KEIZAI DOYUKAI

経済成長の実現に向けた
グローバル人財市場の構築を目指す
人財開国を

―外国籍高度人財・留学生の更なる獲得・活用の促進

報告書

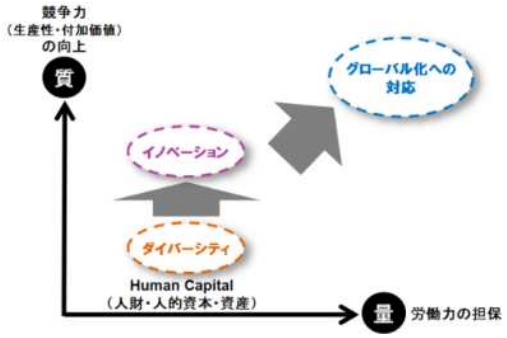
2012 年 10 月

公益社団法人　経済同友会

【本報告書 取りまとめにあたり】

「2011 年度・2012 年度人財育成・活用委員会」では、企業競争力向上のために、ダイバーシティ促進(多様な人財[1]の活用)及び、企業におけるグローバル人財の育成・活用とグローバル人財市場の構築により、継続的なイノベーションを起こし、グローバル競争に向かっていくための検討を行ってきた。

図表１：本委員会の目指す姿

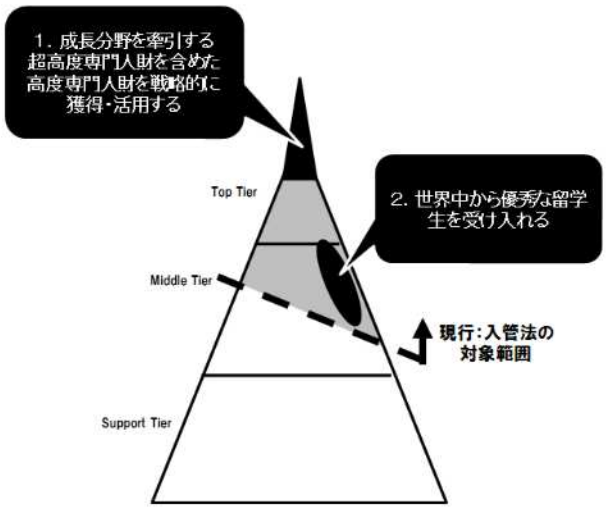


グローバル人財市場の構築には、企業の主体的な活動によって促されるべきであるが、本委員会では主に国家の成長戦略に沿う環境整備などマクロな視点に焦点を当てて検討を進め、個別企業が取り組むミクロの視点では部会（「2011 年度グローバル時代の人材育成・活用部会」(鍋島 英幸部会長 三菱商事 代表取締役副社長)を立ち上げ役割分担することとした。

本委員会では、検討に先立ち、経済同友会の人財育成・活用に係る過去の提言の集約を行った。その中で、我が国が国際的に遅れている「①女性管理職・役員への育成・登用・活用」、「②外国籍人財[2]の獲得・活用」の２テーマに焦点を当てた。

そして、第二のテーマである「外国籍人財の獲得・活用」において、経済成長の実現に向け「新成長戦略[3]」「日本再生戦略[4]」の中で、受入れ拡大の方針を掲げているものの遅々として進まない、外国籍高度人財と、高度人財の候補でもある留学生の獲得・活用の強化に向け検討を行った。そして、現状と課題の整理を行うとともに、実現に向けた示唆を報告書として取りまとめた。

図表２：本報告書の取扱い範囲
（※黒抜き部分）



[1]通常使用する「人材(Human Resource)」を、資産、財（たから)となる人という意味を込め「人財」と表記。
[2]通常使用する「外国人」を、外国の国籍を持つ人財の意味を込め「外国籍人財」と表記。
[3]民主党政権が発表した日本経済を成長させるための政策方針（2009 年 12 月)。6 つの戦略分野としてグリーンイノベーションによる環境およびエネルギー大国戦略、ライフイノベーションによる健康大国戦略、アジア経済戦略、観光立国および地域活性化戦略、科学技術立国戦略、雇用人材戦略を上げている。
[4]民主党政権による政策方針(2012 年 7 月)。成長力強化の取り組みとしてグリーン成長戦略、ライフ成長戦略、科学技術イノベーション・情報通信戦略、中小企業戦略、農林漁業再生戦略、金融戦略、観光立国戦略、アジア太平洋経済戦略、生活・雇用戦略、人材育成戦略、国土・地域活力戦略を上げている。

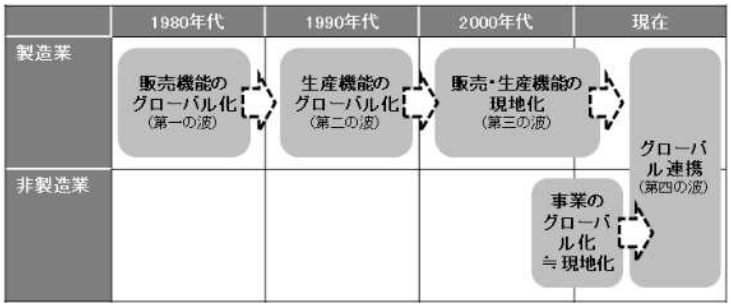
本委員会では、獲得を強化する外国籍高度人財を「国内の資本・労働とは補完関係にあり、我が国に競争力の強化をもたらすと共に、日本人との切磋琢磨を通じて、国内労働市場の生産性を高めることが期待される人財（企業内においては意思決定ボード[5]以上を想定）」、留学生を「日本人学生との切磋琢磨を通じて、日本人学生の競争力強化を促し、将来の高度人財候補となり得ると同時に、帰国後も自国のリーダーとして二国間の関係向上に貢献する人財となり得る優秀な学生」と定義した。

また、外国籍高度人財や留学生の受入れ拡大を検討する前に、「日本人のグローバル化を進めることが重要ではないか」という声も多い。しかし、日本国内の企業・教育機関などに外国籍人財を受入れることにより、組織の多様性を高めて、切磋琢磨する環境を作り出すことこそ、「日本人のグローバル化」にとって有効である。

もちろん、更なる外国籍人財の獲得・活用に向けた政策、少子・高齢化、人口減少に伴い労働力人口の減少が見込まれるなか、労働需給ミスマッチ解消に向けた外国籍中間技術人財の受入れに向けた政策の在り方、国内の労働力需給状況と経済動向を把握したうえで量と質をコントロールする方法等についても、別途検討を行っていく必要がある。

なお、企業における外国籍人財の獲得・育成・活用については、ミクロの視点から「2011 年度グローバル時代の人材育成・活用部会」において、日本企業を中心とした企業のケーススタディに基づき、報告書『“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」を取りまとめた。部会の検討では、日本企業のグローバル展開は、「販売機能のグローバル化（第一の波）」、「生産機能のグローバル化（第二の波）」、「販売・生産機能の現地化（第三の波）」を経て、現在は「グローバル連携の実現（第四の波）」の段階を迎えている。「グローバル連携の実現」に向けては、グローバルに展開した販売・生産・事業機能を有機的につなげ、グローバル最適な展開を志向していく段階といえるが、サービス業などの非製造業では、事業そのものが役務の提供であるため、事業のグローバル化と事業の現地化が連動して進む傾向がある（図表３参照）。

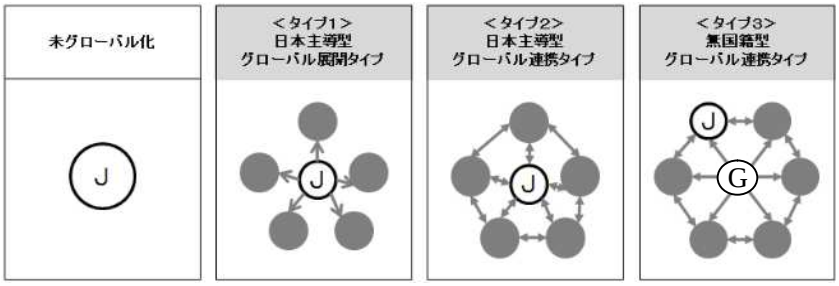
図表３：グローバル展開の段階（※各社によって異なる段階をシンプル化して図表化）



[5]経営や事業の意思決定に関る役割を担うメンバー《部長、役員(取締役・執行役・執行役員)》を表す。

また、組織のグローバル化は、各社のグローバル事業展開の段階や考え方によって異なってくるといえる。そこで次のような３つのタイプに整理している。「タイプ１：日本主導型グローバル展開タイプ」は、日本独自の価値観・理念を強く持ち、日本本社が中心となって現地をマネジメントしていく形であり、グローバル展開の初期段階に多く見られる。「タイプ２：日本主導型グローバル連携タイプ」は、日本本社が中心になるものの、本社と現地が連携しながらグローバル最適を意識して現地化が進化していく形である。「タイプ３：無国籍型グローバル連携タイプ」は、もはや日本中心という発想がなく、日本も世界の一つの地域とみなし、国を区別せず、ある意味、無国籍化した上で各国が連携していく形である。このタイプは、「企業は何のために存在しているのか」経営理念やビジョンなどグローバルに通用するコアバリュー（Ⓖ）を中心に据え置き、定着させることが特に重要である。ここで注意すべき点は、組織のグローバル化のタイプに優劣をつけることには意味がないことである。むしろ重要な点は、自社の経営・事業戦略を見極め、それに合った組織タイプを選択していくことであることを示している（図表４参照）。

図表４：組織のグローバル化タイプ



また、グローバル経営を加速させる人材像として求められているのは、多様な人材を束ね、イノベーションを牽引する「グローバル経営人材(グローバルリーダー)」と、グローバルな環境できちんと仕事が出来る「グローバル人材」、グローバルで成果を出す意識を持ちながらローカル経営を担う「ローカル経営人材」、各地域で活躍する「ローカル人材」の４つのタイプであるとしている。

ケーススタディの中で、日本企業は、経営理念を大切に守りつつ、長期的視野に立って、手塩にかけて人を育て上げる“地に足のついたグローバル化”を進めていた。また現地パートナーを育て、関連企業やその従業員を大切にする“共に作り上げていくグローバル化”は日本企業の強みである。今後、更なるグローバル化が進む中で、日本企業が企業の国籍をどのように捉えていくかが非常に重要な問題となってくる。自社のアイデンティティ・使命は何か、「日本企業」とは何なのか等、企業の哲学が問われてくるだろうと示唆している。

目次

Ⅰ．はじめに（現状認識・問題意識）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5

Ⅱ.外国籍高度人財・留学生の獲得・活用により目指すこと・・・・・・ 10

Ⅲ.検討を通じて見えてきた課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11

Ⅳ.実現に向けた示唆・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15

参考：外国籍人財の獲得・活用に関するヒアリング履歴・・・・・・・・・・ 21

Ⅰ．はじめに（現状認識・問題意識）

１．経済同友会では、『2020 年の日本創生－若者が輝き、世界が期待する国へ[6]』において、「海外高度人財の受け入れ、留学生の活用を積極的に推進する」と提言した．

２．国家の競争力向上に向け、世界の人財獲得戦争(War for Talent）は激化し、各国は、戦略的に外国籍高度人財や留学生の受入れを強化している．

３．中国やインド等のアジア新興国の影響力拡大に伴い、グローバル企業にとって、日本への進出メリットは相対的に低下している．

４．日本企業のグローバル展開は更に加速し、グローバルリーダーの重要性が高まっている．同時に、グローバル最適での人財調達・活用が進み、本社機能を他国に移す日本企業も出てきている．

５．政府は『新成長戦略』において、高度専門外国籍人財の受入れ倍増、留学生の 30 万人受入れを、国の方針として明示しているが、その獲得・活用は遅々として進んでいない．

６．外国籍高度人財の獲得に向けた優遇策の実施に向け、「ポイント制[7]」を今年の５月に導入したが、対象人数は極めて小規模であると予測されている．

１．経済同友会では『2020 年の日本創生』において、「海外高度人財の受け入れ、留学生の活用を積極的に推進する」と提言した．

経済同友会では、『2020 年の日本創生』において、世界、特にアジアの新興国の活力を取り込んで成長する「開かれた国」を目指すとした。それにより、日本企業の国際競争力は向上し、グローバル競争の中で、アジアを中心とする新興国の需要を取り込むことに成功し、国内においても、海外直接投資や海外高度人財の受入れが拡大し、活力が生まれる。その為に、海外高度人財の受け入れ、留学生活用の積極的な推進を提言した。

---

[6]http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2010/110111a.html　以下『2020 年の日本創生』と表記。（2011 年１月発表）

[7]現行の外国人受入れの範囲内で、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、ポイントの合計が一定点数に達した者を「高度人材外国人」と認定し、出入国管理上の優遇措置を講ずるもの。高度人材の活動内容を①高度学術研究、②高度専門・技術、③高度経営・管理の 3 つに分類し、それぞれの活動特性に応じて、「学歴」「職歴」「年収」「研究実績」などの項目ごとにポイントを設定し、評価を実施。高度人材外国人認定者は、複合的な在留活動の許容、「5 年」の在留期間の付与、永住許可要件の緩和、入国・在留手続きの優先処理、配偶者の就労、親の帯同や家事使用人の許容などの優遇措置が適用される。（2012 年 5 月より開始）

２．国家の競争力向上に向け、国際的な人財獲得戦争(War for Talent）は激化し、各国は、戦略的に外国籍高度人財や留学生の受入れを強化している．

世界では、イノベーション創出の源泉となる研究者・技術者・経営幹部など高度人財の獲得競争が激化している。欧米諸国はもちろんアジア先進諸国では、産業成長戦略を実現する人的資本戦略を立案し、戦略的に獲得政策を進めている。受入れ先行国では、ポイント制などの導入により、基準を明確にした上で、受入れの優遇が行われている。ポイント制では、技術・スキルや学歴、年収などに応じて、定住手続きの迅速化、永住権や国籍取得の期間短縮、親や家事使用人の帯同、配偶者の就労条件等の優遇施策が進められている。また、日本人の海外流出も増加傾向[8]にあり、2011 年 10 月時点で約 118 万人が海外に在留している。

アメリカやシンガポール等の留学生受入れ先進国では、世界における自国のプレゼンスを高めることを目的として、相互理解、関係強化、人財養成、人財確保といった観点から国益を見据え、留学生を積極的に受入れている。

３．中国やインド等のアジア新興国の影響力拡大に伴い、グローバル企業にとって、日本への進出メリットは相対的に低下している．

国や地域の垣根を超えたグローバル化が進み、BRICs をはじめとした新興国の雇用と所得は拡大し、新興国が世界の成長の約 65%を稼ぎ出す構造になっている。グローバル企業は、アジアの成長に注目しており、その中心はシンガポール、北京、上海、インドなどの成長市場である。その為、グローバル企業がアジアに進出する際には、日本が技術的に優れている場合でも、成長市場に高度人財を送り込み、広く普及する商品を作ることを目論んで拠点を検討している。株主には、成長市場に投資すると好意的に受け止められる傾向もあり、更にその動きには拍車がかかっている。また、最近は、GE などのグローバル企業は、市場に近いと共に、人財が豊富な場所に投資を行うようになってきている[9]。

４．日本企業のグローバル展開は更に加速し、グローバルリーダーの重要性が高まっている．同時に、グローバル最適での人財調達・活用が進む．

国内市場の縮小が懸念される中、旧来の内需企業を含めて、日本企業のグローバル化は加速している。前述のグローバル時代の人材育成・活用部会の報告にもあったように、日本企業は、1980 年代に製造業中心に海外(欧米中心)に市場を求め、1990 年代にコスト削減を求めて海外に生産拠点を築き、2000 年代に販売・生産機能の現地化を進めてきた。そして、今は、グローバルに連携を行う段階に入ってきている。そのような中、日本企業において、グローバルリーダーの重要性が更に高まっていると同時に、グローバル最適に人財の調達・活用を進めるようになっている。その為、本社機能を含めて、機能や事業毎にグローバル最適な場所を選択するようになっている。日本企業の中にも、国内に拘らず、優秀な人財

[8]海外在留日本人、2005 年:101 万人→2008 年:112 万人→2011 年:118 万人（外務省海外在留邦人数調査統計より）
[9]シンガポール大使館ヒアリングより

が居る場所を機能ヘッドに据える企業も出てきている。

５．政府は『新成長戦略』において、高度専門外国籍人財の受入れ倍増、留学生の 30 万人受入れの方針を明示しているが、その獲得・活用は遅々として進んでいない．

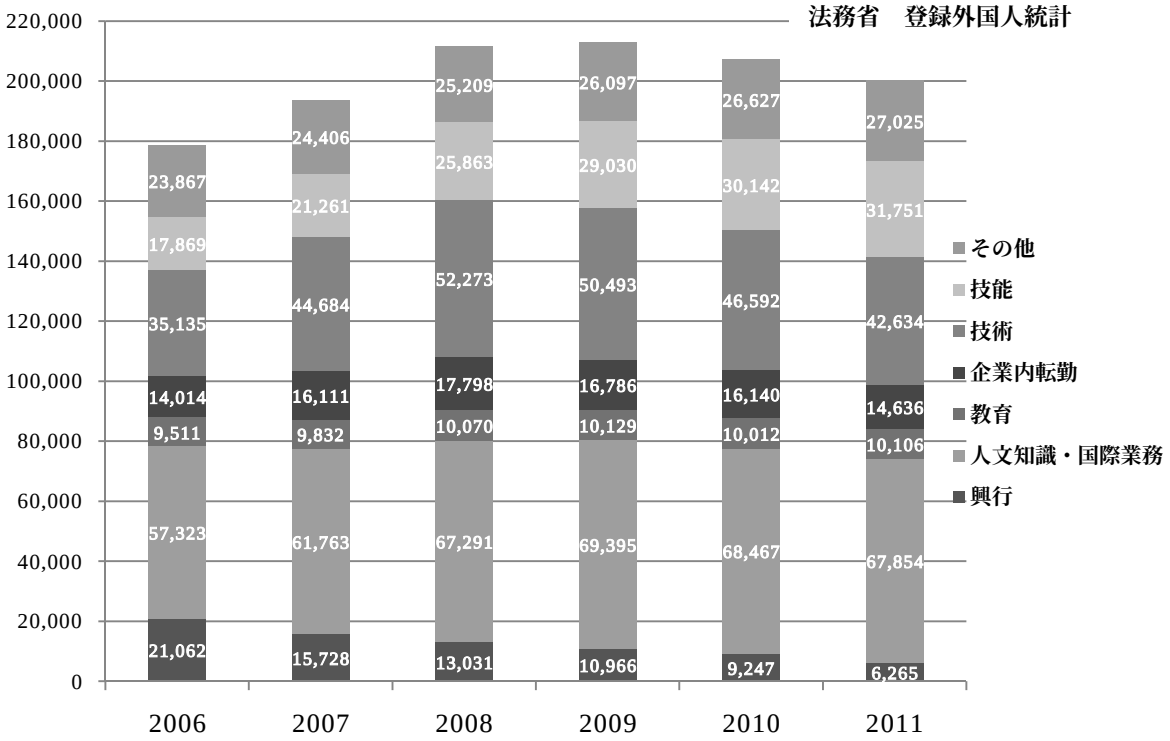
2009 年 12 月に閣議発表した『新成長戦略』において、「アジアの架け橋国家」として成長する国を目指し、外国籍学生の受入れ拡大、研究者や専門性を必要とする職種の海外人財が働きやすい国内体制の整備を行うとした。そのために、外国語教育や外国人学生・日本人学生の垣根を越えた協働教育をはじめとする高等教育の国際化を支援するほか、外国大学との単位相互認定の拡大や、外国人教職員・外国人学生の戦略的受入れの促進、外国籍人財学生の日系企業への就職支援等を進めるとした。更に、優秀な海外人財を我が国に引き寄せるために、「ポイント制」を導入し、出入国管理制度上の優遇措置を講じる仕組みを導入することを掲げ、2012 年度 5 月より開始された。そして、これらの施策によって、在留高度外国人財の倍増、我が国から海外への日本人学生等の留学・研修等の交流を 30 万人、質の高い外国籍学生の受入れを 30 万人にすることを目指すとしている。2012 年 7 月に『日本再生戦略』が閣議決定されたが、この分野の戦略に大きな変更は見られない。

しかし、外国人労働者数は減少傾向にあり、高度人財のプールである専門的・技術的分野の就労目的での在留資格を持つ外国人登録者数は約 20 万人で、2010 年末と比べ 3.4%減少している（図表５参照）。外国籍留学生数は、2008 年以降は増加傾向にあり 2011 年時点で約 14.2 万人となったが、2012 年に約 13.8 万人に減少しており、30 万人には程遠い状況にある（図表６参照）。また、高等教育機関における留学生の割合は 3.8%と、主要国に比べると、人数・比率共に圧倒的に低い（図表７参照）。

また、留学生の中でも、日本企業に就職意志のある能力・意欲の高いアジア留学生を、奨学金、育成、就職支援の一連の事業を通じて、産業界で活躍する人財に育成することを目的とした「アジア人財資金構想」を 2008 年より経済産業省・文部科学省で実施していたが、2012 年度の対象留学生卒業を最後に事業仕分けで終了する。今までに 2,000 人以上の留学生が参加し、卒業した留学生の日本における就職率は 60%を超えるなど、通常の外国人留学生の就職率約 30%[10]を大きく上回る実績を上げていた。

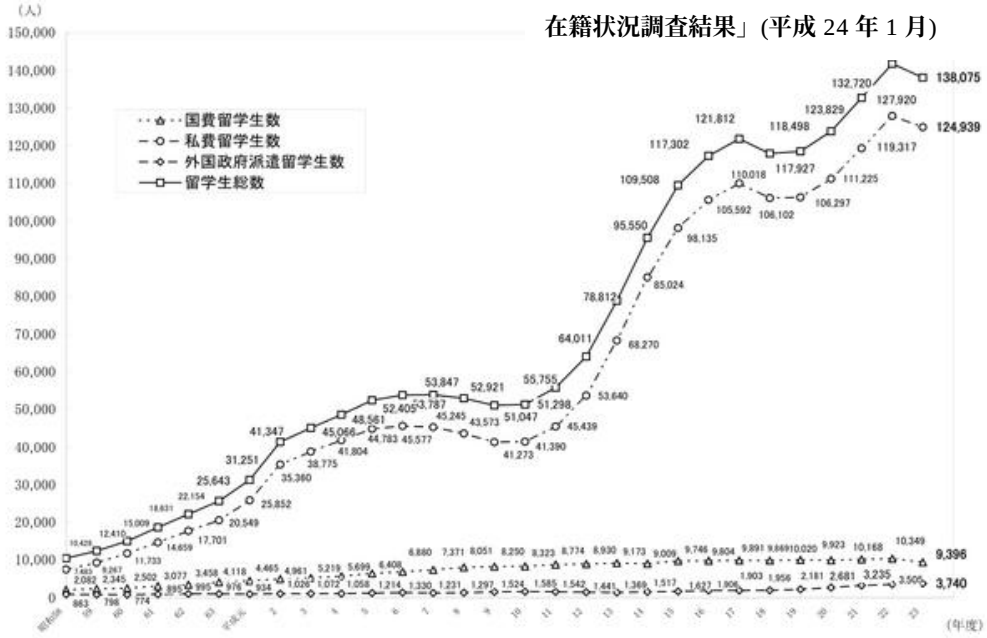
[10]2008 年法務省入国管理、日本学生支援機構の統計。（経済産業省ヒアリングより）

図表５：専門・技術的分野の就労を目的とする在留資格の外国人登録者数



図表６：外国籍留学生数の推移

（独）日本学生支援機構「平成 23 年度外国人留学生在籍状況調査結果」(平成 24 年 1 月)



図表７：主要国の留学生受入れ状況

	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス	オーストラリア	日本
留学生数	671,616	415,585	233,606	266,400	355,802	132,720
高等教育機関における留学生割合	6.1%	27.0%	12.0%	12.0%	33.4%	3.8%

文部科学省高等教育局「我が国の留学生制度の概要（平成 22 年度）」

６．我が国では、外国籍高度人財獲得に向けポイント制を導入したが、対象人数は、極めて小規模であると予測される．

我が国では、高度な能力や技能を持つ外国籍高度人財の受入れを促進し、日本の技術革新や経済成長につなげることを狙い、2012 年 5 月よりポイント制を導入した。具体的には、①学術研究活動[11]、②高度専門・技術活動[12]、③経営・管理活動[13]の３つの在留資格保持者に対し、学歴、職歴、年収、年齢などの項目ごとにポイントを設け，ポイント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与えることとした。政府は、ポイント制導入により，高度人財の我が国への受入れ促進を図るとしているが、対象者は極めて小規模であると予想されている。

[11]在留資格「教授」、「研究」に相当する活動と、その事業経営

[12]在留資格「法律・会計業務」に相当する活動と関連する事業経営、在留資格「医療」に相当する活動と関連する事業経営、在留資格「技術」「人文科学・国際業務」「企業内転勤」に相当する活動と関連する事業経営にあたる残留資格が対象となる。

[13]企業の経営・管理活動と関連する事業経営

Ⅱ．外国籍高度人財・留学生の獲得・活用により目指すこと

１．超高度人財（Peak＆Deep Talent[14]）を含めた高度人財を戦略的に獲得することで、成長戦略分野のイノベーションが牽引され、切磋琢磨の中で日本人の高度人財育成が進む．

２．日本で学ぶ留学生が増えることで、日本企業のグローバル展開を支えるグローバル経営人財（グローバル・リーダー）のプールが拡大し、共に学ぶ日本人の内なるグローバル化が進む．

３．我が国、外国籍人財双方にとって、win-win の関係となるように、経済成長の実現に向けた外国籍人財・留学生の獲得・活用を推進する．

１．成長戦略分野のイノベーションが牽引され、共に働く日本人の育成が進む．

成長戦略分野において、世界から戦略的に超高度人財（Peak＆Deep Talent）を含めた高度人財を受入れる。それにより、イノベーションが牽引され、我が国の産業競争力向上を目指す。また、その切磋琢磨の中で、共に働き・学ぶ日本人の育成機会を作り、日本人の高度人財育成に繋げていく。

２．日本企業のグローバル展開を支えるグローバル経営人財（グローバル・リーダー）のプールが拡大し、共に学ぶ日本人の内なるグローバル化が進む．

世界より優秀な留学生を獲得していくことにより、親日派の外国籍人財が増え、日本企業がグローバル展開を行う中で求めるグローバル経営人財（グローバル・リーダー）を育てて行く為のプールが拡大する。また、留学生との切磋琢磨の中で、共に学ぶ日本人の内なるグローバル化も進めていくことが出来る。また、高等教育のみならず、初等・中等教育においても、日本人子弟も就学可能なインターナショナル・スクールの設置を推進することで、日本人のグローバル化への効果も期待できる。

３．我が国、外国籍人財双方にとって、win-win の関係となるように外国籍人財・留学生の獲得・活用を推進する．

これまで、我が国の外国籍人財や留学生の獲得政策は、日本や日本企業のメリットのみに注目して、推進されてきた傾向が強い。しかし、これでは、更なる獲得や、有効な活用を行うことは難しい。日本で働くことや学ぶことが、外国籍高度人財や留学生にどのようなメリットがあるのかを再度検討し、政策・施策を策定し、推進していくことが重要である。

---

[14]シンガポールにおいて、成長分野を牽引する、一つの領域・分野において深い知識を持っている人財を Deep 人財、その頂点として各業界において世界レベルで著名な人達を Peak 人財と呼んでいる。（シンガポール大使館ヒアリングより）

Ⅲ.検討を通じて見えてきた課題

【外国籍高度人財の獲得・活用に向けて】

１．我が国の成長戦略には、高度人財の獲得・育成戦略を含めた人的資本戦略がない.【行政】

２．成長戦略の実現に向け、各省庁が個々に施策を実施しており、動きが有機的に繋がっていない為、無駄が多く、実現に時間がかかる.【行政】

３．成長戦略実現に向け、戦略産業における外国籍高度人財の優先受入れも行われず、先行する企業・大学と連携した戦略的受入れも行われていない.【行政】

４．高度人財の受入れ強化に向け、ポイント制を導入したが、外国籍人財を惹きつける国そのものの魅力向上の議論が不十分である.【行政】

５．外国籍人財が働きやすく、住みやすい社会インフラが整っていない（特に教育、医療、社会保障において）.【行政】

６．日本企業の人財マネジメント基準、業務プロセスなどは不透明で、グローバル化の段階にふさわしい、本社機能や意思決定ボードにおける外国籍人財の活用が進んでいない.【企業】

【留学生の獲得・活用に向けて】

１．入学の仕組みや教育プログラムにおいて、国際的に開かれた大学・大学院になっていない.【学校】

２．日本の大学の国際的評価は低下傾向にあり、自校の強みを明確にした留学生の受入れが進んでいない.【学校】

３．日本での就職を希望する留学生の 2/3 が就職できておらず、日本への留学がキャリアに有効なルートとなっていない.【学校・企業】

【超高度人財を含めた高度人財の獲得・活用に向けて】

１．我が国の成長戦略には、人的資本戦略がない.

欧米・アジア先進国では、成長戦略の実現に向け、人的資本戦略が構築されている。例えば、米国では、国力としての「人的資源政策・戦略」が、「競争力政策（成長戦略）」とリンクして議論・実施されてきた。（※レーガン政権時の「産業競争力委員会」が出したヤング・レポートなど）。これらを受け、大統領のリーダーシップの下に各種政策を展開している。シンガポールでは、人財開発省（Ministry of Manpower）において、成長戦略を実現するためにスキルある人財を確保し育成することを重要な柱として掲げ人財獲得･育成政策を実施している。

しかし、我が国では「成長戦略」と「人材育成戦略」がそれぞれに存在しており、各成長戦略を実現するためにリンクした人的資本戦略が存在していない。

２．各省庁、各施策が個々に進行しており、動きが有機的に繋がっていない．

「新成長戦略」を起点にして、「新産業構造部会(経済産業省 2011 年 10 月より開始)」では、我が国が今後、何で稼ぎ、何で雇用するのかといった新たな産業構造のあり方を検討し、「グローバル人材育成推進会議(内閣官房 2011 年 5 月開始)」では、我が国の成長を支えるグローバル人財の育成と活用を目指し、日本人の海外留学拡大を推進し、「産学協働人財育成円卓会議（文部科学省・経済産業省 2011 年 7 月より開始)」では、日本再生に不可欠な人財の養成を目指し、産学協働によるに人財の養成及び学修・留学支援、外国人教員や留学生の受入れなどを協議している。このような検討が有機的に繋がっておらず、個々に進行している現状がある。

また、政策実行においても、経済産業省・文部科学省の「アジア人財資金構想」や厚生労働省の官民留学生向け求人を集約した総合サイト「しごと情報ネット」、企業向けの「高度外国人材活用のための実践マニュアル」など、個々のノウハウや政策には参考になるものもあるが、十分な連携が取れていない。そして、法務省、厚労省、文科省など各省に跨る手続き・相談窓口、海外事務所などがそれぞれに存在しており、一本化されていないため、在留資格や就業資格など、外国籍人財が日本で住み、働き、学ぶ為の手続きや相談、情報確認が非常に煩雑になっている。

３．成長戦略の実現に向け、戦略産業における優先受入れや、先行する企業・大学と連携した外国籍高度人財の戦略的獲得も行われていない．

課題１でも指摘した人的資本戦略が存在しないことから、成長戦略分野における競争力の高い受入れが実施出来ていない。韓国のゴールドカード制度[15]の様な成長分野における高度専門人財の受入れ優遇や、シンガポールで行われている技術・イノベーション創出に先行する企業や大学と連携した、超高度人財・高度人財の戦略的受入れも実現できていない。

４．高度人財の受入れ強化に向け、ポイント制を導入したが、外国籍人財を惹きつける国そのものの魅力向上の議論が不十分である．

高度人財の受入れ強化に向け、学歴、職歴、年収、年齢によるポイント制を導入した。高度人財にとって評価される優遇制度であるか今後確認と見直しが必要であるが、まずは日本に関心のある、または既に在日されている外国籍高度人財に制度を周知していく必要がある。しかし、その前提として日本に惹きつける国そのものの魅力が必要である。ポイント制等の制度実行が中心となり、国そのものの魅力向上の議論が不十分である。

[15]韓国では高度人財受け入れ促進として、特定の成長分野（バイオ・環境およびエネルギー等 8 分野）に特化した人財にゴールドカードを発行し、出入国上の優遇措置を行っている。

５．外国籍人財が働きやすく、住みやすい社会インフラが整っていない．

シンガポールでは、ビジネスインフラだけでなく居住環境の整備やリゾート施設建設、魅力ある税制など、生活の質（Quality of Life）を高めることを重視し、移住したい国のランキングで上位に選ばれている。

一方、日本は先進他国と比べても、生活費(Cost of Living)指標が高く、住みやすさ（Quality of Living）指標[16]においては、身の安全指標等は評価されているものの特に教育・医療分野において評価が低い。また、公用語が英語である国と違い日本語のハードルも高い。日本に在留する外国籍人財からは、子弟育成の為のインターナショナル・スクールの少なさ、外国語での診療が可能な医師の少なさ、配偶者の労働[17]についての制限に対して不満の声が大きい。

また、日本で働く外国人は、５年以上 25 年未満[18]しか滞在しない場合の基礎年金の保険料が掛け捨てになるため、外国籍労働者の年金の権利保護等に対する２国間締結（社会保障協定[19]）が設けられているが、欧米各国を中心に 14 カ国のみとの締結になっており、往来の増加が予想される東南アジア等との締結交渉が遅れている。未締結国の労働者には、帰国時に納付した保険料に応じた返還を請求できる公的年金脱退一時金制度があるが、最大 36 ヶ月分の限度が設けられている。

そして、外国籍人財が５年以上日本に滞在すると、国内外を問わず全ての所得が課税対象[20]になる。企業や個人負担が大きくなり、グローバルに活躍する高度人財が、日本に５年以上滞在しない大きな要因になっている。

６．日本企業の人財マネジメント基準、業務プロセスなどが不透明で、本社機能や意思決定ボードにおける外国籍人財の活用が進んでいない．

グローバル化を進める日本企業において、現地での外国籍人財の獲得・活用は進行している。しかし、組織・人財マネジメント基準や業務プロセスの“見える化”透明化”は十分に進んでおらず、グローバル化の段階にふさわしい本社機能、意思決定ボードへの外国籍人財活用は今後の課題となっている。

【留学生の獲得・活用に向けて】

１．入学の仕組みにおいても、教育プログラムにおいても国際的に開かれた大学・大学院になっていない．

---

[16] マーサーコンサルティングが行っている「世界生計費調査 Cost of Living Index (COL)」、「世界生活環境調査 Quality of Living Index (QOL)」の結果より

[17] 2012 年 5 月にポイント制が導入され、高度人材の配偶者就労が許容された。

[18] 受給資格期間は 25 年から 10 年に短縮されることとなる（2015 年 10 月施行）。

[19] 滞在期間が５年以内のときは出身国の年金制度にのみ加入し日本制度の加入義務を免除する。また、両国の年金加入期間を通算できるようにしている。

[20] ５年以内の滞在者は、「非永住者」として、国内の所得の全てと国外の所得のうち国内で支払われたもの及び国内に送金されたものが課税対象となる。しかし、５年を超えると、国内外を問わず全ての所得が課税対象となる。

現地での入試の実施や多言語での受験など、来日せずに、母国での知識を活かして入学試験を受験できる仕組み作りが遅れている。また、教育プログラムにおいても、英語での授業や外国籍講師の招聘、海外大学との単位互換等も検討されている[21]が実行スピードが遅く、国際的に開かれた大学・大学院になっていない。

２．日本の大学の国際的評価は低下傾向にある．また、自校の強みを明確にした留学生の受入れが進んでいない．

日本の大学は、理系の研究などでは一定の評価を得ているものの、英語での論文が少ないため被引用数が少なくなっていることもあり、国際的な評価が下降傾向にある。また、世界の大学から、優秀な留学生に選ばれる為には、自校の強みを明確にした上で、強みに魅力を感じてくれる学生を受入れて行くことが重要だが、このような戦略的受入れが進んでいない。

３．日本での就職を希望する留学生の 1/2 強が、日本で就職できていない．

日本学生支援機構の「私費外国人留学生生活実態調査」によると、卒業後日本において就職を希望する留学生は全体の 56.9%[22]となっており、留学生の 6 割近くが我が国での就職を希望している。また、2010 度に卒業(修了)した留学生 37,343 人のうちの 17.8%の 6,663 人が日本国内に就職している[23]。日本での就職を希望する留学生の約半数以上が就職できず、帰国している現実があり、留学生の就職は依然厳しい状態にある。

2013 年度より、留学生採用の強化を打ち出す企業が増え、改善が予想されているが、就職率はなかなか上がらない。その要因としては、留学生であっても、日本人学生と同様に新卒採用の枠組みの中で採用が行われるため、日本語でのエントリーシート提出や SPI 試験など、高度な日本語能力を求められる傾向にあることが考えられる。

---

[21]グローバル人材育成推進会議や産学協働人財育成円卓会議、文科省主体のグローバル 30 など、ここ数年で様々な検討や方針が出されている。（文部科学省ヒアリングより）
[22]平成 21 年（2009 年）調べ
[23](独)日本学生支援機構「平成 22 年度外国人留学生進路状況調査」。（厚生労働省ヒアリングより）

Ⅳ.実現に向けた示唆

【外国籍高度人財の獲得・活用に向けて】

＜行政が行うこと＞

１．成長戦略の実現に向け、人的資本戦略を策定する．

２．人的資本戦略実現に向け、関連省庁の連携を高める体制を検討する．

３．成長戦略に寄与する人財分野を特定し、今後のポイント制の見直しも含め、競争優位性のある受入れ優遇施策を検討する．

４．外国籍人財が住みやすい、働きやすい、学びやすい社会にするためのインフラ整備を行う．

＜企業が行うこと＞

５．人事システム・業務フローの“見える化”を進め、能力・業績による評価・報酬を行う仕組みへの変革を急ぐ．

６．国籍・性別・年齢等に左右されない実力主義を徹底し、本社機能、意思決定ボードに外国籍人財を登用・活用し、グローバル化の段階に合った適材適所の人財配置を行う．

７．自社を「発展空間」と捉えてもらうために、キャリア見通しを明確に伝え、複線型キャリア[24]を用意し、OJT による育成のみでなくスキル・知識・技術の研修を充実していく．

【留学生の獲得・活用に向けて】

＜大学・行政が行うこと＞

１．大学・大学院の国際化を進めると同時に、海外において積極的に大学をアピールすることで、留学生受入れを拡大する．

２．自学の強みを明確にし、戦略的に留学生の受入れを行う．

３．留学生の生活(奨学金、宿舎、日本語能力の向上など)や就職(日本のビジネス教育、ビジネス日本語教育など)の支援を強化していく．

＜企業が行うこと＞

４．留学生に対し、採用手法を複線化することによって採用を強化する．

[24]自社内において仕事の経験を積みながら次第に能力を高くする順序、あるいはその目的のために職場を異動する経歴が、複数に分かれていること。

【外国籍高度人財の獲得・活用に向けて】

＜行政が行うこと＞

１．成長戦略の実現に向け、人的資本戦略を策定する．

我が国には、成長戦略を実現するための人的資本戦略が無い為、戦略的な人財獲得・育成が出来ていない現状がある。そこで、成長戦略を実現するための人的資本戦略を策定することによって、実現に向けた政策を有効に展開することが出来る。

また、成長戦略実現に向けて重要である科学技術や産業などにおいては、高度な知識や技術を持つ学者・研究者・専門技術者や企業経営者といった超高度人財(Peak & Deep Talent)を含めた高度人財を、技術・イノベーションで先行する大学・企業と共同し、戦略的な受入れを行っていく必要がある。

２．関連省庁の連携を高める体制を検討する．

現在、外国籍人財に対する横断的機関として「外国人労働問題関係省庁連絡会議[25]」、「外国人との共生社会実現検討会議[26]」があるが、高度人財受入れに向けた戦略的機能は存在していない。今後、外国籍人財の戦略的獲得・活用を進めるためには、限られた予算内で迅速な政策の立案、実行を可能にする、省庁間の連携が不可欠である。

本格的な高度人財の獲得拡大に向け、例えば、省庁の枠を超えて政策を進めるために、成長戦略実現に向けた人財戦略を練り実行していく横断的なプロジェクトチームの検討を進める必要がある。目的や期限、予算を明確にし、民間人なども起用しながら、各成長戦略にリンクした人財戦略を立案し、各省庁による実行を統括していく権限を付与した位置づけを検討すべきである[27]。

３．成長戦略に寄与する人財分野を特定し、今後のポイント制の見直しも含め、競争優位性のある受入れ優遇施策を検討する．

プロフェッショナルサービス分野(弁護士、教師、新聞記者等)やサービス業における現地と本社のブリッジ人財の受入れにおいては、外国籍人財に就労開放すべきである。また、成長戦略に寄与する人財分野を特定し、積極的な受入れ促進策を検討すべきである。今後のポイント制の見直しも含め、受入れ基準を更に明

---

[25]外国籍人材に係る省庁は、法務省　入国管理局／厚生労働省　職業安定局派遣・有期労働対策部　外国人雇用対策課、厚生労働省　職業能力開発局　海外協力課　外国人研修推進室／文部科学省　高等教育局　学生支援課　留学生交流室、文部科学省　初等中等教育局　国際教育科／国土交通省　観光庁　国際交流推進課／外務省　総合外交政策局　人権人道課（人権、人道（難民問題を含む）に関する外交政策）／経済産業省産業人材政策室と非常に多岐に渡っている。

[26]構成員は、内閣府、総務省、法務省、外務省、財務省、文科省、厚労省、農水省、経産省、国交省、警察庁の各副大臣と多岐に渡っている。

[27]例えば、政府は電子行政推進の司令塔として、全体戦略の策定や各府省の取組みの評価、府省横断的に取組む施策の推進、政府全体の IT 投資の管理等の役割を有する政府 CIO(Chief Information Officer)の設置を検討しており、参考にすべきである。

確化することで、入管手続きのスピードを上げ、スムーズな受入れを実現する必要がある。

そして、超高度人財(Peak & Deep Talent)に対しては、医療、社会保障、家族の就業機会、子弟教育などにおいて自国民同様の待遇保障や無期限定住権などの付加的特典を付していくことが必要である。このような条件を、欧米やアジア諸国より緩和するなど、諸外国と比して魅力ある対応を行う必要がある。また、永住許可条件の更なる緩和や、期間を限定した所得税の引き下げ等の更なる受入れ優遇施策も検討すべきである。

４．外国籍人財が住みやすい、働きやすい、学びやすい社会にするためのインフラ整備を行う．

外国籍人財が働きやすい社会にする為には、アジアを中心とした各国との社会保障協定締結を迅速に進めると同時に、国民年金や厚生年金に加入し納付した保険料に応じた返還を請求できる脱退一時金制度において、請求できる納付期間 36 ヶ月上限の見直し等を進めることにより、高度人財が中長期に働きやすい環境を整えて行く必要がある。

また、住みやすい社会にするために、外国人子弟受入校(インターナショナル・スクール)整備・支援、外国人医師による診療解禁、英語生活インフラの整備等を可能にしていく。同時に、学びやすい社会にするために、就学ビザから就労ビザへの変更手続きの簡素化、資格試験の英語受験等を行う。さらに、地方の廃校活用も含めて日本人子弟も就学可能なインターナショナル・スクールの設置を推進[28]することは、制度上の困難は予測されるものの、日本人のグローバル化推進のためにも検討すべきである。特に世界の各国の大学で受験・入学資格として認められている国際バカロレア認定校は 24 校[29]しかなく、今後早急に拡大していく必要がある。

＜企業が行うこと＞

５．人事システム・業務フローの“見える化”を進め、能力・業績による評価・報酬の仕組みへの変革を急ぐ．

日本企業で、世界から優秀な人財を獲得し活用していくには、能力・業績による評価を徹底していくことが何よりも重要である。また、外国籍人財に「ガラスの天井（Glass Ceiling)」を感じさせないためには、評価・報酬制度の“見える

[28]参考として International School of Asia, Karuizawa（開校予定 2014 年 9 月）が挙げられる。高校生を対象とし、生徒の 3～4 割をアジア出身者としながら、世界中から留学生を受入れ、質の高いアカデミック・プログラムだけでなく、リーダーシップやデザイン教育などを取り入れた全寮制の学校を目指している。日本の学校法人認可だけでなく、国際バカロレアディプロマの導入に加え、広く民間の支援を受付け、優秀な学生を集めるための奨学金プログラムも充実させる予定である。

[29] 世界では 142 カ国約 3,440 校が認定されている（2012 年 6 月現在）。国内 24 校中、学校教育法第 1 条にも規定されている学校は 6 校のみ。文部科学省では、同資格の認定を日本語で取得できるよう、国際バカロレア機構（スイス）と交渉しており、2016 年度までに 200 校まで増加させる目標を立てている。

化”を進め、公正さ(fairness)と透明性(transparency)を高めていき、既存の外国籍人財にも着目し、ロールモデル育成に努めるべきである。

６．国籍・性別・年齢等に左右されない実力主義を徹底し、本社機能、意思決定ボードに外国籍人財を登用・活用し、グローバル化の段階に合った適材適所の人財配置を行う．

グローバル経営を実現する組織においては、年齢、年次、国籍、性別等に係らず、実力主義を徹底し各機能の最適配置を検討する必要がある。そして、本社機能や意思決定ボードに外国籍人財の登用・活用を進めていく。また、本社機能においては、制度情報を英文化するなどを含めて、英語でのコミュニケーションを可能にし、世界各国の多様な人財が活用できる環境を整備していく。

７．自社を「発展空間」と捉えてもらうために、キャリア見通しを明確に伝え、複線型キャリアを用意し、OJT による育成のみでなくスキル・知識・技術の研修を充実していく．

キャリア意識の強い外国籍人財を活用していく為には、自社を“発展空間”として捉えてもらうことが重要になる。就業後のキャリア見通しを伝えて行くと同時に、本人のキャリアプランに応じて、複線型のキャリアステップを用意していくことも重要になる。また、日本企業の強みである OJT による育成に留まらず、スキル、知識、技術を習得できる Off JT の場を充実させていくことで、従業員のキャリアアップを支援していく。

【留学生の獲得・活用に向けて】

<u>＜行政が行うこと＞</u>

１．大学・大学院の国際化を進めると同時に、海外において積極的に大学をアピールし、留学生受入れを拡大する．

現在、東京大学が中心になり、大学のグローバル化を進めるために「秋入学」の仕組みを検討している。もちろん、ギャップイヤーの活用や、就職時期との接続等課題は残っている。しかし、世界に開かれた大学に変革するため、検討速度を速めることが重要である。また、同時に、英語で学位が取得できるコースの倍増、海外の大学等との単位の相互認定、科目のナンバリング[30]、ダブルディグリー[31]、外国籍教授の積極的採用などにより、国際的に人財を集め日本人学生と交

[30]授業科目の学修段階の位置付けや順序等の体系を明確にすること。100 番台は基礎科目、200 番台は中級、300 番台が上級、大学院は 400 番台からといったようにすべての科目にレベルによるナンバリングを振ることで、海外大学とレベルを合せ、自学で 100 番台の授業を取った人は海外の大学で 200 番台の授業を取ればよいようにする。

[31]日本の大学と海外の大学によりそれぞれ学位を授与する仕組み

流させることが出来る大学を目指すべきである。

２．自学の強みを明確にし、戦略的に留学生の受入れを行う．

他国で学ぶことを目指す留学生は、世界の教育機関の中から、自身の求める教育を受けることが出来る場所を探している。その中で、競争優位性を持つには、自校が持っている得意分野を明確にした上で、複数大学による共同の説明会などを実施し、それを的確にアピールし、魅力を感じてくれる学生を呼び込んでいくことが重要である。30 万人の数値目標のみを目指すのではなく、質の高い優秀な留学生を獲得することが必要である。

３．留学生の生活や就職の支援を強化していく．

奨学金制度、住居支援、就職支援策（専門キャリアコンサルタント配置、ジョブ・カード活用、ビジネス日本語教育、トライアル雇用等）などを通じて、留学生受入れ体制の強化、その後の就職支援を強化していく必要がある。特に、質の高い留学生獲得には､国費留学生など奨学金制度をさらに充実させる必要がある。また、そのベースとして、日本語能力試験の普及、海外での日本語教育の強化、国立大学・私立大学の日本語教育体制の強化、日本語学校の質の向上、大学におけるビジネス日本語習得プログラムの充実等を通じて留学生に対する日本語教育の強化を行っていく。

また、産・学・官・地域の連携・協働による留学生支援体制も参考[32]になる。それぞれが一体となって、留学生に対し、留学前、留学中、留学後まで一貫して支援に取組むことにより、国内、地域への定着や日本企業への就職マッチングが期待できる。さらには、留学生の就職の入口の一つとして、雇用形態は今後の検討課題とするものの、地方公務員での活用を促進することが考えられる。これにより、観光分野での外国人招致への取組みなど、多様な人財を活用することによる効果も期待できる。

＜企業が行うこと＞

４．留学生に対して、採用手法を複線化することによって採用を強化する．

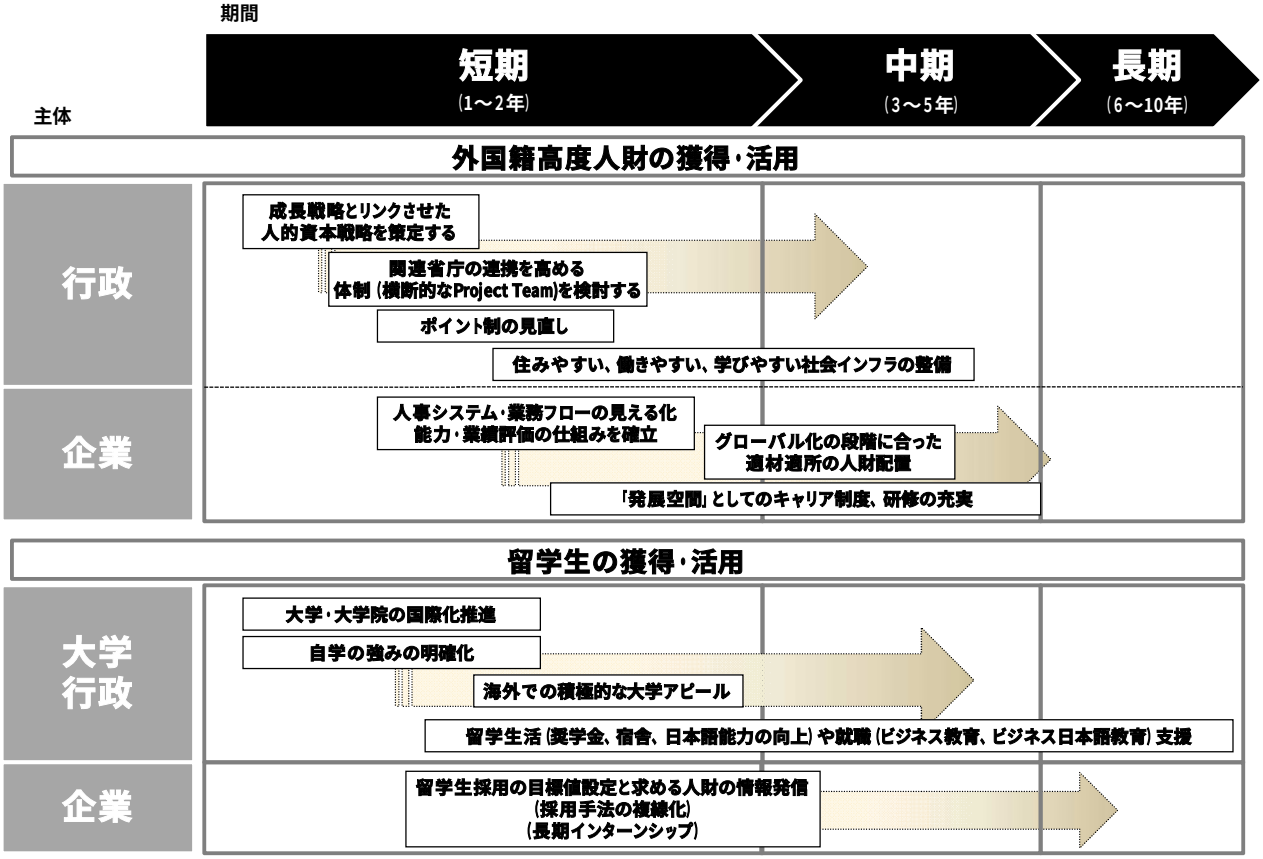
日本での本社採用においては、グローバル化に向け、自社が求める人財像を社会に対して積極的に発信していく必要がある。そして、留学生採用の目標値を持って強化することで組織の多様性を高め、日本本社の従業員が多様な人財と共に働く機会を増やし、従業員の異文化理解を高めていく。

優秀な外国籍人財を採用するには、秋採用や海外大学での採用等を強化する、求める職務によっては日本語要件を外す、留学生向けに複線型の採用ルートを設

[32] 参考として、静岡県では、県内の大学、産業界、行政などが連携・協働した「静岡県留学生支援ネットワーク」を組織し、国内だけでなく、世界、とりわけアジアの優れた人材を積極的に受け入れ、静岡県での定着を図り、静岡県の社会・経済・文化を支える人材として育成していくとしている。（静岡県 HP より）

置する(エントリーシートや SPI の免除、採用時期の後ろ倒し、既卒者の採用)といった採用手法の見直しや留学生向けの長期インターンシップ[33]を行っていくことが必要である。また、入社後は各自の能力に応じて適切な処遇にすべきである。

図表８：各ステークホルダー別の施策　工程表



[33] 現時点では『採用選考に関する企業の倫理憲章（一般社団法人日本経済団体連合会、2011 年 3 月 15 日改定）』にあるように、就職に直結するインターンシップは行わないことになっているが、経済同友会では、インターンシップは学生と企業がお互いを知る機会でもあり、本来、マッチングに有効であると提言している（『新卒採用問題に対する意見』2012 年 2 月より）。また、2012 年 6 月に政府が取りまとめた「若者雇用戦略」において、その後の就職につなげるため、長期のインターンシップを行う企業や学生への支援を推進するとされており、2012 年 7 月に閣議決定された「日本再生戦略」においても、生活・雇用戦略にて「若者雇用戦略」を実施するとしている。

参考：外国籍人財の獲得・活用に関するヒアリング履歴

2011 年 11 月 8 日
「労働力としての外国人受入れの実態と企業への影響」
日本大学大学院　総合科学研究科　教授 中村 二郎氏

2011 年 12 月 13 日
「日本における外国人労働者受入れの在り方」
関西学院大学　経済学部　教授 井口 泰氏

2012 年 2 月 3 日
「シンガポール経済成長の実現に向けた人材戦略」
在日シンガポール共和国大使館 一等書記官
チュア・イァクフア・クラレンス氏

2012 年 2 月 27 日
「グローバル時代における人的資本政策の在り方」＜対談＞
マーサージャパン　代表取締役社長 古森　剛氏
エアバス・ジャパン　取締役会長 グレン･S･フクシマ氏

2012 年 7 月 18 日　(正副委員長会議)
「経済成長の実現に向けたグローバル人財市場の構築を目指す
～外国籍高度人財・留学生のさらなる獲得・活用の促進」
経済産業省経済産業政策局産業人材政策室　室長 水野 正人氏
法務省入国管理局　入国管理企画官 妹川 光敏氏
厚生労働省職業安定局外国人雇用対策課　課長 山本 麻里氏

2012 年 8 月 24 日　(正副委員長会議)
「経済成長の実現に向けたグローバル人財市場の構築を目指す
～外国籍高度人財・留学生のさらなる獲得・活用の促進」
文部科学省高等教育局高等教育企画課　国際企画室長 坂下 鈴鹿氏
厚生労働省政策統括官付社会保障担当参事官室　政策企画官 朝川 知昭氏

2012年10月現在

人財育成･活用委員会

（敬称略）

委員長

橘・フクシマ・咲江　　(G&S Global Advisors Inc.　取締役社長)

副委員長

青　木　　寧　　(花王　執行役員)

一　丸　陽一郎　　(トヨタ自動車　常勤監査役)

岩　田　喜美枝　　(資生堂　顧問)

梅　田　一　郎　　(ファイザー　取締役社長)

駒　村　義　範　　(小松製作所　取締役副社長)

下　野　雅　承　　(日本アイ・ビー・エム　取締役副社長執行役員)

森　　正　勝　　(国際大学　学長)

委員

天　野　克　美　　(キッコーマン　取締役常務執行役員)

天　羽　　稔　　(デュポン　取締役社長)

荒　川　詔　四　　(ブリヂストン　取締役会長)

伊　藤　　守　　(毎日コムネット　取締役社長)

岩　崎　俊　博　　(野村アセットマネジメント　CEO兼執行役会長)

宇佐美　耕　次　　(セールスフォース・ドットコム　専務執行役員)

内　薗　幸　一　　(全日本空輸　取締役執行役員)

梅　澤　高　明　　(A.T. カーニー　日本代表・ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ取締役会ﾒﾝﾊﾞｰ)

浦　野　邦　子　　(小松製作所　執行役員)

榎　本　　隆　　(ＮＴＴデータ　顧問)

江　幡　真　史	(セディナ　取締役副会長)
大　賀　昭　雄	(東通産業　取締役社長)
大久保　和　孝	(新日本有限責任監査法人　シニアパートナー)
奥　谷　禮　子	(ザ・アール　取締役社長)
奥　村　真　介	(アデコ　取締役社長)
織　田　浩　義	(日本マイクロソフト　執行役)
鎌　田　英　治	(グロービス　執行役員)
神　山　治　貴	(マクニカ　取締役会長)
川　島　貴　志	(第一生命保険　常務執行役員)
河　原　茂　晴	(KPMG FAS　(KPMG Japan)　エグゼクティブ アドバイザー公認会計士)
岸　田　　徹	(ネットラーニング　代表取締役(CEO))
北　野　泰　男	(キュービーネット　取締役社長)
喜　吉　　憲	(ﾋﾟｰ･ｼｰ･ﾋﾟｰ･ﾃﾞｨｰ･ｲﾝﾍﾞｽﾄﾒﾝﾄ･ﾘﾐﾃｯﾄﾞ　顧問)
桐　原　敏　郎	(日本テクニカルシステム　取締役社長)
楠　本　和　弘	(ネットチャート　取締役社長)
久　保　信　一	(日本情報通信　顧問)
剣　持　　忠	(メンバーズ　取締役社長)
小　泉　周　一	(千代田商事　取締役社長)
髙　坂　節　三	(日本漢字能力検定協会　理事長)
高　乗　正　行	(チップワンストップ　取締役社長)
髙　祖　敏　明	(上智学院　理事長)
小　坂　達　朗	(中外製薬　取締役社長　最高執行責任者)
小　林　惠　智	(中日科学技術発展中心　理事長)
小　林　洋　子	(ＮＴＴコム チェオ　取締役社長)
昆　　政　彦	(住友スリーエム　取締役)

斉　藤　伸　一	(東日本高速道路　取締役兼専務執行役員)
斎　藤　博　明	(ＴＡＣ　取締役社長)
坂　本　和　彦	(パソナグループ　顧問)
佐　川　八重子	(桜ゴルフ　代表取締役)
鷺　谷　万　里	(日本アイ・ビー・エム　執行役員)
佐久間　万　夫	(Ｅパートナー　取締役社長)
佐々木　　迅	(ＱＶＣジャパン　取締役社長)
佐　藤　　葵	(ジェムコ日本経営　取締役社長)
篠　田　紘　明	
柴　田　　啓	(ベンチャーリパブリック　取締役社長)
島　田　俊　夫	(シーエーシー　取締役会長)
神　農　雅　嗣	(セレコーポレーション　取締役社長執行役員)
菅　野　健　一	(リスクモンスター　取締役会長兼CEO)
杉　本　　伸	(アミューズ　取締役)
鈴　木　雅　子	(ベネフィット・ワン　取締役副社長)
鈴　木　喜　輝	(サーベラス　ジャパン　取締役社長)
住　谷　栄之資	(KCJ GROUP　取締役社長兼CEO)
關　　昭太郎	(東洋大学　常務理事)
関　　誠　夫	(千代田化工建設　顧問)
錢　高　久　善	(錢高組　取締役専務役員)
曽　谷　　太	(ソマール　取締役社長)
反　町　勝　夫	(東京リーガルマインド　取締役会長)
紿　田　英　哉	(ARK HILLS CLUB　専務理事)
髙　島　征　二	(協和エクシオ　相談役)
髙　橋　栄　一	(ファイザー　執行役員)

高　橋　　衛	(HAUTPONT研究所　代表)
宅　　清　光	(三機工業　相談役)
伊　達　美和子	(森トラスト　専務取締役)
田　中　　豊	(アートグリーン　取締役社長)
筒　井　　博	(日新　取締役会長)
坪　内　和　人	(エヌ・ティ・ティ・ドコモ　取締役副社長)
出　口　恭　子	(日本ストライカーホールディング　取締役社長)
同　前　雅　弘	(大和証券グループ本社　顧問)
鳥　越　慎　二	(アドバンテッジリスクマネジメント　取締役社長)
中　谷　　昇	(ジャステック　取締役社長)
中　西　義　之	(ＤＩＣ　取締役社長執行役員)
成　川　哲　夫	(新日鉄興和不動産　取締役社長)
芳　賀　日登美	(ストラテジック コミュニケーション RI　取締役社長)
波多野　敬　雄	(学習院　院長)
林　　明　夫	(開倫塾　取締役社長)
原　田　泳　幸	(日本マクドナルドホールディングス　取締役会長兼社長兼CEO)
春　田　　真	(ディー・エヌ・エー　取締役会長)
久　野　正　人	(エム・シー・ジー　代表取締役)
日比谷　　武	(富士ゼロックス　常勤監査役)
平　井　幹　久	(イデラキャピタルマネジメント　取締役会長)
平　井　康　文	(シスコシステムズ　執行役員社長)
平　野　英　治	(トヨタファイナンシャルサービス　取締役副社長)
平　山　喜　三	(山九　専務取締役)
廣　澤　孝　夫	(企業活力研究所　理事長)
グレン･S･フクシマ	(G&S Global Advisors Inc.　最高顧問)

船　橋　　仁	(ICMG　取締役社長)
堀　田　利　子	(ルネサンス　取締役専務執行役員)
程　　近　智	(アクセンチュア　取締役社長)
堀　内　　勉	(森ビル　取締役専務執行役員)
本　田　桂　子	(ﾏｯｷﾝｾﾞｰ･ｱﾝﾄﾞ･ｶﾝﾊﾟﾆｰ･ｲﾝｺｰﾎﾟﾚｲﾃｯﾄﾞ・ｼﾞｬﾊﾟﾝ　ディレクター)
増　田　健　一	(アンダーソン・毛利・友常法律事務所　パートナー)
松　井　忠　三	(良品計画　取締役会長)
松　岡　　昇	(モリテックス　取締役社長兼最高執行役員)
松　島　訓　弘	(電通　取締役執行役員)
水　留　浩　一	(ワールド　常務執行役員)
峰　岸　真　澄	(リクルートホールディングス　取締役社長)
美　安　達　子	(電脳　取締役社長)
村　上　雅　彦	(日興アセットマネジメント　取締役副社長)
森　　健	(ローランド・ベルガー　取締役日本代表)
安　田　結　子	(ﾗｯｾﾙ･ﾚｲﾉﾙｽﾞ･ｱｿｼｴｲﾂ･ｼﾞｬﾊﾟﾝ･ｲﾝｸ　ﾏﾈｰｼﾞﾝｸﾞ･ﾃﾞｨﾚｸﾀｰ/日本代表)
矢　原　史　朗	(ベルシステム２４　執行役社長CEO)
山　添　　茂	(丸紅　取締役専務執行役員)
山　中　祥　弘	(ハリウッド大学院大学　理事長)
山　梨　広　一	(ﾏｯｷﾝｾﾞｰ･ｱﾝﾄﾞ･ｶﾝﾊﾟﾆｰ･ｲﾝｺｰﾎﾟﾚｲﾃｯﾄﾞ・ｼﾞｬﾊﾟﾝ　ディレクター)
山　本　公　哉	(朝日ネット　取締役社長)
湯　川　智　子	(ドゥ・クリエーション　取締役会長)
吉　川　勝　久	(近畿日本ツーリスト　取締役社長)
吉　野　孝　行	(ネットワンシステムズ　取締役社長執行役員)
米　澤　健一郎	(ソニー学園　理事長)

四　方　ゆかり　　(グラクソ・スミスクライン　取締役)

渡　部　昭　彦　　(ヒューマン・アソシエイツ　代表取締役)

渡　辺　博　文　　(モジュレ　取締役)

以上120名

事務局

篠　塚　　肇　　(経済同友会　政策調査第２部　部長)

江　尻　陽　平　　(経済同友会　政策調査第２部　マネジャー)