

研究ノート

新型コロナウイルスがもたらすアジアでの「人の現地化」の可能性 —日本・アジア中小企業経営者の報告から導き出された仮説—

兼村 智也

A Possibility of the “Localization of Human Resource Management” in Asia after the
COVID-19 Pandemic:

A Hypothesis Derived from the Reports of Japanese and Asian SMEs Presidents

KANEMURA Tomoya

要 旨

新型コロナウイルスに立ち向かう中小企業の戦略に共通してあるのが雇用の維持である。これはアジアの日系・現地中小企業へ広がっており、雇用調整をとる他の外資系企業の経営スタイルと異なる。本稿では、ここから2つの仮説を導き出している。1つは、コロナ禍は、雇いを維持する・長期的・安定的な経営が見込まれる日系中小企業への現地での評価を高めるのではないかと、2つは、その結果、コロナ禍は現地で人の定着を進め、一方で日本人の駐在・往来が困難になるなか、現地人を活用せざるを得なくなる。すなわち進出中小企業の長年の経営課題であった「人の現地化」の解決をもたらすのではないかと。この仮説を検証することが今後の研究課題となる。

キーワード

人の現地化 新型コロナウイルス 中小企業 アジア 雇用の維持

目 次

- I. はじめに
- II. 危機克服戦略に共通する考え・経営スタイル
- III. 導き出された仮説

注

文献

I. はじめに

新型コロナによる企業への影響が深刻化している。とりわけ経営基盤の脆弱な中小企業への影響が大きい。その日本国内の中小企業、そして同様の影響を受けるアジアの中小企業はどのような対応をみせているのか。そうした問題意識から筆者が理事を務める特定非営利法人・アジア中小企業協力機構(通称: ICOSA)で、この夏、5回にわたって「新型コロナウイルスに立ち向かう日本・アジアの中小企業」というテーマでセミナーを開催した^{注1}。

本稿では、同セミナーで経営者から報告された日本・アジアの中小企業の対応策を踏まえ、そこに共通してみられる考えや経営スタイルを見出し、それにより今後のビジネスがどのように変わるのかを、コロナ禍がもたらすプラスの側面に注視しながら今後の研究に向けた仮説として提示していく。

II. 危機克服戦略に共通する考え・経営スタイル

1. コロナ禍に立ち向かう中小企業の戦略

10月に公表された日銀短観(日本銀行・全国企業短期経済観測調査)によると、第2・四半期(7-9月)は「緊急事態宣言」の発令で経済活動が停滞した前期に比べ、製造業・非製造業とも回復傾向がみられている。ただし、地域経済を支える中小企業については大企業に比べて回復のテンポが遅い。さらに民間調査機関である(株)東京商工リサーチによれば、2020年1月~8月の休廃業・解散した企業は35,816社、これは前年同期比で23.9%の増加となっている。このペースが続くと年間53,000社を突破し、これまで最多だった2018年(46,724社)を大幅に上回ることになる¹⁾。コロナ禍で休廃業・解散に追い込まれた大企業は筆者の知る限りみられないことから、そのほとんどは中小企業であろう。

ただし、すべての中小企業が経営を後退させているわけではない。戦略的にコロナ禍と闘っている中小企業も少なくない。その際、戦略の柱となっているのは「市場開拓」「資金確保」「人材・組織強化」の3

つである²⁾。「市場開拓」について、コロナ禍によって生じた新需要に対応する、例えば、医療・感染防止分野への参入や海外から国内、国内から地域に回帰した需要分野への参入などである。これにより、コロナ禍以前の平均的売上を上回る中小企業すらある。

「資金確保」についても、もともと低金利のうえに、さらに低い金利で借入できる調達環境にある。こうした環境を活かし、キャッシュを潤沢に保有することで資金ショートしない状況を生み出している。

さらに「人材・組織強化」について、受注が減少した、時間的に余裕があるこの時期にしかできない育成・訓練に取り組んでいる。例えば、多能工の育成や「3密」をつくらない、少人数でオペレーションできる設備の運転・管理への挑戦などである。

2. 雇用維持の必要性・重要性

そして、これら3つの戦略のいずれにも共通するのは人である。「コストダウン活動や市場開拓にはどうしても人材が必要で、人を切ることはできない」³⁾とのコメントにみるように人がいなければ何も始まらない。「市場開拓」だけでなく、それに必要な「人材・組織強化」にも人がいることが前提になる。「資金確保」についても従業員の給料の支払いにあてられる部分も少なくない。つまり、この3つの戦略を実行していくうえで人、雇用の維持が前提になっている。実際、中小企業家同友会全国協議会(以下、中同協とする)^{注2}が実施したアンケート調査によると、「経営上の力点」として「人材確保」を指摘する企業が全体の40%近くにのぼり、「市場開拓」にあたる「新規受注の確保」「付加価値の増大」や「人材・組織強化」にあたる「社員教育」に次いで多くなっている(図1)。雇用調整が行われても不思議ではないコロナ禍の時期であるにもかかわらず、これほど多くの企業が雇用の維持を重要と考えているのである。

もちろん「事業活動の縮小を余儀なくされた結果、従業員の一部休業や解雇措置を取らざるを得ない事例が続出している」⁴⁾との指摘もある。業種や業態、あるいは規模によって雇用維持が困難な企業もあるが、このセミナーで報告した企業は、外食や旅館・宿泊など接触型・消費者向け産業に比べれば、影響が小さい非接触型・企業向けの製造業であったこと

もあり、経営危機のなかでの雇用の維持の必要性・重要性について共通した認識がみられた。前記以外にも折角、育成した、あるいは育成中の人材を手放すことの方が、一時の経費負担拡大よりも将来的な痛手が大きいという見方もできる。

こうした経済的理由の他に、非経済的な理由もある。(株)ヒロハマの会長であり、中同協会長も務める広浜泰久氏によれば「東日本大震災などで経営状況が悪化した際、従業員を解雇して失業保険を取得させ、回復後に再雇用しようとする企業がみられた。しかし、その際、従業員が戻ってこないことが明らかになっている。やはり苦しいながらも雇用を守り、全社一丸で苦境を乗り越えた企業がその先の復興を果たしている。そのため中同協としても会員企業に雇用の維持を呼びかけている」という。「今回のコロナ危機が収束しても、一度解雇された従業員の職場復帰が見込める可能性は極めて低い」⁵⁾のである。

モノ、カネ、情報といった経営資源に限界がある中小企業にとって、その潜在力が期待できるのは間違いなく人であり、人のもつ可能性を最大限に活かすことこそが危機突破の原動力になる。それが可能になるのは、人(従業員)は血のかよった、感情をもった「経営資源」だからではないだろうか。経営が苦しいときでも雇用が維持されれば、労使間の信頼関係が形成・強化され、従業員もその恩や期待に応え

ようとするモチベーションが高まる。それが復活の原動力になることは言うまでもない。諸々の限界を抱える中小企業が困難を乗り越えるには労使が「運命共同体」として一丸となることが困難を乗り越えること、それがその後の回復・飛躍につながる前提条件となる。その点、「人は損益計算上の費用ではなく貸借対照表上の自己資本だ。リーマンショック後の企業を分けたのは、人を費用として切ったか、自己資本と考え蓄積したかだ」⁶⁾というコメントにもあるように、「従業員をコストとして切り捨てず、自己資本として蓄積する人間尊重の経営姿勢こそが中小企業の危機突破の根幹となっている」⁷⁾のである。

3. アジアに広がる雇用維持の取り組み

そのなかで興味深いのは、こうした中小企業の雇用維持の取り組みが国内だけでなく進出先のアジアでもみられるようになってきていることである。(株)リード技研は2015年、ベトナムに進出した。このベトナム工場は日本本社で研修をつんだ技術者を中心に6名の現地従業員が勤務している。同工場は日本本社の外注加工先としての位置づけにあるが、コロナによって物流が止まることで日本からのモノの移動がストップした。これにより現地での仕事がなくなったが、それでも日本本社から給料の70%を支払うこ

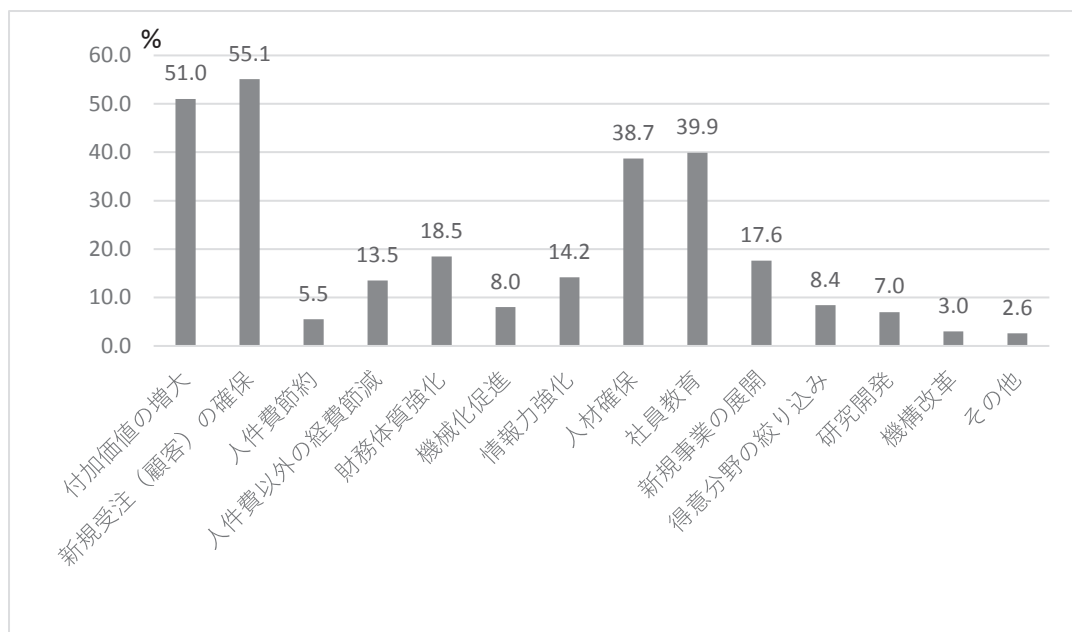


図1. 経営上の力点

(出所) 中小企業家同友会景況調査(2020年4~6月期、回答企業数1,068社)

とにより現地従業員の雇用を維持している。

日系のみならず、現地企業でも同様の取り組みがみられる。スリランカのみダヤ・セラミック社は、2020年3月から2ヶ月半続いた政府の厳格なロックダウンに伴う操業停止により、大きな経済的損失を被った。しかし、ランニングコストの削減など可能な限りの対策を講じることで、一人も解雇せず、ロックダウン中でも就業許可を得て働いた従業員には追加手当てを支払い、自宅待機となった従業員にも少なくとも給与の半分を支払ったという^{注4}。

このように雇用を維持する経営がアジアの日系企業、そして現地企業にもみられる。そもそも多くのアジアの国は戦前、欧米列強の植民地支配下に置かれて、また戦後も欧米系を始めとする外資系企業の進出地となってきた歴史をもつ。これら外資系企業は本国親会社(投資元)の意向もあって短期での利益を追求する。そのため、経営危機に直面した際の常套手段は迅速に収支改善が図れる「事業縮小」や「撤退」といったリストラである。これに伴い工場や設備も閉鎖・撤収し、人(従業員)もモノ(工場・設備)同様の「コスト」とみなされ、整理の対象となる。

こうした外資系企業と歴史的・文化的につながりの深い現地企業の経営スタイルもこれに近い。そのなかでなぜ雇用を維持する経営、つまり「資本」とみなすような経営が現地企業にみられるようになったのか。それは日本企業の危機後の成長をみるにつけ、その優れた点を導入しようとする経営者が現地企業に出始めているためである。前記のスリランカ企業の経営者もその一人で、危機後の復興需要への日本企業の対応は早く、しかも以前よりも競争力を高めてくる。それは危機であっても雇用維持に努め、従業員教育に力を入れ、次の需要に備えているからである。石油危機後の省エネ車、低燃費車を引っ提げての自動車産業の台頭はその典型例である。この経営者は日本に駐在した経験をもつが、この間にこうした日本企業の経営を学習し、自国の風土になじまない英国式のやり方から転換していったのである。

Ⅲ. 導き出された仮説

1. 変わる日系中小企業への評価

こうした経営スタイルが日系企業のみならず現地

企業に広まっていけば、現地従業員の就労意識や行動も変わっていく可能性がある。アジアにおいて日系中小企業は良質な現地人材の確保に苦戦している^{注4}。理由は他の外資系企業に比べ、昇進昇格のスピードが遅いからである。短期の利益を追求する外資系企業は現地の事情を熟知し、人件費も安い現地人に経営を任せる場合が少なくない。いわゆる「人の現地化」を積極的に進める。現地人からみると、早くから責任ある職位に就くことができる、成果に応じた報酬も支払われるなど昇給昇格の面において魅力的な就労環境となっている。しかし成果がでない場合はもちろん、今回のコロナ禍のように経営責任によるものではない場合でも、まさきき整理の対象になる。そうしたデメリットもあり、これまでも同様の経営危機はあったが、それでも魅力が維持されたのは経済発展が顕著なアジアの国では復興需要の立ち直りも早く、再就職する機会に恵まれていたからである。

一方、日系企業は雇用を大切にす、短期的な成果は求めないが、昇給昇格のスピードは劣り、現地人材にとって必ずしも魅力的な就労環境ではなかった。しかし今回の場合、コロナ禍が雇用を維持する、人を大切にする日系企業への評価を高めていくのではないだろうか。もちろん過去にも同様の機会があった。「1997年のアジア通貨危機のなかで、現地の日本企業は売上の大幅なダウンなど苦しい状況に直面したが、従業員を解雇することは極力さげようと努力した。そういうことで、日本企業の雇用は安定しているという評価を得た」こともある。しかし今回との違いは同危機では国・地域が限定的であったことに加えて、こうした取り組みを日本側があまりPRしなかったため⁸⁾、その評価が広く認知されなかった。加えて今回は、これまでの単なる経済危機と違い、相手が見えないウイルスである。その回復の見通しは未だ立っていない。そうしたなか事例でみたように、現地企業の対策が奏功しはじめ、雇用を維持する企業とそうでない企業との差が出始めている。前記したリード技研はベトナム進出の他、JICAプロジェクト「電動アシスト自転車生産支援」をミャンマーで行っている。ここでは現地企業から派遣された技術者を指導する役割を担っているが、今回のコロナ禍のなかで彼らの給料はその派遣元企業から支給されていない模様である。

以上のことから、今回のコロナ禍が雇用を維持し、

人を大切にして長期的・安定的な経営が見込まれる日系企業への評価を高めるのではないかという仮説が生まれる【仮説1】。

2. 進む「人の現地化」

これは長年、進出日系中小企業が抱える「人の現地化」という経営課題を解決するのではないかという仮説にもつながる【仮説2】。中小企業の場合、アジアに進出しても、技術、経営の両面で日本人の駐在が不可欠であり、その役割を現地人に任せるまでに至っていない。「人の現地化」が進まない理由として、まず現地側にある「現地人の仕事に対する就労意識」が指摘される。具体的には「自分勝手な転職や離職」「仕事への自主性や積極性の欠如」「無責任」などである⁹⁾。特に、昇進昇格や報酬面で劣る日系企業では人の入れ替わりが激しく、なかなか人が定着しない。その結果、長期的な発展につながる人材育成が難しい環境にあるが、今回のコロナ禍で、短期メリット(早い昇給昇格)よりも長期のメリット(雇用の維持)が評価される、すなわち【仮説1】が正しいければ、彼らの就労意識や行動にも変化がみられ、その結果、日系中小企業への定着が促進されるのではないだろうか。

その一方、「人の現地化」が進まないのは現地側の理由だけではない。日本側にもその原因はある。「人の現地化」が進むほど、現地での業績が高まること明らかになっているが¹⁰⁾、その必要性・重要性は認識しつつも、本気になって現地に任せる「覚悟」が日系中小企業側にあったかどうかは疑問である。日本の中小企業のなかには第三者に任せる、彼らを経営スタッフに取り入れることを好まず、すべて自身が掌握したがる経営者が、特に中高年層に少なくない¹¹⁾。しかし、今回のコロナ禍で日本との人の往来が難しくなっており、日系企業側も「好き嫌い」の問題ではなく「やらざるを得ない」状況に追い込まれている。こうした状況がコロナ禍によってもたらされているのである。バングラデシュで縫製業を営む(株)小島衣料は、現地の医療インフラの問題から日本人駐在者を帰国させ、代わりに日本からリモートで現地工場を管理・指導している。その結果、品質が低下するなど問題が生じてきており、またリモートによる指導は大変労力が掛かるという。しか

し「人の現地化」が図られれば、この問題は解決でき、同様の指摘は中国・江蘇省蘇州市の日系中小企業でもみられる¹²⁾。

このように今回のコロナ禍は日本側にも「人の現地化」を進めざるをえない状況をもたらしており、現地側の要因である日系中小企業への評価と人の定着促進と合わせて、両面から「人の現地化」が押し進められる状況になっている。

これは日系中小企業の長年の課題を解決するチャンスでもあり、まさにコロナ禍がもたらしたプラスの効果といえるだろう。今後、ここで提示した【仮説1・2】の検証を研究課題としていきたい。

なお本稿は、松本大学研究助成費(萌芽的研究)の助成を受けている。

注

注1 開催要項は以下の通り。なお、すべてZoomによる開催である。

	企業名(本社所在地・従業員数)	主要事業・製品名
6月13日	オグラ金属(株)(栃木県足利市・330名)	プレス加工業
	(株)ハーウッド(新潟県新潟市・10名)	建設内装・看板事業
	松井工業(株)(神奈川県川崎市・12名)	プラント建設・メンテ・検査
27日	(株)ヒロハマ(東京都墨田区・131名)	業務用金属缶キャップ・パーツ製造・販売
	(株)松本精機(東京都板橋区・20名)	消防ポンプ部品・建機向け油圧部品製造業
8月1日	(株)リード技研(神奈川県川崎市・17名)	金型部品製造業
	ミダヤ・セラミック(スリランカ)	陶磁器製造業
	HAMICO(ベトナム)	建材製造業
29日	日本フッソ工業(株)(大阪府堺市・180名)	フッソ樹脂コーティング業
	アプコール工業(フィリピン)	金属機械加工業
	HTAY工業(ミャンマー)	金属機械加工業・設計
9月12日	(株)小島衣料(岐阜県岐阜市・64名)	アパレル縫製業
	ヘルスケア製薬(バングラデッシュ)	製薬業
	ドゥラリージャ製薬(ネパール)	製薬業

注2 47都道府県の中小企業家同友会の協議体で2020年6月1日現在、会員数46,708人。会員には積極的な経営姿勢の企業が多く、会としても「1社もつぶさない」を標語にコロナ不況に立ち向かっている。

注3 スリランカでも政府による給与補償が今回、初めて始まった。ただし、2~3か月の期限付きで、振込までに時間を要する。当社はそれ以前から従業員への補償を実施している。

注4 直接投資企業が最も重要であるとする準備の内容は「現地人材の確保・育成」(複数回答で26.5%)である(中小企業白書2014、第3-4-45図、p.347)。

文献

- 1) https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200923_01.html (閲覧日2020.10.7).
- 2) 黒瀬直宏, 「コロナ禍と闘う中小企業」『商工ジャーナル』9, p.18(2020).
- 3) 黒瀬直宏, 「緊迫する中小企業情勢―その対応は」『商工ジャーナル』6, p.15(2020).
- 4) 佐々木宏「コロナ危機と闘う／緊急時の労務管理」『企業診断』6, p.43(2020).
- 5) 4)と同じ.
- 6) 3)と同じ.
- 7) 3)と同じ.
- 8) 吉原英樹, 『国際経営論』財団法人・日本放送出版協会, p.244(2007).
- 9) 西田ひろ子, 「日本人とマレーシア人が困難と感じる側面:自由回答調査の分析を通じて」『マレーシア, フィリピン進出日系企業における異文化間コミュニケーション摩擦』多賀出版, pp.363-367(2002).
- 10) 古沢昌之, 『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, p.74(2008).
- 11) 兼村智也, 「ミャンマーに進出する内需向け日系中小企業」『大阪経済大学中小企業・経営研究所 中小企業季報』1, pp.17-32(2020).
- 12) 植田浩史, 「新型コロナウイルス感染症と蘇州日系中小企業」『東亜』8, pp.10-17(2020).