

(一財)海外産業人材育成協会(AOTS) 受入研修・専門家派遣事業

海外進出先の現地ビジネスの担い手となる現地人材の育成を支援

支援内容

▶日本の固有技術の移転により海外進出先の現地ビジネスの担い手となるODA対象国の**現地人材**の育成を支援します。

日本での受入研修

- 現地従業員を日本に受入れ、日本の企業文化等を学ぶ座学研修と企業内での実務研修を組み合わせる実施。
- 在留資格「研修」による企業内での実務研修が可能。

海外現地法人の現地従業員 〈管理監督、指導的な職務にある者〉

来日

AOTSでの座学研修（約1～2ヶ月間）

- ▶日本語や日本の企業文化の理解

企業での実務研修
（座学研修と合わせて最長1年間）

- ▶専門技術、マネジメントスキルの習得
（単純作業、同一作業の反復研修は不可）

帰国後、中核人材として活躍

現地への専門家派遣

- 日本から現地企業に専門家を派遣して、OJTによる技術指導を実施。
- 日本企業の従業員を専門家として派遣し、複数の現地従業員を直接指導。

日本国内の専門家 〈指導分野で5年以上の業務経験を有する者〉

派遣

現地企業での指導
（最長1年間）

- ▶日本企業の出資・取引関係のある
現地企業への技術移転、生産管理改善

現地企業の品質・生産性向上等

【補助対象】 滞在費、謝金、渡航費（受入研修アフリカ案件以外の受入研修を除く）等

【補助率】 中小企業・中堅企業2/3（受入研修アフリカ案件3/3）
大企業1/3（別に定める重点分野1/2、受入研修アフリカ案件2/3）



事業資金相談ダイヤル

（行こうよ！公庫）

0120-154-505

受付時間：平日9:00～17:00（中小企業事業）



詳しくは、お近くの支店へ
お問い合わせください。

日本公庫 海外展開 検索



日本政策金融公庫
中小企業事業

※本誌に含まれるコンテンツの無断転載、転用はお断りします。 令和6年9月

海外展開事例集

海外現地法人における 現地人材の確保と育成

AOTSの人材育成制度の活用等により
親会社の技術・文化を浸透させて現地従業員を育成
株式会社黒田精機製作所

現地従業員に納得感のある評価制度の導入等により
定着率が大幅に向上
株式会社サブヒロハマコーポレーション

中国人にあわせた管理方法により
品質及び定着率を向上
株式会社エービー



日本政策金融公庫
中小企業事業

会社概要

所在地 タイ
創業 2005年
事業内容 自動車用金属部品製造業
(エンジン部品、ブレーキ部品他)
従業員数 261名

親会社概要

所在地 愛知県名古屋市
創業 1925年
事業内容 自動車用金属部品製造業
(エンジン部品、ブレーキ部品他)
従業員数 246名
主な進出国 タイ、メキシコ、中国

AOTSの人材育成制度の活用等により
親会社の技術・文化を浸透させて現地従業員を育成

KUROTA (THAILAND) CO.,LTD. (株式会社黒田精機製作所)

Story's Point

1 企業文化の浸透への取組みで 現地従業員を育成

▶ 現地法人が直面した課題

文化が大きく異なり、企業理念や企業文化の浸透が日本国内と比べ困難。

▶ 課題解決のための取組み

タイの企業文化に染まっていない若手を一から育成。日本に渡航し、日本の親会社でも企業文化を体感できる機会を多く作り、企業文化を浸透させた。

▶ 取組みによる効果

企業文化が現地従業員へ浸透したことで、ほとんどの経営幹部がローカルスタッフに。

2 外部専門機関の制度を活用

▶ 現地法人が直面した課題

生産設備が故障した際に対応できる現地従業員がいなかった。

▶ 課題解決のための取組み

現地従業員が海外産業人材育成協会（AOTS）の技術研修事業を活用し、日本の親会社で設備の組立てや構造を学んだ。

▶ 取組みによる効果

現地従業員が生産設備の故障に対応できるようになったことで、生産設備のトラブルを迅速に復旧できる体制を構築。また、技術研修を受けた現地従業員が後輩へ指導を行うことで、現地従業員全体のスキルの底上げにつながった。

市場拡大に伴いタイに 100%子会社を設立

自動車用金属部品（エンジン部品、ブレーキ部品他）を生産する株式会社黒田精機製作所は、1996年に取引先から誘いを受けタイの合弁会社設立に参画。タイ国内の自動車市場の拡大に伴い、2005年に100%子会社のKUROTA

(THAILAND) CO., LTD.を設立した。

企業文化を地道に 浸透させることで定着率を向上

KUROTA (THAILAND) CO., LTD.のManaging Director（現地法人責任者）を務める岩田 友宏 氏は現地従業員の確保と育成について

のこだわりを明かす。「現地の文化はもちろん尊重しながら、会社の運営は日本のやり方で実施したいと考えています」

現地従業員の採用においてもそれは変わらない。「日本では、当社の経営理念や企業文化に合う従業員を育てていくことを重要視しています。タイにおいても、経験の浅い若い人



現地法人責任者 からの
**ワンポイント
アドバイス**

自社の経営理念を理解してもらい、同じ目線で仕事を進めることが大切です。

KUROTA (THAILAND) CO.,LTD.
Managing Director
岩田 友宏 氏



QCサークル発表会

を採用して、当社の経営理念を理解してもらおうようにしています」

リーマン・ショックや洪水が発生したときに一切リストラしなかったのも日本の親会社の経営方針に沿ったものだったという。実際に従業員から安心して働けているという声もあり、日本の親会社の経営方針の良さを理解してもらっている。

また、日本の親会社の文化等を学ばせるために、積極的に日本へ渡航する機会を与えているという。幹部候補には、日本の親会社へ出向させ、日本の生産方法、会社の文化を学ばせており、現在、現地従業員5名が来日している。

その他、教育の一環としてQCサークル活動（品質管理活動）を行っており、タイの発表会で優勝した現地従業員は日本での発表会に参加できる等、幹部候補以外にも日本へ渡航する機会を与えている。

このように地道に企業文化を浸透させていくことで、当社の文化に合った人材を育成してきた。現在、岩田氏以外の経営幹部7名は全てタイ人であり、現地従業員（261名）の定着率は約95%で推移している。

AOTSの現地従業員の 育成制度を活用

タイ現地法人の設立以来、生産設備のトラブルが発生した際に対応できる現地従業員がいなかったことが悩みの種だった。そんな時、岩田氏はグループ内のメキシコ現地法人が海外産業人材育成協会（AOTS）の技術研修事業（日本での現地従業員の受入・教育制度）を活用したことを知った。「滞在費用等の一部を負担してもら

えることに加え、研修生及び受入れ側の指導者から提出されるレポートで技術習得の進捗状況を把握することができます。また、受入れ時の日本語研修も大変魅力的でした」

この制度を活用し、日本の親会社で現地従業員を受け入れ、設備の組立てや構造を学んでもらったことで、タイ現地法人で発生した生産設備のトラブルに迅速に対応できるようになったことに加え、日本で技術を学んだ現地従業員による指導を通じ、全体のスキルの底上げにもつながっている。また、日本で技術を学べることはモチベーションの向上にもつながっているという。



AOTS制度で機械メンテナンスを学んだ現地従業員

会社概要

所在地 インド
創業 2008年
事業内容 ホテル業、貸事務所業、日本製品のマーケティング及び販売業（日系企業との合併会社：飲食業（日本食・居酒屋））
従業員数 50名
（日系企業との合併会社：237名）

親会社概要

所在地 東京都墨田区
創業 1990年
事業内容 海外進出にかかるコンサルティング業（南アジア）／一般貨物運送事業、倉庫管理業、海外人材紹介業（国内）
従業員数 18名
主な進出国 インド、スリランカ

現地従業員に納得感のある評価制度の導入等により
定着率が大幅に向上

Hirohama India Pvt.,Ltd. （株式会社サブヒロハマコーポレーション）

Story's Point

1 納得感のある評価制度の実現により離職率が低下

▶ 現地法人が直面した課題

インド人は、他の従業員との評価の違いに敏感で、評価に対する納得感が低いとすぐにモチベーションが低下してしまい、一時は離職率が40%にまで及んだ。

▶ 課題解決のための取組み

評価項目を細分化し、きめ細かい評価を行うことで、従業員に納得感のある評価制度を実現。

▶ 取組みによる効果

従業員のモチベーションが向上し、離職率が10%まで低下。

2 幹部人材確保の取組み

▶ 現地法人が直面した課題

ヘッドハンティングした幹部人材はすぐに辞めてしまう傾向にあった。

▶ 課題解決のための取組み

現地企業から信頼のおける幹部人材を紹介してもらった。

▶ 取組みによる効果

信頼できる幹部人材を安定して確保。

成長力の高いインドに進出し、様々な事業を展開

株式会社サブヒロハマコーポレーションは、グループ企業の株式会社ヒロハマ（金属製缶のキャップメーカー）の物流部門を担うとともに、海外でホテル事業などを展開している。同社の代表を務める本多 康二郎 氏は、海外の進出先とし

て、経済成長が著しいインドを選択し、2008年に現地法人Hirohama India Pvt.,Ltd.を立ち上げた。

本多氏は、コワーキングスペースの運営から事業をスタートし、その後、レンタカーサービスやサービスアパートメントの運営へと、事業を転換していった。

2012年にはホテル事業を開始し、

グローバルに日本料理の店舗を展開している企業との合併で、自社ホテル内で日本食レストラン事業を立ち上げた。

納得感のある評価制度で 定着率が向上

インド人は、他の従業員との評価の違いに敏感で、評価に対する納



得感が低いとすぐにモチベーションが低下してしまうことに加え、愛社精神という概念もあまりないため、レストラン事業を始めた直後は離職率が40%にも及ぶなど、本多氏は早くも人材確保の課題に直面した。「レベルの高い日本食レストランで経験を積むと、すぐにホテルなどから引き抜かれてしまいます」

そこで着手したのが評価制度の改定だ。フロアスタッフ、キッチンスタッフ、マネジメントといったカテゴリごとに、74項目もの評価項目を作り上げた。項目ごとに○×をつけて上司と本人が評価し、最終的に日本人のマネージャーが面談して評価が決まる。



オープン前のスタッフミーティング

新たな評価制度によって現地従業員もモチベーションが高まったという。「毎年の評価が記録として残るため、どのようなスキルを身に付けてきたか、現状で不足しているスキルは何かが明確になり、やりがいも生まれます」

この取組みにより、離職率は40%から10%にまで低下した。

幹部人材の確保には 現地企業とのコネクションも重要

本多氏は、幹部人材の確保にも苦労したと振り返る。「ヘッドハンティングした幹部人材は、すぐに辞めてしまいました。現在、幹部人材で残っているのは、現地企業から紹介された人材と、生え抜きの人材だけです」。自身のスキルアップより職場環境や人間関係を重視する従業員は、企業からの紹介やコネクションを使って求職する傾向があるため、**現地企業から紹介を受けて採用した従業員は、長期雇用につながるが多い**



日本酒のプロモーションにも注力しているという。幹部人材の定着には現地企業とのコネクションは欠かせない。

本多氏は、現地のセミナーで出会った現地企業の経営者と意気投合し、出店エリアの相談や人材紹介の依頼等、現地でのビジネス拡大のため同社に協力してもらっているという。「州によって法律や習慣が異なり、民族ごとにネットワークが形成されているインドでの事業は、日系企業にとってハードルが高く、現地企業の協力が不可欠。信頼し合える現地の企業を見つける必要がありますが、セミナーへの参加はそうした現地企業探しの近道の一つです」と本多氏は語る。

会社概要

所在地 中国
創業 2016年
事業内容 射出成型用金型等製造業
(自動車部品・カメラ部品他)
従業員数 100名

親会社概要

所在地 神奈川県川崎市
創業 1951年
事業内容 射出成型用金型等製造業
(自動車部品・カメラ部品他)
従業員数 130名
主な進出国 中国、タイ、フィリピン

中国人にあわせた管理方法により 品質及び定着率を向上

昆山艾比塑膠模具有限公司 (株式会社エービー)

Story's Point

1 国民性を考慮した 管理方法により品質を向上

▶ 現地法人が直面した課題

中国人はだらかな人が多く、細部にこだわる金型製造にはあまり向かなかった。

▶ 課題解決のための取組み

大切な基本動作を極力単純化し繰り返し徹底することで、細部へこだわることの重要性に対する意識を高めた。

▶ 取組みによる効果

現地の金型技術を日本人のレベルに近づけることができた。

2 「シンプルな職場づくり」により 定着率が向上

▶ 現地法人が直面した課題

中国人は会社への帰属意識が弱く条件の良い会社があればすぐに転職してしまい定着しなかった。

▶ 課題解決のための取組み

給与体系をシンプルにして、成果を上げた従業員が高い給与をもらえるようにした。

▶ 取組みによる効果

わかりやすい給与体系で従業員も安心して働けるようになり定着率も上がった。

コストダウンのため、珠海、 昆山に成型工場、金型工場を 展開

昆山艾比塑膠模具有限公司の董事長を務める潘文都氏は、親会社の株式会社エービーで金型設計を手掛けてきたが、同社が2001年に中国に進出したのをきっかけに、中国のグループ企業の運営に関わるよう

になった。「中国進出にあたって、まずは初期投資があまり大きくない金型設計の現地法人を珠海に設立することになりました」

その後、上海に成型工場と金型工場を建設したが、人件費や家賃などのコスト上昇から上海の2工場を統合して昆山に移転、現在は珠海にも金型工場と成型工場を有している。

検査、確認を徹底して 技術レベルを向上

中国で金型を製造すると決めた時、多くの人は反対したという。「金型製造を中国人ができるわけがない」と言われました。確かに中国人はあまり細部にこだわらないため、精密な作業に加えて細部へのこだわりが必要な金型製造にはあまり向いてい



現地法人責任者からの ワンポイント アドバイス

基本動作である「検査と確認」を徹底することで、日本の技術レベルに近づけることができます。



工場内朝礼でも「検査・確認」を唱和

ないかもしれません。また、複雑な指示に従うことは苦手です」。そこで、潘氏は中国人の国民性に合わせ大切な基本動作を極力単純化し繰り返し徹底することで、意識を高め、定着を図った。

潘氏の取組みは、実にシンプルだ。「検査、検査、検査。確認、確認、確認。これを毎日の朝礼で唱和することで細部へこだわることの重要性に対する意識を高め、さらに実際の作業でも徹底させました」。検査・確認の徹底により、品質を向上・安定させ日本人の技術レベルに近づけることができたという。

経験者を中心に採用し 人材育成のコストを抑制

潘氏は設立当初の人材確保・育成の苦労を振り返る。

中国人は、すぐに条件の良い会社に転職してしまう。そこで潘氏は、現場の従業員については初心者から教えて転職されると損失が大きいため、仮に転職されても損失が抑えられるよう、ある程度の技術レベルを有する経験者を中心に採用することにしている。

ただし、ある程度の技術レベルのある経験者でも、当社の細部にこだわった精密な作業は困難であるため、中国人の国民性に合わせて、先述の基本動作の徹底などにより、人材育成に取り組んでいる。

幹部人材及び熟練技術者の 流出を防ぐ

潘氏は「シンプルな職場づくり」を意識しているという。

具体的には、従業員を成果のみで

シンプルに評価し、従業員ごとに設定した生産目標値を超えたら奨励金を出すようにしている。また、親会社の理解・協力のもと、会社の利益の3分の1を従業員に還元している。

「シンプルに、成果を上げている従業員に対して高い割合で還元するようにしています。頑張っただけで会社の利益を上げるよう成果を上げれば、シンプルに自分の収入が増え、モチベーション向上につながっています」

このような「シンプルな職場づくり」を意識したことで、当社の年間の離職者数は1名程度と、他社と比べて非常に低く推移しており、幹部人材で辞めた人はこれまで1人もいないという。



現地従業員を対象にした日本語勉強会