



明治大学政治経済学 教授
森下 正氏

組合 活性化アドバイス

グローバル化する人材の採用と育成のあり方・進め方

グローバル化の本当の概念を正確に説明できている人は、決して多く無い。実はグローバル化には「外へのグローバル化」と「内なるグローバル化」がある。通常、グローバル化といえば、海外に生産、販売などの拠点を持つことや海外輸出を行うことをイメージする人が多いが、これは外へのグローバル化である。日本企業による外国企業への技術供与や特許等利用許諾などを行うことも、外へのグローバル化である。これに対して、輸入品の増加による国内市場での競争激化や国産品の代替、外国企業の国内市場への参入、そして訪日外国人の増加などは、内なるグローバル化である。インバウンド需要を取り込むことや高度外国人材や技能実習生の雇用などは、内なるグローバル化といえる。

つまり、海外展開している企業だけがグローバル化している時代ではなく、国内にいながらにしてグローバル化しているとの認識に立つ必要がある。

一方、日本国内では、少子高齢化の影響で若年人口は減少傾向にある。こうした中、中小企業の多くが大学卒業予定者の採用で大企業の後塵を拝している。『2020年版 中小企業白書』によれば、2020年卒の求人倍率は、従業者数300人以上の大企業で0.9倍であったが、従業者数299人以下の中小企業では8.6倍であった。

図表1 海外展開を成功させる上で重要なポイント (n=716)

重要なポイント	割合
現地でのビジネスパートナーの確保 (販売先・提携先など)	62.8%
海外ビジネスを担う人材の確保・育成	45.8%
現地市場・制度・商慣習の調査	33.8%
現地市場向け製品・サービスの開発	27.0%
自社の海外販売・サービス拠点の設立	14.2%
知財保護・模倣品対策	10.6%
自社の海外生産・開発拠点の設立	10.3%
特になし	7.8%
その他	2.8%
電子商取引の活用	2.7%

資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

注1：複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

注2：海外展開を成功させる上で重要なポイントについて、上位三つまでを確認している。

引用：中小企業庁「2020年版 中小企業白書」日経印刷、2020年、11-79頁より作成。

そこで、海外展開を成功させる上で重要なポイントについてみていくと(図表1参照)、「海外ビジネスを担う人材の確保・育成」を約半数の中小企業が重要としている。なお「現地でのビジネスパートナーの確保」と「現地市場・制度・商慣習の調査」も、海外ビジネスを担う人材が中心的な役割を果たすはずである。また、最も重視する経営資源について『2020年版 中小企業白書』によれば、製造・非製造業とも、上位3位までを順に挙げていくと「技術・エンジニア」「営業・販売人材」「経営者・役員」となる。特に「技

術・エンジニア」は、AI/IoTの整備が必要な今日、製造・非製造ともに最重要の経営資源としている。したがって、海外ビジネスを担う人材が有する経営資源は「技術・エンジニア」「営業・販売人材」と「経営者・役員」自身となる。

そこで、限られた人材プールの中から、こうした人材の採用に成功し、かつ採用後の育成につなげていくために、中小企業組合だからこそできる共同事業がある。

例えば、福井県のT協同組合は、1973年に20~30代の若手職人10人によって結成されたT刃物工業研究会が源流である。結成当時は経営環境の変化に伴い、産地は衰退に陥っていたが、82年に地元出身の世界的なデザイナーとの出会いで運命が変わった。伝統工芸品にインダストリアルデザインの概念を投入し、かつ統一ブランドを設定して、新製品開発に取り組んだ。試行錯誤の末、多数の新製品開発に成功し、東京やニューヨークなどで展示会を開催することで、独自ブランドを確立し、今日に至る。しかし、これで満足せずに、92年には助成金なしで、メンバー各自が巨額な借金を背負って、翌年には念願の共同工房兼直売所を完成させた。また、研究会を協同組合にすることで、共同事業はさらなる飛躍を遂げる。海外販路が拡大し、同組合を含む産地全体の生産額は99年度の7.9億円から2019年度は18億円へと倍増した。そして、20年8月には共同工房をリニューアルオープンした。共同工房は常時見学可能とし、刃物工業の歴史を伝える展示スペースも用意した。長年にわたる活動の成果は、10年前から現れた。新規就業者を呼び込むことができるようになったのである。職人10人で始まった同組合は、現在12の工房で47名の就業者がいる。新規就業者にとっては、観て、触れて、体験できる共同工房が就業意欲を引き出す装置として機能している。しかも、独立開業後に工房を構える敷地も整備したのである。

AI/IoTによるバーチャルな環境整備が求められる時代だからこそ、自分たちの業界のことを知らない人にとって、実は魅力的な現実を見えるようにすることが、人の心を強く惹きつける。コロナ禍にある今こそ、平時に戻った時に人材の採用と育成につながる日常業務を見えるようにする施設や装置、あるいはイベントの開催などを企画し、準備を開始することが中小企業組合に求められている。