

第2回 海外の生産拠点における 人材の確保・育成・定着の現状とポイント

千葉工業大学 森 雅俊* ワールドینگ 矢代 基裕**

前号では、製造業を取り巻く環境変化、生産拠点の海外シフトの狙いと現実の課題・リスクについて、解説した。

その中では、

- ①生産拠点候補先の ASEAN シフトが加速してきている
- ②生産拠点の海外シフトの主な狙いは、安価かつ豊富な労働力に着目した「コスト低減」にある
- ③海外に生産拠点を有する企業は、進出国を問わず「人件費の上昇」「現地人材の確保・育成・労務管理」といった人材系の課題とリスクが上位に位置づいている

という点を解説した。

今号では、課題の上位に位置づいていた「現地人材の確保・育成・労務管理」について、その運

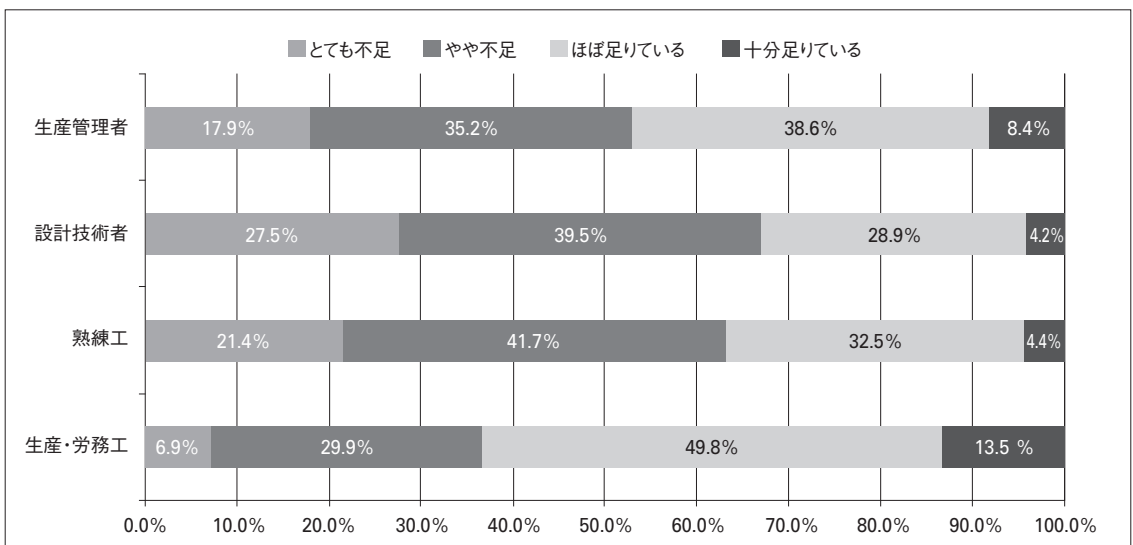
用のポイントを解説したい。

1. 現地人材の確保の現状

進出候補先≒新興国という事実から、生産拠点における現地人材の確保の現状を押さえていくと、**図1**にあるように、生産管理者、設計技術者、熟練工については、「とても不足」と「やや不足」の合計が過半数を超えている。

これは、進出国の人口構成と平均年齢、大学進学率などに影響を受けている。例えばベトナムは、国民の平均年齢が27.4歳(2011年時点。日本：45歳)と若い。また、大学進学率も年々上昇しているものの、ようやく10%を超えた状況にある。そのため「不足している」と回答された人材(生産管理者、設計技術者、熟練工)については、絶対数そのものが圧倒的に少ない。

図1 生産拠点における現地人材の確保状況

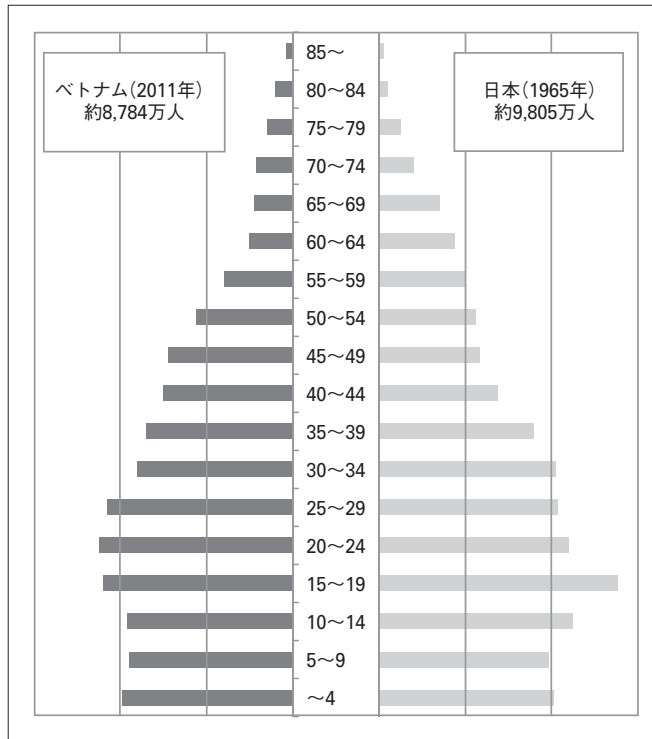


出典：「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」(2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング)を元に加工

(注) 1. 海外に生産拠点を保有する中小企業を集計している(上記職種が「必要ない」と回答している企業は除外)

2. 現在最も重視している直接投資(生産拠点設立)先についての回答

図2 年齢別人口構成の日本(高度成長期)とベトナム(現在)の比較



出典：日本・ベトナム両国の統計局を元に加工

図2のように、日本の高度成長期(1965年)とベトナムの現在(2011年)の年齢別人口構成は類似しているが、新興国の多くは、基本的にこうした構成になっている。したがって、特に管理職層の確保にあたっては、相応のコスト(採用のための工数含む)が必要となってくることを認識しておく必要がある。

特に現地の生産拠点を円滑に運営していくにあたって、その現地人材を登用した管理職者をどれだけ確保・育成・定着させていくか、という点は、極めて重要である。

新興国は、日本と比べて、ビジネス、キャリア、スキルに対する教育インフラが未成熟であることから、ジョブホッピングが常態化しており、現地法人の経営者からは「年中、人材採用面接を行う必要があり、その時間的・金銭的負担が大きい」という声がとても多い。そのため、生産性や品質の安定化を実現させるためにも、同人材の安定確保とスキル向上は欠かせないのである。

2. 現地人材の確保における問題点

図3と図4は、現地法人が取り組んでいる生産管理者の「効果的な確保および育成」に関して調査した内容であるが、この結果は唆暖に富んでいる。

すなわち、そもそも絶対数の少ない新興国において、社外に優秀な管理職者を求めても、そうした人材は他からも引く手あまたであることから、定着しづらい現状がある。場所によっては、日本企業同士でいわゆる「紳士協定」と称して、人材の引き抜きや日系企業在職中の応募者の採用を行わないという取組みを行って、その規制をかけている。しかし、優秀な人材は会社の資産であることから、その運用も当然限界はある。

したがって、社内で若手人材(新卒)を雇用し、自社の仕事の考え方・進め方を、育成機会を通じて指導・定着していく、いわゆる「急がば回れ」の方策が、現地法人では最も効果的と考えられて