

ものづくり中小企業とインターナショナルライゼーション

—日本の中小企業における「ヒト」の国際化—



関 智 宏
(同志社大学)
商学部准教授

目次

- | | |
|------------|-------------|
| 1. 背景と分析視点 | 4. ディスカッション |
| 2. 方法と対象 | 5. 小結 |
| 3. ケース | |

1. 背景と分析視点

日本におけるものづくり中小企業が、こんにち直面している課題の1つは、少子高齢化を背景とした市場の縮小と人材（とくに若年労働者）確保の困難性であろう。それらの課題を克服するための市場の開発および人材の確保は、中小企業の成長発展にとって重要となるが、これらを同時に達成するための1つの方法がインターナショナルライゼーション、すなわち国際化であると考えている。ここでいう国際化とは、自国とは異なる、2つ以上の国・地域にまたがって事業を展開するようになる、ということの意味する。国際化は、おもに自国から他国へという経路が一般的には想定されるが、ボーン・グローバル

企業（Knight and Cavusgil, 1996；中村, 2013）として指摘されるように、他国から第三国への経路もありうる。また自国で事業を営みながらも、他国の安価な財や他国の労働者などが自国に移入することによる「内なる国際化」に直面することがありうる。

こんにち、日本のものづくり中小企業にとって国際化は不可欠であろう。しかしながら、現代における日本のものづくり中小企業が国際化を実践していくにあたっては、次の3点に留意することが必要である（関, 2017a）。

1つは、現代における国際化の実践のおもな対象が、先進国ではなくむしろ新興諸国であるということである。新興諸国では経済発展が著しいがゆえに、インフラが開発中であったりある

いは法律が整備されつつあったりするなど新興諸国ゆえの制度の大きな違いがある (Khanna and Palepu, 2010)。日本のものづくり中小企業にとってこれまで中国に進出する事例が多くみられたが、ASEAN諸国はチャイナプラスワンの拠点として期待が高まっており (藤岡・チャイボン・関, 2012; 関, 2015d)、またASEANへの進出も着実にみられつつある (関, 2017b)。

2つは、ものづくり中小企業の場合には、一般的な国際化の段階的プロセスとして知られている (Johanson and Vahlne, 1977; Danning, 1993)、輸出→直接投資→現地化の展開を経ずに、いきなり直接投資を行う場合があるという点である (遠原, 2012)。直接投資の場合には、現地法人の設立や、製造業の場合には現地生産の開始に至るまでに、現地の労働者を確保するなど、ものづくり中小企業はさまざまな意思決定の場面に直面する場合がある (遠山, 2017)。

3つは、ものづくり中小企業が実際に海外にて現地生産を開始していたとしても、多くの場合、ものづくり中小企業はその成長発展の初期の段階にとどまっているという点である (山本, 2012)。これは、新興諸国においては現地の顧客や労働者が多国籍化をしている場合があるが、なかには日系企業同士の「日本村」での取引が中心になってしまっていることもあり (関, 2014; 関, 2017b)、多国籍ゆえのより高度なマネジメント様式を要するマルチナショナル型の経営に対応しきれないためであると考えられる。

マルチナショナル型の経営は、進出先国 (と

くに新興諸国) だけに求められるのではない。自国であっても同様に求められることがある。つまり世界各国から労働者となりうる外国籍の人材が自国に移入している場合には、自国でも多様な外国籍の人材を雇用する機会がある。

日本では、厚生労働省が発表している外国人雇用の届出状況から外国人労働者の実数を知ることができる¹。これによると、日本における外国人労働者の雇用のタイプには、①就労目的で在留が認められるもの (いわゆる「専門的・技術的分野」)、②身分に基づき在留するもの (「定住者 (おもに日系人)」、「永住者」、「日本人の配偶者等」など)、③技能実習、④特定活動 (経済協力協定に基づく外国人看護師・介護福祉士候補者、ワーキングホリデーなど)、⑤資格外活動 (留学生のアルバイトなど)、の5つのカテゴリーがある。外国人労働者の総数は、2015年では約90.8万人とされており、①「専門的・技術的分野」16.7万人、②「身分に基づき在留するもの」36.7万人、③「技能実習」16.8万人、④「特定活動」1.3万人、⑤「資格外活動」19.2万人という内訳になっている²。2016年には、外国人労働者の総数がはじめて100万人を超えたが、これには③「技能実習」の数が25.4%増加し、21.1万人となったことが要因である。2016年の国別の内訳は、中国が34.4万人と最も多く、全体の約3割を占め、これに次いでベトナムが17.2万人 (全体の15.9%) となっている。国別では中国の存在感が大きいですが、前年比ではベトナムが約56.4%増と急増している。

ものづくり中小企業の経営という観点からすると、新興諸国を対象とした国際化を実践して

1 ここでの記述は、久知良 (2016) による。

2 国籍別にみると、もっとも多い②「身分に基づき在留するもの」ではブラジルが9.6万人と最も多く、中国が7.7万人とそれに続く。

いく際に重要となる経営資源は「ヒト」であろう。新興諸国で現地生産を行うために現地の労働者を、あるいは自国で新興諸国の外国人労働者を雇用すること自体、それが日本の中小企業の国際化となる。それでは、このような外国人労働者の雇用は、ものづくり中小企業にとってどのような意味をもたらすのであろうか³。

本稿では、「ヒト」の国際化に焦点を当て、検討を深めていくが、そこで基本課題を具体課題に落としていくために、2つの分析視点を与えることにしたい⁴。分析視点の1つは質的成長である。ものづくり中小企業における「ヒト」の雇用は中小企業に規模の拡大による量的成長をもたらすと考えられてきた (Greiner, 1972 など)。しかし「ヒト」の雇用は、ものづくり中小企業にたんに量的成長のみをもたらすのではなく、組織能力の向上など質的成長をももたらす (Penrose, 1995 ; 末松, 1961 ; 清水, 1986 ; 高橋, 2014 など)。また、場合によっては新旧の「ヒト」の代替などによって量的成長はなく (あるいは規模的に縮小もありうる)、質的成長のみをもたらすこともありうる。

もう1つの分析視点は、1つ目とも関連するが組織変革である。外国人労働者を雇用するのは低賃金であるからということが、極端に言えば、これまでの通説であったように思われる。しかしながら、経済産業省の調査によれば、国際化を実践していくための投資決定の要因として、「良質で安価な労働力が確保できる」という要因は、2006年以降、2012年度までは年々

減少傾向にある⁵。これは、あくまで直接投資を決定する際の要因を解明するための調査であり、データとしては古いが、新興諸国の経済発展を鑑みれば、外国人労働者を永続的に低賃金で雇用し続けていくことができることには限界があると推察される。

外国人労働者を低賃金で雇用するという点にとって代わる1つの視点が、組織変革である。近年の組織変革における諸議論の中で、たんに線形モデルではなく、諸要素が各プロセスに影響を及ぼす「複雑モデル」として組織変革をとらえる視点があるが (古田, 2013)、この視点では、戦略、組織構造、組織文化、パワー、コントロール・システムの5つの要素が相互作用をすることで組織変革が生じるとしている (古田, 2013 ; Gersick, 1991 ; Romanelli and Tushman, 1994)。外国人労働者の雇用は、日本とは異国の人材を組織内に移入することから、組織にさまざまなかたちでの変革プロセスをもたらすと想定される。

本稿では、中小企業の質的成長および組織変革のプロセスが、ライフサイクルとして描かれる単一の線形プロセス (中小企業庁, 2017 ; Greiner, 1972) ではなく、「複雑モデル」を前提としながら描く複線プロセスを念頭におきながら (Langley, Smallman, Tsoukas and Van de Ven, 2013 など)、中小企業による外国人労働者の雇用がたんなる低賃金利用にとどまらない、企業組織に何らかの質的な変化をもたらさう、ということを具体的に導き出していく。

3 最近の研究成果として、外国人労働者の雇用が中小企業にメリットをもたらすことを強調したものとして、日本政策金融公庫総合研究所編 (2017) がある。

4 この点に関しては、紙幅の都合もあり、本稿では十分に記述することができていない。別稿にて詳述し、分析視点をより精緻化することにしたい。

5 最も比率が高いのは「現地の製品需要が旺盛または今後の需要が見込まれる」という現地市場への期待であり (関, 2015d)、同期間で比率が増大しつつあるのは「輸入先を含む、他の日系企業の進出実績がある」および「進出先近隣三国で製品需要が旺盛または今後の拡大が見込まれる」である (http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_43/pdf/h2c43-2.pdf (2015年9月閲覧))。

これが本稿で解明していく基本課題である。本稿では、外国人労働者を雇用するという「ヒト」の国際化に焦点を当て、そのことが日本の中小企業にいかなる質的な変化をいかにしてもたすのかについて検討することを目的とする。

2. 方法と対象

本稿では上記の目的を達成するために、研究方法としてケース・スタディ（事例研究）を採用する。この方法を採用するには、おもに2つの理由がある（Marshall and Lossman, 1999；野村, 2017）。1つには、時間の経過とともに、質的な変化を観察するためである。すなわち、時間的経過を伴ったプロセスを観察するためには、時間軸に沿ってケースを詳述していく方法が適切である。もう1つには、通説とは異なる新しい事実、あるいはあまりよく知られていない事実を発見していくためである。

以下で取り上げるのは、中小企業2社のケースである。ケース①は、A社のインドネシア法人である。ケース②は、B社である。この企業はベトナムに法人を設立している。A社もB社もどちらの企業もASEAN諸国内に現地法人を設立している。ケース①が、現地法人における外国人労働者の採用であるのに対して、後のケース②は、日本法人における外国人労働者の採用、とくに技能実習生を活用しているケースである。

なおそれぞれのケースを詳述するためのデータは、それぞれの企業の代表者との会話から得ている。ケース①は、2013年7月13日にある学会における特別講演にて、また2013年10月22日15：00～17：00にある研究会での講演内容

に基づいている。断りのない限り、下記の内容はインドネシア法人の事業および取組である。一方的な話題提供だけでなく、質疑応答により、こちらが意図した話題を引き出した。ケース②は、2017年6月9日16：10～17：45に代表者に対して実施したインタビュー調査に基づいており、主には日本法人の事業および取組である（一部ベトナム法人の記述もある）。インタビュー調査はベトナム人技能実習生の活用の経緯を中心に、セミフォーマル形式で実施した。

3. ケース

ケース①：A社

A社は、大阪市内に本社をおく企業であり、日本では、化学合成繊維紡糸用のノズルを製造・販売している。原材料は、ポリエステル、ナイロン、アクリルなどである。ノズルの専門メーカーであり、これをメインの事業としている。世界では、合成繊維用のノズルをつくっているのは数社あり、日本、中国、ヨーロッパの5社で世界シェアの30%、国内シェアの80%以上を占めている。同社は、インドネシアにも法人を有しており、日本と同じノズルを製造・販売しているが、インドネシアでは加えて精密部品加工や自動車部品の製造・販売も行っている。自動車部品の売上比率は20～30%であり、この5年（2008～2013年）くらいで徐々に増えてきている。

かつての同社の顧客は、大手合繊メーカーであった。1993年に、当社のコスト構造を細かく分析してみたところ、労務費の比率が高く、将来的にはこのままでは利益がなくなるといった状態が予想された。社長やオーナーもこの問題

を懸念していた。多く進出している地域がどこかを検討したところ、その時はタイとインドネシアであった。現地の市場性を検討したところ、インドネシアが進出候補としての可能性が高かった。海外進出にあたっては、市場動向や競合他社の関係から、最初からどこに向かっていくかを決めないで検討を始めた。同社の売上構成は、当時で50%が輸出、残りの50%が国内であった。合成繊維は、国内生産が落ちてきており、韓国や台湾で製造されている。インタビュー時点では、同社が生産するポリエステル40～50%は中国で生産されている⁶。このように生産拠点は変化していくため、動向を慎重ににらんでいきながら、その時点で考えられる最適地を選んでいくことが肝要であるという⁷。将来的な問題を解決するために、1994年から海外進出を検討するべく、インドネシアで2週間くらいかけて、コンサルタントとともにフィジビリティスタディ（事業可能性調査）を始め、実際に、自分の足でこまめに顧客を訪問し、進出している企業や仕入先、銀行などの情報を集めていった。

1995年に会社を設立し、1996年から操業を開始した。海外に進出するとなると、失敗する可能性が高くなっていく。中小企業の場合、あくまで自己責任であるため、失敗してもいいように本体に大きなダメージを与えない範囲で始めることが肝要であるという。まずはブースを出せる範囲で始めていく。同社の場合、資本金100万ドルをA社から支出してもらい、会社を設立した。設立して2年後の1997年7月に

「ISO9000」を取得した。海外でオペレーションする場合には、リスクを伴う。それは予想できる範囲として、通貨変動や政治的リスクなどがある。同社は1995年に会社を設立したが、1998年に盤石と言われたインドネシアの政治体制が暴動によって崩壊してしまった。当時引き金を引いたのは1997年12月のアジア通貨危機であった。設立後、少しずつ増資をしてきており、最終的に2011年に100万ドルの増資をし、320万ドルの資本金になった。従業員数は2013年6月末で、正社員が130人で、契約社員が160人で、合計290人となっている。

幹部候補社員については事前に採用して、1年間ほど日本に研修生として派遣し、日本で教育する。日本からインドネシアに設備を送って、搬出準備・完成するときに、搬入できる体制にしておく。機械設備の設置・試運転などそれに合わせて、新規に社員を採用し、また訓練することで操業開始に向けた準備をしていく。

研修生の教育用マニュアルとして、ISOをとるためのマニュアルを応用した。日本では、職人技の手加工が多く、作業標準を作るのが難しい。自動車は絵が多いが文字も多い。そこで同社では、図形写真を多用して簡単な表現に変えた。それを若い社員に見て覚えるように指示した。ISOを取るにあたって、細かい作業を1年ほどかけてマニュアル化していった。マニュアルは、手加工が多いため、手加工を担うベテランの考えで統一した。手作業や職人というのは、かなりのノウハウをもっているが、職人それぞれがいろいろなことを言うため、現地を教

6 同社では、海外に進出したとしてそれによって自社で生産するポリエステル40%の仕事がとれないと採算が合わないことがわかっていったという。

7 海外投資は、中小企業にとって大きな事業であり、日本の経営者が決心することが重要であるという。このことを臨場感のない日本で議論しても決めることはできないという。

育するのに混乱してしまった。それもあって、優秀なベテランの考えに一貫し統一したマニュアルを作った。設備の選定も、その優秀なベテランの考えで決めた。個人1人に仕事が集中することもあるが、何人もの人間でやると妥協の産物になるため1人で決めた。そのマニュアルを次はインドネシア人に教えていくために活用し、そのマニュアルを見せながらある作業を行う。作業標準をシンプル化するためだけに、日本人の現場のベテラン8人を引き抜いてもらった。そのおかげもあってか、熟練を要する作業であったにも関わらず、インドネシアですぐに事業を行うことができた。

マニュアルはインドネシア語に翻訳してもらった。ものづくりでは日本語を部分的に使うこともあるが、コミュニケーションを取るというところでインドネシア語を活用している。インドネシアでは、大手の場合には社内の通用語を英語にするところもあるが、英語は第二外国語であるため、なかなか本音が言えない。本音を話すときはやはりインドネシア語でないといけない。そのためには、日本人が現地の言葉をある程度マスターして、現地人とは英語と日本語とインドネシア語の「ちゃんぽん」で会話をすることが重要である。インドネシア語の比率がたとえ30%だけ話せるだけでも、インドネシア人との良好な人間関係を作りやすいという。

日本の作業工程は、長い歴史がある。それは徐々に進化してきたものであり、現在の加工工程を海外にもっていくと、原点を知らないということが問題となることがある。海外で設立する新しい会社では、加工の原点を知っている熟練者が周囲にいて、現状の工程を技術移転せ

ずに、最初の原始的な加工工程を現地に持ち込むことが必要である。原始的な工程を持ち込んだのは、加工技術の進化の過程を実地で学ぶためであり、作業者が判断できるような工程設定を考慮した。日本ではコスト的な問題からNC化を進めている。一方で、インドネシアでは進出した時点で今の半分くらいのレベルまでNC化ができていたが、手加工で行うところからスタートした。この意図は、加工の原理が分からないと、不具合が出たときにどう対応したらいいかわからないことから、それを理解させるためである。NC工作機械では、穴をあける原理原則がわからなくても、プログラムさえあれば穴はあく。しかしながら、不具合がでたときに原因を突き詰めることが日本ではできなくなっている。同社には、微細穴加工という技術を保有している。髪の毛の太さは60ミクロンであるが、同社には3ミクロンの穴をあけることができる技術を保有している。一般的にはこうした微細穴はレーザーをつかってあけるが、加工した面がきれいにならない。このため光を通すと乱反射してしまう。同社の特徴は、ドリルを使ってこの微細穴を加工するところにある。機械的に穴をあけることができるのは、世界でも同社しかいない。この技術は、日本に蓄積されており、インドネシアでは行うことができない。インドネシアでは、手加工で工具やドリルを使うことによって、それがどのように影響を及ぼすのかを回転数や潤滑油など原理的なことを理解してもらうようにしている。インドネシアでは不具合が起きた時に、解決に向けた考える知恵ができる。この考えるプロセスが国内外の労働者を教育するのに役立った。

2012年にはインドネシアでの従業員数は400人くらいいたが、この1年で100人ほど削減した。この理由は、労働問題が厳しくなってきたためである、具体的には、賃上げが毎年30%ほどあり、従業員を多く抱えていることが問題になってきた。従業員を削減すると、その分だけ生産性が落ちる。そこでNCマシニングセンターなどの工作機械を大量に導入するなど中小企業にとっては高額となる3億円の設備投資を行った。

ケース②：B社

B社は、大阪市内のものづくり集積地域に本社をおく企業である。おもに水回りや建築金物といった金属製品のプレス加工を業務としている。

2006年、ある化粧品の金物を製造していた企業が廃業することになり、その仕事を引き受けてほしいという依頼を受けた。しかし、仕事を引き受けたいと思っても、仕事を担う人がいない。所属していたある組合にて、ベトナム人の技能実習生の受入の募集用紙をたまたま見た。当時、親戚がベトナム人を雇用していたこともあったが、同社の社長としては、ベトナム人は本当にきちんと働いてくれるのか、また途中で逃げたりしないかなどの悩みがあり、どちらかと言えば採用には否定的であった。ベトナム人の賃金は比較的安価であるとも言われるが、社会保険などを考えると1人月20万円近くはかかることから、それならば日本人を採用したいと考えていた。しかし日本人といっても容易に採用することができるわけではない。そこ

で、まず一度はベトナム人を会社で採用してみようと思い直し、2007年に受入機関から2名の技能実習生を採用することにした。2名にしたのは、1名しか採用しないということであれば、相談相手がいないなかで神経質になるのではという不安もあったためである。この2名の技能実習生は24歳と20歳であった。

日本のものづくり中小企業にとって最大の問題は人である。仕事があったとしても、中小企業には若い人がなかなか働きに来てくれない。2012～2013年頃までは、求人すると少ないなりに人もは来ていた。この数年は、途中入社で来たとしても数名、また1名しか来ないときもあった。1名であると採用しなければならなくなる。中途採用もいないことはないが、仕事ができる人は来ない。採用しても、すぐに辞めてしまう。辞めてしまう理由の1つに、社内の職人の気質がある。当時の社内は、年配の社員の集まりであった。古くからいる50歳代の独身の職人に言わせると、若い社員が教えてくれと言えど教えるが、聞き方が悪いという。しかし、この職人は、人との接し方があまり得意ではなく、どうやったらいいかと尋ねても返事もしてくれないことがあり、ときにもめることもあるという。そのような状況であると若い人は働き続けることができない。

このように、同社にまったく日本人が働きに来ずに採用できないというわけではないが、外国人を従業員として採用しなければ仕事が回らない状況にあった。そこで2名の若いベトナム人の技能実習生を受け入れたところ⁸、この2名のベトナム人は一所懸命に働き、1週間もす

⁸ 最近、ある中小企業4社に、2名以上の技能実習生の採用について打診したが、4社のうち3社は決断してくれたものの、1社は「考えます」という返事であった。

ればその不安が「吹っ飛んだ」という。ベトナム人の2人は視力がよく、ものの歪みに気づいたり、型寄せの段取りを手際よくしたりすることもでき、3か月もすれば仕事を覚えるようになっていた。入社して間もないベトナム人は、最初は覚えていくための作業が中心となる。ベトナム人を採用し出した当初は教育に苦労したが、ベトナム人も日本語を覚えるために一所懸命になっていた。指導は日本語をできるだけ使うようにしている。指示書はベトナム語で書かれており、理解しやすいようになっている⁹。若いベトナム人が会社に来てから、まったく教えもしなかった古参の職人たちが自然と自ら教えだす姿勢に変わっていった。入社して14年目の34歳の従業員（現在は工場長）は、人柄はいいが無口で人付き合いが得意ではなかった。しかしベトナム人が入社してきて、いまでは親分肌となっている。現在では10年目のベトナム人従業員がサブリーダーとなっているため（リーダーは日本人）、入社間もないベトナム人従業員に指導するという仕組が構築されている。

2008年のリーマンショックの際に、新たに2人の技能実習生を受け入れ、ベトナム人の技能実習生が4名になった。この年に三重県に本社をおく会社が経営不振に陥り、技術者を10名ほど解雇しなければならないことを、ベトナム人から人伝えに聞いた。この10名のなかにベトナム人の技術者2名が含まれていた。その会社が解雇した後には、ハローワークからも言われていた。そこで同社は、ベトナム人技術者2名

を新たに引き取ることにした。これがベトナム人労働者の最初の正規雇用であり、就労ビザを手配したスタートの年でもあった¹⁰。その翌年の2009年にもベトナム人技術者を1名採用した。同社にベトナム人が多くいることが噂になり、在日のベトナム人も3名が連鎖反動的に仕事を探しに来社し、結果的に採用することになった。技能実習生も毎年2～3名採用していった。これまで2名の大学生と専門学校生の留学生在がアルバイトに来ていたが、そのうち大学生の留学生1名が卒業後に日本でベトナム人と結婚して、現在、同社の正社員として働いている。また、現在、1日あたり4時間だけ働いてくれる留学生もいる。

現在では、日本の従業員は60名ほどであるが、そのうち正社員は38名で、多くが20～30歳代の若手である。それ以外は、65歳以上の古参のベテラン社員である。従業員のうち、ベトナム人は24～25名（うち8名は技術者）である。社内にベトナム人が24～25名もいれば、さまざまなことに対応していかなければならない。たとえば、ベトナム人は旧正月になれば必ず故郷に帰省するために、2週間の休暇は必要となり、日本人以上に有休休暇が必要となる。こうしたこともベトナム人を採用していることで対応してきたルールでもある。しかし、このことは国籍に関係なく、若い従業員であれば休日がほしいと感じている。それゆえ日本人の従業員にも毎月1回は取得するようにしている。こうして従業員が増えていくなかで、プラスチック成型も内製化するようになった。また、

9 ベトナム語でも対応できることから、最近入社してきたベトナム人は日本語の習得レベルがあまり高くないという課題もある。

10 この2名は、いまでも社内におり、金型の設計やマシニングセンターのプログラムを任せている。このうち1名は、妻も働きにきていて、幼稚園も近くについており、生活基盤をここに置くようになっている。

2011年に、東大阪で機械金属業を営む仲間からプレス事業を譲渡してもらうことになった。

多くの中小企業の取引の大半は商社が介在しており、同社はそうしたメーカーから直接受注をしているわけではなく、間に介在する商社から受注している。メーカーから仕事を依頼されたり、あるいはメーカーから見積もりを依頼されたりしても、商社を介在しなければ、その仕事をする事ができない。商社としか取引することができない暗黙のルールが決まっている。このような状況はものづくり企業であれば同様である。メーカーと直接取引をしてしまうと、商社を「敵に回してしまう」ことになり、商社から受けている他の仕事も失う可能性が高いという。このように日本では、商流に制約があり（同社では「一業者一社」というキャッチコピーまで作っている）、自由に取引関係を広げることができない。このため中小企業ができる事業の規模が必然的に決まってしまうことがある。しかしながら、日本国外、とりわけ経済発展が著しい東南アジアにおいては、このような商流の制約は存在せず、日本の商社からも海外で付き合いことにはかまわないと言われるという。このように日本国外では、日本国内の商流のような閉塞感がなく、実際、営業は非常にしやすいという¹¹。

日本国外においては、顧客との関係が自由であるばかりでなく、これに加えて人も雇用することができるということから、同社はベトナムへ進出することを決断した。ベトナムの南部に位置するホーチミンにおいて、2011年にオフィスを借り、駐在員事務所を設置し、常務（当時）

を常駐させ、現地の調査を開始した。そこでは、1つには、現地には日本の製造業が多く進出しているが、小規模なところ、とくに金型屋やプレス屋など裾野産業を日系で行っているところが少ないということ、2つには、そうした企業は存在していたとしても、あくまで日本向けの輸出が100%である輸出加工区内のEPE（Export Processing Enterprise：輸出加工企業）であり、現地に立地する日系企業やローカル企業に販売することのできるNon-EPEは少ないこと、そして3つに、ベトナムでは現地調達率が低いということ、がわかったという。ベトナムでは材料は容易に調達できる環境にあるが、仮に図面があってベトナム国内で製造が可能なのであったとしても、周辺中国やタイから部材を調達して、それらをベトナム国内で組み立てている。ベトナム法人は日本法人が100%出資しており、2013年8月に事業ライセンスを取得した。

ベトナムでは、工場を建設する資金的な余裕がなかったため、工業団地のなかにあるレンタル工場を探すことにした。半年ほどかけて探したところ、現在ある工業団地のレンタル工場を見つけた。ここは、ホーチミンから車で1時間以内の場所であり、国道沿いにあるなど、市街地からのロケーションがよい。新しい工業団地であり、進出を決めた当時はロシア企業の工場と自社の2つだけであった。ロシア企業も撤退し、1社だけとなった時期もあったが、その後進出が続き、日系企業が4～5社、また台湾系や中国系の企業も進出している。現在いまのところから比較的近いところに移転を検討して

¹¹ 例えば、日本の顧客に電話やメールをしたり、現地に行ったりしても誰も対応してくれないであろうが、ベトナムであればメールを送ればほとんどの場合、返信がある。仕事を実際にとれるかどうかは別問題であるが、まずは会わないことには話が展開しない。

おり、土地を購入し、造成をしたところである¹²。

同社が進出した地域は、ホーチミンに比較的近いということもあり、バイクでも通勤可能であることから、従業員を確保しやすい状況にある。工場に従業員募集の紙を貼れば、ワーカーは集まってくるし、また社内の人間が不在であれば、履歴書を守衛に渡して帰るものもある。ただしこれはワーカーに限ってのことであり、マネージャークラスになると、多く存在する人材派遣会社を通じて紹介してもらい、3か月の試用期間をみて判断するという。従業員のなかに大卒がいるが、大卒はJICAからの紹介である。社長がホーチミンの日本人商工会に加入しており、そこで大学のいくつかを案内してもらった際に、大卒を紹介してもらえないかと依頼したことがきっかけとなっている。2016年に採用したベトナム人大学生2名に、ベトナムの工場長による日本での方針発表会に来てもらった際に、その2人が「日本で働かせてほしい」と言ってきたことがある。これらのように、ベトナム現地では、優秀な人材を確保することができる環境にある。

2017年6月現在において、ベトナム法人の従業員は25人である。2013年の当初は、4～5名からスタートした。2016年には30数名が働いていたが、工場長以外のワーカーは入れ替わりが激しく、始めてから4年間残っているのは女性1名だけである¹³。ただしこの1年間くらいは、日本のやり方を踏襲し、「風通しよくやっている」ために従業員は定着しているという。

同社の社長は仕事があると思ってベトナムに進出したことから、当初から日本の仕事を現地に持っていくことはしない（今行っている日本の仕事をベトナムではしない）と決めていた。これは、現在の顧客がベトナムで生産したときの条件で要求してくるようになると、日本の仕事が減ると考えたからである。しかし現地に仕事が多かったために、日本で付き合いのある顧客に依頼をし、その仕事をベトナムで行っている。またベトナムでものを作らせて日本で買っている仕事もあるという。将来的にはベトナム法人に仕事が集まるという期待をもっている。

日本の社長はベトナム現地法人の社長として出張ベースで現地に月に10～14日間ほど入っている。社長が現地に頻繁にある一定期間通うようになると、日本の現場を誰かに任せなければならない。そこで、日本の現場の各自が責任を持てるような仕組みを構築した。ベトナム人が技能実習生として入社した当時の社内は、年配の社員の集まりであり、60歳くらいの統括の工場長がいた。しかし、2016年5月の決算時から、工場長制度をしき、工場長は60歳で辞任してもらい、役職定年を65歳までとした。そして、社員の面談時に若手を工場長に格上げさせ、現場の責任者に登用した。これらの多くは30歳代であり、1人が40歳代である。これらの新米工場長では経験が浅いため、顧客からは心配されたこともある。しかしこの1年の間、50～60歳代のベテラン社員を後ろに立たせ、若い人が頑張る会社全体を見渡せるようにし、会社を動かしてきた。

12 レンタル工場の家賃が安いといっても、600坪で月に70～80万円のコストがかかるという。また入居して5年目を経ると、家賃が20%ほど上がる話もあり、また建物は古く、雨漏りもある。固定費が高いため、今後10年を考えると、自前の工場にしたほうが経済的である。

13 3か月の試用期間では、月給約400万ドン（約2万円）で契約するが、別の企業では食事代が含まれているなどといった理由で辞めてしまうことがあるという。

4. ディスカッション

日本のものづくり中小企業における外国人労働者の雇用は、日本の中小企業にいかなる質的な変化をもたらすのであろうか。この点について、上の2つのケースの記述から、その要点を抽出していくことにしたい。

第1に、海外の現地法人で雇用している外国人労働者により理解してもらうために、海外の現地法人での作業標準をよりシンプルにし、原始的な加工工程を導入したことが、日本の労働者の教育に役立ったという点である。ケース①では、微細穴加工という技術を保有しており、ドリルを使ってこの微細穴を加工する。日本ではコスト的な問題からNC化を進めているが、この一方で、進出しているインドネシアでは（進出した時点で今の半分くらいのレベルまでNC化ができていたが）手加工で行うところからスタートした。これは、加工の原理がわからないと、不具合がでたときにどう対応したらいいかわからないことから、それを理解させるためである。NC工作機械では、穴をあける原理原則がわからなくても、プログラムさえあれば穴はあく。しかしながら、不具合がでたときに原因を突き詰めることが日本ではできなくなってしまっている。インドネシアでは、手加工で工具やドリルを使うことによって、それがどのように影響を及ぼすのかを回転数や潤滑油など原理的なことを理解してもらうようにしている。インドネシアでは不具合が起きた時に、解決に向けた考える知恵ができる。この考えるプロセスが国内外の労働者の教育に役立ったという。

第2に、若年の外国人労働者を雇用したこと

が、日本の古参の従業員による若手従業員への教育に対するモチベーションを向上させるだけでなく、各自が責任をもって働く仕組が構築されたという点である。ケース②では、ベトナム人の技能実習生を受け入れながら、徐々にベトナム人の雇用を増やしていった。若いベトナム人は仕事に対して熱心に取り組むだけでなく、日本語を覚えるためにも一所懸命になっていた。そうした若いベトナム人の姿勢が職人たちの心を強く打ち、それまでまったく教えもしなかった古参の職人たちが自然と自ら教えだす姿勢に変わっていった。ベトナム人が技能実習生として入社した当時の社内は年配の社員の集まりであったが、最近になって工場長制度をしき、工場長は60歳で辞任してもらい、役職定年は65歳までとした。日本人の若手従業員（30歳代が中心）を工場長に格上げし、現場の責任者に登用した。50～60歳代のベテラン社員を後ろに立たせ、若い人が頑張って会社全体を見渡せるようにし、会社を動かしてきた。外国人労働者が入社してきたことによって、古参の従業員がいまでは親分肌となっている。また10年戦手のベトナム人もサブリーダーとなっており、入社間もないベトナム人従業員に指導するという仕組が構築されている。日本の現場の各自が責任を持てるような仕組を構築することができたのである。このような仕組ができたのは、若いベトナム人を雇用したことが要因である。若いベトナム人の一所懸命に働く姿勢は、それまで若い従業員の多くは指示を待ち、言われたことだけをやる環境にあった日本の若手従業員にとっても刺激になっているという。

第3に、日本において、外国人労働者の数が

増加していくなかで、労働環境の整備が進められたという点である。ケース②では、ベトナム人が増えていくなかで、旧正月に故郷に帰省することから有給休暇を整備した。しかしこのことは国籍に限定したことでなく、日本人であっても、若い従業員であれば休日がほしいと感じている。このことから、日本人の従業員に対しても毎月1回は有給休暇を取得するようにしている。

第4に、日本で外国人労働者を確保したことが、当該外国人の出身国へ進出を決めるきっかけとなったという点である。ケース②では、ベトナム進出のきっかけは、日本国内と比べて営業がしやすく顧客との関係が自由であったことにもあるが、社内で優秀なベトナム人が増えていったことを背景に、ベトナム国内でも労働者を比較的容易に雇用することが可能であると判断したことも大きい。工場に従業員募集の紙を貼れば、ワーカーは集まってくるし、マネージャークラスになると人材派遣会社を通じて紹介してもらうことができる。さらにJICAから大学生も紹介してもらい、「日本で働かせてほしい」と言われた。このようにベトナム現地では、優秀な人材を確保することができる環境にある。

第5に、外国人労働者を採用することで、日本における自社の周辺地域での事業を承継していくことができたという点である。ケース②では、ベトナム人が日本の社内で増えていくなかで、プラスチック成型を内製化するようになり、また東大阪で機械金属業を営む仲間からプレス事業を譲渡してもらうことになった。仕事を継続させていくためには、それを担う人が必要である。利益を追求していけば人を雇用すること

ができる。若い日本人を工場長にし、外国人労働者を雇用しながら、できるだけその仕事を日本国内で守っていくことができれば、困った顧客に対応することができる。日本の町工場が存続していくためには、日本だけでなく外国と共存共栄の会社にしていくことが重要であるという。

5. 小結

本稿では、外国人労働者を雇用するという「ヒト」の国際化に焦点をあて、そのことが日本のものづくり中小企業にいかなる質的な変化をもたらすのかについて検討することを目的としていた。

本稿でのケース・スタディから、外国人労働者を積極的に雇用する理由の1つは、永らくは低賃金利用とされていたが、本稿でとりあげたものづくり中小企業2社のケースから、外国人労働者の雇用は単なる低賃金利用ではなく、中小企業に質的成長および組織変革をもたらすことが明らかとなった。

ここでケース・スタディから明らかとなった諸項目の要点は、次の5点にまとめられる。第1に、海外の現地法人で雇用している外国人労働者により理解してもらうために、海外現地法人での作業標準をよりシンプルにし、原始的な加工工程を導入したことが、日本の労働者の教育に役立った。第2に、若年の外国人労働者を雇用したことが、日本の古参の従業員による若手従業員への教育に対するモチベーションを向上させるだけでなく、各自が責任をもって働く仕組が構築された。第3に、日本において、外国人労働者の数が増加していくなかで、労働環

境の整備が進められた。第4に、日本で外国人労働者を確保したことが、当該外国人の出身国へ進出を決めるきっかけとなった。第5に、外国人労働者を採用することで、日本における自社の周辺地域での事業を承継していくことができた。

以上から、以下の5つの命題が導出される。

命題1 海外の現地法人にて外国人労働者を雇用すると、彼ら／彼女たちに対して教育に取り組んだことが、翻って日本法人の労働者の教育にも役立つ。

命題2 日本法人にて外国人労働者を雇用すると、日本の古参の従業員がその熱心に働く姿勢に心を打たれ、日本の若手従業員に対する教育のモチベーションが向上する。

命題3 日本法人にて外国人労働者を雇用すると、日本法人の社内における労働環境の整備の必要性に気付き、改善に取り組む。

命題4 日本法人にて外国人労働者を雇用すると、当該外国人労働者の出身国・地域で人材を確保する見込みが高まり、海外進出する動機づけを高め、進出を実現する（ただし進出には顧客との関係が自由であったことも動機づけを高めた）。

命題5 日本法人にて外国人労働者を雇用すると、事業を遂行する受入能力が高まり、周辺地域からの事業の承継やM&Aを行う動機づけが高くなる。

命題の1と2は従業員教育、命題3は労働環境、命題4は海外進出、命題5は事業承継／M&Aに関連した内容となっている。これらが、外国人労働者を雇用した2社のものづくり中小企業のケース・スタディから導出された、外国人労働者を雇用するという「ヒト」の国際化が、日本の中小企業にもたらした質的な変化を表す諸点である。これらの諸点が、どのように関連し合い、また複雑モデルとしてどのように中小企業の質的成長および組織変革につながるかについては、たとえばその複線プロセスを図示しながら明示化していくことなどが必要であろう（Langley, Smallman, Tsoukas and Van de Ven, 2013）。また、上の諸点に表わされない命題をさらに導出させていきながら、その関連を精緻化していくためには、よりケース・スタディを重ね、これらの命題の真偽の判定を継続的に行っていくことが必要であろう。また、これらの命題が日本のものづくり中小企業の成長発展にとっていかなる理論的含意をもたらすものであるかについては、別稿にて検討していくことにしたい。

付記

本稿を執筆するにあたり、A社のインドネシア法人の顧問、またB社の代表取締役社長には、貴重なお話を頂戴した。この場を借りてお礼の意を表したい。

なお本稿は、科学研究費補助金基盤研究（C）（研究課題／領域番号：15K03707）の研究成果の一部である。

【参考文献】

- Cavusgil, S. T. and G. Knight (2009) *Born Global Firms: A New International Enterprise*, Business Expert Press (中村久人監訳・村瀬慶紀／萩原道雄訳 (2013) 『ボーングローバル企業論—新タイプの国際中小・ベンチャー企業の出現—』 八千代出版)
- 中小企業庁 (2017) 『中小企業白書2017年度版 中小企業のライフサイクル—次世代への継承—』 日経印刷
- Curran, J. and R. Blackburn (2001) *Researching the Small Enterprise*, SAGE Publishing
- Dunning, J. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham, England: Addison-Wesley
- 藤岡資正編著 (2015) 『日本企業のタイ+ワン戦略—メコン地域での価値共創に向けて—』 同友館
- 藤岡資正・P. チャイボン・関智宏編著 (2012) 『タイビジネスと日本企業』 同友館
- 古田成志 (2013) 「組織変革論におけるプロセスの検討—組織変革のメカニズムの観点から—」 日本経営学会『経営学論集』 第84集, pp. [05] -1-11
- Garnsey, E. (1998) “A Theory of the Early Growth of the Firm,” *Industrial and Corporate Change*, 3, pp.523-556
- Gersick, C. J. G. (1991) “Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm,” *Academy of Management Review*, 16 (1), pp.10-36
- Ghemawat, P. (2007) *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Press (望月衛訳 (2009) 『ゲマワット教授の経営教室 コークの味は国ごとに違うべきか』 文藝春秋)
- Greiner, L. E. (1972) “Evolution and Revolution as Organizations Grow,” *Harvard Business Review*, 50 (4), pp.37-46
- Ingley, C., W. Khlif and L. Karoui (2016) “SME Growth Trajectories, Transitions and Board Role Portfolios: A Critical Review and Integrative Model,” *International Small Business Journal*, 34, pp.1-22
- Johanson, J. and J. Vahlne (1977) “The internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments,” *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp.23-32
- Khanna, T. and K. G. Palepu (2010) *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*, Harvard Business School Press (上原裕美子訳 (2012) 『新興国マーケット進出戦略—「制度のすきま」を攻める—』 日本経済新聞出版社)
- Knight, G. and S. T. Cavusgil (1996) “The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory,” in Cavusgil, S. and T. Madsen eds., *Advances in International Marketing*, Greenwich, CT—JAI Press
- 久知良俊二 (2016) 「外国人労働者を巡る最近の動向—高度外国人材の活用促進のために—」 『【外国人材活用促進プログラム】 中堅・中小企業のグローバル展開における外国人留学生等の活用セミナー』 プレゼン資料
- Langley, A. (1999) “Strategies for Theorizing from Process Data,” *Academy of Management Review*, 24 (4), pp.691-710
- Langley, A., C. Smallman, H. Tsoukas and A. H. Van de Ven (2013) “Process Studies of Change in Organization and Management : Unveiling Temporality, Activity, and Flow,” *Academy of Management Journal* 56 (1), pp.1-13
- Marshall, C. and G. B. Lossman (1999) *Designing Qualitative Research*, 3rd Edition, SAGE
- 中村久人 (2013) 「ボーングローバル企業 (BGC) の早期国際化プロセスと持続的競争優位性」 東洋大学経営学部『経営学論集』 第81号, pp.1-14
- Nakayama, T., Seki, T., Onishi, J. “A Study on Thai Employees' Job Satisfaction with regards to Japanese Companies Based in Thailand,” *Proceedings of 49th The IIER International Conference*, pp.1-5
- Ng, W. and K. Keasey (2010) “Growing beyond Smallness : How Do Small, Closely Controlled Firm Survive?,” *International Small Business Journal*, 28 (6), pp.620-630
- 日本政策金融公庫総合研究所編 (2017) 『中小企業の成長を支える外国人労働者』 同友館
- 野村康 (2017) 『社会科学の考え方—認識論、リサーチ・デザイン、手法—』 名古屋大学出版会
- Penrose, E. (1995) *The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition*, Oxford University Press (日高千景訳 (2010) 『企業成長の理論【第3版】』 ダイヤモ

- ンド社)
- Romanelli, E. and M. L. Tushman (1994) "Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium : An Empirical Test," *Academy of Management Journal*, 37 (5) , pp.1141-1166
 - 関智宏 (2014) 「タイビジネスと中小企業—タイにおける事業展開の現状と課題—」 多国籍企業学会『多国籍企業研究』 第7号, pp.63-80
 - 関智宏 (2015a) 「ものづくり中小企業のタイ進出の実態と課題—ネットワーキングとビジネスの深耕—」 大野泉編著『町工場からグローバル企業へ—中小企業の海外進出戦略と支援策—』 中央経済社, pp.137-167
 - 関智宏 (2015b) 「中小企業の海外事業展開は産業集積にいかんして影響をもたらすか—大阪府八尾地域における集積内中小企業のタイ事業展開プロセス—」 日本中小企業学会編『多様化する社会と中小企業の果たす役割』 同友館, pp.92-104
 - 関智宏 (2015c) 「中小企業の国際化研究に関する一考察—その射程と分析課題—」 同志社大学商学会『同志社商学』 第67巻第2・3号, pp.21-35
 - 関智宏 (2015d) 「現代における日本企業の国際化—チャイナプラスワン時代におけるASEAN ビジネスと現地化を中心に—」 同志社大学商学会『同志社商学』 第67巻第2・3号, pp.53-68
 - 関智宏 (2017a) 「現代中小企業の国際化と成長発展プロセス—『ヒト』の国際化による企業組織の質的変化—」 mimeo.
 - 関智宏 (2017b) 「メコンビジネスと中小企業—タイにおける事業展開を中心として—」 mimeo.
 - 清水龍瑩 (1986) 『中堅・中小企業成長論—情報化時代の企業成長の条件を求めて—』 千倉書房
 - 末松玄六 (1961) 『中小企業成長論』 ダイヤモンド社
 - 高橋美樹 (2014) 「中小企業の量的成長と質的成長」 慶應義塾大学商学会『三田商学研究』 第56巻第6号, pp.133-142
 - 丹下英明 (日本政策金融公庫総合研究所編) (2016) 『中小企業の国際経営—市場開拓と撤退にみる海外事業の変革—』 同友館
 - 寺岡寛 (2013) 「中小企業とグローバリゼーション」 財団法人中小企業総合研究機構編『日本の中小企業研究2000-2009第1巻 成果と課題』 同友館, pp.301-323
 - 遠原智文 (2012) 「企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」 額田春華・山本聡編著『中小企業の国際化戦略』 同友館, pp.10-28
 - 遠山恭司 (2017) 「中小自動車部品サプライヤーの海外展開と進出支援プラットフォームの役割」 関東学院大学『経済系』 第270集, pp.63-81
 - 山本聡 (2012) 「企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」 額田春華・山本聡編著『中小企業の国際化戦略』 同友館, pp.9-28