

千葉大学グローバル関係融合研究センター

Center for Relational Studies on Global Crises(CRSGC), Chiba University



千葉大学グローバル関係融合研究センター研究エッセイ

# The CRSGC-Chiba Essay/Conference Paper



©M.Nambu

# 中堅企業の グローバル人材育成

清水 馨

CRSGC-E/C

No.3 26 Mar. 2018

## 中堅企業のグローバル人材育成

千葉大学

大学院社会科学研究院教授

清水馨

### 要約

中堅企業の海外企業との取引増加や海外拠点の拡大は依然として旺盛で、筆者もそこに視点を移す必要があると痛感している。ただ、中堅企業の海外進出などの大きな課題解決には大企業のそれと違って、同等の人的資源を揃えられないことから生じるさまざまな困難が伴う。今回、インドネシアに現地法人を持つ日系企業3社をプレ調査し、包括的に情報収集した。中堅企業の人材育成、特に海外赴任者の育成の実態がどうなっているかを今後の研究テーマにしていきたい。

## 1. はじめに

筆者が中堅企業研究を開始してから15年の歳月が流れ、初期と現在とでは経済的、技術的、政治的背景が変化してきた。携帯電話やカメラを始めとするさまざまな製品がスマホに代替され、自動車も電子化が著しい。その中で、特に顕著なのは中堅企業の海外企業との取引増加や海外拠点の拡大だった。グローバルニッチという言葉も生まれ、製造業を主な研究対象としてきた筆者もそこに視点を移す必要があると痛感した。そのため、ある程度海外進出を果たしつつある中堅企業の現地法人に伺うなど調査をしたが、時間と費用の制約の中で、それを本格的に探求するまでには至らなかった。ただ、そこから分かったのは、失礼を顧みず、誤解を恐れずに言えば、中堅企業の海外進出のみならず大きな課題解決には大企業のそれと違って、同等の人的資源を揃えられないことから生じるさまざまな困難が伴うという厳然たる事実であった。反面、世間の耳目を集め政府規制などによって真っ先に影響を受ける大企業と違い、中堅企業は次男、次女のように長男、長女の陰に隠れて彼らの行動を観察、学習し、ベストプラクティスだけ実行する要領に長けている。これは中堅企業を研究する上で避けることができない重大なテーマなのだが、先に脱稿した論文<sup>1</sup>で突っ込んで議論するだけの基盤を構築できなかった。

この研究エッセイは、その基盤を構築するための、ほんのわずかな一歩とも呼べないほどの前進である。すでに、企業の海外進出に関する論文は膨大な蓄積があり、それを渉猟することから始めなければならない。ただし、海外進出と一口に言っても、さすがにさまざまな形態と運営があることは、膨大な研究蓄積そのものが示すところである。筆者が今後、どのような切り口（テーマ）で中堅企業の海外進出を考えたいのか、もしくは、中堅企業の発展に結びつく海外進出のテーマがあるのか、そして、筆者自身の研究蓄積と新たな調査や研究を加えることによって貢献できるテーマがあるのか、そもそも、すでに海外進出なる概念が古くなりことさらそれを掲げる必要があるのかどうか、を探るための考察は必要であろう。

## 2. プレ調査

2018年3月上旬、インドネシアの日系企業3社において駐在員のお話、企業のお話を伺う機会を得た。それぞれ業種も企業規模も、売るものも、取引相手も異なる。そして、本社の意向も戦略も異なる。筆者の研究スタイルは、わずかな事例で一般化するものではない。今回実施したプレ調査をここで披露するのは、それらを文字化し記録にとどめることで、今は気づかない課題を、将来筆者、もしくは第三者が気づいてくれたら良い

---

<sup>1</sup> 拙著 学位請求論文『中堅企業の質的成長』（2018）（予定）

という一心である<sup>2</sup>。なお、伺った内容は特定不可能な形に加工した上で、学術目的として公表することを、関係者から了承を得ている。

## 2-1. AX社

日本素材メーカーA社（連結 数万人、海外法人 70社ほど）とインドネシア華僑系X社との合弁企業。出資比率は2：1。従業員数 25名。うち日本人 1名で社長。対象者はその社長。40歳代後半。ジャカルタより 40kmほどの工業団地。2018年3月5日。

この会社は 2013年2月に設立され、5年間で更地から工場を建設して、設備を入れ、人を雇い、技術的な指導を続けている。私の前任者はA社の先輩にあたり、工場設立から開始し、モノを作れるようにしてくれた。彼は3年でA社そのものから退職し、現在、インドネシアの他社の生産技術者として働いている。その後、私が引き継ぐ形で 2016年9月に着任し、基盤を安定化させる目的がある。当社の製品は全量A社が買い取るので、事実上、A社の下請生産事業である。生産量や納期が予め決められており、当社自身が開発や拡販する必要はない。その点は気楽かもしれない。

A社がX社と合弁にしたのは、精製工程の精度が高く品質的に手を掛けなければならない high value 商品を日本で作り、精製工程の精度は低いが、機能は出ている commodity 商品を人件費の低いここインドネシアで生産したいという思いがあった。A社が取引する最終製品メーカー（お客様）は、high value 商品と commodity 商品を配合して希望するコストの範囲内で希望する機能を出すことをお決めになり購入する。製品としては成熟したロングセラー商品であり、今後は commodity 商品が増えるだろうという読みがあった。しかし、現実はそうではなく、high value 商品の需要がひっ迫し、日本の工場はフル操業だ。commodity 商品はあまり伸びていない。

原料はコンテナ単位で仕入れるが、生産ロットが小さいので、原料在庫が一時的に完成品ヤードにまであふれ積み上がる瞬間がある。売上（生産量）の変動は多少ある。減らす分には仕事がなくなるだけだが、逆に直前に増やしてほしいという要求があっても、原料仕入れが途切れることもあり、大変になる。

A社本体の販売活動がうまくいっていないのかもしれないが、ここではそれを考えることはない。私は技術者なので、今まで会社の定款というものを知らなかった

---

<sup>2</sup> 上述の論文を作成するにあたり、200社の中堅企業社長インタビューを行い、すべて文字化し、弊学紀要「千葉経済」に掲載してきた。A4換算で 500枚、85万字にもなるが、初期のインタビューを読み返すと、当時気づかなかった重要なポイントが今になって分かることが非常に多い。筆者が有能であればもっと早期に論文の要点にたどり着けたのかもしれないのだが、それは仕方がない。

が、そこに書かれていないことをやってはいけないので、何もできない。原料 100 円で買ったものを 200 円で A 社に販売する。パートナー企業の X 社にはあからさまに言えないが、利益を出す会社ではない。A 社の技術をお金を払って買い、わずかばかりの新しい生産法の提案をして検証をするぐらいで、ほとんど何もすることはない。またこの工場は X 社の敷地に間借りしていて、生産が増えたら拡張できるだけの用地を確保しているが、未だその兆候はなく、取締役会では X 社から早く当初の生産計画を達成するように言われている。

このように、あまり華々しいところではないのに、オペレーターなどの主要メンバーは、創業から 5 年経っても、そのまま残っている。A 社ブランドのネームバリューがあるからかもしれない。オペレーターは期間工として雇うと辞めたり技能が低くなるので、社員として雇っている。インドネシアの人々は給与の良いところ、労働条件の良いところがあれば躊躇なく移っていくのが普通なので、ある意味、すごいことなのかもしれない。賃金はインドネシア政府と地元自治体によって毎年改訂され、約 10% ずつ上昇している。人材教育はできていない。今のところ、私が指示したことは、言われた通りできている。早朝の礼拝があるため、始業は 7 時半、就業が 16 時半。真剣に働いていないように見えるが、とにかく仕事はこなしているので特に問題はない。会社設立から 5 年で日が浅いため、まだオペレーターがマネジャーになることはないし、横並びなので、教育する必要がない。この 20 年間、日本での工場の従業員の平均年齢は 40 歳になった。インドネシアは 25 歳。労働力人口が多いので、現場オペレーターに関して人材獲得競争は激しくない。有能な人材の獲得競争は、どの地域でも、日本でも同じで、厳しいと言えば厳しい。

私が着任当初、本社の管理部門から監査のメールが頻繁に来ていた。本社は専門知識を持った部署と人間が海外子会社をサポートするはずなのだが、こちらの現状を把握せず、一方的に、それも気軽に確認のメールを日本語で送りつけてくる。全社員 25 名の会社と数万人の本社と同じ仕組み、例えばコンプライアンスだとかガバナンスだとかでは回せない。しばらく真面目に日本語から英語に直して、担当者と何度も確認をするなどの対応し、返信していた。しかし、私は工場運営の技術者であり、財務や法務について明るくない。非常に時間を取られ面倒だった。本来は本社と現地人の担当者が直接やり取りすべきこと。あるときから本部に対して「現地人の担当者に対して、直接英語でやり取りしてください」と伝えたところ、日本語も英語も確認メールはほとんど来なくなったし、来ても入念に推敲された文章が届くようになった。グループが巨大であるが故の、余計な管理が多い。そういうことを本社から外に出てみて初めて知った。また、こちらの現状を把握すべく本社から人が来ることがあるが、これも空港まで片道 2～3 時間かけて出迎え、送らなければならない。

## 2-2. BI社

日本の食品素材メーカーB社（中堅企業 700 名）のインドネシア法人。従業員数 200 名。うち日本人 9 名。対象者はその副社長（40 歳代後半）と財務担当者（30 歳代後半）。ジャカルタより 50km ほどの工業団地。2018 年 3 月 6 日。

1995 年設立、1997 年工場稼働、2010 年に HALAL 対応。2016 年 OHSAS18001（労働安全衛生マネジメントシステム）対応、というぐあいに、1kg あたり 3,000 円の多品種少量で、お客様の要望に合わせたカスタマイズ製品を、20 年前からインドネシアで開発、生産、販売している。原料を扱う商社から見ると、かなり単価は高くズルイと言われたことがあるが、それだけ特殊なノウハウがあり、面倒くさく、真似したいと思わない製品なのである。お客様は日系企業だけでなく、現地の食品メーカーなど多岐に渡る。

従業員 200 名に対して、日本人は 9 名。その内訳は営業 2 名、開発 3 名、工場 1 名、副社長 1 名、社長 1 名などとなっている。生産計画、原料発注タイミングなどの生産管理はインドネシア人に任せている。オーダーメイドなので、木目細かいサービスのためには日本人が必要なのだ。しかし、日本人一人当たりの費用は年間 1,500 万円になる。本来は 3~4 名じゃないときつい。せめて 6 名ぐらいに減らしたい。ここは大きな悩みの種。

また、ムスリム主体の国家で断食があるが、断食期間中は食品の試食すらできないので開発が滞る。ムスリム以外、例えばヒンズー教の人間も雇っておき、断食期間中は日本人とともに開発していく必要がある。200 名の社員には、本社の日本人と同じように目標管理制度を導入しボーナス査定をしている。ただ、目標管理をすると、それしかしなくなるので、他部署や他人に対してサポートやバックアップをしたかどうかを考課に入れている。中間管理者には 1 人に 1 台、乗用車を貸与し、償却後は譲渡する。給与は一般従業員の約 4 万円の 5~6 倍、20~30 万円を払っている。そうしないと定着しないし、逆に組合が強くて賃金上昇圧力が強い。また、中間管理者は日本に連れて行き、本社の開発や改善活動を見せる。どのように動けば無駄がなくなるかを吸収してもらおう。日本に来るだけでも非常に喜ぶし、忠誠心もモチベーションも高まる。最近、「次はいつ日本に行けますか？」などと聞いてくる。この会社において欲しい人は厚遇し、同時に、いつ辞められても対応できるように、No.2 を積極的に育成している。逆に、いて欲しくない人については、なかなか解雇できないが、スキあらば合法的に雇用契約を解除している。

日本人の立場でインドネシア人と仕事をしていると、どうしても、なぜもっと真面目にやらないのか、なぜ時間通りにやらないのかと怒りとストレスを感じる。し

かし、もし彼らが真面目に時間通りにできるようになったら、われわれの仕事がなくなる。賃金が安いだけで、もしこのまま年 10%ずつ上昇したら、インドネシアで仕事をする意味が半減すると思われる。年 10%というのは 5 年で倍になる計算である。

また、BI 社に限らず日系企業は、日本人駐在員 1 人につき 1 台の車と運転手を用意し、通勤、移動はすべて特定の運転手とともにする。ジャカルタ市内から毎日通勤する場合、2017 年前半までは 50km を 1 時間ないし 1 時間半で行っていたものが、急速な工場団地造営に高速道路のインフラ整備が追いつかず大渋滞を招き、2018 年の調査時点で 3 時間から 4 時間もかかる場合があるようだ。運転手は工場労働者よりも給与は良く、平日夜間、土曜日は平日日中の 2 倍、休日は平日の 4 倍もの給与が得られるため、給与と休息との葛藤があるようだ。また、BI 社は安全に配慮し、筆者の訪問に合わせて空港の送迎をするつもりだったようで、往路は筆者が自力で到達し、復路も鉄道で帰るつもりだったが、半強制的に空港に護送された。その際の担当者の発言は以下の通り。「6 日の帰りの電車は絶対にやめてくださいと、弊社ローカルや駐在の長い者に再度言われました。泥棒やら脅迫などが、外国人に対しては頻繁にあるみたい。言葉もわからないでしょうから、尚更です。今回だけは私の立場もご考慮願います。弊社に来ていただく以上、私にも少なからず責任があります。」

### 2-3. SI 社

日本の鉄鋼加工および自動車部品製造企業 S 社（連結 7,900 名、海外法人 10 社）のインドネシア法人。2014 年創業。インドネシア単独で 82 名。うち日本人は 4 名。その他、技術指導者がその都度インドネシアに派遣される。対象者は社長、生産技術、営業の 3 名。2018 年 3 月 6 日。

当社の主力は鉄鋼加工である。同じ鉄鋼加工を扱う工場は日本に 2 つあり、それと同等の設備をそろえている。創業から 4 年弱で、現場従業員も徐々に慣れてきた。要領書という仕事の手順が細かく書かれたものと、それぞれの機械の特徴などを、ローテーションしながら体で覚えてもらう。基本的に、日本と全く同じ方法で育成している。さらにグループ全体の技能競技大会に、本工場から 2 名が出場し、昨年は銀賞（2 位）を受賞した。これは現場従業員の努力はもちろんだが、指導員としての日本人のメンツもある。これによって日本の工場が「日も浅いインドネシア社に負けた」とショックを受け、今年は巻き返され、4 位になった。こういった切磋琢磨が重要である。大会のために日本に行けるのが、こちらの現場従業員にとって大きなモチベーションになっている。

月2回の労使懇談会では、給与や福利厚生について話し合い、お互いに誤解が生じないように気をつけている。会社だけでなく、工場団地内でも労働組合が扇動して強訴をする場合があり、警察や軍隊へのさまざまな形の見返りが必要で、その国の事情というものを考慮する必要がある。

創業から5年後、2019年には単独黒字を目指している。現有の設備で自動化できるものは24時間稼働するなど、それなりに効率は良いが、進出時に見込んだ量には及ばない。現在の建物の裏手に、より広い敷地を確保し、いつでも新たな工場を建てられる準備はしている。それでも日本国内でお付き合いできないお客様とも取引ができるようになり、この分野では早く進出したことが大きい。

同社の特徴として、世界各国、ほぼ同等の機能レベルの製品を供給するため、育成プログラムが確立しており、日本の現場従業員と技能競争できるし、お互いに刺激を与え合うというメリットがある。これは、このS社グループ全体の質的成長にとって非常に重要な要因であろう。

### 3. グローバル人材育成再考

2012年に、政府主導で開催されたグローバル人材育成推進会議において、グローバル人材の定義がなされた。日本において求められる人材を輩出できていない教育機関が世界と比べて後退していることをさまざまな具体的なデータを交えることで説得力を持たせ、強調している。しかし、その定義を見る限り、小井川ほか(2017)が指摘するように、日本人の活躍の場が国内から海外へとシフトただけで、万古不易の理想像が描かれているに過ぎない<sup>3</sup>。要は、物事の本質を速く効率よく正確にとらえる能力である。企業にとって、物事の本質とは顧客のニーズであり、技術変化の方向と大きさと速さであり、自社組織の劣化である。その能力の向上に、教育機関が寄与していないという批判は甘受するにせよ、突然、そこで「効果を測定しやすい語学力」にだけ焦点を当てる議論は短絡的である。

この研究エッセイでは、わずか3社の事例を挙げたが、これだけでも3社3様で、そこで求められる能力がまったく異なることがわかる。AX社の母体であるA社は素晴らしい多国籍企業である。それにもかかわらず、本社と海外事業所との指示命令系統は官僚的であり、およそグローバル人材を育成して配置しているとは思えない。特に本社の人材がグローバル化に対応できていない。BI社の本体B社は中堅企業であり、A社と比べ

---

<sup>3</sup> 小井川広志、藤岡里圭、飴野仁子(2017)「日本企業の海外展開とグローバル人材育成の課題と展望」『関西大学商学論集』



て人材という面では不利な状況だったかもしれない。しかし、筆者が聞き取り観察した限りにおいて、日系企業だけでなく現地企業との取引も増やし、着実にグローバル化からグローバル化へと転換している。グローバル人材を育成できているかについては、駐在員の現地の人々に対する態度がやや礼を失する面があり、発展の余地は大きく残されている。SI社は、その製品特性ゆえに日本本体ともに切磋琢磨する関係にあり、また本体S社は規模の割に海外法人が多く、それなりに意識と覚悟を持っている従業員が多いと見受けられる。

#### 4. S社の人材育成

ここでS社の人材育成の経緯を見てみる。10年前の従業員数は4,500名だった。現在は7,900名。つまり、この10年で倍近くも規模が拡大したのである。当時から海外法人を持ち、本部の数名が対応するだけですが、やがてお客様が海外工場展開を本格化し、生産台数も飛躍的に伸びたため、S社としてもお客様に合わせて工場を展開し、現場従業員数を増やしてきた。そのしわ寄せは支援スタッフ（事務系従業員）に及び、特に経理部門の疲弊がピークに達していた。日本国内の10工場と海外事業部との連絡から、各国の税務署、経理コンサルタント、そして海外事業部の経理担当者との交渉が膨大になり、その会議資料作成に忙殺されていた。時には現地に赴き、通訳を交えながら現地法規の確認、仕分けの確認、徴税の確認を徹底していた。まず手をつけたのが、仕事の進め方の見直しで、毎月の会議資料の作業工程を全て書き出し、いつでも、そして誰がボトルネックになっているかを共有することで、工程時間を大幅に短縮することができた。ただ、その過程で明らかになったのは、経理部門15名のうち日商簿記3級を取得している者が2名だったことだった。こういったことが国内外とのコミュニケーションのロスにつながったと思われ、さすがに部長も慌てて2級を取得し、他のメンバーも前向きに取り組むようになった。

さらに、海外経理部門の人間とは日常的に連絡を取ってきたが、やはり顔を合わせる機会がないということで、日本で一堂に会することになった。本社周辺の観光地を大型バス2台で回り、料亭の大部屋を貸し切って盛り上がり、各国からの参加者に大いに喜ばれたのだが、そこで判明したのが、経理部門で英語が話せるのが入社2年目の1人だけだったこと。もちろん、従業員に対する英語教育の必要性を痛感したのは言うまでもないが、これまでほとんど意識されなかった、より高いレベルの人材獲得が最優先事項になったのである。

3年前からS社が力を入れているのが、プレマネジメント塾と称する次世代リーダーおよび海外赴任者の育成プログラムである。S社の主力製品が、自動車の電子化によって淘汰されることが明白である以上、新製品開発をしなければならない。また、大手自動車メーカーに指示されるのを待つ癖がついてしまっている。それを何とか打破するため

にも、通常業務では顔を合わせることがないさまざまな部署から 30 歳代の従業員を 8 名ほど選抜し、チームとして 1 年間、新製品を考え試作を出す、という課題が与えられる。ただし通常業務は継続したままである。人材開発の部署が一応サポートする体制をとっているが、実際は、助言をする程度である。最初 8 名は、すぐにテーマを設定して軽く終わらせようとするのだが、S 社の技術やお客さんとの関係をあまり考えずに進めてしまおうと行き詰る。数ヶ月経って、ようやく自分たちの立ち位置を把握し、目標を設定し、幅広く情報を集めて独自のテーマを設定するようになるのである。テーマさえ設定できれば、後は役割分担をした上で試作を作り、基本データを集めることに、それほど時間がかからない。最後は役員の前でプレゼンテーションをして、開発の中止か継続かの判定が下される。こういった経験がなければ知り合うことすらなかったメンバーとの交流も含めて、こういった形で成果が出るかは今のところ分からないが、あらゆる局面で活躍できる真のリーダーへと成長すると信じている。

S 社の場合、上述のプレマネジメント塾を始める前から海外進出しており、OJT の延長線上で若手の育成を推進してきた。実際、すでに 2 地域以上の海外赴任を経験した人間が管理職に就いており、関係するノウハウは着実に蓄積されている。しかし、同じ部署、例えば生産技術、品質管理、設計、経理などの上下のつながりが維持、強化される一方で、横断的なつながりが欠如していた感が否めない。ささいな連絡も上司を通じて顔も知らない人同士でやり取りしなければならず、目に見えないコストは相当なものだったろうと思われる。プレマネジメント塾が開講されてから 3 年経ち、1 年目から 3 年目の受講者同士の交流会を開く機運が出てきた。

#### 4. おわりに

現地法人の成功、不成功は、本社と現地法人、日本人と現地人、いずれが権限を持てばよいのか、という視点で語られることが多かった。しかし、今回 3 社の現地法人を調査しただけでも、権限委譲だけの問題ではなく、取引形態、製品、低付加価値か高付加価値か、本社の意向、経営者の考え方に依拠する部分が多く、一概に第三者が決めつけられないということがよく分った。また、中堅企業の人材育成は体系だった計画的なものではなく、もぐらたたきの要領で、問題が生じてから対症的に対応して、なんとかかなっているようである。さらに、グローバル人材育成が喧伝される状況下でも、その本質は課題発見、課題解決をしっかりと遂行できる能力であり、語学はその道具に過ぎないことを認識した。中堅企業の海外進出にあたり、人材育成をどのように意識しているのか。このあたりの研究は緒に就いたばかりで、今後の筆者のテーマの一つになりうると思われる。