

生き残るために必要な中小製造業企業の海外展開における現地人材育成とは

経済学部准教授 栗田匡相

「出来ないとは思っていましたが、ここまでひどいとは思っていませんでした・・・本当に驚くと共にどうしたらよいのかと頭を抱えてしまいます・・・」、こう話してくれたのはインドネシアのジャカルタ近郊に工場を構える日系製造業企業の日本人駐在員の方だ。工場労働者と現地人幹部 10 名程度に小学生で学ぶ算数の簡単な問題を解かせたところ、平均点は 10 問中 3 問正解というレベルで、手のつけようがないほどの基礎学力不足を目の当たりにすることになった。テストを受けた参加者は高卒以上の学歴を有し、中には大卒もいた。

国内に出回る消費財に占める輸入品の割合が低下し、国内生産回帰が進んでいるとの報道がある。確かに日系企業の進出が多いアジア各国の賃金上昇は著しく、コスト安を見込んで進出した企業にとってのうまみは年々少なくなっているのが実情だ。このような状況が続く場合、既に海外へと進出し、生産を行っている企業にとっては撤退を考えるか、あるいは人件費上昇によるコスト高が継続する状況を見据えて生き残るための新たな戦略を考える必要がある。しかし、大企業ならいざ知らず、海外に生産拠点を持つ中小企業にとっては海外進出の失敗を撤退という形で精算することは、親企業の倒産に直結する極めて大きな事態

につながりかねない。数年前まであれほど活況にわいていたインドネシアへの投資も現在では冷え込み、インドネシアに限らずアジア全域で成長の停滞が生じている。これまでアジアの成長を牽引してきた国々の成長が軒並み鈍化したせいだ。いわゆる中進国の罠に陥っている状況であり、残念なことにその解決の糸口は一向に見えない。このような状況では、既に進出を行ってしまった日系の中小企業にとっては撤退か継続かという生やさしい二者択一ではなく、生きるか死ぬかという二者択一を日々突きつけられているという状況に近いのかもしれない。

M&A などの合併、吸収といった方策はさておき、企業が単体で生き残っていくための戦略を大まかに整理すると、新たな市場を開拓すること、あるいは企業の生産性を向上させること、の二つに絞られる。櫻井他 (2017) によれば、日本の対中投資は 3 年連続で減少しており輸出基地としての中国の位置づけは低下している一方で、新たなマーケットを現地で開拓する現地市場志向型へと企業戦略の方向転換をする企業が増えていることを指摘している。また、太田・越村 (2017) によれば、現地需要開拓にむけて現地人材の登用を積極的に行っている企業は市場開拓が成功している確率が

高いようだ。アジア地域は世界の生産工場という位置づけと同時に大規模なマーケットへと変貌しつつあり、その新たな市場創出に際して現地をよく知った現地人材の活用が鍵になるのは理解できる。しかし、マーケットへの変貌は着実に起きつつも、日系企業が予想していたほどにそのスピードは速くはないというのが現状なのではないか。無論企業が提供するサービスや財の種類によって一概には言えないが、ただ市場の開拓だけに企業の生存をかけられるほどアジアのマーケットの成長スピードは速くはないということである。インドネシアに進出した中小の製造業企業にとって自動車の販売台数推移は大変重要な景気のパロメーターになるが、数年前に期待されていたような順調な伸びは見られず、停滞が続いている。

それでは今ひとつの戦略、つまり企業の生産性をあげるためにはどうしたらよいのだろうか？R&D や設備投資が重要というのは言うまでもない。また企業内の組織構造が企業の生産性や成長に重要になるとの論点もある。しかし、よく言われる話ではあるが、結局の所、現地人材のクオリティが企業の生き残りを決める決定的な要因になるだろう。それでは日系の中小企業はどのように質の良い人材を確保、あるいは育成しているのだろうか？鈴木（2017）ではインドにおけるインタビュー調査において将来中核を担うと目されるコア人材の育成が自社内での取り組みだけでは困難なため人材紹介会社などによって担われている状況を述べている。また、田原（2017）ではタイでも同様に人材派遣会社、また従業員からの紹介などによってよりよい人材の確保を

行っていることが述べられている。また日本での研修を報償とすることや、適切な競争環境を維持すること等によって自社内部での人材育成にも様々な形で取り組んでいることが述べられている。

確かにコア人材やホワイトカラー層と呼ばれる大卒レベルの人材については、こうした取り組みによって確保、育成が可能かもしれない。しかしながら、アジアで働く労働者の多くがオペレーターやブルーカラー層と呼ばれる人々であり、彼らは日本人であれば常識的に備えている基礎的な学力や論理思考能力を有しない。海外におけるコア人材や高度人材の育成にフォーカスした論文や書籍は山のようにあるが、不思議なことに大多数の労働者であるワーカー層の育成にあてた論文、研究は極めて少ない。日本の KAIZEN 方式の徹底が生産性の向上に寄与する可能性があることを指摘している研究もあるが、ただ、あくまで KAIZEN の実践が効を奏するのは最低限の学力や思考能力を有するからであり、筆者がインドネシアで行っているインタビュー調査からは、その基礎的なレベルの能力すら持ち得ていない層には KAIZEN のような取り組みは効果が薄いことがわかってきた。

ではどのような人材育成の戦略が可能なのか？派手さも奇抜さもないが、やはり地道に従業員の能力を高め、中長期的な視点から従業員教育を行う以外に手立てはない。あるいは、人を育成することを諦め、AI に頼るといいうのもよいのかもしれない。しかし AI の時代がやってくれば、テクノロジーの進歩によって生産性を高めているという点では極めて逆説的だがアジアの多くの国々が中進国の罫を抜け出すことは容易で

はないだろう。技能や基礎学力の無いワー
カー層が自動車を購入できるような購買層
になることが難しくなるためだ。人材の育
成は短期的に行うことは極めて難しい。ま
してや基礎的な学力が無い層を相手にしな
ければならないのであればなおさらだ。ア
ジア地域における中小企業の海外展開支援
においては、こうした点にフォーカスした
研究や実験こそが望まれているのではない
か。

太田一樹・越村惣次郎 (2017) 「中小企業の
海外展開に関する研究 -新たな現地化問
題を中心に-」『経営経済』52号

櫻井敬三・高橋文行・黄八洙・安田知絵 (2017)
『成功に導く中小製造企業のアジア戦略』
文真堂

鈴木岩行 (2017) 「インドにおける日系企業
のコア人材育成 -2004年調査との比較を
を中心に-」『和光経済』第49巻第2号

田原宏 (2017) 「タイ労働市場の構造変化と
わが国中小企業の対応」『日本政策金融公庫
月報』No. 101