

ダイバーシティ風土による企業のグローバル人材の採用と育成

1190516 西本 憲人

経済・マネジメント学群

1、概要

少子高齢化問題から人口減少している日本の現状において、今後中小企業は人手不足になることが予想される。そこで不足を補うために必要不可欠と考えられる外国人労働者について、様々な書籍や過去や現在の政府の政策を対象に研究したものである。結果としては、政府の外国人労働者に対する改革や、企業が独自に取り組む対策、政策が重要になってくるということが分かった。本文では、その改革動向などを明らかにしていく。

2、はじめに

ダイバーシティとは、直訳すると「多様性」となり、「幅広く性質の異なるものが存在すること」「相違点」という意味を持つ。

組織でのダイバーシティとは、様々な違いを尊重して受け入れ「違い」を積極的に生かすことにより、変化し続けるビジネス環境や多様化する顧客ニーズに最も効果的に対応し、企業の優位性を創り上げる事である。

簡単に言うと多様な人材を積極的に活用するということである。

次にグローバル人材というのは定義が複数あり意味を断定しづらいのでここでは、海外で学ぶ日本留学生、日本で学ぶ外国人留学生、いわゆる帰国生、日本の大学で学びながら交換留学し、あるいは日本の大学で勉強し、語学能力試験でそれなりの成績を残し、海外での仕事にも関心のある学生のこと。(注1)

なぜ日本人ではなく、外国人を雇用するのか。この問いに対する答えとしてすぐに思いつくのは人手不足である。日本人が採用できないから、あるい

は日本人だけでは足りないから、やむを得ず外国人を雇用しているという。実際、外国人労働者の受け入れが本格的に始まった1989年前後のバブル期には、こうしたケースが大半を占めていた。

例えば国民金融公庫総合研究所が1991年に実施した「中小企業における外国人労働者の雇用に関するアンケート」によると、外国人労働者の採用理由で最も多かったのは、「日本人が雇用できないから」の76,7%（複数回答）。二番目に多かったのは、「困っているから」「気の毒だから」の18,0%だったので人手不足こそが外国人雇用の理由であった。(注2)

3、研究目的

少子高齢化が進み、AIの開発が進む近年企業は、どのような人材を求め、育成していくのかを知るためグローバルな人材の雇用問題をもとに今後の企業のグローバル人材の採用と育成について明らかにする。

4、研究方法

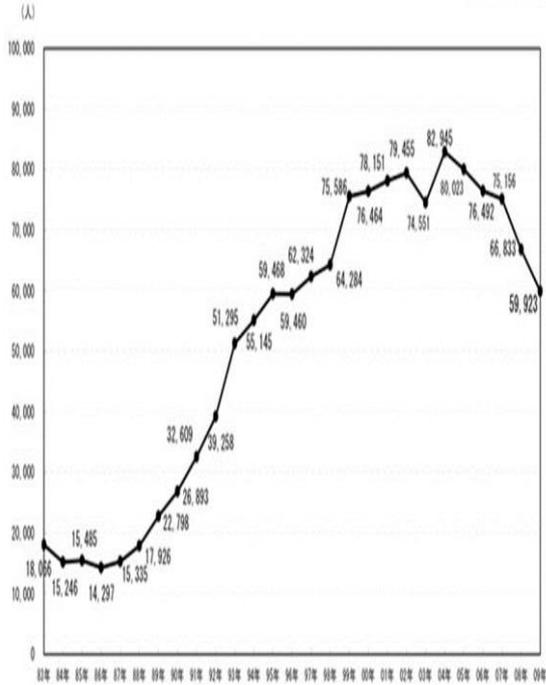
大手・中小などの企業の事例や書籍、Webサイトなどを調べて現状と課題を整理していきます。さらに現在進行している国の新たな外国人材の受入れに関する在留資格「特定技能」の創設についての改革にも注目し研究していった。

5、研究結果

① まず、留学問題に注目する。

下記のグラフは、日本人大学生の留学者の推移です。2005年には、8万人以上の大学生が留学している。しかし、1年未満が97%・1ヶ月未満が61%である。(注3)

○日本から海外への留学者数の推移



(出典) OECD「Education at a Glance」、ユネスコ統計局、OECD「Open Doors」、中国教育部、台湾教育部

理由としては外国人留学生の授業料が大幅な値上げ(特に英語圏)短期留学は比較的容易に大学経由で政府の補助金の支給対象になる。

長期留学の場合は、帰国時期の関係から就職活動開始が遅れて、就職が不利になることへの不安などがある。

企業側からしたら100人の留学生がいたら、3人しか1年以上留学した人はいないわけです。1、2か月留学ただけで企業はこの人を採用したいと思うのか。という疑問が浮かぶ。

② では、日本はどれほど世界に比べ外国人を採用し重要ポストにつかしているのだろうか。マネジメントの現地化問題について、調べた。

表-1 現地法人社長の地域別構成 出資比率51%以上(日外留Monthly 98-6)

	調査対象現法数	日本人社長	現地人社長	現地人社長比率
北 米	316社	240人	66人	21.6%
欧 州	361社	246人	109人	30.7%
ア ジ ア	545社	484人	43人	8.2%

表-2 現地法人社長のアジア地域業種別構成 出資比率51%以上(同上)

	調査対象現法数	日本人社長	現地人社長	現地人社長比率
電 機	97社	82人	11人	11.8%
自 動 車	36社	30人	0	0
一 般 機 械	28社	22人	6人	21.4%
化 学	92社	76人	10人	11.6%
他・製造業	160社	149人	11人	6.9%
商 社	63社	60人	3人	4.8%
金 融	28社	28人	0	0
建 設	19社	16人	1人	5.9%
合 計	523社	463人	42人	9.1%

表-3 松下電器現地人社長数(現地人社長人数/現地法人数 1998-4)

北 米	欧 州	ア ジ ア	合 計
4/32 (12.5%)	10/47 (21.3%)	4/68 (5.9%)	18/147 (12.2%)

上記の表から、日本企業の海外子会社で現地化が進んでないことがわかる。特に自動車と金融については現地社長は0人です。理由としては、日本本社とのコミュニケーションがとりにくい、日本的経営がやりにくい、全体のグローバル戦略を理解してもらいにくいというものである。

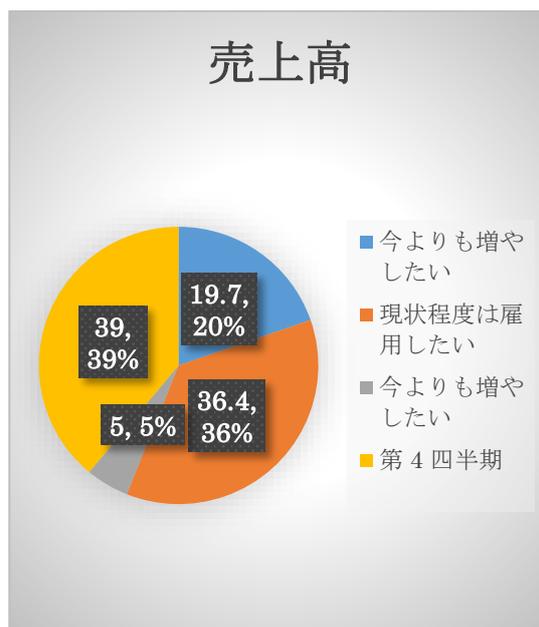
③ 次に日本政府の改革についてである。安倍総理は、平成30年6月5日の経済財政諮問会議で外国人労働者の受け入れ拡大を表明した。人手不足が深刻な建設や農業、介護など5業種を対象に2019年4月に新たな在留資格を設ける。原則認めていなかった単純労働に制限をなくし、25年までに50万人超の就業を目指す。さらに10月に法務省で改正されたのが今まで日本政府は外国人労働者の家族帯同を認めてない。さらに、5年を超える長期の在留はさせない・国籍取得はさせないしかし今後は、新たな在留資格により長期機関の

滞在の可能、配偶者と子供の帯同を許可、人手不足が解消した業種の受け入れ停止・中止の措置を取った。

外国人労働者の受け入れ拡大に向け在留資格を創設する改正出入国管理法は12月8日未明の参院本会議で、与党や日本維新の会などの賛成多数により可決、成立した。人材確保が困難な産業分野で外国人労働者の受け入れを広げるのが狙いで、来年4月に施行される。最大の与野党対決法案だった改正法が成立したことを受け、今国会は10日までの会期を延長せずに閉会することが確実な情勢となった。(注4)

外国人を雇用している企業について今後の方針を見ると、「今よりも減らしたい」とする企業の割合は5,0%と少なく、外国人従業員に満足している企業が多いことがうかがえる。ただ「今よりも増やしたい」とする企業の割合は19,7%で、「現状程度は雇用したい」や「外国人かどうかは考慮しない」を回答した企業の半分程度にとどまっており、外国人雇用を積極的に増やしていくという考えを持った企業の割合はそれほど高くない。

「今よりも増やしたい」とする企業の割合を業種別にみると、「飲食店、宿泊業」が33,3%、「情報通信業」が27,6%、「サービス業」が28,6%で比較的多い。なかでも「飲食店、宿泊業」は「現状程度雇用したい」が24,4%と少なく、最も外国人雇用に積極的な業種といえる。下記のグラフは外国人を雇用している企業に質問した結果である。(注5)

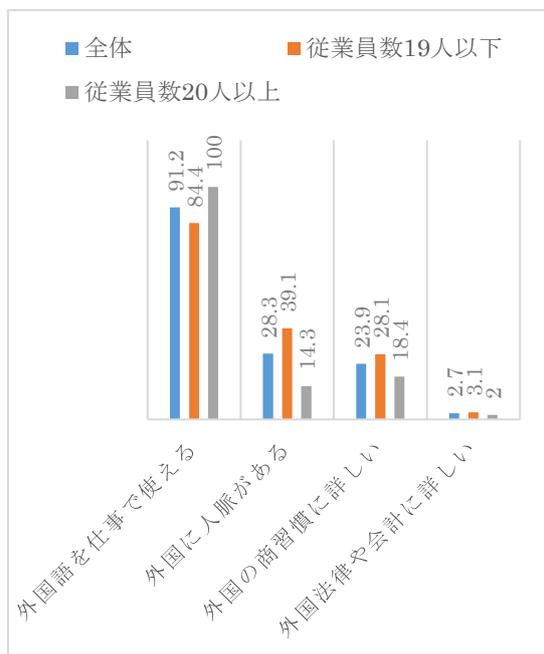


上記は外国人を雇用している企業に質問した結果。

③ 近年増加する企業の海外育成プログラム

例えば某人材派遣コンサル会社では、ベトナム国家大学ホーチミン市校工科大学（以下、ホーチミン工科大学）第2キャンパスに於いて、ベトナムの国家大学として、初の民間企業との産学連携事業である「日越就業能力開発プログラムからスピノフした新たなプログラムである「日越エンジニアプログラム」の開校式を開催しました。このプロジェクトは、ベトナムに2校ある最高学府である国家大学において留年率が1割を超えており、追随する一流大学も日本の大学に比べて卒業のハードルが高く、在学中に就職活動を行える環境ではありません。又、大学の機関は、「教育」に特化して、卒業生の進路に関与せず、OBのトレーサビリティも低く、企業と大学の繋がりも脆弱で、日本の大学のような就職支援も出来ていません。ホーチミン工科大学の場合も就職率は、ほぼ100%ながら、学生が学んだ専門性が活かされてなかったり、就職のミスマッチから次々とジョブホッピング（転職を続ける事）をしてキャリ

アを形成できておらず、人材、教育投資の損失となっていた。ホーチミン工科大学は、学生の就職活動を支援する仕組みを徹底している。ベトナム人大学生の期待を高めている当プログラムは、初年度より約130名の理系学生が参加する事となった。「日越就業能力開発プログラム」に続いて、「日越エンジニアプログラム」の学生も2年後より日本企業へ輩出すると見込まれている。



上記の図で分かるように日本の中小企業は外国人労働者に対して高度な会計、法律などの技術面は求めておらず、言語や文化、コミュニケーション能力などの能力を必要としており、このプロジェクトでは、そういった能力のある外国人労働者を育成し日本の中小企業に派遣し将来的には規模をもっと拡大し、幹部クラスになれる優秀な外国人労働者を育成していくとされています。今年中には北京にも新しく人材育成学校が開校される予定である。(注6)

6 おわりに

こういった国と企業の取り組みにより日本の中小企業の人手不足が解決されていく。

私は四月から人材コンサル会社に勤務することが決まっており、今後東京オリンピックや大阪万博など外国人労働者の活躍する場所が増えていく社会において外国人労働者が働きやすい環境づくりが出来たらいいと考えている。

今回の研究では、AIや自動化について調べませんでしたが、数十年後にはそういった影響で日本人の働く場所が少なくなってくるかもしれません。

(注1)『外国人労働者をどう受け入れるかー「安い労働者か」から「戦力」』 NHK 出版 2016年 p 21

(注2) 日本政策金融公庫総合研究員 『中小企業を支える外国人労働者』日本政策金融公庫総合研究所 2017年 p 79

(注3)『外国人労働者をどう受け入れるかー「安い労働者か」から「戦力」』 NHK 出版 2016年 p 28

(注4)法務省ホームページ

<http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/ny>

(注5)日本政策金融公庫総合研究員 『中小企業を支える外国人労働者』日本政策金融公庫総合研究所 2017年 p 109

(注6)ジャパンクリエイティブホームページ

<http://www.japancreate.net/>

参考文献

伊賀泰代 「採用基準」ダイヤモンド社 2012年
ヒューオーダー グローバル化・社会変動と教育
東京大学出版会 2012年

『外国人労働者をどう受け入れるかー「安い労働者か」から「戦力」』 NHK 出版 2016年

鈴木恵理子 『外国人労働者受け入れを問う』岩波書店 2015年

近藤 秀将 『外国人雇用のリスク』 中央経済
社 2013年

日本政策金融公庫総合研究員 『中小企業を支え
る外国人労働者』 日本政策金融公庫総合研究所
2017年

法務省ホームページ

http://www.moj.go.jp/nyuukokukanri/kouhou/nyuukokukanri01_00127.html

ジャパンクリエイイトホームページ

<http://www.japancreate.net/>