

外国人材が 日本で働くことの 魅力を発信する

多様な人材・働き方ができる
ダイバーシティの環境づくりが必要

神奈川大学 経営学部 国際経営学科
教授 湯川 恵子 氏



厚生労働省が8月末に発表した人口動態統計によると、2023年1～6月の出生数は前年同期比3.6%減の37万1,052人(外国人を含む速報値)と、2年連続の40万人割れで2000年以降最少となった。死亡数は2.6%増の79万7,716人で、出生数から死亡数を引いた自然増減は△42万6,664人。減少幅は前年同期から3万4,393人拡大した。

国立社会保障・人口問題研究所(社人研)が4月に公表した将来推計人口では、2023年の出生数(中位推計)は76万2,000人(外国人含む)と予測され、2023年上期の減少率が下期も継続すれば通年で約77万人となり、ほぼ推計どおりになる。

また、社人研が発表している2023年の低位推計では2050年の出生数は48万9,000人となっている。総人口に占める65歳以上の高齢者の割合を示す高齢化率は38.4%に

なる。

深刻なのが、生産年齢人口の減少だ。2022年1月時点で7,496万人だった生産年齢人口(総務省調査)は、社人研の中位推計によると2050年に5,540万と1/4以上減少する。

こうした中で政府は「外国人材の受け入れ・共生に関する関係閣僚会議」で、外国人材を適正に受け入れる方策を検討。その中で、約30年にわたり外国人材の受け入れ経路となってきた「技能実習制度を見直す」としている。生産年齢人口が急激に減少する日本の労働市場に外国人材を今後どのようにして確保し育成するか、抜本的な見直しが求められている。

長年、中小企業を中心に外国人材の活用の実態を調査し、外国人材の日本企業への適応促進に関する研究に取り組んでいる神奈川大学経営学部国際経営学科の湯川恵子教授に話を聞いた。

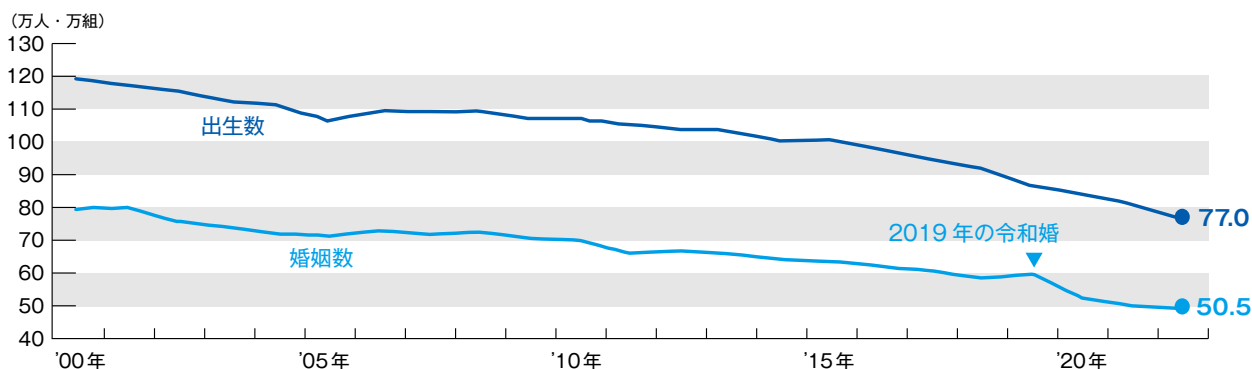
■「どうしたら生き生きと仕事ができるか」を考える

—湯川教授は2011年頃からものづくり産業における技能伝承システムを研究し、工作機械産業における熟練技能の技術への転換による人材育成システムの提案、地域成長戦略のための新しい生産ネットワーク構造のデザイン

などの研究、熟練技能を必要とする専門的人材育成を組織的に行うための制度設計に関する研究に取り組んできました。これまでの研究の経緯をご紹介します。

湯川恵子教授(以下、姓のみ) “経営”の語源は“やりくりすること”です。組織にたずさわる人々が、どうしたら生き生きと仕事ができるかを考え、“やりくり”していくことが“経営”

● 出生数・婚姻数の推移



出所：厚生労働省「人口動態統計」

です。経営学は「人間の学問」などといわれるように、人によって成果をあげるための学問だと思えます。ですので、会社の利益を考えると同時に、数字に表れてこない仕事の満足度ややる気などについても扱います。

中でも私が研究テーマにしているのは、「経営組織の持続可能性」についてです。会社が長生きできるか否かは、そこで働く人々が生き生きと仕事ができるか否かにかかっています。大事なことはチームワークとリーダーシップ。一人では不可能な仕事も共同作業によって可能になります。そんな中で日本の強みであるものづくり産業に着目し、「熟練技能の伝承」という側面から経営組織の持続可能性を考えました。

たまたま日本工作機械工業会のご協力をいただくことができ、工作機械産業を調査する機会に恵まれ、効率的かつ加速的に高度熟練技能を備えた人材育成のためのプログラム構築に着手しました。調査ではマシニングセンタの加工作業に重みづけを行い、どのような時期にどのような作業をどのような方法で教育していくと人材育成が加速化されるか、熟練技能の可視化、すなわち技術への置換可能性によって明らかにしようとしてきました。

結果、「OJTでの教育が効率的な作業群」「Off-JTでの教育が可能な作業群」「熟練技能のまま伝承する高度熟練技能群」に分類し、人材育成加速化のカギを握るOff-JTの有効活用の指針を提示するとともに「熟練技能として存続する作業」、すなわち日本の競争優位性としての高度熟練技能の存在を明確にしました。

他方で、熟練技能を機械化、文書化、データベース化などによってモデル化することで技能伝承の問題に対処しようとする試みについて、機械に置き換えることで他国の模倣を招くというデメリットを指摘した評論が必ずしも正しくないことも明らかにしました。

■ 「ゆるやかな標準化」を模索

——外国人材の活用についても提言されています。

湯川 それらの経験から、ものづくり企業が地方・地域に立地しながらグローバルな生産環境の中で、製品の付加価値創出の意味で地理的距離のへだたりを超越できるような新しい生産ネットワーク構造のデザインを文理融合型の研究手法により試みました。

先進事例分析をベースに成功要因や駆動因子の関係をモデル化し、経営資源マップを構築。特に「ヒト」に関する資源要素を構造的にとらえることで、「ヒト」の育成・教育についての有効な指針を見つけ、その後は専門の人材育成を組織横断的に行うことができるのか、できるのであればどのようにアプローチすべきか、という視点でグローバル時代のものづくり技能人材育成における「ゆるやかな標準化」を模索しました。

専門性の高い現場では企業間の壁が高く標準化には大変な困難があります。ドイツはIndustry 4.0を掲げ、国をあげて世界標準化に取り組んでいます。人材育成分野でのゆるやかな標準化を模索することは、日本の独自性を発揮できる分野になると考えました。日本固有の「生産文化」を意識した人材育成のモデルを国際比較分析することで、日本の生産文化が競争優位性の源泉になりうると思えまし

プロフィール

湯川 恵子 (ゆかわ・けいこ)

神奈川大学経営学部国際経営学科 教授。神奈川大学大学院経営学研究科 博士課程修了後、北海道工業大学 (現・北海道科学大学) 未来デザイン学部人間社会学科 准教授、神奈川大学経営学部国際経営学科 准教授を経て2022年に現職。

た。

そうした経緯により、生産年齢人口の減少という現実の中では多様な人材が求められていると考え、外国人材の積極的な活用をどのように進めていけば良いのか、それをサポートする観点から、日本企業での高度外国人材の活用促進を研究するようになりました。

■ 技能実習制度の矛盾

——外国人技能実習制度の見直しがはじまっていますが、どのようにお考えですか。

湯川 外国人技能実習制度は、日本で培われた技能・技術・知識を開発途上地域などへ移転することによって、当該地域などの経済発展を担う「人づくり」に寄与することを目的としています。外国人と雇用関係を結び、出身国において習得が困難な技能などの習得・習熟・熟達をはかるというのが本来の趣旨でした。

2017年には「外国人の技能実習の適正な実施および技能実習生の保護に関する法律」(技能実習法)が施行され、管理団体は許可制、実習実施者は届け出制、技能実習計画・認定制に変更となりました。優良な管理団体・実習実施者は技能実習3号(4~5年目)を受け入れることができ、特定技能制度も始まって、受入人数の拡充が許可されました。技能実習制度の実態は単純労働分野の人手不足を補うもので、国際貢献は有名無実になっていました。受入企業による賃金不払いや技能実習生の失踪といった問題も顕在化し、技能実習制度の廃止、見直し議論が活発になっていきました。

生産年齢人口が減少する日本の労働市場で外国人材を今後どのようにして確保し育成するのか、抜本的な見直しが求められています。

■ 人材確保と人材育成を目的とする新たな制度の創設

——他国でも実習生の受入が活発に行われています。その中で日本に来てもらうためには、より慎重な対応が必要ですね。

湯川 私も中小製造業の現場を歩く中で、人材育成を通じた「国際貢献」を掲げながら、「働き手」に重きを置き、建前と実態に乖離があると感じています。「お金を稼ぐため」に来日する実習生も少なくありません。結果として、消息不明になったり、犯罪に巻き込まれてしまう例もあります。日本で働きたいという本質的な魅力をつくらないと、日本よりも稼げる韓国、台湾などに移動してしまいます。そのためにも「人材確保と人材育成を目的とする新たな制度の創設を検討すべき」とする政府の姿勢は間違っていないと思います。

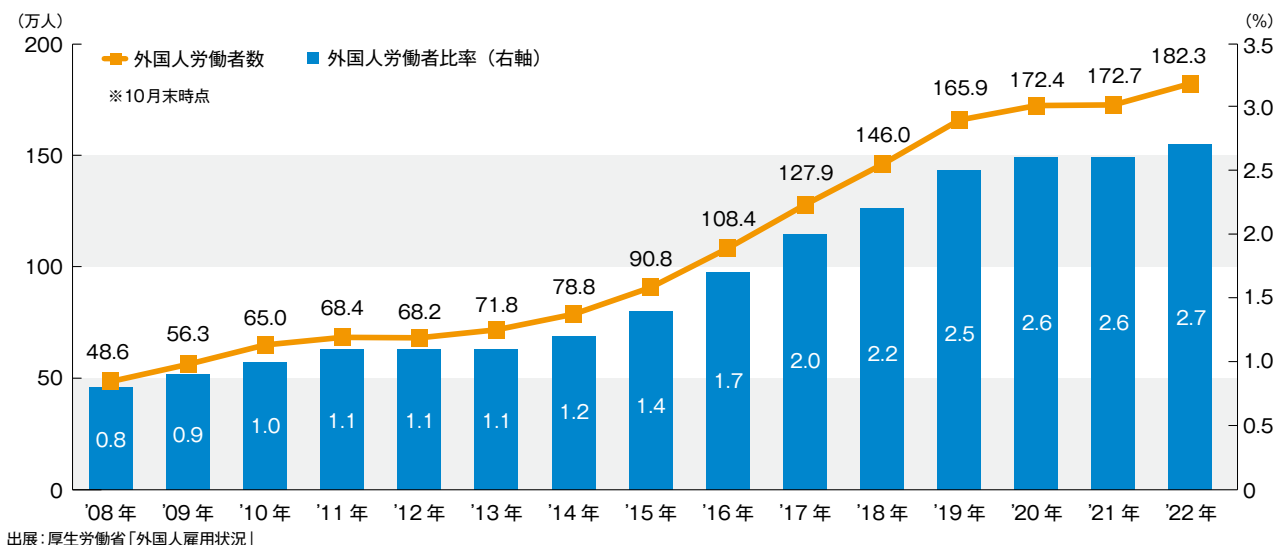
しかし、その先にある日本の労働市場をどのような将来ビジョンを持ってかじ取りするのかという視点も大変重要と考えます。

■ ダイバーシティが解決の糸口

——日本企業もダイバーシティに対応する必要があるとお考えですか。

湯川 ダイバーシティは重要なキーワードになると思います。昨年8月に「ものづくり日本会議」主催で開催された

● 外国人労働者数と外国人労働者比率



『多様な人材・働き方』——高度外国人材活用のすすめ」というパネルディスカッションのモデレーターを務め、高度人材が活躍している企業の経営者、高度人材を紹介する会社の経営者とお話する機会をいただきました。みなさま様に高度外国人材の積極的な活用が必要との認識をお持ちでした。そうした企業は永住権の取得も可能な高度外国人材を積極的に採用していました。

日本人と外国人の割合が同率になったある企業では期限付きの技能実習生ではなく、高度外国人材の採用に乗り出しています。国籍に関係なく適任者を会社幹部に登用し、国の制度改革を先取りしていました。彼らは海外、もしくは日本の大学や大学院を卒業し、専門的な知識や技術を備えているだけでなく、日本語能力もN3以上ということです。マイホームを建て家族と日本で生活する外国人材もあり、企業にとってなくてはならない人材になっているようです。日本の治安や教育水準は、外国人が日本で生活するうえで大きな魅力だと話していました。

■ 多様な人材・働き方を考えた外国人材の活用

——ただ、そうした例はまだ少なく、とりわけ中小企業では「3K」のイメージが強い溶接や塗装など、日本人が嫌がる職場で働く外国人労働者を必要としているように思います。

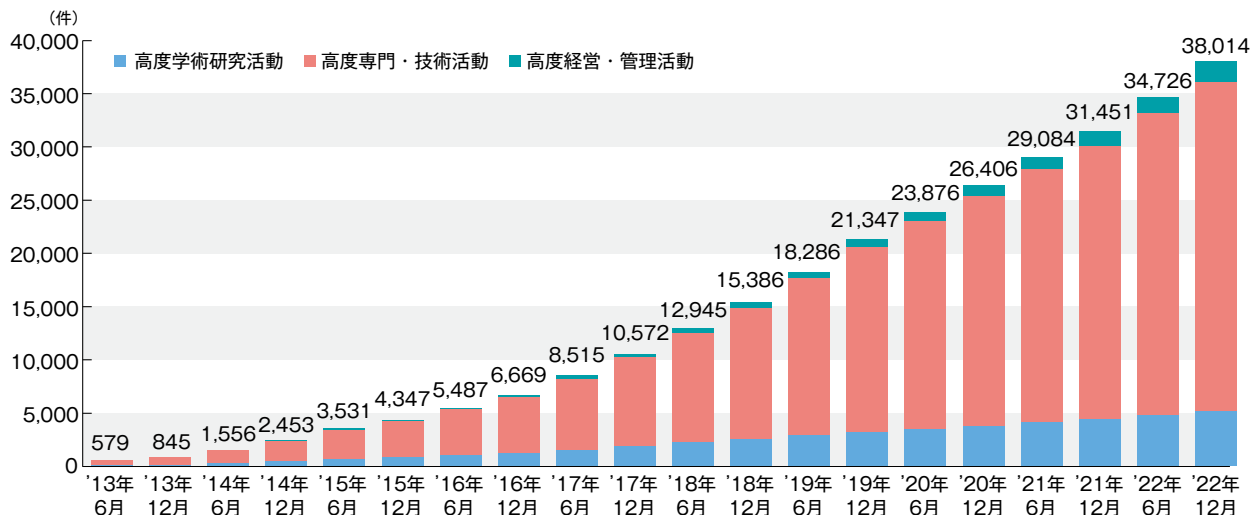
湯川 製造業のみならず、農業、水産業、介護、飲食といった分野でも、多くは人手不足を補うためにワーカーとして外国人労働者を必要としています。ワーカー、スキルド

ワーカー、テクニシャン、エンジニアというように「多様な人材・働き方」を考えた外国人材の活用を考えた制度、仕組みを考える必要があると思います。

ただ、どんな場合でも外国人材が「日本で働くことの価値」を日本が示さなければいけないと思います。私は「グローバル時代の地域経営研究 地域資源を生かした持続可能なまちづくりの理論と実践」というテーマで研究するとともに、住まいのある地域の町興しにも関わっています。持続可能なまちづくりの可能性を地域独自の経営資源＝“地域資源”の視点から考察することで、地域の新しい枠組みを提供するという考えです。その手法と同様に持続可能な日本をつくり上げるために、日本の生産文化そのものを資源として考え、外国人材が働きやすい、働きたいと思える国にしていく必要があります。私たちが考え方を変えなければなりません。

冒頭で申し上げたように“経営”の語源は“やりくりすること”。組織にたずさわる人々が、どうしたら生き生きと仕事ができるかを考え、やりくりしていくことが“経営”です。ですから会社に限らず学校、病院、地域社会など、人が集まるところには“経営”が必ず存在します。外国人材が「魅力」と感じる「日本」、そして「企業」を目指すためにダイバーシティ化していくことが肝要なのかもしれません。外国人材活用による日本企業のダイバーシティ化の先に、海外展開によってビジネスチャンスを広げることができたという好事例も出始めています。外国人材を通じて日本企業がグローバル化に乗り出すチャンスを得られるという発想の転換が今後、起こると良いですね。

● 高度人材の認定件数(累計)の推移



出展：出入国在留管理庁「高度人材ポイント制の認定件数(累計)の推移」