

中小企業動向 トピックス

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～

近年、中小企業の海外進出が進むなか、現地調査や拠点設置などの海外展開業務を担う人材、すなわち「グローバル人材」が必要とされています。日本公庫総合研究所では、グローバル人材を活用して海外展開に成功した中小企業10社の事例分析を行い、「中小企業のグローバル人材の確保と育成」というテーマでレポートを取りまとめました。

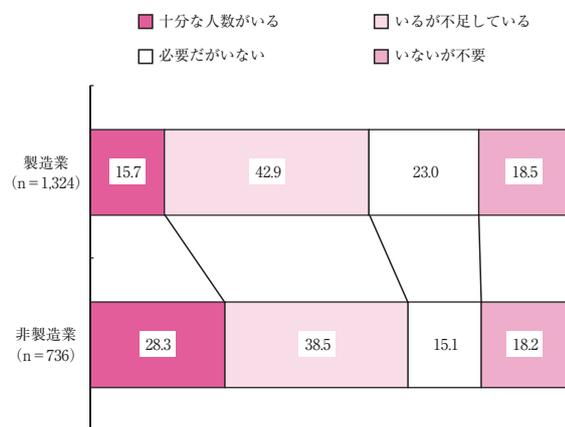
本号では、レポートのなかから中小企業の具体的な取り組み事例を用いて、中小企業がグローバル人材の確保と育成を成功させるためのポイントをご紹介します。

グローバル人材は不足

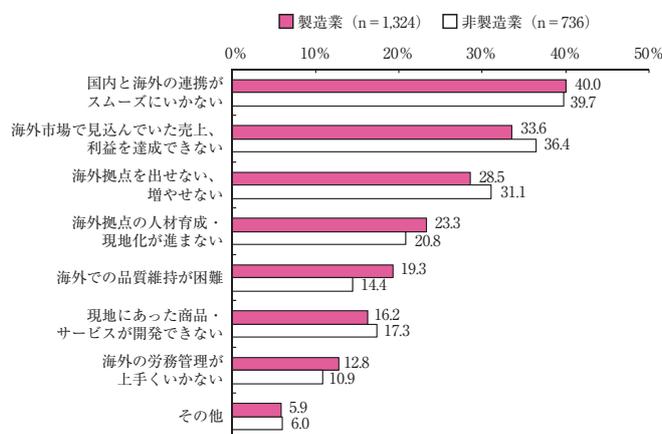
中小企業が海外展開を推進していくには、進出候補地域の情報を入手・分析して、拠点設立などを実行できる人材、すなわち海外展開を担う「グローバル人材」が社長の他にも必要となります。しかし、海外での経験がなく、人的資源も限られる中小企業では、そうしたグローバル人材は総じて不足しています（図表-1）。このため、「国内と海外の連携がスムーズにいかない」「海外市場で見込んでいた売上・利益を達成できない」「海外拠点を出不せない、増やせない」などの問題につながっています（図表-2）。人材の量的・質的な不足が中小企業の海外展開の足かせとなっているのです。

それでは、海外展開を行っている中小企業では、どのようにグローバル人材を確保、育成しているのでしょうか。以下では、それぞれについてみていきましょう。

図表-1 海外展開するために必要なグローバル人材の有無



図表-2 グローバル人材がいない・不足していることによる影響



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」（2012年3月）

（注）グローバル人材の定義は「語学力、海外在住・勤務経験等を有する日本人もしくは外国人」であり、本稿のグローバル人材の定義とは異なる。

グローバル人材を確保するには新規採用が有効

海外展開を行っている事例企業では、海外での業務経験や留学経験がある日本人、あるいは日本での業務経験や留学経験がある外国人が海外展開を加速させていました。しかし、はじめて海外展開を行う中小企業においては、そういった人材が社内にいることはまれです。

そこで、海外展開に向けてグローバル人材を確保するにあたり、新たに外部から人材を採用することは有効な手段となります。その方法は、①海外進出先等の取引先の人材を採用する、②人づてに紹介を受ける、③日本への留学生を採用する、④自社のホームページ等で直接募集する、⑤人材紹介会社を活用する、という5つのルートがありました。

①海外進出先等の取引先の人材を採用する

- 「当社のフィリピン工場の立ち上げを支援した公認会計士と懇意となり、当社にスカウト。現在では同人が当社の事業企画室長を務めている」(G社)
- 「取引先であった大企業のマネージャーを、同社での定年退職を機に採用した」(H社)

②人づてに紹介を受ける

- 「ベトナムの大学に留学していた友人の娘が、大学卒業後、当社に入社した」(J社)

③日本への留学生を採用する

- 「社長と交友関係のある大学教授の紹介により、留学生を採用した。学生生活を長時間、指導した教授による紹介は、信頼できる人材の確保につながっている」(E社)
- 「海外からインターンシップを9人受け入れたことがあるが、そのうち、7人を採用した」(D社)
- 「展示会や国際フォーラムに出展する際に、現地の大学教授らと知り合い、日系企業での就職に興味を持つ学生を推薦・紹介してもらっている」(C社)

④自社のホームページ等で直接募集する

- 「英語、中国語、フランス語などの多言語で自社ホームページを作成し、全世界向けに情報発信を行っている。フランス人を採用した際は、ホームページ経由で応募があったものである」(B社)

⑤人材紹介会社を活用する

- 「人材紹介会社に依頼し、海外拠点における責任者を中途採用した」(I社)

グローバル人材の抜擢には能力、適性を見極める

グローバル人材を確保するにあたっては、新たに採用を行うのではなく、社内の人材を抜擢する方法も採られています。能力や性格などの人柄が事前に分かっているため、リスクを軽減するうえでは有効な手段といえます。ただし、抜擢するにあたっては、その人材の能力や適性が海外業務に向いているか見極めることが重要となります。

能力面では、語学力を必須としていない事例企業が多いことが特徴です。むしろ、経営者としての能力、粘り強く問題を解決していく能力、技術に精通し、現地法人でも指導できる能力を重視しています。適性面では、失敗にもめげない、何事にも前向きな性格の人材を抜擢している事例企業が多いことが特徴です。海外では予期しない出来事も起こります。起業家精神を持って楽しんで業務を行えることが大切になるのです。

能力面

- 「前向きな姿勢と素早い行動力を持った人材を、拠点立ち上げを担うことのできる人材として抜擢した」(F社)
- 「各工程のリーダークラスで、技術力だけではなく現地で教える力がある人材を現地に派遣している」(H社)

適性面

- 「物怖じせず新しい文化を受け入れる気質の人材を事業計画策定・現地調査担当者として抜擢した」(C社)
- 「たとえ失敗してもふさぎこむこと無く、再度前向きにチャレンジできる人材を技術指導者として派遣している」(G社)

実務経験がグローバル人材育成の近道

今後の海外展開に向けてグローバル人材を育成したり、抜擢した人材を活用したりするためには、人材育成に取り組むことが必要になります。しかし、中小企業では、従業員数がそもそも少なく、研修・教育に割く時間や余力があまりありません。その方法がわからないという中小企業も多いと考えられます。体系的な計画に基づいた人材育成を実施することは難しいのが実情です。

海外展開に積極的な事例企業であっても、それは同様です。むしろ、海外業務経験を積むことがグローバル人材育成の近道、と考える企業が多数です。具体的には、①個人に仕事と裁量権を与える、②組織的に海外展開を進める、③海外展開に向けた風土づくりを行う、などで人材育成やスキルアップに取り組んでいます。

①個人に仕事と裁量権を与える

- 「海外業務経験のない人材に、海外展開候補国を1カ国担当させ、現地調査や販路開拓を社長とともに実施している」(F社)
- 「海外業務経験のない人材に、進出候補先である国に滞在させ、事業計画の策定、販路の開拓など難易度の高い業務に取り組ませた」(C社)

②組織的に海外展開を進める（海外展開経験のある人材とともに働く）

- 「海外拠点が安定して運営できるようになったのち、派遣する人員を交代させ、日本から海外経験のない人材を派遣している」(G社)
- 「次世代のグローバル人材としての育成を目的に、若手社員を海外に派遣してOJTで業務を学ばせている」(C社、D社)

③海外展開に向けた風土づくりをする（心理的な抵抗感の軽減）

- 「朝礼時に、全従業員が持ち回りで英語のスピーチを行っている」(A社)
- 「社内で定期的に英語塾を開催している」(F社)
- 「様々な人材を海外拠点に積極的に出張させることで、国内出張の延長に海外出張があるという位置づけにしている」(F社、H社)

グローバル人材を活用するうえでのポイント

以上、グローバル人材の確保と育成を実践している中小企業の特徴をみてきました。最後に、グローバル人材を活用するためのポイントについて考えてみましょう。

事例企業の取り組みからは、①ビジョンや理念、全社方針を共有する、②人物像を明確化する、③採用ルートの多角化と人材の質を担保する、④抜擢に対するリスクマネジメントを行う、の4点を指摘することができます。

①ビジョンや理念、全社方針を共有する：

経営方針や理念、全社方針を共有することが最も重要です。

- 「経営方針の摺り合わせを行わないまま中途採用者を現地トップに据えたが、同人が短期的な業績を追求するあまり、日本本社の統制が利かなくなった」

②人物像を明確化する：

自社において必要な職務は何か、採用・抜擢しようとしている人材の持つ経験・スキルがその職務に有効か、価値観や考え方が社風に合うか、などを検討することが必要です。

- 「当社が必要とする人材と人材紹介会社を通して紹介を受けた人材にミスマッチがあったため、現地に派遣してもすぐ辞めてしまうなどの問題があった」（I社）

③採用ルートの多角化と人材の質を担保する：

新規の人材を採用する際は、採用ルートを多角化すると共に、人材の質を担保する仕組みが必要です。

- 「中途採用にあたっては、経営陣の日本でのネットワークのほか、進出先での取引先など海外展開でできたネットワークを活用するのが有効である」（G社）

④抜擢に対するリスクマネジメントを行う：

リスクマネジメントや失敗の許容される環境づくりをあわせて実施することが重要です。

- 「現地法人立ち上げにかかる費用と、失敗時に発生するリスクを見定めたうえで、本社の経営に大きな影響を与えない範囲で海外進出を行っている」（C社）
- 「各国担当者が過度に委縮することなく、難しい業務に挑戦できるよう、海外展開に関する最終意思決定者や責任者は社長自身であることを明言している」（F社）

高い経済成長や人口の増加を背景に海外が消費地としての魅力を高めています。中小企業も自社の成長のために海外展開を進展させていくものと考えられます。本稿で紹介したように、さまざまな工夫によってリスクを抑えつつグローバル人材を確保、育成することが海外展開を加速させるはずです。
(松井 雄史)

〈注〉本稿は、日本政策金融公庫総合研究所がみずほ情報総研（株）に委託して行った共同研究の結果を再構成したものです。共同研究の詳細については、日本政策金融公庫総合研究所発行の「日本公庫総研レポート」No.2013-7「中小企業のグローバル人材の確保と育成」（2013年11月）をご参照下さい。

ホームページ https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ～ホームページ <http://www.jfc.go.jp/> ～