

海外進出における外国人技能実習生の 戦略的活用

——ベトナム進出を例として——

Strategic Utilization of Foreign Technical Intern Trainees in Overseas Expansion

——As an Example of Expansion into Vietnam——

蝸澤 剛 (亜細亜大学大学院 アジア・国際経営戦略研究専攻)

目次

はじめに	26
第1章 序論	28
1 研究の背景と問題意識	28
2 研究の目的	30
3 研究の方法	30
第2章 海外進出計画	31
1 印刷産業の概要	31
2 海外進出の目的	33
3 進出国の選定	34
4 海外進出計画	37
第3章 先行研究	41
1 中小製造業の海外進出	41
2 海外進出時に直面する課題	44
3 今後の海外進出動向	45
4 外国人技能実習制度	48
5 技能実習生に係る課題	54
第4章 事例研究	65
1 中小製造業のベトナム進出事例	65
2 外国人技能実習制度の活用事例	67
第5章 仮説設定と実証分析	72
1 仮説設定	72
2 実証分析	72
第6章 結論	79

1 分析結果	79
2 提 案	81
3 今後の課題	83
おわりに	84
参考文献	87

はじめに

「外国人技能実習生」のイメージが悪い。

外国人技能実習制度に関する報道をみると、技能実習生の失踪、不法滞在、不法労働などが取り上げられ、技能実習生を受け入れる企業についても、賃金の未払いや人権侵害、不法就労者の雇用などの問題が取り上げられている。外国人技能実習制度は、一般市民の認知度が低く、メディアが技能実習に係る事件や問題を大きく報道することによって、注目度が高まり、悪いイメージが定着することになっている。

一方で、労働政策研究・研修機構（2016, pp.216-281）の技能実習生の受け入れに関する調査をみると、実習生を受け入れている企業の81.4%が、現在より人数を増やして受け入れを継続したい、現在と同じ人数の受け入れを継続したいという回答結果を発表している。技能実習生に係る評価についても、技能レベルは、雇用時点での期待通りか、期待以上と高く、技能実習生の資質についても、親日、まじめ、性格がよいなど、高評価が多い。技能実習生を受け入れている企業の技能実習生に対する満足度は、日本語によるコミュニケーションに若干の不安はあるものの、概ね高いといえる。

外国人技能実習制度は、発展途上地域への技能移転という国際貢献を趣旨とするものであるが、現実には、日本にとって人手不足を解消する手段であることは認めざるを得ない。技能実習生は、日本の若年層労働力が減少していくなかで、中小製造業の成長を支える役割を担っており、日本経済の根底を支えていることも事実である。

外国人技能実習制度が本来の趣旨である「発展途上地域への技能移転」の役割を果たせないものであろうか。

日本経済は、少子高齢化に伴う人口減少により、国内市場の縮小が懸念される。特に生産人口の減少は、生産性の低下によって経済成長にマイナスの影響を与えるだけでなく、若年層の採用難や従業員の高齢化といった雇用問題を深刻化させることになる。

国内市場の縮小により、大企業では、資本金と情報量を活かして、早い段階から海外進出を図っている。中小企業¹においても、海外に販路を求める動きが見受けられるが、経営資源が乏しく、海外展開は容易ではない。

一方、中小製造業では、少子化と学生の企業志向の強まりから、若年層を中心とした労働力不足が深刻化している。特に3K（キツイ・キタナイ・キケン）要素の強い業種においては、日本人労働者が集まらず、外国人の労働力に頼らざるを得ない。このため、中小製造業は、労働力を確保するために、外国人技能実習制度を利用するケースが増えている。この制度は本来、発展途上地域に対する技能移転のための人材育成を目的としているが、労働力確保のために利用されていることが創設当初から問題視されてきた。

日本企業が海外進出をする際には、進出国に精通した人材が必要である。この人材には、海外経験を持つ日本人のほかに、高度人材や留学生などの外国人が考えられる。日本の中小製造業が、日本の技術や品質を強みとして海外へ進出する場合、日本の工場勤務経験のある帰国技能実習生を進出国で再雇用することは、日本の工場に近い環境を現地に構築することが容易となり、海外進出を成功させるには、極めて効果があると考えた。

技能実習生は、日本で一定の技能を習得するものの、帰国後に、その技能が十分に活かされていない。例えば、進出先として考える国から技能実習生を受け入れ、帰国後に現地工場²で再雇用することができれば、即戦力となって効果的な技術移転が期待できる。また、日本での実習期間内に、リーダーのスキルを育成することができれば、現地工場のリーダーとして、工場人材の育成や、現地マネージャーを支援する役割を担うことも可能である。

本研究では、中小企業の割合が多く²、国内市場の低迷と人手不足の問題に直面している「印刷産業」を例として、中小製造業が海外進出を成功させるために、技術移転を促進させる人材として、技能実習生を帰国後に再雇用する有効性を明らかにする。

政府が発表した「未来投資戦略2018」³の中でも、外国人材が日本で活躍することは、海外販路の開拓につながるとしている。技能実習生の進出国における再雇用は、中小製造業の海外進出を促進させるだけでなく、人的資源の国際的な循環によって、国内拠点の活性化につながり、日本経済の成長に寄与することになるであろう。

第1章では、海外進出における技能実習生の戦略的活用に関する本研究の背景、問題意識、目的、及び研究方法を述べる。

第2章では、印刷産業の概要を説明したうえで、中小規模の印刷企業が海外へ進出することを想定し、進出計画の立案を通して、海外事業に寄与する人材や、現地工場を担う人材の必要性と課題を明らかにする。

第3章では、先行研究の文献調査と追加調査から、中小製造業の海外進出における人的課題と、技能実習生が現地生産に寄与するための課題を抽出する。

第4章では、事例研究として、中小製造業のベトナム進出事例と技能実習生や、留学生などの外国人材を活用している企業を調査し、先行研究で抽出した課題を考察する。

第5章では、海外進出計画と先行研究、及び事例研究から仮説を構築する。構築された仮説は、「技能実習生の職務満足度が高まれば、進出国での再就職意識が高まる」「技能実習生の給与満足度が高まれば、進出国での再就職意識が高まる」「日本の中小製造業が海外進出に必要な技術移転を促進させるためには、日本での勤務経験をもつ技能実習生の再雇用が効果的である」というものである。日本の中小製造業が海外進出を成功させるために、技能実習生を再雇用することが有効であることを立証するための要因を測定し、これらの変数の関係を示すために、アンケート調査とヒアリング調査から実証分析を行う。

第6章では、本研究の結論と、今後の課題について述べる。

第1章 序 論

1 研究の背景と問題意識

日本の印刷産業は、人口減少による国内需要の減少と、産業構造の変化により、今後も国内市場の縮小が見込まれる。印刷産業は内需型産業であり、新た

な活路を求めて成長著しいアジア市場へ進出を考える企業も多い。しかし、印刷産業は、現在までの経済成長の中で、国内市場の対応だけで事業を成長させることができたため、積極的に海外市場へ進出することをしてこなかった。そのため、印刷事業者は、海外進出の経験が乏しく、海外市場への参入規制や障壁などを恐れて、なかなか踏み出せないのが現状である。

企業の海外進出には、進出国に精通した人材が必要とされるが、中小企業の割合が多い印刷事業者は、経営資源が乏しく、海外進出のノウハウも少ないこともあって、海外で通用する優秀な人材を十分に確保することが困難な状況にある。

印刷産業の生産工場は、昔から3Kの印象が強く、また、近年ではデジタル化やインターネット化、ペーパーレス化などによって、印刷市場の将来性が不安視されることが多い。そのため、求人する人も人が集まりにくく、慢性的な人手不足の状況であり、外国人技能実習制度を活用して人手不足を解消する企業が増えている。

中小製造業が直面する課題である人材不足と、外国人技能実習制度の目的である技能移転のための人材育成が直結すれば、外国人技能実習制度がうまく運用されているといえる。しかし、実態は技能実習生を採用する際に、雇用側の人材不足解消の意向が強く反映されており、技能実習生を送り出す海外機関も、日本企業側の要望に応えるべく、技能の習得ではなく、単純労働に主眼をおいた人選が行われている場合が多い。

そのため、技能実習生は、日本で低技能しか習得できず、自国へ帰国しても日本の技能を活かせる機会が少ない。

中小製造業が日本で培った技術を強みとして、海外に工場を設立する場合、国内工場に近い環境を構築することができれば、日本の技術や品質基準の移転が円滑に進む。

海外の工場には、現地採用の人材を中心に雇用することになるが、現地人材に日本の生産方法や技術、品質基準などを習得させるには、相応の時間や費用、コストがかかる。そこで、日本で働いた経験を持つ技能実習生を再雇用させることができれば、日本の技術や品質基準、価値観などの移転が円滑に進行し、早期に国内工場に近い環境が整うと考えた。

現在の技能実習生は、単純労働が中心ではあるが、技能実習生の集団には、リーダーが存在し、報告、連絡、相談を中心に、日本人技術者や管理職とのパイプ役を担っている。日本企業が海外進出を想定し、現地工場の運営を考慮した技能実習生の採用と、キャリアプラン、教育訓練を実施すれば、現地工場の稼働や運営に寄与する人材となるであろう。

2 研究の目的

本研究の目的は、日本の中小製造業が、海外進出を成功させるために、技術移転を促進させる人材として、技能実習生を帰国後に再雇用する有効性を明らかにすることである。

海外進出に関する人的資源の研究はあるものの、技能実習生を帰国後の再雇用することで新たな価値を生み出す研究は不足している。特に技術移転や現地工場の運営など、生産部門に着目した研究や、印刷産業を対象とした海外進出の研究は見当たらない。

本研究が、中小製造業の海外進出を成功させる一助となるだけでなく、外国人技能実習制度の理念である「発展途上地域への技術移転のための人材育成」に貢献するであろう。

3 研究の方法

本研究は、海外進出における技能実習生の戦略的活用がテーマであることから、中規模の印刷企業を例として、海外進出計画を策定することからはじめる。印刷産業の概略と景況から、海外進出の必要性を提示したうえで、進出目的や進出国の設定、展開する事業などの構築を通じて、海外進出に必要な人的課題を明らかにする。

先行研究では、中小企業の海外進出と外国人技能実習制度について文献調査を行い、課題を抽出する。事例研究では、ベトナムへ進出している中小製造業と、技能実習生の実態を調査し、先行研究で抽出した課題を考察する。海外進出計画と先行研究及び事例研究から仮説を設定し、アンケート調査とヒアリング調査から実証分析を行い、本研究の結論と今後の課題について述べる。

第2章 海外進出計画

本研究は、海外進出における技能実習生の戦略的活用がテーマであることから、まず、中規模の印刷企業を例として、海外進出計画を策定することからはじめる。

本章では、印刷産業の概要を説明したうえで、印刷企業のアジア地域進出を想定して、進出の目的や進出国を明確にしたのち、海外進出計画の立案を通して現地拠点の運営に寄与する人的課題を明らかにする。

1 印刷産業の概要

印刷とは、版とインキを使用して複製物を作ることと定義される⁴。

印刷産業は、15世紀にグーテンベルグが活版印刷を発明して以来、印刷技術を応用、発展させることによって、さまざまな分野にビジネス領域を広げてきた。印刷技術の応用範囲の広さは、「水と空気以外なら何でも印刷できる」と表現される。

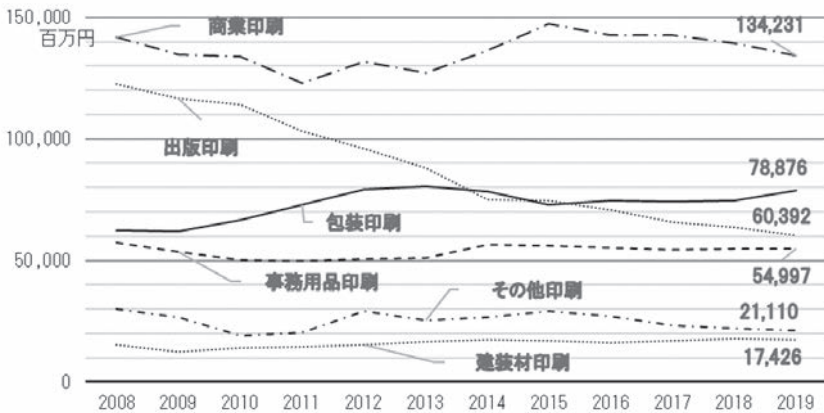
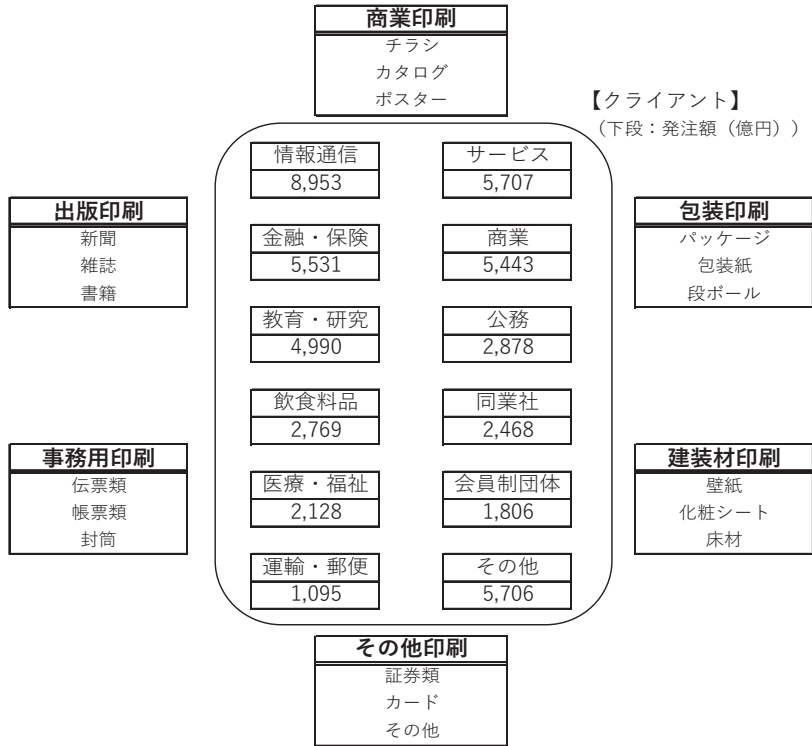
印刷産業は印刷物を作る製造業であるが、情報を取り扱う産業でもあり、サービス業やコンテンツ産業の一面も持ち合わせている。印刷の最も大きな役割は、情報を伝達することであるが、近年では、情報を伝達する手段が多様化し、役割や価値が変化してきた。

日本標準産業分類による印刷産業は、印刷・同関連業に属し、更に印刷業、製版業、製本業、印刷物加工業、印刷関連サービス業に分類される。

印刷業界は2大企業（大日本印刷・凸版印刷）の寡占状態にあるが、2017年の出荷額の64.8%、事業所数の99.7%が中小企業である。

印刷産業は製品別に、チラシ、カタログ、パンフレットなどの商業印刷、書籍、雑誌などの出版印刷、パッケージや包装紙などの包装印刷、伝票や封筒などの事務用品印刷、壁紙や床材などの建装材印刷などに分けられる。

製品別の生産量の推移をみると、直近10年間では、出版印刷の落ち込みが最も大きく、商業印刷や事務用品印刷も縮小傾向にあるが、包装印刷や建装材印刷は、印刷市場全体が縮小傾向にある中でも拡大傾向にある。（図表2-1）



出典：日本印刷技術協会「印刷白書2019」をもとに筆者作成

図表2-1 印刷産業の構造と製品別生産額の推移

印刷会社のエンドユーザーは、官公庁、一般企業、出版社、新聞社など幅広く、顧客環境に大きく影響される受注型製造業であり、競争力維持のためには一定規模の投資を要する装置型産業である。また、主要材料（紙、インキ等）は、原油価格相場の影響を受けやすく、材料メーカーは大資本による寡占化が進んでいる。近年では、クライアントの広告宣伝費が削減傾向にあるため、材料価格の上昇によるコストアップ分を売価に転嫁することが難しく、利益率の低いのが特徴である。

2 海外進出の目的

本計画における印刷企業の海外進出目的は、国内市場の縮小によるアジア市場への販路拡大と人的資源の循環である。

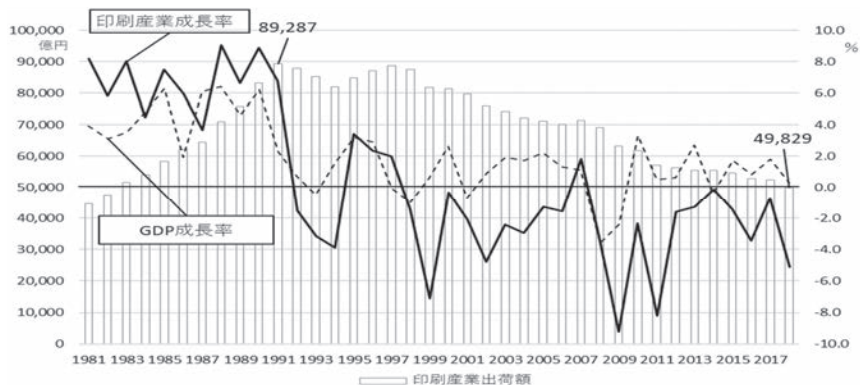
印刷産業は内需型産業であり、国内需要の影響を受けやすく、企業のコストダウン志向やペーパーレス化への対応、デジタル化やインターネット化も加わって、今後も国内市場が縮小する見込みである。

印刷産業の出荷額は1991年の8兆9287億円をピークに減少が始まった。1997年の消費税導入前の駆け込み需要により、一時的に出荷額はプラスに転じたが、その後、再びマイナスに転じ、現在まで減少が続いている。2018年の出荷額は4兆9829億円であり、ピーク時の1991年と比べて3兆9458億円減少（44.2%減）している。

印刷産業成長率とGDP成長率との関係を見ると、印刷産業成長率は、1991年までGDP成長率を上回っていたが、1991年以降は下回っている。2012年以降、GDP成長率はプラスに転じているが、印刷産業成長率はマイナス基調であり、いざなぎ景気やアベノミクス景気など、何度か景気回復が伝えられたが、印刷産業にとっては実感がなく、厳しい状態が続いている。（図表2-2）

木下（2017, p.1000）は、印刷出版同関連産業が、人口とGDPに比例して成長していることを回帰直線や回帰係数で証明しており、GDPと出版・印刷関連産業の細分類別の生産額との相関行列を算出した結果、GDPと出版印刷関連産業出荷額とは最も高い相関係数（ $\gamma = 0.98$ ）を示しているとした。

このように印刷産業は、国内市場の動向に左右され、人口やGDP成長率と密接に関係していることがわかった。今後の日本は、少子化による人口減少や、



出典：経済産業省「工業統計産業編」、JAGAT「印刷白書2019」、内閣府「GDP 統計」をもとに筆者作成

図表 2-2 印刷産業の出荷額・成長率・GDP 成長率（実質）の推移

生産人口の減少による消費需要の減少によって、さらに国内市場の縮小が見込まれるため、事業を継続させるには、今後の人口増加と経済成長が見込まれるアジア地域への販路拡大が効果的である。

3 進出国の選定

本研究における印刷企業の海外進出先をベトナムに設定した。

ベトナムの選定については、印刷産業の成長要因である人口、人口推計、実質 GDP および実質 GDP 成長率を判断基準とした。また、本研究における海外進出計画では、日本の技術やブランドを付加価値として事業展開することを想定し、日本企業との取引が必要になることから、日系企業進出数と、本研究の独自性である技能実習生の活用に鑑み、技能実習生の出身国を判断基準として追加した。その他に人口ピークや平均年齢、及び、各国のリスクも考慮した。

アジア各国の人口を2030年の推計を踏まえてみると、2018年時点で1位の中国は、2027年頃に2位のインドに抜かれ、インドの人口が世界最多となる。インドは2027年以降も2060年頃までは増加が予測されており、中国は2030年頃をピークに減少が進むと予測される。3位以下の順位に変動はないが、2030年推計では韓国と日本以外は人口増加が予測される。

実質 GDP と実質 GDP 成長率および日系企業の進出数をみると、中国は、実質 GDP の成長率が以前から衰えたとはいえ6%台であり、市場の大きさから進出企業も多い。

インドについては、今後の人口増加と市場拡大が予測されており、日系企業の進出も急速に伸びている。実質 GDP 成長率の上位をみると、バングラディッシュやベトナムは、現在の市場規模が小さいものの、今後の経済成長が期待できる。

在留技能実習生の出身国をみると、外国人技能実習制度が創設された2010年には、約8割が中国出身者であったが、2012年をピークに在留数が下がり始め、中国以外のアジア諸国出身者数が増加した。2016年以降はベトナム出身者が在留最多である。（図表2-3）

国連（2019）が発表した世界人口推計によると、アジア地域における人口増加のピークは、タイと中国が2030年前後、ベトナムとミャンマーが2055年、インドは2059年、インドネシアとフィリピンは2070年前後の予測である。CIA（2020）が発表したアジア主要地域の国別年齢中央値（2020年予測）をみると、中国（38.4歳）、インド（28.7歳）、インドネシア（31.1歳）、フィリピン（24.1歳）、ベトナム（31.9歳）、タイ（39歳）、ミャンマー（29.2歳）であり、日本の平均年齢（48.6歳）と比べて若年層の比率が高い。

人口推計と人口増加のピークおよび平均年齢から、2030年の人口が1億人を

図表2-3 アジア主要国 比較

	人口（100万人）	2020年推計	2030年推計	実質GDP （2018年・億ドル）	実質GDP成長率 （2018年・%）	日系企業数 （2017年）	在留技能実習生 （2018年・人）				
1	中国	1,439	1,464	中国	133.761	バングラディッシュ	7.9	中国	32,349	ベトナム	164,499
2	インド	1,380	1,504	インド	26,581	カンボジア	7.5	インド	4,805	中国	77,806
3	インドネシア	274	299	韓国	15,981	モルディブ	7.5	タイ	3,925	フィリピン	30,321
4	パキスタン	221	263	インドネシア	9,991	ベトナム	7.1	インドネシア	1,911	インドネシア	26,914
5	バングラディッシュ	165	179	台湾	5,610	モンゴル	6.9	ベトナム	1,816	タイ	9,639
6	フィリピン	110	124	タイ	4,493	ミャンマー	6.8	フィリピン	1,502	ミャンマー	8,432
7	ベトナム	97	104	フィリピン	3,547	インド	6.8	マレーシア	1,295	カンボジア	7,424
8	タイ	70	70	マレーシア	3,486	中国	6.6	シンガポール	1,199	モンゴル	1,484
9	ミャンマー	54	58	香港	3,381	フィリピン	6.2	台湾	1,179	スリランカ	487
10	韓国	51	51	シンガポール	3,379	パキスタン	5.5	韓国	945	ラオス	480
11	マレーシア	32	36	バングラディッシュ	2,410	インドネシア	5.2	モンゴル	505	ネパール	257
12	ネパール	29	33	ベトナム	2,347	マレーシア	4.7	ミャンマー	438	マレーシア	138
13	台湾	24	24	スリランカ	899	タイ	4.1	カンボジア	309	インド	114
	日本	126	121	日本	45,369	日本	0.8				総数 328,360

出典：各種統計データより筆者作成

超える7カ国（中国、インド、インドネシア、パキスタン、バングラディッシュ、フィリピン、ベトナム）が、印刷市場として期待できる。

この7カ国について、実質GDP、実質GDP成長率、日系企業数、及び中小企業基盤整備機構（2016, p.17）の調査報告による高リスク国を考慮すると、進出国候補は、パキスタン、バングラディッシュ、ベトナムの3カ国に絞られる。（図表2-4）

図表2-4 各国のリスク一覧

			中国	インド	インドネシア	フィリピン	ベトナム	
A:日本国内と比較してリスクが低い、ほとんど想定されない								
B:日本国内と同レベルである								
C:日本国内と比較してリスクが高い								
D:日本国内と比較して格段にリスク（発生頻度、影響度）が高い								
事業運営上のリスク	調達	1	インフラの未整備	C	D	D	D	C
		2	現地パートナー・提携先とのトラブル	C	C	C	C	B
		3	資金調達上の障害	C	C	C	B	B
	生産	4	技術流出・情報漏洩	C	C	C	B	C
		5	施設・設備に関する事故・故障	C	C	C	C	C
		6	製品・サービスの品質不良	C	C	C	C	C
		7	環境汚染	C	C	C	C	B
	販売	8	顧客とのトラブル	C	C	C	B	B
		9	商習慣・風俗・宗教に関するトラブル	C	D	D	B	B
		10	取引に関する法令違反	C	C	C	C	B
		11	贈収賄	C	C	D	B	C
	バックオフィス	12	知的財産に関するトラブル	D	C	C	C	B
		13	税務手続きに関するトラブル	C	C	D	C	B
		14	従業員による不正行為	C	C	C	C	B
		15	人材確保の障害	C	C	C	B	C
		16	労使間のトラブル	C	C	C	C	B
外部環境リスク	社会	17	治安・政情の悪化	C	C	D	C	B
		18	盗難・強盗・誘拐	C	C	C	C	B
		19	法規制の変更・不透明な運用	D	D	D	C	C
	自然災害	20	自然災害	B	C	C	C	B
	感染症	21	感染症	C	D	C	C	C

出典：中小企業基盤整備機構「海外リスクマネジメント実態調査報告書」p.17をもとに筆者作成

コファス⁶（2020）のカントリーリスク評価では、パキスタンとバングラディッシュを高リスク国としている。

日本貿易振興機構（2018, p.5）は、パキスタンは不安定な治安や電力不足、バングラディッシュはインフラ整備の遅れ、ガバナンスとコンプライアンスの脆弱性、エネルギーの脆弱性を指摘している。

この2つの評価から、パキスタンとバングラディッシュを高リスク国と判断し、進出先候補から除外すると、進出先はベトナムとなる。また、在留技能実習生数の実績からみてもベトナムが最多であり、本計画の進出先としてはベトナムが最適である。

4 海外進出計画

本研究の海外進出計画では、国内市場の低迷による販路拡大と、人的資源の循環を目的に、ベトナムへ進出することを想定した。進出先で展開する営業品目は、SWOT分析により、ベトナムで生産される日本ブランドの消費財をターゲットに、販促物やパッケージ製造を展開し、現地印刷会社と差別化を図るために、日本で培った企画、デザイン、印刷技術を駆使し、付加価値の高い製品を提供する。また、データプリントサービスやプログラム開発、各種データの蓄積により、BPO事業⁷の展開もおこなう。（図表2-5）

		内部環境	
		強み	弱み
【ベトナム進出】		① 上場会社、大企業との顧客基盤 ② 広告宣伝物の企画・提案力・技術力 ③ データプリントサービス・BPO事業	① 国内市場の縮小（受注量減少） ② 新規開拓が弱い（顧客数減少） ③ 高齢化（人材不足）
		最大の機会	弱点改善
外部環境	機会	I II III × ①② ・パッケージ印刷市場への参入 ・日本製品の販促商材	I II × ①② ・経済成長が期待できる海外へ進出 I II × ③ ・外国人材の確保
	脅威	脅威回避	最大の脅威
	i 原材料調達コストの変動	i ii × ①② ・日系企業からの調達	i ii × ①②③ ・国営企業との競合回避
ii 法規制の変更	ii iii × ①② ・日系企業との取引	ii iii × ①②③ ・付加価値商材のみ受注	
iii 現地企業との競合			

図表2-5 ベトナム進出のSWOT分析

現地工場の運営については、現地人材を中心とした人員配置になるが、日本の技術や生産方式、品質基準を強みとして展開することから、日本の工場で勤務経験をもつ帰国技能実習生を積極的に再雇用することで、早期に国内水準に近い環境を構築する。

また、優秀な帰国技能実習生には、現地工場でリーダーとなって、現地人材の育成とマネジメント層とのパイプ役を担ってもらう。

日本国内で主流とされる商業印刷の分野については、大ロットのチラシやパンフレットなどの紙媒体は、ペーパーレス化やデジタル化の進展により、今後、さらに多品種小ロット化が予想されることから、インターネットを利用した印刷通販事業の展開を図る。

SWOT分析の「最大の機会」をみると、日本のデザイン力や技術力を強みとしているが、進出先の顧客の要求や要望に合致していなければ、事業として成功しない。

例えば、日本製品のパッケージについては、製品自体の日本ブランド力が強みとなって売れるかもしれないが、現地製品のパッケージを手掛ける際には、デザインや質感そのものが、現地消費者の購買意欲をそそるものでなければ、パッケージのもつ効果を得ることができない。

現地のトレンドや嗜好を製品に反映させるには、現地に精通した人材の力に頼らざるを得ない。「脅威回避」や「弱点改善」「最大の脅威」についても、課題の解決には日本国内の事業で培ってきた経験や情報だけで対応するには不十分であり、現地の言語や文化、商習慣などに一定の理解が必要となる。そのため、現地の事業所を開設するにあたり、現地の言語や歴史、文化、習慣等を十分に理解した現地人材をリーダーとして雇用することが効果的である。

日本印刷産業機械工業会（2016, p.35）は、ベトナムの印刷市場を調査した結果、中国の事業コストの上昇などから、中国からベトナムへ製造業が移行、増加していることに起因して、印刷市場が今後も成長すると予測している。特にパッケージ印刷の規模と成長性が大きく、そのシェアはベトナム印刷市場の50%を超えており、今後も約6%の成長が見込まれる。パッケージ市場以外でも、出版印刷や雑誌印刷、新聞印刷など、日本では低迷している分野においても成長が見込まれるとしている。

齋藤（2015, p.49）は、ベトナムが中小企業にとって進出しやすい国になっている理由として、国土や人口の規模、親日性、文化と習慣の近さ、政治の安定性を挙げており、特に技術格差については、日本で中レベルの技術が、ベトナムではトップレベルになると述べている。

Vietnam News Liner（2019）の報道によると、ベトナムの印刷市場におけるラベル・パッケージの分野は、熟練者不足と品質の低さから、国際基準が求められる高品質製品は海外に依存しており、今後は技術と人的資源の開発がベトナム印刷業界にとって大きな課題であるとしている。

ベトナムの印刷市場は、成長が見込まれながらも、技術と人材が不足しており、日本の高い技術力と高品質を強みとして市場参入すれば、ベトナム市場での需要に見合うこととなり、日本企業が成功する可能性は高い。

本研究における海外進出計画の策定を通して、三つの人的課題が明らかになった。

第一に、進出先の情報収集が海外進出の成功に大きく影響することである。進出先の市場や顧客、競合先、資材調達、消費者、物流に関する情報が不足することは、進出後のリスクが高まる。統計情報などの定量データは入手しやすいが、進出先の志向やトレンドなどの定性データは、現地に精通した人材でないとの確な収集や理解が困難になる。

第二に、言語力を含むコミュニケーションの問題である。単に進出国の言語で話せるだけでは、製品の品質や特徴などを進出国の消費者に訴えかけることができず、ビジネスの世界では不十分であり、進出国の文化やトレンドにも敏感であることが求められる。

また、進出国では多くの現地人材を雇用することになるが、日本の技術や生産性を進出国で展開する場合、現地人材に企業理念やビジョンをはじめ、技術や生産方法、品質基準を共有するためには、高い言語力や、コミュニケーション力が必要である。

第三に、日本の品質や技術を現地へ移転、展開できる人材の確保である。生産部門では現地人材に対して、日本の技術や品質基準、モノづくりに対する考え方などを指導、育成する優秀な人材が確保できなければ、日本品質を強みとした現地生産が困難になる。

以上の課題を解決するには、進出国に精通した人材が必要となる。海外進出に寄与する人材の候補としては、自社の管理職、海外経験のある人材、高度外国人材、外国人留学生などが考えられる。

その中でも進出国出身の高度人材を確保することは、進出国の情報が取得しやすくなり、現地のネットワークを構築することができる。また、外国人留学生の登用は、大学などの教育機関と関係を構築することで、優秀な現地人材の採用が有利となる。

中小製造業の場合、コスト面を考慮すると、多くの現地人材を現地工場の従業員として採用することになる。現地工場では、日本で培った生産方式や技術、品質基準を応用することになるが、歴史や文化、習慣や価値観が異なる現地人材に、日本の技術や品質基準を習得させるには、相応の時間とコスト、手間がかかる。これらの問題を解消するには、日本の工場で実務経験のある人材を登用することが望ましい。しかし、現実には海外勤務に対応できる人材が不足しており、高度人材や優秀な外国人留学生を確保することは、中小製造業にとっては難しい。そこで、中小製造業で雇用されている技能実習生を活用することを考えた。

技能実習生は、日本の工場において、3年（最長5年）という実習期間を経て、日本語や日本の生産方式、技術、品質基準などに一定の理解がある。また、日本での生活を通して、日本の文化や習慣に対する理解を深めているため、帰国した技能実習生を現地で再雇用することは、早期に日本の生産環境に近い工場に構築することを可能にする。

現地法人の責任者や幹部層は、海外経験を持つ日本人や高度外国人材の保有する能力が必要であるが、現地工場のリーダークラスは、責任者や幹部までの能力を必要としない。

中小製造業の海外進出には、進出計画を立案する時点から、進出国に精通した人材が必要であることが明らかになった。加えて、現地拠点には、優秀なマネジメント層とスタッフの確保が必要不可欠である。特に生産部門の現地人材に日本の技術や生産方法を教えるには、相応の時間とコストがかかる。日本品質を強みとして現地に製造拠点を設立するには、日本の技術に触れたことのある技能実習生を活用することに一考の価値がある。

第3章 先行研究

前章では、中小製造業の海外進出計画の立案を通して、現地工場に日本の技術や生産性を移転する手段として、帰国技能実習生の再雇用を提起した。

本章では、日本の中小製造業が海外進出を成功させるために、帰国技能実習生を活用する要因を探るべく、中小製造業の海外進出における人的課題と、外国人技能実習制度について、先行研究を分析し、意義や課題を明らかにする。

1 中小製造業の海外進出

中小企業の海外展開は、2000年以降に増加しており、リーマンショックやギリシャ財政危機の影響による円高基調によって、さらに活発化した。

日本の対外直接投資の歴史は、戦後に企業の海外進出が禁止されていた期間のあと、1951年に施行された旧外為法に伴って、対外直接投資が再開された。1960年代には中南米やアジア地域を対象に、製造業向けの投資が増加した。

1970年頃は、海外直接投資の自由化策が実施され、対外直接投資は増加した。その後、外貨貸付制度の創設や、金利引き下げ、貸付金の使途拡大など、海外投資に対する促進措置が講じられ、対外直接投資がさらに増加した。しかし、オイルショックによってインフレが発生し、1973年以降の対外直接投資は減少している。そのため、中小企業の海外展開はこの時期にはあまり見られなかった。

1980年に施行された外為法改正によって直接投資が完全に自由化されたが、貿易摩擦が激化したことにより、アジア地域へ進出していた企業が、部品の現地調達などの必要に迫られるようになった。1980年代後半には、プラザ合意によって、円高の進展やバブル崩壊による景気低迷により、海外投資が急激に増加した。1990年代には、世界景気が低迷し、対外直接投資は減少している。1997年にアジア通貨危機が発生したことで、アジア地域へ進出する企業は大打撃を受けた。

この時期の中小企業の海外展開は、大企業からの要請を受けて下請製造業を中心に進出が始まり、国内受注が縮小してきたことに伴い、中小製造業が自主的に海外進出を図るようになった。

2000年以降は、為替相場の動向だけではなく、国内市場の縮小や、新興国の市場拡大の要因もあり、日本企業の海外進出数は増加傾向を続けていた。その後、米国の同時多発テロやリーマンショック、ギリシャ危機などによって、一時的には減少したものの、円高が続く中で直接投資は増加している。この時期の中小企業は、非製造業が増加している。

このように、中小企業の海外展開は、1970年から1975年にかけて、投資自由化措置によりコストダウンを目的として進出数が増加した。そして、1980年代から1990年代にかけては、海外現地法人を保有する中小企業は一定であったが、2000年から2005年にかけて、国内市場の縮小を背景に、現地法人数が増加している。

丹下（2015, p.29）は、中小企業の海外進出に関する研究で、多くの中小企業は海外展開できていないとしたうえで、海外展開する中小企業については、多様な進出形態を選択しており、進出目的が生産コスト削減から、現地市場開拓へと変化している。また、海外進出する企業の増加に伴い、海外から撤退している中小企業も増加していると述べている。

この研究で使用したデータは、2012年までのものであるため、本研究では、2012年以降のデータを新たに収集して分析を試みる。この研究で使用された日本政策金融公庫総合研究所の中小企業の海外進出に関するアンケート調査は、2012年以降、実施されておらず、類似した調査結果をもとに分析する。

帝国データバンクが2019年に実施した海外進出に関する企業の意識調査では、調査企業の72.6%が海外へ進出しておらず、この研究で使用された最終年の2012年以降も同様の傾向にあることを確認した。直接輸出を行う中小企業の製造業数の推移についても、この研究で使用したデータの最終年である2011年以降について、2013年まで確認したところ、大きな変化は見られなかった。

丹下（2015, p.28）は、経済産業省の海外事業活動基本調査について、2006年から2012年までの6年間のデータをもとに分析した結果、中小企業の海外投資は増加傾向にあり、製造業と非製造業の差が大きく縮まっているとしている。

そこで2013年以降、2018年までのデータを新たに収集し、分析した結果、中小企業の現地法人企業数は増加傾向にあるものの、2006年から2012年までの推移に比べると、対前年でマイナスの年もあり、鈍化している。

図表3-1 中小企業の現地法人企業数

	先行研究							本研究					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
製造業	1,187	1,287	1,486	1,767	1,828	1,831	3,082	3,027	3,080	3,352	3,243	3,336	3,762
非製造業	754	886	1,110	1,394	1,423	1,553	2,820	2,937	2,896	3,165	3,028	3,160	3,704
中小企業計	1,941	2,173	2,596	3,161	3,251	3,384	5,902	5,964	5,976	6,517	6,271	6,496	7,466
製造業	7,100	7,031	6,661	6,632	6,584	6,853	7,343	7,518	7,512	7,728	7,676	7,502	7,582
非製造業	7,329	7,528	8,401	8,408	8,764	9,013	10,106	10,445	10,523	10,988	11,012	11,036	11,185
大企業計	14,429	14,559	15,062	15,040	15,348	15,866	17,449	17,963	18,035	18,716	18,688	18,538	18,767

出典：経済産業省「海外事業活動基本調査」各年度版より筆者作成

また、中小企業における製造業と非製造業の差は、2012年時点よりもさらに差が縮まり、2018年では同数に近く、大企業に比べて中小企業の現地法人数の増加ペースが速くなっている。（図表3-1）

以上のことから、丹下（2015）が分析した2006年から2012年までの7年間と、本研究で分析した2013年から2018年までの6年間を比べると、2012年を境として、中小企業の現地法人数の推移に変化がみられることが明らかになった。2012年からの6年間は、2006年からの7年間に比べて、増加速度が鈍化しており、先行研究でみられるほど海外進出数は増加傾向にないことが明らかになった。

丹下・金子（2015, pp.15-33）は、中小企業による海外撤退の実態を定量的に分析している。中小企業の海外撤退数は、2000年以降、増加傾向にあり、2010年以降はさらに増加している。撤退を地域別にみると、アジア地域からの撤退が多く、要因として、中小企業の海外進出が進むなかで、現地での日系企業同士の競争や、地場産業との競争が激化し、撤退する中小企業が増えていると述べている。

中小企業の海外撤退理由については、「製品需要の不振」「現地パートナーとの不調和」「管理人材の確保困難」としており、人材の確保が、海外進出を成功させる重要な要因の一つであることがわかる。

海外進出と撤退の先行研究から、海外進出をする企業は増加傾向にあるが、近年では撤退する企業が増加しており、撤退の原因は、進出国に精通した人材の確保が不十分であることがわかった。

前章においても、海外進出における課題として、進出国に精通した人材の必

要性が明らかにしており、海外進出に寄与する人材の確保が、海外進出を成功させる重要な要因であるといえる。

2 海外進出時に直面する課題

図表3-2は、中小企業基盤整備機構（2017）が実施した中小企業海外事業活動調査から、中小企業が海外進出前と海外進出後に直面する課題を比較したものである。

海外進出前と進出後に共通する課題としては、海外事業を展開、推進できる人の確保と、現地での販売、営業面を挙げる企業が多かった。

海外進出前に直面する課題に共通していえることは、人材確保が不十分なことである。現地のことがわからない、できないといった回答からみえるのは、すべて、わかる人、できる人がいれば解決する課題が多いといえる。

海外進出後に直面する課題については、生産に係る問題や現地向けの新商品開発、などのほか、賃金上昇や為替変動といった企業で解決できない課題が挙げられるが、人材に係る理由も多い。

日本貿易振興機構（2012, p.85）は、日本企業が海外進出を行う際に大きな課題となるのが、グローバル人材の確保と育成および活用であり、海外ビジネスに求められる能力が高度化、多様化する中で、グローバル人材が不足、不在の場合は、社員を育成するか、外部から人材を確保する必要があるとしている。

白木（2014, pp.33-35）は、日本企業のグローバル人材育成システムの方向性とその課題を研究した中で、進出国に派遣された日本人は、同レベルの現地

図表3-2 海外進出における課題

海外進出「前」に直面する課題		海外進出「後」に直面する課題	
海外展開をできる人材がない	17.8%	17.1%	海外事業を推進できる人材の確保、育成
現地販売パートナーが開拓できない	12.4%	12.8%	現地顧客の開拓
現地の法制度、商習慣がわからない	12.1%	11.6%	現地従業員の確保、定着化
現地顧客が開拓できない	11.4%	7.9%	現地従業員の賃金上昇
事業の生産性の目途がつかない	10.7%	4.6%	生産コストの低減

出典：中小企業基盤整備機構（2017）調査データをもとに筆者作成

上司と比べて、業務遂行能力、リーダーシップ能力、部下育成能力等において劣るとしている。また、日本人は、対外交渉力や人脈の広さ、進出国の文化や風俗習慣および商習慣の理解にも欠けていると述べている。

竹内（2017, p.37）は、中小企業における外国人労働者の役割に係る研究の中で、海外進出には、現地の言葉や商習慣などに詳しい人材が必要となるが、その役割は日本人よりも外国人の方が適していると述べている。直接投資先の国籍があれば、現地で働くのにビザは必要ないが、日本人にはビザが必要であり、職種によっては就労が認められない場合もある。また、日本人のグローバル人材は、大企業も必要としており、中小企業では確保が難しく、海外展開を実現するために外国人を雇用せざるを得ないとしている。

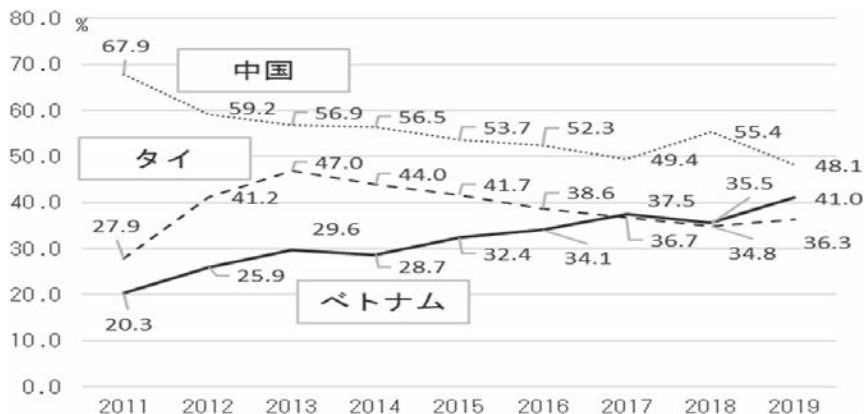
以上のことから、日本企業が海外進出を成功させるには、進出国に精通した人材が必要であり、海外進出に寄与する人材は、日本人を採用、育成するよりも、進出国出身の外国人を採用、育成する方が、直面する課題を低減することができる。

3 今後の海外進出動向

日本貿易振興機構が2019年に実施した今後3年程度の海外進出（新規投資、既存拠点の拡充）方針に関する調査の結果をみると、「海外進出の拡大を図る」企業が、全体の56.4%と前年度（57.1%）から、ほぼ横ばいに推移している。内訳をみると、「海外に拠点はなく、今後新たに進出したい」企業は25.5%で、前年度（24.2%）からやや増加した一方、「海外に拠点があり、今後さらに拡充を図る」企業は、32.9%から30.9%に低下している。

海外進出を考える企業が増えるものの、既に海外進出をした企業は、直面する課題が多様化し、更なる拡大意欲には慎重にならざるを得ない状況にあると推測する。これは、海外進出をする企業が増える反面、撤退する企業も増えている要因としても考えられる。

日本貿易振興機構（2020, p.ii）は、日本企業の海外事業展開におけるアンケート調査を実施した結果から、海外進出を阻害する要因として、足元の世界情勢変化の大きさや米中貿易摩擦など外部要因を指摘する意見があり、人材などの経営資源の不足に加えて、先行きの読めない不確実性の高さが海外事業拡



出典：日本貿易振興機構「2019年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」
p. iii より再作成

図表3-3 海外で事業拡大を図る国と地域（上位3カ国）

大を踏みとどまらせているとしている。

今後、海外で事業拡大を図る国と地域については、「海外に拠点があり、今後さらに拡大を図る」企業のうち、中国を挙げた企業の比率が、48.1%と、前年度（55.4%）から大幅に後退した。一方、時点のベトナムは41.0%と、前年度（35.5%）より5.5%増加しており、中国との差が前年度（19.9%）より7.1%縮小している。（図表3-3）

ベトナム以外のASEAN主要国では、タイ、シンガポール、フィリピンなどの回答比率が増加傾向にある。この調査結果では、ASEAN主要6カ国で事業拡大を図ると回答した企業の割合は71.1%にのぼり、2013年度以来、6年ぶりに上昇に転じた。

日本貿易振興機構（2020, p.ii）は、事業拡大先にASEANを回答した企業からは、今後の市場拡大への期待、輸出拠点としての役割強化のほか、リスク回避の観点から、中国に加えてASEAN主要国で拠点を検討する企業が多いとしている。

2019年度調査で前年、回答比率が大きく上昇したベトナムについて、ベトナムでビジネスを行う魅力・長所として、「市場規模・成長性」を挙げる企業の割

図表3-4 ベトナムでのビジネス上の魅力・長所（上位10項目）

順位	魅力・長所	（%）			
		2013年 (n=1047)	2017年 (n=1261)	2019年 (n=1410)	2013年 →2019年
1	市場規模・成長性	75.0	82.2	86.1	11.1
2	親日感情	-	42.8	41.5	-
3	人件費・労働力	44.0	41.9	40.9	▲ 3.1
4	人材の質	19.7	20.2	19.6	▲ 0.1
5	納入先集積	14.7	19.8	18.1	3.4
6	政治・社会安定	15.3	17.8	16.7	1.4
7	土地・事務所	8.3	12.3	11.4	3.1
8	現地調達容易	5.1	8.7	8.9	3.8
9	生活環境	4.0	6.9	6.7	2.7
10	従業員定着率	5.3	7.0	6.2	0.9

出典：日本貿易振興機構「2019年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」
p. iii より再作成

合が拡大を続けている。2019年度では86.1%と、2013年度調査（75.0%）から11.1%増加した。その他の魅力・長所としては、「納入先実績」「政治・社会安定」「土地・事務所が豊富・安価」「現地調達容易」などを挙げる企業が、2013年度から増加している。（図表3-4）

この増加の背景には、米中貿易摩擦の影響で、事業拡大先を中国からベトナムへシフトしたと考えられる。この調査でベトナムを挙げた企業の内訳をみても、非製造業は42.3%（前年41.1%）であり、製造業は39.9%（前年31.4%）であった。

中小企業の海外進出は、2012年を境に状況が一変している。大企業は2012年以降、製造業、非製造業ともに進出数に大きな変化はみられない。

一方で、中小企業は、2012年以降は、2006年から2011年までの勢いはないものの、着実に伸ばしており、特に非製造業の進出が増加傾向にある。この背景には進出数と撤退数のバランスが大きく影響しており、進出と撤退のしやすさが、設備投資が少ない非製造業の海外進出を促進させている。

また、先行研究においても、海外からの撤退要因が、現地パートナーやマネージャー層の不足など、人材に係るものが多いことがわかった。特に、近年にみ

られる世界情勢の変化や米中問題が、進出の阻害や撤退を決断させる要因になっている。そのため、進出国で日本とは異なる環境の変化を正確に読み取り、正しい経営判断につなげるために、優秀な進出国出身の人材の能力が必要といえる。

中小企業の海外進出先として、2011年頃は中国に販路を求める企業が多かったが、この10年間は減少傾向である。ベトナムは2011年以降、2019年まで海外進出国として期待が高まっている。市場規模や成長性に加えて親日感情や政治社会の安定、人件費などが要因であるが、米中問題によって、生産拠点が中国からベトナムにシフトしていることも大きな要因である。

JETRO (2020) の調査結果は、前章の進出計画の中で、複数の要因から進出国をベトナムに設定したことを支持する結果となった。

4 外国人技能実習制度

ここでは、外国人技能実習制度の概要と受け入れの推移について、本研究の海外進出計画に鑑み、ベトナムを中心とした公表資料と統計および先行研究を整理する。

(1) 外国人技能実習制度の概要

外国人技能実習制度は、1960年代後半から海外の現地法人など、社員教育として行われていた研修制度が評価され、1982年、出入国管理及び難民認定法の改正を受けて、企業単独型による外国人研修生の受け入れを開始したことに始まる。

その後、1990年に団体監理型による外国人研修生の開始を経て、1993年に技能実習制度が創設され、現在に至るまで、表面化した問題点を改善するために、関係法令と制度の改正を繰り返してきた。

外国人技能実習制度の目的は、日本で培われた技能、技術又は知識の開発途上地域への移転を図り、開発途上地域の経済発展を担う人づくりに寄与することである⁹。外国人技能実習制度の内容は、技能実習生が日本国内で企業や個人事業主等の実習実施者と雇用契約を結び、出身国において習得が困難な技能等の習得、習熟及び熟達を図るものである。

実習期間は最長5年とされており、再度、技能実習をすることはできず、技能実習修了後は確実に母国へ帰国しなければならない。これを担保するために、技能実習生は送出国政府等の推薦を受けた者に限定され、家族帯同は認められていない。

技能実習生は雇用契約に基づく労働者として、労働基準法や最低賃金法など労働関係法令の下で技能実習活動を行うことになり、雇用保険、労災保険、健康保険、厚生年金などの社会保険への加入も義務付けられている。

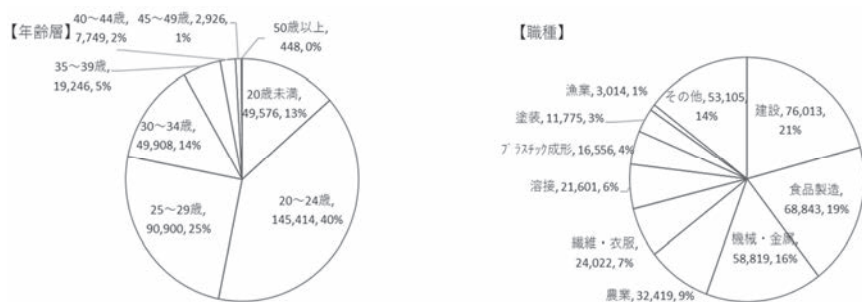
技能実習生の受け入れ方式は、企業単独型と団体監理型がある。

企業単独型は、企業等（実習実施者）が海外の現地法人、合弁企業、取引先企業の職員を受け入れて技能実習する方式であり、大企業が選択する割合が多い。

団体監理型は、事業協同組合や商工会等の営利を目的としない監理団体が技能実習生を受け入れ、傘下の企業等（実習実施者）で技能実習を実施する方式であり、中小企業が選択する割合が多い。

技能実習生の年齢層と実習職種について、外国人技能実習機構（2020）の業務統計をみると、技能実習生の年齢層は、30歳未満が全体の78%を占めており、若年層を中心とした受け入れが多い。男女別では、男性が58%、女性が42%であった。

職種別では、建設関係が最も多く、食品製造や機械・金属などの受け入れが多い。（図表3-5）

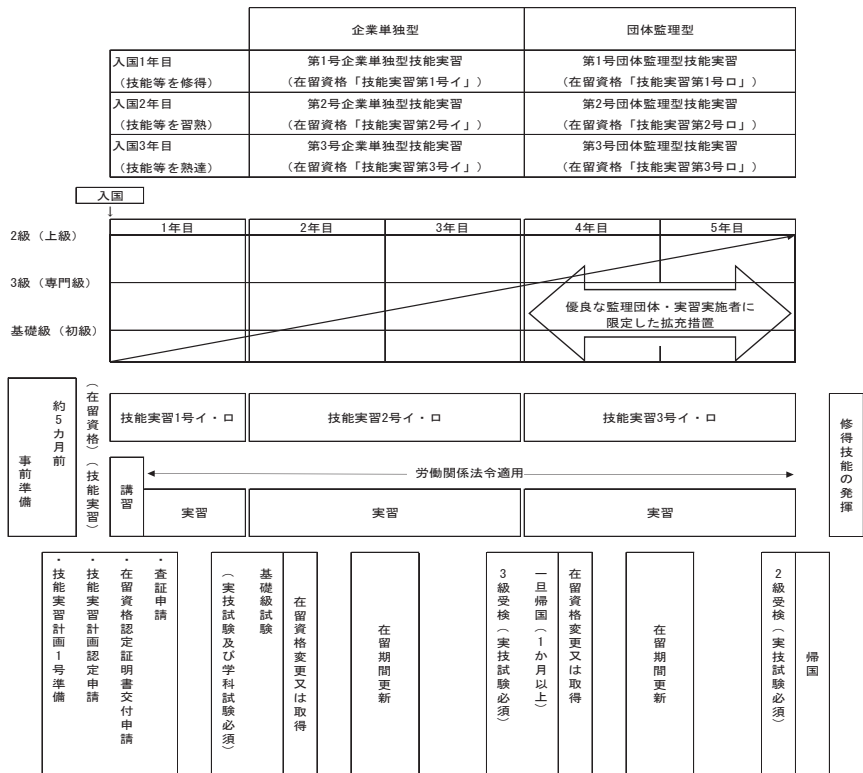


出典：外国人技能実習機構「令和元年度業務統計」より筆者作成

図表3-5 技能実習生の年齢層と実習職種の状況（2019年）

技能実習の区分は、企業単独型と団体監理型の受け入れ方式ごとに、入国1年目の技能等を習得する活動（第1号技能実習）、2、3年目の技能等に習熟するための活動（第2号技能実習）、4、5年目の技能等に熟達する活動（第3号技能実習）の3つに分けられる。

第1号技能実習から第2号技能実習へ、第2号技能実習から第3号技能実習へそれぞれ移行するためには、技能実習生本人が所定の技能評価試験に合格していることが必要となる。第3号技能実習を実施できるのは、主務省令で定められた基準に適合していると認められた、優良な監理団体、実習実施者に限られる。（図3-6）



出典：国際人材協力機構（JITCO）ホームページより再作成

図表3-6 技能実習区分別在留資格と実習の流れ

技能実習制度は発足当初、直接的に規律する法律がなく、違法な長時間労働や人権侵害、賃金未払いなど、制度の趣旨を逸脱した不適切な運用がみられた。これらの問題を防止し、技能実習生の保護を図るために、技能実習法¹¹が施行された。技能実習法に基づく新制度では、技能実習の適正な実施や技能実習生保護、制度の拡充などが図られている。

厚生労働省（2020）の外国人雇用状況報告によると、2019年10月現在の外国人労働者は約166万人であり、前年比14.2%増であった。その中で技能実習生の占める割合は23%、約38万人であり、前年比24.5%増であった。外国人労働者が増加した要因として、政府が推進している高度外国人材や留学生の受け入れが進んでいること、雇用情勢の改善が着実に進み、永住者や日本人の配偶者等の身分に基づく在留資格者の就労が進んでいること、外国人技能実習制度の活用により技能実習生の受け入れが進んでいることなどを挙げている。

（2）技能実習生の受け入れ推移

技能実習生の新規入国者数は年々増加しており、在留資格に研修が設置された1982年には約1万人であった新規入国者数が、2018年には約16万3000人にまで増加した。

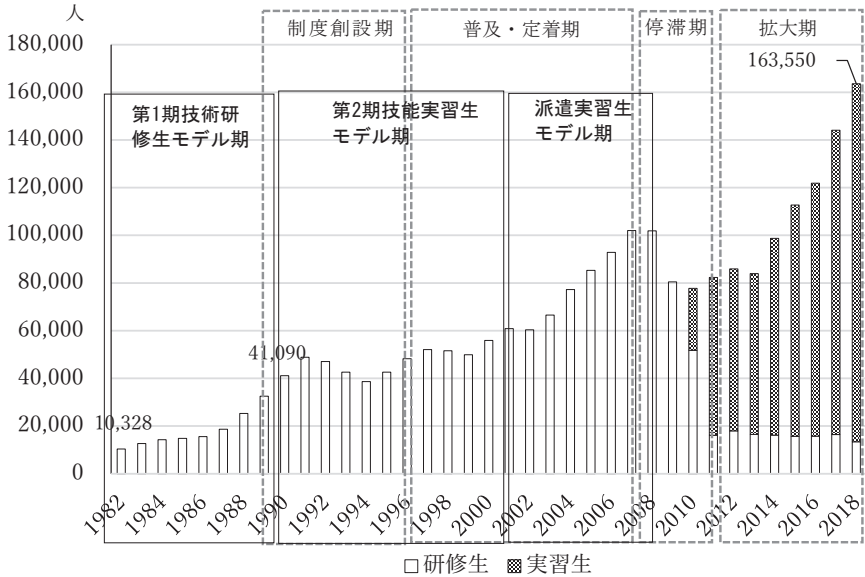
外国人技能実習制度は、制度創設から現在に至るまで、景気の変動や雇用情勢、労務問題などの影響を受けながら関係法令と制度改正を繰り返してきた。

万条目（2019, pp.161-163）は、制度発展のプロセスを制度改正や受け入れ数の変化から4つの時期に分類した。

1990年から1996年までを制度創設期、1997年から2007年までを普及・定着期、2008年から2011年までを停滞期、2012年から現在までを拡大期として、経済状況の変化や技能実習期間の延長、在留資格の変更などによって、受け入れ人数に変化が生じている。

外国人技能実習制度は、制度変更と景気変動の影響を受け、受け入れ数の増減を繰り返しながら、日本独自の制度として発展し、日本社会に定着したと述べている。

上林（2015, pp.127-147）は、技能実習制度を一時的労働者受け入れ制度と捉え、1982年から2008年の間を3つの時期に分類している。



出典：法務省出入国管理統計データをもとに筆者作成

図表3-7 研修生・技能実習生新規入国者数の推移

1982年から1990年までを第1期技術研修生モデル期とし、技能実習生を技術研修として受け入れ、1990年から2000年までを第2期技能実習モデル期とし、技能実習生を技能実習として受け入れ、2000年から2008年までを派遣実習生モデル期として、技能実習生を労働派遣者として受け入れことで、技能実習生の定住化を防ぎながら、外国人を短期的に受け入れる制度として日本に定着したと述べている。(図表3-7)

図表3-8は、国別技能実習生数の10年間の推移である。在留資格に技能実習が創設された2010年以降の技能実習生数を在留外国人統計で見ると、2010年の在留数約10万人から2019年6月には約36万7700人にまで増加している。

技能実習生の国籍をみると、2010年は中国の割合が78.3%であったが、2019年の時点では22.1%まで減少している。一方、ベトナムの割合は2010年には7.9%であったが、2019年では51.4%まで増加している。

中国人の技能実習生数は、2012年まではプラス傾向にあったが、2013年度以

図表3-8 技能実習生数の推移

	2010年		2011年		2012年		2013年		2014年		2015年		2016年		2017年		2018年		2019年	
	人	(構成比)	人	(構成比)	人	(構成比)	人	(構成比)	人	(構成比)	人	(構成比)	人	(構成比)	人	(構成比)	人	(構成比)	人	(構成比)
1 中国	78,324	78.3%	107,601	75.8%	111,400	73.9%	107,182	69.1%	100,108	59.7%	89,086	46.2%	80,858	35.4%	77,567	28.3%	77,806	23.7%	81,258	22.1%
2 ベトナム	7,922	7.9%	13,524	9.5%	16,715	11.0%	21,632	13.9%	34,039	20.3%	57,581	29.9%	88,211	38.6%	123,563	45.1%	164,499	50.1%	189,021	51.4%
3 フィリピン	5,600	5.6%	8,233	5.8%	9,098	6.0%	10,077	6.5%	12,721	7.6%	17,740	9.2%	22,674	9.9%	27,809	10.1%	30,321	9.2%	33,481	9.1%
4 インドネシア	5,343	5.3%	8,016	5.6%	8,842	5.8%	10,064	6.5%	12,222	7.3%	15,307	7.9%	18,725	8.2%	21,894	8.0%	26,914	8.2%	30,783	8.4%
5 タイ	1,832	1.8%	2,983	2.1%	3,464	2.3%	3,947	2.5%	4,923	2.9%	6,084	3.2%	7,279	3.2%	8,430	3.1%	9,639	2.9%	10,656	2.9%
6 カンボジア	213	0.2%	369	0.3%	425	0.3%	592	0.4%	1,418	0.8%	3,106	1.6%	4,865	2.1%	6,180	2.3%	7,424	2.3%	8,274	2.3%
7 ミャンマー	141	0.1%	138	0.1%	87	0.1%	120	0.1%	631	0.4%	1,978	1.0%	3,960	1.7%	6,144	2.2%	8,432	2.6%	10,328	2.8%
8 モンゴル	216	0.2%	353	0.2%	421	0.3%	449	0.3%	516	0.3%	624	0.3%	774	0.3%	1,099	0.4%	1,484	0.5%	1,846	0.5%
9 その他	417	0.4%	777	0.5%	1,030	0.7%	1,151	0.7%	1,063	0.6%	1,149	0.6%	1,243	0.5%	1,547	0.6%	1,840	0.6%	2,062	0.6%
合計	100,008		141,994		151,482		155,214		167,641		192,655		228,589		274,233		328,359		367,709	

出典：法務省在留外国人統計データより筆者作成（2019年は6月時点の数値）

降はマイナス傾向にあり、2019年には、ピーク時の27%にまで減少している。一方で、ベトナムをはじめとする ASEAN 諸国からの技能実習生は増加傾向にある。

ベトナム人の技能実習生は2010年から2019年までの間に23.8倍増加している。上位5か国の中で前年を下回ったのは中国のみであった。

竹田（2019, p.130）は、技能実習生の受け入れ数が中国からベトナムへシフトした背景として、中国の高い経済成長率の長期的継続と為替上昇、および中国沿岸部の労働力不足と賃金上昇を挙げている。また、ベトナム国内の経済格差が大きくなり、貧困層が状況改善のため、日本就労に期待していることも要因としている。

万条目（2019, p.164）は、技能実習生が中国から ASEAN 諸国へシフトしている要因として、中国の経済発展に伴う所得水準や生活水準の向上だけではなく、国際研修協力機構が、アジア地域を中心に、技能実習制度の普及と送り出し体制の整備や支援を行ったことによるものと述べている。

齋藤（2018, p.15）は、ベトナムが最大の送り出し国になっていることについて、ベトナムは労働力輸出政策のもとで非熟練労働者を送り出しているが、日本は建前上、外国人の非熟練労働者を受け入れていないため、技能実習生として送り出されていると述べている。

技能実習生は、実質的には国際労働移動であり、移動を促進する要因としては、送り出し国と受け入れ国の所得格差がある。また、送り出し国の雇用機会が不足すると、移動が促進される。ベトナムでは、若年層や大卒者などの高学

歴者の失業率が高くなってきており、日本が労働力輸出の促進には魅力的な存在であるといえる。

5 技能実習生に係る課題

ここでは、技能実習生に係る課題として、技能実習生の帰国後の状況、スキル、抱える問題点、資質、戦略的活用について、先行研究を考察する。

(1) 技能実習生の帰国後

外国人技能実習制度は、日本の技能を開発途上地域へ移転するための人材育成が目的であるが、実際には効果的な技能移転がなされていない。

技能実習生の受け入れが最も多いベトナムでは、非労働者を労働力輸出の政策のもとで国策として世界各国へ送り出している。日本では建前上、外国人の非熟労働者を受け入れていないため、これらの非熟練労働者は、技能実習生として受け入れているのが現状である。また、外国人技能実習制度は、技能実習生の帰国後の就職を斡旋をしておらず、日本で習得した技能を活かせる仕組みになっていないことも、技能移転が進まない原因である。

厚生労働省が、2013年に実施した帰国技能実習生のフォローアップ調査の結果をみると、技能実習の効果を実感できている帰国技能実習生は97.3%であり、帰国後の就職率が66.5%、その中で、習得した技術を活かして就職できている割合は74.7%であった。

この結果から、実際に帰国した技能実習生が、日本で習得した技能を活かして就職できている割合は49.7%であるといえる。

外国人技能実習機構が2014年から2018年まで調査した結果によると、帰国した技能実習生の98.2%が技能実習の効果を実感しており、7割以上の帰国技能実習生が具体的に役に立った内容として、習得した技術や日本での生活、日本語能力の習得を挙げている。

しかし、技能実習生の帰国後の就職状況については、就職している人が全体の46.3%であり、その中で、日本での実習と同じ業種、または近い業種に就いている人は68%であった。この調査では、帰国した技能実習生が日本で習得した技能を活かして就職できている割合は31.5%であった。(図表3-9)

図表3-9 帰国技能実習生の就職状況

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
日本での技能実習が役に立った	97.3%	98.4%	96.4%	95.7%	96.9%	98.2%
① 就職した、就職が決まっている（雇用・起業）	66.5%	64.9%	51.2%	55.3%	52.0%	46.3%
② ①の中で従事内容が実習と同様、実習と同種	74.7%	75.2%	75.4%	70.5%	69.7%	68.0%
技術移転ができている割合（①×②）	49.7%	48.8%	38.6%	39.0%	36.2%	31.5%

2013年はJIT00調査、2014～2018年はOT11調査によるもの

出典：国際研修協力機構、外国人技能実習機構の帰国実習生フォローアップ調査をもとに筆者作成

2013年から2018年までの推移をみると、帰国技能実習生の大半が、日本での技能実習が役に立ったと実感しているものの、帰国後の就職率は年々減少し、日本で習得した技能を活かした仕事に従事している人の割合も年々減少を続け、2018年の時点では外国人技能実習制度の本来の趣旨である技能移転がされている割合は3割程度であった。

帰国技能実習生が日本の実習を通じて役に立ったとする内容をみると、習得した技能、日本での生活体験、日本語能力の習得、職場での規律、仕事に対する意識、日本で貯めたお金などである。これらの回答内容は2013年から2018年までの間に変化はみられない。

この結果から、帰国技能実習生が日本での技能実習が役に立ったという実感があるにもかかわらず、実際に日本で習得した技能が帰国の就職に活かされていないという矛盾が生じる。

岩下（2018, p.41）は、技能実習生の帰国後のキャリアを調査した結果、厚生労働省がおこなった帰国後技能実習生のフォローアップ調査の結果との差を指摘している。この調査は、調査対象国がベトナムに限定され、調査対象人数も20名と少ないものの、調査対象全員が日本で就労した業種には自国で就業しておらず、最も多い業種が日本語教師（13名）であり、日系企業や送り出し機関など、日本語が必要とされる業種に就いた人が大半であった。

日本の技能実習へ応募した動機は、全員がお金を稼ぐこととしており、家族のため（14名）、ベトナムにはいい仕事がない（12名）、日本へ行ってみたかった（9名）という意見が複数回答挙がった。日本企業の技能実習生に対する評価は、20名中17名が高評価であるものの、日本語による意思疎通に最も苦勞し

たうえ、特に技能実習生1期生として雇用した場合は先輩実習生もおらず、職場に溶け込むのに時間を要したとしている。

日本で習得したことが帰国後に役に立ったことについて、全員が日本語の習得としており、実習した技能とする答えは皆無であった。日本で習得した技能が帰国後に役に立たない理由としては、同じような仕事がない、その職種は最低賃金しかもらえない、高い技能が身につけていないとしている。一方、日本で学んだこととしては、日本語のほかに、日本のマナーや仕事のやり方、文化、人のやさしさなどを挙げている。

日本語を活かしてキャリアアップを考える技能実習生が多く、日本語は英語に次いで高収入につながる就業先が多いということである。

二階堂（2019, p.60）は、技能実習生にとって海外就労は高収入獲得の手段であると同時に、帰国後を見据えたキャリアアップやビジネスチャンスの拡大の契機になりうると述べている。

近畿経済財務局（2017, p.80）は、日本企業のベトナム進出を例として、技能実習生の日本語力、技術力の向上に向けた研修機会を充実させることと、日本文化等を学ぶための地域等との交流機会の充実させることを技能実習生の活用課題として挙げている。

進出国の労務管理は、現地の労働習慣を理解し、通訳を介さずに現地労働者と意思疎通ができる方が適切な処置を講じやすい。現地工場における作業手順や品質管理などは、現地従業員に日本基準を習得させなければならないが、技能実習生は日本国内で3年か5年の実習期間を通じて、日本語や日本の生産方法、品質基準、商習慣などを、ある程度理解しており、進出国では実作業において即戦力となるうえ、優秀な技能実習生は、現地人材の育成にも効果が期待できる。

(2) 技能実習生のスキル

技能実習生が日本で就く仕事は、単純作業が多く、低技能外国人の労働力として利用されている。これは、技能実習生や送り出す国の教育レベルが低い訳ではなく、単純労働に従事する人材を日本の企業が希望し、技能実習生として採用しているからである。

竹内（2017, pp.28-29）は、中小企業における外国人労働者の役割に関する研究の中で、技能実習生は制度上、単純労働に従事できないが、3年間しか日本に滞在できず、企業側として難易度の高い仕事を任せられないと述べている。これは、外国人労働者全般にいえることであり、日本人であってもパートやアルバイトなどには、比較的簡単な業務を担当させることが多く、外国人の非正規雇用が特に単純作業に従事しているとは言い難いとしている。

上林（2012, pp.54-55）は、中国人技能実習生の出身階層と技能実習の成果に関する研究の中で、技能実習生の学歴は、日本企業の採用基準が影響しているとしており、日本企業の低学歴を好む志向性が、技能実習生の低学歴化をもたらすと述べている。その理由として、高学歴者も低学歴者と同様に日本での実習に期待しているものの、来日後の実習内容に失望し、就労意欲を失う可能性が高いのは、低学歴者よりも高学歴者であるという日本企業側の経験則があるためとしている。

万条目（2019, pp.168-170）は、技能実習生と高校新卒者との関係を分析したところ、若年労働市場の中で、技能実習生の存在感が高まっており、高校新卒者が集まりにくい企業や、採用しても短期間で離職してしまう企業にとって、技能実習生は貴重な若年労働力になっていると述べている。

中小製造業にはロースキルからハイスキルまでの作業や技術が存在する。現在は若年層の労働者が不足しており、それを補完するために技能実習生を雇用している。技能実習生は3年（最長5年）で帰国することから、3年未満のロースキル人材は、定期的な入れ替えによって、人材の確保が可能であるが、ハイスキルの人材は高齢化が進み、やがては退職するので、技術の蓄積や継承ができなくなる。

しかし、ハイスキルの人材も、最初はロースキルの作業から始め、経験を積むことでしかハイスキルを習得することができないのである。

今後、中小製造業において、日本人若年層の採用困難な状況が続くのであれば、外国人労働者を長期的に雇用することが必要となる。技能実習生を期間限定の単純作業で終わらせるのではなく、帰国後の再雇用による国際的な人的資源の循環によって、長期雇用による技術の継承と、企業の存続に寄与する人材として価値を見出す必要がある。

(3) 技能実習生の抱える問題

技能実習生に係る問題として、失踪や不法滞在、不法就労などが報道されている。

なぜ、技能実習生は違法行為に巻き込まれるのであろうか。

齊藤（2018, pp.15-18）は、ベトナム人の技能実習生が引き起こす問題について、技能実習生は行政の怠慢による被害者であると述べている。技能実習生が引き起こす失踪、不法滞在、不法就労の背景には、技能実習生が来日を決断する情報が不正確、不十分であること、借金してまで高額な保証金などの経費を支払っていること、違法な契約の強要などがあるとしている。また、来日した技能実習生は、借金返済や転居、転職の禁止などの制約の中で、受け入れ企業で働くしかなく、賃金の未払いや、不当な経費請求などによって、実習期間内に予定した所得を得ることができなければ、借金を返すことができなくなり、帰国前に失踪するケースが多いとしている。

石塚（2018, pp.107-108）は、ベトナム人技能実習生の失踪問題について、失踪の主要な要因は賃金であるとしたうえで、技能実習生が負担する高額な派遣前費用が問題だと述べている。また、受け入れ企業の賃金未払いや人権侵害、業務内容や住居環境なども要因としており、この問題は日本だけでなく、韓国や台湾にも共通し、ベトナムの労働力輸出の最大課題であるとしている。

この状況からみると、帰国までに予定していた収入を得られず、借金を返済できない状況に陥った技能実習生が失踪すると考えられる。また、実習中に失踪すると、受け入れ企業から解雇され、不法滞在の扱いとなり、自身の生活と借金返済のために不法労働をするという、一連の流れがみえてくる。また、技能実習生が自国よりも日本の方が稼げること、帰国後の就職先が決まっていないことなども、失踪に追い込まれる要因として考えられる。

後藤（2018, pp.8-9）は、技能実習制度が技能移転のための国際協力であり、人手不足解消の手段としてはならないという基本理念を建前と捉え、技能実習制度の大半の利用者である中小企業が、費用や給与をすべて負担し、教育研修を施すというのは、およそ実現できる制度ではない。そうであるにもかかわらず、受け入れ企業に負担を強いているために、順法精神が薄れ、劣悪な労働条件につながると指摘している。

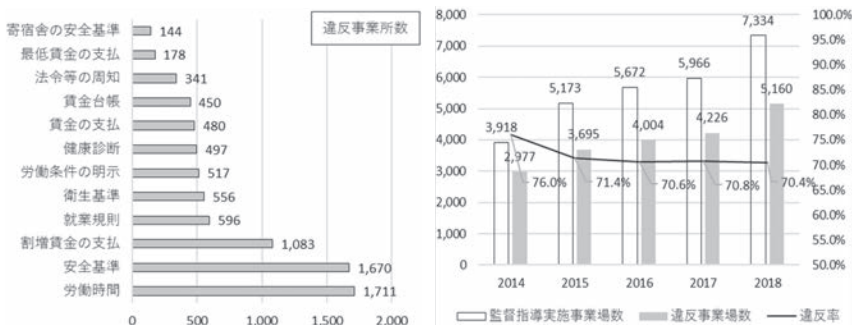
上林（2018, pp.10-11）は、技能実習生を雇用する事業主は、低賃金労働者を歓迎し、技能実習生自身も限られた滞在期間で、できるだけ多くの収入を確保するための残業代欲しさに、上限時間を超えてでも仕事がしたいと希望していることが、労使合意のうえで労働基準法を破ることになっていると述べている。

齊藤（2018, p.17）は、ベトナムの技能実習生は、送り出し機関に借金をして高額な手数料を払うケースが多く、来日しても多額の借金を抱えているという事実と、住居や移転、職業選択の自由などが著しく制限されているという事実との相互作用によって、不満を言えない状態であることを指摘している。

来日のために多額の借金をしている、返済のために、より多い収入を得たいが転職は禁止されているという状況が、失踪行為に結びついている可能性は高い。先行研究や厚生労働省の統計から外国人技能実習制度の問題をみると、制度や法令の問題、送り出しや管理団体の問題、受入企業と技能実習生自身の問題と多種多様な要因が絡み合って問題を発生させている。

次々に発生する問題を解消する為に、法令と制度の改正が繰り返され、技能実習生を支援、保護するレベルは上がったものの、人手不足を解消するための手段であることに変わりはない。

また、一部の技能実習生が、低賃金や長時間労働、残業代未払いなどの劣悪な労働環境で働いていることは、厚生労働省（2019）が発表した実習実施者への監督指導や送検等の件数にもみられる。（図表3-10）



出典：厚生労働省「技能実習生の実習実施者に対する監督指導・送検等の状況（平成30年）」より再作成

図表3-10 技能実習生の受入機関に対する監督指導、送検等の状況

以上の先行研究から、技能実習生の失踪や不法滞在、不法就労などの問題は、技能実習生本人というよりも、送り出し機関や受け入れ企業に起因している可能性が高い。

技能実習生は、お金を稼ぐことを目的として、自国と異なる文化、習慣、言語といった環境に不安を抱きながらも、覚悟をもって来日している。しかし、技能実習生は日本語能力が乏しく、日本の法律や習慣、権利や責任について知識が不十分であり、相談できる人がいないとなると、自分の権利を主張することができず、悪質な勧誘などに正しく対応することができない。

本研究では、進出先の工場において、技能実習生を再雇用することで、効果的な技能移転を目論んでいる。技能実習生を帰国後に再雇用することを想定した人材確保と育成を実施すれば、技能実習生の失踪や不法滞在、不法就労などの問題を回避することができる。

(4) 技能実習生の資質

図表3-11は、技能実習生を受け入れている監理団体が公開している技能実習生の特徴をまとめたものである。ベトナム出身の技能実習生は勤勉で、忍耐

図表3-11 技能実習生の特徴

	協同組合A	協同組合B	協同組合C	協同組合D	協同組合E
ベトナム	おおらか、人情が厚い、純粋、人懐っこい、タフ、積極的、辛抱強い、物事を最後までやり遂げる、集中力が高い人、手先が器用、向上心旺盛・情熱的、エネルギー豊富、勤勉に取り組む人が多い、何事にも意欲、努力家、信頼が厚い、人間関係が築ける	仕事を途中で投げ出さず、最後まで完璧に仕上げようとする。上下関係に対する意識が非常に強い、協調心がある。	勤勉、器用、親日的。日本語学習意欲旺盛	手先が器用である。勉強熱心、女性は働き者、男性は真面目	手先が器用、忍耐強い、勤勉、家族思い、純粋、温厚、真面目、協調性あり、向上心・学心旺盛
中国	コミュニケーションが取りやすい、日本語の手順書で伝える事ができる。明るい、勤勉、家族を大切にす、理解した、していないを明確に区別	自分と家族をととても信じている。親しくないと家族ぐるみの付き合いができる。礼儀正しい、義理堅い国民性を持っている。	向上心旺盛、積極的、漢字でコミュニケーションがとれる、能力が高い	自己主張が強い、友情関係を大切にす、漢字でコミュニケーションが取りやすい、日本語の手順書が理解できる	家族や一族をととても大切にする、習得能力が早い。目的意識や達成意欲が強い、強い精神力、漢字を用いた筆談が可能、
インドネシア	温厚、偏った考え方が少ない、協調性がある。礼儀正しい、日本語学習に熱心、素直な謝罪と反省、楽観的	優しい、人懐っこい、穏やか、仕事はお金をもらいう手段であり、決して人生の目標ではない		親日的、陽気、明るい、家族を大切にす、結婚しても両親と暮らす人が多い、家族の意見は絶対服従、忠誠心あり、時間や約束を守らない、ルーズ	

出典：協同組合5社のホームページ情報をもとに筆者作成

強く、手先が器用な人材が多い。中国人出身の技能実習生は、漢字でコミュニケーションが取れることが強みであり、意志がはっきりしている。インドネシア出身者は親日的であるが、時間や約束にルーズな人材が多い。本研究の事例研究においても、ベトナム出身と中国出身の技能実習生と受け入れ企業をヒアリングした結果、この特徴に合致していることを確認した。

技能実習生の資質を向上させるには、日本の受け入れ企業の教育体制が重要である。

技能実習生は、言葉が十分に通じない異文化の中で、不安をもって実習に従事している。そのような状況下で、技能実習生の能力を最大限に引き出すには、監理団体と受け入れ企業の協力が必要不可欠である。

(5) 技能実習生の戦略的活用

小笠原（2018）は、技能実習生の活用を中長期的な投資と捉え、技能実習生を自社にイノベーションをもたらす存在として位置づけすることができれば、人手不足解消に留まらず、中長期的にプラス効果をもたらすと述べている。

具体的には、母国に帰国した技能実習生を活かして海外での製造ラインの整備や海外販路の拡大を図ることができ、技能実習生の価値観を取り入れることで、従来の概念に固執しない、新たな価値の創造が期待できる。また、技能実習生が帰国後に実習を受けた企業のPRを、SNS等で知り合いに発信することにより、優秀な次期技能実習生の獲得や、海外進出時の販路、パートナー企業の確保につなげることができるとしている。

二階堂（2019, pp.50-54）は、技能実習生の日本における就労経験が、帰国後に再就職の有利な資源となっているか否かを研究した結果、ベトナム人技能実習生が収入獲得以外でも、日本の就労に意義を感じているとしている。帰国後に就職できた場合は地位が上がる傾向にある。しかし、実際は就職先が決まらない人も多く、日本での就労の意義を感じているが、能力や経験が十分に活用できているとはいえないとしている。

また、近年では高学歴化が進行しているものの、産業化の進展が追い付かず、学歴に見合った就職先が不足しており、技能実習生として日本での就労を希望する大卒者も多く、大学側も外国人技能実習制度の活用を推奨している。技能

実習生の来日は、単なるお金を稼ぐ機会にとどまらず、職業的な地位上昇の手段としての意味合いをもつとしている。

志甫（2018, pp.6-7）は、技能実習は、留学と並び、頭脳循環の理想を具現化する可能性を秘めていると述べている。頭脳循環は、高度人材を念頭に置き、頭脳流失を克服することを主眼としていた。移動者は経験や教育訓練によって、移動のたびに成長していることから、高度人材以外でも、この役割を担うことは可能である。国際的な人の移動に関わる政策を、単純な労働政策として捉えるのではなく、先進国が新興国の経済成長の恩恵に与り、共に成長するという姿勢が必要であるとしている。

日本貿易振興機構（2012, p.92）は、技能実習生を海外生産拠点で活用した例を挙げている。日本の中小製造業（自動車部品製造）が中国に拠点を構えるにあたり、帰国した技能実習生に着目した。現地での労務管理には、現地の労働習慣を理解し、通訳を介さずに労働者と意思疎通できる人材が必要だが、自動車産業固有の生産方式や企業文化は、短期に伝えられるものではない。帰国した技能実習生は、これらの点について、研修を通じて習得しており、適任としている。

しかし、その人材の離職は懸念材料であり、技術の流失は、会社経営の大きなリスクである反面、技能実習生の日本における実習期間中の勤務態度などから、人材を見極めることができるのは、技能実習生を再雇用するメリットであるとしている。

厚生労働省の調査結果と先行研究から、技能実習生を日本企業の海外進出に寄与する人材にするには、技能実習生を現地で募集する時点から、雇用の主旨や目的、実習期間に到達して欲しい技能レベルの目標、帰国後の就労条件に至るまでを明確に示した上で、企業側と技能実習生側の双方が、技能実習生の人材育成計画を正しく理解、実施する必要があるといえる。

今後の日本は、少子高齢化によって生産年齢人口が減少し、中小製造業の人手不足が解消される可能性が少ないのであれば、関係法令や制度の隙間を縫って外国人労働力を確保するよりも、適正な外国人の労働力を確保するための方策を取ることで、諸問題を解決することができる。

外国人技能実習制度は、1993年の創設以来、目的と実態が乖離していること

で直面する問題を一時的に対応しながら現在に至っている。

2018年の入管法改正を、少子高齢化による深刻な人手不足を解消することと捉え、国内の人手不足解消のための新たな制度を創設し、さらに、外国人技能実習制度は、建前とされた技能移転のための人材育成と国際貢献という、本来の趣旨に合致した制度になることが、結果的に日本の製造業を活性化する一翼を担うことになる。

本章では、日本の中小製造業が海外進出を成功させるために、技術移転を促進させる人材として、技能実習生を再雇用することに係る課題を探るべく先行研究を調査した。その結果をまとめると以下のとおりである。

中小企業の海外進出については、現地法人数の推移をみると、2012年以降、鈍化している。進出目的が生産コストの削減から、現地市場開拓に変化する中で、進出企業が増加しているものの、撤退する企業も増加している。日系企業や地場産業との競争激化を背景として、現地パートナーとの不調和や、マネージャー層の不足など、人的起因によるものが多い。そのため、海外進出前から、現地に精通した人材の確保が、海外進出を成功させる大きな要因となるのである。

過去に海外進出の経験のない企業が、今後の海外進出を考えることは増加傾向にあるが、既に海外進出をしている企業が、今後の進出を考えることは減少傾向にある。

世界情勢や米中貿易摩擦などの外部要因と、海外事業に寄与する人材の不足などの問題に直面した企業が、新たなる進出に慎重となっている。

日本企業が、今後の海外進出先として考える国と地域では、中国やタイを挙げる企業が減少し、ベトナムを挙げる企業が増加傾向にある。ベトナムの市場規模と成長性、親日性、人件費、労働力などに魅力を感じる企業が多く、本研究の海外進出先がベトナムに設定したことを支持することとなった。

日本の中小製造業が、海外進出を成功させるために、技能実習生を進出国で再雇用する視点から、外国人技能実習制度の概要と問題点を概観した。

外国人技能実習制度の目的は、技能移転のための人材育成であるが、実際には帰国した技能実習生の3割程度しか、日本で習得した技能を活かして就職していない。その理由は、日本で習得した技能を活かせる職場がない、実習と同

種の仕事は低賃金であることなどであるが、技能実習生を送り出す側も、受け入れる側も、最初から単純労働に従事させるために、外国人技能実習制度を利用しており、技能実習生の帰国後の就職斡旋が制度として行われていないことも、技能移転ができない理由として考えられる。

外国人技能実習制度が、実習中に習得した技能を帰国後に活かせる、あるいは確実に就労できるといったシステムであるならば、実習期間中に失踪や不法滞在、不法就労といった問題を起こす可能性は少ないといえる。

先行研究からみる外国人技能実習制度は、単純労働、出稼ぎ、人手不足対策といった問題を抱えており、中小製造業の海外進出に寄与する高度人材を育成することは考えにくい。しかし、技能実習生に係る問題は、技能実習生自身の問題というよりも、外国人技能実習制度のシステムそのものに起因する問題であることが多い。外国人技能実習制度が、技能実習生の勤労意欲や出身国の状況を十分に把握せず、日本国内の人手不足対策、単純労働力確保になっていることが諸問題を発生させている。

現実には、中小製造業の生産部門では、技能実習生が事業の根底を支えていることが多い。一部の技能実習生や監理団体、実習実施者の不法行為がクローズアップされるが、ほとんどの技能実習生は懸命に働いており、受け入れ企業との関係も良好である。

本研究は、中小製造業が海外進出を成功させるために、生産部門の技術移転を促進させる人材として、技能実習生を進出国で再雇用する有効性を明らかにすることである。

先行研究にみられる技能実習生の課題を総括すると以下のとおりである。

- ① 単純労働に従事している。(専門性のある技能を習得していない)
- ② 低学歴者が多い。(日本企業側の要望である)
- ③ 来日の目的は技能の習得ではなく、お金を稼ぐことである。(借金を抱えて来日している)
- ④ 帰国後に日本で習得した技能を活用できているケースは少ない。

以上のような要件を持つ技能実習生が、果たして日本企業が海外進出の際に必要な現地人材になる「資質」や「意欲」を有しているのか、現地人材の対象として適格かどうか、という疑問が残る。

この疑問について、次章の事例研究で明らかにしていきたい。

第4章 事例研究

本章では、日本の中小製造業のベトナム進出事例と、外国人技能実習制度を活用する中小製造業の事例研究を通じて、技能実習生が海外進出に寄与する人材となるべく「資質」や「意欲」を有しているか、現地人材の対象として適格かどうかを考察する。

1 中小製造業のベトナム進出事例

A社（ベトナム・ハノイ）

従業員数：8名

事業内容：金型部品製造

（背景）

2006年頃、自動車産業や家電業界、IT業界などは、比較的安定した市況のなかで、人材確保が厳しい状況にあった。大卒者は大手企業に就職する傾向が強く、中小企業で大学新卒者の獲得が難しい状況であった。2003年に日越貿易協定が締結され、日本に対して積極的な投資が促され、企業に対する誘致活動が行われていたこともあったが、ベトナムで金型製作を行っていた日系企業が廃業したため、ハノイ大学出身の優秀な技術者をA社のキーマンとして海外拠点を持つことになった。その後、ベトナムの大学卒業者を雇用し、日本で1年間、金型設計を学ばせた後、ベトナムへ戻って設計の仕事に従事させている。ベトナム人の特徴として、親日家であること、勤勉であること、手先が器用なことが挙げられる。また、国家としては、政治的、社会的にも安定し、治安がよいことがいえる。しかし、ベトナムの大学生は忍耐力とハングリーさに欠け、技術習得には通常2年かかるところが、ベトナム人は、短期間で帰国を希望するものが多く、研修期間は最長1年とするのが限度である。

（現地企業の現状）

ベトナムでは、金型部品の設計を自社で行い、製造は現地企業に委託している。品質的には要求レベルに達していないが、順調に成長しており、今後の事業拡大が期待できる。

人件費などの総経費は安く、低コスト化に大きく寄与しており、経営的なメリットとなっている。

(今後の計画・課題)

円高が今後も続けば、ベトナムへの投資拡大を計画する。現地で外部委託している工程を、現地との合弁企業を立ち上げて、一貫制作体制を検討中である。そのために、現地での政府への申請手続きや、周辺の日系企業との情報交換など、詳しい現地調査が必要であるが、現在の現地人材では能力的に期待できないため、経営層を現地に派遣する予定である。

この事例では、ベトナムの大学卒業生を現地人材として確保、日本で育成し、現地で就労しているが、事業を拡張するにあたっては、現地人材では能力不足のため、日本人のマネージャーを投入している。大学卒業生は高度人材の候補生といえるが、マネージャークラスとなると、その職務に必要なスキルを育成する必要がある。

A社では、現地人材であるベトナム人が設計に従事しており、その人材をマネージャークラスに育成するには、入社時点からキャリアプランを明確にして、教育訓練の計画策定と実施することが必要だと考えられる。

B社 (ベトナム・ビンズオン省)

従業員数：340名

事業内容：ダイキャスト部品製造

(背景)

高品質部品を低コストで提供することを目的に、早い段階から台湾へ進出していたが、さらにコストを下げるため、2001年にベトナムへ進出した。ベトナムを選定した理由は、反日感情が少なく、日本に好意的であること、勤勉で手先が器用である、政治的、社会的に安定しており、豊富な若年労働力があることなどである。

(現地企業の現状)

進出当初は、安い人件費を活かせる製品の製造からスタートした。董事長は本社社長が兼務、総経理と品質保証担当が日本人スタッフで、他のリーダークラス以下は現地人材が従事している。改善活動を率先して行うなど、業務改善

に対して積極的である。

人材確保のために、日本語学校と協力して、日本語能力の高い人材を採用している。作業者の賃金は、中国の7割程度であり、工業団地内は統一賃金のため、離職は少ない。

ベトナムの技術で対応が困難なものについて、日本や台湾で対応している。
(今後の計画・課題)

ベトナムの安い人件費を活かして、今後は部品加工から組立までを検討している。

新販路としては、ベトナムから海外の日系企業への部品供給強化にも取り組む予定である。また、最近では、ベトナムへの進出企業が多くなり、差別化が困難になってきたため、効率改善や人件費の安い国へ移動することを検討している。

現地工場では、言葉の壁によるコミュニケーションの問題があり、日本人のベトナム語力と、ベトナム人の日本語力の双方が不足しているため、日本語学校の協力を得て、ベトナム人の日本語レベルの向上を目指している。

また、ベトナム人の品質に対する要求度が日本人よりも低いため、向上させるよう指導するものの、クレームが時折発生している。

この事例では、高品質の製品を低コストで実現するために、人件費の安いベトナムへ進出している。ベトナムにおける品質を確保するため、作業ミスが発生しない仕組み作りを日本で設計し、現地展開している。日本の品質は世界トップレベルであり、現地人材に習得させるには、相応の時間が必要である。また、教育期間中に製造された製品には、品質のダブルチェックが必要である。

2 外国人技能実習制度の活用事例

C社（埼玉県）

従業員数：90名

事業内容：オフセット印刷、加工業

C社では、2016年に技能実習生の受け入れを始め、2019年に1期生が帰国している。技能実習生の受け入れ理由は、工場労働者の人手不足解消である。

はじめての外国人雇用ということもあり、企業側と技能実習生側、双方が不

慣れな中で実習が始まった。

最も苦勞したことは、コミュニケーションを図ることであり、技能実習生は入社するまでの一定期間、日本語教育をはじめ、仕事に関わる知識の研修を受けているものの、実作業では不十分であった。特に業界特有の専門用語や作業方法、品質基準や禁止事項については、重要事項であり、早い段階で技能実習生に習得させる必要があったが、教育する側も外国人の扱いに不慣れなところもあり、試行錯誤を繰り返した。

技能実習生は、全員が真面目で積極的であり、技術を習得するにつれてコミュニケーションがとれるようになり、日本人労働者とも信頼関係が構築されていった。

技能実習生の職場をみて、ひとつの組織が形成されていることを確認した。この会社では、定期的に技能実習生を受け入れているが、入社後に短期間で、技能実習生の適性を見極め、受け入れごとに1名をリーダーに任命している。リーダーに求められる能力としては、日本語でのコミュニケーションがとれることを優先しており、言葉の壁が仕事に影響を及ぼしていることがうかがえる。

リーダーの技能実習生は、他の技能実習生への指示や相談など、集団をまとめるだけでなく、日本人従業員や部門長との報告等のパイプ役も果たしており、私生活においても、寮の責任者などを担当することによって、信頼関係の構築とリーダー能力の育成に効果がみられる。

語学力を含めたコミュニケーション能力と、日本の習慣や異文化に適応し、単純作業を超えた能力を持つリーダーの技能実習生は、日本人従業員以上の役割を果たしている。リーダー及びリーダー候補者は、現在、雇用されている会社が自国に進出した場合は、その職場で働く意思があることを確認した。

このヒアリング調査では、ベトナム人技能実習生のリーダーが、語学力を含むコミュニケーション能力と、日本企業の理念や方針を理解する異文化適応力、リーダーシップ力を3年という実習期間で習得していることがわかった。しかし、マネジメント力については、採用時点で単純労働に従事させることを前提にしており、技能実習生にマネジメント力までは望んでいなかったことから、マネジメントに関わる育成項目が教育訓練計画に入っておらず、その能力を確認することはできなかった。

D社（ベトナム・ハノイ）

従業員数：22名

事業内容：精密切削加工

（背景）

2003年から技能実習生の受け入れを開始、その後、一時的なものでなく、正社員として働くエンジニアを育てる必要があると経営者が判断し、2008年からベトナムの大卒者4名が正社員として採用された。その後、ベトナム人社員から、ベトナムでの工場建設と事業進出を希望する声が上がった。多くの中小企業では、コスト削減と事業拡大には、海外進出が必要と考えてはいるものの、実際にはうまく進んでいる企業は少なく、その理由は、海外展開を推進できる人材がないとのことであった。幸い、この会社では、ベトナム人の正社員がいたことで、ベトナムでの展示会に出展することが叶った。他の日本の出展企業では、通訳を介して自社の製品や技術を紹介していたが、この会社では、ベトナム人社員自身が、自分たちが作っている製品だと誇りをもって来場者にベトナム語で説明していたことで、この会社のブースは評判がよく、来場者も多かった。

（現地企業の現状）

進出時点は、投資額を最低限に抑え、現地企業を活用し、付加価値の高い製品をつくる方針でスタートした。ベトナムに駐在事務所を開いて、まずは、外注先の開拓に時間を注いだ。具体的には、ベトナム人スタッフが、現地の外注先工場に通い、スタッフに直接、技術を教え、安定して納品してもらえる体制を整えた。

外注先の教育などを含め、現地事務所の運営は、ベトナム人スタッフへ通訳を介し、社長が直接、現地で行っていた。

（今後の計画・課題）

ベトナム人材の日本語のレベルは低く、コミュニケーションを図ることも大変であるが、会社の理念や方針を共有したことによって、意見衝突しながらも成長がみられた。現地人材の採用や教育については、ベトナムと日本で協力しながら進めており、日本勤務のベトナム人研修生に、ベトナムの工場で使える技術を日本で教え、帰国した際に、現地の工場で働くように勧めている。現在

は、ベトナム人社長で売り上げも順調に上がっており、事業所にはダナン大学の出身者も多いことから、今後はダナンに進出する予定である。

この事例では、ベトナム人技能実習生の職務満足度が高いことが、ベトナムへの進出を成功させたといえる。ベトナム人の日本語能力が低いにも関わらず、経営理念や方針を共有したことで、事業を成功させるという、ひとつの目標に共に向かうことができたのであろう。技能実習生は3年間で、日本語と一定の技能を習得するため、日本企業が海外進出をする際に、海外事業に寄与する人材としての役割を担うことができる可能性が高い。

E社（ベトナム・ホーチミン）

従業員数：140名

事業内容：電子部品加工

（背景）

国内大手電機メーカーの海外展開に追随する形で進出した。当初は中国を計画していたが、中小企業の進出は難しい国であると判断し、ベトナムを検討した。

ホーチミンの1000万人という大人口と、平均年齢の若さ、活気と活力にあふれていたことに加えて、手先の器用さは日本人と通ずるものがあり、進出を決断した。

（現地企業の現状）

進出当初は駐在所からスタートしたが、軌道に乗るまでは時間を要した。国内大手電機メーカーは海外生産の手続きに時間がかかることから進出に消極的であり、E社でベトナム人社員を雇用するも仕事がなく、軌道に乗るまで半数が離職した。その後、受注が拡大したことで、帰国技能実習生を雇用するため、現地工場を設立した。日系企業は通勤時間のかかる工業団地（ダントアン）に集中しているが、この会社は、通勤に便利な街中（ダンビン）に工場を設立したため、仕事の繁忙によって人員調整を行うのが容易であった。

その後、ベトナムの大卒者の採用を機に、日本の工場でベトナム人技能実習生の受け入れを開始、大卒のベトナム人は、日本人マネージャーと技能実習生のパイプ役として、経営方針を技能実習生に伝えるなど、コミュニケーション

を推進する役割を担っている。

現在、ベトナムの工場の責任者およびマネージャーは、技能実習生として日本で勤務したベトナム人である。併せて、日本人社員の海外駐在を進めたいが、現在は、日本人希望者がいないため、現地の所得税がかからない、半年未満の短期出張を交代で繰り返すことを検討している。

（今後の計画・課題）

ベトナム人と日本人の賃金格差は9倍あり、マネージャー層と労働者層、日本人とベトナム人との待遇格差は大きく、格差への対応が今後の課題である。

現在は、販路拡大のための周辺国への進出は考えていないが、将来的には、想定できる賃金水準上昇などのリスクを低減するため、カンボジア進出も有望と考えている。

この事例では、ベトナム人材を有効に活用して事業を成功させている。現地での得意先として日系企業を確保し、日本人と違い、ベトナム人は賃金よりも家族を大切にすることを理解し、互いに共存することで、優秀な人材が確保できている。現地の工場内で日本の業務や技術を円滑に伝えるには、ベトナム語よりも日本語の方が円滑に伝えることができるという方針で、日本語教育に力を入れている。

海外駐在を希望する日本人は少ないが、短期出張を繰り返すことで、日本人のベトナムへの理解と、海外勤務に対する否定的な考えが変わることを期待している。現地工場には中卒者、高卒者がいるが、3カ月の日本研修でベトナム人に日本人の働き方を見せることで、労働意識の改革と向上を目指している。

以上5社の事例から、日本の中小製造業が海外に進出する際に必要とする人材に必要な資質や意欲を有している外国人労働者や技能実習生がいることを確認した。

海外工場で、進出国に不慣れな日本人リーダー1名が複数の現地人材を育成するよりも、リーダー格の現地人材1名を日本国内で徹底的に教育し、その人材が現地人材を育成する方が、円滑な人材育成ができ、早期の技術移転が期待できる。

日本企業の海外進出において、特に生産部門における技術移転については、進出国人材を採用の段階から計画的かつ戦略的に活用することが効果的である。

第5章 仮説設定と実証分析

日本企業が海外進出を成功させるためには、進出先に精通した人材の確保が重要である。進出先に精通した人材には、海外経験のある日本人、進出国出身の高度人材、大学や大学院等で学ぶ外国人留学生などが適任であるといえるが、経営資源の乏しい中小製造業では、優秀な人材確保が困難である。そのため、海外工場で日本の技術や生産方式を展開するためには、日本で勤務経験を持つ帰国技能実習生を再雇用することに一考の価値があると考えた。

先行研究と事例研究から、現在、日本企業で従事している技能実習生の中には、海外進出先の工場で、日本の技術や生産方式を展開し、現地人材を指導、育成する資質と能力を有している人材がいることを確認した。

本章では、日本の中小製造業が海外進出を成功させるために必要な技術移転を促進させる人材として、帰国技能実習生を再雇用するための要因を探るべく、仮説を設定し、技能実習生に対するアンケート調査と企業へのヒアリング調査から仮説の検証を行う。

1 仮説設定

仮説①：日本の実習実施企業で技能実習生の職務満足度が高まれば、
日本企業の進出拠点で再就職する意識が高まる。

仮説②：日本の実習実施企業で技能実習生の給与満足度が高まれば、
日本企業の進出拠点で再就職する意識が高まる。

仮説③：日本の中小製造業が海外進出に必要な技術移転を促進させるためには、
日本で勤務経験をもつ技能実習生の再雇用が効果的である。

2 実証分析

(1) 実証方法

仮説の実証方法については、各構成概念に対して観測変数を導入するとともに、相関性を導き出し、仮説の実証を行う。実証にあたっては、共分散構造分析を用いて IBM 社の SPSS AMOS を利用し、各構成概念の因果関係を確認する。

(2) 観測変数の説明

仮説の構成概念として、以下の6つの視点から、実証分析を行う。

- ① 職務満足度……「仕事満足度」「仕事環境」「給与満足」など8項目
- ② 日本語習熟度……「日本語で会話ができる」「日本語指示が理解できる」の2項目
- ③ 技能習熟度……「担当業務の自立」「後輩育成」の2項目
- ④ 出世欲……「リーダー欲」「マネージャー欲」など3項目
- ⑤ 帰国後進路……「取得希望」「帰国後進路」「帰国後実習同種への就職」の3項目
- ⑥ 再就職条件……「労働条件」「実習活用」「職場雰囲気」「再就職意思」など9項目

(3) アンケート調査結果

アンケート調査は、日本に在留している技能実習生199名を対象に、2020年9月1日から9月9日の期間で Google form を利用したウェブ調査を実施した結果、有効回答数は99件であった。（有効回答率49.7%）

アンケート回答者の属性をみると、20代が全体の72.7%最も多く、次いで30代前半が21.1%であり、性別比率は男性64%、女性35%であった。

学歴は中学卒、高校卒が全体の71.8%であり、専門学校卒や大学卒が28.2%であった。回答者99名の中には既婚者が26名含まれている。（図表5-1）

図表5-1 属性（n=99）

年齢分布 (人数)	～19歳 1 1.0%	20～29歳 72 72.7%	30～34歳 21 21.2%	35～40歳 4 4.0%	40歳～ 1 1.0%
性別 (人数)	男 64 64.6%	女 35 35.4%			
学歴 (人数)	小学校 0 0.0%	中学校 35 35.4%	高校 36 36.4%	大学 15 15.2%	専門学校 13 13.1%
出身国 (人数)	ベトナム 39 39.4%	中国 59 59.6%	インドネシア 1 1.0%		

アンケート調査の主要質問項目に対する回答結果は以下のとおりである。

来日目的について、一番の目的は「お金」であり、全体の72%であった。二番目の目的も「お金」との回答が40%あり、最も多かった。外国人技能実習制度が、先行研究でみられるように、稼ぐことを目的に利用されていることが確認できた。「お金」に次ぐ来日目的は、日本語（32%）と技能（23%）の習得であった。

仕事の満足度については、「満足」との回答が全体の85%であった。職場の人間関係については、88%が「満足」であった。給与については、「満足している」の回答が64%であった。

残業と休日については、「残業が少ない」との回答が49%であったが、「休日が少ない」との回答が18%であり、平日は残業してでも稼ぎ、休日はゆっくり過ごしたいと思う人が多い傾向にあった。

日本語の習熟度について、「日本語で日常会話ができる」との回答が全体の48%であったにも関わらず、「日本語の指示は理解できる」との回答が78%であった。日常業務は指示書などの決められたフォーマットで、使用されている日本語が限定されていることが原因と考えられる。日本語による日常会話は、半数以上の実習生が苦手意識をもっており、日本語教育の機会とレベルアップが必要である。

技能の習得については、85%の技能実習生が補助なしに作業しており、80%の技能実習生が後輩等に仕事を教えるレベルまで技能を習得している。

職場の上司について、「国籍が自国と同じ方がいい」との回答が全体の18%であった。「日本人の方がいい」との回答は31%であり、半数近くは「上司の国籍はこだわらない」との回答であった。

職場のリーダーになる意欲については、70%近くが「なりたい」、または「条件次第でなりたい」と回答している。「将来、マネージャーになりたいか」との質問についても、同様の結果であった。

技能実習生は、現在の仕事が単純作業にもかかわらず、条件次第とはいえ、リーダーやマネージャーになりたいとの意欲を持っている人が多く、企業側の育成次第で成長する可能性を秘めている。

帰国後の進路について、「就職先が決まっている」、「業種が決まっている」と

の回答が37%であり、6割以上の技能実習生が「帰国後の就職先が決まっている」との回答であった。

技能や日本語の習得意欲はあるものの、自国で活用できるかは不明であり、帰国後の技能実習生の就職先を斡旋するまでが、外国人技能実習制度の役目としなければ、技術移転という目的は達成できないといえる。

技能実習生の76%が、実習内容を活かした職業に就きたいと思っており、74%の技能実習生が、日本で実習を受けた企業が自国に進出した場合は就職を希望している。

(4) 相関分析

図表5-2は、本調査で取り上げた各変数の平均値、標準偏差、信頼性係数および相関係数である。変数については、以下の合成変数を作成したうえで分析した。

① 職務満足度

職務満足度を構成する要因として、「仕事満足感」「作業環境」「難易度」「給与」「労働条件」「人間関係」「残業・休日」とした。

② 日本語習熟度

日本語習熟度を構成する要因として、「日本語による日常会話」「日本語指示の理解度」とした。

③ 技能習熟度

技能習熟度を構成する要因として、「仕事の自立」「後輩育成」とした。

図表5-2 各変数の平均値、標準偏差および変数間相関係数

	平均	標準偏差	α係数	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性別	1.4	0.5									
2. 年齢	2.3	0.6		-.15							
3. 学歴	3.1	1.0		.29**	-.08						
4. 家計主	1.8	0.7		.13	-.29**	.12					
5. 来日目的	1.6	1.0		.26*	-.11	.23*	.22*				
6. 職務満足度	23.9	5.3	.81	.04	-.14	.32**	-.18	.19			
7. 日本語習熟度	5.7	1.5	.77	.05	-.13	.17	.18	.16	.25*		
8. 技能習熟度	6.7	1.8	.83	-.03	-.07	.08	-.20*	-.12	.23*	.46**	
9. 再就職条件	27.6	5.6	.82	.16	-.1	.19	-.18	.16	.72**	.26*	.32**

** : $p < .01$

* : $p < .05$

④ 再就職条件

帰国後の再就職条件を構成する要因として、「条件待遇」「技能活用」「勤務地」「日本語活用」「知名度」「職場雰囲気」「理念共感」「帰国後の進路」「事業魅力」「再雇用意思」とした。

質問票の尺度は、5段階（5：強くそう思う、4：かなりそう思う、3：ある程度そう思う、2：わずかにそう思う、1：そう思わない）に設定した。

信頼性係数は、すべての要素で.77以上であった。

職務満足度と再就職条件については、最も高い相関関係が示された。次いで、日本語習熟度と技能習熟度、技能習熟度と再就職条件、についても1%水準の有意で相関関係が示された。

仕事満足度を上げる要因として、「作業環境」「条件満足」「給与満足」「人間関係」が大きく影響している。技能実習生の来日目的が「お金」であることから、給与満足度が仕事満足度に最も影響すると予測されたが、アンケート調査では、「給与満足度」ではなく、「作業環境」の満足度が最も高い相関関係を示す結果となった。

日本語習熟度と技能習熟度の関係について、日本語の習熟度が高ければ技能の習熟度も高いことが明らかになった。生産部門においては、技術や品質基準、生産方法などの習得は、現地語に翻訳されたマニュアルや手順書があれば満たされるものではなく、OJTを通じて技能を習得することが必要であり、日本語でのコミュニケーションが重要になってくる。このことは、技能実習生自身も認識していることが伺える。

技能実習生を受け入れている企業が、技能実習生の母国へ進出した場合、74%の割合で「再就職したい」との回答であった。再就職の条件をみると、「魅力的な事業を行っているか」が最も高い相関関係を示した。次いで、「職場の雰囲気」、「日本語の活用」、「技能の活用」、「条件待遇」、「理念共感」、「知名度」であり、すべて1%水準の有意で相関関係が示された。

(5) 重回帰分析

図表5-3は、帰国技能実習生の再雇用について、職務満足度と日本語習熟度および出世欲が帰国後の再就職におよぼす影響を重回帰分析したものである。

図表5-3 帰国後再雇用に対する重回帰分析結果

	係数	標準誤差	t 値	P 値
仕事満足	.54	.17	3.28	.00 **
環境良好	-.16	.17	-.94	.35
給料満足	.23	.11	2.01	.05 *
条件満足	-.06	.16	-.40	.69
人間関係	-.07	.13	-.57	.57
邦語会話	.20	.14	1.41	.16
邦語理解	-.25	.15	-1.62	.11
リーダー欲	.02	.09	.20	.85
マネージャー欲	-.17	.09	-1.89	.06

** : $p < .01$

* : $p < .05$

仕事の満足度は、帰国後の再就職に有意な影響を与えることが示された。
($p < .01$)

また、給与満足度も、帰国後の再就職に有意な影響を与えることが示された。
($p < .05$)

日本語習熟度や出世欲は、帰国後の再就職への影響が示されなかった。

(6) ヒアリング調査

アンケート調査が技能実習生を対象に実施したことから、ヒアリング調査では企業側に主眼をおいて実施した。

F社（大阪府）

従業員数：200名

事業内容：製本・紙工業

この企業では、工場のパート従業員の割合が多く、社内に託児所を設けるなど、待遇改善によるパート従業員の確保に積極的であったが、事業拡張に伴う増員の際に人手不足を解消できず、技能実習生の受け入れを開始した。当初は中国人実習生が多かったが、中国の経済成長に伴い、同賃金では質のいい人材

を集めることが困難になり、現在ではベトナム出身者を中心に受け入れをしている。

技能実習生の増加に伴い、技能実習生のリーダー育成に注力したが、日本での実習期間である3年で帰国しなければならず、外国人労働者の管理力が蓄積されないことから、現在では技能実習生の受け入れと並行して、ベトナムの大学卒業者を幹部候補生として現地で正社員として採用し、日本で勤務させている。

ベトナム人の幹部候補生は、日本語や日本の文化、商習慣をある程度学んだ状態で来日し、技能実習生のリーダーと共に技能や会社の文化、品質基準などを習得する。その後、一定レベルになると、マネージャー層として、技能実習生と会社とのパイプ役や、技能実習生の教育担当として従事し、技能実習生の能力を最大限に引き出している。特に、外国人向けの作業マニュアルを整備し、定期的に改訂することで作業手順書としての精度を高め、新たに技能実習生を含む外国人労働者を雇用した場合は、そのマニュアルだけで、一般作業のレベルを行うことができるようになっていた。

また、この優秀な外国人材の存在が、日本人従業員の士気高揚にも好影響を及ぼしており、生産性の向上に寄与している。

ベトナム人の幹部候補生の給与については、日本人スタッフと、ほぼ同等に設定されており、待遇面でも同等である。技能実習生の給与については、原則として、最低賃金ではあるが、リーダーの役割を果たす人材については、割増手当が支給されており、技能実習生の満足感と受け入れ企業側の納得感がみられる。

このヒアリング調査では、技能実習生が3年で帰国するということが、人材育成の限界を感じたことから、技能実習生の出身国で外国人材の直接雇用に踏み切ったといえる。雇用時点から、技能実習生の管理に加えてマネジメント能力の育成にも視野に入れており、待遇も日本人と同等なことから、優秀な人材を確保できた。特にISOの品質マニュアルの作成や、外国人向けの作業手順書、改善活動に積極的に取り組んでおり、本研究におけるグローバル人材の要件である語学力を含むコミュニケーション能力、異文化適応力およびリーダーシップ・マネジメント力を習得していることが確認できた。

以上のヒアリング調査からみられる技能実習生は、日本企業からの評価も高く、技能実習生自身の職務満足度が高いことが明らかになった。日本企業が技能実習生を単なる人手不足解消のための人材、単純労働をさせるための人材といった扱いではなく、企業の戦力として、技能実習生を含む外国人労働者の適性に合った業務に従事させることで、生産性を上げるだけでなく、職場全体の雰囲気やモチベーションの向上に寄与していることが確認できた。

第6章 結 論

1 分析結果

本研究の目的は、日本の中小製造業が、海外進出を成功させるために必要な技術移転を促進させる人材として、技能実習生を帰国後に再雇用する有効性を明らかにすることである。

本章では、本研究の結論として、先行研究と事例研究の成果を提示し、構築された仮説について、検証のためのアンケート調査、およびヒアリング調査の分析結果を述べる。

冒頭で提示した海外進出計画では、印刷産業を例として、計画の策定を通じてベトナムへの進出を設定し、進出する際に直面する人的課題について提示した。

先行研究では、中小企業の海外進出について、進出する企業が増加傾向にあるものの、撤退企業も増加しており、進出前後で直面する課題としては、人材課題が多いことを確認した。また、海外進出には進出国に精通した人材が必要であり、海外経験のある日本人や高度外国人材が適任といえるが、中小製造業では、経営資源が乏しく、海外事業に対応できる人材の確保が困難な状況下で、進出国への技能移転と、現地人材の育成には、日本の工場で勤務経験を持つ人材が適任であることを確認した。

外国人技能実習制度については、設立当初から制度趣旨とは異なる目的で利用してきたことを背景に、諸問題の発生と定期的な法改正を繰り返しながら、日本人若年層の人手不足を解消するために、技能実習生の受け入れが増加していることを確認した。

技能実習生に係る課題としては、3年間の実習期間では、実質的に単純労働

にしか従事できないという環境下で、低学歴者が稼ぐことを目的に来日し、帰国後も習得した技能を活かせていないことを確認した。このような状況で日本企業に従事している技能実習生が、日本企業の海外進出に寄与する人材になれるか、疑問を提示した。

事例研究では、先行研究で提示した海外進出に寄与する人材として、技能実習生が適格であるかを5社の事例で考察した。海外進出を成功させるためには、進出国に精通した現地人材の活用が効果的であり、日本の技術や品質を海外移転するためには、一部の優秀な技能実習生が一翼を担う存在になり得ることを確認した。

日本の中小製造業が海外進出を成功させるために必要な技術移転を促進させる人材として、技能実習生を帰国後に再雇用させることを前提にして、再雇用に係る3つの仮説を設定した。

仮説①：日本の実習実施企業で技能実習生の職務満足度が高まれば、日本企業の進出拠点で再就職する意識が高まる。

アンケート調査において、再雇用希望者の95%が職務満足度を高いとしており、仕事や人間関係に満足している人の再雇用希望率は90%以上であった。

技能実習生の再雇用と職務満足度、日本語習熟度、技能習熟度の間には相関関係があり、特に再雇用と職務満足度が最も高い相関関係を示した。

重回帰分析においては、仕事への満足度が帰国後の再就職に有意な影響を与えることを示した。

ヒアリング調査において、技能実習生の職務満足度は高く、企業側の評価も高いことを確認した。

以上のことから、仮説①は支持された。

仮説②：日本の実習実施企業で技能実習生の給与満足度が高まれば、日本企業の進出拠点で再就職する意識が高まる。

アンケート調査では、技能実習生の来日の第一目的、第二目的ともにお金と回答している。

技能実習生の再雇用と給与満足度は、1%水準の有意で相関関係が示されており、職務満足度を構成する要因すべてと相関関係が示されている。

重回帰分析においては、給与満足度が帰国後の再就職に有意な影響を与える

ことを示した。

ヒアリング調査においては、技能実習生の給与は最低賃金の場合が多いが、リーダー職を担う人材については、割増手当が支給されており、技能実習生の満足感と受け入れ企業側の納得感が確認できた。

以上のことから、仮説②は支持された。

仮説③：日本の中小製造業が海外進出に必要な技術移転を促進させるためには、日本で勤務経験をもつ技能実習生の再雇用が効果的である。

日本の中小製造業が、自社の品質を強みとして海外展開する場合には、現地工場に日本工場と同じ環境を構築する方が望ましい。

アンケート調査の結果、技能実習生の74%が日本で実習した企業が進出する際に再雇用を希望しており、その中の80%以上が日本で習得した技能を活用したいと考えている。ヒアリング調査において、企業側も日本での実習期間の評価が高い技能実習生は、海外進出時に現地で積極的に雇用したいと考えており、その理由や目的は「即戦力」と「現地人材への教育担当」であった。

日本での実習を、進出先の現地工場で雇用するための実習期間や試用期間と考えると、企業側が3年間の実務経験で高評価した技能実習生を現地工場で再雇用することは、技術移転や品質基準の習得などの時間とコストが削減できることから、海外進出を成功させる要因としては極めて効果的であるといえる。

以上のことから、仮説③は支持された。

2 提 案

技能実習生が中小製造業の海外進出に寄与する人材であるかは、先行研究の中で、いくつかの懸念事項があったが、事例研究とアンケート調査およびヒアリング調査から、一部の技能実習生については、懸念を払拭できたといえる。

現在の技能実習生は、低学歴であり、単純労働で稼ぐために来日し、帰国後は日本で習得した技能を活かすケースは少ないことから、今後、海外進出を見据えた中小製造業が、技能実習生を海外進出に寄与する人材とするために、次の策を講じることを提案する。

- ① 技能実習生を進出国で募集する段階から、単純作業ではない、技術者またはリーダー候補としての技能を身に付けて、帰国後に、その技能を十分に発

揮する職場を提供するというキャリアプランを明確にする。

- ② 技能実習生の実習期間を「試用期間」と捉え、帰国時点で最終審査を行い、再雇用の是非を判断する。
- ③ リーダー技能実習生の賃金や待遇面は、日本人と同等クラスを設定する。
- ④ キャリアアップ目標と計画を明確にする。(目標管理制度の導入)
- ⑤ 実習期間中に日本語教育とリーダーシップ研修を取り入れる。
- ⑥ 帰国後のフォローアップにより再雇用した帰国技能実習生の定着を促進させる。

特に①については、本研究の例とした印刷企業のベトナム進出の場合、ベトナムの印刷短期大学卒業生を技能実習生として受け入れることは、来日した時点で基礎能力が習得されており、即戦力となりえる。また、ベトナムでの販売先、仕入先および印刷会社などとのネットワークの構築が可能となり、ベトナム政府との連携も期待できるほか、ベトナムにおける M&A などの事業展開にも有利になると考えられる。

本研究で例とした印刷産業においては、今後も若年層の人材不足が見込まれており、技能実習生の受け入れが増加すると予想される。現行の制度では原則3年、最長5年であり、技術の継承をするには長期的に外国人を雇用する必要がある。

2019年度より在留資格「特定技能¹²」が創設された。中小企業をはじめとする人手不足が深刻化し、日本経済や社会基盤の持続可能性を阻害する可能性が出てきたことで、特定の分野に絞って外国人労働者の受け入れが認められるようになった。

しかし、現段階では、印刷産業は対象外であり、在留資格「特定技能」の認定を業界全体として要請されることを期待する。

また、印刷の技能継承のために、印刷技能士をはじめ製版技能士や製本技能士、日本印刷技術協会が認定する DTP エキスパート、技能五輪などの資格取得を外国人材にも取得させることが、企業の活性化や技術の継承には有効である。

3 今後の課題

本研究の結果には、理論的な限界と方法論の限界がある。

理論的限界について、先行研究の多くは、日本側からみた外国人技能実習制度の問題点を指摘するものが多い。また、技能実習生に関する課題については、事例が少なく、地域的なものもあり、技能実習生の出身国や地域によって、結果にかなりの差が生じている可能性がある。今後は調査対象を広げ、国や地域ごとの実態に沿った研究が必要である。

方法論の限界については、本研究は中小製造業の印刷産業とベトナム進出という限定的な研究であったため、他業種や他国では異なる結果を示す可能性がある。

また、アンケート調査については、在留技能実習生を対象としており、実習期間を終えるまで、受け入れ企業や監理団体、送り出し機関から技能実習生に対して、悪い印象を持たれると、今後の不利益になることを恐れ、企業や団体にとって都合のよい回答をしている可能性がある。

これを解消するには、母国に帰国した技能実習生をヒアリング調査することが効果的である。しかし、現在の外国人技能実習制度が、技能実習生の帰国後の就職を斡旋するまでには至っておらず、調査の実施が困難な状況にある。

現在の外国人技能実習制度は、人手不足解消の手段として利用されており、諸問題を起こす要因となっている。

今後、外国人技能実習制度の本来の趣旨である「技能移転」を達成するためには、技能実習生の帰国後の就職支援まで視野に入れた取り組みが必要であり、そのための制度改正を期待する。

今後の外国人技能実習制度を、グローバル化を含む日本経済の成長の手段として考えると、企業の海外進出のきっかけや武器になる要素を持っているだけでなく、固定観念に縛られた中小製造業が新しい価値を生み出す機会になるといえる。技能実習生が単純労働だけでなく、高度な技術やリーダーとしての地位を得ることや、日本人と同等の待遇を受けることは、母国での外国人技能実習制度の評価が高まる。それに伴って、日本企業は、よりレベルの高い技能実習生を獲得できることになり、その結果、日本人従業員にも相乗効果で生産性や定着率の向上が期待できる。

今後、外国人と共存共栄するためには、日本人のみならず、外国人の well-being¹³にも積極的に取り組むことで、職務満足度を向上させ、従業員の定着と技能の蓄積が達成できる。

これからの日本経済を成長させるには、人口増加と生産性向上が不可欠である。特に中小企業の製造業は、外国人労働者に頼らざるを得ない。

アジア地域は、今後も経済成長が見込めることから、日本の市場と考え、モノだけでなく、人もフレキシブルな往来をすることが日本経済を活性化させることになるであろう。

今後、経営資源の乏しい中小企業でもあっても、技能実習生を戦略的に活用することで、海外展開の可能性が広がり、事業成長の一助となることを祈念する。

おわりに

外国人技能実習制度は、研修生を受け入れた1982年から今年で39年経った。この間に日本経済は、バブル景気と崩壊、平成不況、リーマンショックなどがあり、阪神淡路大震災やアメリカ同時多発テロ、東日本大震災などの災害に見舞われてきたが、それらを乗り越えて現在に至っている。

2020年は、東京オリンピックの特需によって経済成長が期待されていたが、COVID-19（新型コロナウイルス感染症）の感染拡大によって、状況が一変した。IMFが2020年10月に本年度の世界経済成長率（実質GDP成長率）を▲4.4%とし、日本は▲5.4%と予測した。2020年6月の予測よりは深刻な収縮ではないとするものの、世界経済がパンデミック以前の水準に戻るまでには、幾度かの後退もあるとしている。

COVID-19が印刷産業に与えた影響も甚大で、2020年3月から始まった自粛ムードの煽りを受けて、出荷額は軒並みダウンした。特に緊急事態宣言が発出された4月以降は、旅行業界や百貨店などの流通業界は営業自粛、集客目的の印刷物はすべて中止になった影響で、出荷額は例年より大幅に落ち込んだ。印刷産業は利益率が悪いと、売り上げの落ち込みによって赤字に転落する企業が数多くあった。

COVID-19の影響によって社会の構造が変化したことに伴い、印刷産業や印

刷産業に従事する技能実習生を取り巻く環境も大きく変化するであろう。

本研究が取り上げた海外進出に寄与する人材に必要な能力として「異文化適応力」がある。今までに知識を持ち合わせていない、経験したことのない環境への対応力とも解釈できるが、これからの日本、これからのアジア、これからの世界で生き残っていくうえで、異文化適応力がグローバル人材に関わらず、経済活動をする、すべての人にとって最も必要な能力になる。

そして、異文化適応力を有する「外国人技能実習生」の諸問題が解消され、日本経済の成長の一助になることで、イメージが回復することを祈る。

謝 辞

本研究を進めるにあたり、お世話になった先生方に改めてお礼と感謝を申し上げます。

特に2年次においては、COVID-19の影響により、講義や研修に制限がある中で、web 授業などの対策にご尽力いただいた、すべての学校関係者の方に重ねてお礼申し上げます。

指導教授の張先生には、2年にわたってご指導いただきました。先行研究をはじめ、多くの文献や統計をもとに、実務家としての経験を盛り込んだ講義と指導は、社会人の私にとって、とても刺激になる有意義なものでした。

また、副査としてご指導いただいた范先生には、学術的な見解に加えて、弁護士視点からも厳しく丁寧にご指導をいただき、今までの視点を変える機会をいただきました。

香山先生には、本研究のテーマである技能実習生のみならず、アジア市場や印刷産業を取り巻く環境にまで幅広くご指導いただき、見識を深めることができました。

伊藤先生には、研究上の懸念事項について、何度も懇切丁寧にご教授いただいたこと、林先生には、日産自動車の工場見学を通じて、知見を広げることに協力していただいたことに深く感謝しております。

2年間の学生生活の中で、1年間のみに対面授業であったため、多くの議論や情報交換ができず、物足りなさを感じますが、この2年間で修得したことを今後のビジネスに活かす所存です。また、一緒に学んだ中国人留学生の皆さん

には、グローバル社会で活躍されることを期待します。

最後になりましたが、亜細亜大学大学院の益々の繁栄を祈念して、お礼の言葉とさせていただきます。

ありがとうございました。

注

- 1) 本研究における中小企業の定義を資本金3億円以下、または従業員300人以下とする。小規模事業者（零細企業）については従業員20人以下とする。（中小企業基本法製造業の定義に準拠）
- 2) 2019年度版中小企業白書によると、全企業における中小企業の割合は企業数が99.7%、従業員数は約70%、付加価値額は約55%であった。
- 3) 「未来投資戦略2018」とは、2018年に閣議決定された政府の成長戦略である。日本経済全体の生産性の底上げを図るための施策が掲げられており、その中のひとつに「外国人材の活躍推進」がある。
- 4) 近年では、デジタル技術の進歩によって、インクジェットプリンターなど、版を製作しなくても複製物ができようになった。
- 5) 人口は「国連人口推計」、実質GDP、実質GDP成長率は「国統統計」、日系企業数は「外務省領事局政策課」、在留技能実習生数は「法務省入国管理局」のデータを使用した。
- 6) コファスはフランスに本店を置く貿易保険、取引信用保険専門の保険会社である。民間企業であるが、主要債権国会議では、フランス政府の代理機関として活動している。コファスが2020年に発表したカントリーリスク評価では、パキスタンが8段階中7番目（1番目が最も低く、8番目が最も高いリスク）であり、バングラディッシュは、8段階中6番目に高い評価をしている。
- 7) BPO（Business Process Outsourcing）は、自社の業務を一括して外部委託することである。アウトソーシングは、業務（作業）の委託することを意味するが、BPOは、業務の設計から効果分析、業務効率化までを一括して外部業者に任せることである。
- 8) ベトナム印刷工業会（VPA）グエン・バン・ドン会長がVietnam Economic Newsの取材に対して、印刷産業における技術と人的資源の開発の必要性を指摘している。
- 9) 外国人技能実習機構「技能実習の基本理念」に明記されている。https://www.otit.go.jp/info_seido/#abstract_idea, 2020/12/6.
- 10) 技能実習生についても厚生年金の被保険者となることが義務付けられており、期間中に障害または死亡という保険事故が発生した場合は保険給付が行われ、保険事故が発生しない場合は、帰国時点で脱退一時金が支給される。
- 11) 技能実習法：「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法

律」2016年11月28日公布、2017年11月1日施行。

- 12) 「出入国管理及び難民認定法及び法務省設置法の一部を改正する法律」が2018年に成立し、2019年4月より在留資格「特定技能」が新設され、外国人材受け入れが可能となった。

この制度は、生産性向上や国内人材の確保の取り組みをしても、人材確保が困難である産業分野において、一定の専門性や技能を有し即戦力となる外国人を受け入れていくものである。

- 13) well-being は「安堵」「健康」「職務満足感」「生きがい」などを意味する。

小野（2011, p.58）は、働く人々の well-being が良い状態の時に、企業の業績や生産性が向上し、残留意識が高まり、良い人材が確保できるとしている。

参考文献

- 1) アイワ協同組合「各国の技能実習生の特徴」, <http://aiwa-coop.jp/feature/>, 2020/5/11.
- 2) 社団法人中小企業研究センター（2011）「中小企業の海外展開～新世代グローバル企業の研究～」, 2-17頁.
- 3) 独立行政法人中小企業基盤整備機構（2017）「平成28年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」.
- 4) 独立行政法人中小企業基盤整備機構（2016）「海外リスクマネジメント実態調査報告書」, 17頁.
- 5) 社団法人中小企業診断協会愛知支部（2012）「中小企業の海外進出に関する調査と事例研究」, 96-103頁.
- 6) Central Intelligence Agency(2020)「THE WORLD FACTBOOK」, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/343rank.html>, 2020/7/4.
- 7) コファス（2020）「COUNTRY RISK ASSESSMENT MAP」, <http://www.coface.jp/News-Publications-Events/Publications/2020-2>, 2020/7/7.
- 8) 中小企業庁（2014）「海外展開——成功と失敗の要因を探る——」『中小企業白書』, 295-369頁.
- 9) 中小企業庁（2019）「2019年版中小企業白書」.
- 10) 藤本哲（2020）「中小製造業の海外工場と日本型人事労務管理」『産業研究』高崎経済大学地域科学研究所紀要, 第55巻第1・2合併号, 54-72頁.
- 11) 許可法人外国人技能実習機構（2018）「帰国後技能実習生フォローアップ調査」.
- 12) 許可法人外国人技能実習機構（2020）「技能実習についての基本情報」, https://www.otit.go.jp/info_seido/#abstract_idea, 2020/12/6.
- 13) 許可法人外国人技能実習機構（2020）「令和元年度業務統計」, 1-2, 1-6, https://www.otit.go.jp/gyoumutoukei_r1/, 2020/12/5.
- 14) 外務省領事局政策課（2018）「国（地域）別日系企業（拠点）数上位50位推移」『海外在留邦人数調査統計』, 58-59頁.

- 15) 技能実習360°「おもな送出国の情勢」, <https://titp360.jp/situation/>, 2020/5/11.
- 16) グローバル人材育成推進会議 (2012)「グローバル人材育成戦略」, 8頁.
- 17) GLOBALNOTE (2020)「世界の実質 GDP 国別ランキング・推移」, <https://www.jitco.or.jp/ja/regulation/>, 2020/7/8.
- 18) GLOBALNOTE (2020)「世界の実質 GDP 成長率国別ランキング・推移」, <https://www.globalnote.jp/post-2281.html>, 2020/7/8.
- 19) Global Community web マガジン (2019)「社員の思いを実現したい——ベトナム人エンジニアが現地責任者に——」, https://www.yokosojapan.net/article.php/20190415nakano-s.vietnam_editor_ja, 2020/11/25.
- 20) 後藤純一 (2018)「労働力需給ギャップと技能実習制度の課題」『DIO2018年5月号 No.337』, 公益財団法人連合総合生活開発研究所, 4-9頁.
- 21) 橋本由紀 (2010)「外国人研修生・技能実習生を活用する企業の生産性に関する検証」.
- 22) 法務省出入国在留管理庁・厚生労働省人材開発統括官 (2020)「外国人技能実習制度について」.
- 23) 法務省入国管理局 (2019)「平成30年末現在における在留外国人数について」, 4頁.
- 24) 法務省「出入国管理統計表」, http://www.moj.go.jp/housei/toukei/toukei_ichiran_nyukan.html, 2020/7/8.
- 25) 市村光之 (2018)「海外で活躍するグローバル人材に求められる要件の構造」『グローバル人材育成教育研究』第6巻第1号, グローバル人材育成教育学会, 1-12頁.
- 26) 井上忠 (2015)「中小企業の海外事業展開による人材確保・育成についての課題」『商大ビジネスレビュー』第4巻第3号, 兵庫県立大学大学院, 19-30頁.
- 27) 石塚二葉 (2018)「ベトナムの労働力輸出——技能実習生の失踪問題への対応——」Review of Asian and Pacific Studies No.43, 99-115頁, <http://hdl.handle.net/10928/1150>, 2020/8/24.
- 28) 岩下康子 (2018)「技能実習生の帰国後キャリアの考察」『広島文教女子大学紀要』53, 広島文教女子大学, 33-43頁.
- 29) Jesse E. Olsen (2013)「海外の視点から見たグローバル人材」<https://www.doshisha.ac.jp/attach/page/OFFICIAL-PAGE->, 2020/5/2.
- 30) 情報ベンチャー協同組合「国別実習生紹介」, <http://www.kiv.or.jp/OZfwCs>, 2020/5/11.
- 31) 上林千恵子 (2012)「中国人技能実習生の出身階層と技能実習の成果」『経済危機下の外国人労働者に関する調査報告書』第5章, 公益財団法人連合総合生活開発研究所, 52-76頁.
- 32) 上林千恵子 (2018)「外国人技能実習制度の第2の転換点——2016年の技能実習法を中心に」『DIO2018年5月号 No.337』公益財団法人連合総合生活開発研究所, 10-19頁.

- 33) 上林千恵子 (2019)「日本社会の高齢化と外国人労働者の受け入れ——建設業・介護サービス業の事例から」『大原社会問題研究所雑誌729巻』法政大学大原社会問題研究所, 1-9頁.
- 34) 上林千恵子 (2015)『外国人労働者受け入れと日本社会・技能実習制度の展開とジレンマ』東京大学出版会.
- 35) 経済産業省中部経済産業局 (2018)「ものづくり中小企業における高度外国人材（元留学生等）活用事例」, 1-5頁.
- 36) 経済産業省「海外事業活動基本調査」, <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/index.html>, 2020/7/8.
- 37) 経済産業省「工業統計調査産業編」<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougou/result-2.html>, 2021/1/5.
- 38) 近畿経済産業局 (2017)「平成28年度アジア産業基盤強化事業 TPP 発効を見据えたベトナムのものづくり拠点化調査報告書」.
- 39) 木下堯博 (2017)「印刷産業の発展と人材育成」『印刷情報』2017年9月号, 1000-1004頁, <http://www.media-igu.com/j/printmedia4.pdf>, 2020/4/26.
- 40) 国連経済社会局ホームページ「2019年世界人口の見通し」, <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/>, 2020/4/30.
- 41) 国際研修協力開発機構 (2013)「外国人技能実習生と労働・社会保険 Q&A (改訂第8版)」, 16頁.
- 42) 国際研修協力開発機構 (2017)「外国人技能実習・研修事業実施状況報告」.
- 43) 国際研修協力開発機構 (2018)「帰国後技能研修生フォローアップ調査」.
- 44) 公益財団法人国際人材協力機構「外国人技能実習制度とは」, <https://www.jitco.or.jp/ja/regulation/>, 2020/12/3.
- 45) 国際通貨基金「IMF 世界経済見通し 2020年10月」<https://www.imf.org/ja/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020#>, 2020/11/22.
- 46) 厚生労働省 (2017)「帰国技能研修生フォローアップ調査」.
- 47) 厚生労働省 (2018)「技能実習生の実習実施者に対する監督指導, 送検等の状況 (平成30年)」<https://www.mhlw.go.jp/content/11202000/000536124.pdf>, 2020/5/5.
- 48) 厚生労働省 (2020)「外国人雇用状況の届出状況まとめ (令和元年10月末現在)」, 1頁.
- 49) 香山俊巳 (2014)「中堅・中小企業のアジア展開論」.
- 50) 協同組合東京人材開発センター「国別特徴」, <https://tokyo-hrc.jp/foreigner/feature.html>, 2020/5/11.
- 51) 万城目正雄 (2019)「外国人技能実習制度の活用状況と今後の展開」『移民・外国人と日本社会』小崎敏男・佐藤龍三郎編著, 原書房, 第7章, 159-184頁.
- 52) 守屋貴司 (2018)「外国人労働者の就労問題と改善策」『日本労働研究雑誌2018年7月号 (No.696)』, 独立行政法人労働政策研究・研修機構, 30-39頁.

- 53) 内閣府 (2020) 「高齢者・人口減少の経済への影響」『平成20年度年次経済財政報告』。
- 54) 内閣府 (2020) 「国民経済計算 (GDP 統計)」, <https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html>, 2021/1/5.
- 55) エヌ・ビー・シー協同組合「送り出し国別情報一覧」, <https://www.nbc.or.jp/jissyusei/countries/>, 2020/5/11.
- 56) 独立行政法人日本貿易振興機構 (2012) 「中小企業の海外展開とグローバル人材の確保・育成」『2012年版ジェトロ世界貿易投資報告』, 70-102頁。
- 57) 独立行政法人日本貿易振興機構 (2020) 「2019年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査～JETRO 海外ビジネス調査～」。
- 58) 独立行政法人日本貿易振興機構 (2018) 「中国出版市場調査」。
- 59) 独立行政法人日本貿易振興機構 (2018) 「高まる経済成長, リスクを踏まえた新ビジネス戦略とは」, https://www.jetro.go.jp/ext_images/biz/areareports/2018/pdf/3ce09841a1691f4b.pdf, 2020/7/7.
- 60) 公益社団法人日本印刷技術協会 (2019) 「印刷白書2019」。
- 61) 一般社団法人日本印刷産業機械工業会 (2016) 「我が国印刷産業機械の海外市場戦略に関する調査研究報告書」, 23-51頁。
- 62) 一般財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」。
- 63) 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事業の例から～」独立行政法人経済産業研究所。
- 64) 二階堂裕子 (2019) 「外国人技能実習制度による国際貢献に向けた課題」『西日本社会学会年報』 No.17, 2019年, 47-61頁。
- 65) 入出国在留管理庁 (2020) 「特定技能外国人受入れに関する運用要領」, 1-10頁。
- 66) 小笠原敦 (2018) 「人手不足解消策に留まらない, 外国人技能実習生の効果的活用法～新技能実習法と対応の仕方～」みずほ総合研究所. https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/sl_info/management/pdf/news201804.pdf, 2020/5/9.
- 67) 小野公一 (2011) 『働く人々の well-being と人的資源管理』白桃書房, 58頁。
- 68) 大重史朗 (2016) 「外国人技能実習制度の現状と法的課題——人権を尊重する多文化社会構築にむけた一考察——」『中央学院大学法学論叢29巻2号』中央学院大学, 281-299頁。
- 69) 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2016) 「企業における外国人技能実習生の受入れに関する調査」, 7-286頁。
- 70) 齋藤正之 (2015) 「中小企業のベトナム進出メリットと課題」『アジア経営研究』 No.21, 2015年, アジア経営学会, 3-10頁。
- 71) 齊藤喜久 (2018) 「日本で働くベトナム人労働者——問題状況とその背景——」『DIO2018年5月号 No.337』公益財団法人連合総合生活開発研究所, 15-19頁。
- 72) 佐野誠・秋山周二 (2013) 「外国人研修・技能実習生支援マニュアル」日本加除

出版。

- 73) 志甫啓（2007）「中小企業の人的資源管理における外国人研修生の役割——団体監理型外国人研修生の受入れに関する理論的・実証分析——」『産研論集』34号，関西学院大学，87-97頁。
- 74) 志甫啓（2012）「外国人研修生・技能実習生の受入れが有する若年人口補充の役割及び景気感応性」『移民政策研究第4号』一般社団法人日本移民政策研究所，41-59頁。
- 75) 志甫啓（2018）「今後の外国人活用促進政策に果たす外国人技能実習制度の役割——技能実習法施行1年を控えて——」『NEWS ふくおか』2018年9月号，2-7頁。
- 76) 白木三秀（2014）「日本企業のグローバル人材育成システムの方向性とその課題」『季刊 政策・経営研究』2014，vol.2，三菱UFJリサーチ&コンサルティング，15-36頁。
- 77) 首相官邸日本経済再生本部（2018）「未来投資戦略 2018——「Society 5.0」「データ駆動型社会」への変革——」，https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/miraitousi2018_zentai.pdf。
- 78) 総務省行政評価局（2013）「外国人の受入れ対策に関する行政評価・監視——技能実習制度等を中心として——結果報告書」。
- 79) 竹田昌次（2019）「もう一つ別の国際人的管理——外国人技能実習制度をめぐって——」『経営論集』，66巻，第2号，<http://hdl.handle.net/10291/20415>，2020/5/9。
- 80) 竹内英二（2017）「中小企業における外国人労働者の役割」『日本政策金融公庫論集第35号』，21-39頁。
- 81) 丹下英明（2015）「中小企業の海外展開に関する研究の現状と課題——アジアに展開する日本の中小製造業を中心に——」『経済科学論』第12号，埼玉大学経済学会，25-39頁。
- 82) 丹下英明・金子昌弘「中小企業による海外撤退の実態——戦略的撤退と撤退経験の活用——」『日本政策金融公庫論集第26号』2015年2月号，15-34頁。
- 83) 株式会社帝国データバンク（2019）「海外進出に関する企業の意識調査（2019）」。
- 84) Thayer Long（2018）「印刷産業におけるイノベーションと世界の動向」，一般財団法人日本印刷産業連合会，<https://www.jfpi.or.jp/topics/detail/id=3987>，2020/4/27。
- 85) 筒井徹（2020）「技能実習制度と中小企業」『商工金融』2020年2月号，一般財団法人商工総合研究所，5-37頁。
- 86) Vietnam News Liner（2019）「ラベル・パッケージ印刷産業，年7%の成長と熟練者不足の課題」，<http://www.n-liner.jp/economy/5953>，2020/8/24。
- 87) 公益社団法人全国出版協会（2020）「2019年出版市場規模」，<https://www.ajpea.or.jp/book/2-2001/index.html>，2020/4/28。