

3/7 未来投資会議 構造改革徹底推進会合
「企業関連制度・産業構造改革・イノベーション」会合
(雇用・人材) (第4回)

(開催要領)

1. 開催日時： 2018年3月7日(水) 10:15~12:15
2. 場 所： 合同庁舎4号館12階 共用1214特別会議室
3. 出席者：
 - 越智 隆雄 内閣府副大臣

 - 小林 喜光 経済同友会代表幹事
 - 金丸 恭文 フューチャー株式会社代表取締役会長兼社長 グループCEO

 - 大久保 幸夫 株式会社リクルートワーク研究所 所長
 - 久保田 学 一般社団法人留学生支援ネットワーク 事務局長
 - 桑名 朝子 東京ガス株式会社人事部人材開発室 室長

(議事次第)

1. 開会
2. 有識者プレゼンテーション
3. 事務局説明
4. 自由討議①
 - (1) 女性・外国人等多様な人材の活躍促進
 - (2) 年齢等にかかわらず多様な選考・採用機会の拡大
5. 関係省庁による説明
 - (1) 外国人留学生の就職支援
 - (2) 高度外国人材の受入れ拡大
6. 自由討議②
 - (1) 外国人留学生の就職支援
 - (2) 高度外国人材の受入れ拡大
7. 閉会

(配布資料)

- 資料1 : 株式会社リクルートワークス研究所提出資料
 - 資料2 : 東京ガス株式会社提出資料
 - 資料3 : 一般社団法人留学生支援ネットワーク提出資料
 - 資料4 : 文部科学省提出資料
 - 資料5 : 経済産業省提出資料
-

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

ただいまから「未来投資会議 構造改革徹底推進会合『企業関連制度・産業構造改革・イノベーション』会合（雇用・人材）」の第4回を開会いたします。

本日は、越智副大臣にご出席いただいておりますので、ご挨拶をいただきます。よろしくをお願いいたします。

○越智副大臣

皆様、おはようございます。担当の副大臣をしております越智でございます。今日はお忙しいなか、こうしてお集まりいただきまして、ありがとうございます。

第4次産業革命によって、産業構造や雇用のあり方が大きく変化するなか、成長分野に人材移動を円滑に進めていくとともに、高度な知識・技能を有する優秀な外国人材を積極的に受入れ、イノベーションを加速させていくことが極めて重要と考えています。

今日の会合では、これまでの議論を踏まえながら、成長分野の人材移動というのがテーマでございまして、その中で四つの点についてご議論いただきたいと思っております。

一つ目は、女性や外国人などの多様な人材が活躍するダイバーシティ経営をいかに推進していくか。

二つ目は、年齢等にかかわらず多様な選考・採用機会をいかに拡大していくか。

また、外国人材の受入れというテーマのもとで、一つ目が、外国人留学生の国内就職率をいかに向上させるか。この部分の二つ目が、高度外国人材の受入れ拡大に向け、どのような取組みが必要か。

計4点について、ご議論いただきたいと考えております。

今日は、小林会長、金丸副会長に加えまして、3人の有識者の皆様に、お忙しいなか、いらしていただいております。ぜひ活発なご議論をいただきますようお願い申し上げて、冒頭の挨拶とさせていただきます。よろしくお願いいたします。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

ありがとうございました。

本日の会議には、民間からの有識者といたしまして、3名の方にお越しいただいております。

株式会社リクルートワークス研究所から、大久保幸夫所長です。

東京ガス株式会社から、人事部人材開発室の桑名朝子室長です。

一般社団法人留学生支援ネットワークから、久保田学事務局長です。

以上、3名の方にお越しをいただいております。

本日は、民間有識者からのプレゼンとして、大久保所長から「ダイバーシティ経営・多様な採用等の視点から」というテーマで、東京ガスの桑名人材開発室長から「東京ガスにおける女性活躍推進の取組」というテーマで、久保田事務局長からは「外国人留学生の就職支援の現状と対応策」というテーマでご発表をいただきます。

その後、事務局から前回会合までの論点整理を簡単にご紹介させていただいたうえで、女性・外国人等、多様な人材の活躍推進、年齢等にかかわらず多様な選考・採用機会の拡大、この二つのテーマに関する自由討議を予定しております。

続きまして、外国人留学生の就職支援、高度外国人材の受入れ拡大の二つの項目に関し、施策の現状や方向性について各省庁から説明をいただいたうえで、自由討議という順番で進めさせていただければと思っております。

それでは早速でございますけれども、大久保所長からプレゼンをお願いいたします。

○大久保株式会社リクルートワークス研究所所長

私からは主にダイバーシティ経営について、この7～8年間ずっと携わっておりますので、その観点でずっと思い続けていることをお話したいと思います。ダイバーシティ経営は、日本で随分進んでまいりましたが、高度外国人材の活用に関しては、突き抜けた事例が出てきていない状態でございます。女性を中心に活躍の場は広がりましたし、制約要件を抱えている方々の活用についても広がってきたのですが、むしろタレントと呼ばれるような人材を受入れるという意味でのダイバーシティに関しては、日本企業はうまくできていないという側面があると思えます。

お示ししている2ページのところでありますけれども、タレント人材と呼ばれるグローバルリーダーになり得るようなハイポテンシャルな人材で、外国人ということも念頭に置いているわけではありますが、こういう人たちをうまく活用しているグローバル企業というのは、どういう勘所を押さえて成功しているのだろうか。国外のグローバル企業のヘッドクォーターに、弊所を出している「Works」という雑誌で、取材して歩いたことがありまして、出てくる答えは非常に似通っております。

共通しているのは、ここに書いてあることでありまして、仕事における“autonomy”（自律）とキャリアにおける“autonomy”、この二つに相当の配慮をしていることであります。

仕事における自律というのは、いわゆる裁量権で、余り細々としたところまで各論でこうしなさいという指示はせず、一定の基準をクリアして採用した人に関しては、かなり思い切った裁量権を任せて仕事を進めてもらっていることが、重要な要素の一つになっています。

もう一つは、キャリアにおける“autonomy”ということございまして、タレントの方々というのは、大抵自分自身のキャリアゴールを自分で思い描いています。仕事やコストがそれに資するものかどうかを吟味したうえで、その会社で働くかどうかを決めて、その仕事を通じて、困難な課題へのチャレンジを行って、自分の経験値を高めていけるという状態にある限りにおいて、その会社で働き続けてくれるわけではありますが、そうではないと思った瞬間に、かなり離職リスクが高まるということでもあります。ですから、常にリテンションのために、二つの“autonomy”について会社として配慮しているということです。

そういう中で見たときに、果たして日本の現状というのはどうなっているのか。ここで言っていることと折り合いがみついているのか。むしろ日本の現有の人事制度やマネジメント

トの実態というのは、結構これと反対のことをやっているような気がします。

次のページに整理をしておりますが、仕事における自律に関し日本企業はどうだろうか。

一つは、成果によって評価しない人事制度というのが、日本企業の大きな特徴でございます。次の4ページのところに、データをお示ししておりますが、プロセスと成果を半々に評価するというので、東証一部上場企業のデータ分析をしたものですが、プロセスの占めるウエイトは今でも高い状況です。

90年代の終わりに、成果主義というのが一時的に流行しまして、成果で正当に評価するというムーブメントは起りかけたのですが、逆戻りをしまして、成果主義は死語に近いような状態になっています。プロセスは、わかりやすく言えば、成果を上げなくても評価されるということです。つまり、ある程度の折り合いがついた仕事の進め方をしていれば、それなりの評価を得ることができる。逆に言えば、成果を上げたイノベーターのような人々に対しては、必ずしも高い評価がつくわけではないということになっておりまして、昇進・昇格に際しても成果にそれほどウエイトを置かれていない実態がございます。これは、3ページに整理をしております仕事における自律を阻害するものの一つの特徴なのではないかと思えます。

また、仕事のマネジメントの進め方、ジョブのアサインの仕方なのですが、ご承知のとおり、ゴールをあまり明確にせず報告・連絡・相談を受けながら仕事のゴールを見定めていくというマネジメントスタイルは、今でも主流でございます。報連相というのは、外国人から極めて評判が悪い。自分を信用していないのかと大体反応するわけでありませうけれども、つまり適宜モニタリングして報告を受けながら「だったら、こうしようか」ということでゴールを見定めていく方式なので、すり合わせ型の業務遂行として、日本の風土に合っているのかもしれませんが、逆に言うと初めからゴールが見えていないので、マネジメントが関与しないと前に進まない、極めて生産性が低い状態が続きます。

ダイバーシティにおいても、時間制約がある人たちは、自分で判断しながら進めていくほうが非常に効率は良いのですが、いちいちマネジメントに報告をしなければいけないという時間がロスになっていて、効率を下げているという実態がございます。これは現場の中では古くからの慣習でありながら、様々な問題について、ネックになり始めているマネジメント形態だと思えます。

一方で、キャリアの自律を阻害するものですが、残念ながら、日本人に対するデータをとってみると、多くの方々は自分のキャリアを自分で決めるという考え方は持っておられない。

5ページのところに、データを示しております。5万人ぐらいを対象としてやった調査結果ですが、自分自身のキャリアの展望を持っていて、それに基づいて自己学習しているというのを“キャリア自律”と考えたのですが、全ての正社員の8.7%しかいない状況となっております。大多数の方々は、自分のキャリアは会社にお任せになっているという実態が、数字からも見て取れるわけでありませう。

この傾向を生み出している背景にあるのは、日本の正社員制度の“非限定性”なのかと

思います。自分自身で幾らキャリアプランを立てて「自分はこうなりたい」と考えても、予期せぬ職種転換とか、予期せぬ転勤などがございます。

本人の意向が重視されている転勤は、全体の4%しかなくて、96%は会社側の都合で決められているので、いきなり転勤と言われれば、もともと立てていたキャリアプランはほぼ無になってしまいます。そうすると「最初から考えても仕方がないではないか」ということになるわけです。このデータを6ページに付けております。

もう一つは、不明確なキャリアパスの問題で、外国人を採用するときに、キャリアパスが明確であることというのは、非常に重要な要素になるのですが、残念ながら明確になっておりません。

明確でないということが一つと、もう一つは昇進・昇格に対しての階層が非常に多いという点です。7ページをご参照ください。一般社員の等級数は平均して12.8階層ございます。じわりと上がっていかねばいけないわけです。その結果として、昇進に時間がかかります。日本は遅い昇進が特徴であります。上場企業の場合、課長職への標準的な昇進年齢は39.9歳、40歳です。部長は46.8歳なのですけれども、グローバル企業のトップ就任年齢は40代が主流になってきていますので、日本は40代後半で部長になって、大体社長になるのが60歳ぐらいになってしまうので、この実態だとグローバル競争で戦えないのではないかと思います。こういうことで、昇進もなかなかされないということも、外国人から見た場合、日本企業は魅力的に見えないことになっているのだらうと思います。

以前、産業競争力会議の中間整理のときにも、日本の雇用システムについては、グローバルに通用するプロフェッショナルの育成には不向きであると整理をされておりますけれども、いわゆる日本的雇用慣行の主要な特徴の部分が、高度外国人の活用の部分と照らし合わせると、コンフリクトを起こしていると考えております。

そのために、リテンションできずに、早期に離職をしてしまうことになります。外国人の留学生のところについても、10ページに気になるデータを付けていますが、私たちが調査したところによりますと、「外国人の特性を重視して留学生をとっている」が38%あるのですが、「日本人でも、外国人でも、何でも構わないから、戦力になれば良い」という考え方も33.1%で、しかも両方ともに○をつけている会社は結構な比率で存在します。外国人らしい視点が大事だといって採用するのですが、入社すると“日本人化”してしまうパターンにはまることが多く、真のダイバーシティとはちょっと外れているところにいるのかと思います。結果として、ダイバーシティ経営と働き方改革に取り組んでいる企業でも、イノベーションを出し続けて生産性を生み出す構造にはなっていないということが言えると思います。

ダイバーシティを起点とした労働生産性向上モデルなども、私たちは分析しておりますが、マネジメント改革からプロフェッショナル人材育成というあたりにネックがあり、うまく機能するものになっていないのではないかと感じているところです。

最後に、テレワークの本格導入をお勧めしているのですが、日本的雇用慣行を一つ突き抜けて、新しい現場における人材活用をするために、テレワークの推進がかなり有力な変

化のきっかけになっていることが、最近見えてきております。目の前から部下がいなくなることは大変な好機でありまして、オフィスではほとんど集中ができていないが、テレワークは創造的な仕事に適するということで、ワークライフバランスも推進されますし、自分で仕事のやり方を決めることに非常に馴染んでいます。フランスでは週2回程度テレワークをすると、会社とコミュニケーションする3日と、自分が集中して物を考えてつくり出す2日間というバランスになり、大変良い仕事の仕方ができているということが随分言われ始めてきております。新しいテクノロジーやツールを使えばテレワークは十分回りますので、最後に付け加えさせていただきました。

ありがとうございました。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

大久保所長、どうもありがとうございました。

続きまして、東京ガス株式会社の桑名人材開発室長から、プレゼンをお願いいたします。

○桑名東京ガス株式会社人事部人材開発室室長

ご紹介をいただきました、東京ガス人事部の桑名と申します。

本日は、東京ガスのダイバーシティの取組全般のご紹介とともに、中でも、女性活躍推進のところについてフォーカスをして、お話をさせていただこうと思っております。

まずは、お手元の資料をご覧くださいと思いますが、会社概要についてです。1885年の創業で、従業員数は単体で8,000人、うち19%が女性の社員となっております。主な事業は、都市ガスをはじめとするエネルギーの供給事業でございまして、電力・ガス全面小売自由化により環境変化が起こっておりますが、それを第2の創業の時期と受けとめまして、ガス事業だけでなく、電気も、また海外事業にも、事業領域及び事業展開を行うエリアを拡大している最中でございます。

こちらに主な事業内容を書かせていただいております。メインの都市ガス事業ですが、加えて最近では、電力にも力を入れておりまして、4カ所の発電所を保有するとともに、今、お客様の件数が100万件を突破しております。ガスと電気をセットで販売することと併せて、サービスによる差別化、海外事業の展開など、今、幅を広げようとしているところでございます。

本題のダイバーシティについて、ここからお話しさせていただきます。弊社では、ダイバーシティの取組みを重要な経営戦略の一つと位置づけております。その理由は二つです。

1点目は、多様化する価値観及び時代の変化に対応するためであり、特に弊社の場合は、ガス事業のみで130年以上事業を営んできたものですから、ビジネスモデルを大きく転換し、多様な商品、サービスを提供する総合エネルギー企業に転身しようとしても、社内の価値観が画一的であるということで、既存の価値観ややり方に捉われない多様性を理解、受容、発揮し合う風土が不可欠であると考えているからでございます。

2点目は、労働力不足に対する対応です。少子高齢化の進展に伴い労働人口が減少して

いくなかで、旧態依然とした価値観や特定の働き方しか認めないような企業風土では優秀な人材が集まらないため、ダイバーシティの進んだ職場環境を整えることは、人材確保の観点からも非常に重要だと捉えております。

東京ガスのイメージしているダイバーシティの進んだ組織というのは、どういうものかということを図にしてみました。旧来型の組織では、社員の価値観が画一的で、上司の指示に従って右へ倣えで、その指示のもとに動くということで、上司の指示レベルまでの組織力しか発揮できません。一方、ダイバーシティの進んだ組織では、一人一人異なる価値観を持ち寄り生かし合うことで、上司の力を超えた組織力が発揮できる。また、社員側のやりがい、働きがいが大きくなるということです。つまり、従業員一人一人の特性に期待し、企業が成長する基盤として活躍してほしいという思いを込めて、この取組みを進めております。

弊社のダイバーシティの取組みは、2013年度にダイバーシティの推進担当者を設置したことからはじまっております。その後16年度には、専門の組織を設置しまして、社長のコミットメントも発信するなど、取組みを加速してまいりました。また、今年度からは、人事部主導の取組みに加えて、各部門との連携を進めるとともに、働き方改革などとも連携して、さらなる浸透を図っております。その結果、「くるみん」をはじめとする各種認証の取得や女性役員の誕生など、少しずつではありますが、成果が出始めているところでございます。こちらが社長によるトップコミットメントです。

このように、ダイバーシティに関わる様々な取組を進めておりますが、本日はこのなかでも「女性の活躍推進」についてフォーカスして、お話しさせていただきます。女性活躍推進を進めるには、四つのポイントがあると考えております。①採用、②制度による支援、③女性が活躍できる環境整備、④管理職比率の向上の四つでございます。

これらの取組みを通じて、女性の絶対値を増やしていくとともに、活躍できる領域を広げる横の広がり、管理者層を増やす縦の広がり、現在この両方を拡張していこうと考えております。この四つについて簡単にお話しさせていただきます。

1点目の採用についてですが、採用の際には男女のバランスなど一切考慮せず、優秀な学生を採用することに徹しております。その結果として、年々女性の採用数は増加しており、現在新入社員の4人に1人が女性という状況でございます。弊社は、文系出身者と理系出身者の比率が3対7ということで、理系人材の方を多く採用しております。その内訳で見ると、文系の中だけでは6割強が女性となっております。女性比率の低い理系の学生の2割強が女性ということで、文系と理系で比率は違いますが、トータルすると4人に1人は女性という状況でございます。

2点目の制度面での支援ですが、世の中の水準に比べると、手厚い制度が用意されていると考えております。例えば育児休職ですが、子供が3歳に達した時まで取得できます。育児勤務も、希望すれば、6年生修了時まで取得できる仕組みとなっております。最近では、「配偶者同行休業制度」を新設しました。これまでは夫や妻の海外転勤や留学に際し、そのタイミングで会社を辞めざるを得ないことが多かったのですが、この制度を作ったこ

とにより、仕事を続けられるようになりました。

このように制度は整ってきているのですが、実際の運用面はどうかということで、実績を少しご用意しております。女性社員の3人に1人が現在、育児をしている女性の比率です。育児休職からの復職率は100%、平均勤続年数を見てもほぼ男女の差はございません。即ち出産、育児の後も定年まで仕事をする女性が殆どということでございます。これらの数字から、仕事と育児の両立を可能とする環境整備は整いつつあると感じております。

男性の育児参加についてですが、配偶者が出産した男性社員のうち、育児休職または配偶者出産休暇の取得の割合を算出してみましたところ、約80%となっております。女性が育児中も活躍するためには、男性の育児参画も必要ということで、男性も育児に参加しやすい環境づくりにも引き続き努めてまいりたいと考えております。

3点目が意識・意欲の向上です。制度が整い、活用も進んできてはいるものの、女性活躍をさらに進めるためには、まだ課題もあると考えております。それは、本人の意識及び上司の理解です。2016年に実施した「ダイバーシティの意識調査」を見ますと、女性社員は成長・登用の機会について男女差を感じています。なかでも、育児勤務中の女性の5割から6割は、時短や休職が自分の評価に影響することを上司から説明を受けているという答えをしております。これが人事部としても、大きな問題であると捉えております。

一方で、管理職志向を見てみますと、女性全体では、まだ男性に比べて低いのですが、総合職の括りで限定して見てみますと、50%から60%は管理職志向を持っています。この結果から、男女差によらない成長・登用機会の付与ですとか、時短や休職を理由とする不適切な評価の撲滅、また女性の意思表示を後押しするような仕掛けを強化したいと考えております。

その一つが研修でございます。28歳という早期に自らのライフイベントや自分らしい働き方と向き合う研修、キャリア開発セミナーを開催したり、育児休職からの復職時には本人はもちろん、その上司も集めて、それぞれに研修を行いまして、両者の意識のギャップを埋めるような取組みを進めております。

4点目が女性管理職比率の向上についてです。ご案内のとおり、政府が掲げる目標は、2020年に30%達成となっておりますが、弊社はそもそも社員に占める女性比率が19%と少ないことを踏まえ目標を引き直し、2020年に10%とする目標を掲げております。アクションプランを策定し実行することで、現在足元で7.1%と、これまでのところ着実に上昇してきております。このように申し上げますと、女性だけ下駄をはかせているのではないかと誤解を招きかねないのですが、昇格者に占める女性比率を過去3年間分、平均してみたところ、社員全体の女性比率とほぼイコールとなっております。このことから、女性だからといって厚遇もされていないし冷遇もされていないことがお分かりいただけると思います。

こうした取組の結果ですが、「なでしこ銘柄」をはじめとする様々な認証をいただいております。こうした認証を取得することによる、例えば投資家からの評価アップなど、数値的なメリットは把握できていないのですが、少なくとも採用活動における企業選択の基準の一つとして、しっかり機能しているという手応えを感じております。

先ほどの意識調査のなかで、ダイバーシティ推進のために必要な取組みは何かと聞きましたところ、上位三つの回答は正に働き方改革に直結する内容でした。東京ガスでも、生産性向上と社員の健康維持の観点から働き方改革を進めており、以前よりフレックスですとか定時退社デイといった取組みは導入しているのですが、さらに2016年度には「ワクワクワーク」という名称でプロジェクトを立ち上げ、三つの観点から取組みを加速しております。昨年4月からは、在宅勤務やモバイルワークも導入し、育児中の女性にとっても働き方の選択肢は広がったという状況でございます。

このように働き方改革が進み、長時間労働に対する評価や意識が変わること、そして違いを受入れて、お互いさまの意識が根づくことによって、生産性向上はもちろんですが、ダイバーシティマネジメントの実現にも大きく寄与すると考えております。

最後に、本日は女性活躍推進を中心にご説明してまいりましたが、東京ガスのダイバーシティは、障害者や女性など特定の誰かのためだけに行う取組みではなく、従業員一人一人の特性を大切にしたいと考えております。全ての社員が生き生きと働いて、持てる力を最大限発揮すること、それこそが生産性向上を実現するうえでの大きな推進力となり、ひいては、エネルギー自由化時代の東京ガスの競争力を支える底力にもなると考えております。

以上で説明を終わらせていただきます。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

桑名室長、どうもありがとうございました。

続きまして、一般社団法人留学生支援ネットワークの久保田事務局長から、プレゼンをお願いできればと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

○久保田一般社団法人留学生支援ネットワーク事務局長

ただいまご紹介をいただきました一般社団法人留学生支援ネットワークの久保田と申します。私からは外国人留学生の就職支援の現状と対応策のお話をさせていただきます。

私どもの団体は、もともと2007年から2012年まで経済産業省と文部科学省が実施していた「アジア人財資金構想」という事業の自立化の団体となります。「アジア人財資金構想」という事業は、簡単に言うと、海外から優秀な学生をリクルーティングしてきて、2年間日本企業で働くために必要なビジネス日本語と日本のビジネス慣習を教育で学習し、インターンシップを経て、最終的に日本に就職するというプログラムです。本プログラムを通じて全体で約2,000名の海外の学生が参加し、約7割の学生が日系企業に就職しました。その事業が終わり、自立化という形で、事業を継続していく目的で作られた社団法人です。

実際に何をやっているのかというと、一つが就職支援事業です。「留学生就職支援ネットワーク」という留学生向けの就職ナビの運営を行っております。このサイトは、誰でも参加できるわけではなくて、大学に公式事業として参画いただいて、その大学の在学生在が使えるという仕組みにしております。現在、100の大学が加盟しております、約3,000名

の留学生が毎年利用しています。登録企業はというと、日本のグローバル企業も登録していますし、地域の中小企業も登録しており、現在約850社が累計で登録を行っております。このサイトは、内閣府が中心になっている「外国人材活躍推進プログラム」にも選定されています。

また、教育機関の就職支援ツールの提供ということで、「留学生のための就職活動ハンドブック」を作成して無料で配布しています。このハンドブックは、日本の就職活動がどのように行われて、どういうことを準備しないとイケないのかを解説した教本です。また、日本語教育用のツールとして、「アジア人財資金構想」の経験をもとに「留学生のためのビジネス日本語ハンドブック」を作成し、ビジネスシーンで必要な日本語レベルの教材として利用されております。さらに、「留学生のための自己分析・企業研究ワークブック」は、留学生に一番足りていない自己分析と業界企業研究を補強するための教本として作成したもので、無料で約1万部を毎年作って各教育機関に無料で提供しているという活動をしています。

企業向けや教育機関向けのセミナー事業も行っています。一つは留学生向けの就職支援セミナーで、関東地域だけではなく、全国地域の大学にお伺いして留学生向けの就職ガイダンスを行っています。また、企業向けの採用・活用セミナーも開催しています。私はJETROの「新輸出大国コンソーシアム」の専門家も担当しておりますので、本事業の枠組みで全国各地においてセミナーを開催しているところです。

また、教育機関向けの留学生就職セミナーも、毎年東京と大阪の2拠点で、大体参加者を250名ぐらい集めて、就職ノウハウ等の情報を提供しているところです。これは年間100件ぐらいのセミナーを開催しております。

あとは、留学生のOB・OGのネットワーク構築、日本留学の魅力発信、留学生の支援団体のネットワーク構築を含め、この五つの事業を中心に、政府から金銭的な援助をもらうことなく、政策に補完するような事業を運営している団体でございます。私個人も今まで政府が行っている様々な留学生の就職支援施策に何らかの形で参画してきた経験がありますので、本日はその経験を踏まえてお話したいと考えております。

まず留学生の就職状況の現状はどうなっているのかという点ですが、現在留学生の就職率は、卒業生に対しての実際の就職と考えると、約30%になります。日本人学生の就職率は、現状97%超となっている中で、留学生が3分の1しか就職できていない状況です。ただ、数え方の基準が違っており、日本人学生の就職率の場合は、いわゆる就職希望者が母数になっています。この数値を日本人学生の就職率の算出基準に合わせると、ある統計データによれば、日本でそのまま卒業した後、就職したい留学生が約6割と言われておりますから、そのなかでどれぐらいの就職率になるかというと、それでも約5割です。日本で就職を希望しながら、実際に就職できない学生が約半分いるというのが、現状となっています。

一方、企業における外国人採用・雇用についての課題については、右側のグラフをご覧ください。色々な課題がありますが、上位を占めるのは、採用というよりむしろ定着につ

いてであり、いかに定着させるかという課題が重要という印象を受けます。

留学生の就職に係る課題というのを図にまとめてみました。受入れ側の日本企業と、実際の求職側の留学生、またそれに関わる教育機関の間に、大きく立ちはだかる壁があり、その一つが日本語の壁です。日本企業の多くは、依然として社内公用語を日本語としており、日本語ができないと就職できないというのが実状です。また、日本独特の採用文化の壁もあります。雇用制度もありますし、あと大きいのは採用基準の違いです。採用時期や方式の違い、選考方法です。こういったところが壁になっています。

もう一つが求人情報の壁であり、最近大都市圏については、色々な民間事業者をはじめ外国人採用をお手伝いする事業が増えてきたのですが、地方に行くと全く事業者が存在しない地域もあります。大都市圏と地方の格差というのが非常に大きいというのが言えます。

外国人留学生の定着のところでは、日本の企業文化の壁があります。評価や処遇、キャリア感の相違、効率より慣習を優先させる仕事の進め方、曖昧なルールなど、こういった点で就職できてても定着に繋がらないという壁が存在するのかと思います。

教育機関、留学生、企業の各当事者における課題を見ると、まず教育機関においては、日本独特の採用文化の壁という点で、日本人向けの就職支援は全国どここの大学でもやっており、留学生にもイベントに参加してくださいと誘導するものの、実際に留学生はあまり参加しないというのが実状です。また本来であれば、日本人学生と比べて就活に対する知識量が少ない留学生に対して、日本人とは別に就職支援を行う必要があると思いますが、実際にはそれがあまり行われていません。厚生労働省の統計情報によると、約4割以下の大学しか留学生に特化した就職ガイダンスを実施していないというデータもあります。大学側からすると、財源不足や人的資源の不足、ノウハウの不足、こういったものが原因で留学生に特化した就職支援ができていない現状です。

次に留学生側から見た課題はというと、日本の就職活動への理解不足から、特に業界・企業研究を全くやらない留学生が非常に多い状況です。そうすると、母国でも有名な日本の大企業や有名企業などにしかエントリーしないという傾向が非常に強い。これは、日本人以上に強い傾向が見られます。また、日本語に関していうと、最近留学生の数で増えているのは非漢字圏からの留学生で、特にベトナムやネパールの学生が急増しています。話す、聞くというのは、アルバイトなどをしているとある程度できる学生は多いのですが、読み書きの部分は漢字圏の学生に比べて、教育の時間も短いこともあり難しい状況です。一方、最近大学等では入口から出口まで、全て英語で授業を行うというイングリッシュトラックのコースが増えていますが、卒業時に日本語能力がほぼないため、優秀であるものの、日本語がネックとなり就職できないところの壁があるのかと思います。

企業側の課題についてですが、資料にあるピラミッドを見ていただくと、一番上にある大企業では、最近国内の留学生よりも海外のトップ校から直接リクルーティングする企業も非常に増えてきています。留学生の採用目的別に分けていくと、いわゆるブリッジ人材やインバウンド人材、ダイバーシティ、優秀な人材であれば国籍不問という目的のもとで採用しているところが多いと思うのですが、一方で慢性的な人材不足のため、日本人の

代替要員として採用を考える企業も相当数増えていると思います。

また、大企業や有名企業にエントリーが集中し、中小企業との間で採用力の格差が生じています。実際に外国人材の採用経験がある企業は、継続的な採用が可能となっている一方で、新たに採用を検討する企業は採用の母集団の形成に非常に苦労している傾向にあります。もう一つは求人情報の壁のところの説明しましたが、地域格差が非常に大きい面があります。

留学生の就職支援施策を進めるにあたっては、出口の部分と入口の部分を一体で考えていかなければいけないのですが、そもそも卒業後のキャリアが望めない国に留学生の増加が見込めるかどうかという点で、出口のところで失敗すると入口が破綻する可能性があるという大きな問題点として、教育機関にあるのかと思います。

留学生採用に関わる政策を整理してみました。そもそも「政策の目的は何か」という点で、今まで実施されている政策は、いわゆる経済成長が目的なのか、それとも人材不足対応が目的なのか、それらが混在しながら動いているような印象を受けます。「ターゲットを誰にするのか」ということで、左と右でピラミッドを作りました。左側が人材側のピラミッドで、右側が企業側のピラミッドですが、「どこどこをマッチングさせるのか」という点で、ここの部分でミスマッチが生じているという感触があります。

また、政策をどのような方法で実施するかについて、先ほどの壁をどう乗り越えるかというのが政策になるのだと思いますが、企業を変えて国際化を促していくのか、それとも留学生側を変えて、日本語や日本文化を理解してもらうのとどちらが早いのかというと、学生側をカスタマイズする方が比較的短期間ででき、マッチングにつながるため、今まで重きを置いていたのは外国人留学生を変えていく政策だと思います。

ここで関わってくるのが変化の時間軸とモチベーションであり、時間軸のところでは、先ほど言ったように外国人留学生であれば、短期間でその部分を変えることはできる。ただ、企業側は変化するのにものすごく時間がかかります。留学生と企業が何を重視しているのかというと、留学生は就職が目標になってくると思うのですが、企業は定着ありきで採用する考え方を持っているところが多いので、定着の算段がついたところで初めて採用に踏み切るケースが多い。人材不足が深刻化しており、企業側が変わらないと人材が採れないため、ようやく変わり始めたところですが、企業のモチベーションが変化するにはすごく時間がかかるというのが課題だと言えます。

したが、政策を考えるうえで大事なことは、企業を変えるか、留学生を変えるかという目的をどちらにするか、それを別々に考えないといけないということもありますし、どこどこを結びつけるのかも含めて、政策を立案していく必要があると思います。

時間になりましたので、これで終わりたいと思います。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

久保田事務局長、どうもありがとうございました。

それでは、自由討議に入る前に、事務局からこれまでの雇用・人材分野の会合で、議論

されてきたことについて、簡単にご紹介したいと思います。

お配りしているもののなかで、右上に参考資料と書いてある、これまでの会合の論点整理という表題がついているものをご覧いただければと思います。

多様な人材の活躍という点では、時間や場所を選べる多様な働き方を認めるということが、生産性を高めることにつながっていくのではないかと。特にプロフェッショナル人材、大久保事務局長のタレント人材と同じだと思いますが、こういう人材の比率を高めていくことが生産性の向上につながっていくのではないかと。

そのためには、三つ目の〇ですけれども、企業側でジョブ・ディスクリプションをはっきりさせていく。労働者側も自分で何ができるかということを見つけていくことが必要なのではないかと。四つ目、それに見合った処遇体系を普及させていくといったことが必要なのではないかという議論がありました。

多様な採用機会の拡大のところでいきますと、グローバルには良い人材を採用するためには学生の卒業時期が異なるなかで柔軟に対応しているのに、日本の場合には、新卒一括採用にこだわっているところで、ここが世界で競争するうえでの日本にとってのハンディキャップになるのではないかと。通年採用できないのかという視点です。

次の〇ですけれども、産業界がどういう人材を望んでいるかということが、必ずしも大学に伝わっていないのではないかと。ある意味では企業が能力を問わず一律の初任給を設定するというので、逆に言うと、大学で何を学習しても同じではないかと思われる点にもなっているのではないかと。

次ですけれども、そういうプロフェッショナル人材を活用していくところで、まさに就「職」型の人材管理を発展、普及させるためにも、多様な正社員、副業、兼業、雇われないうちの働き方という、就業ルールを柔軟に変えていく必要があるのではないかと。

そういうなかで、特に副業、兼業のところについては、今は解釈上、労働時間を通算して労働基準法を適用するようになってはいるけれども、これでは、現実的には難しいので、もうちょっと過度な負担を負うことのないように健康管理を行える方策ができないかと。

めくっていただきますと、そういうなかで、人材育成のあり方として個社完結型の採用・育成から、もうちょっと大学と企業が知恵を出し合って、協働して、人材を育成・採用していく。そのための一つの手法として、インターンシップを質、量ともに拡大していくことが重要ではないかと。

そういうなかで、前回も議論しましたがけれども、1日インターンシップというのではなく、もっと長期で課題解決型の、単位認定ができるような、そういう教育効果の高いインターンシップであれば、例えばそこで得られた学生情報を採用に活用することが本当にいけないのかどうか。こんな問題提起もございました。

また、外国人材の活用につきましては、国内企業側でフェアな処遇の評価とか、キャリアプランの明確化をしていかないと、外国人が来てくれないのではないかと。そういうことをしていかないと、今、3割にとどまる外国人留学生の国内就職率は上がらないところで、どうやって学生側のニーズと産業側のニーズをマッチングさせていくのか。

9月卒業の外国人留学生の場合、4月入社の新卒一括採用では、卒業まで半年間しかない状況の中で就職活動をせざるを得ず、就職活動の期間が限定されているため、日本企業の採用慣行の見直しを促すべきではないか。

各省が外国人材の受入れ、留学生の国内就職支援をばらばらに施策の展開をしているなかで、統一的に何かできないか。その中で、例えばJETROが役割を果たすことができないかどうか。

それも含めて、今、大久保所長からありましたけれども、どういう分野で、どういう人材を受入れるのかというところの戦略が策定されていないですし、その効果検証という仕組みもつくるべきではないか。

こうした点につき、これまでの雇用・人材分野での構造改革徹底推進会合でご意見とさせていただきます。

こうしたことを踏まえまして、自由討議でお願いしたいと思っておりますけれども、今日の自由討議は二つに分けてと思っております。

最初に、女性・外国人も含めて多様な人材の活躍を企業側とするためにはどうすれば良いのかといった点、そして、それに伴いまして、まさに多様な選考・採用機会の拡大、この二つのテーマについて、自由討議をお願いしまして、その後、第2部で、外国人材のところに焦点を当てまして、高度外国人材の受入れ、留学生の就職支援を後半で、自由討議をお願いできればと思っております。

それでは、一つ目の議題で、多様な人材の活躍促進、ダイバーシティ経営、多様な選考・採用機会の拡大の点につきまして、ご質問、ご意見、プレゼンテーションを踏まえた自由討議をお願いできればと思っております。よろしくお願いいたします。

○金丸副会長

それでは、私から質問させていただきます。

本日は、お三方、ご説明をありがとうございました。端的にというか、ストレートにお聞きしたいのですが、桑名さんにお聞きしたいのですが、社長がここで写真を持たれて、ダイバーシティを標語にされておられるわけです。色々な政府の認定も受けておられて、それでも東京ガスさんの採用は、新卒一括採用なのではないでしょうか。

○桑名東京ガス株式会社人事部人材開発室室長

新卒一括採用でやっております。

○金丸副会長

ダイバーシティ経営をうたっていて、外国人も採ろうとか、色々なことが書いてあるにもかかわらず、なぜ新卒一括採用をされているのか、そのメリットがあるのか、あるいは変えられないとすればどういうことで変えられないのか、お聞きしたいと思います。

○桑名東京ガス株式会社人事部人材開発室室長

できれば私どもも、通年採用化できれば良いと思っていますのですが、採用に割ける人員には限りがありまして、労働市場にたくさん人材が出てくる時期は、今の日本では、どうしてもその時期になってしまっていることになりまして、良い人材をとりたいと思うと、その時期に少ない人数で、効率的にやるという選択肢をとらざるを得ないのです。

○金丸副会長

今のご説明をお聞きになって、大久保さんはどのように思われますか。一理あると思いますが、今の学生の分母で外国人を採るといっても少数だから新卒一括採用に頼りますと。先ほどの久保田さんの話では、外国人留学生の中には9月末に卒業する学生もいます。そうすると、我々はずっとギャップを持ち続けながら外国人を採用しようと言っている矛盾を抱えますが、何をどうすれば変わるのでしょうか。

○大久保株式会社リクルートワークス研究所所長

効率化の問題はずっと言われ続けてきているのですが、採用選考だけに限って言えば、新卒採用の効率はそれほど高くないのではないかと、あるいは効率がちょっと落ちてきているのではないかと思います。特に学生からの入社希望が高い、採用力の高い企業については、比較的効率よく採用できているのかもしれませんが、そこまでいかないほとんどの企業にとっては、新卒採用の一連のスケジュールとか、たくさんの学生の中から選考するプロセスとか、あまり効率は良くないと思います。実際にコストも新卒一括採用にはかかります。

むしろ効率化の問題というのは、入社して導入教育をやるときにある程度まとまった人数ができるというところに効率を求めているのだらうと思いますので、通年採用においても、幾つかの入社時期をコントロールすると導入教育の効率を上げられるので、その辺のところに、解決の道があるのではないかと考えています。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

小林会長、どうぞ。

○小林会長

久保田さんの5ページの人が変わる方向と企業の国際化という分類で、きれいに整理されていると思うのですが、大久保さんのほうで言われた高度プロフェッショナルなり、かつてはホワイトカラー・エグゼンプションとか、3～4年前から産業競争力会議で大分議論してきたところが、今回裁量労働制も含め、国会でも大分停滞しています。これが日本の現実だと思うのです。

一方では、かなり労働系の人たちは、相変わらず時間管理にこだわって、本質的な質というか、生産性の議論がほとんどできていないというのは所与の条件です。日本の労働市

場といたしますか、企業の置かれた状況の中で、そうはいつでもそんなことは待ってられないということで、かなりの大企業なのか中堅かは別として、海外のM&Aをやって、大企業ですと半分ぐらいが連結的には社員も外国人です。そうすると、むしろ向こうの会社、色々な何百という関連会社から持ってくるほうが、特に外国人という意味でもよほどダイバーシティという意味ではやりやすい。

その辺の実際のデータといたしますか、少なくとも3割、4割は、外国人労働者というか、数値的にはなっているわけで、かなり研修を含めて、日本に来てもらって、これはレイヤーによって違います。トップももちろん取締役として、逆に本社に迎えるというのもあるでしょうけれども、そういう流動性をやったほうが、今の政治状況の中で待っているより競争は有意になるのではないかと思えるのですが、その辺をどうお感じになっているかというのが一つです。

私も12月2日入社なのです。45年ぐらい前ですけども、留学から戻ってきて、どこかに行くところはないかといって、人事部に電話して、就職は終わっているということだったのですが、そうはいつでも、私は研究職だったので、研究所を紹介してもらって12月に入社しました。

いつの時代も、かなり個人的な問題もあるのではないかと。当然、通年採用のほうが理想的です。自動車会社の日仏の委員長をやられているフランスのシュヴァイツァーさんによると、日本の労働市場といたしますか、企業で最もハンディキャップを背負っているのは、雇用の流動性がないというか、「通年採用をやれないことではないか」という人もいるぐらいです。

確かに人事部からすれば、ちょっとは効率が悪いかもしれませんが、効率以前に、例えばJDドットコムという、アリババの次に争っている越境のeコマースの会社でびっくりしたのは、やたらでかい部屋で面接ばかりやっているところは何なのだと言ったら、毎日200人採用して、そのかわり毎日100人やめていくということで、世界ではそれが普通ではないか。そういうなかで、時間的に間に合うのかという危惧を持っているのですが、その辺の感想をお聞かせ願いたいと思います。

○久保田一般社団法人留学生支援ネットワーク事務局長

1点目なのですけれども、現地で採用して日本本社に逆出向みたいな形で呼んでくるというのは、大手の企業を含めて多くはなっていると思います。

ただ、ポジション的なところで、世界中をぐるぐる回る人、とどまらずに移動していくという観点であれば、それはそれで多分良いと思うのですが、日本企業が求めているのは、日本企業の本社で幹部候補となり、ある程度長く働いてほしいというニーズがあるので、日本本社での外国人採用と海外企業のM&Aは両軸でやっていかないといけないところはあると思います。

その時に、どうしても問題になるのは、先ほどの話でもあった日本企業の定着するための処遇や評価であり、長く働いてもらうための仕組みでいくと、海外から逆出向で来る人

間もそうですし、日本企業でずっと働いてもらう人もそうだと思うのですけれども、少しずつグローバルスタンダードに変えていかないと、長くは働いてくれないところはあると思います。

結局は、短期間で働いて、成果を上げてもらって、それをぐるぐる回すやり方もあると思うのですが、今の日本の大企業でも完全に成果を上げたら、その分処遇が欧米並みにぐっと上がるような仕組みをとっているところは少ない状況です。それができれば、流動化が進み、優秀な人材が2～3年でころころ変わっても問題ない仕組みになると思うのですが、日本全体の雇用している人との比較でいくと、その方向に全部かじ取りを切るとするのは昔からの慣習があるため難しいと思います。やはり両軸でやっていかないとはいけません。

2点目の通年採用のところについては、基本的に通年採用をしたから人材がすごく採りやすくなって増えるかという点、多分それは違うと思っていて、日本の大学でも秋入学を行っている大学はまだ一部で、ほとんどの大学は4月入学、3月卒業というタームで動いているので、通年採用にしたところで、海外から直接リクルーティングするところも含め、数の部分で行くとそんなに影響はないのではないかと思います。

大手企業でも通年採用を始めているところは増えており、良い人材を採るために、企業が仕組みを変えればチャンスが増えるという考え方だと思います。先ほど時間軸のところで行った「時間がかかる」というのは、要は企業が問題視して良い人材を採るために社内的な体制を変えるところまで行き着けば、勝手に企業はやっていくと思うのです。メリットを感じるとか、どうしてもこれをやらないと採れないという形で、そのモチベーションになるかどうかというのは、結局競争の問題だと思うのです。今は、それをやったら、先進的に良い人材がとれるという環境があるので、それがわかっている企業は体制を変えてやり始めているのです。

ただ、多くの企業が実際に体制を変えていないというのは、まだそこに行き着かなくても、採れる人材がいると考えているからで、今の人材が全く採れなくなった時に一斉に仕組みを変えていくと思うのです。結局、企業任せのところまで変えていくしかないのか。それを生ませるような競争原理が働いたときに、次々と日本企業は変わっていくのかと思います。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

久保田事務局長ご発言の競争原理に関しですが、大久保さんに全体をどう見ているのかをお聞きしたいと思います。先ほど一括採用が効率的かどうかという点につき、企業によっても違うのではないかとのお話もございました。

例えば産業界全体を三分類すると、第一に、経団連参画企業の中でも、人事では勝ち組の企業、第二に頑張らないと優秀な人材がとれない企業、優秀な人材をとることに四苦八苦し何かをしなければいけないと思っている企業、第三にそもそも経団連に参画する気がない企業、就職協定が関係なく積極的に外国人材を採用しており、むしろしないといけな

い、かつできる企業、以上三種類に分類した場合のそれぞれの分類の企業の状況につきお聞かせいただけますでしょうか。例えば通年一括採用でメリットを受けている企業とそうでない企業、どの企業が何を換えようとしているのか、中途採用や外国人材採用を促進しメリットを感じている企業、あるいは採用せざるを得ないところに追い込まれている企業等に分類できないでしょうか。例えば5年、10年後の人材獲得の状況を想定すると、競争が激化するなか現状が続くと、イノベーティブな人材が獲得できなくなるのではないかと、という声もあると思うのですが、どのように見えているかお聞かせいただけますでしょうか。

○大久保株式会社リクルートワークス研究所所長

新卒採用市場全体が国内で閉じています。日本の学生は余り海外で就職はしませんし、日本企業が海外学生を採りにいくこともすごく少ないです。閉じた新卒日本人市場になっているのが、大前提です。

現在のルールは大企業向けのルールだと思っていまして、逆に一部の大企業を除くと現状のルールでは内定を辞退される比率が非常に高い。多くの企業にとっては、余りに採用効率が良くないのです。実は採用効率が良くないということは、多くの人が気づき始めています。

さらに半分以上の企業は、新卒採用で人を採用しようとしても充足しない。必要な人員を充足しきれない。採用できなかった分をどうするかというと、中途採用に回します。中途採用に回しても採用し切れず、また次の新卒採用に回すという採用できない循環が続いています。そういった企業では、新卒と中途採用はきれいに分かれておらず、混在している状態になっているというのが、私の俯瞰的な全体的な理解です。

一方で、人は採れないなかで外国人採用に積極的になるかということ、そうはならない。新卒採用をしている企業全部のなかで、外国人を採用したことがある企業は1割です。今後採用してもよいと思う会社が他に1割です。足しても2割にしかならず、相変わらず日本は閉じた採用活動にとどまっているというのが全体の俯瞰図だと思います。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

桑名さんにお聞きしたいのですけれども、東京ガスの場合は、女性活躍を推進されているとの話がありましたが、それ以外で東京ガスの業務展開に沿って中途採用を増やしていく、あるいは海外のトップ大学から採用してくる、インターンを実施するなど、全体のボリュームは別問題として、今後の採用方針について教えていただけますか。

東京ガスは「経団連雇用政策委員会」の委員長会社だと承知していますが、経団連で「優秀な人材獲得のために、どのように変わっていかなくてはいけないのか」といった議論が行われているのかどうか、ご存知であれば聞かせていただければと思います。

○桑名東京ガス株式会社人事部人材開発室室長

中途採用について、おっしゃっていただいたとおり、特に電力分野、海外展開等、これ

まで経験のない事業領域に拡大しておりますので、それらの分野に専門性を有する人材を増やしていきたいと考えており、まさに力を入れているところです。規模は大きいわけはありませんが、エージェントを活用した中途採用に力を入れています。

また、外国人採用については、日本国内での通常の採用の中で、日本語でのコミュニケーション力さえあれば国籍は関係なく採用しておりますので、そのハードルがあるわけではございません。

経団連の議論は、私もワーキングに参加させていただいていますけれども、参加企業の悩みがそれぞれ違うものですから、「いつも議論がかみ合わない」というのが正直な印象でございます。

弊社は、非常にクリーンに採用活動をやっているため、優秀な学生がいても、6月1日前に他の企業に内定を出されてしまうと逃げられてしまうもどかしさを感じながら採用活動を行っているところがあります。

今朝も、まさに新聞報道がありましたように、就職協定自体のあり方を改めて議論することですので、注意深く見守っていきたいと考えております。

個人的には、学生のことを考えますと、全くルールがなくなってしまった時に、学生がどう就職活動をすればよいかわからなくなるかもしれないという懸念も持ちつつ、一方で採用解禁が6月1日からと縛られてしまうことで優秀な人材を取り逃すこともありますので、ルールはありつつ目安ぐらいの位置づけになっていくと良いのではないかと考えています。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

小林会長、どうぞ。

○小林会長

桑名さんの資料の14ページ目「女性の活躍」のところで、管理職比率が現在ちょうど7.1%と、三菱ケミカルと同じぐらいの数値です。東京ガスは特にヘルメットをかぶって行うような作業が多い企業であるため低めなのかもしれませんが、政府の2020年に30%にするという目標に対しせいぜい10%を超えるくらいにしかならないと感じます。全体のKPIについてある程度データを踏まえているか、またそれらのデータを外挿した場合の現時点の予想割合について、どなたかお分かりでしょうか。

○渡邊内閣府大臣官房審議官（男女共同参画）

内閣府の男女共同参画局です。

現段階では、どの辺になるかという見込みは、今、まさにそれぞれ頑張っているところなので。

○小林会長

出さないのですか。

○渡邊内閣府大臣官房審議官（男女共同参画）

取り組んでいただいている状況ということですが、具体的数字は今日は手元に持ち合わせてございません。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

副大臣、どうぞ。

○越智副大臣

ありがとうございます。

大久保さんに一つお伺いしたいのですけれども、今日のプレゼンをお伺いして、この問題の本質を的確にプレゼンいただいたと思っています。

人材が活躍するうえでの二つの自律が阻害されているというご説明につき、そのとおりであると思います。日本型の雇用慣行が変わっていくということは重要で、その一つの手法として、テレワークをお示しいただいたと思っています。

この日本型雇用慣行があることにより、外国人材、タレント人材が入りにくい、新産業への人材の供給ができない、企業の収益性が上がらないと言え、逆に言うと、慣行が変わることで大きく日本社会は変わると思っているのですが、大久保さんの今までのご経験やご知見で、テレワーク以外に雇用システムを変革する起爆剤があれば教えてほしいと思いました。

○大久保株式会社リクルートワークス研究所所長

ありがとうございます。

私の頭の中で考えるときは、12ページの図を念頭に置いて考えているのですが、ダイバーシティ経営や働き方改革が進んでいってもその先の要素がそろわないために、全体として労働生産性を上げるレベルまでに達していないのです。

評価とマネジメントがネックになっている部分は大変大きいと思っていまして、それに加え、人材育成においてプロフェッショナル人材というよりは、どちらかというとゼネラリスト人材を重視してきたところが大きいのだと思います。

ただ、普通にやれば時間がかかってしまうため、何か短期的に一気に刺激を与えて変化を作る切り口がないのかと思った一つがテレワークで、もう一つが副業です。この二つは、やり始めると、ほかのものを変えざるを得なくなってくるので、本気でやればかなりインパクトがあると思います。

テレワークに関し、テレワークをやり始めると、目の前で報告を受けながら、暫時、目標を調整していくことができなくなりますし、評価制度のプロセス評価ができなくなりますので、これまでごく日常的にやっている日本的な現場の雇用やマネジメント風景を変え

ざるを得なくなるので、短期的に変える方向としては力があるのではないかと考えています。副業にも似たようなところがあるので、この二つの施策は、現状を変えていくときにパワーを持っていると思います。

○越智副大臣

ありがとうございます。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

今の関連で大久保さんにお伺いします。プレゼンさせていただいたなかで、まさに企業がこれから生産性を上げ、グローバルに競争していくために、優秀な人材に来てもらうことが企業自身の成長力になると言われていたと思います。その点について、恐らく企業の経営者レベルでは共有されているのではないかと思うのですが、それがなかなか進まないのは、経営者レベルと人事部レベルの間に意識に差があるため現実を変えるのは難しいからということでしょうか。

もしそうであれば、優秀な人材に多く来てほしい時にこそ、多様な人材を受入れ、採用し、きちんと評価をしている企業であるということ、例えば労働市場や資本市場にアピールしていくことにより、企業の評価は上がり得るのかをお聞きしたいです。

経産省で、まさにダイバーシティ経営全体の中で、女性だけではなく外国人材の受入れ、中途採用等の実施も含め、経営全体をどう変えていくのかということが、イノベーティブな企業になるための鍵であるという報告を出しておられます。経産省もしくは省庁横断で、まさに企業が労働市場や資本市場に発信する等、これまで実施してきた取組みを超える内容の取組みを実施しているか、また、もしまだ取組みを実施していない場合には良いアイデアがあるかという点で大久保さんと経産省にお聞きしたいと思います。

○大久保株式会社リクルートワークス研究所所長

先ほど私が12ページにお示した図では、ダイバーシティを経営戦略として考えようとする際には事業プロセスに手を入れなければいけないことを示しています。働き方改革により結果的に労働生産性に結びついた企業は、人事施策だけ変えているわけではなく、事業の収益の上げ方や儲け方そのもののプロセスを変えている企業が大半です。そういう意味では人事施策だけ変えることで達成するのは、ほぼ無理だと思います。経営トップの直下で、事業運営側と人事側から人材を配置した部門等で、経営にかかるストーリーをつくらなければいけません。

経済産業省も、ダイバーシティ経営の次の段階の取組みである「ダイバーシティ2.0」に取り組む企業を表彰する「100選プライム」を構築しています。戦略ストーリーとしてダイバーシティ経営の全体図を描き、それを未来の従業員や株主にも伝えて進めていくというやり方ですので、このような全体感がなく個別の人事施策を実施するのみでは前に進まないのではないかと考えています。

○中石経済産業省大臣官房審議官（経済産業政策担当）

お手元に配られている資料4に、成長分野への人材移動とタイトルがついておりますが、4ページに、今、ご紹介のありました「ダイバーシティ2.0」というものがあり、まさに大久保所長にも委員としてご参加いただいて、昨年、経済産業省においてガイドライン及び報告書をまとめました。

資料4の4ページであります。まさにそのうちの一つの肝は視点1の経営陣の取り組みです。

2月21日の会合の資料4の4ページになりますが、「ダイバーシティ2.0」という思いを込めた2.0の意味には、まさに最初の第一段階は人事部の方を中心にやってこられたわけですが、全社的な取り組みを展開する必要があるという意味が含まれています。

特に、ダイバーシティ経営を経営戦略として位置づけて取り組むことで、企業としての価値をいかに上げていくか、付加価値を高めていくかという観点が重要です。

そのなかで、経営陣の取り組みもあり、現場の取り組みもありますが、現場も人事から言われ無理にやっているといった感想を持つ現場もありますが、そうではなく、ダイバーシティの取り組みが現場の力も高めるといった共通認識の下で、いかに組織の末端まで浸透させていくことができるかが求められます。

もう一つの御質問の資本市場との関係につきまして、どのような取り組みをしていくかということにつきましては、私どもは、昨年、価値共創ガイダンスを別途まとめ、その中ではいわゆる無形資産としての人的資産について、企業がいかなる価値を持っていて、その価値をいかに高めていくかといったことに取り組んでいるところです。

いわゆるSDGsというキーワードもありますが、そういったガイドラインを用意し、その中でいかに人材の価値を高め、どういうものを蓄積しているかを発信していき、資本市場で評価をいただき、その結果、企業の対応が進んでいくという取り組みをしたいと考えています。

以上です。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

小林会長、お願いします。

○小林会長

今の中石さんの話で、ESGも比較的定性的な議論になりやすいと思いますが、価値創造や経営戦略については、こういう多様な人材の採用なり、ダイバーシティを促進することにより出てくるメリットを集約したものと良いし、戦略ストーリーも重要だと思えます。また、定量的な評価について具体的に考えていますでしょうか。

○中石経済産業省大臣官房審議官（経済産業政策担当）

今申し上げました価値共創ガイダンスの際に、フォローアップとしてさらに事例を集めておりますが、色々な企業の中にはストーリーテラープラス様々な数字、KPIを設定し、それを発信した企業もいらっしゃいます。

そういったものの中からベストプラクティスを見ていきたいと考えていますが、現在のところ数字として出てくるのは、比率や、採用人数、管理職数になっており、企業の付加価値にいかに関係しているかという数字は、現在勉強中です。そこをうまくできれば、企業にとっても目に見える形で成果や効果が分かると思いますし、また、発信ができると思います。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

ありがとうございます。

ほかの一つ目の議題について、質問・コメントはございますでしょうか。

金丸副会長、どうぞ。

○金丸副会長

人材分野に関する議論は尽きないしゴールがない気もする。先ほどの新卒一括採用の効率性について、大久保さんの見解と桑名さんの見解がやや分かれていましたが、両方正しいと思うのです。

我々はどのような企業をイメージして人材戦略を議論しているのか、まず前提条件ではっきりさせるべきではないかと思います。

現在、政府が行おうとしている労働時間の上限規制、高度プロフェッショナル制度、裁量労働制があります。裁量労働制は議論から落ちてしまいましたが、政府の働き方改革の会議で次のとおり申し上げました。現在多くの創業者がおり、アントレプレナーが現れてきましたが、その創業者等のおかげで大きくなっている会社は、現在議論している法律が創業した当時に既にあったとしたら多分創業できなかったらということ。その創業者たちが生み出した雇用数は計算すると相当なものになるはず。現在政府で行われている議論にはこの視点が欠けているとずっと思っています。

私は2人で創業しましたので人を獲得するのに苦労しました。人の獲得になぜ苦労したかということ成長中の企業だからです。成長しているが会社としての歴史が浅く小規模な会社にはトップ大学の学生は入社してくれません。バブルが崩壊したにもかかわらず、学生たちは安定を求めているとテレビのニュースで見てショックを受けました。アメリカではトップ企業になればなるほどベンチャー志向ですので、私はアメリカのトップ企業に行き、自分で外国人を採ってくるころからスタートしました。

先ほど久保田さんがおもしろいことをおっしゃっていましたが、定着は考えたことはなかったです。定着は考えるべきではないし、考えられない気がつきました。まず経営者側と社員は同床異夢で、私はできるだけ長くいてほしいと思っても、社員はできるだけ短期間で我々の会社の知見を全部入手し次のステップに行きたいと思っています。3～

5年間この会社に貢献してくれれば「それでよし」とするしかなく、野球のメジャーリーグのプレーヤーをとってくるのと同じだと思って採用していました。

新卒一括採用は大企業ができることで、我々は毎日でも採用する必要があり、人手不足のため創業以来ずっと通年採用を実施しているといっても良いくらいです。政府で実施される議論は大企業中心の議論であり、私が創業したときからやっているようなことをまだやれずに議論していて追いつけてない、それではイノベーションには乗り遅れます。

我々はイノベーション競争の中にいるので外国人材を現在も採用していますが、それは分野別でランキングをとった時に優秀な人材から採用したいというシンプルな理由によるもので、その優秀な人材がたまたま外国人材であるということです。

新卒という言葉も良くないと思います。大学を卒業して社会に出る時に専門性を持っている人と全く専門を持っていない人に分かれるのにもかかわらず同一に議論している。高度プロフェッショナル制度や裁量労働制も3年の職務経験を持つ人が対象であると言っています。新卒から既にプロであったり、あるいは大学在学中からプロのような人がいるのにもかかわらず、現状と噛み合わない議論をしているために世界とのギャップは大きくなっています。このような国にイノベティブな人を呼ぶといってもイノベティブの定義もない状態です。

以前、ファナックさんを「構造改革徹底推進会合」にお呼びしました。ファナックは海外に製品を輸出しているということからグローバルカンパニーで、国内工場ではロボットがロボットを作っています。それでもスーパースターが必要だとおっしゃっていたのですが、それでも人事体系はそのスーパースター用の人事体系にはなっていないとのことでした。三菱銀行さんも「構造改革徹底推進会合」にお呼びし、色々な事をFinTechでやっているとおっしゃっていたのですが、人事体系はないというお話だったのです。やるべきことはわかっているのだけれども、なぜできなくて、なぜやらないかという、今のコーポレートガバナンスは、あるプロセスを経て決定されたものだからです。本来は政府がとやかく言える筋合いではない。日本政府は大企業を変えようとするのは諦め、東京ガスは東京ガスに任せればよいです。従業員も含め東京ガスと東京ガスの株主が考えることです。それで良いのではないか。

何が言いたいかというと、東京ガスが自由にやろうと思ったり、フューチャーが自由にやろうと思ったり、三菱ケミカルが自由にやろうと思ったときに、邪魔になる法律だけは作ってほしくない。応援はしても良い。ガイドラインを作成するのは良いかもしれないけれども、それを法律にするのはやめるべきではないかと思います。政府がやっていることが建設的なのか分からなくなりました。本音で言うはずとこう思っているのです。

厚労省も、「働き方未来2035」の提言を出し、それを受けてではありませんが、「働き方改革会議」を加藤大臣のもとで開催し10回議論を実施しました。今回労働市場改革につき3点セットで進められてきましたが、1点落ちてしまったので、それであれば全部引き下げ、じっくりもう一回議論すべきではないかという気がしています。今日の会議の趣旨ではないのですけれどもね。

以上です。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

ありがとうございました。

それでは、次の議題に移りたいと思います。高度外国人材の受入れに関してでございます。文科省と経産省から簡単に資料のご説明をいただきたいと思います。

まず文科省から外国人留学生の就職支援につき、資料4のご説明をお願いいたします。

○信濃文部科学省大臣官房審議官（高等教育局担当）

資料4です。

実は12ページが落ちていましたので、先ほど別途お配りしましたので、これを12ページとみなしていただければと思います。参考資料の一部です。

1ページを見ていただきますと、基本方針ということで、これは今の基本方針ではなくて、非常にトラディショナルな昔の考え方がここに書いてあります。昭和の時代から平成の初めの頃は、何を考えて外国人留学生を受入れていたかということ、国際化、外国との相互理解、友好親善であり、人的ネットワークをつくり、そういう友好関係の上に外交上の大きな意義を持たせる、こういうものがもともとの外国人留学生受入れの考え方でありました。

そういうなかで平成20年に関係六省で「留学生30万人計画」をつくりました。これが後の日本再興戦略のKPIにつながってくるわけですが、このときも、高度人材の受入れとも連携させながらという一文しかなく、今、考えている日本で外国人留学生を活用するという発想は、余り強くなかったわけであります。

そういうなかで、先ほど申し上げたとおり、平成25年に「日本再興戦略」が策定され、下に書いてある「2020年までに30万人に増やす」という考え方ができました。ただ、申し上げたような経緯がありましたので、このときもグローバル化に対応する人材力の強化という項目の中で30万人の目標を作ったもので、これとは別に高度外国人材の活用という外国人をどう活用するかという点については別の項目で議論されていたということであります。

こういう経緯はあるのですが、文科省では留学生をしっかりと日本の国内に取り込むことも大事であるため、2ページにございますが、平成25年に検討会を設けて報告書をまとめました。「世界の成長を取り込むための外国人留学生の受入れ戦略」というタイトルの報告書です。

まさに申し上げたタイトルのとおり、日本の発展を図るために外国人留学生の受入れを戦略的にやっていくという考え方にに基づき、重点分野、重点地域をしっかりと決めて留学生を受入れることを決めました。

そのうえで、③のとおり、我が国の大学等を紹介する留学フェア、海外に出て行って留学生をスカウトするフェアをやっているのですが、そこに企業にも参加いただき、学生に

は必ずしも大学だけではなくて将来の日本企業も見据えて理解を深めてもらうための取組みを行っております。さらにはインターンシップなどを通じて就職支援を行う。こういった戦略で臨もうということを決めたところでございます。

具体的に何をやっているかは、3ページ以降であります。

その前に今申し上げた重点分野、重点地域、受入れの部分をどのように整理したかについては、参考部分の10ページですが、国費で外国人留学生を受入れ、その際先ほど申し上げたような重点分野をしっかりと位置づけ優先的に採用するというを行っております。

さらに地域につきましては、分野の中で応募があった個々の応募について、重点地域については点数を高くし、採択をしっかりとしていくという取組みを行っているところです。

これが受入れの部分です。

次に留学生の国内での就職の促進についての取組みですが3ページにございます。これは日本学生支援機構、JASSOがやっており、『就活ガイド』というガイドブックを作り、日本語、英語、中国語、韓国語で展開をしております。

二つ目にありますとおり、就職支援のガイダンスということで、各大学におります就職支援担当の教職員等が留学生に対するインターンシップや就職支援の事業の説明や取組みの紹介を行っております。

三つ目ですが、企業から見て大学の就職用の窓口がはっきりしないということなので、留学生向けの就職担当窓口のリストを整理し企業側にお示ししております。

加えまして、4ページにございますが、「留学生就職促進プログラム」を昨年度から始めております。これは先ほどの久保田事務局長の説明にもございましたけれども、壁がある、難しい課題があるということなので、そういうものを打破するための取組みを産学官でやろうということで、先ほどの説明にありましたとおり、例えば日本語の能力、採用慣行や働き方に対する理解がなかなか進まないという課題がありますので、こういったスキルをしっかりと学んでいただくために、大学、自治体、経済団体がコンソーシアムを作りプログラムを実施するという取組みを行っております。

下の絵にありますとおり、真ん中の色がついた部分がプログラムの活動の部分でございます。この周りには色々な奨学金、先ほどお話したことや厚労省、法務省、経産省の取組みもつながってくるようになっております。

ここまでが現状です。5ページに今後何をしていくのかということにつき、我々が考えておりますことを何点かご報告させていただきます。

1点目は、「留学生就職促進プログラム」の成果を水平展開していくということで、先ほどのプログラムでできました教材やスキル標準のようなものを各大学に広め横展開していくことを考えております。

二つ目は、JETROの実施するセミナー等において、就職支援に積極的に取り組んでいる大学、こういった情報を提供することを考えております。

3点目は、「日本留学海外拠点連携推進事業」というものがございまして、ここで国内の就職に関する情報も発信するもので、先ほど追加いたしました最後の12ページに当たる

資料です。従来から海外に留学のリクルートのための拠点が4カ所ございまして、渡日の前から帰国後まで一貫して留学をサポートするという取組みを行ってまいりました。

先ほどご紹介しましたが、この活動をもう少し強化するために留学フェア、学校訪問等をより拡充をし、留学生のネットワークを作っていく、先ほど申し上げた四つの拠点を増やしていく等に取り組みたいと思っておりますので、こういうなかで先ほどの留学だけではなく、その後の就職につながる部分の情報の提供等、色々なサポートを行っていきたいと考えているところでございます。

以上です。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

ありがとうございました。

それでは続きまして、「高度外国人材の受入れ拡大」につきまして経済産業省から資料5でご説明をお願いいたします。

○石川経済産業省貿易経済協力局長

ご説明させていただきます。

1 ページ目をご覧ください。先般の会議でも、小林会長から「各省の施策にばらばら感があって、JETROなどをうまく使ってプラットフォームのようなものに持っていけないのか」というご指摘をいただいております。

それも踏まえまして、1 ページ目につき、特に中堅・中小企業においては人材不足感もかなり高いということで、左側でございますが、JETROが調査をしましても、企業と留学生の交流会、出会いの場ですとか、教育機関、大学だと思えますけれども、そういったところの情報交換会、こういったものがあればぜひ出たいというご要望があります。

また、資料右側ですが、個別企業に私どももヒアリングなどをさせていただいておりますが、例えば最初にありますのは、人事担当者が各省のホームページを一つ一つ見て、チェックしているため、「各省の窓口を一つにまとめてもらえるとありがたい」という指摘です。次に、「出会いの場所や交流の場があると良い」ということです。その下ですが、「そもそも外国人採用について、まだやったことがないので出だしのところをどう探せば良いかわからない」といったご指摘もいただいております。

2 ページ目でございますけれども、各省庁の施策ということで整理をさせていただいております。これが全てというわけではないと思っておりますけれども、一番上の「留学生就職促進プログラム」につきましては、ご説明があったように文科省の管轄です。

2 番目の「外国人雇用サービスセンター」は厚労省の管轄です。

3 番目の「留学生就職支援ネットワーク」は、まさに今日来ていらっしゃる久保田事務局長のところでは、

4 番目のインターンシップですと、経産省ということで、各省の施策が情報提供、インターンシップ等それぞれやっているということでございます。

これをプラットフォームにしていくということでございますけれども、3ページをご覧ください。全く新しいものを考えるというよりも、JETRO及び関係省庁が連携して、従来、中堅・中小企業の輸出や海外展開を支援するという観点から「新輸出大国コンソーシアム」というものをつくっております。

これは、政府関係機関から、左側でございますけれども、商工会議所とか、金融機関などのご参加を得て、官民の関係団体が連合して支援をしようというプラットフォームでございますが、従来、約7,000社の中堅・中小企業に登録をいただいております。それぞれの施策をニーズに応じて使っております。

下に専門家とございますが、輸出、海外展開、または法務等様々な分野の専門家をここにリテインさせていただいております。個々の支援をさせていただく。今日、お越しの久保田事務局長も、この専門家としてご登録をいただき、サポートをいただいているところでございまして、これをベースに使うのが一つの方向としてあるのではないかと考えております。

4ページ目でございますけれども、JETROにおきましては、ここにありますように、全国各地で様々な外国人活用に関するイベントを行っておりますが、こういったイベントも含めて、関係省庁の施策をもっと集中的に提供をする。また、各省の施策に、JETROが相乗りをさせていただくことが必要ではないかと考えております。

5ページ目でございますけれども、以上のようなことも踏まえ、経産省、JETROといたしましては、一番左側にありますような、ワンストップ・サービスについて、具体的に実現していきたい。

また、そのうえで、右側の二つにありますように中堅・中小企業向けに重点的に情報提供やサポートをするという支援措置も、具体的に検討していきたいと考えております。

6ページ目については、先ほど申しましたようなワンストップ・サービスのイメージですけれども、もちろんこれは大企業も含まれ、中堅・中小企業に限らず情報提供を幅広くしていこうということでございます。

7ページ目でございますが、こういったことをやる場合には、関係省庁の外国人関係の施策について、タイムリーにかつ迅速に情報をJETROに集めさせていただくことが必要になるかと思っておりますので、こちらの事務局ともご相談しながら、関係省庁の連絡会議、既に文科省でも「留学生30万人計画の関係省庁連絡会議」で関係省庁の政策を集めるような会議がございますけれども、そういったものの活用も含めまして情報が集められるような枠組みをご相談していきたいと考えております。

そのうえで、8ページにもありますように、ジョブフェアの開催といったことも含めて、やらせていただきたいと思っております。

最後に一言だけ、お手元に青い表紙で『高度外国人材活用資料集』というものをつくっておりますが、JETROがつい最近、特に外国人材の活用これから取り組もうという方々に対する基本的な情報をまとめさせていただきました。これは関係省庁の政策をやや跨いだ内容になっておりますけれども取りまとめをさせていただきました。後ろの18ページあた

りから成功した中小企業の例などを載せさせていただいております。

最後の22ページに記載しておりますとおり、各県にJETROの事務所がございますので、ホットラインということでここにお電話をいただければ情報提供のスタートを切らせていただいただけるという設定をさせていただいております。こういったことを活用し、ワンストップのプラットフォームの構築を図りたいと考えております。

以上でございます。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

ありがとうございました。

以上、文部科学省、経済産業省からご説明いただきました。

高度外国人材をどのように受入れ、かつ日本企業で活躍をしてもらうか。特に外国人留学生の就職支援をどうしていくのか。前半に久保田事務局長からもプレゼンをいただきましたとおり、留学生の受入れにあたってはまさに入り口段階と出口段階がそれぞれあると思いました。産業界が必要とするような留学生を呼び込めていないのではないかという問題意識、他方、企業側の方も留学生が就職したいような企業になっていないのではないか。この辺りの課題について、文科省、経産省等が様々な施策を実施していますが、やや大学側寄りの施策や企業側に対する施策等、様々な施策のご紹介もございましたので、それをトータルで、システムとして留学生の就職支援も含めて外国人材に日本で活躍してもらうことができるかどうか。この点につきましてご質問、コメント、自由討議をしていただければと思います。よろしく願いいたします。

小林会長、お願いします。

○小林会長

データに関し、文科省資料の8ページの留學生が希望する職種、採用した外国人留學生の主な職種を示した表と、久保田事務局長の資料のピラミッドと見合わせた時に、ビジネス日本語、ビジネス教育を受けた留學生の比率が非常に高いという点はどのようにどう読めば良いのですか。

ピラミッド構造でビジネス日本語、ビジネス教育を受けた人が就職した人の多くを占めているのに、文科省資料の8ページ上では営業・販売職にそのような人が就いているのか。研究開発職に就いた人も比較的多いが、ビジネス日本語、ビジネス教育を受けた人との相関性はどのように見れば良いのでしょうか。

○信濃文部科学省大臣官房審議官（高等教育局担当）

今、小林会長がピラミッドとおっしゃったのは、久保田事務局長の資料にあるものでしょうか。

○小林会長

はい。久保田事務局長の資料の5ページです。あの表では、ビジネス日本語、ビジネス教育を受けた人が多い。中度人材、その他大学・専門学校・日本語学校というのが外国人留学生だと70%ぐらいを占めてしまっている。文科省の資料が指しているのは超高度人材あたりの分類ということなのですか。

○信濃文部科学省大臣官房審議官（高等教育局担当）

これは必ずしもそうではなくて、留学生全般です。

○小林会長

そうすると、専門学校や日本語学校に通った人が営業・販売職に就いていると見るべきなのですか。

○信濃文部科学省大臣官房審議官（高等教育局担当）

その関連ははっきりしませんが、多分そうであろうと思われます。

○小林会長

それにしてもかなり偏っていて、日本として特にIT、バイオ等にフォーカスした学問領域の人材が欲しいという点からみると相当乖離しています。研究開発職に28%が就いているのでそういう部分にこのIT、バイオ等に就いた人材が入っているのかもしれませんが。

○信濃文部科学省大臣官房審議官（高等教育局担当）

確認をしないと正確にはお答えできませんが、右側の研究開発は、必ずしも研究所だけではなくて、企業などの研究開発業務も入っていると考えると、小林会長がおっしゃったような企業側の必要とする人材ニーズに、もしかしたらこの部分が該当しているのではないかと思います。

○小林会長

わかりました。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

今の関連で、どういう対応関係なのかという問題意識につき言及がありましたけれども、実際に文科省の資料で希望する職種と実際に就職した職種にずれがあるというミスマッチにつき、結局就職できないということにつながっているのか、そもそもプールとしての留学生側のレベル感やあるいは理系人材の別でミスマッチが生じているのか等、どう解釈すれば良いか、久保田事務局長からも何かコメントがあればお願いします。

○久保田一般社団法人留学生支援ネットワーク事務局長

私がピラミッドの説明を先にすればよかったです。私の資料の5ページの外国人留学生側のところのピラミッドにつきご説明します。超高度人材はどういう人材かという、いわゆる海外のトップ校のさらにトップの人材で、今、日本には来ていない人材です。ほぼ欧米に行っています。この超高度人材は日本に来ていないので、ここを対象から外します。その下に位置するいわゆる国立大学に入学している留学生は、間違いなく優秀だと思います。

その根拠としては国立大学の学費が安いことがあげられます。さらに国費による奨学金の量は国立大学の方が、比重が大きい。国立大学については、レベルも教育の質も担保されており、なおかつ奨学金も潤沢にあるため優秀な人材は間違いなく国立大学に集まっていく傾向があるということです。留学生が例えば大手の私立大学、レベルが高い大学、レベルの低い大学を比較して選ぶ時の基準は、大学のレベルもありますが、もう一つ「奨学金をもらえるかどうか」という点が挙げられます。特に非漢字圏の学生は、昔でいう苦学生のように母国で借金をして留学してくる学生が多いので、奨学金の手厚い学校に流れる傾向にあります。そのため中度人材と書いてある中で、例えば大学のレベルに留学生のレベルが比例するかというと、多分比例しないと思います。レベルの低い学校が奨学金を手厚くすることで、学生をより多く集めるという傾向も出てきていることから、そういう大学にピカピカの留学生がいたりするということはあると思います。中度人材というのは私が勝手につくった造語です。

あとは、一番最下層についてです。昨年度、留学生の就職率を3割から5割に上げることを政府が決定した文書があったと思いますが、3割から5割というのは、全卒業生数が母数になる数字かと思います。私は今まで様々な学校の就職ガイダンスなどに行っていますが、確かに優秀な留学生もいますが、一部日本語学校や専門学校などで、そもそも就職するモチベーションや日本語能力が低く、それほど勉強しない留学生も多数います。生活のためだけ、またはアルバイトするだけの日本語能力しかないという学生を日本企業が採用するかどうかといたら多分採用しません。こういった人材が一定数いると思っています。ただ、一番下のモチベーションが低くて日本語運用能力が低い人材をどうにかする必要はあるかという、多分ないと思います。今、偽装留学生、アルバイト目的、出稼ぎ等の目的で来ている学生も一定数います。それを踏まえると、中度人材から上のところが施策の対象になってくると思います。

先ほども議論があった職種についてですが、大きく分けると文系職と理系職の二つがあると思います。現在日本に来ている留学生は圧倒的に文系が多い状況ですが、就職のマッチング効率に関し、理系については日本企業も日本語のハードルをかなり下げています。そのため比較的しっかりした研究で、企業にその研究が応用できるような分野であれば就職しやすい。理系の留学生は文系より間違いなく就職しやすい状況にあると思います。

一方で、文系の職種については、お客様が外国人というインバウンド分野で、外国人へのニーズもありますが、日本人に対応するようなコミュニケーションレベルが必要となるため、非常に高い日本語能力が求められます。漢字圏の学生は、母国の中等教育で日本語

を勉強しており、中には10年近く日本語を勉強している学生もいて、そうした学生は日本語能力試験（JLPT）のN1が取得できます。他方、非漢字圏の学生は母国でそれほど日本語を学習しないため、まず日本の日本語学校に入学して2年間勉強し、そこから専門学校に進学するという流れが圧倒的に多い。4年間程度しか日本語教育を受けないため、JLPTのN2を持っていたら万々歳で、場合によってはN3という学生も非常に多い状況です。そうすると、日本語要件で日本企業のニーズを満たさないケースが多く見られます。

あとは理系で就職できない学生がいるとすれば、博士課程卒の学生など、年齢制限の関係で新卒採用に含められない学生です。30歳オーバーで職歴がないということで、新卒として受入れがたいという点が理系では問題になると思います。

以上です。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

いかがでしょうか。金丸副会長、お願いいたします。

○金丸副会長 ありがとうございます。

そもそも論で恐縮ですが、外国人留学生を我が国に招き入れるというのは何のためかという、先ほど文科省の説明によれば諸外国の成長を我が国に取り込み、それに従う戦略を策定する、重点分野は、医学、工学、農学、社会科学と書いてあるのですが、今の話でいうと実際の就職実態との間にギャップがあります。数値目標は合計で30万人と掲げていますが、この戦略的ポートフォリオをきっちり実行しないと成長を取り込んだことにならないと思うのですが、どうお考えでしょうか。

日本で就職してくれた外国人の留学生が、「その後どうなったか」というトレースが必要です。外国人を招き入れたのは諸外国の成長を我が国に取り込み、我々の成長がさらに加速するように貢献してほしいということだと思うので、そのトレーサビリティ、フォローアップが必要だと思うのですが、それを効率的にフォローアップするようなこともお考えなのかどうかということに関係省庁にお聞かせいただきたいと思います。

○信濃文部科学省大臣官房審議官（高等教育局担当）

最初の質問で、重点分野についてですが、ここは2ページの①に書いてあるとおり、我が国が貢献できる分野というのが、まず基本の考え方だと思っています。つまり日本が得意だったり、現地の国が期待をしている分野をまず4分野選んでいます。

そのうえで、先ほどの国費留学生のところは資料の10ページの赤枠で囲んだところにありますとおり、この4分野に加えて成長戦略分野も設定しております。これはまさに日本にとって非常に価値がある分野ということで、合わせて六つの分野について重点的に人を取り込むこととしております。

○金丸副会長

考え方として、医学、工学、農学、社会科学は、我が国の重点分野ではなく相手国の留学生に貢献できる分野として認定し、その国の留学生に来てもらうことでなぜ諸外国の成長が我が国に取り込めることになるのでしょうか。そのストーリーはどのようなロジックなのでしょう。

資料10ページ目にある①の成長戦略分野について、昨年度は人工知能、IoT、ビッグデータ、サイバーセキュリティ、ロボティクス等を大学側に選んでもらったということですが、この成長戦略分野というのは、我が国にとって優秀な外国人材に来てほしい分野であり、②～⑤は相手国の学生が日本で学ぶために来たいと考えている分野で我々が相手国の成長のために提供する教育のことですか。

○信濃文部科学省大臣官房審議官（高等教育局担当）

提供という意味は、先方のためだけにやっているという意味であればそれは違います。2ページの①の下に、例えばと書いてありますけれども、社会科学を教えるのが何で良いのかというと、外国にとっても良いのですが、その国で日本企業が活動するうえでも日本の法制度等について理解が深まっていれば、それはアドバンテージになりますので、ここに挙げた四つの分野というのは先方の関心もありますが、必ずしも先方のためだけではなく日本にとってもメリットがあると考えています。

○金丸副会長

そうすると帰国した留学生につき、日本の法制度に詳しくなってくれたとしても、その後どうなったかというのはトレースをしておらず、多分そうであろうという仮説にしかすぎないと思えば良いですか。

○信濃文部科学省大臣官房審議官（高等教育局担当）

トレースの意味は留学生個人についてのトレースであれば、ある程度はしていますが、例えばこれがそれぞれの国の社会活動や政治活動にどういう影響を及ぼしたかというところまでのトレースはできていません。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

今の関連で、留学生交流の重点分野もそうですし、資料の4ページの「留学生就職促進プログラム」に関してお聞きしたいと思います。「留学生就職促進プログラム」ではコンソーシアムを大学、自治体、経済団体が地域ごとに構築するのだと思いますが、先ほどの久保田事務局長からのご説明にもあったとおり、企業側が必要としている人材につき、「大学側が用意している留学生プールや留学生の育て方に必ずしも反映されていないのではなか」というお話もございました。

そういうなかで、まさに文科省でも外国人留学生を引っ張ってくるという話や、それから4ページにもあるとおり、そういった留学生と企業のマッチングについてどうすれば実

際の企業側のニーズに反映されるような具体的な仕組みになっていくのかということが論点だと思います。「留学生就職促進プログラム」は各省がそれぞれ各パートを担当して実施していますが、それを統一的にするような事務局機能的なものをどこかに設けられているのか、具体的に動かすような機能をうまく作っていくことができるのか。企業側の具体的なニーズと大学側が実際に受け入れていく留学生をマッチングしていくような仕組みに事務局機能をうまくビルトインできると良いし、それが経産省やJETROの取組みともうまく繋がっていくと良いのではないかという感じがします。

本プログラムは始まったばかりだと思いますが、具体的なマッチングや企業側のニーズを大学側に伝える仕組みにつき、現状どのような取組みを実施しているかお聞かせいただけますでしょうか。

○信濃文部科学省大臣官房審議官（高等教育局担当）

おっしゃったような機能はまさに3者が参加しますコンソーシアムの中でどのように回していくかということに尽きると思っています。

平成29年度からということで、今年度から始まりましたけれども、これは全部で12の大学を既に選んでおりまして、これには国立大学もあれば私立大学もあるということです、そのなかでどうやってちゃんと回していくかというのは、我々もしっかり見ていきたいと思っています。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

あとはよろしいでしょうか。

経産省にお聞きしたいと思います。今の話の延長線上で、先ほど経産省の資料の中にもありましたし、小林会長からの以前のご指摘も踏まえ、各省の施策をわかりやすい形で情報発信していくという話がありました。そのためには、関係省庁で行う連絡会議のご提案もございました。そういうなかで、例えばポータルサイトを整備するとか、留学生、大学、企業それぞれにとって色々な情報が集約され、うまく多言語で情報発信していくような仕組みも活用できないかという議論があると思いますが、どのようにお考えになっていますでしょうか。

もう一つは、「各省施策のワンストップ化」というところだけではなく、久保田事務局長からもお話がありましたが、各省色々な施策がありますが、企業側のニーズを大学側に伝える、国内就職の出口を見据えた留学生の呼び込みにつなげていく、各省の施策をつなげていく等を含めたJETROの役割といったものが考えられないか。今、非常に良い方向で経産省でも取り組んでいただいていると思いますが、まさに各省の色々な施策を企業のニーズに合った形での留学生を受け入れ、就職してもらうことで、日本の企業のイノベティブな力を高めていく、そんな取組みにつなげられないかと思いますが、それについてコメントがあればお願いします。

○石川経済産業省貿易経済協力局長

今、ご指摘の点ですけれども、おっしゃるような方向で考えたいと考えております。ポータルサイトのようなものもそうですし、先ほどの私どもの資料6ページにもございますけれども、JETROが国内の各県に事務所を持っていること、さらに、海外にも事務所を持っておりますが、ホームページを見ただけで、パッとわかるかというところとわからない部分もあります。電話をかけて「こういう人を採りたいのだけれども、何かイベントはないか」とか、相談をして「それならホームページのこの部分はどうですか」とか、ある程度直接話をしていかないといけない部分があるのではないかと思います。そういう意味ではデジタルな情報発信と具体的なコンサルティングといったことをやらせていただくということを組み合わせた形でできないかと考えています。

他方、中堅・中小企業などにJETROが接触しているなかでは、外国人材に関する関心も高まってきています。また、規模が大きくない分、4月の一括採用にこだわらず、採れる人材があれば柔軟に採用したいという企業も増えてきているようですので、ここに外国人材に活躍していただくチャンスもあるのではないかと考えます。

ただ、そういう意味でも、これからでございますけれども、関係省庁の枠組みなども含め、情報が有機的にうまく集まり、先ほどの文科省の取組みとこちらの取組みをまさに一体でやれる、また、こちらの企業のニーズが文科省にもうまくインプットできるような枠組みは、こちらの成長戦略の事務局ともご相談しながら考えていく必要があると考えております。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

関係省庁の連携は非常に大事でございますので、再生事務局としても、関係省庁と調整、相談をしていきたいと思っております。

あと何かございますでしょうか。金丸副会長、お願いします。

○金丸副会長

先ほど久保田さんから理系人材と文系人材の話が出ました。企業側は理系人材に対しては、例えば求める日本語レベルを低くしてくれたりする等歓迎ムードだと思いますが、実際には文系の方が明らかに多いとのことでした。それについて文科省は何か考えていらっしゃるのですか。

○信濃文部科学省大臣官房審議官（高等教育局担当）

結局はどういうニーズがあるかに応えて、ちゃんと教育して、卒業して、就職していただくということは大事だと思うので、もしそういうミスマッチがあるのであればよくよく考えていきたいと思っております。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

あとはよろしいでしょうか。

最後に、金丸副会長、小林会長からコメントがございましたら、お願いいたします。

○金丸副会長

今日も政策のメニューのご紹介がたくさんあり、各省は色々な政策をやっていないわけではないと思うのですが、ゴール設定のクオリティーというか、ゴール設定が正しいのかどうかという検証、あるいはゴール設定はもう少し詳細化したほうが良いのではないかと思います。要するに合計値では単純なゴールにすぎませんが、具体的な社会実装まで考えた場合、より具体的に目標値を分解した方が良いのではないかと思います。また、現状のギャップについても色々な意見を集約し、それに対し連携した政策を各省で持つべきではないかと思います。そういう意味ではコンソーシアムのような発想はすごく重要だと思います。

文科省は留学生を大学に入れるだけではなく、その後、我々の国の企業に就職をし、活躍してもらえるイメージをもっと具体的に持つべきではないかと思いましたので、今後ともよろしくお願いします。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

小林会長、お願いいたします。

○小林会長

まさに各府省横串というのは相変わらず一番のポイントだと思うのですが、今日の3人の有識者のお話などをお聞きしていて、生産性アップというのが大きなポイントだとすれば、企業サイドがもう少し競争原理に根差してどういうことをやっているのだろうか、外国人留学生の採用にしても、ミスマッチと同時に本当に採りにいっているのだろうか、ダイバーシティや通年採用にしても、アクティビティーが産官学の中で、特に「産」が案外のんびりしている部分があると思います。個別には、みんな必死にやっていると思います。その情報がなかなか集まっていないということを感じました。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

ありがとうございました。

それでは、最後、越智副大臣からご挨拶いただければと思います。

○越智副大臣

今日も長時間にわたりまして、ありがとうございました。

特に3人の有識者の皆様方には、わざわざ来ていただき、プレゼンをしていただき、お手間をかけましたが、本当に心から感謝を申し上げます。

会長、副会長から言っていたいただいたとおりでありますけれども、この会議では、イノベ

ーションを加速して、生産性を向上させていく、そのために人材力強化ということがテーマでございますので、会長からも色々ご指摘がございましたし、金丸副会長から途中でも本質的なご発言がございましたが、そういった色々なご意見を踏まえ、関係省庁が連携し、引き続き、議論を深めていきたいと思っておりますので、ご協力をお願いして、ご挨拶とします。

ありがとうございました。

○広瀬日本経済再生総合事務局次長

ありがとうございました。

以上をもちまして、本日の会議を終了いたします。

この後、14時50分から会議の中身につきまして、プレスにブリーフィングをさせていただきます。

後日、発言者の確認を経たうえで議事要旨を公開したいと思っておりますので、ご協力をお願いいたします。

それでは、本日は、どうもありがとうございました。