

論文要旨

申請者名 大森 茂生 印

申請学位 修士 (経営学)

論文題目	<p style="text-align: center;">中小企業の海外進出に伴う技能実習生の活用 —帰国技能実習生の現地工場就職促進—</p>
<p>論文要旨 (4,000 字以内)</p> <p>本稿では、中小企業の海外現地工場における現地人材確保のために自社（本邦）で実習を受けた帰国技能実習生をどのようにすれば現地工場に就職させることができるかを事例研究により個別企業ベースで明らかにすることを試みた。</p> <p>そしてまず第 1 章で、中小企業の海外進出での最大課題は人材確保であり、特に現地人材の確保が必要である。その手段の一つとして帰国後の技能実習生を登用することが有効な手段と考えられるにもかかわらず、現地工場への就職が少ないことを指摘した。そのうえで、帰国技能実習生の現地工場への就職を促進するには、個別企業ベースでどのような対策をとるべきかを明らかにすることが本稿での研究目的であることを説明した。</p> <p>第 2 章では、中小企業の現状と課題を先行研究・調査より明らかにした。非一次産業における中小企業は 2014 年現在全企業数の 99.7%、全就業者数の 70.1% を占める圧倒的存在であるが、企業数は減少を続けている。その原因は国内総人口の減少開始に伴うマーケットの縮小、大企業（親企業）の生産の海外シフトに伴う傘下中小企業の仕事量の減少、海外低価格商品の国内流入に伴う競争の激化などである。こうした厳しい環境下で、中小企業（製造業）が生き残るための選択肢の一つとして、海外進出を図るケースが増加しているが、経営資源の乏しい中小企業が海外進出を図る際の最重要課題は人的資源管理上の課題であり、現地人材の確保についても主要課題となっていることを確認した。</p> <p>次に第 3 章では、技能実習生について制度的な内容、動向、特質などについて、先行研究・調査から究明を行い、帰国技能実習生が中小企業の海外現地工場での現地人材確保の対象として適格かどうかの確認を行った。技能実習制度は、東南アジアなど発展途上国からの人材に対し日本国内の受入れ企業で実務を通じて技能・知識を習得させ、帰国後母国の経済発展に貢献させることを狙いとする制度である。すでに現地工場で就業している人材をその本邦工場で訓練を行うのが企業単独型であり主に大企業が活用している。現地の送出し機関が広く実習希望者を募り監理団体を通じて日本の中小企業主体に受入れているのが団体監理型である。現在は団体監理型の受入れ数が圧倒的に多い。本稿で現地人材としての対象ととらえているのはこの団体監理型である。団体監理型は、送り出し機関が広</p>	

く技能実習希望者を募り、受入れ企業は海外取引や現地工場がなくとも受入れが可能なため、受入れ企業数も極めて多い。また、企業単独型のように実習終了後に現地工場に復帰するのではなく、帰国後の進路選択は自由である。技能実習生は日本での実習期間中は企業と雇用契約を締結し、実習とはいえ賃金を得ることができる。東南アジア諸国の賃金に比べ実習期間中の賃金は高く、それが魅力の一つとなっている。このため多くの応募者があり、優秀な人材が集まりやすいといえる。また、実習内容は詳細に実施項目が定められており、技能や知識の習得に貢献している。さらに受入れ企業の大半が任意で日本語教育を実施しており、日本語のできる優秀な若い技術者が実習終了時（おおむね3年後）に育っている。こうしたことから、帰国技能実習生は、現地人材として活用が大いに期待できると判断される。とりわけ自社で技能実習を終えた人材については、現地工場への適応はスムーズにいくと考えられる。

第4章では、本稿のフレームワークとなるリテンション・マネジメントの考察を先行研究から行った。リテンション・マネジメントは優秀な従業員がその組織に長期間とどまってその能力を発揮できるようにするための人的資源管理施策全体であると定義される。換言すれば、優秀な従業員の退職を防止し、組織に定着させ業績向上に貢献してもらうことに影響を及ぼす人的資源管理施策全体をいう。具体的な施策としては、雇用管理施策（採用管理、配置管理、昇進管理、退職管理、雇用保障などに分類される）、報酬管理施策、業績評価、能力開発管理施策（OJT 及び OFF - JT）、労働時間管理施策、福利厚生管理施策、従業員参加施策の7つの人的資源管理施策がある。これらの施策は、優秀な（高業績をあげているまたはあげることが期待される）従業員を対象に採用時点から採用後の在職期間を通じて実施または適用される。目的は退職防止による勤続期間の長期化である。自社で技能実習を行った帰国技能実習生を現地工場で採用するための働きかけは、現地での実習生選抜の段階から始まり、来日後の技能実習期間全般にわたり、技能実習終了帰国時点まで行われる。目的は技能実習終了に伴う帰国と同時に自社の現地工場へ就職させることである。こうした働きかけは、対象がすべて外国人であること、勤務場所が日本から母国に所在する現地工場に変わる点を除けば、実質的には退職防止施策そのものである。技能実習制度の規定により、帰国時点で退職させざるを得ないが、技能実習開始時点で成立した雇用関係を帰国後も現地工場に継続させることを狙いとするものであり、リテンション・マネジメントの人的資源管理諸施策を基準として技能実習生の現地工場就職促進策の効果を検討することが可能と判断できる。さらに対象者が外国人でかつ勤務場所が現地工場になるため、異文化に配慮した施策についても追加して効果を検討することが必要との判断に至った。

第5章の事例研究では、帰国技能実習生の現地工場への就職促進に効果のある人的資源管理施策を明らかにすることを目的とし、海外工場を有し、かつ自社で実習を行った帰国

技能実習生を現地工場の従業員として採用するのに成功した中小企業にインタビューを行い、定性データを収集・分析した。インタビュー項目・内容は、リテンション・マネジメントの人的資源管理諸施策に異文化対応施策を加えた範囲とした。インタビュー実施企業はいずれも中小企業（製造業）で、A社、B社の2社。A社はベトナム、B社はインドネシアに海外工場を有し、日本国内の自社の工場で実習を行った帰国技能実習生の現地工場での採用に成功している。インタビュー結果の分析にあたっては、一致法による分析を行い、施策項目ごとのインタビューで収集した人的資源管理施策や異文化対応施策でA社、B社とも一致して就職促進に効果があったとする施策を析出した。この結果帰国技能実習生の現地工場への就職促進策として、効果があったと判定した施策のうち8項目で両社の施策は一致した。具体的には、雇用管理における採用管理として、①実習終了後に現地工場への就職を応諾した応募者に限定して実習生として採用を行うなどの応募者の限定選抜、配置管理として②現地工場の製造ラインを想定した職務配置による実習、能力開発管理における③OJTとして、現地工場が必要となる技能、知識を習得させる業務メニューの実施、④OFF-JTとして、日本人従業員や顧客とのコミュニケーションや業務上の書類の読解に必要な日本語教育の実施、従業員参加施策として、⑤会社行事への積極的参加、⑥同僚や経営者との良好なコミュニケーション、異文化対応として⑦現地工場への就職時は正社員として登用するなど、処遇の約束、⑧家族とのコミュニケーションに配慮した対応、の8項目が帰国技能実習生の現地工場就職促進に効果があることが判明した。ただし、どの施策が最も効果があったか、あるいは8項目の施策をすべて実行しないと就職に結びつかないのかといったところまでは明らかにできなかった。

第6章（むすび）では、本稿の成果として、中小企業が海外工場において優秀な現地人材を確保する手段として、自社で技能実習を行った帰国技能実習生の採用が有効であること、帰国技能実習生の現地工場への就職促進の対策として効果があると考えられる人的資源管理施策や異文化対応施策が事例研究を通じて析出された点を挙げた。本稿の課題として、事例研究で帰国技能実習生の就職促進策として8項目の施策を析出したが、これらが、リテンション・マネジメントと同様に「束による効果」であるのか、あるいは効果に優劣があるのかまでは解明できておらず、さらなる事例研究を通じてデータの収集を図り、定量的な分析を行う必要がある。また、事例2社は海外工場がベトナムとインドネシアに別れており、それぞれに独自の文化や生活習慣などがあり、同一国に工場を有する企業同士の比較調査も必要である点が挙げられる。また、本稿による研究を通じ、帰国技能実習生に関する研究・調査が非常に乏しいことが判明した。技能実習制度は発展途上国の経済発展に寄与する目的を持っており、帰国技能実習生の動向を掌握することは重要である。さらに、現状帰国技能実習生の日系中小企業の現地工場への就職は非常に少なく、あらかじめ帰国後の現地工場への就職を織り込んだ技能実習制度作りなども検討すべきである。