

外国人人材を活用した 現地マーケット展開

当社はASEAN4カ国（ベトナム・カンボジア・ミャンマー・インドネシア）に現地拠点を置き、300名以上の現地スタッフが現地の「今」の情報をもとにした調査、海外事業展開支援のコンサルティングサービスを提供しております。今月は『外国人人材を活用した東南アジア諸国のマーケット展開事例』についてお届けいたします。



株式会社フォーバル
海外ディビジョン

村上 知

外国人人材の雇用と海外展開の関連について

昨今、街中のコンビニエンスストアや飲食店で外国人の方が働いている場を目にすることが多くなり、また様々な業種で外国人人材を雇用しているケースが見受けられます。しかし、外国人人材を雇用するためには、下記のいずれかの方法を採用する必要があります。

■ 日本の企業が正式に外国人を雇用できる方法

A. 高度人材	B. アルバイト
雇用期間：無期雇用（正社員） 【就職企業・業種例】 ・ホテル：受付、通訳業務 ・中小企業：貿易業務、通訳業務 ・IT企業：エンジニア ・レストラン：外国料理人	雇用期間：週28時間以内 【就職企業・業種例】 ・コンビニ：レジ打ち、品出し ・飲食店：一般スタッフ ・新聞会社：新聞配達員 ・スーパー：レジ打ち、品出し
C. 技能実習生	D. 特定技能
雇用期間：有期雇用（派遣社員） 【業種：85種類156作業】 1. 農業関係 6. 機械・金属関係 2. 漁業関係 7. その他 3. 建設関係 4. 食品製造関係 5. 繊維・衣服関係	雇用期間：有期雇用（契約社員） 【業種：14種 限定】 建設業、造船・船用工業、自動車整備、航空業、宿泊業、介護、ビルクリーニング、農業、漁業、飲食品製造業、外食業、素材産業、産業機械製造業、電子・電気機械関連業

今回は、その中でも特に一般企業での活用が多い、【A. 高度人材】【C. 技能実習生】を採用した、事例を紹介いたします。まず、外国人人材を採用する企業の雇用目的は大きく分けると下記①～③に分類されます。

- ① 日本国内の人手不足を補うため（A & C）
- ② 優秀な人材を採用するため（A、稀にC）
- ③ 海外との各種業務を実施するため（A）

※ A = 高度人材採用 C = 技能実習生採用

上記の通り、日本国内の事業を進めるために必要な人材として外国人の採用を行います。実は当社がここ数年で現地法人設立の支援を行っている企業の特徴をみると、企業が進出希望国の人材を既に日本国内で雇用しているケースが、8割以上あります。

あくまで当社が支援している範囲内の見識ですが、

最初の外国人人材の採用目的は、日本国内での事業を進めていくためであっても、それがきっかけとなり、海外展開に興味を持つケースが多いようです。

現地マーケットからみた人材の重要性

では、高度人材や技能実習生を雇用している日本企業が、なぜ海外へ積極的に展開しようとするのでしょうか。

東南アジアに進出したある企業に最終的な決め手を聞くと、『雇用した人材を通じて現地に興味を持った。そこで、実際に現地へ視察に行ってみると、現地に比べて自社の人材や技術が圧倒的に優れており、現地マーケットでも成功できる可能性があると感じた』と話してくれました。つまり、それだけ東南アジア諸国では人材の教育に手が行き届いておらず、また技術も安定していないのです。そのため、日本企業からみると単なるマーケットの大きさだけでなく、技術の独自性や人材の優位性にも可能性が感じられるようです。

一方で、現地で成功している企業が共通して言うことは、『現地での人材育成による現地法人のローカル化（日本人が現場のマネジメントに携わらずとも事業を推進し成長していくことができる状態）』の必要性です。

しかしそれは、商習慣や文化の違いから、日本人の『あたりまえ』と現地の『あたりまえ』が全く異なるため、現地に進出されている企業が一番苦労するポイントでもあります（中には、現地人材のマネジメントの心労によって精神的な病にかかってしまい、日本に帰国される方々も多数いらっしゃいます）。

その点において、日本で日本の文化やその企業の



研修風景(ベトナム)

風土、技術の教育を受けた人材が、現地で実務やマネジメント層として働いてくれるのであれば、新たに雇用する人材に対する指導者にもなり得ます。そうした点からも、日本国内で外国人を雇用し、教育を行ってから現地法人の従業員として再雇用することが海外展開する上で重要なポイントとなっていると思います。

現地進出企業の外国人材活用事例

では、実際に現地に進出した企業がどのように外国人材を活用しているか、事例を紹介いたします。

業種	内装業 (ベトナム)
状況	<p>日本で技能実習生を毎年採用、また技能実習生の管理者として高度人材も採用してきた。しかし、日本で学んだ技能実習生が3年の期間終了後に母国に帰国し、全く異なる仕事を行っている実情を知り、帰国後の受け皿及び、現地マーケット展開を目的として現地法人を設立。</p> <p>現地法人では、日本で採用した高度人材を副社長に登用し、日本で3年間の期間を終了した技能実習生は現地で現場監督や現場作業を行うフォーメーションで事業を展開している。毎年日本から母国に帰国する技能実習生が即戦力として活躍してくれるため、現地でも非常に評判が高く、『日本のクオリティ』を維持しながら施工を行っている。また、現地法人で雇用後、1年半の勤務経験者の中で希望者から順番に日本の親会社へ企業内転動を行い、日本の人材不足も補いながら、現地と日本の人材交流を続け、毎年増収増益を続けている。</p>

このように、現地法人としても日本の親会社で働いていた技能実習生を雇用できることは、教育のスキームを挟まずに業務を進めることができる利点があります。また、現地法人と親会社間で人材交流をさせることで、双方の人手不足にも柔軟に対応ができる事業環境を構築できます。

現地で行われている人材教育

当社も現地で各種教育事業を実施しておりますが、現地企業、特に製造業から多くのご依頼をいただく内容として、『5S』『報・連・相』『企業風土の浸透』等が挙げられます。中でも、『5S』や『報・連・相』は、必ずといっていいほど『5S』『HOU・REN・SOU』と書かれた張り紙がどの工場内にも張られています。しかし、言葉としては浸透していても、現地の文化としてはまだまだ根付いていないのが実情です。例えばベトナムでは『ゴミは床に捨て、後から纏めて掃除をした方が早い』『教育制度が減点方式のため、マイナスのことがあると全体の評価が下がってしまう(だから報告しない)』といった日本の教育とは異なる文化が根底にあります。頭ではなく体(心)で理解し行動できる人材にまで育ててもらうことは容易ではありません。

例に挙げた『5S』や『報・連・相』などの重要性は、「なぜ必要なのか」を伝えるだけで、理解してもらえるものでは到底ありません。実際に5Sや報・連・相が必要となる場を、研修内で彼らの環境に置き換え、体感させることで初めて【気づき】が生まれます。それを今度は実務に置き換え、【気づき→理解→習慣】に変わるまで、反復的にトレーニングを行い、研修後も定点チェックを続けて行くことで初めて本質的に理解ができるようになります。そういった地道なトレーニング活動も、現地進出の際には必要になってきます。(2021年9月2日現在)

外国人材の採用及び、教育にお困りの企業は当社までご連絡ください。専任コンサルタントが無料でアドバイスさせていただきます。

本件に関するお問い合わせ先
 (株)フォーバル 海外ディビジョン TEL 0120-81-4086