

中小企業のグローバル人材育成・活用についての 実証的研究

—外国人労働者へのインタビュー調査から—

大阪経済大学 王 相宜

1. はじめに

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。『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、大学卒業者の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。

また、中小企業の外国人労働者を採用現状には、2019年10月ま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。

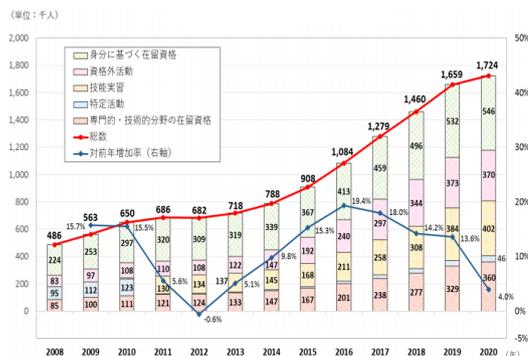
この背景の中小企業として、人材を獲得後の育成は重要な課題である。厚生労働省は、令和2年10

月末現在の「外国人雇用の届出状況」を公表した。図1「在留資格外国人労働者数の推移」を見ると、外国人労働者数は1,724,328人で、前年比65,524人（4.0%）増加し、平成19年に届出が義務化されて以降、過去最高を更新したが、増加率は前年13.6%から9.6ポイントの大幅な減少にした。近年の外国人労働者の増加率で、企業の多くでグローバル人材の育成・活用が企業発展の一つ課題である。

今まで、中小企業はグローバル化が展開し、グローバル人材の育成・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た。

本研究では、中小企業のグローバル化展開のために、外国人留学生・グローバル人材の育成・活用に関する現状を研究し、グローバル人材の「育成・活用」の問題点を明らかにする。また、外国人材獲得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育成に有効なものであるのかについて検証する。

図1 在留資格外国人労働者数の推移



出所：「外国人雇用状」の届出状況まとめ（令和2年10月末現在）より

筆者作成

2. グローバル人材の獲得・活用に関する 先行研究

総務省（2017）において、『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（14.2%）が増加した。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）がある。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。

船越（2019）は、日本企業において、入社時点で国際的な素地がなかったにもかかわらず、グローバルに活躍している人材は、どのような経験を乗り越え、活躍できるようになったのか、ということの研究課題としたうえで、駐在経験の有無に着目し、その有無がグローバル人材の育成過程に何らかの差異や影響を与えるのかについて研究した。その結果は、国際的な活躍に至る「経験」の質や「乗り越え」のプロセスに駐在経験の有無による差異がみられた。しかし、その差異に優劣なく、日本企業で国際的に活躍するグローバル人材の育成には、先行研究の多くが言及する駐在経験が必ずしも必ずでないと考えられた。

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、採用すれば良いについて分析した。

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。就職合同説明会に進んで参加し、優秀な人材獲得につとめることが大切である。③ある国の給与水準と日本の給与水準（収入）に比べて高いである。

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。

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。外国人労働者が中小企業への就職意識が強くなって、グローバル人材を獲得するために、企業の好イメージや就職するメリット、年収などを注目する必要があった。

一方、外国人留学生・グローバル人材の育成・活用について、①育成の観点から様々な対応を実施し、②人材「経験」の質や「乗り越え」のプロセスに駐在経験の有無、③就職するメリットや中小企業へのイメージの向上、④企業での就職キャリア観、⑤人材の資質、スキルなど諸要件に示される。

以上のように、日本で働く外国人労働者のうち、集団の大きさが比較的大きい中国、韓国など東アジアを研究対象として、それぞれの国の研究とその国の外国人労働者の特性を把握することも重要な価値を持つ。外国人に適合した人事制度の開発や人事制度・戦略に、ヒントを与えるものになるであろう。一方、外国人労働者の仕事満足度については、このような研究は少ない。アンケート調査とデータ分析を実施するし、外国人労働者の仕事満足度の状況について研究が必要である。

3. 本研究の目的と方法

グローバル化がますます展開し、中小企業においてもグローバル人材の育成・活用が大きな課題となっている。本研究では、外国人留学生を対象に、グローバル人材の育成・活用に関する現状を調査し、中小企業におけるグローバル人材の「育成・活用」の問題点を明らかにする。また、外国人労働者を獲得後の中小企業において、どのような人材マネジメント手法が企業の発展に有効性をもたらすのかについて検証する。

具体的には、外国人労働者に対するインタビュー調査から、①就職活動する際の優先度とその原因、②入社後の外国人労働者の現状分析、③グローバル人材の優位性を最大限に発揮するための方策、④グロ

ーバル人材の育成方法について明らかにする。なお、インタビュー調査対象は日本の大学また大学院を卒業した留学生であり、日本で働く正社員とする。

4. 外国人労働者のインタビュー調査

4.1 インタビュー調査の概要

①調査目的：日本で就職経験、メリット、キャリア形成のイメージなど調査する。

②調査対象者：日本で就職するの外国人労働者。

③調査方法：直接インタビュー(ネット形式)

④調査日：2021年6月から2021年9月まで

⑤調査人数：20人

調査について、質問ガイドラインを用意の上、語りに合わせて聞き取り半構造化インタビュー形式で行った。ある程度質問項目を設定しておき、それについては質問をする。各調査協力者につき、40分から1時間程度であった。録音のほぼ全てが文字データに交換された。外国語の部分は日本語で翻訳し、本研究の原資料となっている。

主に質問は以下である。

- ①この会社で何年間働いていますか。
- ②この会社の選択理由は何ですか。主な方面は教えてください。
- ③入社後、メリットは何ですか。入社後と入社前、仕事についての予想は同じですか。
- ④入社後、働く上で不満はありますか。今はどうですか。
- ⑤今後のキャリア形成のイメージを教えてください。
- ⑥今後、転職や帰国の予定はありますか。

4.2 インタビュー調査の基本情報

調査対象の基本情報について、性別、年齢、国籍、在日の就職年間などを調査し、就職する前に、就職意思がある会社の基本資料の獲得手段など分析を行う。

また、入社時間、入社理由、就職決意した理由・動機などを調査する。具体的な内容には、給料、休暇、ビザ、就職キャリアなど。

表1を見ると、東京、大阪、京都、福岡、北海道の5地域の中国人労働者にインタビュー調査を実施した。調査者の中で、博士2名、修士17名、学士1名。また、20代5名、30代15名。男性11名。

女性9名。

表1 調査協力者属性一覧

仮名	実施日	就職場所	年齢	性別	在職年間	セクション	業界
A氏(修士)	6月10日	大阪	30代	男	2年	リテールチャンネル本部	小売業
B氏(修士)	6月19日	大阪	30代	男	2年	リテールチャンネル本部	小売業
C氏(修士)	6月25日	大阪	30代	女	2年	調達部	製造業
D氏(修士)	7月3日	大阪	20代	女	1年	調達部	製造業
E氏(博士)	7月3日	大阪	30代	男	3年	研究・開発部	製造業
F氏(修士)	7月10日	大阪	30代	男	3年	研究部	製造業
G氏(修士)	7月15日	大阪	30代	男	5年	研修部	サービス業
H氏(修士)	7月18日	大阪	30代	女	5年	営業部	製造業
I氏(修士)	7月18日	東京	20代	女	3年	営業推進課	電子部品業
J氏(修士)	7月21日	東京	30代	女	2年	法務戦略部	サービス業
K氏(修士)	8月7日	東京	20代	男	2年	開発部	IT業
L氏(修士)	8月12日	東京	20代	男	2年	開発部	IT業
M氏(博士)	8月20日	東京	30代	男	2年	研究開発部	電機業
N氏(学士)	9月3日	東京	20代	男	4年	研究開発部	電機業
O氏(修士)	9月8日	京都	30代	女	4年	営業部	サービス業
P氏(修士)	9月12日	京都	30代	男	3年	管理部	電気工事業
Q氏(修士)	9月13日	京都	30代	女	3年	営業部	サービス業
R氏(修士)	9月14日	北海道	30代	男	3年	営業部	卸売り業
S氏(修士)	9月20日	北海道	30代	女	3年	営業部	卸売り業
T氏(修士)	9月20日	福岡	30代	女	1年	研究開発部	メーカー業

5. 考察

(1)外国人労働者の就職活動において、会社の選択理由には、自分の研究方向、会社の業界順位、会社の給与、ボーナス、週休、有休、会社の給料と福祉制度は外国人労働者にも重要な選択理由であった。また、自分にとって、仕事の内容が興味を持っている。仕事の内容が社会に意味があった。一方、違うな関心点から就職する人もいる。20人で一人を違う視点を与えた。それは、「仕事の挑戦性のレベルと、今後の仕事内容が私に対して、未来の自身発展に役に立ち」について関心を持っている。

(2)人材育成について、会社はある程度でグローバル人材(外国人労働者)の育成は重視しない。調査者は会社で自分をだんだん少し経験をさぐりあてたと明らかにした。ある程度会社には、上司また先輩から経験をつたえたと示された。一方で、日系企業の仕事のやり方や会社の働く環境でグローバル人材に成長環境ができ、人と人、仕事と仕事に繰り返す、会社からのグローバル人材の育成を助力した。これまでの調査データにみると、外国人労働者は入社で自分の状態を調整し、専門知識の勉強や仕事とコミュニケーションのやり方など、様々な面から成長した。

(3)グローバル人材を活用について、人の意向や能力によって、方法が違つたと示された。グローバル人材にはどのような活用し、入社前の個人意向と入社後の能力表現によって、適当な仕事と十分な発展環

境で、人材の最大限度に能力を発揮するを明らかにした。働く上で不満点について、最も不満点は「仕事の流れ」また「ルールの守る」と示された。

——参考文献——

- 1) 船越多枝 (2019)「日本企業におけるグローバル人材の育成に関する一考察(駐在経験の有無に着目して)」、『大阪女学院大学紀要』16, 37~60
- 2) 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
- 3) 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
- 4) 市村光之 (2019)「海外で活躍する「グローバル人材」に求められる要件の実相(日本人海外駐在員へのインタビュー調査から)」、『グローバル人材育成教育研究』7(1)
- 5) 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
- 6) 王相宜 (2020)「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」、『日本計画行政学会西部部会』
- 7) 中小企業庁の「中小企業白書 2018 年版」中小企業庁・(独) 中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
- 8) 厚生労働省 (令和 2 年 10 月末現在)「外国人雇用状」の届出状況まとめ
- 9) 総務省 (平成 29 年 7 月 14 日)「グローバル人材育成の推進に関する政策評価」