

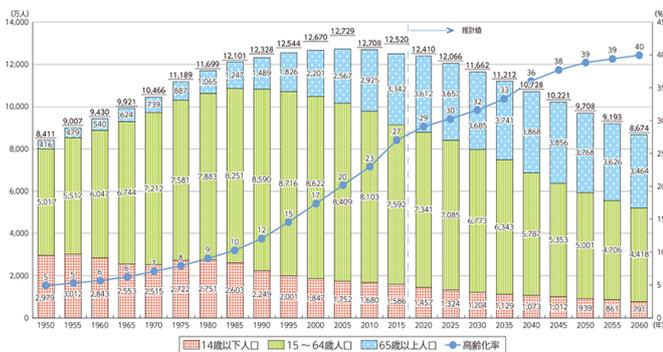
# 日本中小企業における「グローバル人材」の現状比較・分析研究

大阪経済大学 王相宜

## 1. はじめに

日本では、少子高齢化社会の到来に伴い、中小企業における人材不足が深刻化している。図1「国立社会保障・人口問題研究所の将来推計（出生中位・死亡中位推計）」によると、総人口は2030年には1億1,662万人、2060年には8,674万人（2010年人口の32.3%減）にまで減少すると見込まれており、生産年齢人口は2030年には6,773万人、2060年には4,418万人（同45.9%減）にまで減少すると見込まれている。現在、中小企業の60.6%が人手不足の状況であるといわれており、その割合は増加し続けていて、この2年間で5%ずつ上昇してきた。中小企業の人手不足は顕著である。ところが、労働力の中核には15歳～64歳の人口層である生産年齢人口は1995年から減り続け、2000年～2015年の15年の間に1030万人も減少しているのである。総務省の推計によると、この先5年間ごとに200～300万の生産年齢人口が減少と見込まれており、人材不足は業種・企業規模に関係なく起こり得ると明らかになった。もう1つ気になる点は、大学卒業生の92%が就職という就職率の高さにありながら、人材不足となっている現状である。

図1 日本の人口の推移



資料出所：2015年までは総務省「国勢調査」（年齢不詳人口を除く）、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」（出生中位・死亡中位推計）から作成

また、中小企業の外国人労働者採用の現状は、2019年10月で外国人労働者数は1,460,461人。前年同期

比で181,793人（14.2%）を増加した。その増加した要因は、①日本政府が推進している高度外国人材や留学生の受入れが進んでいること。②雇用情勢の改善が着実に進み、「永住者」や「日本人の配偶者」等の身分に基づく在留資格の方々の就労が進んでいること。③技能実習制度の活用により技能実習生の受入れが進んでいること等が背景にあると考えられる<sup>1</sup>。外国人労働者が急増してきた背景には、深刻な人手不足を明らかにしている。

一方、現在の日本中小企業はグローバル化が展開し、グローバル人材の獲得・活用をめぐる国際的競争がますます激しくなっている。激化のグローバル競争の背景にして、日本の中小企業が外国人労働者を専門技術・高学歴人材として、積極的に採用するようになってきた。

上記の点を背景として、日本中小企業の海外展開のために、外国人留学生・グローバル人材の現状を考察し、日本の「グローバル人材」政策を分析し、日本のグローバル人材の問題点を明らかにする。

研究の方法として、①グローバル人材の意味と分析、②先行研究の検討（日本における人材の獲得・活用、中小企業の現状について）、③総務省『グローバル人材育成の政策評価書』を概観する。

## 2. グローバル人材の意味

グローバル人材の定義はさまざまだが、優れた能力を持つ個人は世界中どこでも働くことが可能であり、国境や国籍に縛られることなく自由に移動する人材はグローバルエリートや高度人材と呼ばれる<sup>2</sup>。

総務省（2017）は次のように定義している：「日本人としてのアイデンティティや日本の文化に対する深い理解を前提として、豊かな語学力・コミュニケーション能力、主体性・積極性、異文化理解の精神等を身に付けて様々な分野で活躍できる人材」。具体的に、事業形態や企業規模によってもグローバル人材の要件は異なるが、その中でも、求められる人物像にはいくつかの共通項がある。主な5つの要素が示さ

れた。

#### (1) 語学力

母国語が英語でない国同士においても、英語による商談が主流となっている。英語はグローバルビジネスにおいて必須のコミュニケーションツールと言える。英語での商談ができるだけでなく、英文ビジネスレターや契約書についての知識も求められる。

#### (2) コミュニケーション能力

日本人同士であれば婉曲な言い回しでも分かり合えるバックグラウンドがありますが、異文化を持つ相手にはそうはいかない。外国人とコミュニケーションをとる際に、自分の言いたいことを細部にいたるまで正確に表現する必要がある。

#### (3) 主体性、積極性、チャレンジ精神

未知の世界や居心地の悪い環境に身を置かれても、「面白そうだ」「やってみよう」と前向きな気持ちでチャレンジする姿勢が求められる。また、最後までやり抜くタフネスさも必要である。

(4) 自分で考え行動し、課題を解決しようとする力  
異文化におけるビジネスでは、不測の事態に遭遇することも珍しくない。そのような厳しい環境下においても冷静対応できるように、綿密な情報収集をして事前にリスクに備えるとともに、普段から多角的な視点を持って行動する必要がある。

#### (5) 異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティ

異文化への理解とは、単に相手の文化を認識するだけでは足りない。いわゆる「ダイバーシティ」のことで、相手の文化に配慮したり適切な振る舞いをしたりする姿勢が求められる。また、異文化理解と同じくらい大切なのが、日本人としてのアイデンティティを持つことである。激しさを増すグローバル競争の中、他国には真似できない日本人ならではの視点で製品やサービスを差別化することが、グローバルビジネス成功への鍵となる。

### 3. 日本における「グローバル人材」の政策

#### 3.1 政策の制定背景

平成 29 年 7 月、総務省は「グローバル人材育成の推進に関する政策評価」を行った。「グローバル人材育成の推進に関する政策」は日本の少子高齢化・人口減少による国内市場の縮小や国際競争の激化等を背景に、第 2 期教育振興基本計画（平成 25 年度～29 年度）において、「グローバル人材<sup>3</sup>の育成」が目標の一つとして掲げられ、そのための具体的施策として、

外国語教育の強化、双方向の留学生交流の推進、大学等の国際化などを設定する。これらの目標・施策に関しては、英語力や留学生数などを用いた成果指標を設定した。

具体的政策評価では、①各成果指標の達成状況を分析したほか、施策の効果を把握するため、②グローバル人材の主要な需要者である海外進出企業 980 社に対し調査を行い、実際のグローバル人材の確保状況等を把握するとともに、③その育成の場である大学、中学・高校等における取組状況を調査し、今後の政策の推進における課題等を把握・検証を明らかにした。

#### 3.2 政策評価の結果及び勧告

総務省『グローバル人材育成の推進に関する政策評価』の具体的政策評価では、①各成果指標の達成状況を分析したほか、施策の効果を把握するため、②グローバル人材の主要な需要者である海外進出企業 980 社に対し調査を行い、実際のグローバル人材の確保状況等を把握するとともに、③その育成の場である大学、中学・高校等における取組状況を調査し、今後の政策の推進における課題等を把握・検証を明らかにした。

主にグローバル人材育成に関する施策として、①英語をはじめとする外国語教育の強化、②高校生・大学生等の留学生交流・国際交流の推進、③高校・大学等の国際化のための取組の支援、④国際的な高等教育の質保証の体制や基盤の強化になる。また、グローバル人材育成に関する施策に関する事業の予算額は、①英語をはじめとする外国語教育の強化が 8.3 億円、②高校生・大学生等の留学生交流・国際交流の推進が 350.6 億円、③高校・大学等の国際化のための取組への支援が 100.0 億円となっている。2016 年度は 458.8 億円となっている。

### 4. 先行研究の検討

#### 4.1 日本における人材の採用・活用について研究

守屋（2017）は、優秀な日本人のみならず外国人留学生をはじめ優秀な外国人材を獲得するために、どのようにすれば、採用・雇用・キャリア開発・定着化をはかることができるかについて研究した。その研究の中で元留学生から日本の中小企業に就職した外国人材のヒアリング調査を通して、外国人留学生をはじめとして優秀な外国人材を獲得するために、採用について分析した。

その結果、①日本企業に好イメージを有しながら就職を強く希望しない留学生に対して、日本の中小企業に就職するメリットや日本の中小企業へのイメージの向上をはかることが重要である。②中小企業の人材採用戦略における大きな強みは経営者の顔が見え、直接、当初から接することができることにある。③日本の給与水準(収入)が高い。

遠原(2013)は、日本で多くの中小企業は、依然として留学生の採用は停滞気味である。労働人口の減少によって、不足するグローバル人材の確保が難しくなることで、留学生に着目することが必要となる。また、すでに留学生を採用している中小企業でも、彼らのキャリア観と強い帰国願望をよく踏まえないことによって、戦力として十分に活用しきれていないケースは多いようである。

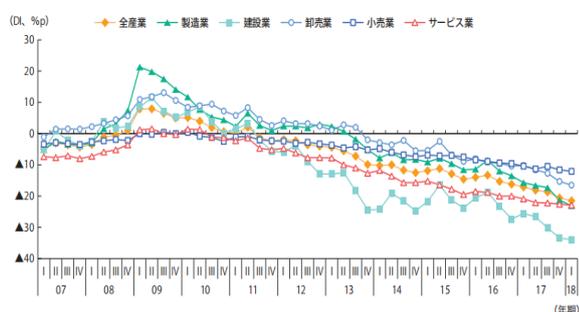
上記のような先行研究によって解明された外国人労働者の不足と採用を巡る問題と課題を踏まえながら、就職を強く希望しない留学生に対して日本企業で就職する原因に示された。

#### 4.2 日本における中小企業人材の現状

中小企業庁の「中小企業白書 2018年版」では、中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」を用いて従業員数過不足DIの推移を確認した。図2を見ると、2019年からマイナス方向に転じ、2013年以降、従業員が不足になった。特に、サービス業と建設業といった業種において人数不足が顕著に表れている。

つまり、業種分野を問わずすべての企業にとって長年の課題である人材不足が深刻化しているのである。これは日本の人口が一貫して減少し続けていき、限られた労働力人口から人材を採用していくこと自体がより難しくなっていくことから、さらに悪化していくといえる。

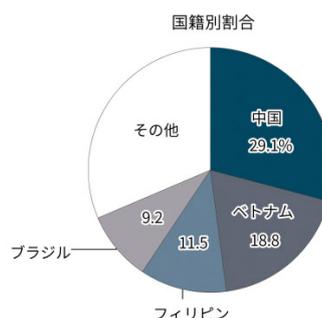
図2 業種別従業員数過不足DIの推移



#### 4.3 中小企業における外国人労働者の採用現状

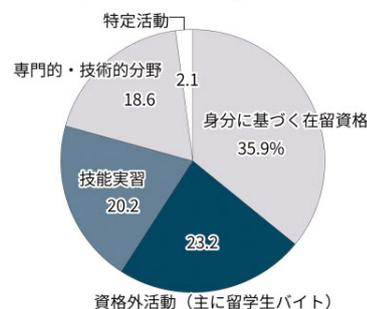
日本政府は、深刻な人手不足を背景に、就労を目的とする新たな在留資格を設け、外国人労働者の受入れを拡大しようとしている。図3、4による、国籍別では中国が全体の37万人と3割を占めトップだ。働く業種は製造業から小売り、飲食まで幅広い。技能実習生が多い24万人のベトナム、15万人のフィリピン、12万人のブラジルと続く。5年前と比べると、ベトナムが9倍と伸び率が最も大きい。

図3 国籍別の状況



資料出所:厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況【概要版】(平成30年10月末現在)から作成

図4 在留資格別の状況

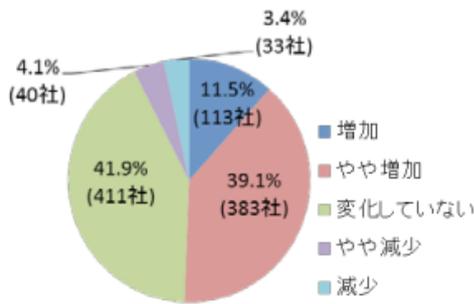


資料出所:厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況【概要版】(平成30年10月末現在)から作成

また、総務省(2017)『グローバル人材育成の推進に関する政策評価』の政策評価(図5)で、「グローバル人材」に当てはまる新卒採用者数の変化(10年間)は、2019年10月まで外国人労働者数は約146万人、前年同期比で約1.81万人(14.2%)

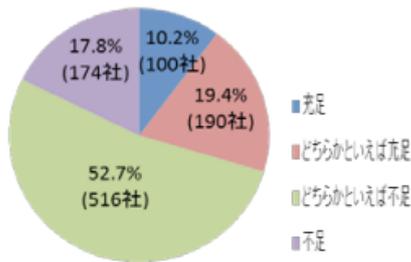
増加した。図6による、海外事業に必要な人材の確保状況は「どちらかといえば不足」、「不足」で70.5% (690社) となっている。このような外国人労働者が急増してきた背景には、深刻な人手不足が明らかである。

図5 「グローバル人材」に当てはまる新卒採用者数の変化（最近10年間）



資料出所：（総務省『グローバル人材育成の推進に関する政策評価』の政策評価から作成

図6 海外事業に必要な人材の確保状況



資料出所：（総務省『グローバル人材育成の推進に関する政策評価』の政策評価から作成

## 5. 考察と今後の課題

これまでの検討において、日本の中小企業ではグローバル人材が不足している現状が明らかになった。一方、外国人労働者が中小企業への就職意識が強くなっている。また、中小企業は外国人労働者に対して、グローバル人材の採用・育成の観点から様々な対応を実施していく必要があることも明白であろう。

今後の課題として、中小企業のグローバル人材育成・活用についての実証的な研究に取り組み、外国人人材採用後の中小企業において、外国人労働者に対して、どのような人材マネジメント手法が企業の人

材を育成するののかについて深掘りしたい。具体的には、外国人労働者に対する就活情報の提供のあり方を検討する。また、外国人採用における必要な情報と人材採用活動を詳しく検証し、外国人労働者の採用・活用に向けたシステムを研究したい。

——注——

注1) 厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況【概要版】（平成30年10月末現在）

注2) 松下奈美子、「「グローバル人材」をめぐる政策と現状」『明石書店』p74、2015年6月5日

注3) グローバル人材とは、同計画において、「日本人としてのアイデンティティや日本の文化に対する深い理解を前提として、豊かな語学力・コミュニケーション能力、主体性・積極性、異文化理解の精神等を身に付けて様々な分野で活躍できる人材」と定義する。

——参考文献——

- 1) 松下奈美子（2015）「「グローバル人材」をめぐる政策と現状」『明石書店』74.
- 2) 守屋貴司（2017）「日本の中小企業の外国人材の採用・活用の現状と課題—中小企業勤務の外国人材へのヒアリング調査と関西の中小企業の事例調査を中心として—」『立命館経営学』56、4.
- 3) 遠原智文（2013）「中小企業のグローバル戦略と人材活用：外国人留学生の活用と定着について」『日本政策金融公庫調査月報』61、38～43.