外事業での円滑なコミュニケーションや異文化理解に資する「人文知識・国際業務」、「教育」、さらに事業化を推進するにあたって専門職としての契約や交渉、特殊能力の発揮などでの貢献に期待される「法律・会計」や「技能」、およびポイント制により優遇措置を受ける高度外国人材を含む「特定活動」や将来高度外国人材の可能性をもつ「留学」の分野で在留資格を有する外国人材を広義に捉えることとする¹⁴⁾。

4 高度外国人材の受入れ状況

そこで、本稿で広義に規定した高度外国人材の範疇からその受入れ状況について改めてみていく。まずは表2より、在留資格によるフローとして年度ごとの新規高度外国人の入国者数をみていく。就労で在留資格のある高度外国人の小計でみると、平成20年までは増加傾向で推移し35,878人を記録したが、その後リーマンショックなど世界同時不況の影響を受けて平成22年には22,784人まで減少した。しかしながら平成23年から増加に転じ、平成27年には39,181人と過去最高に達している。分野別には、平成27年時点で人文知識・国際業務と統合した技術分野の

14) マロームは、高度外国人材として、1. 経営者や管理者など企業内移動の転勤族 (managers and executives), 2. 経済的要因に強く反応するエンジニアや技術者 (engineer and technicians), 3. 卓越した研究実績があり、科学技術のコミュニティへ参加する科学者・研究者 (academics and scientists), 4. 起業家精神旺盛でかつそれを支持する社会経済システムへ移動する起業家 (entrepreneurs), 5. 研究機会によって移動する留学生 (students) の5つに分類している。安田聡子, 前掲稿, 32~33頁。Mahroum, Sami, *Highly Skilled Globetrotters: Mapping the international migration of human capital*, *R & D Management*, Vol. 30, No. 1, 2000, pp. 23-31.

表2 高度外国人の新規入国者数の推移

年度 分野	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年
投資・経営	863	681	566	598	675	604	777	918
法律・会計	3	5	1	4	0	2	3	8
研 究	1,036	793	782	647	577	607	555	559
教 育	3,323	3,296	3,337	3,272	3,180	2,954	3,070	2,951
教 授	1,941	2,024	1,966	2,303	2,339	2,253	2,380	2,365
技 術	3,396	3,308	2,759	2,643	3,506	4,718	7,715	10,959
人文知識・ 国際業務	7,039	6,945	6,151	6,886	6,641	6,366	7,614	7,426
企業内転勤	3,876	3,463	2,900	3,421	3,550	4,184	5,564	7,170
技 能	3,529	2,118	1,792	1,592	2,211	3,059	4,239	5,315
小 計	25,006	22,633	20,254	21,366	22,679	24,747	31,917	37,671
特定活動	4,364	4,722	4,890	5,876	6,478	6,958	7,446	8,009
留 学	19,503	23,416	24,730	25,460	21,958	23,384	26,637	28,779
合 計	48,873	50,771	49,874	52,702	51,115	55,089	66,000	74,459
年度 分野	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年
投資・経営	919	857	896	838	820	632	984	1,352
法律・会計	2	4	3	4	4	0	3	0
研 究	563	592	528	423	438	437	429	356
教 育	2,930	2,499	2,339	2,540	2,312	2,366	2,526	3,020
教 授	2,456	2,639	2,639	2,420	2,595	2,662	2,709	3,140
技 術	9,212	3,363	2,852	4,178	5,216	5,387	7,662	
人文知識・ 国際業務	5,690	4,167	4,113	4,658	4,993	5,354	6,608	17,690
企業内転勤	7,307	5,245	5,826	5,348	6,126	6,245	7,209	7,202
技 能	6,799	5,384	3,588	4,178	4,910	2,030	2,360	6,421
小 計	35,878	28,113	22,784	24,587	27,414	22,752	30,490	39,181
特定活動	8,413	9,863	11,972	12,954	12,659	10,711	10,661	14,980
留 学	34,005	37,871	63,478	49,936	57,579	70,007	82,460	99,556
合 計	78,296	75,847	98,234	87,477	97,652	103,470	123,611	153,717

注) 平成27年より、技術は人文知識・国際業務に統合された数値を表す。

資料) 法務省入国管理局編『出入国管理白書』各年度版より作成。

17,690人(45.1%)が最も多く、次いで「企業内転勤」の7,202人(18.4%)、同年に急増した「技能」の6,421人(16.4%)、「教授」の3,140人(8%)、「教育」の3,020人(7.7%)が続き、「投資・経営」の1,352人(3.5%)となっている。さらに「特定活動」と「留学」を含めた高度外国人の合計では、平成20年までは堅調に増加し78,296人に達し、平成21年には若干減少したが、その後順調に増加し続け平成27年には153,717人と、小計の4倍近くの入国者数を記録している。それは、合計人数の64.8%の2/3近くを占める「留学」による入国者数の増加に大きく起因する。この点からも、「留学」による新規入国者が将来我が国の高度外国人の受入れに大きく寄与する可能性を示しているともいえる。

次に、表3より在留資格によるストックとしての高度外国人の登録者数をみていく。登録者数でも、フローの新規入国者数と同様、就労で在留資格のある高度外国人の小計では、平成20年までは堅調に増加し192,962人に達し、その後やや停滞し、平成26年から再び増加に転じ、平成27年には228,634人を記録している。分野別には、フローと同様、人文知識・国際業務・技術分野の137,706人(60.2%)が最も多く、次いで「技能」の37,202人(16.3%)、「投資・経営」の18,109人(7.9%)、「企業内転勤」の15,465人(6.8%)、「教育」の10,670人(4.7%)、「教授」の7,696人(3.4%)となっている。さらに「特定活動」と「留学」を含めた高度外国人の合計でも、平成22年までは堅調に増加し466,640人に達し、その後減少したが平成25年から回復し、平成27年には512,488人の最高を記録し、小計の2.2倍近くの登録者数となっている。これも、登録者数合計人数の48.1%を占める「留学」による増加が大きく起因し、ここでも「留学」が将来我が国の高度外国人の受入れに大きく寄与する可能性を示しているといえる。

さらに将来我が国での高度外国人材として国内就労での受入れや出身国をはじめとした海外事業活動への活用が期待される「留学」から、国

表3 高度外国人の登録者数の推移

年度 分野	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年
投資・経営	5,694	5,906	5,956	6,135	6,396	6,743	7,342	7,916
法律・会計	95	99	111	122	125	126	141	145
研 究	2,934	3,141	3,369	2,770	2,548	2,494	2,332	2,276
教 育	8,375	9,068	9,715	9,390	9,393	9,449	9,511	9,832
教 授	6,744	7,196	7,751	8,037	8,153	8,406	8,525	8,436
技 術	16,531	19,439	20,717	20,807	23,210	29,044	35,135	44,684
人文知識・ 国際業務	34,739	40,861	44,496	44,943	47,682	55,276	57,323	61,763
企業内転勤	8,657	9,913	10,923	10,605	10,993	11,977	14,014	16,111
技 能	11,349	11,927	12,522	12,583	13,373	15,112	17,869	21,261
小 計	95,118	107,550	115,560	115,392	121,873	138,627	152,192	172,424
特定活動	30,496	38,990	47,706	55,048	63,310	59,755	73,580	89,033
留 学	76,980	93,614	110,415	125,597	129,873	129,568	131,789	132,460
合 計	202,594	240,154	273,681	296,037	315,056	327,950	357,561	393,917
年度 分野	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年
投資・経営	8,895	9,840	10,908	11,778	12,609	13,439	15,184	18,109
法律・会計	154	161	178	169	159	149	143	142
研 究	2,285	2,372	2,266	2,103	1,970	1,910	1,841	1,644
教 育	10,070	10,129	10,012	11,778	10,121	10,076	10,141	10,670
教 授	8,333	8,295	8,050	7,859	7,787	7,735	7,565	7,696
技 術	52,273	50,493	46,592	42,634	42,273	43,038	45,892	
人文知識・ 国際業務	67,291	69,395	68,467	67,854	69,721	72,319	76,902	137,706
企業内転勤	17,798	16,786	16,140	14,636	14,867	15,218	15,378	15,465
技 能	25,863	29,030	30,142	31,751	33,863	33,425	33,374	37,202
小 計	192,962	196,501	192,755	190,562	193,370	197,309	206,450	228,634
特定活動	104,990	109,793	72,374	22,751	20,159	22,673	28,001	37,175
留 学	138,514	145,909	201,511	188,605	180,919	193,073	214,525	246,679
合 計	436,466	452,203	466,640	401,918	394,448	413,055	448,976	512,488

注) 平成27年より技術は、人文知識・国際業務と統合された数値を表す。

資料) 法務省入国管理局編『出入国管理白書』各年度版より作成。

表4 留学から国内就労を目的とした在留資格の変更許可件数の推移

年度 分野	平成 10年	平成 11年	平成 12年	平成 13年	平成 14年	平成 15年	平成 16年	平成 17年	平成 18年
投資・経営	35	15	26	44	39	38	53	28	36
研 究	85	138	91	118	97	90	114	92	104
教 育	14	12	8	15	13	10	223	18	20
教 授	132	215	234	228	346	371	388	335	401
技 術	721	838	667	1,008	727	849	1,233	1,200	1,720
人文知識・ 国際業務	1,380	1,743	1,632	2,118	1,949	2,378	3,417	4,159	5,938
技 能	3	2	3	7	11	5	5	8	5
合 計	2,370	2,963	2,661	3,538	3,182	3,741	5,433	5,840	8,224
年度 分野	平成 19年	平成 20年	平成 21年	平成 22年	平成 23年	平成 24年	平成 25年	平成 26年	
投資・経営	61	128	128	275	291	356	321	383	
研 究	87	111	97	93	78	119	107	124	
教 育	23	29	31	46	46	41	51	59	
教 授	416	430	444	512	419	588	634	704	
技 術	2,304	2,414	2,154	1,390	1,670	2,227	2,428	2,748	
人文知識・ 国際業務	7,304	7,863	6,677	5,422	6,006	7,565	7,962	8,758	
技 能	6	3	4	11	11	4	4	5	
合 計	10,201	10,978	9,535	7,749	8,521	10,900	11,507	12,781	

資料) 法務省入国管理局編『出入国管理白書』各年度版より作成。

内就労を目的とした在留資格の変更許可件数の推移を表4からみていく。ここでも、新規入国者数の推移と同様、平成20年までは順調に増加し10,978件に達し、その後世界同時不況の影響により平成22年に7,749件まで減少したが、平成23年より増加に転じ、平成26年には12,781件に達している。分野別には、企画・営業職や語学力などコミュニケーション能力を有する「人文知識・国際業務」の8,758件(68.5%)が最も多く、「技術」の2,748件(21.5%)の両分野を合わせると9割を占めている。

このことから、就学としての「留学」からは高度外国人としての「人文知識・国際業務」や「技術」分野での就労を目的とした在留資格の変更が中心となっていることが看取される。それは、将来高度外国人材の候補と考えられる留学生の就労として「人文知識・国際業務」や「技術」分野での位置づけが大きくなると換言される。

5 高度外国人の採用と活用状況

わが国企業によるグローバル経営の進展に向けたイノベーション活動に対して、高度外国人の採用や活用の必要性が高まってくる。なかでも現地密着型のグローバル経営に向けたイノベーション活動においては、現地の市場ニーズや技術情報を熟知し、人脈をはじめ種々のネットワークを有する研究技術者や企画・営業者、および現地の経営事情を熟知し、開発成果を適切に事業化していく能力や経験ある経営管理者、あるいは現地はもとより本国とのスムーズな調整に資する異文化理解やコミュニケーション能力を有する高度外国人材の活用の必要性が高まってくる。

その中で、高度外国人の活用状況について経済産業省委託事業調査よりみていく¹⁵⁾。52.4%の半数以上の日本企業で、なかでも海外拠点のある企業においては81.5%で、どちらかといえばを含めて将来高度外国人の活用が重要であると考えられており、海外事業の実績ある企業において高度外国人活用の重要性がより高まることが理解される。また高度外国人を活用する前提として、日本企業におけるその雇用方針について、高度外国人材を「雇用している」企業は37.2%で、「雇用する予定」の企業は6.7%、「以前雇用していた」企業は5.1%と、合計49.0%の半数の企業で高度外国人の雇用実績や予定がみられる。企業規模別には、従

15) クオリティ・オブ・ライフ『日本企業における高度外国人材の採用・活用に関する調査報告書』（平成24年度経済産業省委託事業）、2012年1月、11～16、24～25頁。

業員5,000人以上の企業で高度外国人材を「雇用している」企業は72.7%と、海外拠点を多く持つ大規模企業ほど必然的に高度外国人の雇用に対する積極的な取り組み姿勢がみられる。このことから、在留資格のある高度外国人の雇用が、単に国内就労での活用だけでなく、海外事業経験のある企業において強く意識され、海外事業活動に大きく関連していることが窺われる。

採用職種については、「営業・販売」(35.8%)や「システム開発・設計」(30.2%)の営業職や開発設計職の他、「生産・製造」(20.3%)、「国際業務」(19.8%)となっている。また今後増加する採用職種としては、「国際業務」(14.7ポイント増)をはじめ、「マーケティング・商品開発」(12.3ポイント増)、「営業・販売」(11.4ポイント増)、「研究開発」(7.5ポイント増)であった。高度外国人材の採用職種において、確かに一方で外国人という異質な発想やアイデアを活用すべくシステム開発や研究、技術開発に係る職種においてみられる。しかしながら他方で、国内での生産や営業関連を含めて国際業務での採用の多いことから、在留資格での高度外国人材の受入れが、単に国内就労だけに限らず、将来現地法人などでの海外事業活動に備えた事業運営上の専門能力を活用すべき職種での採用が窺われる。

採用対象について、過去5年間の採用実績ある企業でみると、留學生の新卒採用が65.6%と最も多く、また日本や海外の大学を卒業し、日系企業に勤めた後の転職者を含めたキャリア採用の36.3%、海外大卒者の新卒採用が20.8%であった。このことより、活用すべき高度外国人の採用対象も、日本への留学により一定の学力や日本語能力を持ち、かつ日本の事情を周知した留學生の新卒者が、日本人の新卒採用と同様、高度外国人材の採用対象の中心となっていることが看取される。この採用対象からも、在留資格での「留学」が将来高度外国人材の一翼を担う大きな潜在要員としてみなすことができる。あるいは本国での経営管理など

の基本を学ばせた後にアジア各国の工場へ配置する計画から、現地の大卒者を採用しているサンライズ工業にみられるように海外の大学卒業者の採用対象もみられる。

また採用対象として最も多い留学生の募集方法としては、「ホームページ」、「インターネットの求人サイト」、「就職セミナー」、「会社説明会」などを通して日本人と同じ方法で募集されている。いずれにしても日本企業における高度外国人の採用は、日本人新卒者と同様、一定の学力や専門能力をもつ留学生や海外の大学新卒採用を対象に行われている。

かわって高度外国人を採用する目的については、「国籍に関係なく優秀な人材の確保」が69.8%で最も多く、次いで「海外との取引に関する業務を行うため」の48.6%、「本社のダイバーシティ（人材多様化）政策の一環」と「自社（グループ）海外現地法人との調整業務」の27.8%、「新規に海外への事業展開を行うため」が24.5%とつづいている。このことより、高度外国人材の採用実績のある企業においては、とくに海外取引や海外事業活動の進展に伴い本国との間でスムーズに海外事業を展開していく上で必要な人材として、技術や技能、企画や営業などで優れた人材をはじめ、外資系企業など海外で経営管理の経験をもつ高度外国人を国籍にかかわらず採用し、人材の多様化を図っていくといった理由が多くなっていることが理解される。

また将来の高度外国人の大きな潜在要員と考えられる留学生の採用にあたって期待する資質としては、担当業務への適性以外に、「日本語力」（60%）や「コミュニケーション能力」（40.8%）が多く¹⁶⁾、高度外国人を採用する場合、担当業務への適性能力や専門能力はもとより、本国や現地法人、海外取引先との業務運営や調整にあたって不可欠な語学力

16) デイスコキャリアリサーチ『外国人留学生の採用に関する企業調査』2014年10月、6頁。

を含む円滑なコミュニケーションの図られる能力・資質への期待が高くなってきている。さらに留学生に期待する将来の役割についても、確かに「一般の日本人社員と同様に考えている」との企業が48.9%と最も多く、日本で採用することから日本人社員と同じ役割を期待する企業が多くなっている。しかしながら他方で、「海外との取引を担う専門人材（海外営業など）」（19.3%）や「高度な技能・技術を生かす専門人材（研究者、技術者など）」（15.5%）など当該業務で国内外において専門能力を発揮していく役割、ないし「海外の現地法人の経営幹部」（9.8%）や「会社・会社グループ全体の経営を担う経営幹部」（3.0%）など現地法人を含む国内外の事業拠点における経営者や管理者としての役割も求められている¹⁷⁾。こうした国内外での専門業務の役割の他、現地法人を含めた経営管理職などの役割も一部で高度外国人材に求められていることから、高度外国人の採用が単に国内就労での活用にとどまらず、海外事業活動と大きく関係してくることが理解される。

6 高度外国人材活用の意義と課題

①高度外国人材活用の意義

我が国において高度外国人材の受入れが高まる中で、高度外国人材を活用する意義についてみていく。1つに、国内の人材に限らず優秀な高度外国人材を広範に活用することで、国内はもとより海外事業活動を、ひいては企業のグローバル経営をスムーズに推進していく上での意義があげられる。経営のグローバル化の進展に伴い、グローバル市場で取り扱う製品・技術・サービスの開発や市場競争もより激化していく。それらの競争に対応していく上で、現地ないしグローバルな市場ニーズや技

17) 労働政策研究・研修機構『日本企業における留学生の就労に関する調査』2009年6月、11頁。

術情報を熟知し、イノベーション活動を通して事業競争力を発揮していく上で、高度な研究・技術力、企画・営業力、経営管理などの専門能力をもつ卓越した人材が必要となり、国籍を問わないグローバルな観点から高度外国人材を採用、活用できる意義をもつこととなる。また複数の国や地域でのグローバル経営が進展するにつれ、本国や海外拠点同士での緊密な調整による経営が求められる。その中で、本国や各拠点同士でのコミュニケーションや人脈を活用し、経営管理していく能力や経験を有する人材の採用や活用が必要となる¹⁸⁾。なかでも慣れない海外でのイノベーション活動にあたり、現地での人的ネットワークをもつ高度外国人材の確保は、将来の海外展開に大きな意義をもつこととなる。こうした人材に対して、国内だけではなく、グローバルな視点から優れた高度外国人材を確保、活用することは、製品や技術開発、市場開拓のイノベーションをはじめ、内外事業活動上の交渉・契約などの運営や展開を円滑に進めていく上で意義をもつこととなる。

第2に、異質な文化的な背景をもつ高度外国人の活用によるイノベーション活動上への意義があげられる。今日多様な分野で企業競争力を強化するための技術や製品開発、新市場の開拓を巡る企業間での競争が激しくなり、既存の技術や事業の枠を超えたイノベーション活動が不可避となってくる。世界各国で研究開発競争が行われているIT技術の分野では、国籍にこだわらずグローバルな観点から優れた高度人材を確保し、開発していく意義は大きいといえよう。すなわち新技術や新製品の開発、新規事業や新市場の創出といった新しい価値を創造するイノベーション活動の担い手として、日本人と異なった観点から物事を考え、思考する研究や技術開発の進め方はもとより、企画や営業力などで現地の市場

18) 企業の海外進出やグローバル化により教育レベルの高い外国人材への需要が増加することについて、受入れ国における企業ニーズとの関係からの指摘が OECD, *International Migration Outlook*, Part I, Sep 2008, p. 56でみられる。

ニーズを熟知し、多様な情報や人的ネットワークをもち、あるいはそれらをリーダーシップの発揮により事業化へ結び付けていく経営管理能力をもつ高度人材を国内に限らずグローバルな観点から採用、活用する意義は大きいといえよう¹⁹⁾。とくに新しい価値を創出するイノベーション活動のプロセスにおいて、異質の外国人をあえて活用することで既存のスタイルを打破して新しい価値を創出する起爆剤として、あるいは高度外国人のもつ多様な技術・市場情報、人脈のネットワークを通じた異質融合の効果が期待される²⁰⁾。ちなみに卓越した科学技術者の集まる地域にイノベーションが群生するというズッカー／ダービーの主唱も、イノベーション活動における卓越した技術者のネットワーク効果を主張するものである²¹⁾。

いずれにしてもグローバルな市場競争に対応すべくイノベーション活動に対して、現地の市場ニーズを熟知し、それに対応する技術情報や人脈など種々のネットワークを有する高度な専門能力をはじめ、国内外の事業拠点の調整をスムーズに行う異文化理解やコミュニケーション能力およびリーダーシップを発揮する高度外国人材をグローバルな観点から

19) 我が国の持続的成長のためのイノベーション活動にとって、高度外国人材の発想や能力・経験の活用が必要となることについては、高度人材受入推進会議、前掲報告書、2頁を参照。

20) 高度外国人材を研究者の観点からみると、自然科学研究者の国際移動は、報酬の他に個人的および所属組織間の研究開発上のネットワークに影響されるという村上の指摘からも、高度外国人の活用におけるネットワークの重要性が窺われる。Murakami, Yukiko, Incentives for International Migration of Scientists and Engineers to Japan, *International Migration*, Vol. 47, No. 4, 2009, pp. 67-91. また高度人材の移動がグローバル経済に及ぼす影響として、知識流通が国際的になり、研究・技術クラスターが国境を越えて形成されるという研究・技術の集積、融合効果が指摘されている。OECD, *International Mobility of Highly Skilled Workers*, in Paris on 11-12 June 2001.

21) Lynne G. Zucker and Michael R. Darby., Star Scientists and Institutional Transformation: Patterns of Invention and Innovation in the Formation of the Biotechnology Industry, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 93 No. 23, November 12, 1996, pp. 12709-12716.

採用，活用する意義は大きいものとなる。

第3に，国内だけでなく，グローバルに通用する技術や市場情報，外国人材ならでの発想という人材の多様化を通して，経営のグローバル化におけるイノベーション活動に向けた社員の意識改革や組織活性化の意義が期待される。すなわち外国人特有の論理的思考法や自己表現力，向上心やハングリー精神，チャレンジ精神，語学力に優れた高度外国人材を活用し，企業内で人材の多様化を推し進めることを通して，異文化理解や海外事業活動への関心を高めるなど社員のグローバル経営への意識を刺激し，組織活性化へつなげていく意義が期待される。

そこで，高度外国人にかかわらず外国人労働者一般の受入れによる日本企業への影響について経済同友会の調査からみていく²²⁾。日本人社員の語学研鑽への意欲向上をはじめ，海外赴任希望者の増加，異文化理解の促進，他国の文化・習慣・語学に興味を持ち，勉強する社員増加の他，社員の発想や思考が多様化し，社内のダイバーシティ促進など経営のグローバル化に対する社員の語学や意識向上などの意識改革，思考方法などのダイバーシティ効果があげられている。

そうした中で，高度外国人を活用すべく採用実績のある日本企業における採用効果について，経済産業省の調査によりみていく。「グローバルな視点の日本人への浸透」(49.3%)をはじめ，「海外展開において言語能力，人脈，文化理解を活用」(44.1%)，「多様な属性を活用する機運が生まれる」(42.6%)，「外国人の成果に対するハングリー精神が周囲を刺激」(22.8%)など，採用を通して高度外国人の有する専門能力よりも，むしろ経営のグローバル化に対する語学やグローバル意識など社員への刺激や組織活性化の意義があげられている²³⁾。また留学生の採

22) 経済同友会『知日派・親日派外国人層の養成と日本企業のグローバル化促進に向けて』2014年1月，6頁。

用効果としても、「職場が活性化した」(26.0%)をはじめ、「社員が国際的視野を持つようになった」(24.7%)、「外国人留学生の母国語の勉強を社員がするようになった」(10.9%)と、高度外国人の採用効果と同様、経営のグローバル化に対する語学や国際的視野など社員への刺激や組織活性化の意義が留学生の採用効果としてあげられている²⁴⁾。このことから、高度外国人に限らず外国人労働者の採用や活用により、国内就労における担当業務へのダイレクトな効果はもとより、むしろ社員の語学研鑽、グローバル視点の導入や異文化理解、人材の多様性を通して経営のグローバル化に対する社員意識への刺激など組織の活性化に対する意義が窺われる。

そして留学生の活用成果については、「期待通りに活用できている」が「活用できていない」を18.3ポイント上回る48.6%と、過半数近くで期待通りの活用成果が得られている。その結果、留学生の採用に対する満足度についても、「量・質ともに満足」が59.3%で、とくに「質に満足」が79.1%と²⁵⁾、高度外国人材の予備軍と考えられる留学生の採用や活用に対しては質的に満足な状態にあることが分かる。つまり現在のところ日本全体の就労に占める高度外国人の割合は小さいが、企業レベルでは量的に確保でき、質的にも高度外国人材のもつ専門能力を活用し、グローバル経営に対する社員への意識刺激など組織の活性化へ結び付けている点に意義がみられる。

②高度外国人活用上の課題

高度外国人の活用を通して、グローバル経営に対する組織活性化などの意義がみられる。しかしながらその反面、高度外国人材の活用に際し

23) 経済産業省経済産業政策局、前掲グローバル人材マネジメント研究会報告書、34頁。

24) 労働政策研究・研修機構、前掲外国人留学生の採用に関する調査、18頁。

25) クオリティ・オブ・ライフ、前掲調査報告書、18、32頁。

ての問題点も考えられ、その問題点について経済産業省委託調査からみていく²⁶⁾。「日本人管理者の不足」(35.4%)をはじめ、「社内での日本語によるコミュニケーション能力不足」(31.1%)、「希望するキャリア形成とに乖離がある」(29.2%)、「取引先での日本語コミュニケーション能力不足」(21.2%)などがあげられている。このことから、高度外国人材を受入れ、活用することは、確かに一面で日本企業における語学研鑽や異文化理解などグローバル経営を促進する上での組織活性化の意義に期待される。しかしながらその反面で、高度外国人材を活用すべく日本での管理者不足をはじめ、日本語能力を中心とした職場内や取引先とのコミュニケーションや意思疎通の問題がみられる。したがって高度外国人材を確保し、活用するにあたっては、単なる労働需給の関係からだけではなく、イノベーションの活性化やグローバル経営の目標を明確に設定し、真に必要な高度外国人材を見極めた上で、受入れ部門での高度外国人材をマネジメントしていく管理者の養成をはじめ、異文化理解によるコミュニケーション能力に配慮した研修制度、および明確なキャリア形成などを整備していくことが課題となる。

いずれにしても我が国企業がイノベーション活動を通してグローバル経営を推進していく上で、高度外国人材の活用を重要な人材戦略として位置づけ、高度外国人材の有する発想や専門能力、情報ネットワークや経験を活用することが重要となってくる。しかしながら他面で、高度外国人材の受入れや活用の認識は高まっているものの、我が国就労全体での高度外国人材の受入れや活用は必ずしも十分に進んでいない状況にあった。その要因として、これまで受入れや活用経験の少ない高度外国人材に対する管理者不足やキャリア形成を中心とした処遇など人事システムの相違、日本語能力などコミュニケーション能力や異文化理解不足などで

26) クオリティ・オブ・ライフ、同上調査報告書、33頁。

の制約が大きく、高度外国人材にとって日本企業での就労に魅力の欠ける要因があげられる。そのため外国人ならではの発想や技術力などの専門能力および海外勤務経験などを活用していく上での受入れ体制の整備をはじめ、グローバル経営に向けて活躍するような適切な配置、将来のキャリア形成などの処遇体制および生活環境面での整備が求められる²⁷⁾。

7 高度外国人活用の環境整備

①高度外国人活用の施策

確かにグローバル経営に向けたイノベーション活動へ対応する上で高度外国人材を採用、活用する意義がみられた。しかしながら高度外国人材の予備軍と考えられる留学生に対して日本企業への就職を勧めたくない理由として、「外国人が出世するには限界がある」(73.1%)をトップに、「日本企業は外国人の異文化を受け入れない」(61.9%)や「評価基準が不明確」(31.3%)などの問題点があげられている。あるいは留学生が日本企業へ就職する場合の障害として、「留学生を採用する企業が少ない」(50.7%)や「留学生に対する求人数が少ない」(50.3%)などの問題点があげられている。これらの指摘からも、キャリア形成の人材マネジメントの相違をはじめ、異文化理解不足、外国人労働者に対する採用や求人自体の少ないことが、外国人労働者受入れの大きな障害要因となっていることが看取される。

そうした障害に対する施策としては、高度外国人材の潜在的要員としての留学生の観点から、「日本人社員の異文化への理解度を高める」(64.9%)をはじめ、「外国人の特性や語学力を生かした配置・育成」

27) 高度外国人材の活用にあたっては、受入れの法制度の対応だけではなく、高度外国人材への生活環境面での改善が重要であると、諸外国の紹介を踏まえて『通商白書2006』において指摘されている。経済産業省編、同白書、228～235頁。

(59.6%), 「外国人向けの研修」(40.5%) があげられている。あるいは企業サイドの施策としても, 「外国人の特性や語学力を生かした配置・育成」(44.7%) をはじめ, 「学校で学んだ専門性を生かした配置・育成」(33.6%), 「生活面も含めて相談できる体制の社内整備」(26.2%) などがあげられている²⁸⁾。このことより, 高度外国人材の受入れや活用にあたっては, 国内外で活用すべき適切な配置はもとより, 明確なキャリア形成につながる適切な人材育成策の他に, 異文化理解や生活面での支援策の整備を含めて高度外国人の求人や採用自体を増やしていく取り組みが必要となることが分かる。

あるいは採用後5年を超えて正社員として勤続する高度外国人の割合が「7割以上」の企業は48.7%で, 「4~6割」の企業が21.8%, 「3割以下」の企業が29.5%と, 正社員として5年以上にわたって勤務する高度外国人の割合は半数にすぎない状況にある²⁹⁾。そこで, 高度外国人を定着させて活用していくための施策としては, 「語学力を活かした配置・育成」(48.1%) をはじめ, 「専門性を活かした配置・育成」(33.1%), 「相談体制の整備」(33.1%), 「職務分担の明確化」(24.0%), 「異文化

28) 労働政策研究・研修機構, 前掲日本企業における留学生の就労に関する調査, 47, 49, 55~56頁。

29) 労働政策研究・研修機構, 同上調査, 15頁。また長期にわたって勤続しない, いわば人材流出の層としては, 「大卒・大学院卒の中堅層(35歳前後)」と「大卒・大学院卒の若手」がともに21.5%で, これに「現場の主任・監督層・ベテラン技術者」(16.1%), 「ベテランの部課長層」(7.6%) が続いている。このことから, 人材流出の主要な層としては, 若手や中堅の高学歴者で将来のキャリアアップをめざす高度人材が多く, こうした人材の定着を図ることが高度人材の活用にとって大きな課題となることが理解される。労働政策研究・研修機構『第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果』2006年10月, 62頁。なお, 外国人の定着率の低さに関して, 外国人だから定着率が悪いというイメージは63.9%で当てはまらないとの回答から, 国籍による定着率の低さのイメージについては外国人も日本人と大差がないといえる。経済産業省経済産業政策局, 前掲グローバル人材マネジメント研究会報告書, 37頁。

への理解」(21.4%)、「成果重視の評価・処遇体制」(19.5%)などの実施比率が高くなっている³⁰⁾。このことから、高度外国人を採用し、長年にわたって定着させて活用するためにも、例えばGlobal One Takedaとの考えの下で国籍に係らず最適な人材が働くよう優秀な人材を適材適所にグローバルに配置している武田薬品、あるいは優秀な人材を出身国にとどまらず全世界の適所で活用し、より低コストで最大の価値を実現できるような人材配置を進めているIBMにみられるように、高度外国人材の専門性を活かす適切な配置や育成策はもとより、キャリア形成など明確な処遇策、日常生活でのスムーズなコミュニケーションや異文化理解の図られる取り組みおよび環境整備が必要となることが分かる。

②高度外国人の活用上の条件整備

近年、高度外国人材の獲得競争が市場競争と同様グローバルに激化していることから、その獲得がより困難になると予想される。したがって今後高度外国人材の採用や活用を進めていくためにも、国家としての戦略を明確にした上で高度外国人を採用、活用していく制度や条件、環境整備が不可欠となる。日本では、既に2010年6月の「新成長戦略」においてグローバル化への対応を高度外国人材の活用に求める指針が明確に打ち出されている。すなわち日本経済を成長させるための施策として、外国人教員・学生の受入れの促進をはじめ、外国人学生の日系企業への就職支援など大学の国際化支援、および職歴や実績等で優れた外国人に対してその経験や能力に応じてポイントを加算し、出入国管理制度上の優遇措置を行う「ポイント制度」³¹⁾など高度外国人材の活用施策の導入、整備が進められている。ちなみに平成25年12月末時点において「高度人材ポイント制」で認定された件数分野では、高度専門・技術分野の684

30) 労働政策研究・研修機構、前掲企業における高度外国人材の受入と活用に関する調査、110頁。

件が最も多く、高度学術研究分野の131件、高度経営・管理分野の51件となっており³²⁾、高度専門技術や学術研究、ないし経営管理活動の分野での、いわばイノベーション活動に資する高度外国人の分野での認定件数が多く、受入れ制度面での一定の意義がみられる。

ただし労働政策研究・研修機構の調査によると、高度外国人材の採用実績ある企業で高度外国人材を定着させるためには、「ポイント制」よりも「環境整備」の方が重要であるとの回答が41.6ポイント上回る50.3%の過半を占めている³³⁾。このことから、我が国において高度外国人を受入れ、定着させるためにも、制度のみならず環境面での整備が必要となることが窺われる。環境整備の一つとして、外国企業の日本への誘致により外国人材の活躍の場を増やすことがあげられる。というのも一つに在日外資系企業の設立による「企業内転勤」を通して、日本国内での高度外国人の受入れが促進されるからである。なかでも外資系企業による日本での研究開発拠点の設立は、企業内移動をはじめ、海外の優秀な研究開発者や技術者の流入につながるなど高度外国人のグローバルな活躍の拠点を形成する効果に期待される。このように外国企業の日本への誘致が、優秀な外国人材の流入につながる好循環をもたらすような内なる国際化の環境整備が必要となる³⁴⁾。

31) 早川は、高度外国人の受入れ促進策としてのポイント制の日本と諸外国の特徴と課題を整理し、日本のポイント制の対象範囲が広すぎ、年取基準が低いこと、在留資格付与や永住資格付与との関連性、帯同が認められる家事使用人の法的保護など種々の課題を指摘している。早川智津子「入管政策の動向と労働市場」『日本労働研究雑誌』No.631, 2013年, 82-90頁。また高度外国人材に対するポイント制として、政府によるポイント制の周知不足、さらなる手続きの簡素化などの課題が三浦により指摘されている。三浦秀之, 前掲稿, 71~72頁。

32) 法務省入国管理局『外国人労働者の受入について』平成26年2月, 11頁。

33) 労働政策研究・研修機構, 同上調査, 71頁。

Ⅲ グローバル経営による人事課題

1 海外事業活動の進展

日本企業による外国人材の活用としては、国内就労での受入れや活用の他に、海外事業拠点での活用意義がみられた。現地法人の中で、現地従業員をはじめ多くの外国人労働力を必要とする我が国海外製造業投資についてみていく。2014年度の製造業の海外設備投資比率は前年度比1.3ポイント減の28.1%であったが、海外生産比率は前年度比1.4ポイント増の24.3%と過去最高を記録している。また現地法人の経営状況も、売上高で前年度比12.2%増の272.2兆円、経常利益も前年度比9.4%増の10.8兆円と概ね好調であった。さらに海外でのイノベーション活動に係る現地法人での海外研究開発費も前年度比で18.7%増の6,530億円、海外研究開発費比率も前年度比で0.6ポイント増の5.3%といずれも過去最高水準を記録している³⁵⁾。しかも海外事業に関する今後の方向性としては、「これまで以上に海外重視」(27.7%)と「これまでと同様に海外重視」(11.3%)を合わせて、39%の企業で海外重視の方向性がみられる³⁶⁾。

34) 多国籍企業の内部労働移動は、途上国から先進国への一方的な頭脳流出ではなく、途上国への人材流入と技術移転によって途上国の経済発展を支えていることが『平成4年版海外労働白書』で指摘されている。労働大臣官房国際労働課編著、同白書、第7章第1節。また対内直接投資は研究開発、人材育成、生産要素の効率的配置の点から重要であるとともに、高度人材の受入れによる経済効果について『平成21年版経済財政白書』で指摘されている。内閣府、同白書、171～181頁。あるいは井口は、日本における専門的・技術的労働者の受入れは、企業内転勤という多国籍企業の人事異動に左右されることから、直接投資の規模、多国籍企業による技術移転のニーズや国内における経営現地化の要請の強さ、海外で就労させる必要な労務コストといった要因を検討している。井口泰『外国人労働者新時代』筑摩書房、2001年、第2章。

35) 経済産業省『第45回海外事業活動基本調査概要』2014年度、7頁。

36) 日本生産性本部『2010年度人事部門が抱える課題とその取り組みに関するアンケート調査結果概要』、2頁。

このような海外投資を牽引し、高収益を生み出している日本企業による現地法人の設立目的について経済産業省の調査によると³⁷⁾、「製品の現地需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」(67.5%)を主目的に、「納入先を含む他の日系企業の進出実績がある」(32.9%)、「進出先近隣三国で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる」(28.3%)と、既存の海外事業活動の実績や現地ないしグローバル市場での旺盛な需要に対応した海外進出が目的として捉えられ、「良質で安価な労働力が確保できる」(19.6%)との理由は今や後退している。このことから、日本企業による海外製造業投資も、これまでの単なる安価な労働力の活用といった日本からみたコスト合理化の目的による海外進出から、旺盛な海外需要がみられ、為替変動の影響を受けにくい現地ないしグローバル市場への本格的な対応をめざす海外事業活動の場として、したがって日本市場を世界市場の一つとして捉えるグローバル経営に向けた海外展開を迎えているといえる。そこでは、これまでの安価な労働力の確保など日本からの経営を前提とした発想で海外市場へ対応するだけではなく、旺盛な需要が見込まれ、そのため市場競争の激化が予想される現地ないしグローバル市場へ本格的に対応していくための現地経営の進展³⁸⁾、さらには世界最適な観点からのグローバル経営がめざされることとなる。

37) 経済産業省、同上基本調査、19頁。

38) 現地経営を進めていく利点として、「現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい」(67.2%)をトップに、以下「顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい」(57.7%)、「低廉な労働力が確保できる」(33.4%)、「優秀な人材が獲得できる」(20.3%)、「部品・原材料費並びに商品が調達しやすい」(17.6%)、「現地政府の優遇策を得られる」(15.4%)などがあげられ、経営の現地化により優秀な人材の獲得をはじめ、現地情報の収集に基づく現地市場への対応メリットが理解される。労働政策研究・研修機構、前掲第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果、49頁。

2 国際化の発展段階による人材マネジメントの課題

グローバル経営に向けて組織活性化などに意義のみられる高度外国人材の採用や活用に係るグローバル経営の発展段階について、経済同友会によると³⁹⁾図2のように3段階に分けられる。

①日本中心型

第1段階は、日本での経営を中心に考えて海外進出していくタイプで、グローバル経営の初期段階にみられる「日本中心型」である。「日本中心型」では、日本での経営の延長が中心となる海外進出であることから、日本からの強力なコントロールの図られる海外拠点での外国人材の活用やマネジメントが中心となる。

確かに本国からのコントロールが強い海外進出の初期段階の日本中心型では、本国での雇用慣行や組織風土の中で培われた知識・技能や経営ノウハウを現地で体現できる人材が現地法人へ送り込まれることとなる。すなわち本社独自の強みを国内同様現地で体現するため、本国で培ってきた様々な経営ノウハウ、仕事の進め方、意思決定の取り方などの移転に努められる。そのため、本国での担当業務に必要な専門能力はもとより、本国での様々な経営ノウハウ、仕事の進め方などを理解、吸収し、現地との意思疎通、コミュニケーションが図られ、現地で本国の価値を体現できる高度外国人材が重視され、グローバルな観点から高度外国人材をマネジメントしていくシステムを整備する必要性は低い。

②日本主導型

第2段階は、日本での経営を中心としつつ、本社（本国）と現地法人の間での最適な連携を意識し、海外展開していくタイプで、現地経営が浸透し始めた「日本主導型」である。「日本主導型」の海外拠点では、

39) 経済同友会『企業のグローバル競争力強化のためのダイバーシティ&インクルージョン』2014年5月、6～7頁。

本社（本国）と各現地法人の間での最適な連携を図ることから、日本からの一方的な現地法人のコントロールというよりも、現地市場の変化へ迅速に対応する最適な現地経営の浸透を図るために現地法人の自立性が尊重される。したがって本国からの一方的な現地法人のコントロールが次第に困難となる日本主導型の段階では、現地法人との緊密な連携を保つために必要な知識やノウハウをもつ現地への権限委譲が進んでいく⁴⁰⁾。例えば、トヨタでは本社で「何をやるか」という大きな方向性を示すに留め、地域別の事業企画や地域・国専用モデルの開発、現地の市場ニーズに即したマーケティングなど「どのようにやるか」は、現地の実情に合わせて自ら活動できるよう現地の人材活用を推進するなど地域ごとの主体的な活動に任せ、後押しする地域主体の経営が推進されている。

日本主導型では、権限委譲により現地法人が自立的に運営されていくにつれ、本国との調整を密にした最適の現地経営が追求されるようになる。そのため権限を委譲すべき本国の意向や経営ノウハウを十分に理解できる高度外国人材が必要となるとともに、本国サイドにも現地の事情に精通し、現地渉外などを含めて十分なコミュニケーションが図られ、本国と現地法人の間でスムーズな調整の図られる高度外国人材のマネジメントが不可欠となる。したがって日本主導型では、本国との緊密な連携を踏まえ、現地独自の自主的なイノベーションを実現しうる現地の市場ニーズや技術情報に精通し、海外勤務の経験を通じた現地の経営事情を熟知した高度外国人材の採用や活用に係るマネジメント・システムの整備が必要となってくる。

40) 日々の生産活動や販売活動に伴う権限は現地法人に委任されているケースが多数を占めるものの、現地法人の事業や組織構造を変革するような取り組みは日本本社が関与しているという権限の委譲関係については、労働政策研究・研修機構、同上第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果、74～75頁を参照。

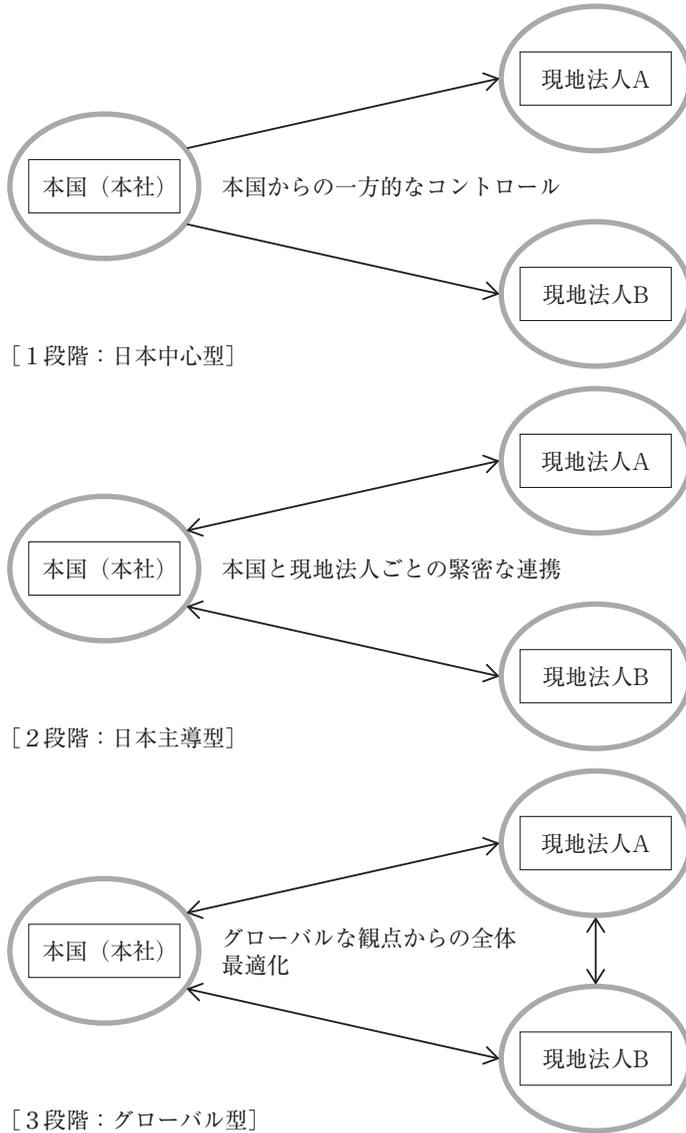
③グローバル型

第3段階は、日本市場を世界市場全体の中の一つとして捉え、本国と各現地法人が密接に連携しながらグローバルな視点からの最適化を意識したグローバル経営に進化させた「グローバルネットワーク型」（以下グローバル型と略す）である。「グローバル型」の企業では、特定の国・地域での経営スタイルや価値観によらず、世界共通に適用できる企業独自の考え方を尊重しつつ、それを世界に浸透させてグローバル経営を進めていくタイプである。世界に共通する企業独自の考え方としては、品質重視など企業の歴史の中で錬磨蓄積された「企業の存在意義」といってもよく、日頃の経営の中で「心がけ」として全ての社員に共有され、活動の判断や行動基準となる企業理念である⁴¹⁾。例えば、絶え間ないカイゼンや人間性尊重をベースとし、世界中の人々にとって理解できる「トヨタウェイ」、個人の能力を高め、グローバル・チームワークにより組織力や総合力を向上させ、常に環境の変化に迅速に対応できる企業体質づくりをめざす「コマツウェイ」、あるいはよきモノづくりを行ない、世界の人々の喜びと満足ある豊かな生活文化を実現するとともに、社会の持続可能性に貢献する「花王ウェイ」など世界で共有しうる企業独自の価値観や考え方を基軸としながらグローバル経営を展開している企業にみられる。

グローバル型の段階においては、それぞれの国・地域で生み出された、あるいは異なる文化圏からもたらされる多様かつ高度な知識の活用や

41) 企業理念やビジョンの浸透については、経済同友会『日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント報告書』2012年4月25日、11頁を参照。また現地法人において成文化された形で経営理念を掲げている企業は68.2%で、うち53.7%が日本本社の経営理念と同じで、37.4%が部分的に同じで、6.9%が異なっている。このことより、現地法人での企業理念は日本で蓄積・構築された独自の考え方が成文化、浸透されているといえる。労働政策研究・研修機構、同上第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果、71頁。

図2 グローバル経営への発展段階



種々のネットワークの相互触発を通してイノベーションが引き起こされることとなる。したがってグローバル型では、自立性を有する各国・地域で生み出される優れた成果を吸い上げ、あるいは融合することで新たな価値を生み出し、世界に適応することで企業全体としてグローバルな競争力を高めていくことが志向される。

そこで、グローバル型では企業全体の統一性を図るために世界に共有しうる企業理念の浸透に努めるとともに、国内外各拠点の高度外国人材をグローバルな観点から最適にマネジメントするシステム作りが必要となる。すなわち日本を世界の一つの国・地域とみなし、国籍を区別せずグローバルな観点から全社を最適に連携していく「グローバル型」の段階では、もはや本国を中心とした、あるいは現地での自主的なイノベーション活動という発想ではなく、グローバルな観点から最適にイノベーションを実現する高度外国人材の採用や活用といった人材マネジメントが必要となる。というのも市場や事業活動がグローバルに広がり、イノベーションを通してグローバル経営を推進していく上で、単にこれまで本国で経験、蓄積してきた高度外国人材のマネジメントを現地法人に移転し、あるいは現地法人の自主性を尊重して高度外国人材を活用していたのでは、異なる文化圏からもたらされる多様かつ優秀な高度外国人材の相互触発によるイノベーションを必ずしも効果的に実現していくことができないからである。そのためグローバル型の段階では、複数の現地法人を含めてグローバルな観点から全体最適なイノベーション戦略を実現していく高度外国人材の採用、配置、活用のマネジメント・システムの整備が必要となる。

確かに企業は、一方で複数の海外拠点に係るコミュニケーションや調整コストを最小化するため世界で共通する単一のないし統一の人材マネジメント・システムを求める。しかしながら他方で、日本中心型から日本主導型、グローバル型への海外展開につれて、高度に多様化する技術

情報や市場ニーズへ応えるために、グローバルな観点からポテンシャルある多様な高度外国人材を幅広く採用、育成し、最大限に活用し、触媒反応を起こして最適にイノベーションを実現する人材マネジメント・システムを整備することが必要となる。とはいえ、日本ではこれまでグローバルな視点から新技術や事業の方向性を設定し、自立的なイノベーション活動に資する高度外国人材の採用をはじめ、最適に活用するための配置や育成、評価・処遇としてのキャリア形成などの人材マネジメントの経験が十分に積まれてこなかった。そこで次に、グローバル経営に向けたイノベーション活動に対して、国内だけでなくグローバルな観点から高度外国人材を受入れ、活用する人材マネジメント・システムについて改めてみていく。

IV 高度外国人材のマネジメント・システム

1 採用

現地ないしグローバル市場への本格的な対応という現地経営やグローバル経営の展開に伴い、それに対応した新製品や新技術の開発、新市場の開拓などのイノベーションを実現する異文化理解や語学力などのコミュニケーション能力に優れ、かつ技術開発を中心に企画・営業や経営管理などの専門能力を有する高度外国人材をグローバルな観点から採用し、活用する必要性が高まってくる。とくに業界や国・地域の枠を超えてグローバルにイノベーションを活性化していくには、既存の技術や事業領域に対する知見や経験を活かして未知なる市場ニーズや将来の技術動向を見極める専門能力を有する高度人材や、将来の企業の進む方向性を示し、将来性ある技術や事業を選び出し、高度人材を動機づけ、リーダーシップを発揮していくマネジメント力を持つ高度人材も必要となる⁴²⁾。

しかしながら経営のグローバル化が進展する中で、いまや国家間の人材獲得競争といわれるように、高度人材の採用や活用は企業の枠を超え

て国家レベルでの戦略的な課題となっている。そうした中で、グローバル経営に向けてイノベーションを実現する優れた高度外国人材をグローバルな観点から確保、採用していくことが大きな課題となってくる⁴³⁾。しかも外国人労働者の採用における一般の問題点について経済産業省の調査よりみていくと⁴⁴⁾、「自社の求める人材像の明確化されていない」(41.8%)が最も強く、求める高度外国人の人材像が、ひいては活用方針が明確化していないことが課題となっている。とくに管理職での高度人材の採用問題としては、「優秀な人材が応募してくれない」(33.7%)が最も大きく、次いで「効果的な募集ルートが確保できていない」(18.7%)、「現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない」(16.3%)などの採用問題から⁴⁵⁾、管理職での高度人材の採用や確保が困難となっている。

ところで、現地経営やグローバル経営で求められるイノベーション活動を担う高度人材としては、主に本国や特定地域のイノベーション活動

- 42) 日本の産業社会で求められる人材像を増加した仕事でみると、「技術・技能を活かして製品を製造する仕事」をはじめ、「専門的な知識に基づいて教育・指導・相談などを行う仕事」や「人を管理・監督する仕事」があげられている。また今後増加の見込まれる仕事として、「調査研究や研究開発を行う仕事」や「事業の運営方針や企画に関わる仕事」が『平成22年版労働経済白書』においてあげられている。このことから、産業の高度化に必要な人材として、技術ノウハウや開発、企画力などの専門的知識を持ち、彼らを指導、管理する高度人材が必要となることが窺える。厚生労働省編、同白書、146頁。
- 43) 日本は諸外国と比べて人材調達コストが高く、語学スキルや大学教育、マネジメント教育の質に対する評価が低いことから、語学堪能者、技術職・エンジニア、管理職での人材確保の難しいことが、『平成22年版経済財政白書』において指摘されている。内閣府、同白書、398～401頁。
- 44) 経済産業省経済産業政策局、前掲グローバル人材マネジメント研究会報告書、70頁。
- 45) 労働政策研究・研修機構、前掲第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果、57頁。またグローバルに事業を展開する企業において外国人幹部のニーズは高いものの、「日本人社員の語学力不足」により実際の登用の追いついていないことが『平成23年版経済財政白書』で指摘されている。内閣府、同白書、249～252頁。

を担う「現地イノベーション人材」、あるいはグローバルな経営環境の下で現地はもとよりグローバルな観点からイノベーションを牽引し、実現する「グローバル・イノベーション人材」があげられる⁴⁶⁾。現地イノベーション人材の採用にあたっては、特定の国・地域の専門領域でイノベーションを実現しうる専門能力はもとより、現地でスムーズなコミュニケーションが図られ、現地の市場ニーズや技術情報に精通した高度外国人材、および多様なメンバーと協働し、リーダーシップを発揮する管理能力を有する高度外国人材が必要となる。そうした現地イノベーション人材の採用や任用に関しては、世界に共通する企業独自の価値や開発目的を理解、共有した上で、現地で目標とするイノベーションを迅速に実現しうる現地の事情を熟知した高度外国人材を現地法人の専権事項として採用、任用していくことが重要となる。その意味で、現地イノベーション人材の採用に対しては、国内で採用した高度外国人材を含めて現地法人での内部登用または現地採用するなど現地に委譲することが基本となる。

かわってグローバルな観点からイノベーションを推進し、リーダーシップを発揮するグローバル・イノベーション人材には、単に本国や現地でのイノベーション活動だけでなく、全社に共通する開発ビジョンなどの開発方針を理解、共有し、グローバルにイノベーションを実現していく高度な専門能力が求められる。すなわちグローバルに共通する開発ビジョンの実現に向けて自らの考えやアイデアを持ち、実現する専門領域での専門能力はもとより、複数地域の事情を理解する異文化理解やコミュニケーションが図られ、多様なメンバーと協働し、信頼され、リー

46) イノベーションに関わらず、海外進出の各段階で本社ないし現地法人で求められる人材の特徴については、佐野圭右「グローバル・グループマネジメントとグローバル人材」三菱UFJリサーチ&コンサルティング『季刊政策・経営研究』Vol. 2, 2014, 117~118頁を参照。

ダーシップを発揮する管理能力などがグローバル・イノベーション人材には必要となる。そうしたグローバル・イノベーション人材に対しては、国内外の多様な人材の中から最適な高度外国人材を採用、任用していくことが必要となる。そのためグローバル・イノベーション人材の採用に対しては、基本的に自社の求める人材像を明確に設定した上で、国内で採用した高度外国人を含めて、通常の日本人と同様、留学生や海外大学卒業者の新卒採用、経験や知識、業務などのスペックを明確にしたキャリア採用、通年採用など多様な採用方式を通して本社あるいは最適な拠点で一元的な任を負うことが必要となる⁴⁷⁾。

例えば武田薬品では、CEO、COO、主要コーポレート部門の責任者は、国籍を問わずグローバルスタンダードの人材をグローバル事業を統括する日本本社で任用し、R&D機能についてはアメリカ・シカゴの本部でグローバル・イノベーション人材を採用する一方で、遺伝子解析を利用した創薬標的探索に関する研究および創薬のアイデアを実現するプロジェクトに関しては、日本の湘南研究所で国籍を問わず優秀な研究者を独自に採用するなど開発プロジェクト毎に最適なグローバル・イノベーション人材を統括して採用しているケースがみられる。また売上比率で日本市場は20%に過ぎず、世界市場の一部として国内市場を扱うグローバル型の段階に進展しているコマツでは、現地法人の最高経営責任者は、原則その国の事情を熟知した人材を登用しているが、技術開発における開発エンジニアについては主として日本で統括して採用し、グローバル・イノベーション人材として育成しているケースがみられる。

また現地ないしグローバル・イノベーション人材としての高度外国人材の採用にあたっては、採用目的に沿った人材像を明確に設定するとと

47) 多様な人材の採用については、経済同友会、前掲日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント報告書、15～16頁を参照。

もに、対象者との間で仕事内容や雇用条件などを合意しておくことが前提となる。というのも採用時に特定の資格や能力を評価して採用し、処遇する外資系企業と違って、新卒一括採用し、日本人と同じような働き方を求める日本企業との間で雇用システムが必ずしも一致しているとは限らないからである。なかでも高度外国人材ならではの発想や専門能力を活用してイノベーションを実現するためにも、能力や貢献に見合った賃金だけでなく、自己のキャリア形成や仕事の進め方など評価や処遇に係る仕事の内容や範囲、責任権限などを明確に定め、合意していくことが必要となる。また雇用条件や仕事内容について予め合意しておくことは、高度外国人材の日本企業への就業モチベーションを促すばかりでなく、在留資格を得る上でも有効となる。すなわち採用段階で入社後の仕事内容やキャリア形成などを明確にしていなければ、高度外国人材の取得している在留資格の分野以外での雇用ができなくなり、国内就労での柔軟な活用ができなくなるからである。とくに留学生の場合、入社後の仕事が留学時代の専攻に関連することが在留資格の変更条件となるなど仕事内容を明確にしていなければ就労が認められにくくなるからである。

したがって現地ないしグローバル・イノベーション人材としての高度外国人材の採用にあたっては、高度外国人材をグローバル・イノベーション人材として活用するのか、特定の国・地域の現地イノベーション人材として活用するのかの人材像をはじめ、しかも将来自社の中核人材の正社員として採用するのか、海外拠点とのスムーズなコミュニケーションや調整を図るブリッジ役の人材として採用するのか、また採用後の育成についても、社内育成を重視していく新卒採用にするのか、即戦力としてある程度経験ある中途採用を重視するのか、あるいは開発プロジェクトごとに期間を定めて即戦力として契約雇用するのかなどの採用方針を明確にすることが必要となる。他方で高度外国人材の方でも、自らのキャリア形成に係る短期雇用を希望するのか、あるいは長期雇用を希望する

場合、組織内でのライン志向なのか、スペシャリスト志向なのか、まさにそうした高度外国人自らのキャリアイメージと企業の人材戦略の間で一致を図ることが必要となる。

いずれにしても高度外国人材を確保するためには、単なる国内就労だけでなく、海外事業活動の展開に応じた採用目的、求める人材像、採用条件等の採用方針を中長期にわたり検討し、設定した上で、採用時に自社の人材育成方針や処遇、将来のキャリアパス等について十分に理解、納得するまで対象者との間で合意していくことが重要となる。

2 人材育成

企業それぞれの国際化の発展段階は異なり、それぞれの展開に応じてイノベーション活動に対して求められる高度外国人材の資質や能力が異なり、その人材マネジメントの課題も多岐にわたる。その中で、日本生産性本部の調査による最も重要な人事課題をみても、「次世代幹部候補の育成」(44.8%)や「従業員の能力開発・キャリア開発」(40.6%)といった能力開発や人材育成に関する人事課題が大きく取りあげられている⁴⁸⁾。そのため自社の国際化の展開に応じて、国内就労で採用した高度外国人材をイノベーションの実現に向けてどのようにその能力を開発、育成し、活用するかが重要な課題となる。

そこで、労働政策研究・研修機構の調査による現地の大卒・大学院卒の外国人社員の能力開発の方法・手段についてみていくと、「日本本社への短期の研修派遣」(54.8%)、「社外研修への派遣」(51.5%)、「社内研修」(50.0%)といった社内外での研修の実施率が高く、その他「自己啓発への援助」(43.0%)の実施率が高くなっている⁴⁹⁾。このことより、

48) 日本生産性本部、前掲調査結果概要、3頁。

49) 労働政策研究・研修機構、前掲第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果、86頁。

一般にイノベーション活動に係る専門領域で必要となる資質や能力をもつ高度外国人材を活用することが基本となる中で、高度外国人材の人材育成や能力開発の方法としては社内外での研修が主にとられることが理解される。研修については、中長期的なキャリア形成を前提とし、一般に業務のアサインや階層別の教育、語学を含めた知識・スキル研修など日本と同様の研修内容となっている。その中で、現地イノベーション人材には、地域特有の知識やマネジメント研修が、またグローバル・イノベーション人材には、本社での経営層とのディスカッションや事業戦略などの研修が基本となる。

ただし研修による育成にあたっては、育成に責任をもつ経営管理者自らが積極的にコミットし、活発なコミュニケーションによる実際に育てるという組織風土が根付いていなければ形式的なものとなり、実質的な育成につながらないこととなる。例えば、横断的なコミュニケーションによる能力開発を目的に開発プロジェクトを立ち上げ、プロジェクト活動を通して高度外国人材を育成しようとしても、実際に育てる活発なコミュニケーションの乏しい形式的な研修であれば、人材育成も不十分なものとなろう。そのためにも自らの専門分野を登録したスキルマップのデータベースを用いて上司のコミットした上でプロジェクトメンバーの人選を行い、部門横断での知見や経験の共有を図ることで、関連した技術やスキルを深堀し、相互コミュニケーションを推進している旭硝子のケースにみられるように、研修などの人材育成策にあたっては、経営管理者のコミットや相互コミュニケーションの重視など人材育成の組織風土を根付かせていくことが前提となる。

研修方法以外に、採用後の早い段階から多様な国々の異質な人材とのコミュニケーションを図りながら、専門のスキルを高めるとともに、国内外のリーダーの下でイノベーション活動に係る経験を積み、育成していくOJTによる育成方法もあげられる。例えば、中堅社員から若手社

員にまで広げて人選し、キャリアの早い段階から現地法人のマネジャーの下に配置し、現地のメンバーとして勤務する“グローバル・ローテーション”を通して将来を支える現地ないしグローバル・イノベーション人材を育成している武田薬品のケースがみられる。

ただし高度外国人の育成に係る日本企業による人事異動の実態については、海外売上高比率10%以上かつ従業員規模1,000名以上の日系企業における「グローバルでの異動の仕組み」の実施率は、外資系日本法人を4.4ポイント下回る40.4%であり⁵⁰⁾、外資系企業と比べて日系企業でのグローバルな人事異動の実施はやや少ない状況にある。そのためにも本社の高度人材を単に海外関係会社へ異動させるだけでなく、海外関係会社の高度人材を本社へ異動させている武田薬品にみられるようなグローバルな異動システムの整備が必要となろう。

いずれにしてもグローバル経営に向けたイノベーション活動に係る高度外国人材を育成するには、トヨタでの「地球規模での人材育成と最適配置」の育成方針にみられるように明確な人材育成方針の下で、企業内で人材育成の風土を醸成し、採用後の早い段階から国内外の異動を含めた社内外での研修やOJTによる育成策を整備することが必要となる。

3 キャリア形成

グローバル経営でのイノベーション活動に向けて、高度外国人の採用や活用にあたって能力開発やキャリア形成が大きな課題となってくる。その中で、グローバル人材としてのキャリア志向を考えている日系企業の割合は28.7%で、考えていない割合は35.5%であった。他方、外資系日本法人で考えている割合は57.3%で、考えていない割合は15.6%で

50) 金井恭太郎・秋野良太「日系グローバル企業に求められる本社の国際化」『情報未来』No.38, 2012年8月号, 61頁。

あった⁵¹⁾。このことより、外資系企業と比べて日系企業ではグローバルなキャリア志向を考える社員が少なく、逆に外資系企業で働く外国人はグローバルなキャリア志向を強く考えているといえる。しかも将来高度外国人の予備軍と考えられる留学生自らは、将来現地法人を中心とした経営管理職ないし海外事業や技術専門職でのキャリアパスをめざしており、グローバル経営に向けて活用する高度外国人に対するキャリアパスが大きな課題となってくる。

また日本企業による現地法人における人材登用の方針について、労働政策研究・研修機構の調査によると、中間管理層での一法人当たりの現地国籍者は72.5%と比較的高いが、取締役では現地国籍者の19.4%、日本国籍者の78.9%と、日系現地法人における中間管理職では現地国籍者の登用はみられるが、現地法人における日本以外の国籍による経営幹部への登用や日本本社での経営幹部までのキャリアパスは少なくなっている⁵²⁾。

さらにグローバルなキャリア形成に対する自社環境の適合性について、日系企業で「望ましい」と考える割合は18.5%であるのに対して、外資系企業では50.0%で適合していると考えていることにみられるように⁵³⁾、グローバル人材のキャリア形成に対する社内環境が外資系企業と比べて日系企業では十分に整備されていず、グローバルなキャリア志向する高度外国人材にとって魅力の乏しい実情がみられる。あるいは日本独特の組織へのコミットメントや同質性を重視する経営スタイルが、キャリア

51) 金井恭太郎・秋野良太, 同上稿, 61頁。

52) 労働政策研究・研修機構, 前掲第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果, 38頁。また日系企業での現地採用従業員の内部昇進について、部長層までは36.2%で、次いで副社長・取締役までは23.4%、課長層までは19.3%、社長・会長までは5.8%と、部課長層と比べて経営幹部までの内部昇進も少なく、現地採用の外国人社員によるキャリア形成としては魅力ある内部昇進制度とは言い難い状況にある。同調査結果, 38頁。

53) 金井恭太郎・秋野良太, 同上稿, 61頁。

志向する高度外国人材にとって魅力の乏しいものになっている要因とも考えられる⁵⁴⁾。したがって国内外のグローバルな観点から採用し、活用する高度外国人材のキャリア形成に対しても、特定の国・地域でのイノベーション活動を担う現地イノベーション人材に対しては、現地法人での管理職や経営幹部への昇進はもとより、なかでもグローバルな観点からイノベーション活動に取り組むグローバル・イノベーション人材に対しては、本社での管理職や経営幹部への登用制度を整備することが必要となろう。またグローバル・イノベーション人材に対しては、世界共通の評価・処遇システムを整備することで、グローバルに最適な人材配置を進め、現地イノベーション人材に対しては現地の業績だけでなく、グローバルな業績へのコミットを高めるような人事制度の設計を進めていくことが必要となろう。

また管理職以外に研究や技術など専門分野でのスペシャリストとしてのキャリアを志向する高度外国人に対するキャリアプログラムの1つに、専門職制度の導入があげられる。とはいえ日本企業での専門職制度は、これまで組織管理を得意としない人材への対応として導入され、イノベーション活動への専門性の高度発揮による処遇として反映することは少なかった。そのため専門性を高度に発揮し、イノベーション活動へ貢献する高度外国人に対するキャリアアップの処遇として専門職制度の再設計が必要となる。すなわち専門職としてのキャリアを志向する高度外国人材としての現地あるいはグローバル・イノベーション人材に対しては、単にスペシャリストとしての処遇だけでなく、既に75.5%の日本企業で複線的な人事制度の運用がなされているように⁵⁵⁾、専門職制度を管

54) 塚崎は、専門的・技術的分野で働く高度外国人にとって、言語的障壁や文化の違い以外に、会社人間的な生き方、集団主義、年功序列重視、排他性といった障害が日本で働く魅力を乏しいものにしており、キャリア志向を踏まえた取組みや環境整備が必要であることを指摘している。塚崎裕子『外国人専門職・技術職の雇用問題』明石書房、2008年、第6章。

理職と同等の魅力ある処遇策として、さらにライン管理職への登用も可能な弾力的な制度の運用が望まれる。

さらにグローバル経営に向けたイノベーション活動に係る高度外国人のキャリア形成にあたっては、専門領域や業界水準のスキルを踏まえて求められる高度外国人材像を規定し、合わせて動機づけの観点から専門能力の育成や開発計画を含め、公平性や正当性を担保するため第三者の評価をとり入れた⁵⁶⁾処遇システムとしてキャリア形成を整備することが必要となる。というのも高度外国人材のモチベーションや定着率を向上させていく処遇システムとしては、単なる給与やボーナスなどの経済的報酬だけでなく、キャリアアップにつながるような自分が期待され、やりがいのあるテーマや仕事を考え、任せることも必要となるからである。そのためにもキャリア形成に係る研修機会などの人材育成策と合わせて、高度外国人材の動機づけにつながるような仕事の内容や進め方を明確にした評価・処遇システムを整備することが必要となる⁵⁷⁾。例えば、現地イノベーション人材にとってキャリアアップの目標として認識され、かつグローバルレベルでの幹部育成を同時に計画的に推進し、モチベーションの向上を図るプログラムを実施しているキヤノンのケースがみられる。

いずれにしてもグローバル経営に向けてイノベーション活動で採用した高度外国人材のキャリア形成に対しては、現地あるいはグローバル・イノベーション人材向けの、しかもラインないしスペシャリスト志向な

55) リクルートマネジメントソリューションズ『昇進・昇格実態調査2009要旨』2009年12月1日、1頁。

56) グローバルな評価体制については、経済同友会、前掲日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント報告書、16～17頁を参照。

57) 高度外国人材の活用に向けては、高度人材に対する適切な評価、昇進に向けたキャリアパスの提示など処遇面での改善の重要性が『平成18年版通商白書』において指摘されている。経済産業省編、同白書、第3章。

ど多様なキャリア形成の選択肢を整備し、その中で自らのキャリアを主体的に選択できるようなシステムを整備することが必要となる。換言すると、そうしたキャリア形成の多様化が、イノベーション活動に係る必要な人材の多様化をもたらし、多様な高度外国人材の採用や活用につながることとなる。そのためにも高度外国人材のキャリア形成にあたっては、メンバーの動機づけとなる公平かつ正当な評価を踏まえ、人材育成策と合わせて自らのキャリア形成につながるような仕事内容や進め方を明確にすることが必要となる。

4 人材マネジメント・システムの構築

日本企業より早くから経営の国際化を進めてきた欧米企業では、グローバル経営に不可欠な専門能力や実績に基づく高度人材の採用をはじめ、人材育成、キャリア形成や評価・処遇など世界統一の人事制度を早くから導入し、マネジメントを進めてきた。すなわち欧米企業の本国及び現地法人でのイノベーション活動に必要な技術開発者やリーダーなどの高度人材に対しては、大まかな統一のジョブグレードの導入に基づいて、世界本社、本社事業部、海外子会社といった事業所ベースに沿って採用や登用、処遇がなされてきた。つまり職務に合致した最適な人材を登用することから、職務内容を必要なレベルで客観的に規定し、同時に必要とする役割や期待される成果を規定した職務記述書に基づく雇用契約を結び、評価・処遇がなされてきた。

また高度人材に対する評価・処遇についても、年齢、勤続年数、国籍、性別等にかかわらず、グローバルに共通する人事評価をジョブグレードごとの目標管理に基づいて行い、その結果を報酬や昇進などの処遇へ直接反映する成果主義が導入されてきた。さらに本社（本国）の統一的な基本方針や経営計画へのコミットメントに基づく人事評価を通して、ジョブグレードごとの研修体系やキャリアプランを整備し、人材育成

や処遇へ対応してきた。例えば、全世界かつ全職種共通のスキル・能力・職務に応じて仕事や役割を遂行できる基準のデータベースを通して、部門や国境を超えた人材の異動や配置、評価・処遇を一括管理しているIBMのケースがみられる。

それに対して日本企業では、海外事業拠点の主要ポストの職務調査を行った上で現地法人ごとの人事制度が設計されてきた。そのため海外事業拠点の役割や規模が変化する中でイノベーション活動に係る人事制度の見直しが行われ、適用されることから、米欧企業のようなジョブグレードごとの目標管理により統一に評価、処遇することが困難となり、現地法人ごとの運用に任されることが多くなる⁵⁸⁾。

このような全ての人材を対象に企業内で同じ人事システムを適用し⁵⁹⁾、メンバー同士のコミュニケーションや摺り合わせを重視して取り組まれる日本企業のイノベーション活動は、一旦活動の方向性が定めればメンバー全員が目標を共有して協力する体制となり、それが強みとされてきた⁶⁰⁾。確かにこうした目標の実現に向けた現地での暗黙的な運用を重視する日本企業の人材マネジメントは、同一企業で長く勤続し、同じ進め方をとる社員にとっては理解しやすく、調整コストを低く抑えながら、現場の人材マネジメントを整えていくシステムとなった。したがって現

58) 日系企業における現地幹部の登用プログラムについて、「日本企業が作成したグループ企業で統一的なプログラムがある」企業は7.0%で、「現在はないが、将来現地法人で作成する予定である」企業は36.3%と、現在のところ日系企業においては現地幹部の統一した登用プログラムの作成は少なく、現地法人レベルでの作成がみられる状況である。労働政策研究・研修機構、前掲第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果、91頁。

59) 日本人と同じ仕事をしている留学生の①配置・転換、②昇進・昇格、③評価制度、④賃金・賞与制度、⑤退職金制度、⑥教育訓練のすべての人事管理で、日本人と全くおよびほぼ同じ扱いをする日本企業は7割を超えており、多くの日本企業では日本人や外国人を問わず同じ人事システムを適用していることが窺える。労働政策研究・研修機構、前掲外国人留学生の採用に関する調査、23頁。

地での暗黙的な人材マネジメントの運用を図る日本企業のシステムは、年齢、勤続年数、国籍、性別等にかかわらず能力や業績に基づきグローバルに統一した人事ルールに則って評価・処遇し、イノベーション活動に取り組む高度人材にとっては不適切な人事制度として映ることとなる⁶¹⁾。

そこで、グローバル経営に向けた日本企業のイノベーション活動において異質な文化的背景をもつ高度外国人材を採用、活用する上で、世界統一の人事制度と現地での暗黙的な運用とが整合するような人材マネジメント・システムの構築が求められることとなる。すなわち企業独自の理念や強みの下で統括してマネジメントするグローバル・イノベーション人材に対しては、業績と同時に、定性的な売上業績指標や新規顧客の開拓数などの行動指標に基づき半年ごとの目標達成度による世界統一の評価・処遇システムを取り入れているセイコーインスツルにみられるように、世界統一の人事制度が明示、適応される。他方で、権限を委譲し、自立的なイノベーション活動を促す現地イノベーション人材に対しては、統一の人事制度を基に現地での課題解決を現地に合った形で運用するなど現地での暗黙的な運用を許容する人材マネジメント・システムの整備が必要となる。こうした世界統一の人事制度とそれに基づく現地での暗黙的な運用とが整合する高度外国人材のマネジメント・システムの整備

60) 日本企業における人材マネジメントの長所として、「チームワークが機能し、自らが気づかない点について指摘が得られる環境が整っている」の他、「会社が社員を家族や仲間とみなす文化の魅力に惹かれる」、「人間尊重の文化がある」、「分析的、継続的な改善重視な姿勢が優れている」など日本企業で働く外国人社員による好意的な指摘がみられる。経済産業省経済産業政策局、前掲グローバル人材マネジメント研究会報告書、42頁。

61) 外国人社員による日本企業の人事管理の意識調査から、外国人社員の多くは、一方で「日本的経営」の存在を認めているが、他方で日本企業における給与、人事評価、仕事の進め方に課題のあることが指摘されている。浅尾裕他『経済社会の国際化を労働問題に関する研究—実態分析編』日本労働研究機構、1993年12月、第1章。

により、グローバル経営でのイノベーション活動に向けた多様な高度外国人材のマネジメントが可能となろう。

いずれにしても経営のグローバル化に伴うイノベーション活動を担う高度外国人材のマネジメント・システムの構築にあたっては、企業独自の理念や目標をグローバルに共有した上で、グローバル・イノベーション人材に対しては世界統一の人事制度を整備することで、グローバルなイノベーションを実現する意識を高めるとともに、現地での自立性を尊重する現地イノベーション人材に対してはグローバルなイノベーションの意識を高めるような統一の人事制度を基に現地での固有のイノベーションの課題解決に向けた暗黙的な運用を図ることが必要となる。つまり異質な発想や専門能力を有する高度外国人材を有効活用する人材マネジメントにおいては、グローバル・イノベーション人材に対してはグローバルな観点からの最適人材の採用や配置がなされるよう統一の人事制度を導入すると同時に、現地イノベーション人材に対しては現地固有のイノベーションを迅速に実現すべく現地での暗黙的な運用を図る人材マネジメント・システムの選択肢を整備することが必要となろう。またそうした人材マネジメント・システムの整備が、必要とする多様な高度外国人材に理解され、受入れられるシステムとなろう。

V おわりに

日本企業が、今後グローバルな市場競争に打ち勝ち、経済を活性化していくには、新製品や新技術、新規事業の創出など新たな価値をもたらすイノベーション活動が不可欠となる。その人的担い手として今後我が国労働人口の減少が予測される中で、外国人労働力の受入れや活用は、なかでも科学技術、企画・営業や海外での経営管理など高度な専門能力や経験を有する高度外国人材の採用や活用が必要となる。また高度外国人材の活用は、異質な文化的な背景をもつ外国人ならではの独自の発想

をはじめ、海外の技術や市場情報、人脈ネットワークなどの異質融合や国際化への社員の意識を刺激し、組織の活性化を通して、グローバル経営に向けた開発や市場競争力をもたらすイノベーション活動にとって意義あるものとなってくる。

ただし我が国での高度外国人材の受入れや活用は、国内就労人口の中で未だ十分に進展していない。しかも今後高度外国人材の獲得競争が開発や市場競争と同様国際的に激化する中で、高度外国人材の受入れや活用戦略、基本方針の策定はもとより、受入れ制度や環境整備が必要となってくる。さらに我が国企業が今後グローバル経営でイノベーションを推進していく上で、単に国内就労だけでなく、現地ないしグローバル経営でのイノベーション活動に向けて国内外での就業経験ある高度外国人材を活用していく意義は大きく、その人材マネジメント・システムの整備が課題となってくる。

そこで、権限委譲の進む現地経営や日本市場を世界市場の一部とみなすグローバルな最適経営をめざす経営のグローバル化に応じたイノベーション活動に向けては、高度外国人材を、表5のように特定の国・地域でのイノベーション活動を自立的に担う現地イノベーション人材と、グローバルな観点からイノベーション活動を担うグローバル・イノベーション人材とに大別し、それらの人材に対する採用をはじめ、人材育成、キャリア形成を中心とした評価・処遇などの人材マネジメント・システムを整備していくことが必要となってくる。すなわちグローバル・イノベーション人材に対しては、世界統一の人事制度を明示し、現地イノベーション人材には統一の人事制度を基に現地での事情に応じて暗黙的な運用を図る人材マネジメント・システムを整備することが必要となる。つまりグローバル経営に向けたイノベーション活動を担う高度外国人材の採用や育成、評価・処遇などの人材マネジメント・システムの整備にあたっては、企業独自の理念や強み、目標を共有した上で、グローバ

ル・イノベーション人材に対しては世界統一の人事制度を確立し、その中で現地イノベーション人材に対しては現地での自立的な運用を図るなど多様な高度外国人が主体的に選択できるような人材マネジメント・システムを整備していくことが必要となる。

表5 高度外国人材の人材マネジメント・システム

人材マネジメント・システム 高度外国人材	採用	人材育成	キャリア形成などの評価・処遇
現地イノベーション人材	現地での専権的な採用，登用	現地特有の知識・マネジメント研修	現地法人での管理職・経営幹部への登用
グローバル・イノベーション人材	本社（本国）ないし特定プロジェクトごとの統括的な採用，登用	本社での事業戦略・階層別研修	本社での管理職・経営幹部への登用
共通	採用対象人材の明確化 人材育成，仕事内容，キャリアパスなど評価・処遇の明確化 雇用条件の事前合意	社内外研修・OJT 経営管理者のコミットメントや活発なコミュニケーションによる組織での育成 風土の醸成	管理職と同等の魅力ある複線型専門職制度の導入 多様なキャリア形成に係る仕事内容や育成策に配慮した公正な評価・処遇策の整備

(2016年11月25日受理)

Summary

The Innovation Activities by the Utilization of the Foreign Talented Person

Hideto NAKAHARA

The utilization of the foreign human resource is necessary to push forward the global management by innovation. The need effectively utilizing the foreign talented person for the global management by the innovation increases.

In this paper, I clarified the significance of utilization of highly specialized abilities and organizational revitalization of the foreign talented person for the global management. But in Japan the foreign talented person is not utilized enough.

So, I classified the foreign talented person into the local innovation person who takes the innovation activity autonomous and the global innovation person who takes the innovation activity from the global point of view, and considered about the management system of the foreign talented person.

As a result, I state that the unified personnel system is necessary for the global innovation person and the personnel system which applied it implicitly is necessary for the local innovation person.