

Title	海外現地拠点における離職率減少のための経営管理 ~ ラオス進出した N 工務店の事例分析 ~
Author(s)	荒川, 俊介
Citation	
Issue Date	2023-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	http://hdl.handle.net/10119/18248
Rights	
Description	Supervisor: 神田 陽治, 先端科学技術研究科, 修士(情報科学)

修士論文

海外現地拠点における離職率減少のための経営管理
～ラオス進出した N 工務店の事例分析～

氏名 荒川 俊介

主指導教員 神田 陽治

北陸先端科学技術大学院大学
先端科学技術研究科
(知識科学)

令和 5 年 3 月

Abstract

This paper will discuss business management to reduce turnover in SMEs. The main purpose of the study was to test the hypothesis that training locals in small and medium-sized enterprises (SMEs) operating in Southeast Asia contributes to a reduction in local employee turnover.

Currently, small and medium-sized enterprises (SMEs) are actively expanding overseas. Many managers consider the key to success when expanding overseas is to secure excellent local employees. However, securing local employees is also a problem. This paper will focus on reducing employee turnover. It will analyze examples of employee retention with a focus on training that takes into account cultural practices and backgrounds.

The following findings were made as a result of case study analysis and interview analysis regarding education focusing on cultural backgrounds in Southeast Asian expansion. As the main research question in this paper, culturally sensitive education contributes to a reduction in turnover. As a sub-research question, (1) inviting local people to Japan reduces cultural friction. (2) Training core personnel is a factor in stopping turnover. (3) Managerial motivation influences optimal strategy in small and medium-sized enterprises. In this paper, we conducted research based on previous studies and case studies, analyzed a case study of a construction company that has expanded into Laos, and interviewed the company's president. We conducted a SCAT analysis of the interview and attempted to construct a theory.

The following findings were made as a result of case study analysis and interview analysis regarding education focusing on cultural backgrounds in Southeast Asian expansion. Education that is culturally sensitive will decrease turnover. However, the extent to which Japanese culture is incorporated into the local culture has proven to be a challenge for SMEs. The method of inviting and educating people to Japan can help them understand the culture. In addition, the difference in understanding of learning may vary depending on whether one or more locals are invited. Developing locals into key personnel, such as managers, has an impact on the turnover rate. Or, it can be said that a system to develop key personnel has an impact on reducing the turnover rate.

In conclusion, for SMEs, local education contributes to the reduction of turnover and also affects local quality control. In addition, it is necessary to create a system to develop core local personnel. It can also be said that management motives influence the optimal strategy.

目次

第1章 はじめに	1
1.1 研究の社会的背景	1
1.2 研究の目的	4
1.3 海外進出の定義づけ	6
1.4 本論分の構成	6
第2章 関連研究	7
2.1 先行研究	7
2.1.1 中小企業の海外進出の過程と動機付けについて	7
2.1.2 現地人の教育と定着について	11
2.1.3 東南アジアにおける海外進出の事例について	14
2.2 本研究の貢献	16
第3章 調査方法	17
3.1 調査対象	17
3.2 ラオスの地理的特性・文化	19
3.3 聞き取り調査とその分析手法	21
第4章 事例分析・インタビューの分析	23
4.1 N工務店の海外進出事例	23
4.2 インタビューとその分析	25
4.3 SCAT分析	29
4.3.1 ストーリーライン	29
4.3.2 理論記述	30
4.3.3 更に追求すべき点・課題	30
4.3.4 考察	31
第5章 おわりに	33
5.1 リサーチクエスションの検証	33
5.2 研究についての今後の展望	34

図目次

図 1	中小企業海外事業活動実態調査(2018)より作成	1
図 2	中小機構（2018）企業海外事業活動実態調査報告書,p.55 より抜粋	2
図 3	中小機構（2018）企業海外事業活動実態調査報告書,p.70 より抜粋 ..	2
図 4	中小機構（2018）企業海外事業活動実態調査報告書,p.45 より抜粋	3
図 5	企業のライフサイクル内におけるグローバル展開時期	7
図 6	IEO と外部要因、戦略について 筆者作成.....	9
図 7	誘因と貢献の関係について 筆者作成	12
図 8	ラオス周辺地図 橙色がラオス 外務省より.....	17
図 9	SCAT の分析ステップ 大谷（2011）を参考に作成	22
図 10	ラオス南部地図 google map より引用.....	23

表目次

表 1 『中小企業のグローバル人材の 確保と育成 ～ 海外展開に取り組む 企業の事例から～』より、事例から筆者作成	5
表 2 山本・名取(2014)より一部改変し引用、進出国の進出形態は不明.	10
表 3 UNESCO より作成、データはいずれも 2020 年のもの gdp につい て購買力平価を考慮した値である	14
表 4 主な東南アジア国における日本企業の海外拠点数(2021)	18
表 5 東南アジアの一人当たり GDP (ドル建て) IMF より作成	19
表 6 UNESCO より作成、データはいずれも 2020 年のもの	20
表 7 SCAT 分析に使うフォーム (分割) 大谷 (2008)	22
表 8 SCAT 分析に使うフォーム (分割) 大谷 (2008)	22
表 9 SCAT の分析 (分割)	25
表 10 SCAT の分析 (分割)	25

第1章 はじめに

1.1 研究の社会的背景

近年、中小企業における海外展開は増加を続けている。新型コロナウイルスの影響は現時点では不明だが、2011年度から、現地法人数が増加している。（図1）

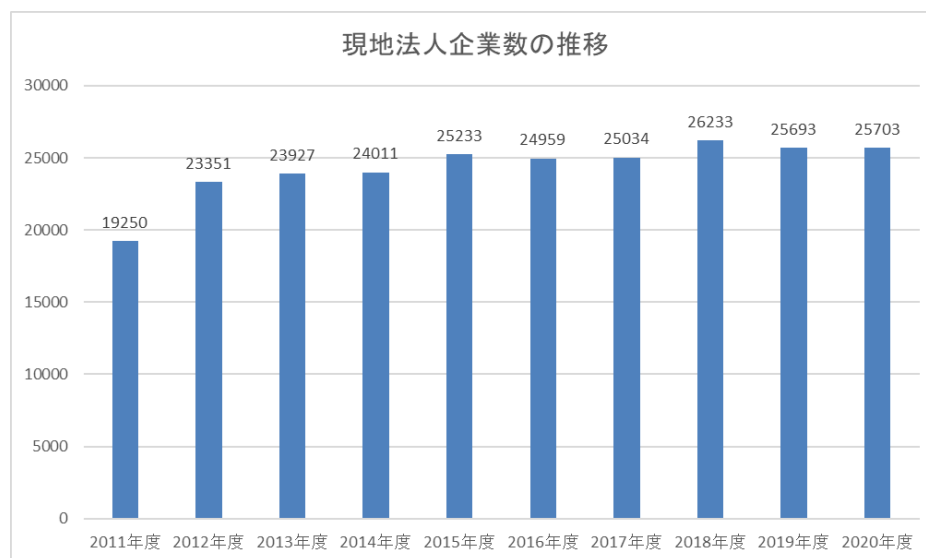


図1 中小企業海外事業活動実態調査(2018)より作成

海外展開といえば大企業が安価な労働力を求め進出していくようなイメージが強いが、近年では中小企業も労働力に加え、新しい市場を求めため海外進出が積極的に行っている。（一般社団法人日本経済団体連合会,2013）また、安価な労働力を求めるなら現地の安い労働力を活用するだけで良いが、海外現地で市場のニーズに答える、もしくは現地で販売を拡大していくには現地でリーダーシップを取れる人材が必要になると考えられる。実際、中小企業の問題として人材不足が挙げられる。中小企業海外活動実態調査（平成28年）によれば、中小企業が直面している課題として、自社に海外活動を推進できる人材がいないこと、また現地で従業員の確保、定着に困難を感じていることがわかる（図2）。同調査によれば、回答者が成功したと感じる要因として現地の大学で海外事業を進めていける優秀な人材を獲得できたことや、企業内で両国語を使える人材を育成できたというのが成功要因として挙げられている（図3）。これらのことから中小企業において、現地で活躍できる人材の教育が必要であることがわかる。

図表 29 海外拠点を運営するうえで直面している課題（最大3つまで回答）

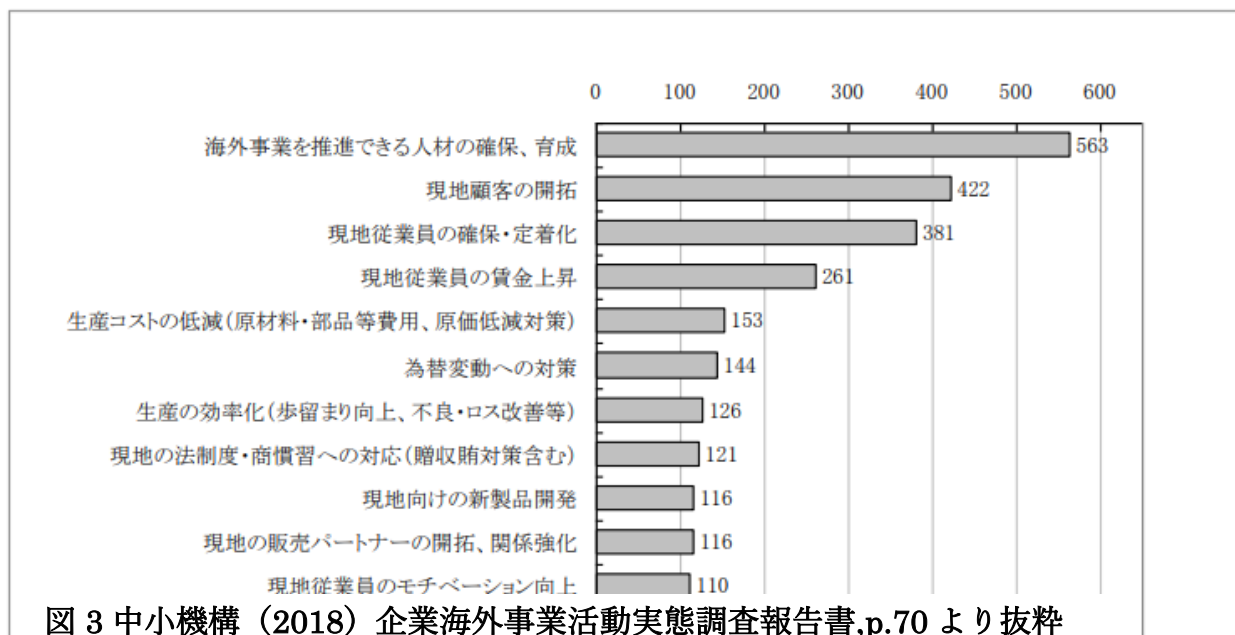


図 3 中小機構（2018）企業海外事業活動実態調査報告書,p.70 より抜粋

図表 69 海外拠点の設置を実現できた理由（成功要因）（複数回答）

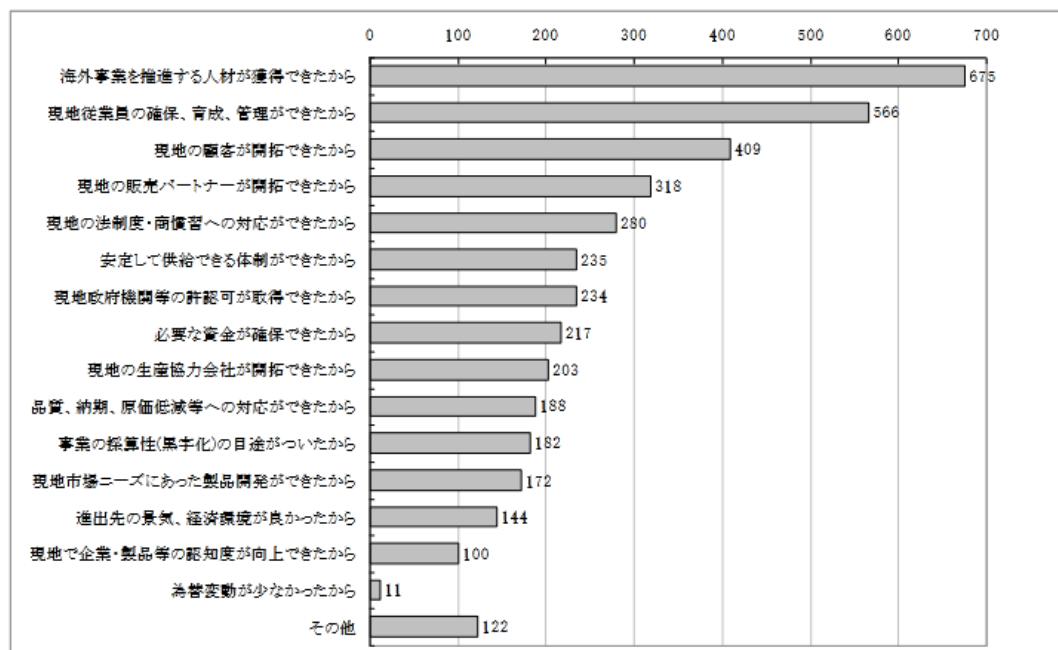


図 2 中小機構（2018）企業海外事業活動実態調査報告書,p.55 より抜粋

また中小企業の地理的範囲も確認する。中小企業の海外進出が増加したことの要因としてアジア地域の発展が考えられる。さらに同調査によると、中小企業の海外拠点設置数において一位は中国であるが、二位、三位とアジア諸地域

が多い（図 4）。また東南アジア地域は米国や西欧の設置拠点と比べると生産機能としての割合が他の地域より多いことばかりでなく他の地域と同じくらい販売機能を持っていることがわかる。

これらの社会的背景から、本研究では中小企業が東南アジアに進出するときの現地従業員の定着と教育について対象にしていく。

図表 54 機能別に集計した海外拠点数(国・地域別)

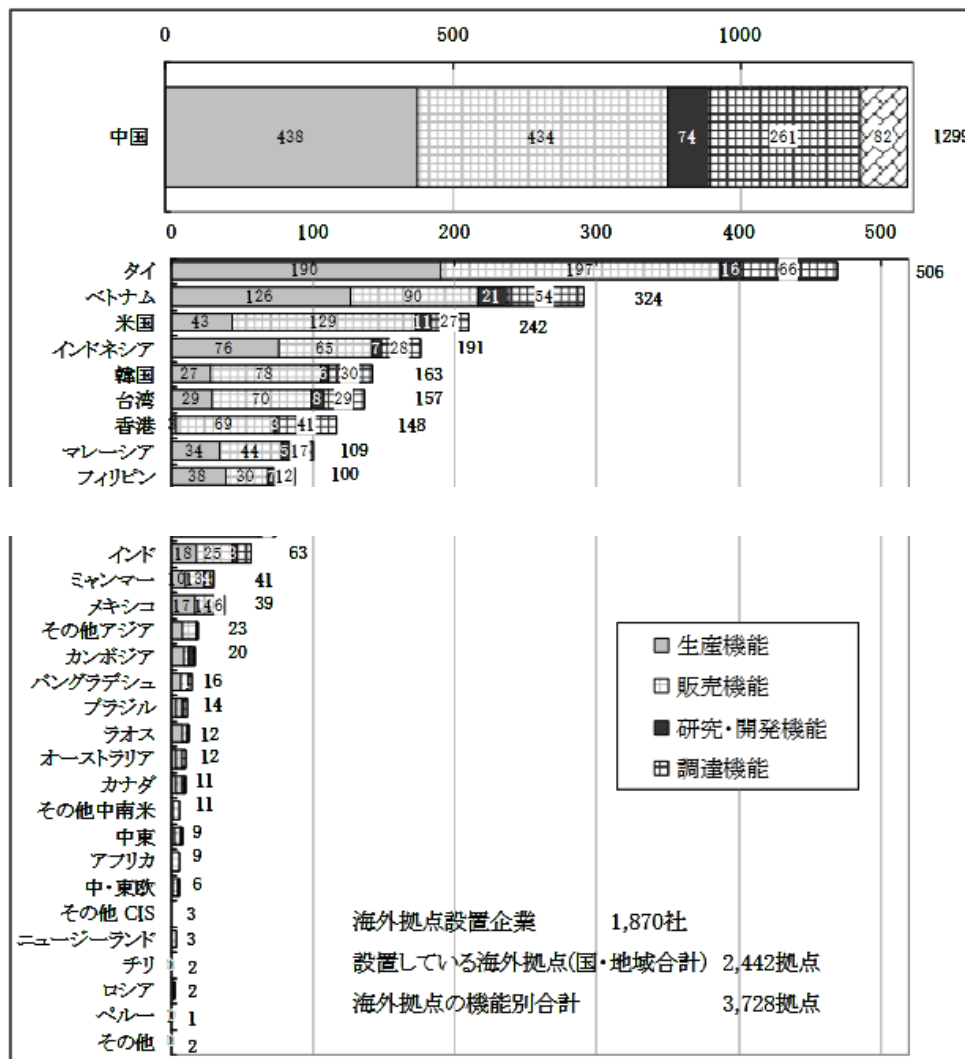


図 4 中小機構（2018）企業海外事業活動実態調査報告書,p.45 より抜粋

1.2 研究の目的

本論では、東南アジア諸地域に進出を行う中小企業を対象に、従業員の定着、教育を、調査研究対象とする。

先行事例として、日本政策公庫総合研究所(2013)のレポートが挙げられる。このレポートでは 10 社のグローバル人材育成に関する事例調査が行われている。それらの事例について、特に現地人の育成について簡単にまとめた表が表 1 である。表から分かるように、すべてアジア圏への進出企業である。また、これらすべての企業は海外に拠点を持っている。現地人の教育、定着については、このレポートはあくまで日本人のグローバル人材育成を中心に語られているため、現地人の教育、定着について書かれていない企業もあった。人材の定着については中心には取り扱っていなかったが、事例としては見受けられたものがある。例えばフィリピンに進出している株式会社ケディカは情報管理に対する意識が日本人に比べて低いので権限の幅が狭く、また、役職も日本人に集中しているなど、離脱要因が多く存在している。また現地人の間でも、株式会社土佐電子はベトナム人の間での役員と作業員との賃金格差が大きく、また日本人とベトナム人とも賃金格差大きいなど、待遇面での不満が多く出ていた。一方で定着要因として、近くのバイク通勤可能な場所で働く方が良いという国民性も相まって、工業団地にある大手日系企業工場より、街中でバイク通勤可能な立地は好評であるとされている。このことから、一概に賃金や役職のみが定着要因であるというわけではないということがわかる。

また、教育についても注目する必要がある。事例にあげられていた中小企業について、日本人のグローバル人材育成を中心に語られていたが、現地採用人材の教育についても触れられていた。例としては管理職として見込みがある現地人を日本に招聘し、そこで管理職としての教育を積む。そしてそこで日本人の働きを見せることで意識改革を行うというものである。そこで学んだ現地採用者は例えばローカルな販路拡大をし、現地の政府との手続きや申請、交渉などを専門に請け負うことが多い。このように日本に招聘する方法はおそらく一般的であり、後述の先行研究においても同様の事例が多く見受けられる。

社会的背景、先行事例を踏まえ本論のリサーチクエスチョンとして
MRQ：文化的背景を踏まえた教育は離職率にどのように影響するのか
SRQ1：現地人を招聘する教育方法は文化的な摩擦を減少させるのか
SRQ2：中心的な人材に教育することが離職を止める要因になるのか
SRQ3：中小企業において経営者の動機は最適な戦略に影響するのか
を、検証することを本研究の目的としたい。

会社名	事業内容	進出先	人材教育 定着
株式会社五十嵐電機製作所	小型直流モーターの 開発・製造・販売	米国・ドイツ 香港・中国 インド・韓国	長期的に働ける人材を中心に求める 日本人以外の視点を得るため 現地人も積極的に採用したい
株式会社フォーラムエイト	ソフトウェア開発販売	中国・英国	外部講師を利用した 日本人のグローバル人材育成
株式会社エスワイシステム	ITコンサル	中国・ベトナム インドネシア	「行間を読むスキル」の定着 現地採用者を日本に招聘
第一施設工業株式会社	無塵搬送昇降機 非接触搬送装置	台湾・中国 韓国	日本の本社の20%が外国人 インセンティブに差がある方を好む 愛社精神が無い
環境テクノス株式会社	環境コンサル	上海・大連	現地大学教授の紹介 海外研修の期間を決めない柔軟な教育 現地採用は元公務員ばかりだったため コスト意識が無い
新潟精機株式会社	測定工具の製造販売	中国・台湾 ベトナム	海外進出を始めたばかり マネジメントは日本人が管理
株式会社ケディカ	メッキを使った表面処理	フィリピン	ペーパーテストを行う 女性を中心に採用（比較的まじめだから） 情報管理が稚拙なせいで経営技術に関して 教える情報を絞っている
ナンヨー株式会社	鋳造、切削加工	タイ	QC活動をタイ人のみで行えるようにしている マネージャークラスはもともと日本人 だけだったが不満を言われたのでタイ人も 登用している。
ハリキ精工株式会社	精密切削部品 工業用ファスナーの製造販売	シンガポール 香港・タイ ベトナム・中国	日本人が現地責任者になっている
株式会社土佐電子	電子部品 回路の開発設計生産	ベトナム	バイク通勤可能な立地で好評 ベトナム人内での賃金格差が課題 ベトナム人に諸々の手続きを任せている

表 1 『中小企業のグローバル人材の確保と育成 ～ 海外展開に取り組む企業の事例から～』より、事例から筆者作成

1.3 海外進出の定義づけ

海外進出の形態としては様々な種類が存在しており、例えば輸出入やネット販売なども海外進出の一つとして考えられる。しかし本稿では現地人の従業員定着、教育について分析することを主目的としているため、海外拠点の設置など進出側の企業が現地人を雇用し、従業員を定着、教育させる必要がある進出形態を便宜上、海外進出と呼ぶこととする。

1.4 本論分の構成

この論文では先行研究について検証し、その後インタビュー先として選んだラオス進出企業を分析するための提案手法と事例について検証する。そしてインタビュー先として選んだラオス進出企業の事例とインタビューの分析を行いながら他中小企業に応用できるような海外進出戦略について議論していく。

第2章 関連研究

2.1 先行研究

2.1.1 中小企業の海外進出の過程と動機付けについて

中小企業における起業家の海外進出の動機について調査した。例えばボーン・グローバル・企業のようにもともと国際化を目的とした設立した企業が存在する。一方で長らく国内のみで活動していたが、企業のライフサイクルの後期に海外進出を行うボーン・アゲイン・グローバル企業が存在する。(中村,2012) (図 5)。

基本的にボーン・グローバル・企業と呼ばれる企業については一般的にベンチャー企業と呼ばれる新興企業が多い。

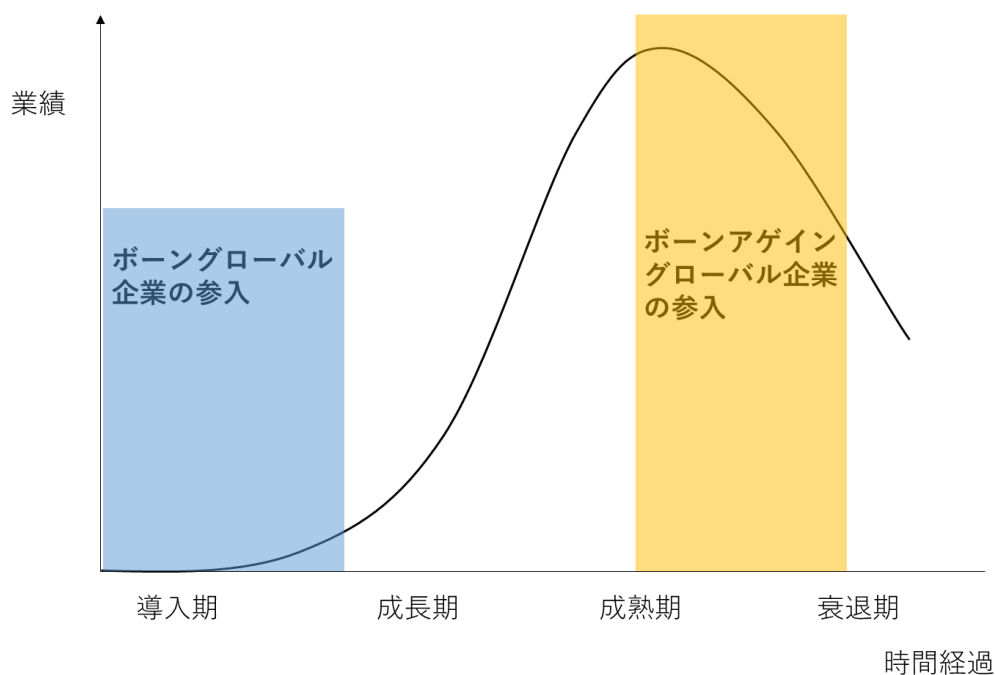


図 5 企業のライフサイクル内におけるグローバル展開時期

日本の海外展開を行う、中小企業についてはおそらく後者のボーン・アゲイン・グローバル企業について多いと考えられるので本稿では後者に絞って議論していく。

企業の海外展開は次の四つのステージに分けられる。(Johanson, Jan & Finn Wiedersheim-Paul, (1975))

ステージ 1：通常の輸出を行っていない状態

ステージ 2：代理店を通して輸出を行う

ステージ 3：海外販売子会社を設立する

ステージ 4：海外生産・製造拠点の設立

これらのステージを経験学習し続け、経験を蓄積させながら海外展開を行う企業はたどっていくとされている。このモデルをたどっていく中で、中小企業については大企業に比べ中小企業の意思決定の影響が多いと述べられている。

(Otto Andersen,1993)

このことから、中小企業について経営者の動機付けや外部環境の変化と関連付けて調べていくことは、海外展開における中小企業の戦略や教育の方向性を分析する上で必要な部分である。というのは、例えば現地人の教育について、急速な変化に対して経営危機に陥っている、もしくは近い将来経営危機に陥る可能性が高いので、現地採用は優秀な人間に絞るという戦略をとる。もしくは、長期的な視点に立って海外進出を行うため、ODA(政府開発援助)を活用しての従業員の教育も目的の一つである、などの事例が考えられるからである。

動機付けの部分の説明する概念として、国際企業家志向性 (IEO) について説明する。IEO とは miller(1983)の企業家志向性(EO)に国際化を付け加えた概念である。(Jones, Coviello and Tang, 2011)

IEO とは EO の①先駆的・能動的な行動姿勢②革新性③リスク志向性の三点と国際化の志向性の高さを組み合わせた概念であり、これらが高いほど企業としての国際化のスピードに影響することが分かっている。(山本・名取,2014)

IEO について山本・名取(2014)は 6 つの事例と共に、周辺の社会的なネットワークと IEO の関連性について論じている。(表 2)

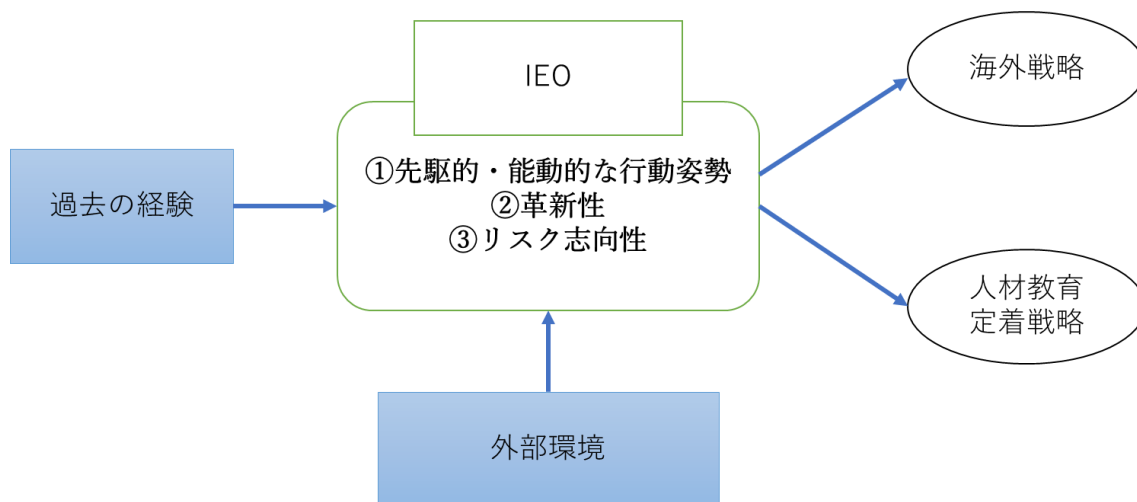


図 6 IEO と外部要因、戦略について 筆者作成

同論文では、海外市場参入を皮切りに、社会的なネットワークを拡大して経験を積み海外展開を加速させていく事例が記述されている。例えば D 社は環境の変化以前は、納品のルーズさが顧客から言われてきたのに対し、海外展開を進め外部コンサルの教育の元、改善されていくなど、海外展開する中で社内の意識や組織構造の改革が加速させていくという視点で分析を行っている。また、経営者の海外市場との心理的距離もステージを進めていく中で近づいてくるとされている。

ただ、表 2 の外部環境の変化を見ると、いずれも主要顧客の変化や経済危機などの苦境に立たされた時に国際化が始まっている。進出国としてもドイツや中国等従業員の質が保証されている国が多い。現地従業員の獲得についてもドイツなどの先進国の大学からインターン生を獲得などどちらかというところ即戦力の獲得に絞られている。これは環境の変化により急速な国際化を迫られていたためであったと考えられる。

本論で対象とする中小企業については、東南アジアへの進出をターゲットにしているため、質の高い従業員を獲得していくというのは困難である可能性がある。現地従業員の教育、定着という面で分析するならば、もう少し緩やかな国際化を行っている企業を対象にする必要があると考えられる。

経営者と IEO についてより内的、自己の経験に注目した例として山本(2020)が挙げられる。これは、中小のファミリービジネスの国際化とその承継者の留学などの経験との関連性について注目した論文である。承継者は先代から留学を勧められるか、もしくは自分の意志で留学を行う。その後承継者が事業を引き継ぐと、留学によって得られた知見や視点の広さを生かし、事業の国際化を進めていく。海外進出していく中で、進出先の国からカルチャーショックを受けても、留学の経験のおかげで、むしろ快適に感じることができる。また、進

出先の価値観を留学先と相対化することで、マーケティング戦略に生かすことができるなど、前述したような海外市場との心理的な距離や経営戦略などに経営者の経験を基に活かしているような例であると言える。

	経営者の過去の意思決定の経験 (国内市場における取引多角化を志向)	ネットワーク	組織構築	外部環境の変化	進出国
A社	スーパーカーのドレスアップ・パーツ市場参入 スポーツカー、F1カー、モーターショー用カーの部品受注 航空機関連の受注獲得、深海探査艇の開発に参画	公的機関、工学系大学、大手企業	①自社を管理、営業、開発、製造の部門に区分 ②従業員を海外展示会や学会、技術カンファレンスに派遣。英語教室の開催、海外インターンの受け入れなど	リーマンショックによる国内自動車企業のF1カーレース撤退	ドイツ オランダ
B社	プレス加工事業の開始 ユニット（精密治具設計製作）の開始	自治体、地域公的機関、商工会議所、政府組織	①「社長が経営理念とビジョンを作り、部長が戦略を練って、課長が戦術を考える」という組織を実現 ②米国駐在経験を有する大手企業OBを獲得	リーマンショック、東日本大震災による受注減	中国 ドイツ
C社	建設機械市場、光学機器市場、医療機器市場への参入 自社ブランド製品の獲得	地域公的機関	②中国人人材の獲得、海外インターンの受け入れ	顧客企業の国内生産からの撤退	中国 ドイツ
D社	西日本の顧客開拓 周辺分野の顧客開拓	地域公的機関、大手企業	①「納期厳守の徹底」や「管理職の育成」。「技術開発部」の設立 ②中国人人材、元半導体関連企業の海外事業部門OBを海外営業担当として、獲得	リーマンショックによる業界構造の変化、受注減	タイ(輸出のみ)
E社	特定顧客への売上依存から、顧客数100社に拡大	地域公的機関	①社内各部門における自主的な管理 運営体制とITによる社内の生産管理システムを構築	リーマンショックによる受注減	中国 ドイツ 米国
F社	主力の顧客企業の他部門と取引	国内外の自治体、地域公的機関、政府組織、商社	①大学卒人材の獲得 ②従業員の海外出張を奨励	国内電機産業の国際競争力の低下	中国等

表 2 山本・名取(2014)より一部改変し引用、進出国の進出形態は不明

2.1.2 現地人の教育と定着について

教育と定着について先攻論文を見ていく。まず定着についてみていく。組織の
人材の定着と関連する理論として C.I.バーナード(1956)の誘因と貢献の理論に
ついて説明する。

バーナードは組織は(1)伝達(2)貢献(3)共通目的の 3 点の要素で構成されてい
ると論じている。その中で組織は個人が協働しようとする意欲と協働体系に努
力を貢献しようとする意欲に依存している。そして、組織は適切な誘因を持っ
て、貢献を引き出さなければ、組織の存在はあり得ないとしている。

誘因は個人的に特定に提供される特殊的誘因と、一般的で特定の提供され
ない一般的誘因の二つに区別をしている。特殊的誘因とは、例えば物質的な要
因である貨幣であるとか、または非物質的な要因である地位や名誉、報酬の与
え方についての威信であったり、また個人の理想を非物質的に満足させる理想
の恩恵などであったりする。バーナードは現代では貨幣などの物質的な豊かさ
より地位などの社会的なことが誘因として重要さを増しているとしている。一
方で一般的誘因とは例えば社会的な人種、民族、宗教、または慣習や道徳など
に調和するための社会的結合の魅力である。また慣習や習慣へ適合している、
言い換えればやりなれていないことが求められていないという、慣習的作業条
件、慣習的なやり方や態度への適合という誘因である。

また、貢献に対し適切な誘因を提供できない場合組織には、「説得」を用い
るとされている。「説得」には(1)強制的状態の創立、(2)機械の合理化、(3)動機
の教導化が含まれるという。(1)の強制的状態の創立とは刑罰や解雇など結合の
利益を奪うかもしくは共同体への貢献をするかの二択を迫るものである。(2)機
械の合理化とは一般的に「～するべき」という規範か「従うべき」など要求に
従うなどの社会組織全体の表現であったり、特殊的には「あなたのためになる」
という納得させたりする方法である。(3)の動機の教導化というのは、家庭教育
や一般過程教育が主な公式な方法であり、非公式な方法として、教訓、垂範、
暗示などが動機を制限する。これらの方法は国民や集団にとって支配的で基礎
的なものである。



図 7 誘因と貢献の関係について 筆者作成

バーナードの理論に基づいて、海外拠点での現地人材の定着という面で考えると、定着のためには給料などの物質的な要因だけではないということがわかる。例えば一般的誘因として日本の企業で働くということについて技術を得られるなどの特殊的誘因、また、一般的誘因としてポジティブに働くかネガティブに働くかは場合によるが社会的結合の魅力なども与えられる。前述した土佐電子におけるベトナムの例でも、賃金格差や工場の立地も誘因として大きく関わってくるだろう。

現地従業員の教育と定着の関係について柴田(2011)は、人材の現地化の低さや管理職の日本人割合が高いことについてキャリアを高められない発展空間が狭いということが原因で、中国での現地人材の離職率が高くなっている要因だと分析している。

また國府(2020)は、大手企業の現地人材のマネジメントについて、現地採用マネージャーを増加させて、離職率を下げる事例がある。しかし、より高い役職を目指そうとすると、現地人材には日本本社との配置転換が必要になり、結局キャリアアップには限界が存在するという指摘をしている。

これらの事例から、現地人材の教育と定着の関係については切り離せるものではなく、むしろ密接に関わっている部分があるということがわかる。

先行研究の調査から、現地人材の教育というのは多くの場合、その教育の過程や人同士のコミュニケーションに焦点を当てた研究というより、むしろ制度設計のほうに重きを置いた研究が多く見られた。

村瀬(2011)の研究では、アメリカのホテル業界の海外進出において総支配人(GM)への育成に焦点を置き、経営理念の統合や育成制度の事例について分析を行っている。そこで、組織の目的と個人の行動を一致させるために、意思決定会議に全世界の支配人を参加させたり経営理念が書かれたラミネートカードな

どの小物を配布したりして組織の理念を浸透させる。また制度的な面では現地人の文化、宗教、人種などの違いを企業の競争優位にするために、世界共通の制度の構築が必要であると述べている。そのために、本社が主体となって現地国と制度や人事面などで各現地国の支店と協働する必要があると述べている。

また、白木(2006)はヨーロッパ、アメリカの海外進出企業の労働者と育成制度について比較分析を行っている。その中で、ヨーロッパとアメリカでは同じく現地のマネージャー職など中心となる人材には本社に移動しての研修や国外での勤務などを行っている。これは、業務上の必要な知識を取り入れるだけでなく、国籍や部門を超えたコミュニケーションのネットワークを作る狙いもあるという。こういった現地において重要な人材を本社に呼び、研修を行う方法は前述したとおり、日本でも取り入れられている方法である。

これらの事例から、現地での人材のマネジメントというのは、経営理念などの目に見えづらい部分の調整と、人材の管理、教育制度など、制度的な設計の2つの側面を持っている。制度設計を行い、文化、慣習などによって調整されていく、というのが現地人材教育の大まかなストーリーラインである。

先行研究を見るに、現地教育の研究というのは、人材登用の制度設計や教育の場の設計についての研究、もしくはそして文化、慣習などによって本社の人間とローカルな人材の間で調節されていく過程について研究するものであると言える。次項では、現地人の慣習や文化への対処などよりローカルな点について事例を分析していく。

2.1.3 東南アジアにおける海外進出の事例について

東南アジアにおいて主な進出先はタイ、ベトナム、インドネシアである。
 (図 4) 各国における教育、一人当たり GDP を簡単にまとめた表が表 3 である。
 これを見ると各国について一人当たり GDP の違い以外にはそこまでの差が無い。

	タイ	ベトナム	インドネシア
二次教育就学率	98%	データなし	90.14%
三次教育就学率	43%	35%	36%
1人あたりGDP(ドル建て)	19209	11553	12904
15歳以上識字率	93.80%	94.60%	94%

表 3 UNESCO より作成、データはいずれも 2020 年のもの gdp について購買力平価を考慮した値である

ただし、地域によって最低賃金が違っていたり、治安などの問題があるため、国内士の格差がそこまでなくても、地域によって特色が異なる可能性があることは留意する必要がある。

この項では地域の特色が見受けられる事例について確認していく。

レティホア・前田(2019)は、日本企業のベトナムへの生産移転に関して事例研究を行っている。インタビュー先の企業の多くは、ベトナム人の離職率の高さが問題になっている。離職率の高さに起因している問題として、現地マネジメントがすべて日本人によって行われている。昇進制度などすべて日本人が握っていることに対して理解をされない。また、国文化として仕事の安定性より楽しみのほうが重要で、楽しみが見つからずに辞めていくという問題があった。筆者らはこれらについて、アンケートによって得られたデータで量的な分析を行い現地マネージャーの意思を尊重することが重要な要素であると結論付けている。

また、日本政策金融公庫(2010)のタイ進出の例によれば、「タイ人は何事にもサヌアック (心地よい、楽しい)・サバーイ(簡単、楽)であることを大切にし、お互いがサバーイな気分になれるよう合理的に物事を進める気質がある。(日本政策金融公庫,2010,p.8 より引用)とある。このような文化の違いに対して理解が無いと、離職率の増加や品質管理の不安定さをもたらす可能性がある。実際に同事例では、監視を怠っていたら、行員が適正人員の 4 倍になってたり、作業環境の悪化を招いていたという。同事例では 5S 活動(整理、整頓、清掃、清潔、躰)の導入や現地に社長が直接出向くという日本式の経営スタイルによって問題の改善が見られたという。

インドネシアにおける海外進出の際の社員教育に関する事例は、調べた限りでは先行研究を見つけれなかった。しかし、イスラム教徒が約9割(外務省(2023))の国であるので宗教的な慣習などにより他地域と決定的に異なっている場合がある。例えば、「digima 海外進出事例集」によると、1日6回の礼拝などによってミーティングの時間の調整が難しかったり、飲み会などの非公式的なコミュニケーションの際、酒を飲む社員がほとんどいないので、盛り上げるのに苦労した、とある。

タイ、インドネシア、ベトナムの事例について、確認していったがこれらに共通して言えることとして、日本の基準をどこまで取り入れるのかということである。現地に合わない厳格な基準を取り入れれば、従業員の離職につながっていき、長期的な定着が見込めず、従業員の育成が困難になる。一方で逆にルーズさを許容してしまえば、今度は品質管理の稚拙さなど別の問題が発生する。

そういった慣習、文化的な背景に起因する問題についてどのように対処していけばよいのかインタビューを交えた事例の分析を行った。

2.2 本研究の貢献

海外進出の際の現地の離職率を抑えるための教育、管理について先行研究を見てきた。現地における離職率と人材育成について、現地人を中心的な人材に育成することは、現地人との文化的な摩擦を減らすだけでなく、離職率の減少や本社の企業理念の浸透など、様々な面で進出企業は恩恵を得られると考えられる。また、中心的な人材を育成する際、日本の本社の企業理念や慣習への理解が必要であるので従業員の長期の定着は必要である。

本研究においては、従業員の離職率の減少と文化的背景を考慮した従業員教育の相互的な関係について議論していく。そのためには量的な研究ではなくインタビューを交えた質的な研究のほうが好ましいと考えられる。そこで、本研究ではラオスに進出している N 工務店についての事例研究とインタビューを行い調査した。この調査によって離職率減少と教育についての関連性と他中小企業が海外進出の際に適応できる戦略について議論していく。

第3章 調査方法

3.1 調査対象

調査対象として東南アジア且つ、離職する動機が高い地域へ進出する企業を調査対象とした。

具体的には、ラオスに進出した N 工務店を調査対象とした。そして、ラオスに進出している N 工務店での人材育成と事業展開を結び付けた事例について、文献による調査とインタビュー調査を行った。

ラオスは後述するように、離職する動機が多い国民性と持った国であるので、本稿の離職率の低減という部分についてある程度適切な調査対象であると考えられる。



図 8 ラオス周辺地図 橙色がラオス 外務省より

現在、ラオスの日本企業の拠点数は表 4 より 171 ある。これは、近隣の東南アジア国の海外拠点数に比べて極めて少ない。故に、企業の進出事例は調査の限りではかなり限られていた。その少ない事例と共にラオスの地理的特性、文化と労働者の離職について次項で論じていく。

国	企業拠点総数	企業形態 本邦企業の海外支店等	本邦企業が100% 出資した現地法人		合併企業 (本邦企業による直接・ 間接の出資比率が 10%以上の現地法人)		日本人が海外に 渡って興した企業 (日本人の出資比 率10%以上)	区分不明
			法人	支店等	法人	支店等		
フィリピン	1377	75	520	103	448	45	138	48
インドネシア	2046	160	720	108	687	59	80	232
タイ	5856	-	-	-	-	-	-	5856
ベトナム	2306	195	1286	230	216	32	70	277
ラオス	171	16	39	9	43	13	12	39

表4 主な東南アジア国における日本企業の海外拠点数(2021)

外務省(2022)『海外進出日系企業拠点数調査』より一部改変し引用

3.2 ラオスの地理的特性・文化

ラオスは東南アジアの中でも経済発展が未発達国である。図 8 より、隣国はラオス、タイ、ベトナム、カンボジア、ミャンマー、中国の 6 つであることがわかる。

周辺国の一人当たり GDP が表 5 である。タイが突出して成長したため、タイの周辺国からタイに出稼ぎ労働者が流出している。

	2017	2018	2019	2020
タイ	6,596.22	7,293.89	7,816.23	7,187.86
ラオス	2,452.86	2,567.55	2,618.18	2,586.78
ベトナム	2,957.90	3,201.69	3,398.21	3,522.51
カンボジア	1448.11	1588	1736.42	1606.81
ミャンマー	1177.08	1271.68	1302.28	1527.43

表 5 東南アジアの一人当たり GDP (ドル建て) IMF より作成

ラオスもタイへの出稼ぎ労働者として労働者が流出している国の一つである。ラオス人はラオ語を使用するが、同時にタイ語もタイから流入してきた文化などによって使えるラオス人が多い。また、国境付近の警備の薄さなどから多くが不法入国であり、タイ政府はたびたび不法滞在民を正式に登録するような政策を行っている。(浅見,2003)

ラオスに海外進出する際、賃金について上記の例があるため、ラオスの最低賃金で現地人を雇用することは難しいと考えられる。先行研究のインタビュー内においても、「タイの賃金は 1 日 300 バーツ、ラオスでは 100 バーツ、ラオス人は 200 バーツの賃金がもらえるなら、ラオスに戻って働くと思う」(上田,2015,p.55)と、述べられている。同研究内では、そもそもラオスにおける内需が低いため、ラオス内で仕事を見つけられないのも流出の 1 要因であるとされている。

また、出稼ぎという面だけでなく、ラオス内の中国進出企業についても考慮する必要がある。近年ラオス内での中国企業への就職が人気になっており、また中国ラオス鉄道によって中国への流出が多くなってきているという。そのため、ラオス人での中国語を学ぶ人たちが増加してきている。(矢野,2021)

また、文化面においても離職する動機が強い国である。ラオスは国民性として、前述のタイなどと同じように離職の動機が強い。また天然資源が豊富なため、農業に従事している国民が多く農作業の繁忙期には離職や休職する社員も多い。(佐藤,2014)

また、鈴木(2018)の調査によると、ある企業では、コメの収穫期に現地社員は離職し、収穫期が終わると、社員が増えるというような社員の増減がサイクルとして見られるという。

周辺国に進出する際に比べ、大きなデメリットになるのはタイなどに比べて識字率や大卒（三次教育就学率）の割合が低いことである。これにより現地人を即戦力として採用するのは供給量が足りず困難であると考えられる。そのため、現地ラオス人の長期育成の成功がラオス進出の際、成功するかどうかの鍵になると考えられる。

	タイ	ラオス
二次教育就学率	98%	62%
三次教育就学率	43%	13%
1人あたりGDP(ドル建て)	19209	8674
15歳以上識字率	93.80%	79.40%

表6 UNESCOより作成、データはいずれも2020年のもの

以上より、ラオスは国内の内需が低く、現地人は国外に流出する動機がかなり強いため、適切な誘因を出さないと日系企業のラオス現地での離職率の改善は望めないように思われる。また、高い離職率はラオス人の教育制度の未成熟さを考慮すると人材育成において大きな阻害要因になると考えられる。つまり、企業としては離職率を下げることと、現地において、適切な教育を行うことが課題となっている。

これらの課題について経営者の海外進出の動機と結びつけ、どのように従業員が定着しそこで教育を行なったのかという方法論と、そして他企業でも応用できるような仕組みを抽出することがインタビュー調査の狙いである。

3.3 聞き取り調査とその分析手法

本研究では 2023 年 1 月の中旬にインタビュー調査を行った。インタビュー調査では以下の 5 つの質問テーマを設定し事前にインタビュー先に送った。

- 東南アジアの中でもなぜラオスを進出先として選んだのか(タイとの差別化点)
- ラオス内での人材確保の際についての基準について
- タイへの出稼ぎに対してどのように御社で働くことに魅力をつけさせたのか
- 基礎的な読み書きと実務的な訓練をセットで教えているのか
- リーダー育成のため重点的に教育している部分について

これらのテーマについて 1 時間程度のインタビューを行った。インタビュー内容についてテープ起こしをし、分析を行った。

分析は、SCAT 分析選択した。(大谷,2008) (大谷,2011)

SCAT とは Steps for Coding And Theorization の略である。

分析手法について説明する。テープ起こしされたインタビューを表 7 表 8 のようなフォームを使って

1. 注目すべき語句
2. それを他の語句に言い換える
3. それを説明するための語句
4. そこから浮き上がるテーマ構成概念

の記述をする。そしてその導き出した 4 を用いてストーリーラインを書く。そしてそのストーリーラインを基に理論化するという手続きを行う分析手法である。理論を書いた後にはそこに対する課題や追究点について書く欄がある。4 番には文章を書いてはならず、概念を書く必要がある。

この分析手法の良い点はコーディングの過程がわかることであり、また理論化の手続きが一貫しているので、質的研究の初学者でも使える点である。

本稿ではこの分析手法を用いて、分析を行い、中小企業の人材育成と離職率の低減のための理論について組み上げたい。

番号	発話者	テキスト	<1>テキスト中の注目すべき語句

表 8 SCAT 分析に使うフォーム（分割） 大谷（2008）

<2>テキスト中の語句の言い換え	<3>左を説明するようなテキスト外の内容	<4>テーマ・構成概念 (前後や全体の文脈を考慮して)	<5>疑問・課題

表 7 SCAT 分析に使うフォーム（分割） 大谷（2008）

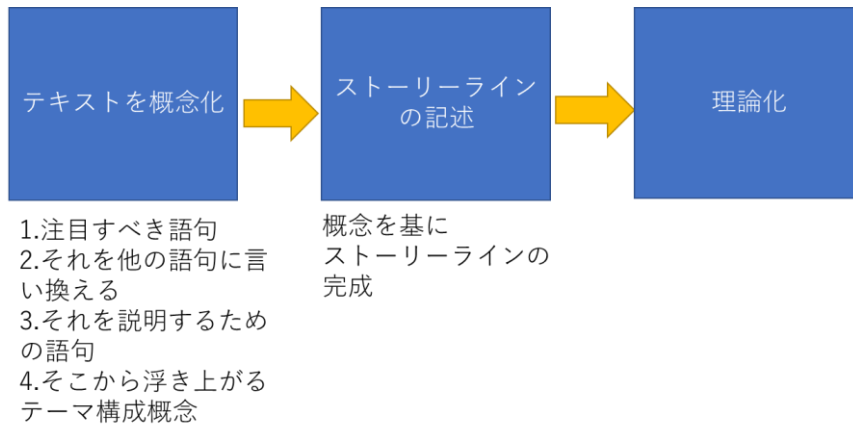


図 9 SCAT の分析ステップ 大谷（2011）を参考に作成

第4章 事例分析・インタビューの分析

4.1 N 工務店の海外進出事例

N 工務店は木造、鉄筋問わず建設を行う建築会社である。N 工務店はラオスに 2012 年に JICA 事業として進出を行った。JICA とは日本の政府開発援助を一元的に行う実施機関である。(JICA ホームページより引用)

同社はプレカット工法という建築技術を保有していた。プレカット技術とはあらかじめ工場で木材を加工しそれを建築現場で組み立てていくという手法である。(一般社団法人全国木造住宅機械プレカット協会,2023)

N 工務店は地元の高齢化による職人の減少や国内の住宅需要の飽和などが問題であると考えており、そういった現状に対して新しい展開が必要だと考え海外展開を行った。

同社はラオス南部のパクセー（パークセー）を進出先として選んだ。

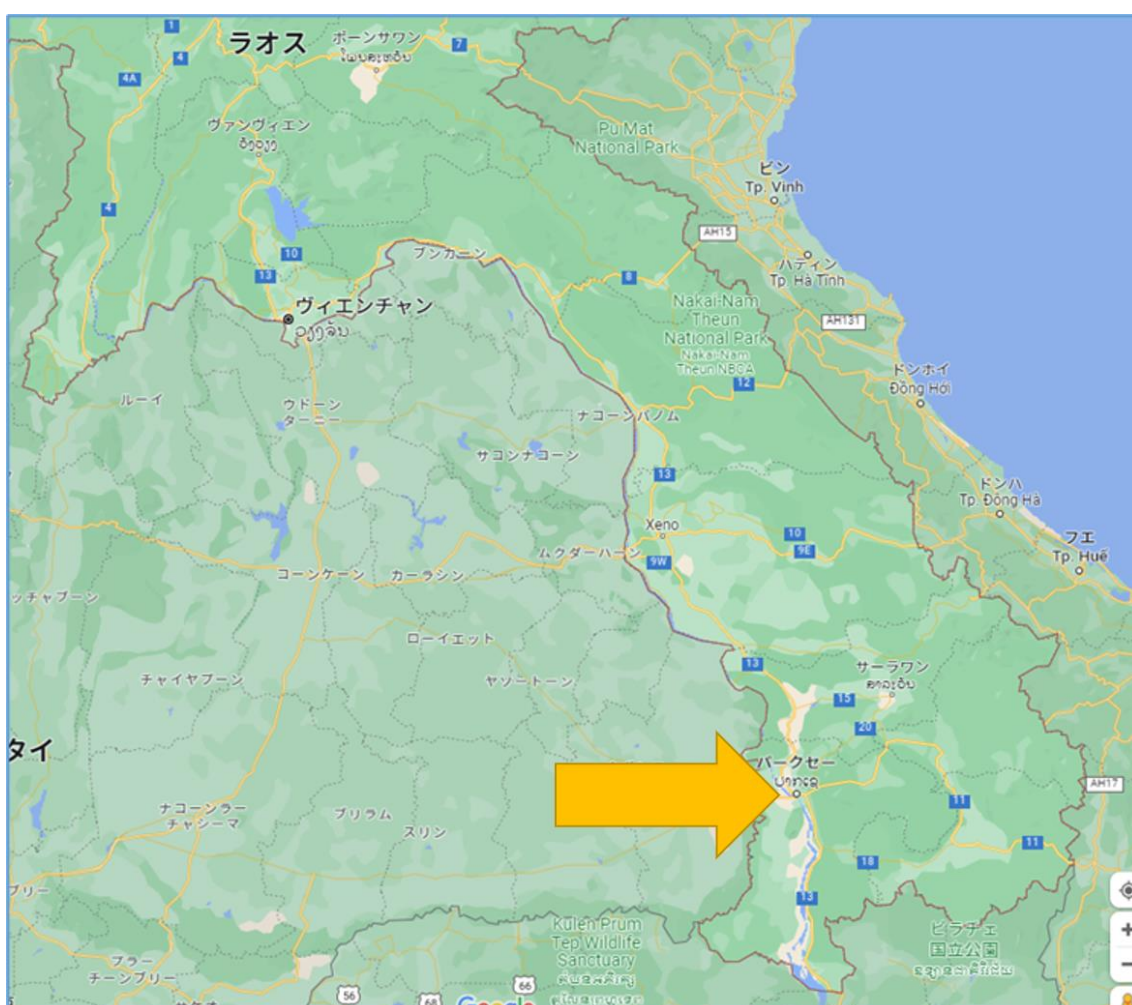


図 10 ラオス南部地図 google map より引用

パクセーは森林資源が豊かな土地であるが、一方でタイの国境とおよそ数10km程度しか離れておらず出稼ぎで出やすい土地でもある。

N 工務店はパクセーにプレカット用の機械を導入し、そこで現地の職業訓練校と連携し、人材育成を行っている。人材育成というのは主に職人として技術を習得することや、日本の安全基準を理解し、ラオス内での住宅建設においても、その基準をクリアするような建設が行えるようになることである。

ただし、前述のようにラオス内の教育水準はかなり低く、例えば簡単な四則演算が行えない、読み書きができないなど基本的な指示が理解できないなどの問題があった。また、日本から職人を職業訓練校に派遣しても、環境の違いなどから技術移転が思うように進まなかった。

ラオス内の住宅事情についても問題があり、設計、元請、下請けという仕組みがラオス内に無いため、富裕層はベトナムに住宅建設を依頼しているという問題もあった。そのため、現地の訓練生を 2016 年に日本に招聘し、そこで実際に訓練を行っている。

日本国内での訓練について、プレカット工法や、建築の道具の使い方などを学んだ。また、地域の職人と共に古民家の改修を行い、実際に日本の工法や技術について実際に体験をし、理解を深めた。2 名は特定技能の資格を習得し現在も国内で訓練を行っており、ラオスでの技術移転において中心的な人材になることが期待されている。一方で帰国した訓練生はラオス内の訓練校と共に、プレカット工法を利用したオリジナルの家具ブランドを創設し、ホテルなどから受注を受けているという。

事例について、まとめると、先行研究の事例でもあったように、日本に招聘して現地教育を行うというのは一般的であると考えられる。また、日本に招聘することにおいて教育という面だけでなく、日本での生活によって日本の文化的背景を吸収し、企業理念の理解を助けるという面についても有効な方法であると考えられ、また教育の際の文化的な違いを緩和する手助けになると考えられる。また、日本に招聘することは制度的に離職を防止する策になる。

事例研究において、人材の育成の手法についてと、ラオスの建築業の背景について分かった。しかし、

- ① ラオスへの進出の動機
- ② ラオス人の離職率の減少のための取り組み
- ③ ラオスの中心人材の育成の際の目標

については不明な部分が多い。この点について次項でのインタビューで調べていく。

4.2 インタビューとその分析

インタビューにおいて N 工務店の社長の H 様がインタビューに回答してくれた。以下より SCAT の分析結果とそのインタビューの内容について記述していく。

SCAT の分析例として次のような表になっている。

番号	発話者	テキスト	<1>テキスト中の注目すべき語句	<2>テキスト中の語句の言い換え
7	筆者	失礼いたしました、では、西野工務店様は何故東南アジアの中でもラオスに進出したのかということについてお聞きしてもよろしいでしょうか		
8	Hさん	弊社がラオスにターゲットを絞ってというわけではなかったのですが、最初は、何が起因かと言うとJICAの中小企業進出支援とODAそれらを絡めた進出支援と途上国の技術支援そのプロジェクトが2012年に始まってその時の第1回目の時に国際コンサルのすすめでやってみないかということで弊社のプレカット部材の技術を使って行ってみないかということでそのコンサルを選んだのがラオスだったわけです。我々はラオスに関して知識があったとか事前に調べていたというわけではなく我々が持っている機材をコンサルが見てラオスのjicaの事業に応募しないかというのがスタートでした。	JICAの中小企業進出支援 プレカット技術 技術支援 国際コンサルのすすめ 知識があったとか事前に調べてたわけではなく	外部支援の活用 技術の活用途上国支援 無計画性

表 9 SCAT の分析 (分割)

<3>左を説明するようなテキスト外概念	<4>テーマ・構成概念(前後や全体の文脈を考慮して)	<5>疑問・課題
外部者の進言 技術の活用 計画の後付け	技術を用いた社会貢献 社会的な取り組みに結びついた進出 無計画性の補填 進出していく中での知識獲得	国際協力に興味を持った きっかけはなんだったの か

表 10 SCAT の分析 (分割)

前項の 3 つの疑問点についてインタビューによって分かったことを順番に解説していく。

1. ラオス進出への動機について。

もともと N 工務店はラオスに進出するために海外進出したのでは無く、海外進出しようと思ってコンサルタントに勧められたのがラオスだったのである。ラオスへの進出の際、保持しているプレカットの技術を生かして JICA の事業と

して進出を始めた。進出する際、例えばアフリカ、タイ、ベトナムを検討した。ラオスに進出した決め手として、以前ラオスに行った時の肌感覚が地元に似ており、治安面でもある程度安心できるからだったという。このことから動機として最初にラオスに進出するという意思やこだわりがあったわけではなく、ラオスに進出した後にそういったラオスへの社会貢献の意思が芽生えてきたように思われる。また、動機として利益拡大などの期待より、むしろ社会貢献の面での要素が含まれている。これは先行事例と大きく異なる点であることを留意したい。逆にそういった社会貢献の要素を含んだ人材育成のメソッドが他の企業において応用できる可能性がある。

2. ラオス人の離職率の減少のための取り組みについて

ラオス人の離職率の減少と人材の採用の両方についてインタビュー内で聞き出すことができた。人材の採用についてまずは述べていく。人材の採用について現地の職業訓練校と連携して採用しているという。職業訓練校の校長や副校長が村に行き、そこで村長にプロジェクトの説明をして若い人の徴募をお願いするという。また、現地の家族の紹介で採用する場合もあるという。広報などでは未熟な面が多く国の制度がまだ整えられていないため、このような原始的な方法で行っている。募集に応募してきたラオス人について、ペーパーテストなどを行うことなく、採用する。社長曰く、意欲などはペーパーテストなどでは分からないのでとりあえず採用することにしているという。

定着率について、およそ7割程度だという。これは先行事例から見てもかなり高い割合である。離職率を減らす取り組みについて次のように述べていた。

まず、ラオス人のタイへの流出はラオスに進出した日本企業にとって問題になっているらしい。立地的にパクセーから山を越えればすぐにタイに行ける。また、ラオス人はタイのテレビを見ているため、タイ語を話せるラオス人が多いという。このことからラオス人がタイへの流出のしやすさはかなり高いように思われる。

タイの企業がラオスに進出しているため、そこも競合として意識する必要がある。ただし、タイからの進出企業は通年雇用してくれるようなことが無く、ラオス内で通年安定して働ける職場は無いという。N工務店は通年で雇用することによって魅力をつけている。仕事の無い時でも月の給料を出し、また額もタイでの給与と同等程度出しているという。ただし、ラオス人にとって雇用の安定性をどこまで重要視しているかについては議論の余地がある。国民性も相まってそこに価値を見出してはいないのかもしれない。また、離職率の減少に寄与しているのが親日国であるという点もあるのではないかと言っている。ODA（政府開発援助）の活動をかねてよりラオスで行っておりそのせいか、日

本に対しては好印象を持っている現地人が多いという。日本に行きたいという現地人もいるが、ビザの関係で難しいという点はかなり従業員の募集の上でネックになっている。

まとめると従業員の離職の防止には相応の給料と安定性のある雇用形態が重要であることがわかる。ありきたりなように見える解決策だが、実際そういった雇用形態が浸透していない国ならば離職の防止策として機能するかもしれない。また、親日国であるという点も、離職率の低下に貢献する要素になり得る。

3. ラオス人の中心人材の育成の際の目標

ラオス人の中心的な役割を担える人材への育成については、本インタビュー調査で最も重視していた部分であった。まず現地人材の育成について、前項で説明したように教育レベルについて他の東南アジア諸国に比べて低く、基礎的な読み書きや簡単な四則演算ができない現地人も多い。実際 N 工務店で採用した現地ラオス人もラオス語の読み書きと、簡単な四則演算ができない場合があったという。現地訓練校と連携してそういった基礎的な学力を教えている。また、社内では日本語を教えており、業務の指示は日本語のみを使用している。業務の指示が日本語のみである理由として、ラオス人のラオス語のスキルについてかなり差があるからである。ラオス語を間違えて理解しているラオス人もいるため意思疎通において齟齬が生じる場合があるためである。したがって社内では日本語の教育を行っている。ただし、ラオス語の教育を行っていないわけではなく、業務内容の日報を日本語で書かせ、ラオス語で説明するという作業を行っている。このとき、ラオス語が上手なラオス人と下手なラオス人が同じ業務内容をラオス語で説明するため、間違っている部分があれば、H 社長も分かるという。

また、ラオス人には建築作業だけでなく、設計、経理、営業なども教えている。なぜなら総合的な人材を育成しラオス内に日本のような住宅供給のシステムを作るといのがこの海外進出の目的だからである。前項で説明したように、ラオス内には住宅供給のシステムが無い。住宅市場を作るための人材がラオス内で不足しているためその育成に取り組むというのが海外事業の目的の一つである。そのため、ラオス人の実習生にはマネジメントできるような訓練を施す必要がある。H 社長は自分の意見を持てるラオス人を育成したいと言っている。建築は流れ作業であるので、工程に間違いがあるなどしたときに自分で意見を出せるそういった人材を育成したいと述べていた。また、日本と同等レベルの品質や技術力が求められているということを理解する必要があると述べていた。慣習性という観点から、日本と同等レベルの品質を求められることはラオス人から反発を受けるのではという質問を行ったが、反発は無く、むしろラオス人

の中にリスペクトをするような気質があると答えられた。

現状ラオス人育成について、技術面では日本人と同等レベルまで育成できている部分もあるという。技術、技能が十分に持っている場合、独立する可能性が考慮されるが、H 社長はむしろ独立してほしいと言っていた。社員が独立することによってラオスの市場が構成されたり、同レベルの技能をもった会社が合同でプロジェクトを行ったり、フランチャイズのような形態もできるのではないかと考えているようである。

ラオス人の中心的な人材の育成について以上のような内容になっている。重要な部分として、この海外進出の中心の目的が人材育成であるということである。先行研究で見てきた事例で言えば、大学からの紹介や転職者の採用によってある程度の優秀さが担保されており即戦力を獲得できたが、この進出事例では、従業員の育成が目的の一つである。従業員の育成方法について、

- 現地職業訓練校の活用
- 日報を使った言語の習得とコミュニケーション
- 設計、営業、経理の習得

が N 工務店の特徴として挙げられる。これらの教育には十分な時間を要する必要があるため、他業種では応用できない可能性がある。他業種で応用できるような理論を構築するため、SCAT 分析を次項で行う。

4.3 SCAT 分析

インタビューの文字起こしから概念を抽出し、その概念からストーリーラインを記述していく。抽出した概念については<>で囲って表現する。

4.3.1 ストーリーライン

N 工務店の H 社長は<技術を用いた社会貢献>のため<外部者の進言の活用>をしながらラオス進出を決めた。始めはラオスに対して知識が無かったが<進出を進めていく中での知識獲得>を進めていった。ラオス進出に対して決め手となったのは地元似ているという<肌感覚の合致>や<故郷感>が要因になった。

人材の獲得について<制度の未成熟さ>への対応が必要になった。そのため<現地機関との協力体制>の活用が不可欠である。現地人の特性として<タイへの親しみ>による<流動性の高さ>が挙げられる。一方で<日本への憧憬>も持っているため日本に行きたいというラオス人も多い。タイに行くラオス人についてメリットばかりがあるわけではなく<出稼ぎ労働者の不安定さ>がある。ラオス人は通年出稼ぎで働かず地元に戻って稼いだ金で家を部分ごとに建築したりする。ラオスの住宅市場には<国内で完結したシステム>は存在しない。そういったシステムを構築するために日本の<ノウハウの伝授>が必要になる。そのために N 工務店では<総合的な人材>の育成が必要になるという。<総合的な人材>の育成のためには長期の雇用が必要である。そのために<安定雇用の実現>を魅力につける。安定的な雇用は<日本では当たり前のこと>だが<安定性の魅力>をつけ、人材の離職を防ぐことを目指す。また、賃金について<周辺国との同一賃金>が必要である。

ラオス人の育成において意思疎通を容易にするため日本語のみで業務連絡を行う<言語の統一>を図った。日報などを書いて<意思疎通の簡略化を兼ねた教育>を行っている。ラオス人同士で<相互的な学習>を行い<言語のあやふやさ>を直している。

ラオス人の中心的な人物の育成について H 社長は<課題解決型のリーダーシップ>を求めている。<自己性の確立>を行うことがラオス人に求められている。それと同時に日本企業の<シビアさの伝授>を行っている。現地人からの反発はなく<文化の受け入れ>は滞りなく進んでいる。

育成を続けていく中で現在はラオスの<市場の成長>を待っている段階だが、現地拠点とともに<共に成長していく意思>を持っている。ラオス市場と<利益の共有>をしていくような投資をしていき、日本とラオスが人的資源、物的

資源を交換するような＜グローバルな市場＞で優位に立てるように＜関係性の強化＞を行っている。

記述したストーリーラインからストーリーラインを細かく分け理論記述をしていく

4.3.2 理論記述

- 海外進出初期の際、細やかに計画されているわけではなくある程度の大雑把さがあり知識は現地で獲得していく
- 海外進出地の決定の際、地元と雰囲気似ているなどの安心感が決め手になり得る
- ラオス人はタイへの親しみが強く流動性が高い、一方でその流動性を生かし現地人にとってのあこがれの日本に呼び込むという戦略がとれる
- 日系企業の強みとして安定性がある。そこに魅力を感じてもらって人材を集め離職を防ぐという戦略を作れる。
- 言語の学習は現地人内でも格差があるため現地人がまだ使えない言語を社内の標準語にすることによって意思疎通の齟齬を減らす
- 現地人同士でも相互的な学習を行う
- リーダーシップの確立と企業文化の受容が現地人の中心的な育成に必要な要素である。
- 現地市場の成長と共に利益を得るため長期的な視点に立って関係性を構築していくという戦略をとる必要がある

4.3.3 更に追求すべき点・課題

- 海外進出自体に興味を持った出来事は何だったのか
- 安定性を取る戦略というのは東南アジア諸国の現地人に有効な戦略なのか、日本的な価値観の押し付けにならないのか
- 第二言語を学びなおすという回りくどい過程を踏んでいる。意思疎通の齟齬の改善以外に他にメリットはあるのか
- 現地人同士の相互的な学習というのはどの程度効果があるのか、例えば一人で日本に学習しにくる場合と数人で来た場合では学習効果に差が出るのか
- 文化の受容が簡単に行われるような状態はラオス以外の国でも再現できないのだろうか

4.3.4 考察

分析結果の理論記述においてより広範囲で適応できるような事例について考察する。

- 海外進出初期の際、細やかに計画されているわけではなくある程度の大雑把さがある

このことについて、海外進出の始まりはコンサルからの提案であったのだが、段階的に知識を獲得していったことが伺える。これは Johanson, Jan & Finn Wiedersheim-Paul, (1975) などが述べているように経営者は海外進出の際、知識や経験を得ながら段階的に、海外進出のステージを登っていくという理論に合致する。ただしステージは段階的ではなくすぐに海外拠点の設立に着手した点で異なる。

- 海外進出地の決定の際、地元と雰囲気似ているなどの安心感が決め手になり得る

これは海外進出の際に、海外市場との距離感を近づける要因になる。先行研究では山本(2020)の事例のように留学の経験がそのような要因の一つになったが、そこまで正式なものでなくても、実際に現地に足を踏み入れるという経験が距離感を近づける要因になる。

- ラオス人はタイへの親しみが強く流動性が高い、一方でその流動性を生かし現地人にとってのあこがれの日本に呼び込むという戦略がとれる

ラオスが ODA などの活動の甲斐もあり、親日国であったためこの戦略をとることができた。親日であるかどうかは現地に行かないと細かい判断はできないが進出先を決める際の一つの考慮する部分になるであろう。

- 日系企業の強みとして安定性がある。そこに魅力を感じてもらって人材を集めるという戦略を作れる。

この戦略について述べていくと、プロジェクトはそもそも教育が目的の一つであるため長期的な雇用というのは前提条件になっている。そのため現地人は長期的に雇用されることを見越して応募している可能性がある。長期的な雇用という保守的な考えに現地人はどこまで魅力を感じ取れるのかは微妙な部分である。逆に言えば他企業でも企業内教育に重きを置いた内容で採用を行えば、離職率の減少に大きく貢献できる可能性がある。

- 言語の学習は現地人内でも格差があるため現地人がまだ使えない言語を社内の標準語にすることによって意思疎通の齟齬を減らす

このことについては他企業で応用できるかどうかについては難しい部分が多いと考えられる。このプロジェクトでは少人数の採用によって事細かく指導できる部分があるが例えば工員の採用などでは意思疎通は現地語で行った方がコスト面で望ましいと考えられる。しかし日本語は日本企業のみでしか使わないので、能力をつけることが囲い込みにつながり、離職を防ぐ戦略になるかもしれない。

- 現地人同士でも相互的な学習を行う

このことについて先行論文で触れているような例は見られなかった。本稿では検証不可能だが、一人を日本に招聘した場合か複数人で招聘した場合での事例を比較してみるとこの理論について検証できるかもしれない。もしくは教育学などでこのことについて議論されているかもしれない。

- リーダーシップの確立と企業文化の受容が現地人の中心的な育成に必要な要素である。

先行研究で述べられていたように個人の能力を高めることと、企業文化について受容していくことは現地人材の育成において必要な要素である。日本のやり方について受容したり高い品質を求められているということを理解するためには、現地人の素直さなど文化的、または個人的な資質を見極めていく必要がある。

- 現地市場の成長と共に利益を得るため長期的な視点に立って関係性を構築していくという戦略をとる必要がある

このプロジェクトが社会的な貢献という部分を含んでいたために得られた知見である。海外進出の際、特に東南アジアは成長の余地を残している国が多い。そのため短期的な利益も重要だが長期的な戦略をとることも求められる。途上国が成長した後により良い位置につくということは中小企業の海外進出の際、一つの長期的な目標になると考えられる。

第5章 おわりに

5.1 リサーチクエスションの検証

本研究では離職率の減少のための戦略について従業員教育という観点から議論した。

リサーチクエスションへ回答する

MRQ：文化的背景を踏まえた教育は離職率の減少にどのように影響するのか

文化的な背景を踏まえた教育について、確かに重要であるということは先行研究の事例において、明らかになった。ただし、日本の企業は海外展開において高い品質を求められる事例も多い。そのため、日本の文化、慣習をできるだけ取り込ませることも同様に重要である。しかし、あまりにも日本の慣習を押し込むと、慣習的な誘因が低下し、離職につながってしまう。海外進出の際、そういった現地の文化と日本の文化をどこまで取り入れるかというバランス感覚が海外進出の際の重要な要素になることが導き出せた。また、現地語を使わずに社内でのコミュニケーションを日本語に限定させることは一種の囲い込みのような効果が得られると考えられた。また因果関係が逆であるが、基礎的な教育をするために長期的な雇用が必要になるので離職を減らす効果があると考えられる。

SRQ1：現地人を招聘する教育方法は文化的な摩擦を減少させるのか

これはほぼ正しいと考える。日本特有の理念や文化を体験させることで求められている品質を理解することに大きな助けになる。また、複数人を招聘するとき相互的な学習が行われている例が見られた。これより複数人を招聘するか、もしくは一人のみを招聘するかという点についてはより議論を深める必要があると思われる。

SRQ2：中心的な人材に教育することが離職を止める要因になるのか

これは中心的な人材に育成する、というより中心的な人材になれるという部分で離職を止める要因になっていると考えられる。先行研究の事例において、現地人は管理職になれない、マネジメントを行えないという失望感が大きく離職につながっていたように見える。一方でN工務店での事例では総合的な教育を行うことによって離職を防いでいるように見受けられる。現地人を中心的な人材として育成し主体性のある活動を行っていると感じることは離職を防ぐ要因になると考えられる。また、現地人を現地の中心的な人物に育成する制度が

離職率の減少に貢献しているように見える。

SRQ3：中小企業において経営者の動機は最適な戦略に影響する

これは正しいと考える。例えば経営に変化を求められるような危機に瀕した時、現地人材の獲得は例えば大学からの紹介や他企業の管理職をヘッドハンティングするなど短期的な結果が求められる。一方でN工務店の事例のように現地拠点の成長と共に国を成長させていくという理念を持っているならば長期的な戦略は取り得る。ただし進出している国が発展途上国などなら短期的な結果より長期的な利益を求めるといった視点に基づいた戦略のほうが企業としてより発展していけるのではないだろうか。

以上が本稿におけるリサーチクエストへの回答である。

5.2 研究についての今後の展望

今回の研究ではN工務店における事例を分析した。N工務店は社会的な貢献と組み合わせさせた海外展開をしており、先行研究の事例に比べて、少し異質であったと言える。しかし、他企業においてもそういったODAによる現地人の教育のような要素を海外進出の際の戦略に組み込めるのではないかと考えられる。

また、離職という経営者によっては慎重に取り扱わないといけない題材であったため、踏み込んだ話題となったためインタビュー調査では難しかった部分があった可能性がある。インタビューよりアンケートのような非対面の調査のほうがより具体的なエピソードを聞き出せたかもしれない。また、今回は現地に直接インタビューを行うことは出来なかった。経営者と被雇用者の双方向の意見を比較してみると、より具体性のある理論を記述できた可能性がある。

最後に、社会貢献の要素が強くみられる事例をインタビュー先として選択した。このように社会貢献の要素を含んだ取り組みについてODAなどの活動などを参考にすることによって、海外展開においてより効果的な施策を導き出すヒントが得られる可能性がある。

参考文献

- 浅見靖仁(2003)「国際労働力移動問題とタイ-研究動向と今後の課題」『大原社会問題研究所雑誌』 No.530,p.22-43
- 一般社団法人日本経済団体連合会(2013)「中小企業のアジア地域への海外展開をめぐる課題と求められる対応」
- 上田曜子(2015)「「タイプラスワン」(タイ+1)としてのラオス:日本の製造業にとっての可能性」『経済学論叢』 vol.66(4),p.683-703
- 大谷尚(2008)「4 ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案—着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き—」『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要.教育科学』 vol.54(2),p.27-44
- 大谷尚(2011)「SCAT:StepsforCodingandTheorization」『感性工学』 vol.10,p.155-160.
- 外務省(2021)「海外進出日系企業拠点数調査」
- 國府俊一郎(2020)「台湾進出日系サービス企業におけるキャリアの発展空間と現地人材定着に関する研究」『アジア経営研究』 vol.26,p.75-89
- 経済産業省(2020)「海外事業活動基本調査」
<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/index.html>
- 佐藤彰彦(2014)「日本の多国籍企業のラオス立地に関する一考察—繊維・アパレル企業のタイ、ラオスへの立地展開—」『大阪産業大学経営論集』 vol.16(1)p.37-54
- 柴田弘捷(2011)「在中国日系企業の人事管理(1)中国人の就業意識・行動と『現地化』の問題」『専修人間科学論集.社会学篇』 vol.1,p.81-92,
- 白木三秀(2006)「国際人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から」有斐閣
- 鈴木基義(2018)「ラオスの労働問題」『アセアン経済共同体とラオス』 pp.5-18
- 中小機構(2018)「中小企業海外事業活動実態調査」
https://www.smrj.go.jp/research_case/research/overseas/index.html
- 中村久人(2012)「ボーングローバル企業とその類似企業の比較—ボーン・アゲイン・グローバル企業とハイテク・スタートアップ」『経営論集』 vol.80,p.17-30
- 日本政策金融公庫(2010)「JFC 中小企業だより vol.6 (2010.11)」
- 日本政策金融公庫総合研究所(2013)「中小企業のグローバル人材の確保と育成

～海外展開に取り組む企業の事例から～

村瀬慶紀(2011)「ホテル総支配人育成システムの海外移転について--日本のホテル企業を対象にして(管理者教育研究グループ)」『経営力創成研究』vol.7,p.149-163

矢野順子(2021)「ラオスにおける中国語学習ブームと言語ナショナリズム——中国依存を巡るジレンマ」『IDE スクエア--世界を見る眼』pp.1-13

山本聡(2020)「承継者の海外留学と国際的企業家志向性:台湾、タイ、オーストラリア、日本の中小ファミリービジネスの比較」『商工金融』vol.70(10),p.28-44

山本聡,名取隆.(2014)「国内中小製造業の国際化プロセスにおける国際的企業家志向性(IEO)の形成と役割:海外企業との取引を志向・実現した中小製造業を事例として」『日本政策金融公庫論集』vol.23,p.61-81.

古沢昌之(2008)「グローバル人的資源管理論:「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント」白桃書房

レティホア・前田恭伸(2019)「日本的生産システムのベトナム拠点への移転に関する研究」『経営情報学会全国研究発表大会要旨集』

C・I・バーナード著、山本安次郎,田杉競,飯野春樹訳(1968)「新訳 経営者の役割」ダイヤモンド社

Danny Miller. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. Management Science 1983, vol.29(7), p.770-791.

digima 2022 海外進出事例集 <https://www.digima-japan.com/jirei/singapore/realworld>

google map2023

Johanson, Jan & Finn Wiedersheim-Paul. The internationalization of the firm-Four Swedish cases. Journal of Management Studies 1975 vol.12(3), p. 305-22.

Marian V. Jones, Nicole Coviello, Yee Kwan Tang International Entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis Journal of Business Venturing 2011 vol.26(6), p.632-659

Otto Andersen ON THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF FIRMS: A CRITICAL ANALYSIS Journal of International Business Studies 1993 vol.24, p.209–231

Digima 「海外進出事例集」 <https://www.digima-japan.com/jirei/singapore/realworld> 2022年12月27日アクセス

unesco <https://www.unesco.org/en>