

# グローバル競争と外国人材の受け入れ

—多様性のダイナミズムを生かし産業の高付加価値化を目指す—



## 井上 洋

東京外国語大学多言語・多文化教育研究センター 特任研究員  
日本経済団体連合会産業第一本部長

### ◇ はじめに

ベルリンの壁崩壊以降、世界は市場経済の大波に洗われている。国境や体制によって守られていた産業や企業、そして労働者は、自由化の流れにさらされている。質が高く、安価な製品が全世界から供給されるようになり、各国、とりわけ先進国の産業構造は大きく変貌を遂げている。これまで発展途上国に分類されていたブラジル、ロシア、インド、中国の成長が、世界経済の構造変化を加速させていることはいうまでもない。そのなかで、欧米は地域的な経済統合を急ピッチで進めており、グローバル競争に取り残されぬよう、戦略的な取り組みを加速させている。

翻ってわが国は、世界のどの国も経験したことのないスピードで高齢化社会に突入している。また少子化には歯止めがかからず、その結果、個人消費や住宅投資の需要者たる人口は減少し、加えて生産活動に従事する労働力が不足する事態が生じつつある。わが国は、国内要因として、経済の需要と供給の両面から、成長制約要件を抱えることが確実となっているのである。

そのなかにあっても日本は、好むと好まざるとにかかわらずグローバル競争に挑んでいかなければならない宿命を負っている。わが国が新たな成長を実現するためには、多様性のダイナミズムをキーワードに日本社会を活力と魅力あるものに変えていくことが急がれる。

幸い、グローバル競争の激化のなかで東アジアの存在感は年々増している。東アジアに位置する日本は、その意味で恵まれた環境にあるといえよう。東アジアの国々をさらに発展させるためには、モノ、カネ、情報、サービスに加え、人の移動の自由化を図り、自由経済圏を実現させることが不可欠であるが、日本は、そのためのリーダーシップを発揮しなければならない立場にある。

人の移動に関していえば、わが国では、1990年の入管法改正以降、外国人の入国・在留が大幅に拡大した。しかしながら、それに対応して国が総合的な施策を推進したとはいえず、企業もまた、外国人を十分活用しきれていない。さらに外国人が実際に居住し就労する都市では、地方自治体、NPO・NGOなどが問題解決に日々追われる状況が生じている。

外国人に対する社会保険の不備や子弟教育、日本語学習を巡る問題、地域コミュニティとの摩擦などは、経済界としても看過できるものではない。日本経団連では、国に対して、外国人受け入れに関する検討体制の整備と外国人に係る諸施策を総合的に企画・立案し、必要な調整を行うため、内閣に「外国人受け入れ問題本部」（仮称）を設置すること、内閣府に「特命担当大臣」を置くことなどを提案している。また施策の展開に当たっては、今日における地方分権の流れを踏まえ、外国人集住都市など地方自治体やNPO・NGOなどが連携して取り組むよう提案している。外国人の入国・在留に伴う問題は、地域ごとに多様であり状況も異なるが、関係者ができるだけ課題を共有し、解決策を共同して模索することが望まれる。

外国人の入国・在留は、とかくプラスの側面よりマイナスの側面の方が強調されるが、多様性のダイナミズムという観点から、外国人材受け入れの成功例を積極的に示していくことも必要であろう。

本稿では、グローバル競争が激化するなかで、世界規模で広がりつつある経済統合の動きと本邦企業の経営戦略を結びつけ、人材活用、とりわけ外国人材の活用について考察していくこととしたい。

## ◇ 世界で進む地域経済統合

経済のグローバル化、企業間の国際競争が激化する中で、欧米をはじめとする諸外国の通商政策は、劇的な変貌を遂げている。日本経済がバブルに踊っていた80年代の後半、すでに関税同盟を完成させていたEC（現在のEU）は、「単一市場完成に向けた白書」（85年）、「経済通貨同盟創設のためのドロール・プラン」（89年）を相次いで公表するなど、統合のさらなる深化に向けた準備を着々と進

めてきた。そして、92年末には市場統合、99年には通貨統合を実現させ、経済面では全く国境のない、「ひとつの欧州」が完成しており、域内の人の移動は基本的に自由な状態が出来上がりつつある。

これらの動きは、国際競争を勝ち抜くには、もはや一国の力だけでは限界があり、近隣諸国との連携を強化していく必要があるとの考えに基づいている。通商政策は、国家の政策の一部である以上、国益の実現を目指したものでなければならないが、これまで日本は、あたかも国内産業の保護や欧米との通商摩擦の回避こそが守るべき国益であるかのような通商政策を進めてきた。いわば、グローバル化が持つ負の側面を是正するのみの、消極的通商政策だったわけである。

グローバル化は、農業問題など、確かに複雑な問題を伴うが、それ以上に日本に多くの利益をもたらすのも事実である。グローバル化がもたらす果実を享受し、成長の源泉としていくことこそ、真の国益にかなうものであり、そのための政策を展開していくことが、現在の日本には強く求められる。

欧米諸国と比べ、日本に最も欠けているのは、リージョナルなアプローチである。日本の対東アジア外交、とりわけ経済外交は、近年の中国やASEANの急速な経済発展という大きな環境変化を踏まえ、再構築されなければならない。東アジアの国々の台頭を国内産業の空洞化と結びつけたアジア脅威論は、不毛である。東アジア諸国の台頭を、日本が東アジアの一員として真のパートナーシップを構築する好機ととらえ、新たな経済外交を展開することが急がれる。

東アジアにおいては、日本の製造業がさまざまな国に直接投資を行うことで、国際分業が進展し、事実上の経済統合が進みつつある。しかし、地域の経済関係をさらに深化させていくための制度的な枠組みは、いまだ構築されていない。東アジア諸国の産業社会の成熟度の違いなどが、その原因のひとつだが、それ以上に同地域で最大の経済規模を有する日本のイニシアチブが欠如しているのが、実は最大の問題点なのである。

日本経団連では、東アジア自由経済圏構想を日本の新しい対東アジア経済外交の基軸に据えていくことをすでに提案している。もちろん、この構想は、域外に対して閉鎖的な仕組みをつくるものであってはならない。むしろ、世界に開かれた地域として、率先して自由化やルールづくりを進めることで、域内外のすべての国がwin-winの関係を実現していくことを目的とするものである。

日本が、東アジアにおいて自由経済圏構想を進めるためのイニシアチブを発揮するためには、まずは市場を自らの手で開放していく必要がある。さもなければ、いかなる国も日本との交渉を望まない。日本の開国は、幕末期と終戦時の二度と

もに、外国からの圧力によるものであった。「第三の開国」は、ぜひとも自らの力で行っていかねばならない。これは、日本にとって初めての経験であるだけに、抜本的な意識改革が必要となる。外国人材の受け入れについても、同様のことがいえよう。

#### ◇ 世界の製品・サービスの生産基地を目指す

自由経済圏の成立によって、東アジアはどのように変貌を遂げていくであろうか。

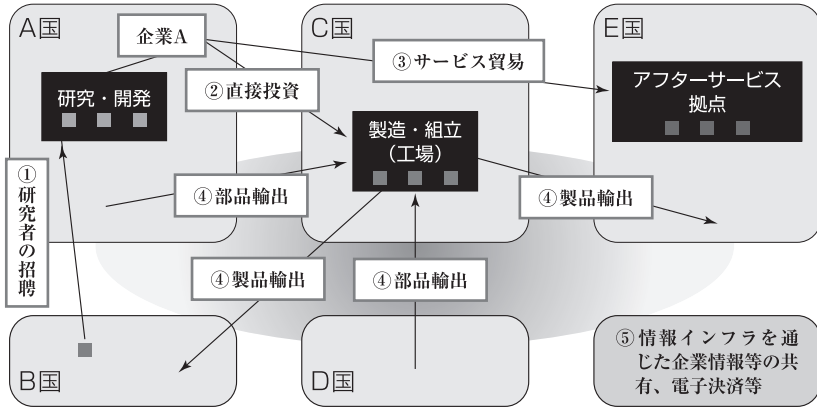
そもそも東アジア諸国は、経済の発展段階、得意分野・産業、人口動態、天然・エネルギー資源賦存状況を見ても、あるいは、文化、言語、社会風土、慣習、宗教などの面を見ても、極めて多様である。こうした多様性の生み出すダイナミズムが新たな価値を創造していく土壌となっていくことが期待される。

もはや東アジアにおいては、輸入代替工業化、それに続く外資導入による輸出振興に基づいて、日本を先頭にアジア諸国が順に経済発展を実現していくという、いわゆる雁行型経済発展モデルは崩壊している。代わって、多国籍企業が、設計・開発、素材・原料の調達、部品の生産・調達、組み立て・製造、物流・流通、現地販売・マーケティング、あるいは輸出、資金回収・決済、アフターサービスといったプロセスを国境を超えて展開するようになってきている。貿易障壁の撤廃や諸制度の調和化、さらにはインフラの整備による域内の取引コストの劇的な低下により、各国の企業がもつ得意分野が国境を超えて効果的に融合し、より強固なバリュー・チェーンを構築していくことになる。

その結果、より徹底された最適地生産が可能となる。たとえば、東アジアの頭脳を集結して開発した試作品をもとに、ターゲットとする市場でマーケティングを行う。実際に製造・販売が決定すれば、域内各地から最高品質・最低価格の素材・部品を調達し、人件費が安い地域で組み立てを行い、域内の円滑な物流・流通網に乗せて販売していくことになる。すでに、このような動きは実現しているが、東アジア自由経済圏が成立することにより、さらにこの動きが加速し、東アジアの企業の生産性や競争力を著しく強化していくことになる。

東アジアが世界のモノづくりセンターとしての機能を強化し、他地域に先駆けて次々に新しい製品を開発、製造していくことになれば、東アジアのスタンダードをグローバル・スタンダードとして世界に提案し普及させていくことも可能となる。

<資料1> 複雑化する分業体制



東アジア自由経済圏が実現すれば…

- ① ヒトの移動の自由 (例：技術者・専門家が円滑に移動)
- ② カネの移動の自由 (例：透明かつ自由に直接投資が可能)
- ③ サービスの移動の自由 (例：業務上の拠点の設置が自由に)
- ④ モノの移動の自由 (例：統一規格に基づき、円滑な通関により、無関税で輸出入)
- ⑤ 情報の流通の自由 (例：生産要素の移動を円滑にする情報の共有、安全な電子決済)

(出典) 日本経団連事務局にて作成

以上のように、東アジア自由経済圏の形成は、地域のダイナミズムを強化し、東アジア経済の魅力を高めていくことになる。そして、日本にとっては、地域のダイナミズムを今後の成長を生み出す活力の源泉として取り入れていくことが可能となる。

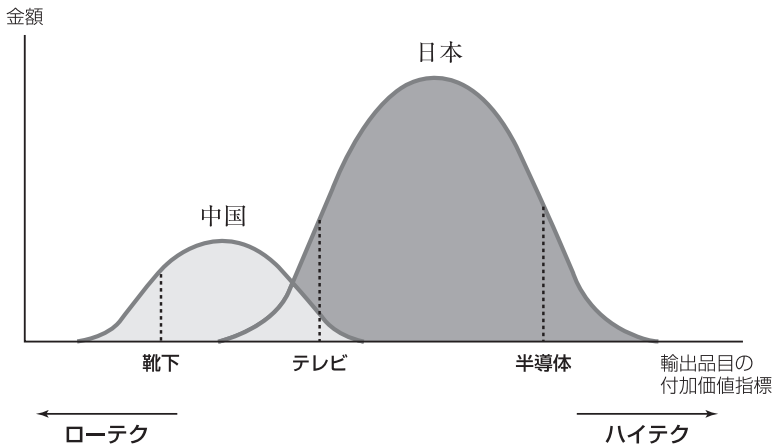
東アジアには、欧州統合に比べて有利な点が3つある。ひとつは、欧州統合の50年の経験を活用できること。2つ目に、経済統合を開始した当時の欧州と異なり、地域統合が例外ではなく常態化していること。そして3つ目に、これまで繰り返し述べてきたように東アジアがもつ多様性のダイナミズムを生かせることである。特に第三の点は、均質性をテコに統合を進めてきた欧州に対するアンチテーゼともなる。その意味で、東アジア自由経済圏の成功は、世界に新しい経済統合のモデルを提供することになる。

## ◇ 活力と魅力あふれる国を目指して

東アジアにおいて、日本が共感と信頼を得ていくためには、経済面だけでなく文化・社会制度といった幅広い分野において東アジア諸国、あるいは世界のモデルとなるような、「活力と魅力あふれる国」を目指さなければならない。「日本に行ってみたい、住んでみたい、働いてみたい、投資してみたい」と世界の人々に感じてもらうことが何よりも重要である。そのためには、「心の豊かさを実現した社会」「経済と環境を両立させた循環型社会」「高齢者が安心して暮らせる社会」「人種、民族、国籍を超え多様な人々が共生できる社会」を世界に先駆け実現していく必要がある。その上で、こうした価値観の重要性を世界に積極的に発信していくことが強く求められる。

同時に日本は、東アジア自由経済圏が提供する機会を最大限活用し、国全体としての活力を高め、グローバルな競争に果敢に挑戦していかなければならない。中国脅威論は、中国とは異なる優位性を持つ日本が、中国と同じ製品を作り続けようとする発想から生まれてくる。むしろ、日本企業は他の東アジアの国々が得意とする生産要素を国内外で積極的に活用しながら、付加価値の高い分野にポジションを移していく必要がある。

<資料2> 高付加価値分野にシフトする産業構造



(出典) 2002年6月「中国の台頭とIT革命の進行で雁行形態は崩れたか—米国市場における中国製品の競争力の検証—」(独立行政法人 経済産業研究所 上席研究員 関志雄氏)

そのためには、企業はこれまで以上に戦略的に、研究開発力、製造技術力、マーケティング力を高め、収益性の高い事業を興していかなければならない。その上で、東アジア全体をにらみ、域内企業間の効率的な連携体制を構築し、選択と集中のプロセスを進め、国内で行うべき事業とそうでない事業とを切り分けていく。こうしたプロセスを通じ、低収益性部門から高生産性部門への資源の再配分が加速し、企業の競争力が高まることになる。

政府は、日本国内における高付加価値の知識集約産業の活性化に向け、産学連携の推進を図る必要がある。併せて海外からの直接投資の誘致、戦略的に重要な分野の科学者、技術者、専門家の積極的な受け入れといった、知的基盤の集積を目指した政策を展開する必要がある。

#### ◇ 地域の中核的企業における経営戦略の変化

以上のように、グローバル競争の激化に対応し、日本が東アジアにおける経済統合をリードすべき状況のなかで、本邦企業の経営実態と人事戦略を把握しておくことは極めて重要である。

現在、筆者は、長野県上田市役所の協力を得て、域内の中堅企業の人事担当者にインタビューを行い、事業の選択と集中、並びにそれに伴う人事戦略の変化などを調査している。既に10社近い企業の担当者にインタビューを行ったが、その一部を紹介しながら、地域における外国人の労働と生活の変化を見通してみたい。

#### ◇ 厳しさを増す日系人の雇用情勢

まずインタビューに応じてくれたのは、派遣・請負の斡旋を行う企業の上田営業所であった。同営業所の所長は、日系2世のブラジル人で、日系人の生活実態を熟知した上で、適切な派遣に心がけているという。

驚いたのは、上田市における外国人雇用数が、このところ急速に減少しているということである。同営業所が請負・派遣を斡旋している外国人は、ピーク時300人であったが、現在は100人程度まで減少している。その原因は、電子部品など電機関連においては、繁忙期とそうでないときの差が大きいことに加え、最近では中国への工場移転に伴う契約の解消などが起きていることなどである。

上田市で働く日系人らの場合、市内で仕事を続けたいという気持ちが非常に強いようである。理由としては、景色が良いことや外国人がそこそこ多いこと、ブラジル人学校が2校あることなどが挙げられる。若い世代は東京や名古屋で暮ら

したいと考えているようだが、年をとると静かな地方都市の方が落ち着くようで、永住権を取得する日系人も増えてきているということであった。

子どもの教育について、以前より親の関心が高まっており、父親の仕事が他の都市で見つかると父親だけが単身赴任をし、家族を上田市においていくケースが増えている。しかし、授業参観や遠足などに対応しない親も多く、その場合に子どもが非行に走る可能性が高まるといふ。

外国人雇用において問題となる社会保険への加入状況は、近年、保険の加入率が上がっているとのことであった。同営業所が扱っているケースでは、組合健康保険が20%、国民健康保険が40%、旅行保険のような契約形態の損害保険が40%程度である。当局からの指導もあり、大手の顧客企業が健康保険の加入を求めてくるケースも多いが、保険にかかる事業者負担については、契約の金額で上乘せしてくれるところもあれば、半分程度しか見てくれないところ、さらには全く見てくれないところもあるとのことである。

偽装請負に対する批判もあり、派遣に切り替える企業が増えているが、それでも派遣は3割程度である。派遣の場合は3年経過すると正社員にしなければならない制度となっているが、企業がそのあと正式採用に切り替えるかといえば、それは疑問であるという。派遣や請負で働いている外国人は、他に少しでも条件の良いところがあると、比較的簡単に職を変えてしまう傾向があるが、その点、研修・技能実習生は3年間、同じところにとどまるので、企業としては使いやすい制度で、今後は、研修・技能実習制度にシフトしていくのではないかとの見方を同社営業所長は示していた。

日本にいるブラジル人を両親に持つ子どもたちは10歳代以上になってきているが、今後、研修・技能実習生が増えてくると、日系人の派遣・請負はさらに減少し、子どもたちの雇用も難しくなることが予想される。彼らの職業能力向上の取り組みも今後、重要な課題となってこよう。

#### ◇ 研修・技能実習制度の積極的活用

次に訪れたのは、研修・技能実習生で中国人を受け入れているプラスチック製品を製造する企業である。現在4期目で37人の研修・技能実習生がおり、彼らには、日本でプラスチック設計の技能検定や日本語能力試験にパスするように指導し、試験を受ける者に奨励金を出しているとのことである。それらは、研修・技能実習生にもモチベーションとなっていることがうかがえる。同社では、技能実習を終えた後は、中国に戻り、現地の工場で幹部候補生として働いてもらいた



いという期待をもっているが、かなりの割合で退職者が出るとのことである。

プラスチック部品業界の近年の傾向としては、製品開発の段階のみ日本で行い、金型を起こしてからは実際の生産は中国で行うことが多いという。プリンターや家電関連は、注文が決まれば半年で生産にかかることができるが、商品サイクルが早いので、10年持つような技術レベルの高い金型でなくてもかまわず、そのレベルなら中国でも作ることができる。一方、自動車関連は注文が決まるまでは時間がかかり利幅も薄いですが、一度注文がくれば2～3年間に3,000～4,000というロットは出る。かつては、日本の金型技術を100とすれば、韓国70、中国50くらいであったが、最近では、韓国85、中国70くらいまで技術レベルは上がってきたとのこと。日本の金型が10年持つとすれば、韓国が7年、中国は3年程度の品質レベルであるが、商品サイクルが早い業界では、3年持てばいいという考え方が主流になってきており、その典型は携帯電話だという。

今後、国内には高付加価値のものだけを残し、大量生産のものは中国に移っていくことになるが、そのような状況のなかで、10年、20年、上田市にいて金型技術を身につけていくような人材も必要だという。「外国人も、ラインの作業員の求人は減っていくだろうが、労働力不足のときに日系人が働いてくれ、いまでも上田市内にたくさん日系人がおり、家族とともに暮らしている。今後、彼らを誰が面倒を見るのか、高齢化する日本にとって、彼らをどう活用するかについて、真剣に考えなければならない時期を迎えている」という発言が印象的であった。

#### ◇ 二極化が進む日系人の雇用

次に訪問した企業は、かつて絹糸を生産し、古くからこの地域で生産活動をしている企業である。同社は、選択と集中で小型モーターに特化した事業形態に移行しているが、同社は、派遣会社から100人程度を受け入れ、そのなかには日系人も数多くいるという。彼らの勤労意欲は総じて旺盛であるとのことだが、ラインの中心になって活躍する人材と長続きせずこちらが求めるレベルに達していない人材に二極化する傾向にあるという。

同社の扱う製品の場合、需要の増減が激しいので、どうしても期間雇用となり、派遣社員はバッファという位置づけである。請負は完全にマニュアル化できる業務だけで、部品を全部そろえて、その作業だけやってもらうように準備しなければならない。同社の場合、日本国内では多能工型になってきているため、直接、指示できる派遣に移行しているようである。

同社は、中国にも工場があり、3,000人の従業員がいる。このうち毎年30人を

研修生として受け入れているとのこと。現地で選抜試験を行い、日本語の研修を受けさせてから日本に招き、半年から1年の研修のみで技能実習生にはならず帰国する。しかし、帰国後なかなか定着せず、他社に引き抜かれてしまうという問題も起きている。

小型モーター業界の近年の傾向としては、短納期、高付加価値製品は国内で、また大量で作りやすい製品は中国で、という住み分けが行われているが、顧客の工場が中国に進出する場合、同社もついていくこともあるとのことである。現在、生産の8割が中国であり、国内での生産を今後どうするかが大きな課題となっているようである。

コア人材は正社員化しているが、ものづくりの伝承はたいへん厳しいとのこと。上田市での採用は地元志向の人材が集まり安心感はあるが、多様な人材が集まらないという面がある。全国募集をしても新卒で技術や営業の力のある人材は、大手の有名な企業に採られてしまうので、同社にはなかなか来ない。そこで外国人の雇用もあり得るが、実際は難しく、不足する人材は、ワークライフバランスに配慮した制度を整えて女性の就労を促したり、高齢者の再雇用や時短、在宅勤務などにより就労の幅を増やし対応しているとのことである。

同社は、地元の高校が行っているインターンシップで、外国人の派遣社員の子どもが来たとのことである。小中学校でも日系人の子どもたちも増えているので、今後は学校を通してインターンシップや企業紹介をしていけば、外国人、日本人の区別なく就労体験ができ、地元の企業も人材確保の面から助かるのではないかという指摘が聞かれた。上田市にいる中国人留学生などは、通常のルートで採用したいとの意向も持っており、日系3世や留学生など若い人材への期待感は、想像以上に大きいことがうかがわれる。

#### ◇ 正社員の比率を高め高付加価値化を目指す部品メーカー

引き続き訪問したのは、二輪・四輪のアルミ部品を製造しているメーカーである。同社では、従来まで外国人の活用は、請負・派遣業者を通じてのものだったが、品質を重視する戦略に変更し、日本人の正社員を増やしたため、外国人の請負・派遣は大幅に減少した。

いわゆる3K職場では、正社員でも人が採用できない時代が長く続いたが、買手市場が長く続いたためによりやく人材が採れるようになり、人員構成を見直しているとのことである。

同社の人事担当者によれば、外国人の場合では、コミュニケーションの問題よ

りも品質維持の問題の方が大きいようである。これは外国人だからというよりは雇用形態の問題で、請負・派遣の労働者は、他に条件が良いところがあるとすぐに転職してしまい、技術の継承が困難となる。その意味で今日、労働力は、安ければ良いという時代ではなくなっているとのことである。

同社の上田市での生産は、オートメーション化が難しい分野にシフトしているとのことである。特に請負の労働者は、マニュアル化した作業しかこなせないのので、高付加価値製品にシフトするとおのずと請負に出す仕事はなくなっていく。言われたことをきちんとこなすだけの作業員に対する求人は減り、これからは技能者が必要となってくるという。二輪車、四輪車のパーツは見た目も重要であり、丁寧な製造に心がけているとのこと。その分、仕事としてはマイスター的な魅力を持たせることが必要で、特に新入社員にはその意識を植え付けるため、高級乗用車向け部品を新入社員だけで作らせるといった試みもしている。製品の高付加価値化で生き残りをかけ、正社員化を推進することで、社員の士気が上がり、品質管理の意識も高まってきているという。

外国人でも、社員になってほしいような人材もいるとのこと、十把一絡げに外国人とくくることはできないが、採用時に、その能力を評価する物差しを持ち合わせていないので、良い人材を見極められないという現実もあるという。例えば日本人なら、どこの大学の何学部を出て、どのような資格を持っているかということが分かれば、おおよそのポテンシャルは想像できるが、外国人の場合、出身大学が分かっても日本の大学と比較できず、また資格もよく分からない。そうした情報を日本の場合と比較し、判断基準を示してくれるような仕組みがあると、外国人の正社員化が進む可能性も出てくるとの指摘は傾聴に値しよう。

日本に働きに来ている日系人は日本最良の者が多い一方、日本社会が外国人の考えや行動を理解していないのではないかと思うことも多いという。また長野県下で行われている外国人子弟の支援プロジェクトに同社は資金を出したが、企業の側から、どう使われているのかがよく見えないとのことである。支援プロジェクトを実施するのなら、目に見える内容とすべきであろう。また日本で教育を受けた3世には期待をしており、彼らに対する就学・就業支援は企業としても、十分考えられるとのことである。

## ◇おわりに

地域の中核的企業にとって、人材の確保は、事業継続に向けた生命線ともいえるものだ。日本国内で、若年層の人口が減少するばかりか、アジア各国において

も少子化は進行しており、アジアで事業戦略を考える場合、いまから長期的な人材確保・育成のプログラムを策定しておくことが求められる。

企業が外国人の一層の活用を考える際、雇用管理、人事諸制度などのシステム改革が不可避である。日本企業において外国人を働きにくくしている阻害要因を取り除くことは、日本人社員にとっても望まれることである。むしろ、多様性によって組織の一体感が欠如したり、コミュニケーション・ギャップが発生する、あるいは意思決定に要する労力と時間が増大するといったこともあるが、その一方で、多様性は異文化シナジーというべきプラスの効果を組織にもたらす。異文化シナジーは観念的なもの、雰囲気的なものではなく、構成員が互いの違いを認識しつつ、異なった方法が創造的に結合させることにより、組織の運営や仕事の進め方において最善の方法が生み出されるなどの具体的な効果を持つ。

企業活動のグローバル化が深化した今こそ、企業は異なる文化を超える視点を持ち、積極的に外国人の活用を考えていくことが必要であろう。先進企業の経験を広く社会に還元し、実際に問題解決につなげるとともに、企業が地域における外国人支援の活動に資金提供を行うなど、多様な役割を果たすことが必要である。

アジアからの留学生や日系3世など、日本での成功を夢見ている若者たちを当面の対象としつつ、地域において、彼らがビジネスでも通用するレベルの日本語を習得し、また日本の企業行動や社会慣行などを把握し、柔軟に対応できる能力を身につけさせることは、極めて重要な課題であろう。地域ごとに特徴のあるプログラムを策定し、具体的に運用していくことが必要であり、地元の大学、地方自治体、経済団体、NPO・NGOの連携が強く求められる。