

令和5年度補正グローバルサウス
未来志向型共創等事業
(高度外国人材受入れ拡大に向けた各国
大学と現地雇用の実態等に係る調査)
報告書

令和6年12月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

－目次－

第Ⅰ章 本事業の概要	1
1. 本事業の目的	1
2. 本事業の実施内容	1
第Ⅱ章 グローバルサウス諸国に関する調査	3
1. 調査対象国、調査対象大学の選定	3
2. 調査対象国の基礎情報の整理	8
3. 調査対象大学に関する情報整理及び冊子化	20
第Ⅲ章 日本企業・日系企業への就職促進に向けた調査	22
1. 調査実施概要	22
2. 調査結果の活用	23
第Ⅳ章 日本企業・日系企業とのマッチング促進に向けた提言	24
1. すでにみられる取組例	24
2. ヒアリング調査から得られた取組例	32
3. 今後に向けたポイント	35
第Ⅴ章 日本企業の海外拠点における現地高度人材の雇用に関する現地調査・分析	37
1. メキシコの自動車産業を取り巻く状況	37
2. メキシコの自動車産業集積地域における雇用環境、人材育成	43
3. メキシコの自動車関連産業における日系企業・海外企業の進出動向	47
4. メキシコ現地の状況（現地調査結果）	49
5. 対応策の検討	115

第I章 本事業の概要

1. 本事業の目的

高度外国人材（高度専門職および主に技術・人文知識・国際業務の在留資格、J-Skip、J-Find を利用して在留する外国人）の積極的な登用は、企業におけるダイバーシティの深化を通じて、経営の柔軟化やイノベーションの創出、グローバル化の進展等に資すると考えられる。このような人材の獲得競争は世界的に激しさを増しており、世界各国の大学へ各国企業が人材採用に乗り出している状況である。

そこで本事業では、本邦企業による人材採用においても遅れをとらないよう、各国の大学が輩出する人材層や日本企業とのマッチング可能性等を調査し、グローバルサウス諸国を含めた高度外国人材の採用ルートの多角化と受入れ拡大に資する情報をとりまとめた。

加えて、海外現地における日系企業と欧米・韓国企業等の競合企業との人材の獲得競争の実態について調査・分析を行い、人材の確保、定着や日本企業の国際競争力確保に向けた検討を行った。

2. 本事業の実施内容

上記の事業目的を達成するために、本事業では以下の内容を実施した。

(1) グローバルサウス諸国大学に関する調査

アジア、中南米、アフリカ等のグローバルサウス諸国における大学のうち、日本企業が卒業生の採用に関心を持つことが想定される 20 か国、100 大学・大学院について、輩出される卒業生の人材層（学部・専攻、スキル等）や人数、新卒時の給与水準、就職先の傾向等、日本企業の採用のきっかけになる情報について、大学・大学院や国・地方自治体等公的機関のホームページや既存の調査報告書等の主に公開情報を基にした文献調査を行った。

(2) 日本企業・日系企業への就職促進に向けた調査

日本企業や海外の日系企業への就職に関心が高い卒業生が多いと考えられる 15 か国・15 大学（各国 1 大学）程度について、就職促進に向けた取組み可能性や課題について、大学関係者、卒業生等へヒアリング調査を行った。

(3) 日本企業・日系企業とのマッチング促進に向けた提言

上記（1）、（2）の調査結果を踏まえ、日本企業・日系企業の各国大学への関心を高めるための施策、海外大学卒業生の日本企業・日系企業への関心を高めるための施策に加え、インターンや寄附講座等のマッチング機会の提供施策等について検討を行い、高度外国人材の採用ルートの多角化と受入れ拡大に資する提言を取りまとめた。

(4) 日本企業の海外拠点における現地高度人材の雇用に関する現地調査・分析

世界的な人材獲得競争の激化に伴い、海外現地日系企業において高度人材の確保が困難になっているとの声がある。例えば、メキシコは北米自動車市場にアクセスするための要地として製造サプライチェーンが集積し、近年は EV に関する各メーカーの投資が進んでいる。このため、現地日系企業（特に下請け企業、孫請け企業）では優秀な現地人材の維持・獲得が困難になっており、生産計画に影響が生じうる可能性もある。背景に、競合企業における給与水準の高騰や、現地人材の離職率の高さ、高度人材の供給不足等、複合的な理由が考えられる。

そこで、本事業では、メキシコ現地における日系企業及び外資・現地企業、政府・自治体、教育機関等に対するアンケート調査、ヒアリング調査を実施し、人材確保の現状や対応策を検討した。

第Ⅱ章 グローバルサウス諸国に関する調査

1. 調査対象国、調査対象大学の選定

(1) 調査対象国の選定

調査対象国の選定にあたって、以下の手順で検討を進めた。

具体的には、グローバルサウス諸国のうち、すでに日本企業、日系企業、日本の大学等が現地に採用活動等で多く進出している考えられる東・東南アジア地域を除くアジア地域（南アジア、中央アジア）、中東、アフリカ、中南米地域諸国を候補とした。

その上で、1) 世界大学ランキングにおけるランクインしている大学数、2) 日系企業拠点数、3) 対外直接投資額、4) 日本語教育機関数などを勘案し、総合的に検討した。その結果、以下の20か国を対象に決定した。

図表Ⅱ-1 調査対象国一覧

地域名（対象国数）	国名
南アジア（5）	インド、バングラデシュ、パキスタン、スリランカ、ネパール
中央アジア（2）	ウズベキスタン、カザフスタン
中東・アフリカ（7）	トルコ、エジプト、ケニア、ナイジェリア、南アフリカ、モロッコ、チュニジア
中南米（6）	アルゼンチン、コロンビア、チリ、ブラジル、ペルー、メキシコ

なお、ここで用いた世界大学ランキングは、QS World University Rankings（QS）、THE World University Rankings（THE）、Academic Ranking of World Universities（ARWU、上海）の3つのランキングである。これらのランキングは、我が国の高度人材ポイント制において、ボーナスポイント（加点対象）となる、「法務大臣が告示で定める大学を卒業した者」を判断する際の根拠としているランキングである。各ランキングの概要は以下の通りである。

図表 II-2 参照した世界大学ラインキングと概要

大学ラインキング名	概要
QS World University Rankings	・ イギリスの大学評価機関であるクアクアレリ・シモンズ社が毎年9月頃に公表しているラインキング。 ・ ランキング付けの評価指標として、学術的評判、雇用主の評判、教員と学生の比率、教員ごとの論文引用数、外国人教員の比率、留学生の比率、国際研究ネットワーク等が設定されている。 ・ 最新のラインキングは以下のサイトを参照 https://www.topuniversities.com/university-rankings
THE World University Rankings	・ イギリスの高等教育情報誌を発行する、ザ・タイムズ・ハイヤー・エデュケーションが中心となって作成している世界大学ラインキング。 ・ ランキング付けの評価指標として、教育、研究員、論文引用、産業収入、国際性の5分野13項目が設定されている。 ・ 最新のラインキングは以下のサイトを参照 https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/latest/world-ranking
Academic Ranking of World Universities	・ 2003年から2009年までは上海交通大学が発行し、2009年以降は上海ラインキング・コンサルタンシーが発行している世界大学ラインキング。 ・ ランキング付けの評価指標として、ノーベル賞等の受賞卒業生数、受賞スタッフ数、被引用研究者数、ネイチャー誌とサイエンス誌の論文数、論文引用数等が設定されている。 ・ 最新のラインキングは以下のサイトを参照 https://www.shanghairanking.com/

(出所) 各ラインキング HP をもとに作成、各 HP の最終閲覧日は2024年11月5日

(2) 調査対象大学の選定

上記で決定した20か国について、調査対象大学の抽出・選定した。選定にあたって、以下の手順で検討を進めた。

具体的には、1) 上記で記載した3つの世界大学ラインキングのうち、理系・IT系分野の大学ラインキングや地域別大学ラインキングを用いて各国トップ層の大学（10大学程度）をピックアップした上で、2) 大学ラインキングをもとにすると十分な数の大学をピックアップできない国については、日本語教育の有無（国際交流基金の日本語教育機関検索サイトを活用）等を踏まえて候補を抽出した。

上記の結果、全233大学が調査対象候補大学としてリスト化された。その上で、1) 3つの世界大学ラインキングのうち2つ以上でランクインしており、いずれかで500位以内にランクインしている大学であること、2) いずれかで500位以内にランクインしている大学であること、3) 2つ以上でランクインしていること（順位は問わない）、4) いずれかでランクインしているこ

と（順位は問わない）、5）国によっては地域別ランキングにランクインしていること、の順にそれぞれの国について対象大学を絞り込んだ。

その結果、以下の 100 大学を対象に決定した。

図表 II-3 調査対象大学一覧

地域	国	大学
南アジア	インド	Indian Institute of Science (IISc)
		Vellore Institute of Technology (VIT)
		Anna University
		Chandigarh University
		University of Delhi
		Birla Institute of Technology and Science, Pilani
		SRM Institute of Science and Technology (SRM-IST)
		Thapar Institute of Engineering & Technology
		Indraprastha Institute of Information Technology Delhi (IIIT-D)
		Amity University
	バングラデシュ	Bangladesh University of Engineering and Technology
		University of Dhaka
		North South University (NSU)
		University of Rajshahi
		BRAC University
	パキスタン	National University of Sciences and Technology (NUST) Islamabad
		COMSATS University Islamabad
		Lahore University of Management Sciences (LUMS)
		Quaid-i-Azam University
		University of Engineering & Technology (UET) Lahore
		National University of Computer and Emerging Sciences, Islamabad
	スリランカ	University of Peradeniya
		University of Sri Jayewardenepura
		University of Colombo
		University of Jaffna
		University of Moratuwa
	ネパール	Tribhuvan University
		Kathmandu University (KU)

地域	国	大学
中央アジア	ウズベキスタン	Tashkent Institute of Irrigation and Agricultural Mechanization Engineers - National Research University (TIAME-NRU)
		National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek
		Tashkent State Technical University named after Islam Karimov
	カザフスタン	Al-Farabi Kazakh National University
		Satbayev University
		L.N. Gumilyov Eurasian National University (ENU)
		Nazarbayev University
		Auezov South Kazakhstan University (SKU)
中東・アフリカ	トルコ	Middle East Technical University (METU)
		Istanbul Technical University (ITU)
		Boğaziçi University
		Bilkent University
		Koç University
		Sabanci University
	エジプト	Cairo University
		Ain Shams University (ASU)
		The American University in Cairo
		Alexandria University
		Mansoura University
		Helwan University
	ケニア	University of Nairobi
	ナイジェリア	Covenant University
		Bayero University, Kano (BUK)
		Federal University of Technology Akure
		University of Ilorin
		Nnamdi Azikiwe University
	南アフリカ	University of Cape Town (UCT)
		University of Pretoria (UP、Tuks)
		University of Johannesburg
		University of Witwatersrand
		Stellenbosch University
	モロッコ	Mohammed V University in Rabat
		Sidi Mohamed Ben Abdellah University (USMBA)
		Hassan II University of Casablanca (UH2C)
		Université Hassan 1er
		Ibn Tofail University (ITU)
	チュニジア	University of Tunis El Manar (UTM)
		University of Sfax
		University of Sousse
		University of Monastir (UM)
		University of Carthage (UCAR)

地域	国	大学
中南米	アルゼンチン	University of Buenos Aires (UBA)
		National University of La Plata (UNLP)
		Universidad Nacional del Litoral (UNL)
		National University of Córdoba (UNC)
		Universidad Austral
	コロンビア	University of the Andes
		National University of Colombia (UNAL)
		Pontificia Universidad Javeriana
		University of Antioquia
		University of la Costa (CUC)
	チリ	University of Chile
		Pontificia Universidad Católica de Chile (UC)
		Universidad Técnica Federico Santa María (USM)
		University of Santiago, Chile (USACH)
		Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV)
	ブラジル	Universidade de São Paulo (USP)
		State University of Campinas (Unicamp)
		Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ)
		Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro (PUC-Rio)
		Federal University of Minas Gerais (UFMG)
		Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS)
	ペルー	Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
		Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
		Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)
		Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH)
	メキシコ	Tecnológico de Monterrey
		National Autonomous University of Mexico (UNAM)
		National Polytechnic Institute (IPN)
		University of Guadalajara (UdeG)
		Autonomous University of Nuevo León (UANL)
		Panamerican University (UP)

(注) 結果的に、一部、1-2 大学のみ調査対象となる国が生じることとなったが、世界大学ランキングをもとにしたトップ大学を調査する趣旨を踏まえて許容した。

2. 調査対象国の基礎情報の整理

調査にあたって、調査対象国 20 か国にかかる人口動態や経済概況、労働・教育関連の状況、日本における各国出身者の在留状況等について、国際機関統計等をもとに整理した。

(1) 総人口、生産年齢人口

対象20か国の2023年の総人口を多い順にみると、南アジア・中央アジアでは①インド（14.3億人）②パキスタン（2.5億人）、③バングラデシュ（1.7億人）となっている。また、中南米・中東・アフリカでは①ナイジェリア（2.3億人）②ブラジル（2.1億人）③メキシコ（1.2億人）となっている。

人口の増減をみると、2030年の人口増加率が2023年比で10.0%を上回ると予想される国は、アフリカ諸国に多い。

図表 II-4 調査対象国の総人口、生産年齢人口（2023年、2030年）

（単位：千人）

		2023年(推計)		2030年(中位推計)	対2023年比増加率
南アジア	インド	総人口	1,438,070	1,525,139	6.1%
		生産年齢人口	978,191	1,053,190	7.7%
	パキスタン	総人口	247,504	276,883	11.9%
		生産年齢人口	145,448	169,142	16.3%
	バングラデシュ	総人口	171,467	186,072	8.5%
		生産年齢人口	112,000	123,143	9.9%
	ネパール	総人口	29,695	30,510	2.7%
		生産年齢人口	19,279	20,413	5.9%
中央アジア	スリランカ	総人口	22,972	23,768	3.5%
		生産年齢人口	15,138	15,594	3.0%
	ウズベキスタン	総人口	35,652	40,248	12.9%
		生産年齢人口	22,616	24,707	9.2%
	カザフスタン	総人口	20,330	22,003	8.2%
		生産年齢人口	12,636	13,639	7.9%
中東・アフリカ	ナイジェリア	総人口	227,883	262,381	15.1%
		生産年齢人口	126,429	154,181	22.0%
	エジプト	総人口	114,536	127,139	11.0%
		生産年齢人口	71,694	82,786	15.5%
	トルコ	総人口	87,271	89,028	2.0%
		生産年齢人口	59,483	61,140	2.8%

中東・ アフリカ	南アフリカ	総人口	63,212	68,161	7.8%
		生産年齢人口	42,605	45,721	7.3%
	ケニア	総人口	55,339	63,102	14.0%
		生産年齢人口	33,004	39,379	19.3%
	モロッコ	総人口	37,713	39,953	5.9%
		生産年齢人口	24,943	26,686	7.0%
	チュニジア	総人口	12,200	12,628	3.5%
		生産年齢人口	8,101	8,507	5.0%
中南米	ブラジル	総人口	211,141	216,074	2.3%
		生産年齢人口	146,596	147,705	0.8%
	メキシコ	総人口	129,740	136,905	5.5%
		生産年齢人口	87,049	92,968	6.8%
	コロンビア	総人口	52,321	55,736	6.5%
		生産年齢人口	36,639	38,295	4.5%
	アルゼンチン	総人口	45,538	46,585	2.3%
		生産年齢人口	29,876	31,768	6.3%
	ペルー	総人口	33,846	36,194	6.9%
		生産年齢人口	22,558	24,323	7.8%
	チリ	総人口	19,659	20,233	2.9%
		生産年齢人口	13,549	13,873	2.4%

(出所) United Nations (2024) "World Population Prospects 2024"

(備考) 将来推計値は中位推計。生産年齢人口は15-64歳

(注) 対2023年比増加率が10.0%を上回る値を赤字で表示している。

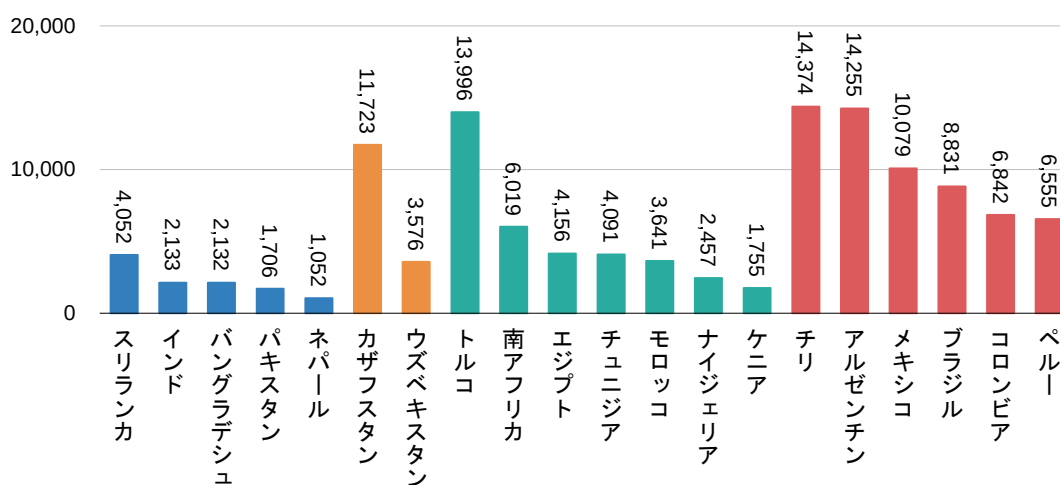
(2) 1人当たり実質 GDP

対象 20 か国の 1 人当たり実質 GDP（2015 年価格）を高い順にみると、南アジア・中央アジアでは①カザフスタン（11,723 ドル）②スリランカ（4,052 ドル）、③ウズベキスタン（3,576 ドル）となっている。また、中南米・中東・アフリカでは①チリ（14,374 ドル）②アルゼンチン（14,255 ドル）③トルコ（13,996 ドル）となっている。

相対的に、南米諸国の 1 人当たり実質 GDP は高く、南アジア諸国は低い傾向にある。

図表 II-5 調査対象国の 1 人当たり実質 GDP（2022 年）

（単位：US ドル）



（出所）United Nations “National Accounts Analysis of Main Aggregates”

（備考 1）実質 GDP は 2015 年価格

(3) 分野別大卒（短大以上）雇用者数

対象 20 か国の大卒（短大以上）雇用者数を多い順にみると、南アジア・中央アジアでは①インド（5,666 万人）②パキスタン（515 万人）③バングラデシュ（367 万人）となっている。また、中南米・中東・アフリカでは①ブラジル（2,392 万人）②メキシコ（1,146 万人）③トルコ（849 万人）となっている。

大卒（短大以上）雇用者のうち、製造業従事者が占める割合が高い国として、バングラデシュ（13%）、トルコ（13%）、チュニジア（12%）、が挙げられる。また、STEM 職従事者が占める割合が高い国として、チリ（26%）、ペルー（25%）、アルゼンチン（23%）が挙げられる。

図表 II-6 調査対象国の分野別大卒（短大以上）雇用者数

（単位：千人）

		全産業		製造業	STEM職
南アジア	インド	雇用者数	56,661	5,967	10,003
		割合	—	11%	18%
	パキスタン	雇用者数	5,146	485	690
		割合	—	9%	13%
	バングラデシュ	雇用者数	3,668	486	599
		割合	—	13%	16%
	スリランカ	雇用者数	558	25	99
		割合	—	5%	18%
中央アジア	ネパール	雇用者数	689	19	113
		割合	—	3%	16%
	ウズベキスタン	雇用者数	2,641	52	*
		割合	—	2%	*
中東・アフリカ	カザフスタン	雇用者数	*	*	*
		割合	*	*	*
	トルコ	雇用者数	8,492	1,091	1,905
		割合	—	13%	22%
中東・アフリカ	エジプト	雇用者数	5,405	491	860
		割合	—	9%	16%
	ナイジェリア	雇用者数	4,937	511	399
		割合	—	10%	8%

		全産業		製造業	STEM職
中東・アフリカ	南アフリカ	雇用者数	3,594	241	*
		割合	—	7%	*
	ケニア	雇用者数	1,023	19	110
		割合	—	2%	11%
	モロッコ	雇用者数	524	27	*
		割合	—	5%	*
	チュニジア	雇用者数	697	84	156
		割合	—	12%	22%
	ブラジル	雇用者数	23,918	1,995	5,283
		割合	—	8%	22%
中南米	メキシコ	雇用者数	11,464	1,314	2,463
		割合	—	11%	21%
	コロンビア	雇用者数	6,916	631	1,213
		割合	—	9%	18%
	アルゼンチン	雇用者数	3,189	191	733
		割合	—	6%	23%
	チリ	雇用者数	2,404	166	623
		割合	—	7%	26%
	ペルー	雇用者数	2,237	130	567
		割合	—	6%	25%

(出所) International Labor Organization “ILOSTAT”

(備考1) 「*」は欠損値。取得可能な最新の値を使用しているため、割合を算出する際のデータの時点が異なる場合がある。各項目のデータの時点は以下の通り。

	アルゼンチン	バングラデシュ	ブラジル	チリ	コロンビア	エジプト	インド	ケニア	メキシコ	モロッコ
全産業	2022	2017	2022	2023	2023	2022	2022	2019	2022	2014
製造業	2022	2017	2022	2023	2023	2022	2022	2019	2022	2014
STEM	2023	2022	2023	2020	2023	2022	2023	2019	2023	

	ネパール	ナイジェリア	パキスタン	ペルー	スリランカ	チュニジア	トルコ	ウズベキスタン	南アフリカ
全産業	2017	2022	2021	2022	2022	2023	2022	2020	2023
製造業	2017	2022	2021	2022	2022	2023	2022	2020	2023
STEM	2017	2022	2021	2023	2022	2019	2023		

(備考2) 母集団の教育レベルは、国際教育分類レベル5（短期高等教育）からレベル8（博士号・博士号同等）までとなっている。「STEM職」とは科学・技術・工学・数学に関わる職業を指し、例えば製造技術者、電気技術者、セールスエンジニアなどが含まれる。本統計における定義については、次を参照。[\(Worker and sector profiles \(PROFILES database\) - ILOSTAT\)](#)

(注) 調査対象国のうち、全産業に占める製造業およびSTEM職での雇用者数の割合が上位3位の国の値を赤字で表示している。

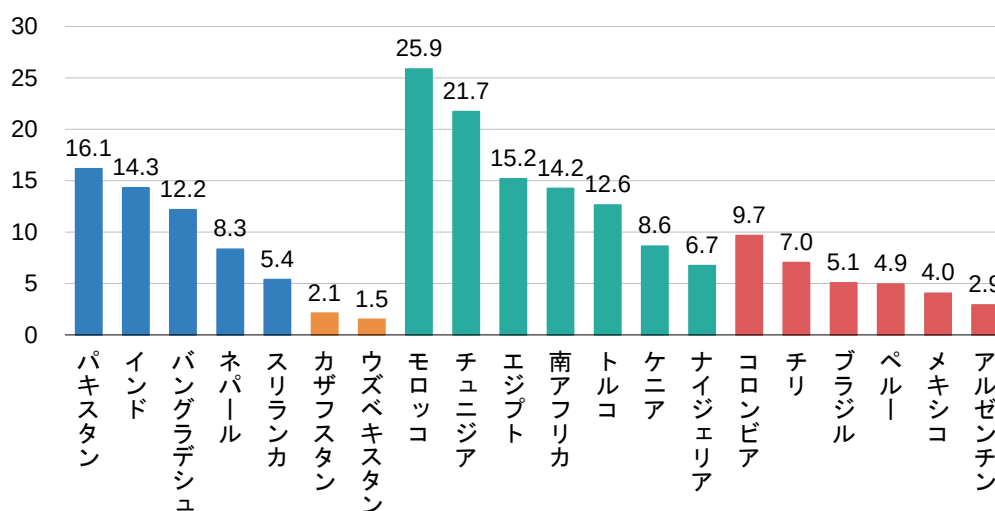
(4) 大卒者（短大以上）失業率

対象 20 か国の大卒者（短大以上）失業率をみると、南アジア諸国と中東・アフリカ諸国が高く、中央アジア諸国が低い傾向にある。

調査対象国のうち、大卒者（短大以上）の失業率が 10%を超えている国は、モロッコ（25.9%）、チュニジア（21.7%）、パキスタン（16.1%）、インド（14.3%）、バングラデシュ（12.2%）、トルコ（12.6%）、エジプト（15.2%）、南アフリカ（14.2%）である。

図表 II-7 調査対象国の大卒者（短大以上）失業率

（単位：%）



（出所）International Labor Organization “ILOSTAT”

（備考 1）母集団の教育レベルは、国際教育分類レベル 5（短期高等教育）からレベル 8（博士号・博士号同等）までとなっている。

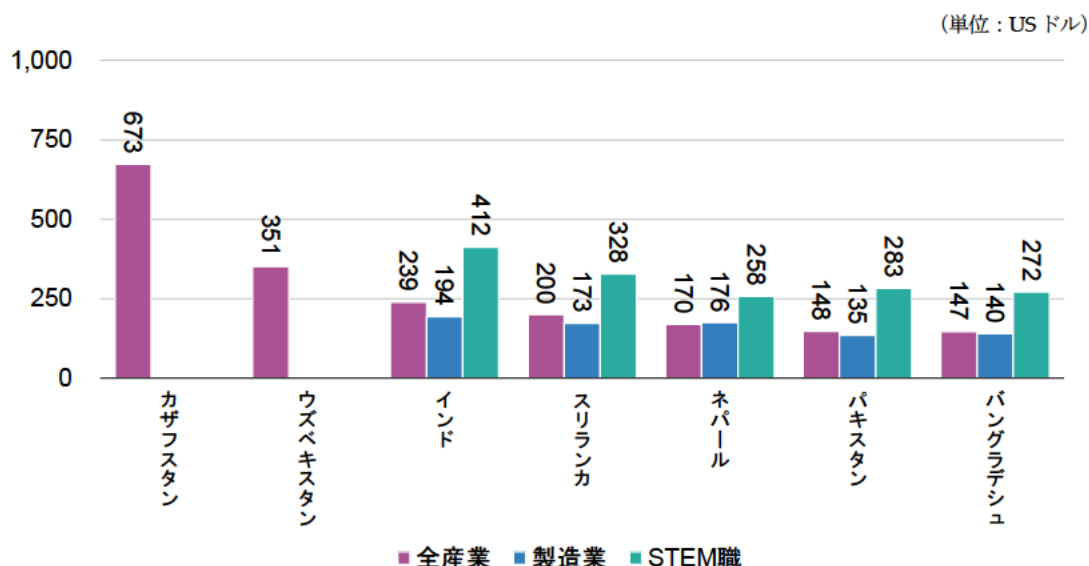
（備考 2）ネパールは 2017 年、ウズベキスタン・トルコは 2020 年、パキスタン・ケニアは 2021 年、チュニジア・コロンビア・チリ・南アフリカは 2023 年、その他は 2022 年のデータとなっている。

(5) 南アジア・中央アジア諸国の平均月額賃金（全産業・製造業・STEM職）

対象 20 か国のうち、南アジア・中央アジアの 7 か国の平均月額賃金をみると、全産業の平均月額賃金が高い順に①カザフスタン（673US ドル）②ウズベキスタン（351US ドル）③インド（239US ドル）となっている。また、低い順に①バングラデシュ（147US ドル）②パキスタン（148US ドル）③ネパール（170US ドル）となっている。

全体の傾向として、製造業の平均月額賃金は概ね全産業の平均と大きく変わらない。また、STEM職の平均月額賃金は全産業の平均の 1.5 倍～2 倍程度となっている。

図表 II-8 調査対象国（南アジア・中央アジア）の平均月額賃金
（全産業・製造業・STEM職）



（出所） International Labor Organization “ILOSTAT”

（備考 1） グラフに表示されていない項目は欠損値である。

（備考 2） バングラデシュ・ネパールは 2017 年、スリランカ・パキスタンは 2021 年、その他は 2022 年のデータとなっている。

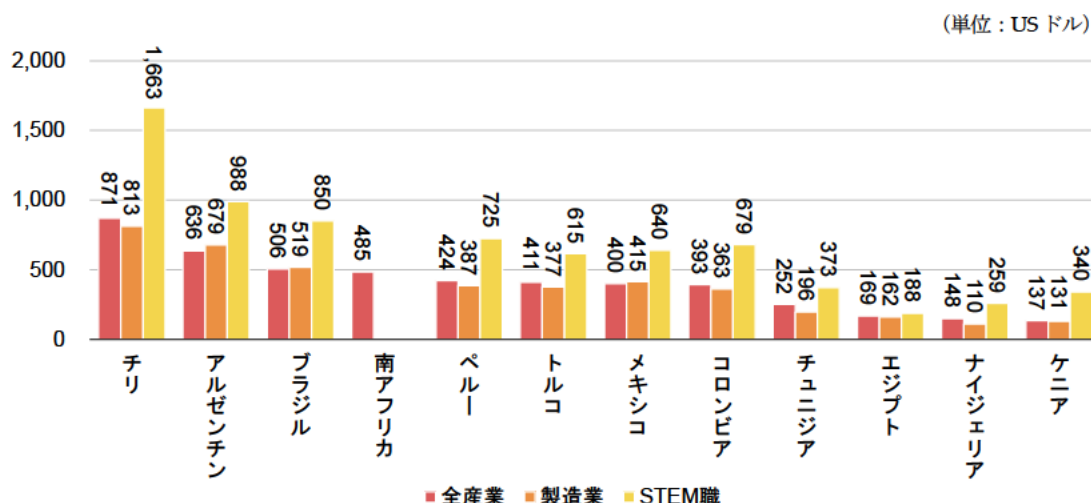
（備考 3） 「STEM 職」とは科学・技術・工学・数学に関わる職業を指し、例えば製造技術者、電気技術者、セールスエンジニアなどが含まれる。本統計における定義については、次を参照。[\(Worker and sector profiles \(PROFILES database\) - ILOSTAT\)](#)

(6) 中南米・中東・アフリカ諸国の平均月額賃金（全産業・製造業・STEM職）

対象 20 か国のうち、中南米・中東・アフリカの 12 ヶ国の平均月額賃金をみると、中南米で全産業の平均月額賃金が最も高いのはチリ（871US ドル）であり、最も低いのはコロンビア（393US ドル）である。また、中東・アフリカで最も高いのは南アフリカ（485US ドル）であり、最も低いのはケニア（137US ドル）である。

全体の傾向として、製造業の平均月額賃金は概ね全産業の平均と大きく変わらず、STEM 職の平均月額賃金は全産業の平均の 1.5 倍～2 倍程度となっている。

図表 II-9 調査対象国（中南米・中東・アフリカ）の平均月額賃金
（全産業・製造業・STEM職）



（出所）International Labor Organization “ILOSTAT”

（備考 1）グラフに表示されていない項目は欠損値である。また、コロンビアのデータは暫定値である。

（備考 2）ケニア・ナイジェリア・南アフリカ・チュニジアは 2019 年、チリ（STEM のみ）は 2020 年、コロンビアは 2023 年、その他は 2022 年のデータとなっている。

（備考 3）「STEM 職」とは科学・技術・工学・数学に関わる職業を指し、例えば製造技術者、電気技術者、セールスエンジニアなどが含まれる。本統計における定義については、次を参照。[\(Worker and sector profiles \(PROFILES database\) - ILOSTAT\)](#)

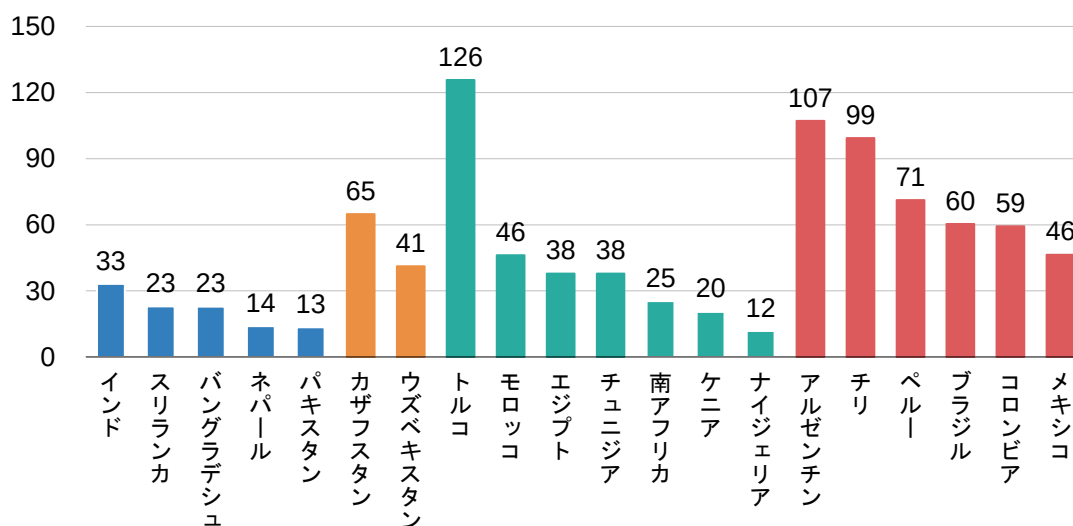
(7) 高等教育総就学率

対象 20 か国の高等教育総就学率をみると、相対的に南米諸国の値は高く、南アジア諸国は低い傾向にある。

調査対象国のうち、高等教育総就学率が 60%以上の国は、トルコ（126%）、アルゼンチン（107%）、チリ（99%）、ペルー（71%）、カザフスタン（65%）、ブラジル（60%）である。また、高等教育総就学率が 30%を下回る国は、ナイジェリア（12%）、パキスタン（13%）、ネパール（14%）、ケニア（20%）、バングラデシュ（23%）、スリランカ（23%）、南アフリカ（25%）である。

図表 II-10 調査対象国の高等教育総就学率

（単位：％）



（出所） The World Bank "World Development Indicators"

（備考 1）「総就学率」とは、年齢にかかわらず、該当する教育レベルの総就学者数を、対応する年齢層の人口で割った割合である。総就学者数には早期入学者や留年者、年長の就学者なども含まれるため、値は 100%を超える場合がある。

（備考 2）ペルーは 2017 年、チュニジアは 2018 年、カザフスタンは 2020 年、南アフリカ・ナイジェリア・アルゼンチンは 2021 年、スリランカ・バングラデシュ・ネパール・トルコ・モロッコ・エジプト・ケニア・チリ・ブラジル・コロンビア・メキシコは 2022 年、インド・パキスタン・ウズベキスタンは 2023 年のデータとなっている。

① 高等教育における日本語学習者・教育機関・教師数

対象 20 か国の 2021 年の高等教育における日本語学習者数を多い順にみると、南アジア・中央アジアでは①インド（8,525 人）②ウズベキスタン（1,852 人）③バングラデシュ（925 人）、中南米・中東・アフリカでは①エジプト（3,026 人）②トルコ（2,224 人）③メキシコ（2,103 人）となっている。

日本語学習者数が多い国では、日本語教育機関数、日本語教師数も多い傾向にある。

図表 II-11 調査対象国の高等教育における日本語学習者・教育機関・教師数（2021 年）

（単位：人（学習者数、教師数）、機関（機関数））

		学習者数	機関数	教師数
南アジア	インド	8,525	55	147
	バングラデシュ	925	12	30
	スリランカ	833	12	24
	ネパール	215	2	13
	パキスタン	90	2	2
中央アジア	ウズベキスタン	1,852	9	81
	カザフスタン	310	4	17
中東・アフリカ	エジプト	3,026	10	119
	トルコ	2,224	23	57
	ナイジェリア	596	2	3

		学習者数	機関数	教師数
中東・アフリカ	ケニア	542	7	13
	モロッコ	190	3	8
	南アフリカ	0	0	0
	チュニジア	0	0	0
中南米	メキシコ	2,103	23	76
	ブラジル	1,705	11	56
	コロンビア	436	9	16
	チリ	323	5	12
	アルゼンチン	227	6	57
	ペルー	10	1	6

(出所) 国際交流基金「2021年度海外日本語教育機関調査」

(8) 日本における在留状況

対象 20 か国の 2023 年 12 月現在の留学生の人数を多い順にみると、南アジア・中央アジアでは①ネパール（55,604 人）②スリランカ（10,378 人）③バングラデシュ（7,231 人）、中南米・中東・アフリカではブラジル（890 人）②メキシコ（603 人）③トルコ（428 人）となっている。

「技術・人文知識・国際業務」で在留する者の人数を多い順にみると、南アジア・中央アジアでは①ネパール（32,862 人）②スリランカ（12,223 人）③インド（12,177 人）、中南米・中東・アフリカでは①ブラジル（531 人）②メキシコ（441 人）③トルコ（394 人）となっている。

「高度専門職」で在留する者の人数を多い順にみると、南アジア・中央アジアでは①インド（1,272 人）②バングラデシュ（102 人）③ネパール（53 人）、中南米・中東・アフリカでは①エジプト（85 人）②ブラジル（50 人）③メキシコ（42 人）となっている。

図表 II-12 調査対象国の在留資格別在留外国人数（2023 年 12 月現在）

（単位：人）

		留学	技入国	高度専門職	左記在留資格計
南アジア	ネパール	55,604	32,862	53	88,519
	スリランカ	10,378	12,223	46	22,647
	インド	1,845	12,177	1,272	15,294
	バングラデシュ	7,231	5,620	102	12,953
	パキスタン	1,255	4,653	38	5,946
中央アジア	カザフスタン	281	118	12	411
	ウズベキスタン	3,144	986	49	4,179
中東・アフリカ	トルコ	428	394	31	853
	エジプト	340	245	85	670
	ナイジェリア	388	226	11	625

		留学	技人国	高度専門職	左記在留資格計
中東・アフリカ	南アフリカ	92	360	5	457
	ケニア	291	120	13	424
	チュニジア	63	122	9	194
	モロッコ	74	92	10	176
中南米	ブラジル	890	531	50	1,471
	メキシコ	603	441	42	1,086
	コロンビア	177	127	14	318
	チリ	136	135	10	281
	アルゼンチン	118	150	12	280
	ペルー	194	70	14	278

(出所) 出入国在留管理庁「在留外国人統計」から作成

(備考) 「高度専門職」の人数は、「高度専門職1号」と「高度専門職2号」の合算した値となっている。

(注) 南アジア・中央アジア、および中南米・中東・アフリカのそれぞれの地域において、対象調査国のうち各在留資格の人数が多い上位3か国の値を赤色で表示している。

3. 調査対象大学に関する情報整理及び冊子化

調査対象となった100大学について、設立年や学生数等の基礎情報から、当該大学の学生や卒業生に関する就職状況、キャリアセンターやジョブボードの設置有無、主に理系学部における教育プログラムの例等について、大学HPを中心とした公開情報で得られる範囲にて情報収集を行った。

最終的に、各大学について収集した情報及び、上述した統計情報を含む各国の概要データ等を整理し、日本企業・日系企業を想定読者とした、調査対象国・大学の紹介冊子を作成した。

冊子本体は報告書別冊を参照されたいが、以下では、調査対象国の概要紹介ページイメージ、及び、調査対象大学の紹介ページイメージを掲載している。調査対象大学の概要紹介ページ、調査対象大学の紹介ページともに、1件あたり2ページ（見開き1ページ）にまとめている。

第Ⅲ章 日本企業・日系企業への就職促進に向けた調査

1. 調査実施概要

(1) 目的

海外現地大学から日本企業、日系企業もしくは外資系企業に就職する機会や経路の現状と課題を把握するとともに、実際に日本企業、日系企業等が海外現地大学にアプローチする際の窓口やフローを明らかにすること。

(2) 調査方法

上記の目的を達成するため、オンラインによるインタビュー（通訳付）を実施した。インタビュー時間は1時間半程度を基本とし、各大学において学生や卒業生の就職活動の全体像を把握していると考えられるキャリアセンターを主なヒアリング先とした。

(3) 調査内容

ヒアリング調査では、主に以下の内容を尋ねた。

- ・ 大学の概要
 - 強み、学生数、卒業生の主な就職先 等
- ・ 大学の学生・卒業生の採用を希望する場合のアプローチ方法やサポート・ルール
 - 就職に関する組織体制・問合せ先（キャリアセンターやインターンシップ窓口等）
 - 大学独自の Job Board の有無、内容
 - 企業が採用を希望する場合の採用フローやアプローチ方法、問合せ先
 - 採用を希望する企業に対する貴大学からのサポート
 - 大学における採用に関するルールの有無、内容
 - 大学におけるインターンシップやジョブフェア等のイベントの実施状況 等
- ・ 大学における就職状況
 - 日本を含む外国企業への就職実績
 - 就職先を選択する際に決め手となること（最も重視するポイント） 等
 - 一般的な就職活動の時期、フロー、方法、転職の頻度やその要因
- ・ その他
 - 日本企業・日系企業による採用に関する今後の展望、日本政府への要望

(4) 調査対象

調査対象大学は、第Ⅱ章で扱った 100 大学から抽出して実施し、最終的に 14 か国・14 大学にヒアリング調査を実施した。

調査対象大学の抽出・選定にあたっては、1) 1 か国 1 大学とすること、2) キャリアセンターを有する大学とすることの 2 点を基本要件とした。2 点目の要件をもとにすると、調査対象大学のうち、キャリアセンターの存在が確認できなかったカザフスタンとネパールを除く 18 か国が対象となった。そこから各国ランキング上位の順に調査協力依頼を行い、協力が得られた大学に対してヒアリング調査を実施した。最終的に、ヒアリング調査対象となった大学は以下の通りである。基本的にはオンライン形式によるヒアリングを依頼したが、一部大学からは、書面による回答形式の依頼があった。なお、当該大学について、本事業期間内に書面による回答を得ることはできなかった。

図表 III-1 ヒアリング調査対象大学一覧

No.	ヒアリング実施日 (日本時間)	大学名 (国名)
1	2024 年 9 月 23 日	アンデス大学 (コロンビア)
2	2024 年 9 月 24 日	国立科学技術大学 (パキスタン)
3	2024 年 10 月 8 日	ナイロビ大学 (ケニア)
4	2024 年 10 月 8 日	スファックス大学 (チュニジア)
5	2024 年 10 月 10 日	ペラデニヤ大学 (スリランカ)
6	2024 年 10 月 15 日	ベロール工科大学 (インド)
7	2024 年 10 月 15 日	イスタンブール工科大学 (トルコ)
8	2024 年 10 月 15 日	ケープタウン大学 (南アフリカ)
9	2024 年 10 月 17 日	アル・ファラビ・カザフ国立大学 (カザフスタン)
10	2024 年 10 月 17 日	ペルーカトリック大学 (ペルー)
11	2024 年 10 月 17 日	イブン・トフェイル大学 (モロッコ)
12	2024 年 10 月 18 日	チリ・カトリック大学 (チリ)
13	2024 年 11 月 1 日	モンテレイ工科大学 (メキシコ)
14	2024 年 12 月 3 日	カイロ・アメリカン大学 (エジプト)

2. 調査結果の活用

ヒアリング調査で得られた内容について、第Ⅱ章でまとめた、調査対象国・大学の紹介冊子のなかで、ヒアリング調査を実施した大学ページや、属する国のページに内容を反映した（内容は報告書別冊を参照）。

また、第Ⅳ章の、今後の日本企業・日系企業への就職促進に向けた施策案の検討に関わり、ヒアリング調査で聞かれた大学側のニーズ、外資系企業によるアプローチ事例などを参考とした（内容は第Ⅳ章を参照）。

第Ⅳ章 日本企業・日系企業とのマッチング促進に向けた提言

本章では、今後、日本企業・日系企業が本調査で対象としたグローバルサウス諸国のトップ大学の学生・卒業生との就職機会を拡充し、マッチングを促進させていくための取組施策を検討した。検討に際して、すでに日本企業・日系企業と高度外国人材のマッチングに向けて行われている取組、及び第Ⅲ章で扱った海外大学へのヒアリング調査で得られた取組等を参考とした。

1. すでにみられる取組例

文献調査をもとに、日本企業・日系企業と高度外国人材のマッチングを促進させる取組として、ここでは主に、国、都道府県、業界団体、大学、民間団体等が関わるものについて、いくつか施策類型別に整理した。取組一覧は以下の表の通りである。

施策類型として、大きく（１）日本企業、日系企業に対して各国大学への関心を高める施策、（２）海外大学学生・卒業生に対して日本企業、日系企業への関心を高める施策、（３）マッチング機会を提供する施策の３つに分類した。

また、取組種別をみると、「セミナー開催」、「海外現地視察」、「寄附講座」、「ジョブフェア」、「インターンシップ」、「採用・マッチング支援」の計６つの種別が確認できた。

図表Ⅳ-1 国、都道府県、業界団体、大学、民間団体等が実施している取組例（概要）

施策類型（１） 日本企業・日系企業に対して各国大学への関心を高める施策

取組名	実施主体	取組種別
海外 IT 人材採用セミナー	沖縄県商工労働部	セミナー開催
再発見！ベトナム人材受入れセミナー	茨城県外国人材支援センター	セミナー開催
海外研修【スリランカ】～エンジニア採用のための視察ツアー	一般社団法人神奈川情報サービス産業協会	海外現地視察
インドの大学・人材送り出し機関等視察	大阪・海外市場プロモーション事業推進協議会	海外現地視察

施策類型 (2) 海外大学学生・卒業生に対して日本企業・日系企業への関心を高める施策

取組名	実施主体	取組種別
寄附講座 日・ASEAN 食産業人材育成官民共同 プロジェクト	aft (アフ・ASEAN 職産業人材育成 協会)	寄附講座
寄附講座 北京物資学院	NX 国際物流 (中国) 有限公司	寄附講座
SEKISHO JOB FAIR	株式会社セキショウキャリアプラス	ジョブフェア
越日工業大学 ジョブフ ェア	越日工業大学	ジョブフェア

施策類型 (3) マッチング機会を提供する施策

取組名	実施主体	取組種別
国際化促進インターンシ ップ事業	経済産業省	インターンシップ
高度人材インターンシッ プ (Tokyo Internship)	東京都	インターンシップ
日本語が話せる！新卒 高度外国人材サービス FAST OFFER	ASIA to JAPAN	採用・マッチング支 援
外国人材活躍支援パッケ ージ	日本貿易振興機構 (JETRO)	採用・マッチング支 援

以下では、それぞれの取組概要を整理している。

(1) 日本企業・日系企業に対して各国大学への関心を高める施策

① 海外 IT 人材採用セミナー

主催	沖縄県商工労働部 (令和 6 年度海外 IT 人材確保基盤構築事業)
事務局	一般社団法人沖縄 IT イノベーション戦略センター
取組種別	セミナー開催 (対面)
対象企業	・ 沖縄県内に事業所を持つ IT 系事業者、もしくは IT 部門を持つ企業全般
内容	・ 沖縄県における海外人材活用の現状や今後の見込みを説明。また、採用にあたっての、雇用に関する注意点、受入れ体制づくりやコミュニケーションポイント等も紹介する。 ・ 韓国：済州大学校、ベトナム：越日工業大学、バリア・ブンダウ大学で開催するジョブフェアの案内も行う。 ・ 費用は無料。
関連リンク	https://isc-okinawa.org/event/globalit/

② 再発見！ベトナム人材受入れセミナー

主催・事務局	茨城県外国人材支援センター
取組種別	セミナー開催（オンライン）
対象企業	・ 茨城県内での外国人材の雇用を検討している企業 - 茨城県内の監理団体、登録支援機関 ※茨城県内企業の監理・支援を行っている他県の監理団体・登録支援機関も参加可
内容	・ 茨城県と人材分野の協力覚書を締結しているベトナム・ロシアン省における、人材の育成や教育の現場を Web でつなぐ。 ・ 茨城県がサポートする製造業の人材育成プログラム、ロシアン短期大学、ESUHAI 社の送り出し機関を紹介する。 ・ 費用は無料。
関連リンク	・ https://ifc.ibaraki.jp/post-3296/

③ 海外研修【スリランカ】～エンジニア採用のための視察ツアー

主催・事務局	一般社団法人 神奈川情報サービス産業協会 ※株式会社メタテクノが研修企画
スキーム	海外現地視察
対象企業	・ 神奈川県情報サービス産業協会会員企業
内容	・ スリランカの大学を視察するとともに、スリランカ人の文化的背景である史跡等を巡り、同国への理解を深める。 ・ 4泊6日間でコロンボ、キャンディを訪問し、Lanka Nippon Biztec Institute、コロンボ大学を視察。他現地企業（メタテクノランカ、hSenid）や史跡、紅茶工場等も見学。 ・ 費用は1名あたり 145,000 円（航空機チケット、ビザ費用は除く）
関連リンク	・ https://ifc.ibaraki.jp/post-3296/

④ インドの大学・人材送し機関等への視察

主催	大阪・海外市場プロモーション事業推進協議会
事務局	大阪府 商工労働部 成長産業振興室 国際ビジネス・スタートアップ支援課
スキーム	海外現地視察
対象企業	・ 大阪府内に本社または主たる事業所があること ・ インド人材の採用・活用に意欲があること
内容	・ 現地の大学や人材送し機関等を訪問し、自社 PR や訪問先とのネットワーク構築を図る。 ・ 4泊6日でチュンナイとベンガルールの2都市を訪問し、アンナ大学、Nihon Edutech Pvt, Ltd.、NAVIS Human Resources Pvt, Ltd.、インド経営大学院ベンガルール校 (IIM-B) を視察。 ・ 現地での移動車両及び通訳費用を大阪府が負担。渡航費や滞在費は各社にて負担・手配。
関連リンク	・ https://www.pref.osaka.lg.jp/o110030/keizaikoryu/kaigai/india_toppromotion24.html

(2) 海外大学卒業生の日本企業・日系企業への関心を高めるための施策

① 寄附講座 日・ASEAN 食産業人材育成官民共同プロジェクト

主催・事務局	Afh (ASEAN 職産業人材育成協会)
取組種別	寄附講座
対象企業	・ 協会の協賛企業
内容	・ ASEAN 各国の大学において、学生や一般参加者を対象にフードバリューチェーンに関する講義やセミナーを実施する。協賛企業から講師を派遣し、講師には各大学から特任講師等の称号が付与される。 ・ カリキュラムはフードバリューチェーンを軸としている。 ・ 提携大学は、ボゴール農科大学 (インドネシア)、プトラマレーシア大学 (マレーシア)、カサセート大学 (タイ)、ブルネイダルサラーム大学 (ブルネイ)、カンボジア王立農業大学 (カンボジア)、ラオス国立大学 (ラオス)、イエジン農業大学 (ミャンマー)、ピサヤス州立大学 (フィリピン)、シンガポール国立大学 (シンガポール)、ベトナム国立農業大学 (ベトナム)
関連リンク	・ https://afh-jp.com/project/ ・ カリキュラム例 (2024 年 7 月、カンボジア王立農業学校) https://afh-jp.com/wp/wp-content/uploads/2024/08/Ip_Cambodia_RUAcriculum_2024.pdf

② 寄附講座 北京物資学院

主催・事務局	NX 国際物流（中国）有限公司 ※NIPPON EXPRESS ホールディングス株式会社のグループ会社
取組種別	寄附講座
対象企業	・ NX 国際物流（中国）有限公司
内容	・ NX 中国は 2012 年に北京物資学院と战略合作意向書を締結し、NX 奨学金の設立や寄附講座の開催など産学連携を行っている。 ・ 東アジア地域統括が講師を務め、グループの紹介や、ロジスティクス企業に求められる顧客ニーズの変化、お客様への提案事例を講義。
関連リンク	・ https://www.nipponexpress-holdings.com/ja/press/2023/20231114-1.html

③ SEKISHO JOB FAIR

主催・事務局	株式会社セキショウキャリアプラス ※後援：日本貿易振興機構（ジェトロ）茨城貿易情報センター
取組種別	ジョブフェア
対象企業	・ 日本国内またはベトナム国内の事業所でベトナム人正規採用を希望する事業者 ・ 日本人採用と同等の処遇または高度人材の能力に沿った配置を行う事業 ・ 募集職種が「技術・人文知識・国際業務」などの高度外国人材の在留資格で就労できる内容であること
内容	・ ベトナム・ハノイ工科大学にて実施。 ・ 出展企業は会場内の自社ブースにて参加者に対し対面で企業説明を行う。出展中に面接も行うことができ、採用までのサポート体制がある。 ・ 出展費は 594,000 円（税込）。求人内容翻訳費、学生・求職者向け広報宣伝費、イベント用 web サイト掲載費、専用サイト利用費、現地会場設営費を含む。 ・ 2023 年には 26 社が参加し、2 日間延べ 2,615 人が来場、51 名が内々定者となった。
関連リンク	・ https://www.sekisho-career.co.jp/SEKISHOJOBFAIR_2024/

④ 越日工業大学 ジョブフェア

主催・事務局	越日工業大学
取組種別	ジョブフェア
内容	・ 越日工業大学では、技術系の日本語人材育成を進めており、ジョブフェアは2015年の開学以降毎年開催されている。 ・ 出展企業が自社ブースで説明を行ったほか、1～2年生を対象とした日本でのインターンシップ説明会がある。 ・ また、就職活動を行う学生は個別に企業と面談を行う。
関連リンク	・ https://www.jetro.go.jp/biznews/2023/07/669eb02e651d9344.html

(3) 日本企業・日系企業と海外大学卒業生のマッチング機会の提供施策

① 国際化促進インターンシップ事業

主催	経済産業省
事務局	国際化促進インターンシップ事務局
取組種別	インターンシップ
対象企業	・ 中堅・中小企業（業界団体、非営利団体、自治体を除く） ※その他詳細な要件は下記リンクをご参照ください。
内容	・ インターン対象者は開発途上国（OECD/DAC リスト掲載国）の国籍（中華人民共和国を除く）を有する者で、高度な知識・技術を有する外国人材。 ・ 1企業あたり原則1名程度の受入れ、最大60社実施。 ・ 来日対面コースは原則30営業日、オンラインコースは原則80時間。 ・ 人材育成支援費として、1日2,000円/人が支給される。 ・ 来日対面コースの場合、ビザや航空券、保険の用意は事務局で行うが、業務に必要な物品や滞在先の手配、生活サポートは企業が行う。
関連リンク	・ https://internshipprogram.go.jp/

② 高度人材インターンシップ (Tokyo Internship)

主催	東京都
事務局	東京都「海外高度人材獲得支援事業」運営事務局
取組種別	インターンシップ
対象企業	・ 都内に本社または主たる事業所がある企業。 ・ 常時使用する従業員数が概ね 300 人以下、または資本金 3 億円以下であること。 ※その他詳細な要件は下記リンクを参照
内容	・ インターン対象者は海外在住の日本語能力試験 N3 以上であり、大卒以上または大卒見込み、社会人の場合はエンジニア等の専門職または海外進出関連の営業職等に従事している者である。 ・ 原則として 1 企業当たり 1 名の受入れ。 ・ 宿泊費用補助金（1 泊あたり 3,000 円）、滞在費用補助金（1 日あたり上限 3,000 円）等の企業に対する支援も行っている。
関連リンク	・ https://tcgi.metro.tokyo.lg.jp/

③ 日本語が話せる！新卒 高度外国人採用サービス FAST OFFER

主催・事務局	ASIA to JAPAN
取組種別	採用・マッチング支援
対象企業	特に要件はない。
内容	・ ASIA to JAPAN は、9 ヶ国 1 地域 36 大学に無償で日本語授業を提供しており、日本語能力の高い学生とのマッチングを提供している。 ・ 面接をしたい学生と日本で対面面接を行うことができる。 ・ 内定承諾後の出入国、受入れ、生活支援のサポートも行っている。 ・ 費用は内定承諾後に支払いとなり、採用決定 1 名につき 120 万円である。 ・ 2023 年の採用支援実績は 300 名である。 ・ インド工科大学（IIT）に絞った学生採用支援サービスも提供している。
関連リンク	・ https://asiatojapan.com/our-services/fastoffer/ ・ 日本語研修を実施している海外大学一覧 https://asiatojapan.com/post/universities-list/ ・ インド工科大学（IIT）学生採用支援サービス詳細 https://asiatojapan.com/our-services/iit/

④ 外国人材活躍支援パッケージ

主催・事務局	日本貿易振興機構（JETRO）
スキーム	採用・マッチング支援
対象企業	有料職業紹介事業を営む企業以外の全業種が対象 ※より具体的な対象外条件については、申込要領の3頁に記載
内容	・ 高度外国人材活躍推進コーディネーターが採用戦略の策定、採用活動の実施、受入れ体制の整備、育成・定着に向けた取り組みなど採用から活躍までを一貫して伴走支援をしている。 ・ 合同企業説明会や企業交流会、セミナー・育成定着講習会、企業交流会、外国人社員向け講習会・交流会への参加機会も提供している。 ・ 費用は原則無料である。 ・ 全国47都道府県のジェトロ事務所で展開されている。 ・ 2022年度の採用・内定実績は127社220名である。
関連リンク	・ https://www.jetro.go.jp/services/escort.html ・ 申込要領（2024年度） https://www.jetro.go.jp/ext_images/services/escort/outline_2024_3.pdf

2. ヒアリング調査から得られた取組例

第Ⅲ章でまとめたとおり、本事業では、グローバルサウス諸国の大学に対するヒアリング調査を行った。当該調査では、各大学が行っている学生や卒業向け及び企業向けの就職（採用）に関するサービスに加え、一部の大学からは、海外企業や政府が行っている取組、日本企業や政府が今後ヒアリング対象大学の学生・卒業生にアプローチする際の留意事項等について聴取した。以下では、主に共通して行われている取組や特徴的な取組等を中心に、今後の施策検討の参考になると考えられる内容を整理する。

(1) 大学が行っている取組

① ジョブフェアの実施

ほとんどの大学では、学生や卒業生を対象にした比較的規模の大きいジョブフェアや企業説明会を開催している。オンラインも併せて実施している大学もあった。

加えて、下表のとおり、一部の大学では、参加企業の業種や求人内容（例：インターンシップのみ）を絞って実施する例もあった。

内容	聴取した大学例
参加企業の業種を限定したジョブフェア	・ トルコ：イスタンブール工科大学（IT・工学系企業に限った「エンジニアリングサミット」を開催） ・ 南アフリカ：ケープタウン大学 ・ カザフスタン：アル・ファラビ・カザフ国立大学
インターンシップに特化したジョブフェア	・ 南アフリカ：ケープタウン大学

パキスタンの国立化学技術大学（NUST）からは、「パキスタンの学生にとって日本企業はこれまで就職実績のない新しい就職先になるため、大勢が参加するジョブフェアよりも、（日本企業のためのジョブフェアなど）小規模のイベントにすることで、1対1でじっくり話をできる場を作った方がよい」旨の意見があった。大規模なイベントでは、国内外から参加企業も多く、就職事例の少ない日本企業にはなかなか目が向かない点が指摘された。

② インターンシップの実施

インターンシップも、上記①のジョブフェア同様、ほとんどの大学において実施されている。多くは、1か月～3か月程度の短期のインターン、半年程度の長期のインターンを双方実施している例がみられた。また、一部大学では、インターン自体が単位認定されており、インターンの内容が大学の講義内容・プログラムの趣旨に合致しているか、事前に教員が確認・許可を出している大学もあった（コロンビア：アンデス大学など）。

そうしたなかで、インターンシップのタイプを3つに分け、それぞれの目的・位置づけを明確化させて実施している大学の例もあった。具体的には、①企業を知ることが目的とした1か

月間のインターンシップ、②左記①のインターンシップの延長線上に位置づけられる 2 か月のインターンシップ、③専門性を持った卒業間近の学生が行う 4 か月のインターンシップの 3 タイプである（チリ：チリ・カトリック大学）。なお、③の卒業間近のインターンシップは雇用契約前に行うもので、内定した状態によるインターンシップではない。ただし、大学へのヒアリングに基づくとその後インターン先との雇用契約に繋がるケースはあるという。

③ インターンシップとして日本において在留

調査対象大学のうち、ケニアのナイロビ大学では、ある日本企業が学生を日本に呼ぶ形でインターンシップを実施し、結果的に当該日本企業への就職に繋がった例が聞かれた。

(2) 海外企業・政府が行っている取組

① 特定の国や地域の企業限定のイベント

一部の大学では、受入れ側となる海外政府や企業からの相談を受ける形で、特定の国や地域の企業のみが出展するイベントを実施している例が聞かれた（例えば、中国企業が 30-50 社程度出展するジョブフェア（ケニア：ナイロビ大学））。企業側には、ジョブフェアの「スポンサー」として参加してもらう形をとっており、スポンサーフィーを徴収している。そのなかには、ジョブフェア当日のテント（ブース設置）代、食事代、交通費（特に地方のキャンパスでフェアを行う際の学生の移動費）などが含まれている。

② 大学と海外企業間の協定締結

調査対象大学と海外の企業が協定を締結している例が聞かれた。協定締結により、インターンシップの優先的な求人・採用を行っていた（トルコ：イスタンブール工科大学、モロッコ：イブン・トフェイル大学）。

③ 大学と海外政府間の協定締結

調査対象大学と海外政府が協定を締結している例も聞かれた。協定締結により、政府担当者や採用意向のある海外の企業担当者が大学を訪問し、大学担当者との間で、具体的に採用意向のある人材像の共有等が行われている。聴取した例では、南アフリカのケープタウン大学が、中国政府及びモーリシャス共和国政府と協定を締結しているとのことであった。

④ 大学と海外大学（学術団体）間の協定締結

調査対象大学と海外大学（または学術団体）が協定を締結している例も聞かれた。具体的には、メキシコのモンテレイ工科大学とドイツ学術交流会（DAAD）は協定を締結し、モンテレイ工科大学の学生がドイツ留学とインターンシップを組み合わせたプログラムを実施している。協定に基づき、モンテレイ工科大学の学生は、6 か月～1 年間、ドイツの大学に留学しながら、現地企業でインターンシップに従事することができる。現地企業でのインターンシップは、ド

イツの大学がコーディネートしており、参加者の多くは、大学卒業後にインターンシップ先となったドイツの現地企業への就職に繋がっている。

⑤ 海外政府のイニシアチブによる取組

上記②、③、④のような協定締結は行われていないが、海外政府のイニシアチブで調査対象大学の学生・卒業生を確保しようとする動きも聞かれた。下表ではメキシコのモンテレイ工科大学から聞かれた事例をまとめている。

海外政府・企業	聴取した例
欧州地域に所在する国 (詳細非公表)	・ 海外政府が当該国内の企業団体を引率して大学に訪問。海外政府及び企業と大学間で議論の場を設置。 ・ 大学から受入れ企業側のニーズに合わせたサービスを提案し、学生 15 名程度の紹介依頼に繋がった。
アメリカ (州政府)	・ アメリカのある州政府からの依頼により、大学で説明会の場を提供し、その州が引率した移民専門の弁護士から、学生にアメリカで就職する際のビザの要件を説明した。
シンガポール	・ 在メキシコシンガポール大使館の大使が大学に来訪し、学生に対して、シンガポールで学生を採用するニーズがあることを説明した。

なお、一部の大学からは、「(日本企業・政府含め) 海外企業や政府からの要望があれば個別の説明会を積極的に開催したい」(メキシコ：モンテレイ工科大学)、「本気で日本企業が学生を採用したい場合、日本企業のみを集めたイベントの開催は可能」(トルコ：イスタンブール大学)、「日本企業として雇用したい人材のニーズを教えていただければ、そのような人材を養成するプログラムを作ることができる」(カザフスタン：アル・ファラビ・カザフ国立大学)といった旨の意向が示された。

(3) その他留意事項

ヒアリング調査対象大学から、日本企業への採用を増やすために求められるポイントとして、共通して挙げられた点がいくつかあった。なお、これまでの多くの指摘があるとおり、日本語教育支援や日本における生活支援については必須の支援として多くの大学で挙げられたため、本稿ではこれ以外の内容について扱う。

① 就労可能なビザ取得のフォロー

調査対象大学のうち半数程度の大学から、日本で働くにあたって、ビザをはじめとする制度面・手続き面のフォローをどの程度してもらえるかが重要となる旨の指摘があった。調査対象大学及び調査対象国全体として、これまで日本企業への就職事例は限られており、当該国内・

当該大学内でノウハウが蓄積されていない点が懸念として持たれている。具体的に企業側でどこまで手続きをしてくれるのか、学生側で提出すべき書類があるのか、申請にかかる費用は負担してくれるのか、といった点を企業側から明示されることが期待されている（パキスタン：国立化学技術大学、ケニア：ナイロビ大学、スリランカ：ペラデニヤ大学、南アフリカ：ケープタウン大学、ペルー：ペルーカトリック大学、チリ：チリ・カトリック大学、メキシコ：モンテレイ工科大学）。

② 継続的な学位取得の可能性

学士号取得後、新卒採用で入職する場合、日本で生活し、働きながら修士号や博士号を取得できる環境を与えてもらえるかどうかのポイントになるとの指摘があった（パキスタン：国立化学技術大学、ケニア：ナイロビ大学など）。

3. 今後に向けたポイント

上記 1、2 を踏まえると、1. でまとめた我が国で行われている関連の取組は、2. で聴取・整理した海外の事例と比較しても、おおむね近い取組は行われていると考えられる。

一方で、グローバルサウス諸国の大学へのヒアリング調査を踏まえると、人材の受入れ国となる海外政府や企業は、さまざまな形で大学にアプローチしており、人材の採用・獲得に繋げようと取り組んでいることもわかった。こうした状況を踏まえ、今後、日本政府及び日本企業に求められるポイントとして、以下では主に 4 点にまとめている。

(1) 日本政府または複数の日本企業（業界団体）のイニシアチブによる取組

グローバルサウス諸国の大学の学生・卒業生の採用に向けて、受入れ側となる海外政府・企業のなかには、国や業界としてまとまってアプローチしている例がみられた。中国企業に限定して、30-50 社ほど集めたジョブフェアを開催している大学もあった。

今回調査対象となった国は、これまで日本企業への就職実績が多くない国であり、個社企業の取組では、当該国・大学からの採用の動きが拡大しない可能性が高い。各国知見も限定的で、制度・手続き面のノウハウも、東南アジア諸国などこれまで日本企業が多く採用実績のある国と比べると乏しいのが実態と考えられる。実際、大規模なジョブフェア等のイベントでは、国内外から参加企業も多く、就職実績の少ない日本企業にはなかなか目が向かない点が課題として指摘された。

そのため、日本政府や業界団体がイニシアチブをとる形で、グローバルサウス諸国の大学との連携強化を進めることが重要といえる。

ヒアリング調査に基づくと、グローバルサウス諸国の大学側としても日本企業からのアプローチは総じて歓迎しており、日本政府や企業側の積極的な姿勢があれば、日本企業限定のジョブフェアや、日本企業のニーズに合わせた人材育成プログラムの構築意向も示されている。送り出す大学側としても、1 社のみではなく、できれば政府や業界団体の単位で大学側へアプロ

一チがあれば、より積極的にジョブフェアや企業紹介イベントの開催に協力しやすい様子であった。

(2) 協定の締結（グローバルサウス諸国の大学と日本政府、企業、大学間）

上記（1）に関連して、連携強化を進めるための一つの方策となるのが、大学と日本政府、企業、大学間における協定の締結である。ヒアリングを実施したグローバルサウス諸国の大学において、こうした協定締結の例が確認された。

例えば、グローバルサウス諸国と日本企業間の協定締結により、インターンシップや本採用時に優先的な人材紹介・採用枠を設定し、安定的に優秀な人材を獲得する可能性を高める工夫が考えられる。

また、ドイツの学術団体の例で聞かれたように、グローバルサウス諸国の大学と日本側の大学や学術団体が協定を締結し、日本の大学への留学＋インターンシップの実施をセットで行い、将来的には、インターンシップ先の企業への就職も視野に入れた取組なども考えられる。

(3) インターンシップの活用

ケニアの大学ヒアリングにて挙げられた、日本企業においてインターンシップを行う取組も有効と考えられる。学生にとっても、就職前に日本で生活や就労を経験するは、最終的に正規採用に至った場合、当該企業への順応や定着面において有益である。他方、日本企業側にとっても、インターンシップは学生の実力や就労可能性を見極める期間として活用できる。

(4) 日本での就労・生活に関する情報提供、ビザ取得等の手続き面に関する丁寧な説明

グローバルサウス諸国の大学へのヒアリング調査からは、これまで就職実績がほとんどない日本への渡航にあたり、日本で就労・生活することの情報提供や、ビザ取得等の手続き面の丁寧な支援を求める声が複数聞かれた。後者の手続き面に関わり、OECD（2023）が国家間で比較している「人材魅力度（誘致度）指数（Indicators of Talent Attractiveness）」においても、収入や将来展望等と並んで、ビザや行政手続きのスピード感や簡便さ（デジタル化の状況等）が挙げられるように、一つの重要な観点といえる。

実際、メキシコの大学で聞かれた例では、アメリカのある州政府が移民専門の弁護士を院卒し、学生に対してアメリカで就職する際のビザの要件を説明する取組もされている。上記（1）、（2）と併せて、例えば、日本の在外公館担当者や日本企業がグローバルサウス諸国の大学へ訪問し、日本企業限定のイベント等を開催する際の一つのコンテンツとして、手続き面の説明を行うことも一案として考えられる。

参考文献

OECD, 2023, What is the best country for global talents in the OECD?

第Ⅴ章 日本企業の海外拠点における現地高度人材の雇用に関する現 地調査・分析

1. メキシコの自動車産業を取り巻く状況

(1) 自動車生産・販売動向

① 主要国における自動車生産台数

2023年のメキシコの自動車生産台数は4,002,047台であり、世界で第7位の自動車生産国となっている。これは、世界の自動車生産台数の4.3%にあたる。

世界の自動車生産台数におけるメキシコの構成比（2019～2023年）をみると、4%台で安定的に推移している。

図表 V-1 主要国の自動車生産台数の年次推移（単位：台）

国		2019	2020	2021	2022	2023
中国	台数	25,750,650	25,225,242	26,121,712	27,020,615	30,160,966
	構成比	28.0%	32.6%	32.7%	31.9%	32.2%
アメリカ	台数	10,892,884	8,821,026	9,157,205	10,052,958	10,611,555
	構成比	11.9%	11.4%	11.4%	11.9%	11.3%
日本	台数	9,684,507	8,067,943	7,836,908	7,835,539	8,997,440
	構成比	10.5%	10.4%	9.8%	9.2%	9.6%
インド	台数	4,524,366	3,381,819	4,399,112	5,457,242	5,851,507
	構成比	4.9%	4.4%	5.5%	6.4%	6.3%
韓国	台数	3,950,614	3,506,774	3,462,404	3,757,049	4,243,597
	構成比	4.3%	4.5%	4.3%	4.4%	4.5%
ドイツ	台数	4,663,749	3,515,488	3,096,165	3,480,357	4,109,371
	構成比	5.1%	4.5%	3.9%	4.1%	4.4%
メキシコ	台数	4,013,137	3,177,251	3,194,858	3,509,101	4,002,047
	構成比	4.4%	4.1%	4.0%	4.1%	4.3%
スペイン	台数	2,822,632	2,268,185	2,098,133	2,219,436	2,451,221
	構成比	3.1%	2.9%	2.6%	2.6%	2.6%
ブラジル	台数	2,944,988	2,014,055	2,248,253	2,369,769	2,324,838
	構成比	3.2%	2.6%	2.8%	2.8%	2.5%
タイ	台数	2,013,710	1,427,074	1,685,705	1,883,515	1,841,663
	構成比	2.2%	1.8%	2.1%	2.2%	2.0%
その他	台数	20,596,928	16,033,713	16,704,120	17,244,795	18,952,394
	構成比	22.4%	20.7%	20.9%	20.3%	20.3%
総計	台数	91,858,165	77,438,570	80,004,575	84,830,376	93,546,599
	構成比	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

（出所）OICA “Production Statistics”

② メキシコにおけるメーカー別自動車生産台数

メキシコでは 2023 年時点で 13 社が完成車（大型バス・トラック以外）を生産しており、生産台数は 3,779,234 台となっている。そのうち、日系企業 4 社の生産台数の合計は 1,235,521 台であり、全体の 32.7%を占めている。

日系企業の生産台数を多い順にみると、①日産（615,751 台、16.3%）、②トヨタ（250,015 台、6.6%）、③マツダ（202,506 台、5.4%）、④ホンダ（167,249 台、4.4%）となっている。

図表 V-2 メーカー別自動車生産台数の推移（大型バス・トラック以外、単位：台）

			2020	2021	2022	2023
1	GM	台数	679,736	491,806	743,246	722,631
		構成比	24.4%	17.8%	22.5%	19.1%
2	日産	台数	474,363	504,945	391,002	615,751
		構成比	17.0%	18.2%	11.8%	16.3%
3	ステランティス	台数	402,506	373,029	414,952	467,542
		構成比	14.4%	13.5%	12.5%	12.4%
4	フォード	台数	125,490	198,223	303,419	365,365
		構成比	4.5%	7.2%	9.2%	9.7%
5	フォルクスワーゲン	台数	274,584	257,158	301,865	349,227
		構成比	9.9%	9.3%	9.1%	9.2%
6	起亜	台数	188,154	206,100	265,000	256,000
		構成比	6.8%	7.4%	8.0%	6.8%
7	トヨタ	台数	152,843	206,433	268,344	250,015
		構成比	5.5%	7.5%	8.1%	6.6%
8	マツダ	台数	128,026	120,679	148,098	202,506
		構成比	4.6%	4.4%	4.5%	5.4%
9	アウディ	台数	110,668	134,105	178,000	175,121
		構成比	4.0%	4.8%	5.4%	4.6%
10	ホンダ	台数	117,706	140,466	126,319	167,249
		構成比	4.2%	5.1%	3.8%	4.4%
11	BMW	台数	50,818	62,040	63,465	117,462
		構成比	1.8%	2.2%	1.9%	3.1%
12	メルセデス・ベンツ	台数	77,627	70,123	87,562	67,846
		構成比	2.8%	2.5%	2.6%	1.8%
13	JAC	台数	3,406	1,897	17,074	22,519
		構成比	0.1%	0.1%	0.5%	0.6%
	日系企業合計	台数	872,938	972,523	933,763	1,235,521
		構成比	31.3%	35.1%	28.2%	32.7%
	合計	台数	2,785,927	2,767,004	3,308,346	3,779,234
		構成比	84.2%	83.6%	100.0%	100.0%

（出所） INEGI “Registro Administrativo de la Industria Automotriz de Vehículos Ligeros”

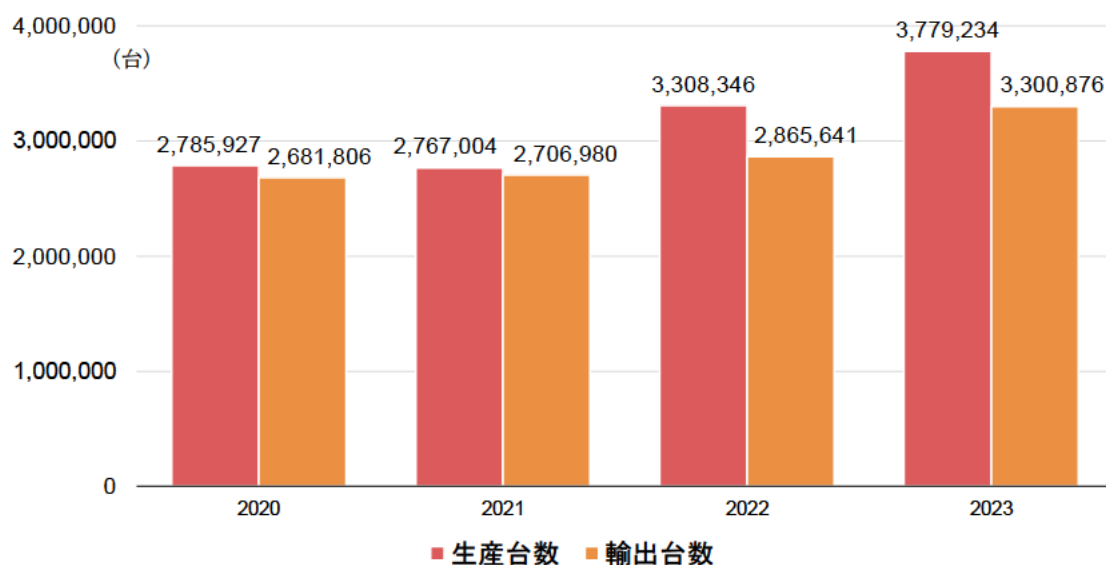
(2) 自動車輸出状況

① メキシコにおける自動車輸出台数

2023 年のメキシコの自動車輸出台数（大型バス・トラック以外）は 3,300,876 台である。これは、同年の生産台数（3,779,234 台）の 87.3%にあたる。

自動車輸出台数の推移をみると、2021 年以降は生産台数の増加に伴い、輸出台数も増加傾向にある。

図表 V-3 自動車輸出台数の推移（大型バス・トラック以外、単位：台）

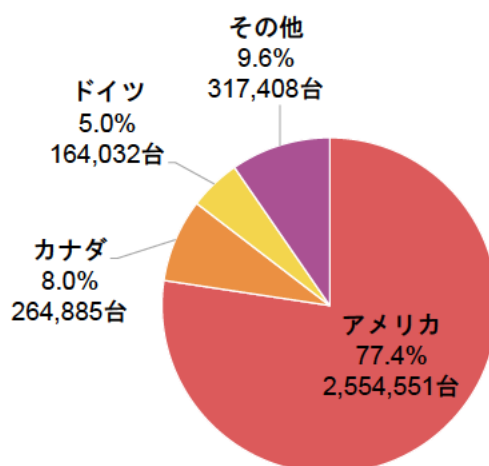


(出所) INEGI “Registro Administrativo de la Industria Automotriz de Vehículos Ligeros”

② メキシコにおける主な自動車輸出相手国

2023 年のメキシコの自動車輸出台数を、主な自動車輸出相手国別にみると、アメリカが 2,554,551 台と最も多く、全体の 77.4%を占めている。次いで、カナダ（264,885 台、8.0%）、ドイツ（164,032 台、5.0%）の順に多くなっている。

図表 V-4 主な相手国別自動車輸出台数（2023 年）



（出所） INEGI “Registro Administrativo de la Industria Automotriz de Vehículos Ligeros”

(3) 自動車産業の貿易・投資

① 貿易協定

メキシコは2023年末時点で51ヵ国との間で自由貿易協定（FTA）を締結している（JBIC、2024）。日本との間でも、2005年に日墨経済連携協定（EPA）が結ばれており、これによって関税率が引き下げられた結果、日本からの自動車・自動車部品の輸出は顕著に増加した。

メキシコの最大の貿易相手国である、およびカナダとの間では、1994年に発効した北米自由貿易協定（NAFTA）が長年にわたり両国間の貿易を支えてきた。その後、2020年にはNAFTAを引き継ぐ形で、米国・カナダ・メキシコ協定（USMCA）が発効された。この新協定のもとでは、トランプ政権の強い意向により、自動車産業のメキシコへの雇用流出に対する懸念を反映させる形で、自動車生産に関する賃金条項の設定や、原産地規則の厳格化が行われた（高橋、2020）。しかしながら、自動車生産拠点としてのメキシコの優位性は依然として高く、引き続き北米市場向けの重要な生産拠点の地位を保っている。

そのほか、メキシコ、日本、アメリカ等が加盟する環太平洋パートナーシップ協定（CPTPP）においても、自動車関税率に関する規定が設けられている。

図表 V-5 主な貿易協定

協定名	加盟国（2024年12月時点）	発効年
日墨経済連携協定	メキシコ、日本	2005年
米国・メキシコ・カナダ協定（USMCA）	メキシコ、アメリカ、カナダ	2020年
環太平洋パートナーシップ協定（CPTPP）	オーストラリア、ブルネイ、カナダ、チリ、日本、マレーシア、メキシコ、ニュージーランド、ペルー、シンガポール、ベトナム、イギリス	2018年

② 投資奨励措置

メキシコでは、1994年の新外資法の施行以来、外資企業のみ適用される政府レベルの投資インセンティブは存在しないものの、外資・内資を問わず適用される様々な奨励措置が存在する。

一例として、産業分野別生産促進プログラム（PROSEC）では、自動車及び自動車部品を含む指定された製造品を生産する際に必要とされる部品・原材料、機械・設備の輸入に対して優遇関税が適用される。また、輸出向け製造・マキラドーラ・サービス産業（IMMEX）においては、一時輸入される製品に関する租税の免除や事務手続きの簡素化等が可能となっている（JBIC、2024）。

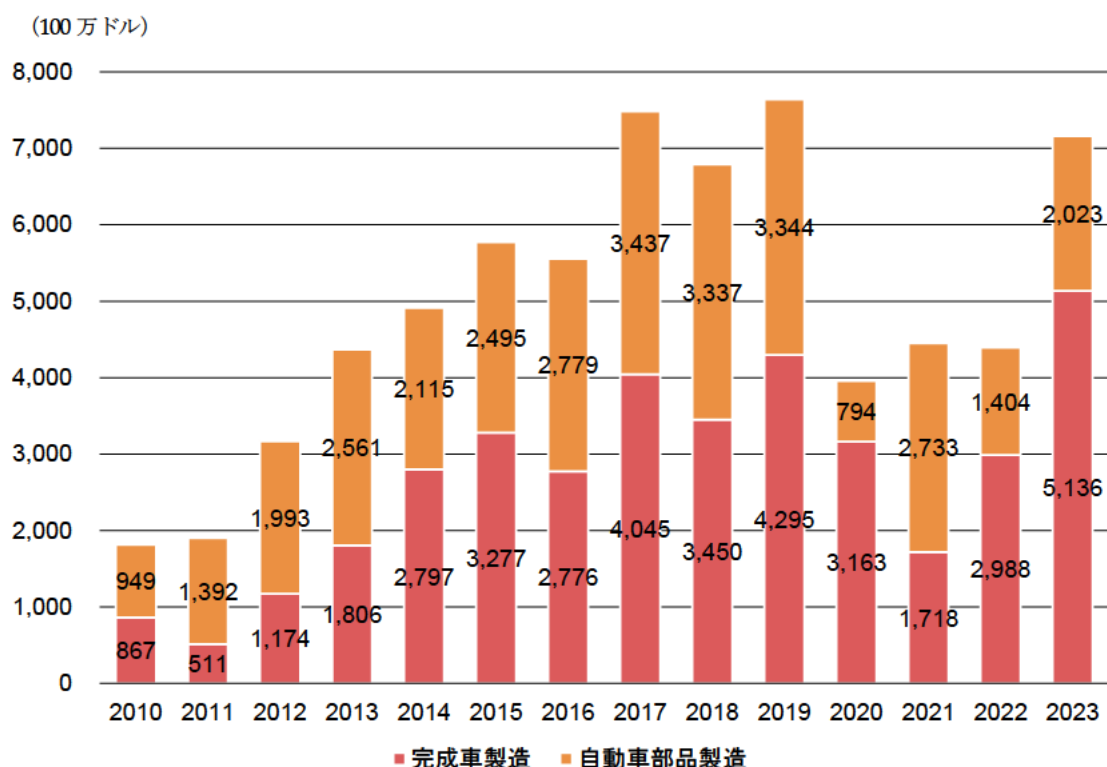
EVシフトに関して、連邦政府は2030年までに自動車生産の50%をZEVにするという目標を掲げている。ただし、前AMLO政権では目標達成に向けた具体的な投資奨励策は取られなかったため（中畑、2023）、今後の動向が注目されている。

③ 対内直接投資

2023 年のメキシコの対内直接投資額は、71 億 5,900 万ドルであり、そのうち約 72%にあたる 51 億 3600 万ドルが完成車製造における投資で占められている。

年間の推移をみると、2010 年以降順調に伸び続けていた投資額は 2017 年から 2019 年にかけてピークに達するも、コロナ禍を機に 2020 年から 2022 年は大きく落ち込んだ。しかし、2023 年には投資額が 2019 年にほぼ匹敵する水準まで回復している。

図表 V-6 自動車分野における対メキシコ直接投資額（フロー）の推移



(出所) 渡邊千尋(2024)「成長を続ける自動車部品産業 2023 年のメキシコ自動車産業 (2) —JETRO 地域分析レポート」

(注 1) 原典は、メキシコ経済省外資局のデータ。

(注 2) 2023 年 12 月 31 日確認分。

2. メキシコの自動車産業集積地域における雇用環境、人材育成

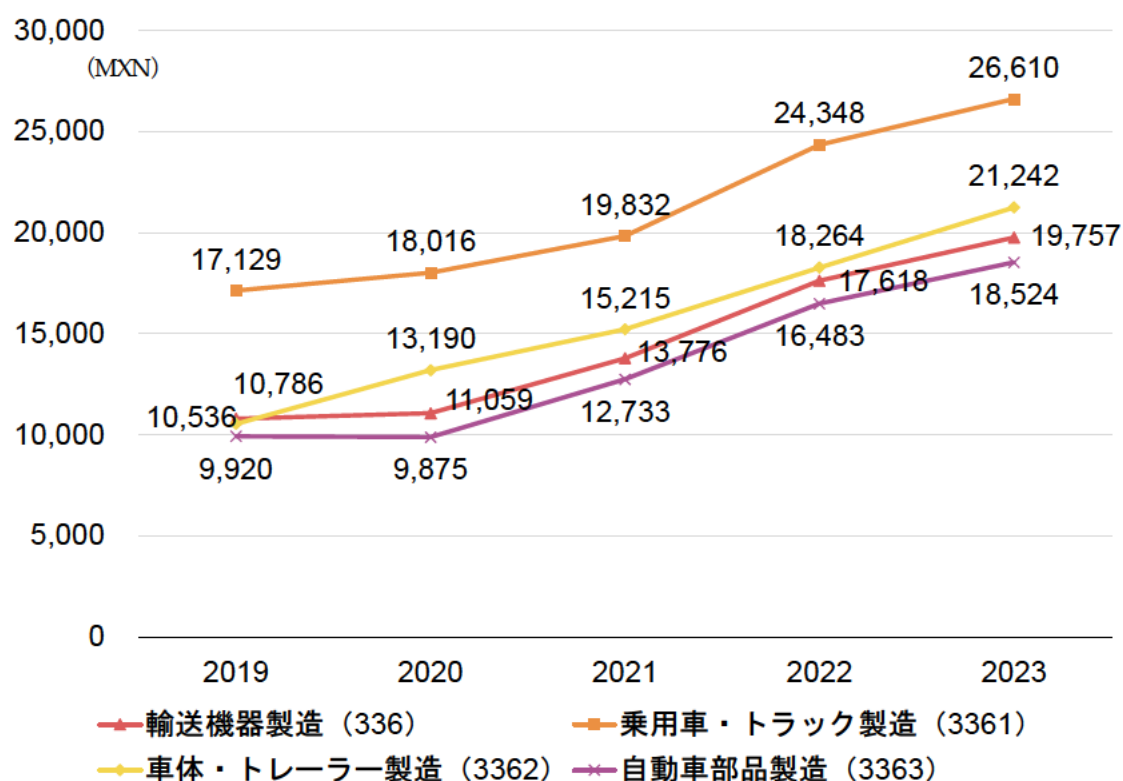
(1) 雇用状況

① メキシコの自動車産業における賃金

2023 年のメキシコの輸送機器製造業における一人当たり名目賃金（年平均）は、19,757 メキシコ・ペソである。これを北米産業分類システム（SCIAN）の小分類別にみると、「乗用車・トラック製造（3363）」が 26,610 メキシコ・ペソと最も高く、「車体・トレーラー製造（3362）」は 21,242 メキシコ・ペソ、「自動車部品製造（3363）」は 18,524 メキシコ・ペソとなっている。

賃金の推移（2019～2023 年）をみると、全ての分類で一貫して一人当たり名目賃金は伸び続けており、輸送機器製造業全体では、5 年間で約 1.8 倍となっている。

図表 V-7 産業（小分類）別一人当たり名目賃金（年平均）の推移（単位：メキシコ・ペソ）



（出所） INEGI "Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM)"

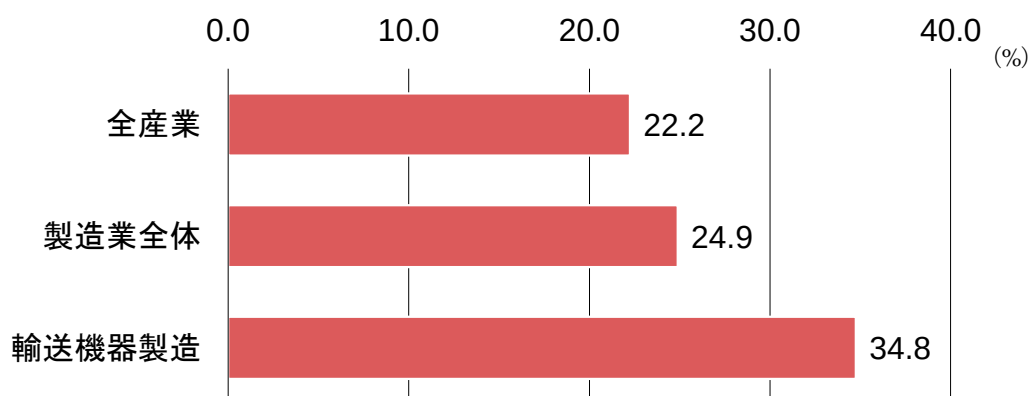
（注1） 対象企業が労働者に支払った賃金総額を対象企業の総従業員数で割ることで、1人当たり名目賃金を算出している。また、年平均は、各月の値の単純平均により算出している。

（注2） グラフの横軸の項目の括弧内のコードは、北米産業分類システム（SCIAN）に基づいている。

② メキシコの産業別年間離職率

2018 年の年間離職率は、全産業で 22.2%であり、製造業全体では 24.9%である。また、輸送機器製造業の年間離職率は 34.8%であり、全産業平均および製造業全体よりも高い数値となっている。

図表 V-8 産業別年間離職率（2018 年、単位：％）



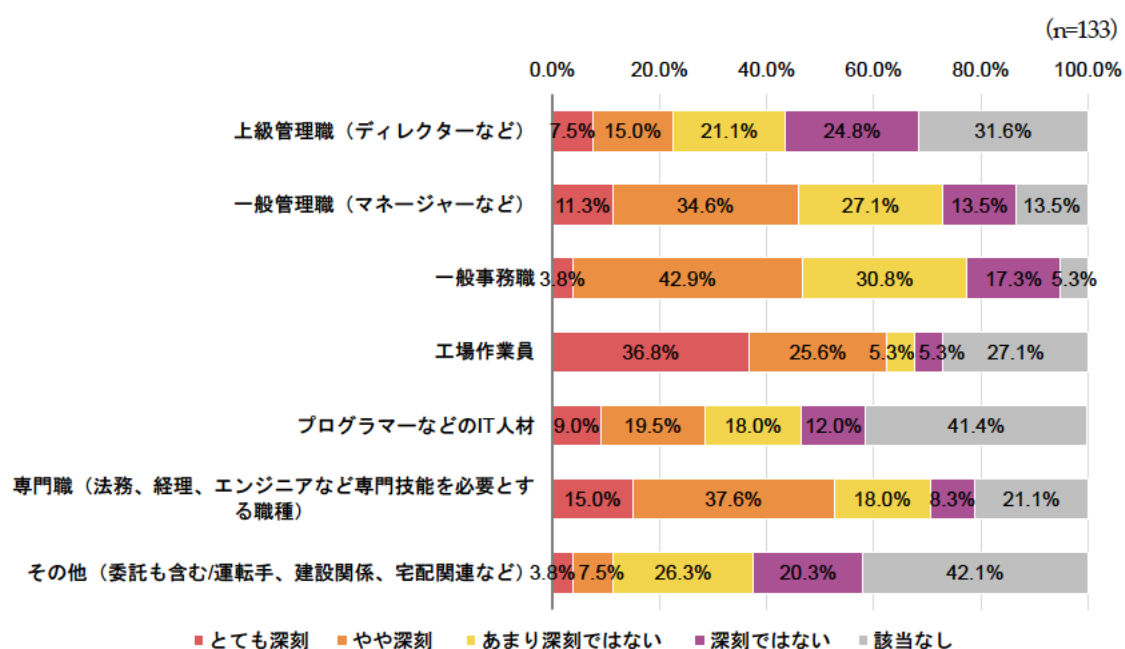
（出所） INEGI (2019) "Censos Económicos 2019"

（注1）本統計における年間離職率は、2018 年 1 月時点で勤務していた者のうち、同年 12 月時点で同じ事業所で勤務していなかった者の割合を指している。

③ メキシコの職種別人材確保状況

2023 年の JETRO 海外進出日系企業実態調査によれば、メキシコでは回答企業の 63.5%が人材不足の課題に直面していると回答した。職種別に人材不足の深刻度合いをみると、「工場作業員」の人材不足が「とても深刻」と回答した企業は 36.8%、「やや深刻」と回答した企業は 25.6%に上る。そのほか、「とても深刻」または「やや深刻」と回答した企業の割合が高い職種は、「専門職」（計 52.6%）、「一般事務職」（計 46.6%）、「一般管理職」（計 45.9%）となっている。

図表 V-9 職種別の人材不足の深刻度合い（2023 年）



（出所）JETRO (2023) 『2023 年度海外進出日系企業実態調査I中南米編』

（注1）メキシコに進出する企業のうち、前の設問で「人材不足の課題に直面している」と回答した企業が対象。「該当なし」は雇用していない（予定のない）職種。工場作業員については、製造業のみが回答対象。

(2) 人材育成

① Bécate サブプログラム

メキシコ労働福祉省が提供する「Bécate サブプログラム (Subprograma Bécate)」を通じて、16歳以上で就学していない若者、および失業者や未就職者等に対して、職業訓練を提供している。訓練費用や交通費、傷害保険等の費用は基本的に政府が負担している。提供される訓練は、混合訓練、労働実践訓練、自営業訓練、技術者・専門家訓練、労働能力認定訓練に分かれており、労働者は自身に合った訓練を受講することができる (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018)。

② デュアルシステム

メキシコでは、2010年代以前から技術系の高校を卒業した若者の高い失業率が社会課題となっていた。そのため、メキシコ教育省は 2013 年、「メキシコ型デュアルシステム (Modelo Mexicano de Formación Dual : MMFD)」を開発した。ドイツのデュアルシステムを基に開発されたこのシステムの下では、学生は学校における理論的教育と企業における実践訓練を並行して受けることができる (Secretaria de Educación Publica, 2014)。

現在も、国立専門技術教育学校 (CONALEP) や、州立科学技術校 (CECYTE) 等の技術教育機関の生徒を中心に、多くの生徒がデュアルシステムを受講し、訓練先に就職している。

3. メキシコの自動車関連産業における日系企業・海外企業の進出動向

(1) 完成車メーカーの進出状況

メキシコにおける完成車メーカーの進出の歴史は、20 世紀前半にまで遡る。1925 年にフォードがメキシコに進出し、ノックダウン生産を行う組立工場を設立すると、メキシコの自動車産業は本格的にスタートした（内多、2014）。

その後、1960 年代初頭までは、部品輸入による自動車組立生産が盛んであった。しかし、1962 年政令（第 1 回自動車令）によって完成車の輸入が禁止され、国内市場における販売のためにはメキシコでの生産が必須となったこともあり、1960 年代には外資完成車メーカーが徐々に進出し始めた。輸入代替工業生産が主流となったこの時期に、日系企業では初めて日産がメキシコに進出している。比較的早い時期に進出したフォード・フォルクスワーゲン・日産・GM・FCA（現ステランティス）の 5 社は、現在でも生産台数トップ 5 の企業であり、メキシコ完成車メーカーの「ビッグ 5」と呼ばれることもある（中畑、2018）。

その後、1980 年代の債務危機を経て、メキシコ政府はこれまでの輸入代替政策から自由貿易路線に舵を切った。1994 年には NAFTA が発効され、域内自動車貿易の自由化が進む中、1990 年代にはホンダ、2000 年代にはトヨタが、相次いでメキシコでの自動車生産を開始した。

2010 年代以降は、マツダに加えて起亜や JAC といったアジア企業も進出し、メキシコに生産拠点を置く完成車メーカーは増え続けている。

図表 V-10 主な完成車メーカーの進出状況

現地生産開始時期 (四輪車)	進出企業	主な工場所在地
～1980年代	フォード	チワワ州、メヒコ州
	フォルクスワーゲン	プエブラ州、グアナファト州
	日産	アグアスカリエンテス州、モレロス州
	GM	サンルイスポトシ州、コアウイラ州、グアナファト州、メキシコ州
	ステランティス (FCA)	コアウイラ州、メヒコ州
1990年代～2000年代	ホンダ	グアナファト州
	トヨタ	バハ・カリフォルニア州、グアナファト州
	マツダ	グアナファト州
2010年代～	起亜	ヌエボ・レオン州
	アウディ	プエブラ州
	BMW	サンルイスポトシ州
	JAC	イダルゴ州
	メルセデス・ベンツ	アグアスカリエンテス州

(出所) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

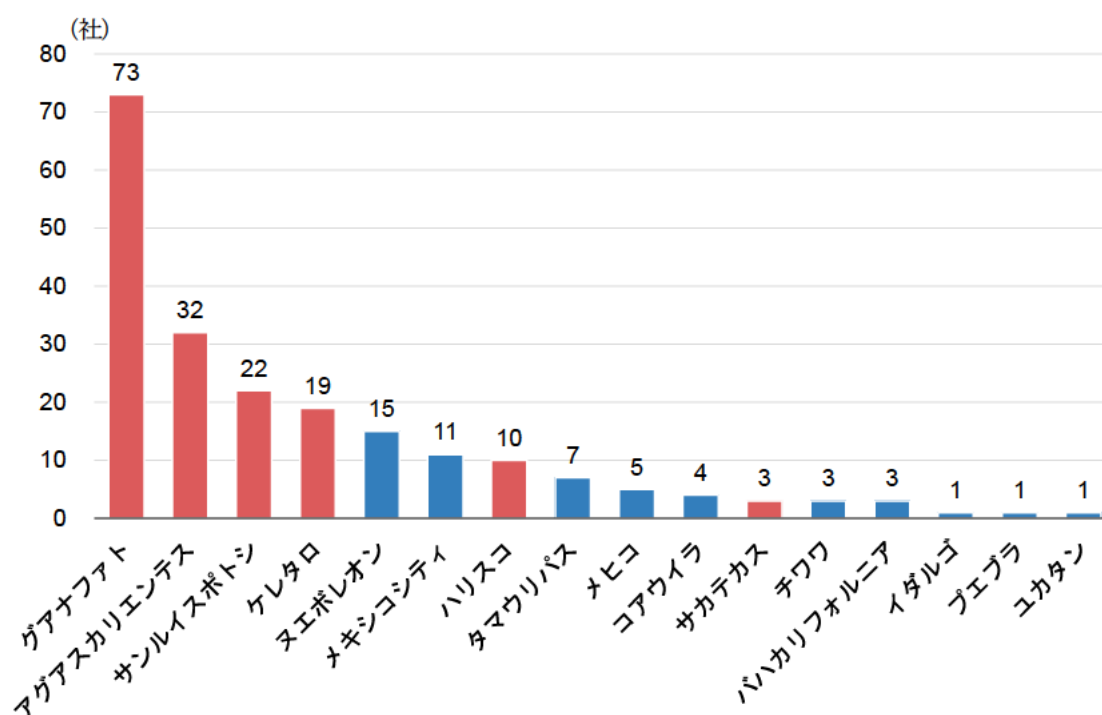
(2) 日系サプライヤーの進出状況

メキシコでは、日系完成車メーカーの進出・拡大に伴い、日系サプライヤーの数が年々増加している。

ほとんどのサプライヤーが完成車メーカーの工場周辺に拠点を構えるため、ホンダ、トヨタ、マツダが工場を持つグアナファト州に最も多くの企業が進出している。また、工場を持つアグアスカリエンテス州も、グアナファト州に次いで日系自動車関連企業の進出が目立つ地域となっている。

これらの2州を含むメキシコ中央高原一帯の6州は「バヒオ地区」と呼ばれ、日系サプライヤーが集積する一大拠点となっている。

図表 V-11 日系自動車関連企業の分布状況（2023 年）



（出所）東洋経済新報社(2023)『海外進出企業データ 2023 年版』

（注1）本グラフにおける「日系自動車関連企業」とは、上記データ集において、次のいずれかに該当する企業を指す。①現地法人の業種が「輸送機器」に分類されている、②現地法人の事業内容に「自動車」の語を含む、③出資企業の業種が「輸送機器」に分類されている。

（注2）「バヒオ地区」と呼ばれるメキシコ中央高原一帯に位置するサンルイスポトシ州、ケレタロ州、グアナファト州、アグアスカリエンテス州、サカテカス州、ハリスコ州の6州は、グラフの縦棒を赤色で表示し、それ以外の州は青色で表示している。

4. メキシコ現地の状況（現地調査結果）

(1) 調査実施概要

① 目的

メキシコ現地企業の人材不足の実態を明らかにし、メキシコ現地企業の人材の離職の原因を探究するとともに、人材の確保・定着に向けた企業や政府・自治体による取組事例を把握するため、調査を実施した。

② 調査対象

メキシコ現地における日系企業（10 社）、海外企業（外資・現地企業）（6 社）、政府・自治体（3 者）、教育機関（2 機関）を調査対象とした。

現地日系企業及び外資企業について、対象者を 1) ラインワーカー、2) 職長、3) ホワイトカラー、4) 経営層の 4 層に分け、各層に対してアンケート・ヒアリング調査を実施した。各企業における調査対象者の人数は、ラインワーカーが 2 名、その他は原則として 1 名としている。

政府・自治体について、日系自動車関連企業の集積地であるグアナファト州政府（経済開発局・教育局）、及びグアナファト州サルバティエラ市に対して、ヒアリング調査を実施した。また、教育機関について、後期中等教育機関にあたる国立専門技術教育学校（CONALEP）、及び高等教育機関にあたるイラプアト高等技術研究所に対して、ヒアリング調査を実施した。

調査対象先の一覧は、以下の通りである。

図表 V-12 メキシコ調査対象先

日系企業
完成車メーカー計 2 社 ➤ 1) ラインワーカー、2) 職長、3) ホワイトカラー、4) 経営層への調査を実施
サプライヤー計 8 社 ➤ 1) ラインワーカー、2) 職長、3) ホワイトカラー、4) 経営層への調査を実施
海外・現地企業
外資完成車メーカー計 1 社 ➤ 1) ラインワーカー、2) 職長、3) ホワイトカラー、4) 経営層への調査を実施
外資サプライヤー計 2 社 ➤ 1) ラインワーカー、2) 職長、3) ホワイトカラー、4) 経営層への調査を実施
現地サプライヤー計 3 社 ➤ 1) ラインワーカー、2) 職長、3) ホワイトカラー、4) 経営層への調査を実施
政府・自治体
グアナファト州政府 ・ 経済開発局、及び教育局へのヒアリング調査を実施
グアナファト州サルバティエラ市 ・ 経済開発分野を担当する部局へのヒアリング調査を実施
教育機関
国立専門技術教育学校（CONALEP）

・ ナショナルオフィス、CONALEP グアナファト、CONALEP アグアスカリエンテス、CONALEP ケレタロへのヒアリング調査を実施
イラプアト高等技術研究所 ・ 自動車産業関連教育プログラムの担当者へのヒアリング調査を実施

③ 調査方法

日系企業及び外資・現地企業について、スペイン語による対面でのアンケート・ヒアリング調査を基本として実施した。対面での調査では、主に調査員が対象者へ直接質問して回答を聞き取りながら、アンケート用紙に書き込む方式を取った。また、一部企業については、日本人経営層に対して、日本語でのオンラインによるインタビューを実施した。

自治体及び教育機関については、オンラインによるインタビュー（通訳付）を実施した。

④ 調査内容

調査では、主に以下の内容を尋ねた。

図表 V-13 メキシコ調査アンケート・ヒアリング項目

現地自動車関連企業のラインワーカー・職長・ホワイトカラー（従業員の立場から）
・ 回答者の属性 ・ 勤務時の条件について ・ 不満やギャップ発生時の対応状況や、コミュニケーションの状況 ・ 今後のキャリア・ライフプラン 等
現地自動車関連企業のホワイトカラー・経営層（会社・管理者の立場から）
・ 回答者の属性 ・ 雇用時の条件について ・ 経営層と従業員の関係性 等
政府・自治体（経済開発担当）
・ 自動車関連企業における人材不足・離職の状況 ・ 自動車関連企業における人材不足・離職の要因 ・ 日系の自動車関連産業従事者等が活用できる人材確保支援策 ・ 今後、検討している支援策 等
政府・自治体（教育担当）及び教育機関
・ 学生の就職の条件 ・ 企業の求人動向、企業との連携 ・ 学生の日系企業への関心 ・ 学生のキャリアパス 等

(2) 調査の視点・仮説

① 人材不足の実態把握

メキシコ日系自動車産業の日系企業において、人手不足が課題とされているが、客観的に、どの層において、どのような問題があるのか把握する。人材が離職する企業、定着する企業における従業員の扱いや従業員の行動を比較する。また、海外企業と比べて、日系企業の特有な課題なのかを把握する。

② 体制の問題（ギャップの解消・納得のためのコミュニケーション）

人材の離職は、雇用条件等へのギャップ（不満）が起きた際に発生するものと考えられるが、人材側が抱えるギャップの原因が完全には解消できない場合でも、社内で十分なコミュニケーションが取れていれば、不満は解消される可能性がある。

また、現地化が進んでいる（現地人材に裁量を与えられている）企業ほど、現場での問題の解決が迅速に行えると考えられる。

人材側の不満や要望、相談が発生時した際の社内コミュニケーションの体制・実態を把握し、離職状況との関係性を分析する。

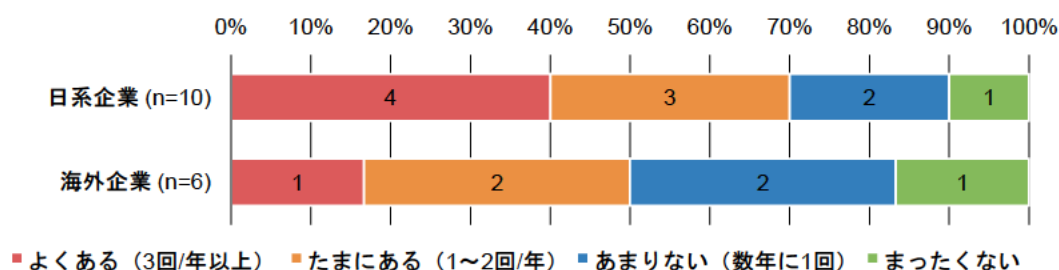
③ 採用・定着における雇用条件の影響

求めている仕事の条件と実際の条件が違い、そのギャップ（不満）が解消・納得できないと感じたときに、離職が起こりやすいと考えられる。人材側と企業側における雇用条件に対する認識の違いやその影響について分析する。

(3) 調査結果

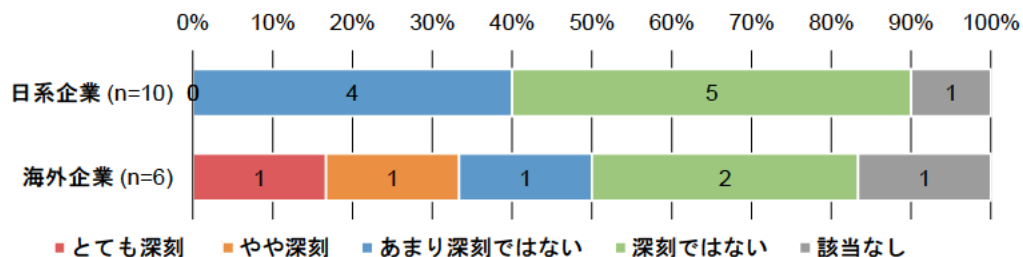
① 人材不足の実態把握

1) 職長：人員不足での生産計画が達成できなかった回数

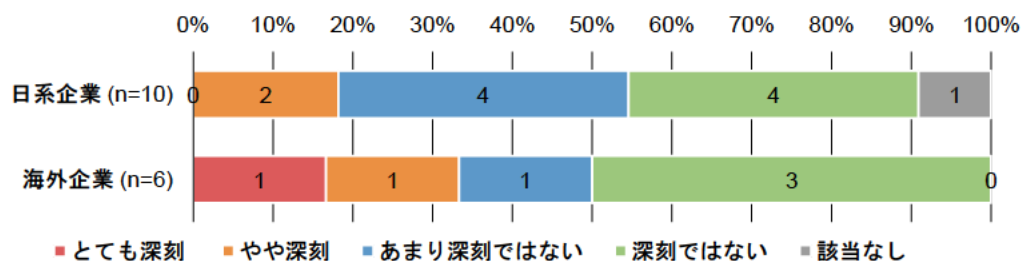


2) 経営者：人材不足の深刻度合（職種別）

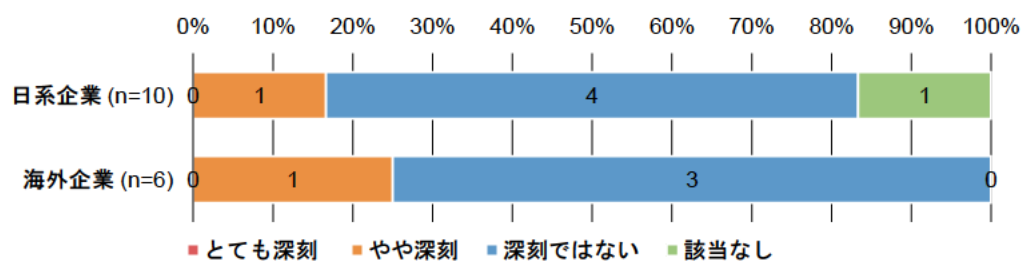
<上級管理職（ディレクターなど）>



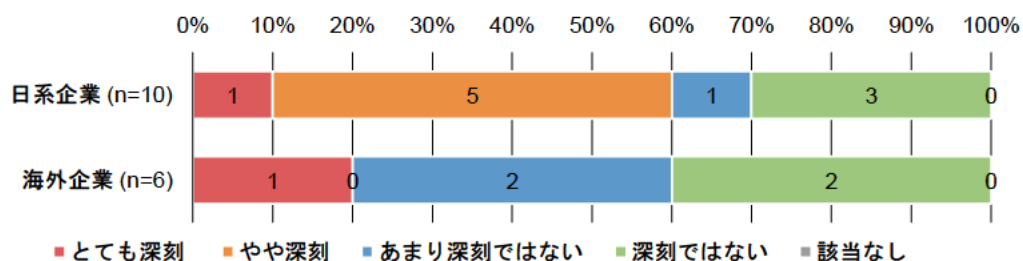
<一般管理職（マネージャーなど）>



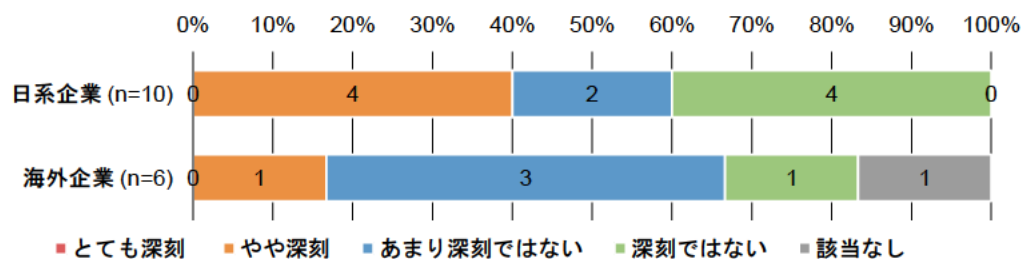
<一般事務職>



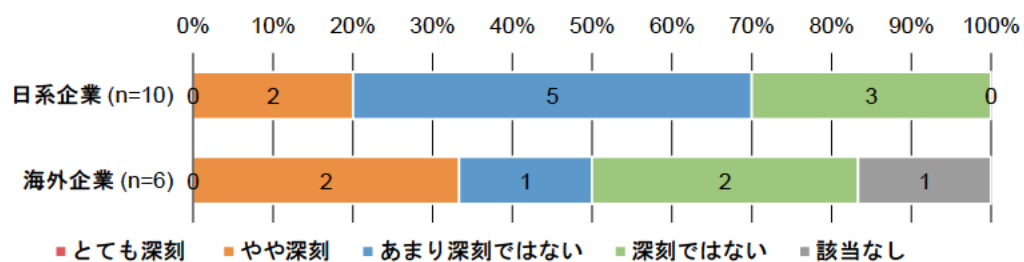
<工場作業員>



<IT人材（プログラマーなど）>



<専門職種（法務、経理、エンジニアなど）>



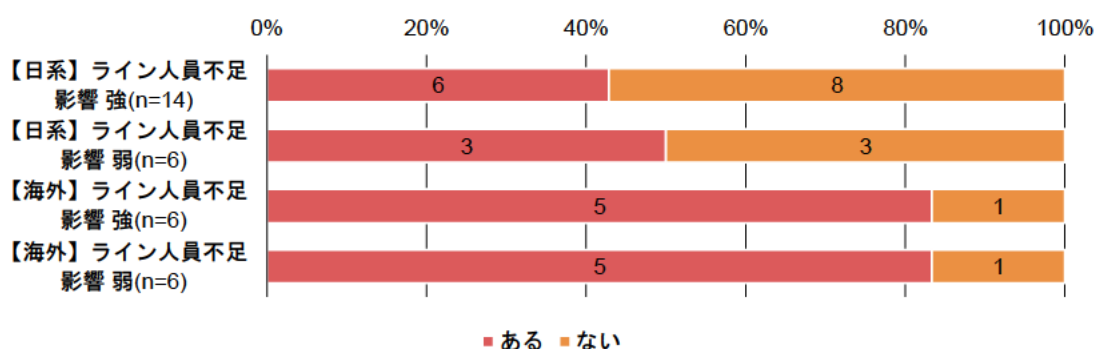
② 体制の問題【ラインワーカー】（ギャップの解消・納得のためのコミュニケーション）

※以下のカテゴリ集計は、①『人員不足での生産計画が達成できなかった回数』において、

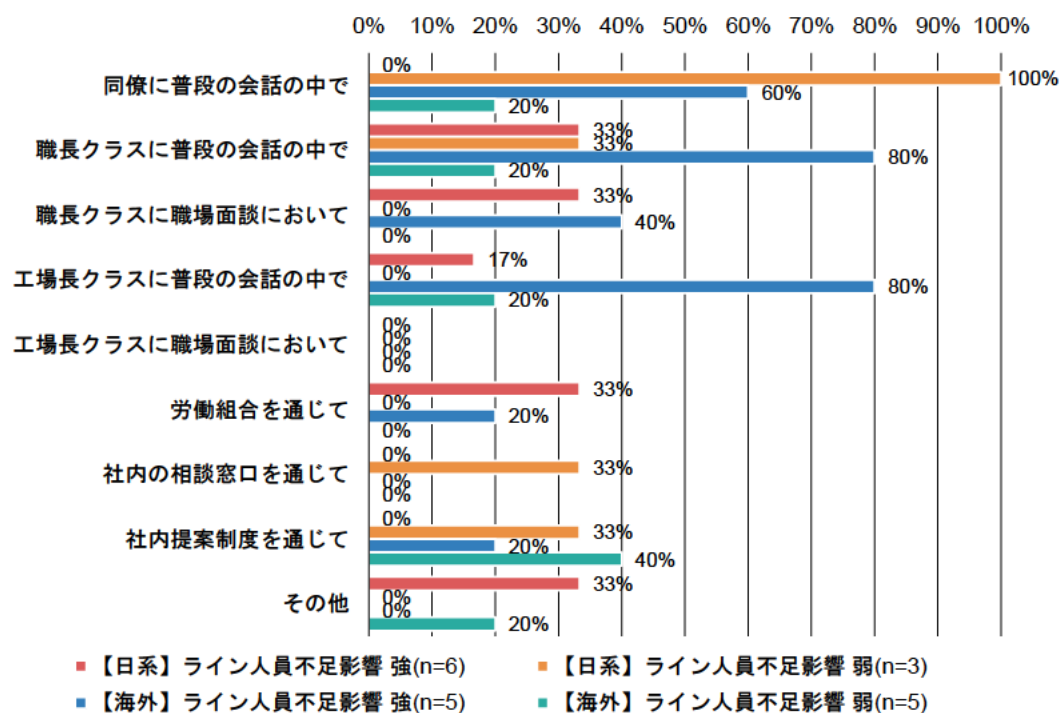
ライン人員不足影響 強：「よくある（3回/年以上）」「たまにある（1～2回/年）」、

ライン人員不足影響 弱：「あまりない（数年に1回）」「まったくない」と回答した企業

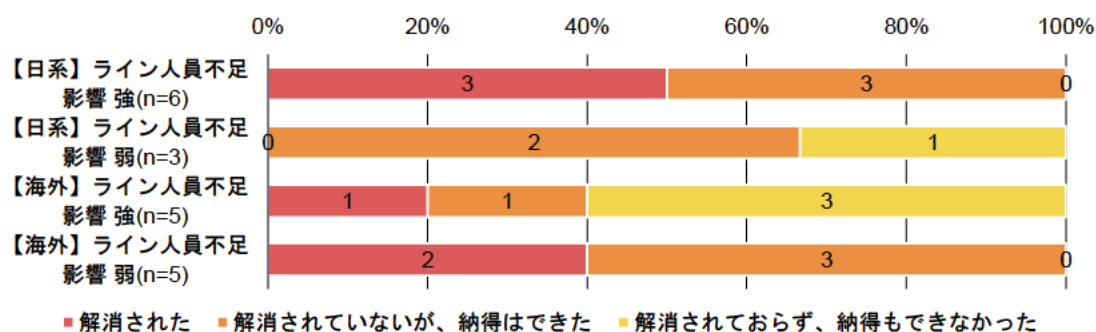
1) ラインワーカー：不満やギャップについて、上司・同僚に話したことがあるか



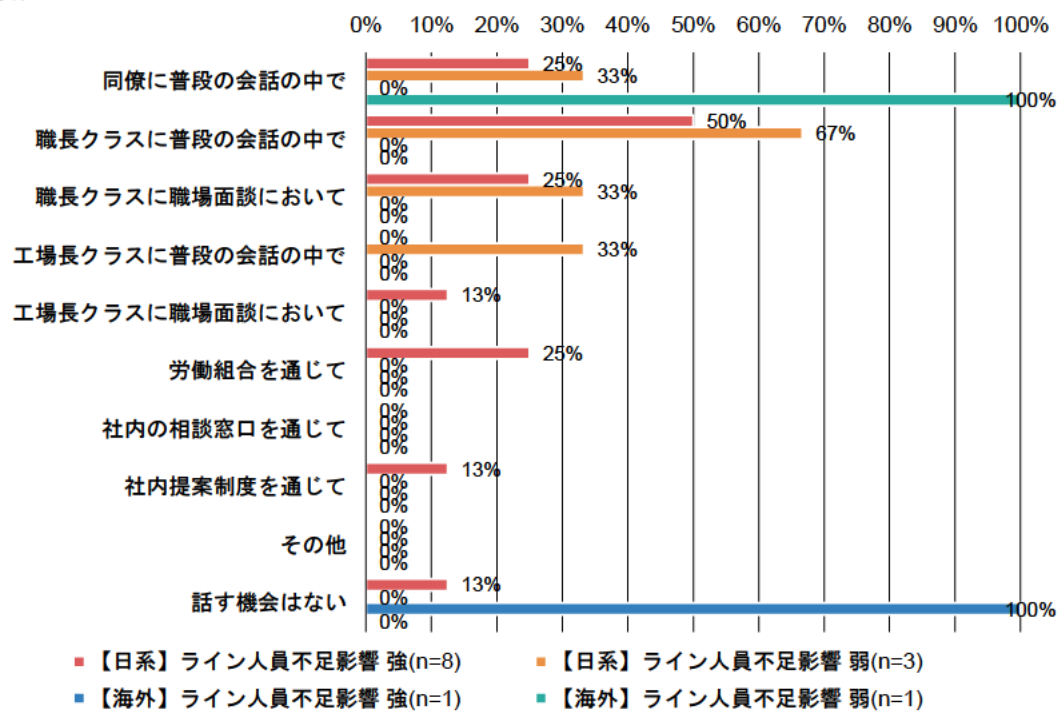
2) ラインワーカー：（不満やギャップを話す場合）誰に、どのような時に話したか



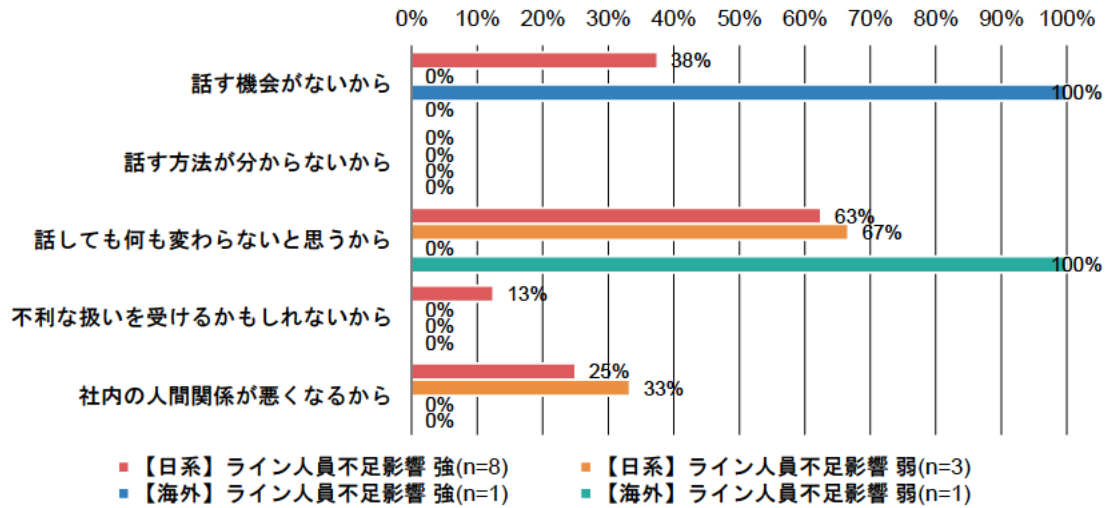
3) ラインワーカー：(不満やギャップを話した場合) 不満やギャップは解消されましたか



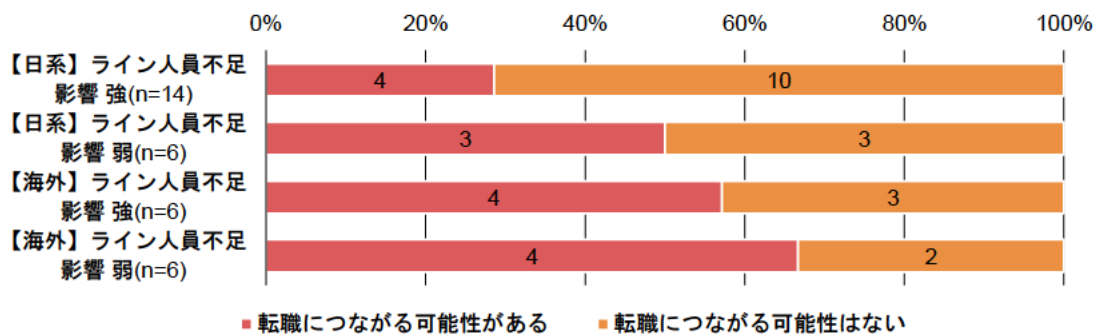
4) ラインワーカー：(不満やギャップを話していない場合) 不満やギャップを話せる機会はあるか



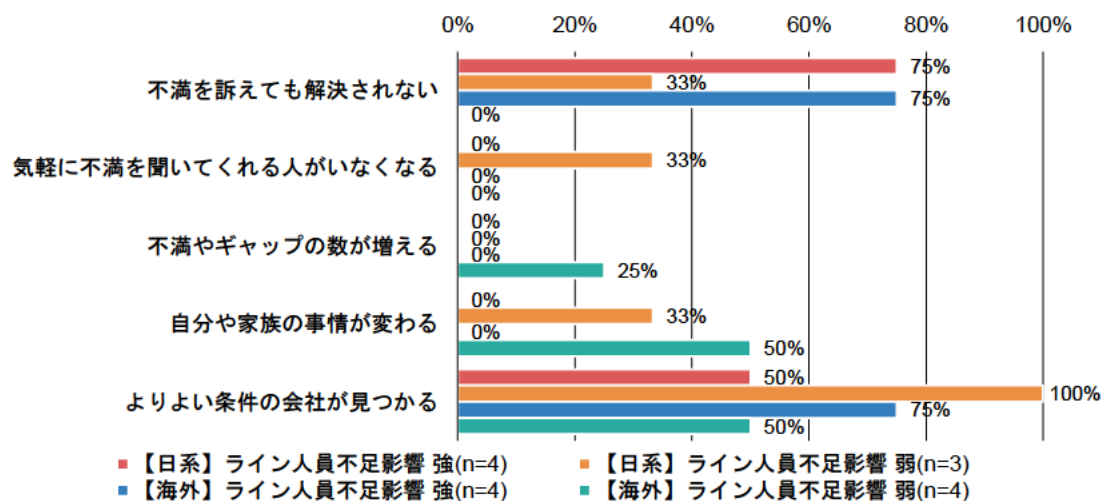
5) ラインワーカー：(不満やギャップを話していない場合) 不満やギャップを話していない理由



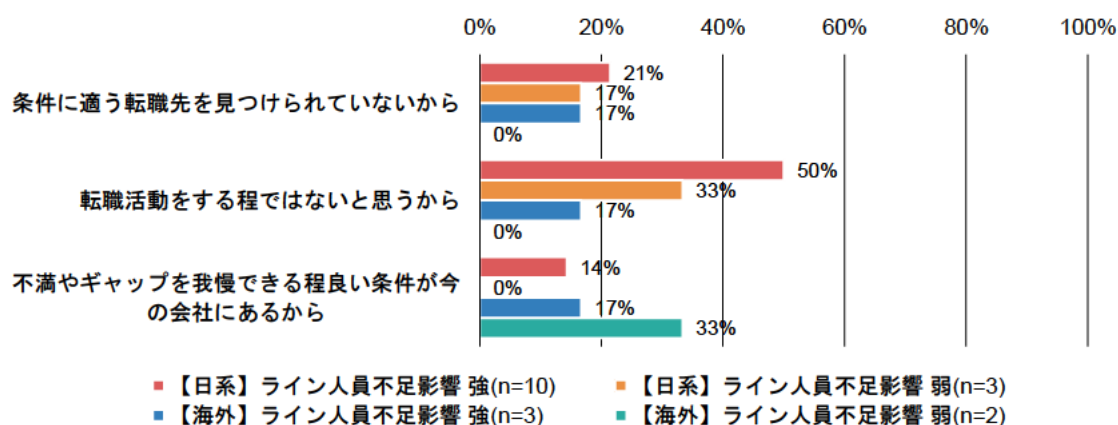
6) ラインワーカー：不満やギャップが、今後、転職につながる可能性があるか



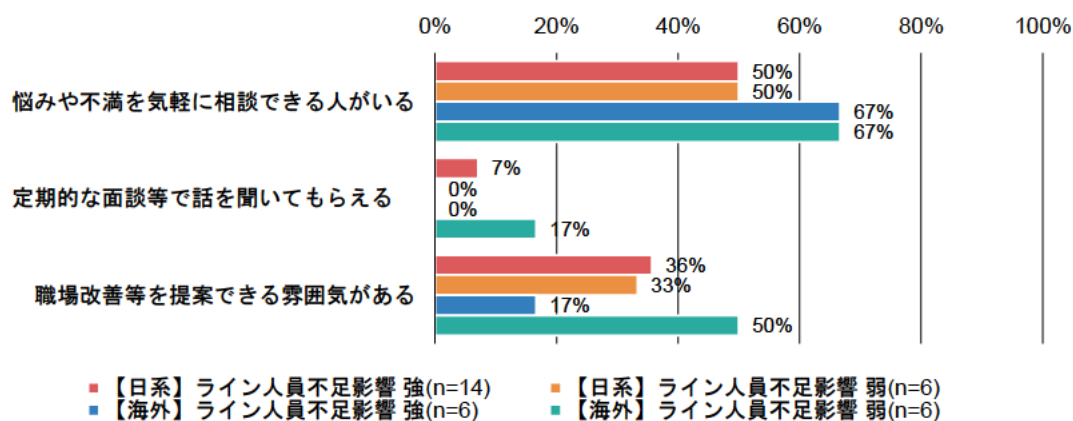
7) ラインワーカー：(転職の可能性あり) 転職理由になり得るきっかけ



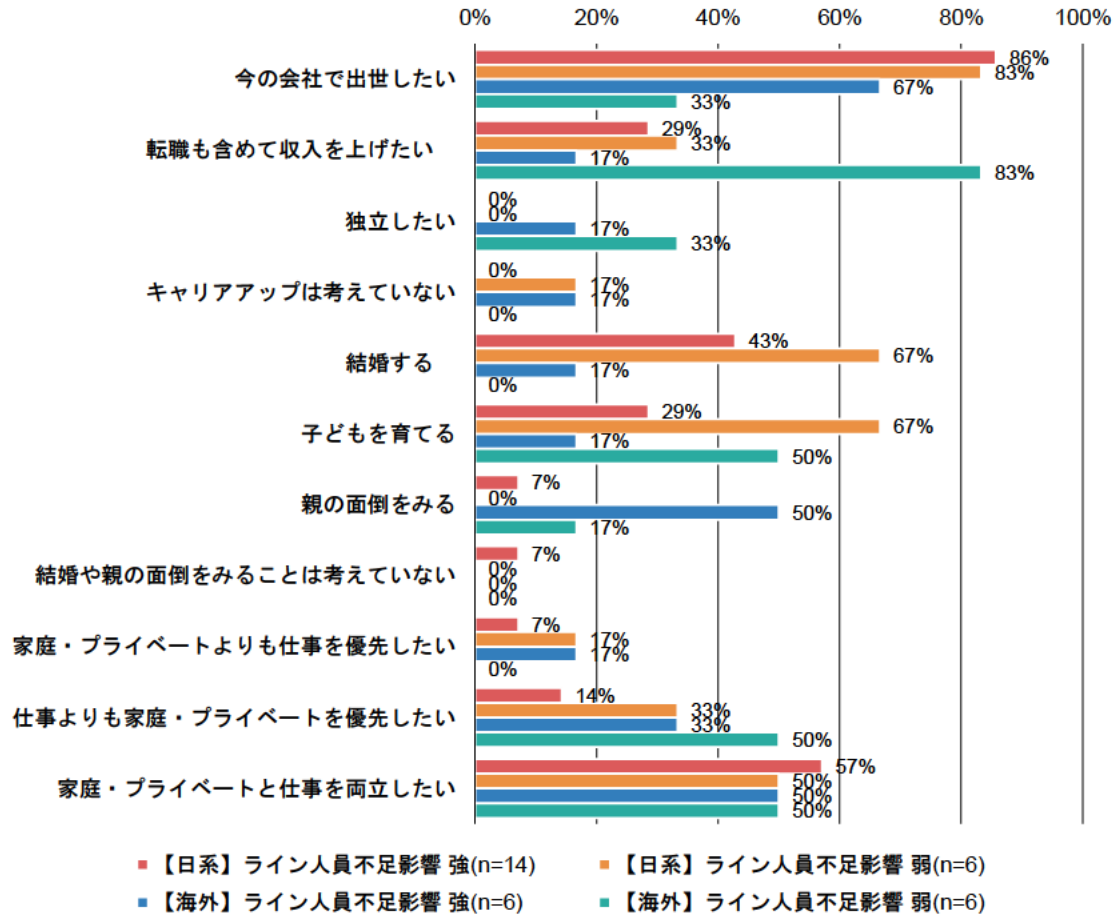
8) ラインワーカー：(転職の可能性なし) 転職理由になり得るきっかけ



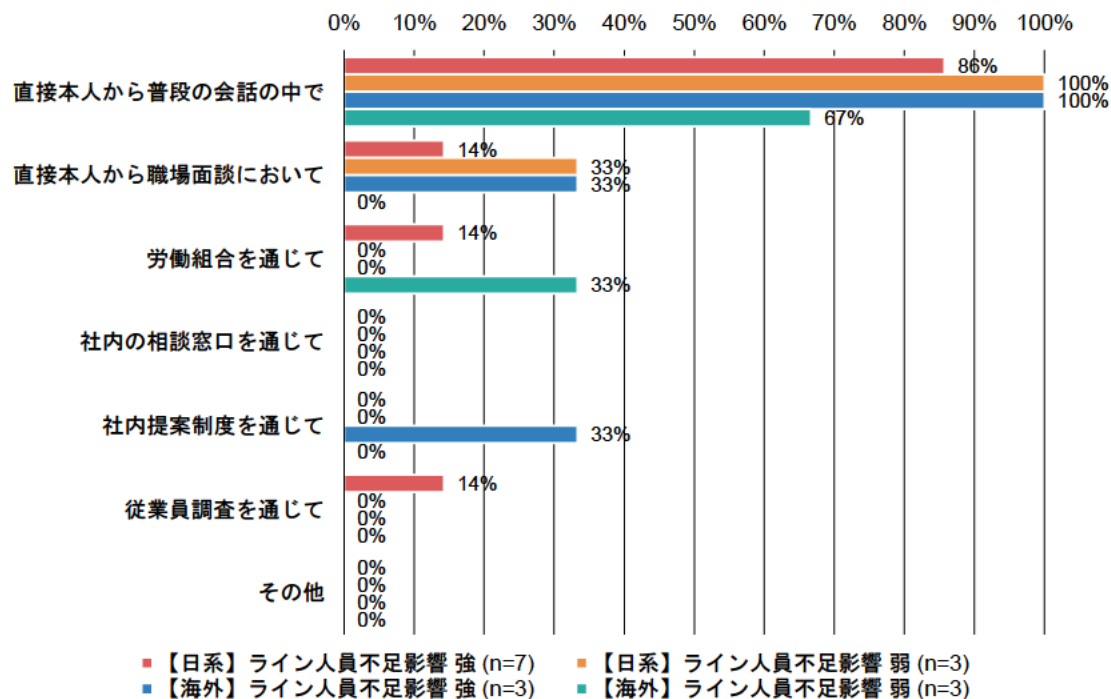
9) ラインワーカー：普段の職場のコミュニケーション



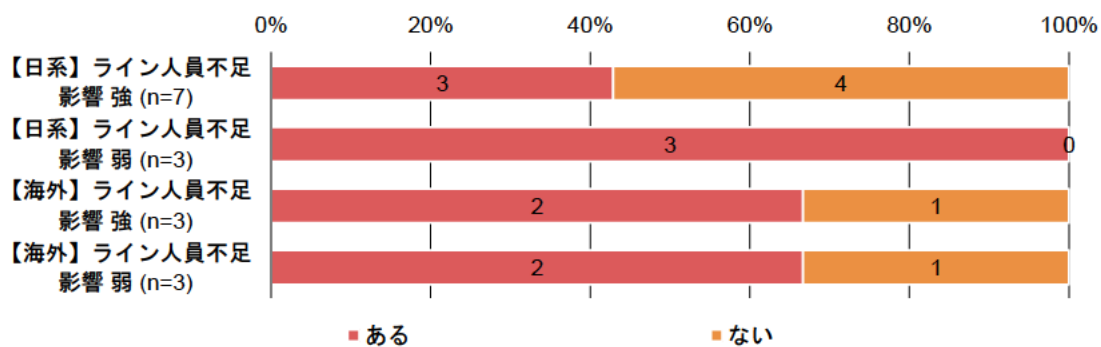
10) ラインワーカー：今後のキャリアプラン、ライフプランはどのように考えているか



11) 職長：要望や相談は、どのような機会に聞いているか



12) 職長：日常的に同僚や部下と十分なコミュニケーションを取るように、上司から指示されているか



13) 職長：ラインワーカーが相談している人がいるか、どんな人か

【日系】ライン人員不足影響 強	■いる (5/7)
	・ 勤勉で献身的、仕事を推進して会社を分析できる人 ・ ラインリーダーと直属の上司 ・ 責任感があり働き者 ・ グループリーダー、職長に直接報告してくる人 ・ ラインリーダー
	一般的な形で相談される
	いない

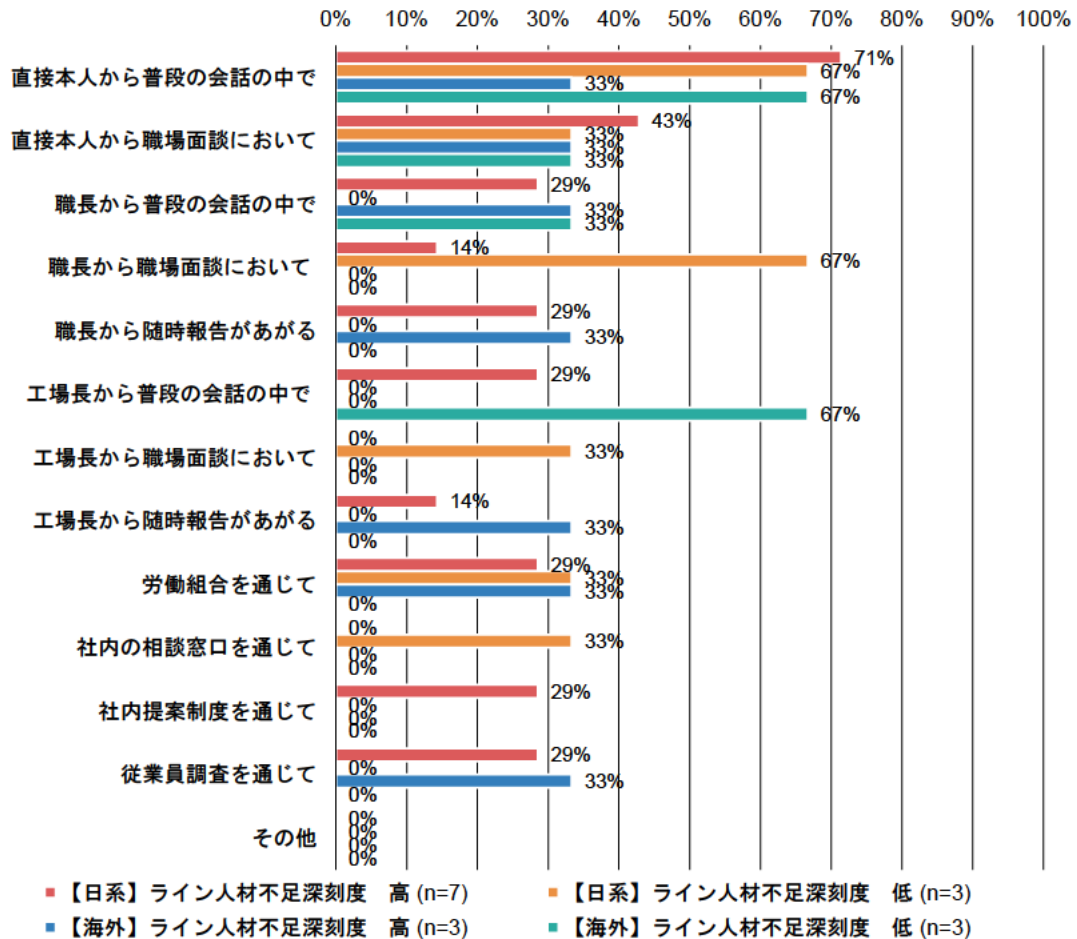
【日系】ライン 人員不足影響 弱 いる	■いる (2/3) ・ 自分の兄弟 ・ リーダー
	いない
【海外】ライン 人員不足影響 強	■いる (2/3) ・ 職場の同僚 ・ 整理整頓が得意で、仕事に対してコミットメントを持っているオペレーター
	特に誰かは決まっていない。
【海外】ライン 人員不足影響 弱	■いる (3/3) ・ 生産に豊富な経験を持ち、品質基準に強いコミットメントを示すライン作業員。非常に慎重で、話しかけやすく、工場の手順や実践について良い理解を持っている。実践的な知識と問題解決能力に優れていて、運用や品質に関する相談をする際の信頼できる人物。 ・ 技術分野で豊富な経験を持ち、他の人とも良好な関係を築いている作業員を信頼している。彼は仕事に対してコミットメントを持っている。常に助ける姿勢を見せている。 ・ 生産ラインでは、通常、作業環境や生産の向上（目標達成）のために質問や相談をする信頼できる2人以上の人物がいる。

14) 職長：ラインワーカーが相談している人と、工場長やホワイトカラーとの関係（信頼されているか、裁量を与えられているか）

【日系】ライン 人員不足影響 強	■信頼関係がある (5/7) ・ 優れた仕事ぶりや責任感の強さで同僚たちの信頼を得ている ・ 関係は良好 ・ 工場長やホワイトカラーの間には良い関係がある ・ プロセスと製品を知っており、実行と指示を下す自信を持っているため、信頼を寄せられている
	■信頼関係がある (2/3) ・ 入社以来の素晴らしい仕事で信頼を得ている。会社全体にとって有利な独自の決定を下すことができる。 ・ 人間関係は良好。リーダーになることで、裁量や、発言、提案、基本的な決断を下す信頼を得ることができている。 工場長やホワイトカラーとの関係は、中間管理職、監督者、リーダー、ラインオペレーターとのコミュニケーションが非常に難しい場合にのみ発生する。
【海外】ライン 人員不足影響 強	■信頼関係がある (2/3) ・ 良好で、積極的な姿勢がある
	マネージャーたちとの関係は仕事上のものに限られていて、あまり親しくはない。もっと関係を深める必要がある
【海外】ライン 人員不足影響 弱	■信頼関係がある (3/3) ・ 工場長やホワイトカラーと相互尊重の関係を築いている。最終製品の品質に影響を与える可能性のあるラインでの緊急の問題を解決する際に、彼女の慎重さを信頼している。 ・ 経験と他者との良好な関係について信頼されている。慎重さがあり、運用上の問題を解決し、生産改善提案ができる。

- ・ 会社の改善に関心を持ち、問題を解決するために必要な慎重さを提供してくれる人物として信頼されている。

15) ホワイトカラー：ラインワーカーの要望や相談は、どのような機会に聞いているか



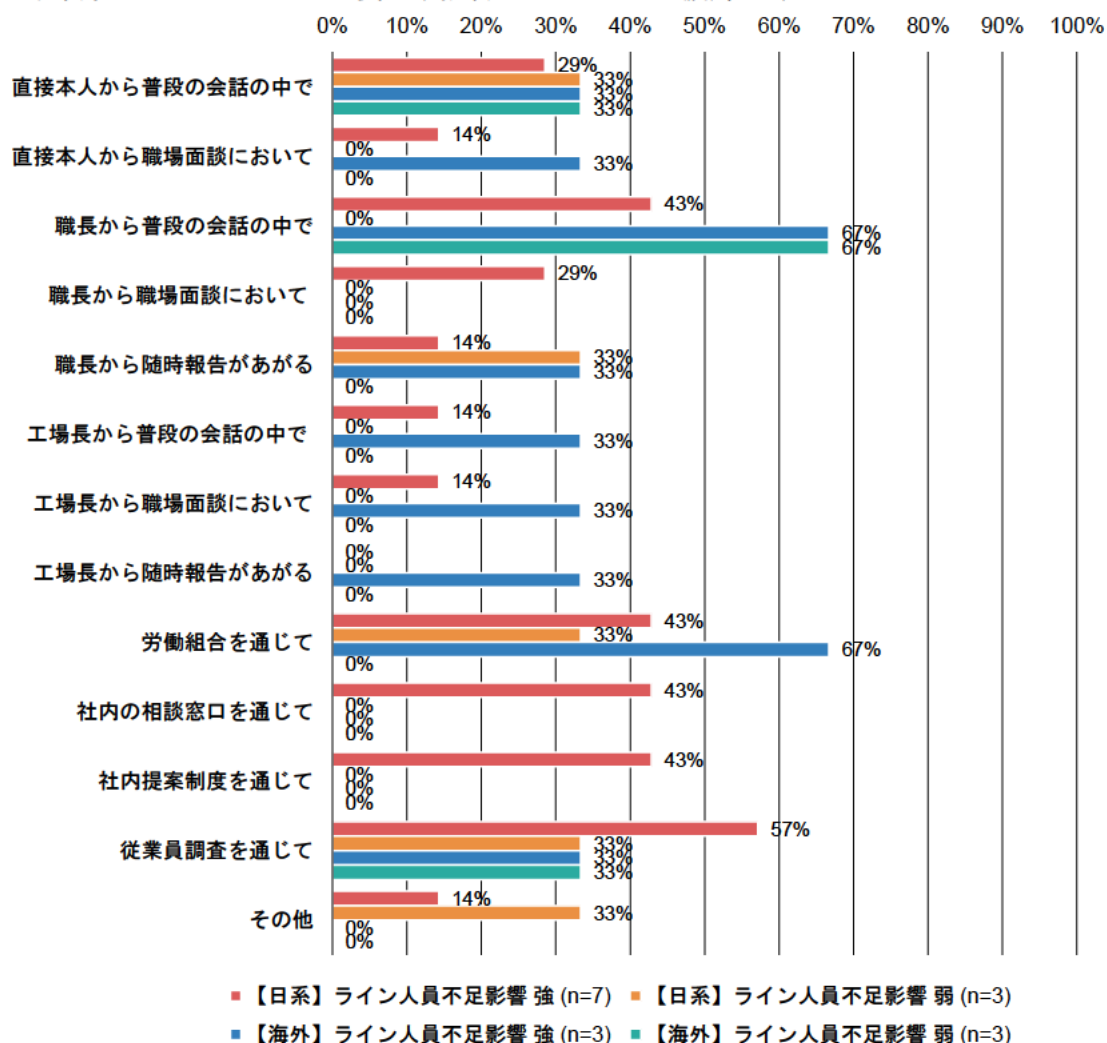
16) ホワイトカラー：ラインワーカーの要望や相談への対応

【日系】ライン 人員不足影響 強	■ 通勤のしやすさ ・ 高速道路の交通量に関係しているため、支援できることはないが、移動手段がある場合には、入退社時間を変更する提案をしている
	■ 部門内での改善 ・ 従業員が部門内のプロセス再構築を提案し、最適な運用を短時間で実現し、コスト削減を達成
	■ (解決できなかったケース) 福利厚生 ・ 福利厚生への要求が、既に定められた範囲を超えているため対応できず、現在、部門内で検討している
	■ 休暇の取得 ・ 休暇の計画はポスターサイズで掲示される。社員が変更を求める場合は、最大 24 時間以内に回答することで対応する。
	■ 経営陣による評価・サポート ・ 提案に対処し、実行可能と判断されたものを実施するために、要望

	や相談は経営陣に評価される。 ・ 何ができるかを確認し、必要に応じて経営陣のサポートを得て、承認を求める。手の届かない範囲では、改善の可能性を検討することはできないことを説明するが、最終的な決定は人事部門または経営陣にある。
【日系】ライン 人員不足影響 弱	■対応の検討 ・ 分析と行動計画を立てる ・ 従業員が何を言いたいのかを聞き、その後、経営陣と人事部門と共に、従業員の定着を促進するために何か行動を起こせるかを検討します
	■対話・合意形成 ・ 当事者間の良好な合意を求める
【海外】ライン 人員不足影響 強	■人材育成 ・ 給与に関しては、従業員を人材育成に参加させることで対応している。これにより、従業員のモチベーションを高め、成長の機会を提供することができ、職場満足度や従業員の定着率に寄与する。
	■（解決できなかったケース）食堂 従業員が食事の質について不満を持ったり、食後に体調を崩したりすることがあるうえ、すべての従業員がサービスに対する費用負担を受け入れないため、現在は会社から食事が提供されていない。
	■対話・合意形成 ・ 関係者間で直接仲裁が行われ、議事録が作成される。 ・ 作業員と話し合いを行い、彼らの不満を把握した後、本人が快適に感じつつ、業務に支障をきたさないような合意を目指して調整を行う。
海外企業 【海外】ライン 人員不足影響 弱	■作業環境の改善 ・ ライン作業員の一人が、組立ラインの特定の作業ステーションでの作業中の疲労を軽減するために、作業環境を改善する必要性を提案。状況を分析し、安全・工学チームと調整を行った結果、作業設備に調整を加え、より快適な作業環境を提供し、従業員の疲労を軽減することができた。
	■（解決できなかったケース）シフト調整 ・ 一部の従業員が、仕事の柔軟性とワークライフバランスを改善するために勤務シフトの変更を求めた。監督者との議論の結果、現在の生産ニーズと人員のローテーション制限により、勤務シフトの変更を実施することはできなかった。従業員には、次回の人員計画サイクルで再度検討されることが伝えられた。
	■勤務時間 ・ ある従業員が、仕事と私生活のバランスを取るために、勤務時間の柔軟性を求めた。状況を分析した結果、チームの生産性に影響を与えない範囲で、責任を果たせるように調整された勤務時間を実施することができた。
	■（解決できなかったケース）給与の引き上げ ・ 一部の従業員が、仕事量の増加に伴い、給与の引き上げを求めた。この上司と議論されたが、即時の給与調整は認められず、その代わりに四半期末にボーナスを検討することが決まった。ただし、実施の保証はない。

	■対話・合意形成 ・ 会社で扱っているプロセスの作業ポイントや職務経験を考慮し、従業員の要求に対して支援を提供するため、人事部門や経営陣との直接的な対話を行っている。
--	--

17) 経営者：ラインワーカーの要望や相談は、どのような機会に聞いているか



18) 経営者：ラインワーカーの要望や相談への対応

【日系】ライン人員不足影響 強	■文化・慣習の尊重 ・ 毎週金曜日の朝に終業時間内にも関わらずタコスを食べる慣習があった。社内ではその分昼休憩を短縮する必要があるのではという声もあったが、現地スタッフの要望に応える形で許可することにした。
	■通勤のしやすさ ・ 会社が提供する通勤バスのサービス劣化に対する不満が挙がっていたため、業者に改善を訴え、それでも改善されなかったため、業者を変更した。このように、現地スタッフの声を吸い上げ、反映する

	ように努めている。 ■（解決できなかったケース）遮熱対策 ・ 遮熱対策について、改善したいと考えているが、まだ取り組めていない。 ■在宅勤務・フレックスタイム制 ・ 都市部の交通渋滞が問題になっており、いくつかの従業員は、在宅勤務を行っている。 ・ 事務職の従業員には在宅勤務を適用したり、勤務時間の変更（フレックスタイム制）を提案している。 ■社内提案制度の活用 ・ 社内提案制度を通じて、バイクの駐車場に屋根を作ってほしいという要望があり、対応した。その他、食堂メニューの改善案を採用したことがある。 ■制度説明 ・ 給料アップ等の個別対応が難しいケースは、制度の仕組みや解決できない理由を丁寧に説明している。 ・ 給与だけでなく、従業員が享受する福利厚生全体について説明し、良い業績を上げることによってどのように収入を増やすことができるかを説明する。 ■食堂 ・ 食堂の食事を改善したりしなければならない場合は、常に労働者をサポートするようにしている。 ■（解決できなかったケース）個人的な事情 ・ 解決されないことがあるのは、家庭の問題で引っ越しをするような個人的なケースである。 ■（解決できなかったケース）個人的な事情 ・ 解決されないことがあるのは、家庭の問題で引っ越しをするような個人的なケースである。
【日系】ライン 人員不足影響 弱	■行動計画の立案 ・ フォローアップを行い、必要に応じて行動計画を立てる。 ■労働組合との団体交渉 ・ これまでに、重大な要望や相談は上がってきたことがない。おそらく、社長以下で解決できているのだと思う。組合との団体交渉で、細かな要望や意見が出てくるため、その時には適宜対応している。
【海外】ライン 人員不足影響 強	■食堂 ・ 食堂サービスの具体的な改善。提供者は料理の種類を増やし、人員を増やし、特別メニューを変更する。 ■交通費の支給 ・ 個人面談を行ったり、苦情者の上司と面談して苦情を詳しく聞く。給与計算上の夜間交通費のサポートなどは解決できる可能性があるが、ラインオペレーター間の個人的な問題は未解決である。 ■指示・コミュニケーションの改善 ・ 労働環境の診断のために協力者にアンケートを実施する際には、指示やコミュニケーションの改善・変更について意見を求めている。
【海外】ライン 人員不足影響 弱	■休憩所の設置 ・ 休憩に適した場所を希望していた労働者にとって、より良い条件で休憩所が導入された。これにより、満足度とパフォーマンスが大幅

	に向上した。
	■（解決できなかったケース）休暇の取得 ・ 法的な制限と会社の方針により、さらに多くの休暇を付与するという要求は満たされず、従業員の間で不満が生じた。
	■給与の引き上げ ・ 予算上の制約により昇給要求のすべてに応じることができず、一部の従業員の間で不満が生じている。
	■騒音対策 ・ 工場内で騒音に関する苦情が検出されたとき、保護用ヘッドフォンの配布や騒音の多い機器の調整などの迅速な解決策が実施されました。
	■対話・合意形成 ・ 対話とコミュニケーション。要求に根拠がある場合はそれを支持し、根拠がない場合は要求に関する意識を高めるよう努める。

19) 経営者：ラインワーカーにおいて、従業員がよく相談している人、頼りにされている人

【日系】ライン 人員不足影響 強	■チームリーダー ・ チームリーダー ・ チームリーダー、同僚
	■人事部門 メキシコ人女性の人事マネージャー 労働関係部門の一般従業員
	■マネージャー ・ マネージャー、スーパーバイザー ・ リーダー、監督者、人事部門
	・ すべての人が平等に扱われている
【日系】ライン 人員不足影響 弱	■人事部門 ・ 労務課長、スーパーバイザー人事部 ・ 人事部
	・ いない
【海外】ライン 人員不足影響 強	■人事部門 ・ 人事ビジネスパートナー、製造監督者
	■労働組合 ・ 組合の代表者。労働者の問題を解決しようとしたり、管理者や取締役役の問題を提示したりする人。
	■チームリーダー ・ チームリーダー
【海外】ライン 人員不足影響 弱	■ラインリーダー ・ 社内に数年の経験を持ち、共感力と問題を迅速に解決する能力で知られるラインリーダー。従業員の幸福を心から気にかけており、積極的に解決策を模索しているため、従業員は彼を信頼している。 ・ 会社で数年間働いているラインリーダー。親しみやすく、理解力があり、技術的にも優れている。従業員の問題に積極的に耳を傾け、迅速な解決策を模索するため、従業員から信頼されている。
	・ 直属の上司である従業員の代表者。

20) 経営者：ラインワーカーが相談している人と、工場長やホワイトカラーとの関係（信頼されているか、裁量を与えられているか）

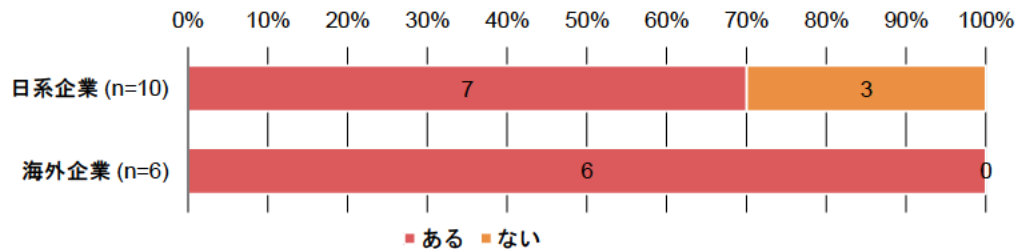
【日系】ライン 人員不足影響 強	■チームリーダーとマネージャーとの関係 ・ チームリーダーは、チームのメンバーから相談を受け、意見を吸い上げてマネージャークラスに伝える役割を果たしている。 ・ マネージャーの信頼を得ており、不満や不正義がある場合に調査する権限を持っている。 ・ チームリーダーとの関係は、その上のユニットリーダーやマネージャーの成熟度により異なる。チームリーダーの評価権限や任命責任は、ユニットリーダーやマネージャーが持っており、評価によって昇給率が異なってくるため、日本よりも縦の関係性が強い。 ■人事マネージャーとの関係 ・ メキシコ人女性の人事マネージャーであるため、ラインワーカーとは部署が異なるため、話しやすい状況にはなっていない。本来は、製造系のマネージャーに相談できるような体制を築けるとよい。 ■良好な関係、裁量 ・ 非常に良い関係で、ニーズを聞くためのオープンなコミュニケーションがある。 ・ スーパーバイザーは工場長から信頼されており、裁量も与えられている。 ・ ひいきはしない
【日系】ライン 人員不足影響 弱	■良好な関係 ・ 良い関係であり、必要な裁量を与えられている。 ・ 労務課長がメキシコ人であるため、うまく対応してもらっており、スーパーバイザーとの信頼関係ができている。 ・ (いない)
【海外】ライン 人員不足影響 強	・ 守秘義務／信頼／要望への解決と配慮 ・ 信頼関係があり、それは良い関係である。話を聞く裁量権が与えられているが、関係するマネージャーや取締役と最初に話し合わずに解決することはできない。 ・ エリアマネージャーとのコミュニケーションは直接的であり、自信を持って同僚に情報を伝達できる。
【海外】ライン 人員不足影響 弱	■良好な関係 ・ 関係は素晴らしい。工場管理者はその判断を信頼し、管理範囲内で運用上の決定を下すことを許可している。重要な決定には承認が必要であるが、日常の問題を管理するのに十分な自主性がある。 ・ 関係は良好。工場長らは彼の年功と経験から信頼を寄せている。ライン上の決定を下し、小さな運用上の問題を解決するための十分な裁量権が与えられているが、より大きな決定には管理者の承認が必要。 ・ 関係は良好で控えめであり、協力者がリクエストを解決してくれると信頼している。

<チームリーダーと離職の関係について（日系・ライン人員不足影響 強）>

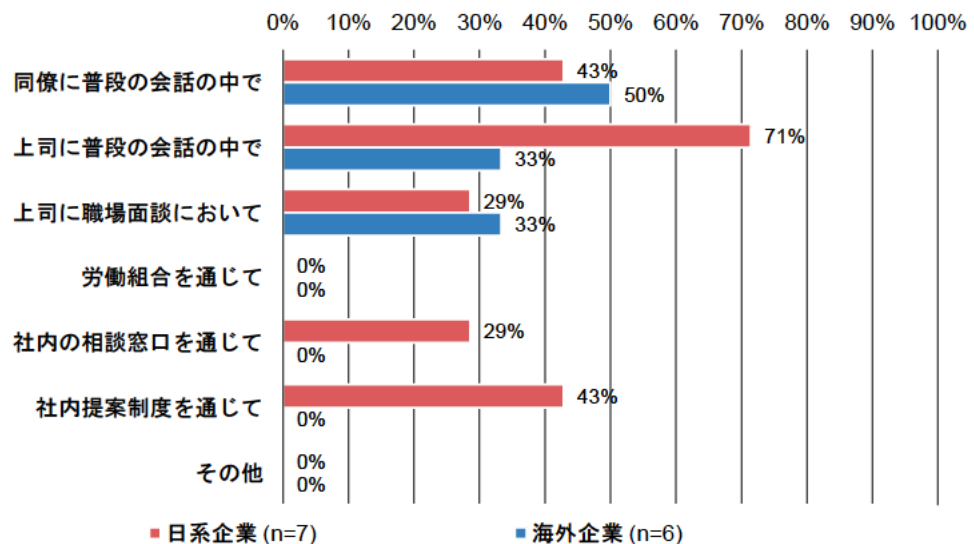
- ・ チームリーダーによってチームの離職率が左右される面があるため、今年からリーダーシッププログラムを導入し、会社としても教育に取り組んでいる。
- ・ チームリーダーの質のばらつきは課題である。チームリーダーが成熟していないと、不満につながってしまう。当社では360度診断を行い、チームリーダーがうまく機能していなければ、ローテーションしたり、社内で教育を行ったりする。
- ・ 退職理由の一つに、新人教育が不足しているという声もある。新人教育は現場のリーダークラスに任せているが、リーダーによって差があったり、新人の数が多すぎて、教えきれなかったりするケースがあるのだと思う。8割程度は長く継続するが、残りの2割が頻繁に入れ替わる状況である。

③ 体制の問題【ホワイトカラー】（ギャップの解消・納得のためのコミュニケーション）

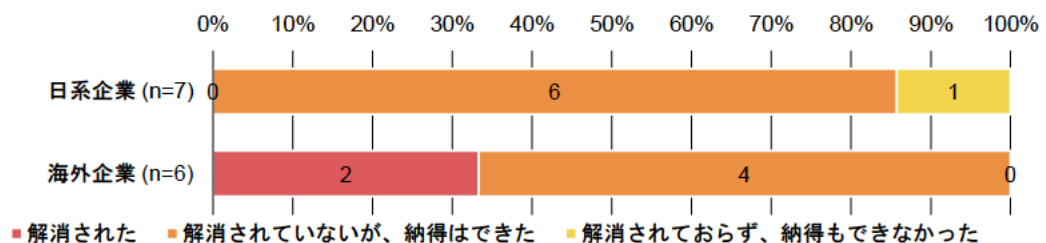
1) ホワイトカラー：不満やギャップについて、上司・同僚に話したことがあるか



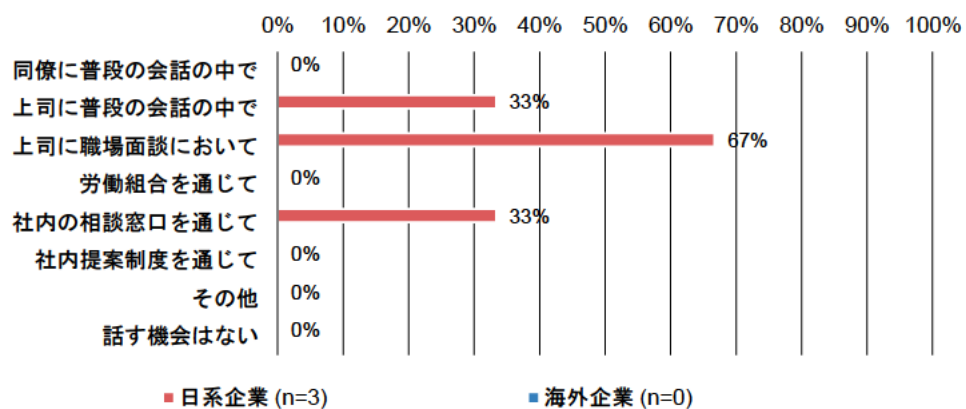
2) ホワイトカラー：（不満やギャップを話した場合）誰に、どのような時に話したか



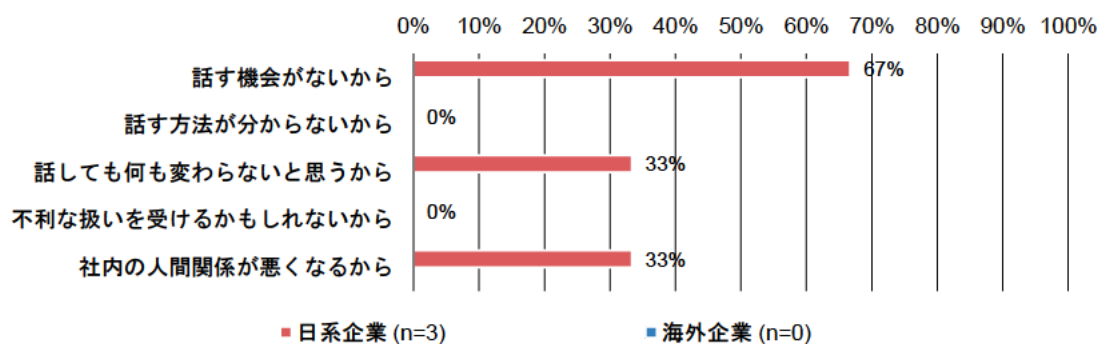
3) ホワイトカラー：（不満やギャップを話した場合）不満やギャップは解消されましたか



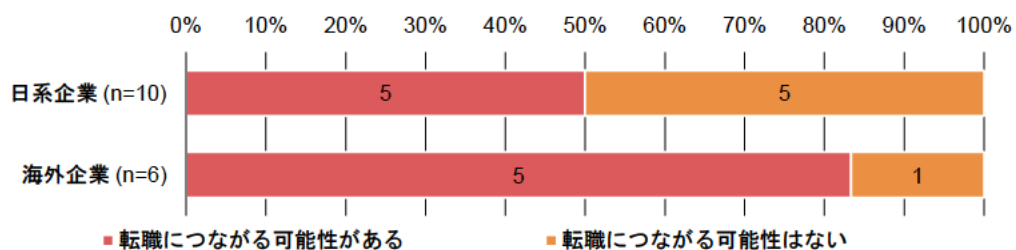
4) ホワイトカラー：(不満やギャップを話していない場合) 不満やギャップを話せる機会はあるか



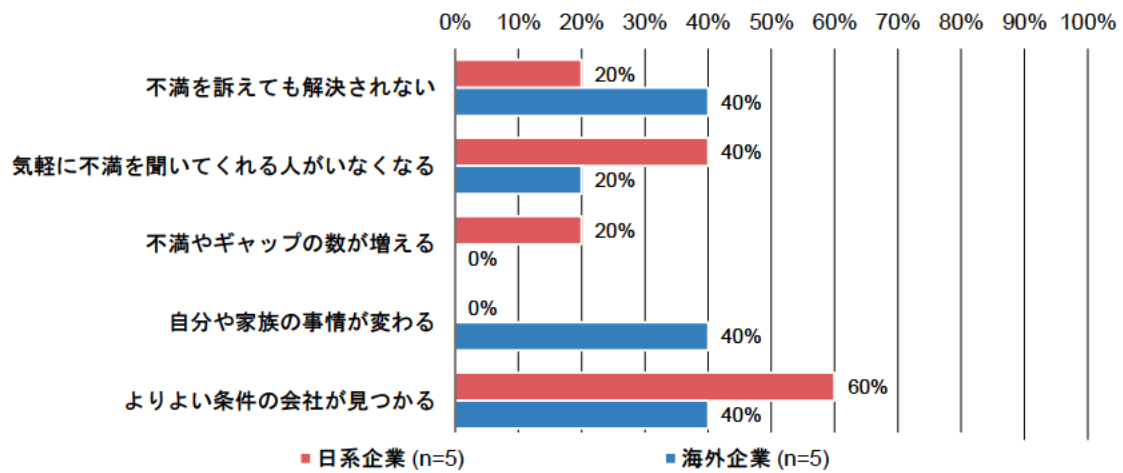
5) ホワイトカラー：(不満やギャップを話していない場合) 不満やギャップを話していない理由



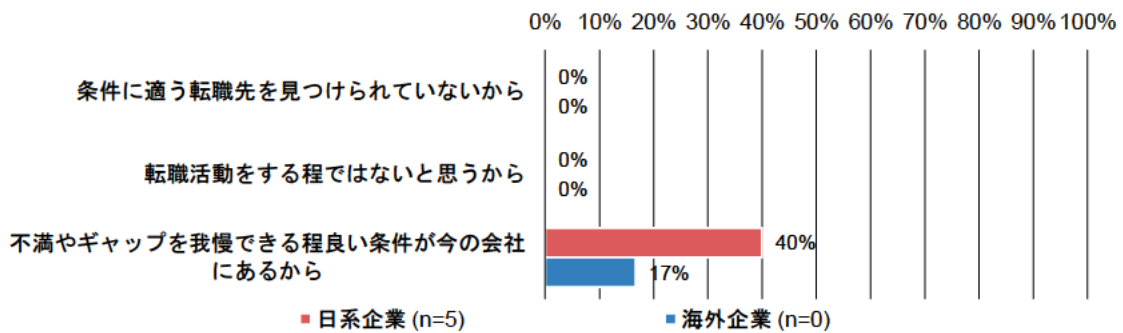
6) ホワイトカラー：不満やギャップが、今後、転職につながる可能性があるか



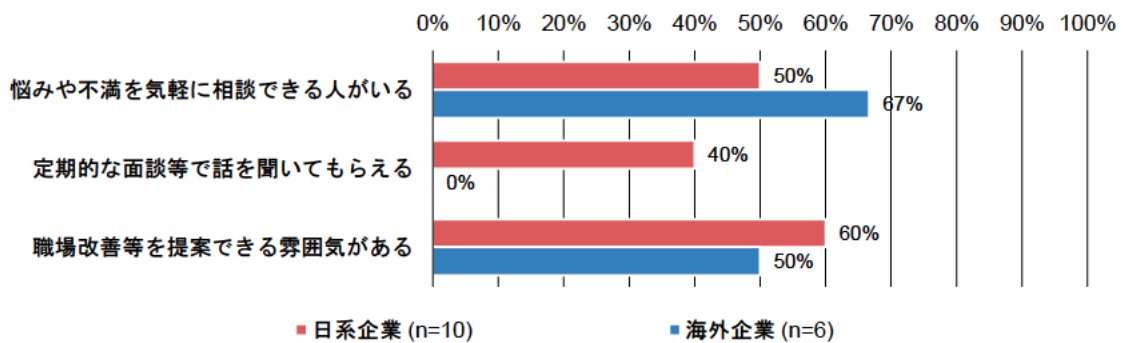
7) ホワイトカラー：(転職の可能性あり) 転職理由になり得るきっかけ



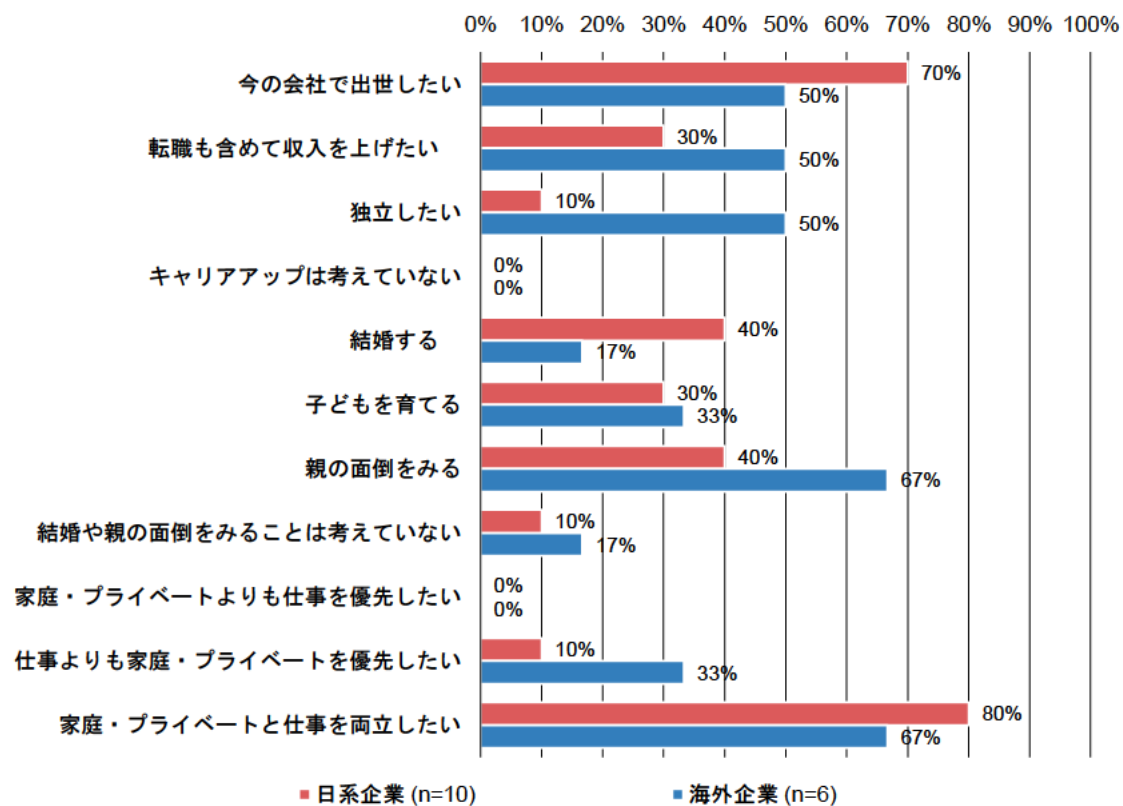
8) ホワイトカラー：(転職の可能性なし) 転職理由になり得るきっかけ



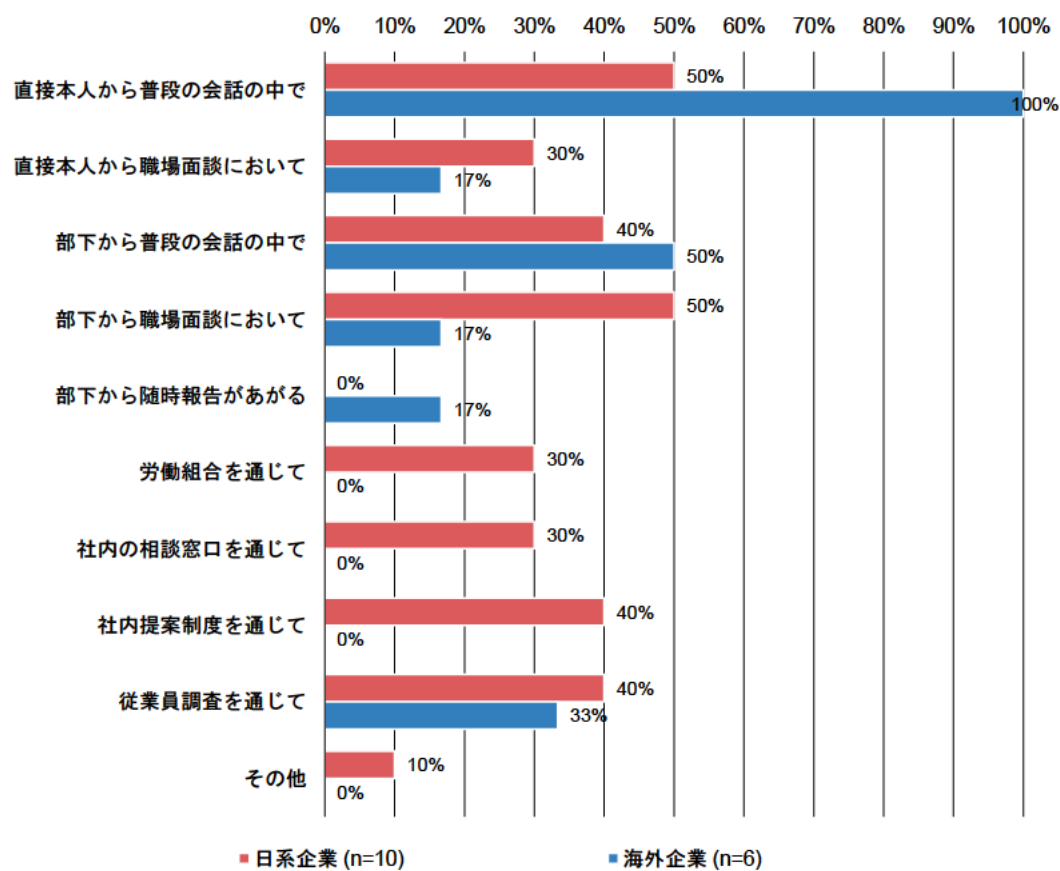
9) ホワイトカラー：普段の職場のコミュニケーション



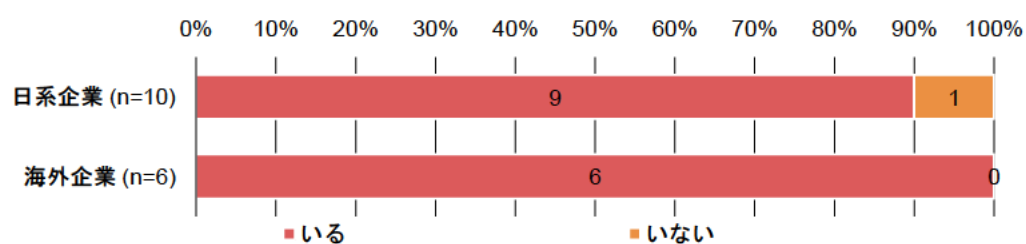
10) ホワイトカラー：今後のキャリアプラン、ライフプランはどのように考えているか



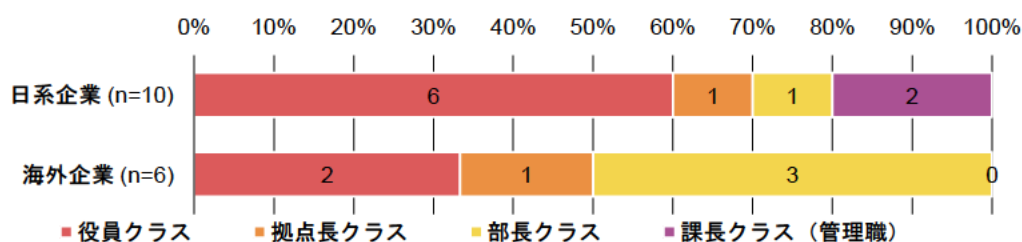
11) 経営者：ホワイトカラーの要望や相談は、どのような機会に聞いているか



12) 経営者：現地メキシコ人社員で、運営を任せている人がいるか



13) 経営者：現地メキシコ人社員で最も職位の高い人



14) 経営者：ホワイトカラーにおいて、日本人社員とメキシコ人社員のビジネス文化の違いを理解し、双方から信頼されている人

日系企業	■役員、ディレクタークラス ・ 会社はメキシコ人が経営、日本人とメキシコ人の間に差はない ・ 通常、連絡は日本の役員とメキシコの役員との間で行われる ・ ディレクター（上級管理職）クラスに大きな裁量を与えられ、日本人・メキシコ人の双方から信頼されている
	■人事・労務のマネージャークラス ・ 労務課長は、社長からも、現場の従業員からも信頼が置かれている ・ 人事マネージャーが、双方から信頼されている
	■マネージャークラス ・ アシスタントマネージャー&マネージャー
	■日本をよく知る人 ・ 日本に住み、本社で勤務していた社員が該当する ・ 日本、メキシコ両方の文化を知っている人が2～3人いる
	■メキシコ人従業員の日本への関心等 ・ ホワイトカラーの場合、もともと日本に対する興味がある人も多く、メキシコ人から日本人への敬意を感じる人が多い ・ ホワイトカラーは年に少なくとも2回は出張の機会があり、日本とのコミュニケーションも頻繁に取れている
海外企業	■専門家 ・ 異文化関係の専門家は、文化間のコミュニケーションと理解を促進する上で不可欠。海外で働いた経験があり、文化的な問題を独自に処理するためのサポートを受けている
	■社長 ・ 社長はメキシコ文化に25年以上精通している
	■人事マネージャー、マネージャー、エリア長クラス ・ 国際的な経験を持つ人事マネージャー。グローバルなプロジェクトに取り組んできた人で、両方の文化をよく理解しており、文化的な調整、コミュニケーションの解決策を提案する裁量権を与えられている ・ マネージャーとエリア長
	■人事部門 ・ 人事部門は企業の組織文化を浸透させ、私たちが従うべき目標や役割を明確にする

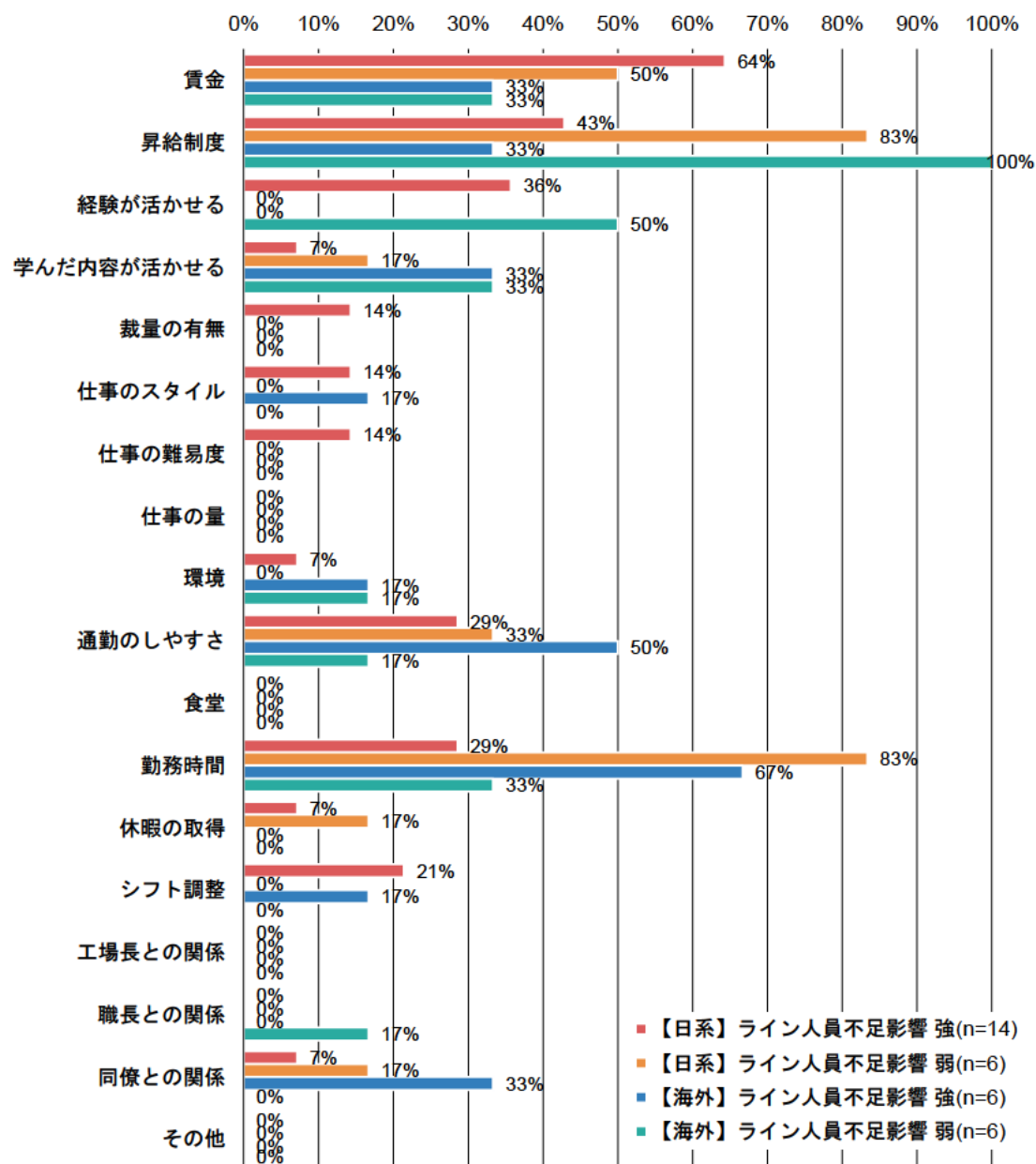
15) 経営者：メキシコ人社員とのコミュニケーションにおいて、工夫している点

日系企業	■人間関係づくり ・ プライベートで BBQ をするなどして、本音を吸い上げている。信頼を得るため、日本人社員だからこそ知っている技術をメキシコ人に共有するように意識している ・ 社長がより近い存在だと思ってもらえるよう、会社を周って挨拶をするように心掛けている ・ ホワイткаラーについては、腹を割って話をしたり、褒めてあげたりすることを心掛けている
	■スペイン語の習得 ・ ラインワーカーとはスペイン語でのコミュニケーションが必要であるため、スペイン語の習得を努力している。ソフト面としては、フレンドリーに接するように心掛けている。
	■コミュニケーションを持つ機会 ・ 係長以上とは、進捗会議を毎日行っている ・ 議題を設けないミーティングを定期的に行い、ガス抜きをしている ・ マネージャーが意見を吸い上げて、問題点を社長に伝えてい ・ 英語にはなるが、問題が発生した場合、従業員自らが社長に相談ができる環境がある。都度相談しながら進めていく体制を取っており、コミュニケーションは取りやすい環境になっている
	■効果的なコミュニケーション ・ 伝えるメッセージの種類を考慮し、効果的に伝える ・ 常に工場で起こっていることのすべての詳細を知らせる ・ 直接のコミュニケーションと意見を把握する調査をする
	■メキシコ文化への配慮 ・ コミュニケーションを行う際、メキシコの価値観や文化が配慮される
	■ディレクターがメキシコ人
海外企業	■匿名での報告ツール ・ アクセス可能なコミュニケーションチャネルを使用し、匿名で懸念事項を報告できるオプションを提供している ・ 従業員が報復を恐れることなく懸念を表明できるように、匿名のフィードバックチャネルの使用を奨励する
	■定期的な会議 ・ 全従業員との月例会議、組合およびその代表者との四半期ごとの会議
	■スペイン語の使用 ・ 誤解のないようにスペイン語と英語の両方を使用する
	■文化の違いへの配慮 ・ 文化の違いに配慮して、コミュニケーションが明確かつ直接的に行われるようにする ・ コミュニケーションが尊重され、文化の違いに適応できるよう努める

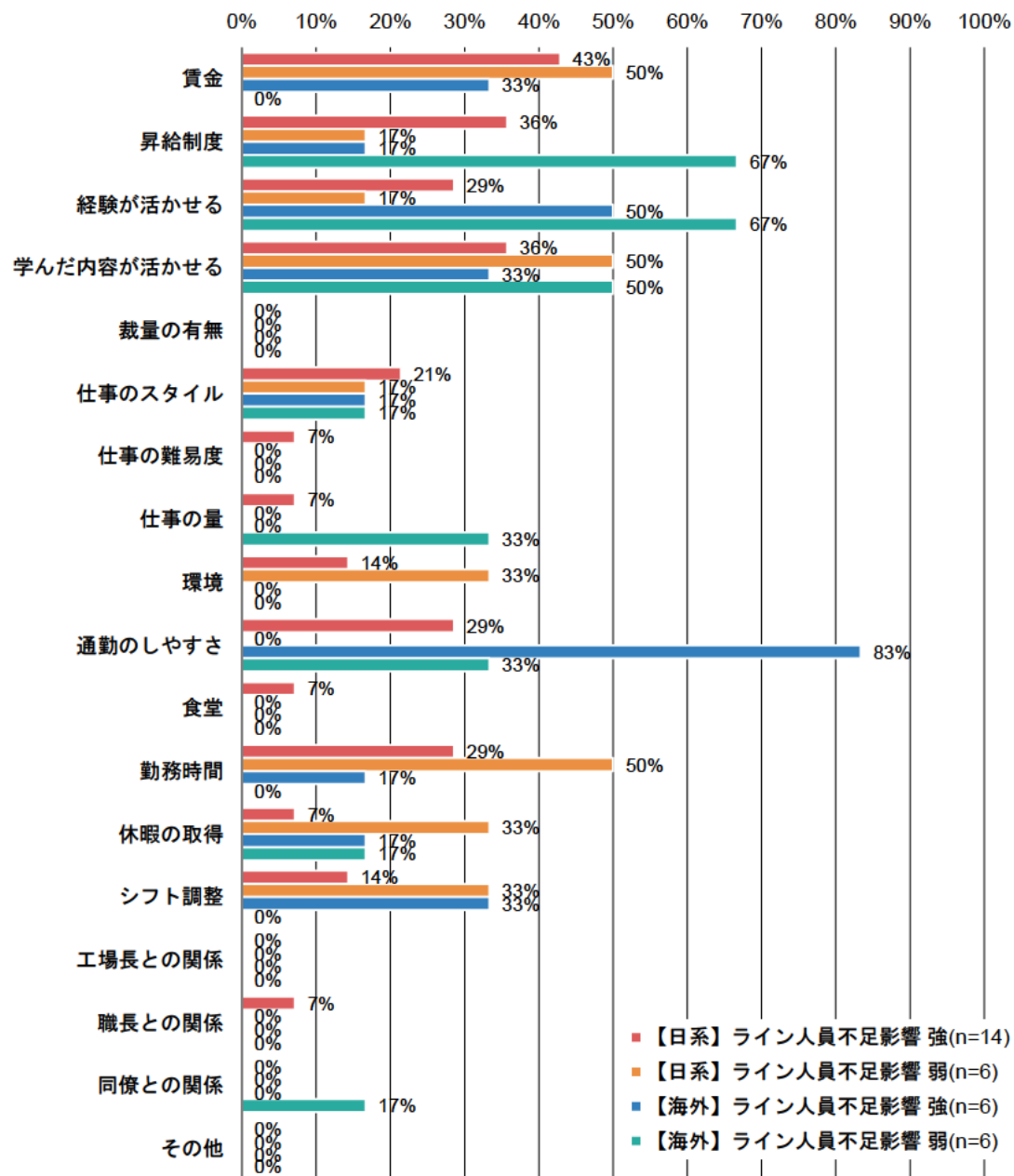
④ 採用・定着における雇用条件の影響【ラインワーカー】

※以下のカテゴリ集計は、①『人員不足での生産計画が達成できなかった回数』において、
ライン人員不足影響 強：「よくある（3回/年以上）」「たまにある（1～2回/年）」、
ライン人員不足影響 弱：「あまりない（数年に1回）」「まったくない」と回答した企業

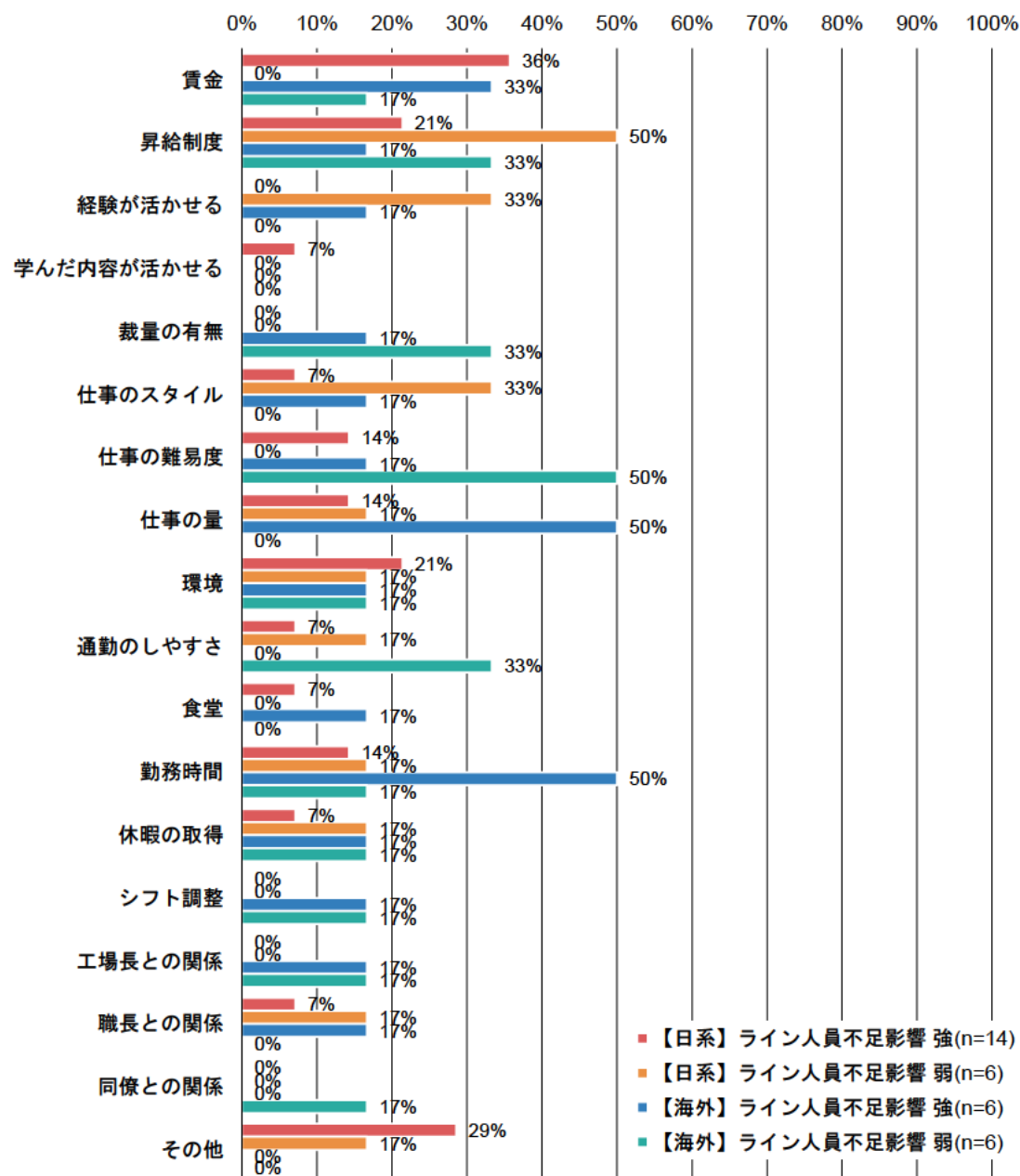
1) ラインワーカー：求職時に優先していた条件



2) ラインワーカー：今働いている会社での就職を決めた条件

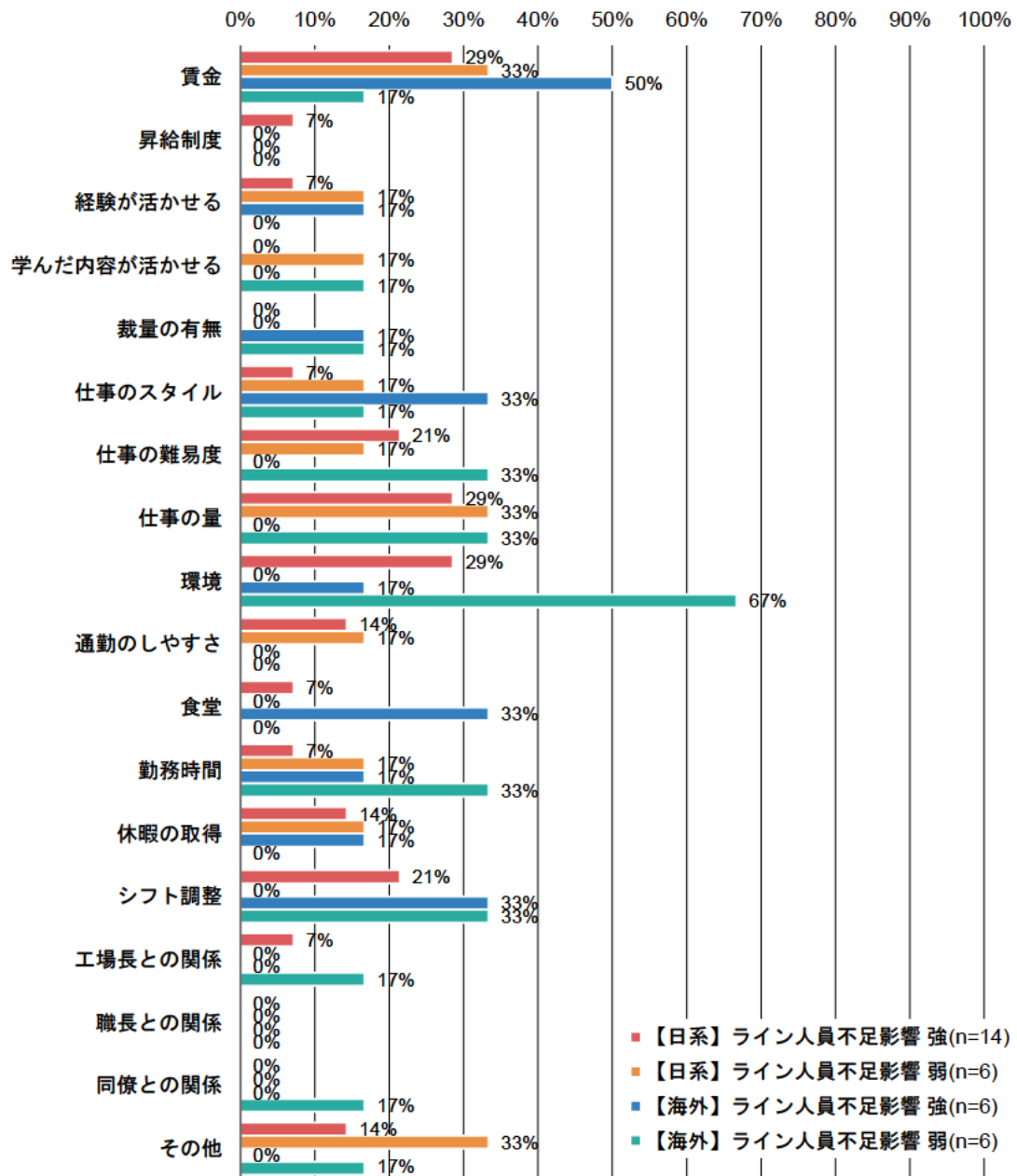


3) ラインワーカー：今働いている会社での就職を決めた時に、譲れなかった条件

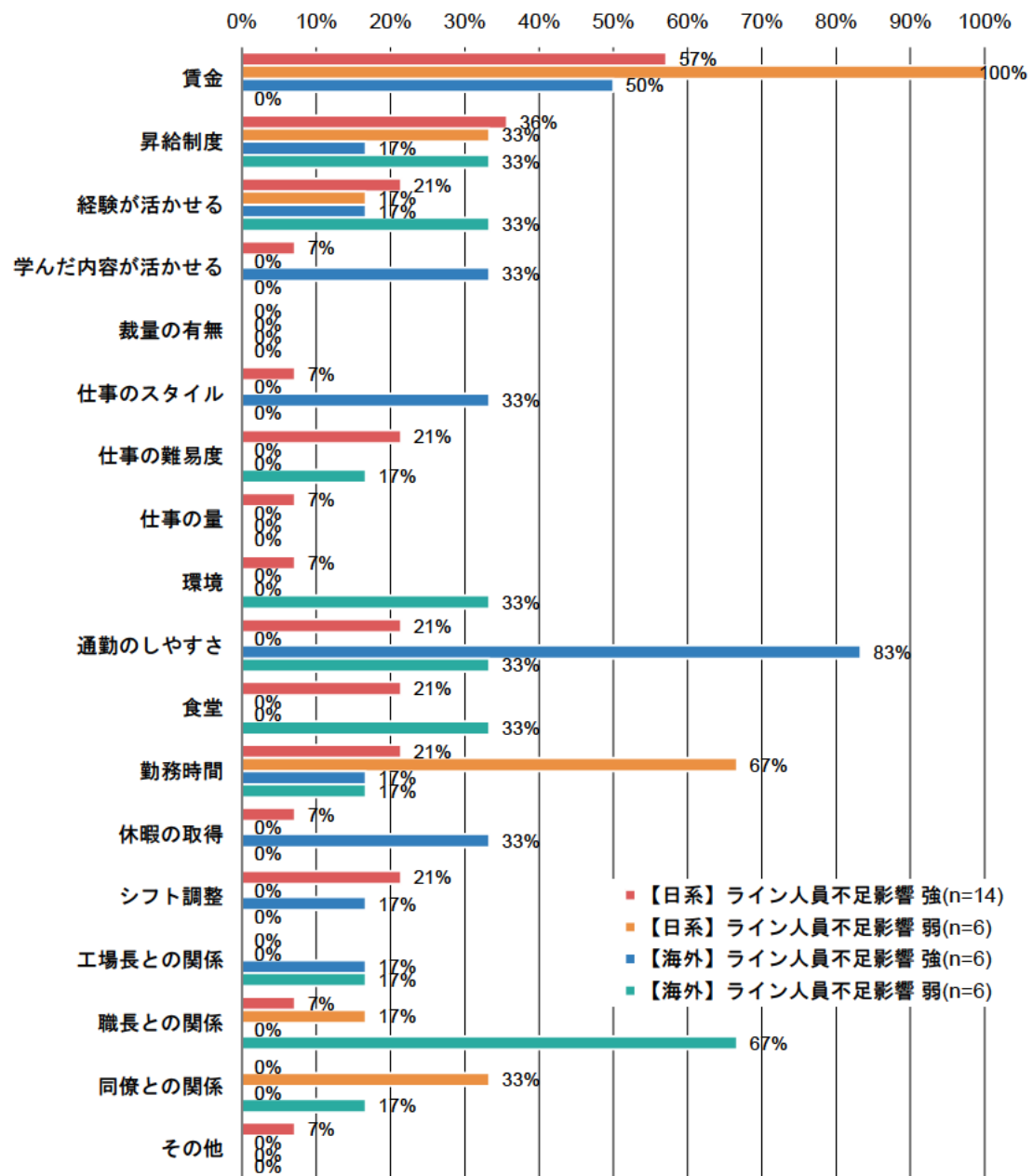


その他：譲れない条件はない（複数）、福利厚生、食費手当、子どもの管理で携帯電話を使うこと

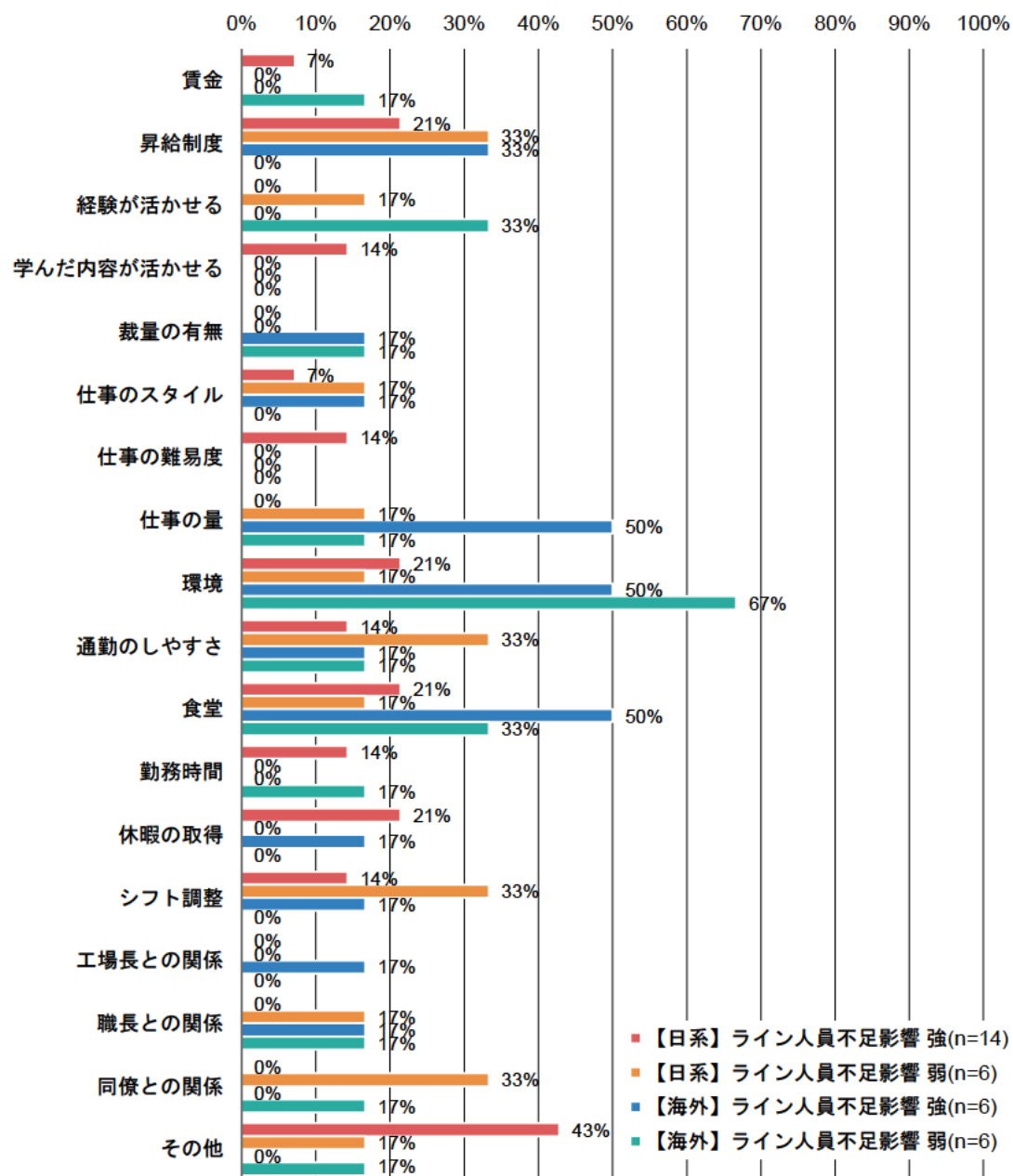
4) ラインワーカー：今働いている会社での就職を決めた時に、諦めた条件



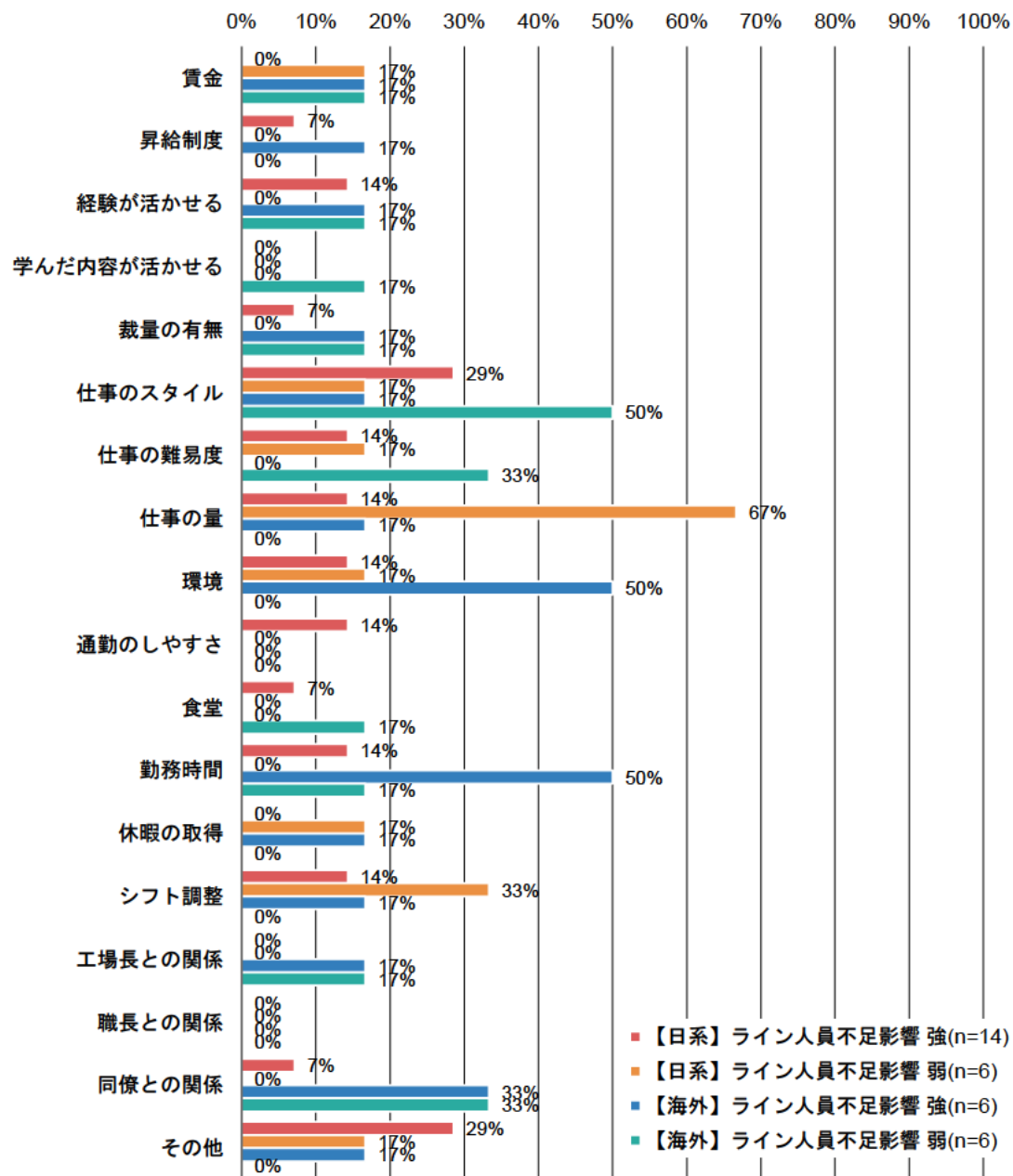
5) ラインワーカー：最近、満足している条件



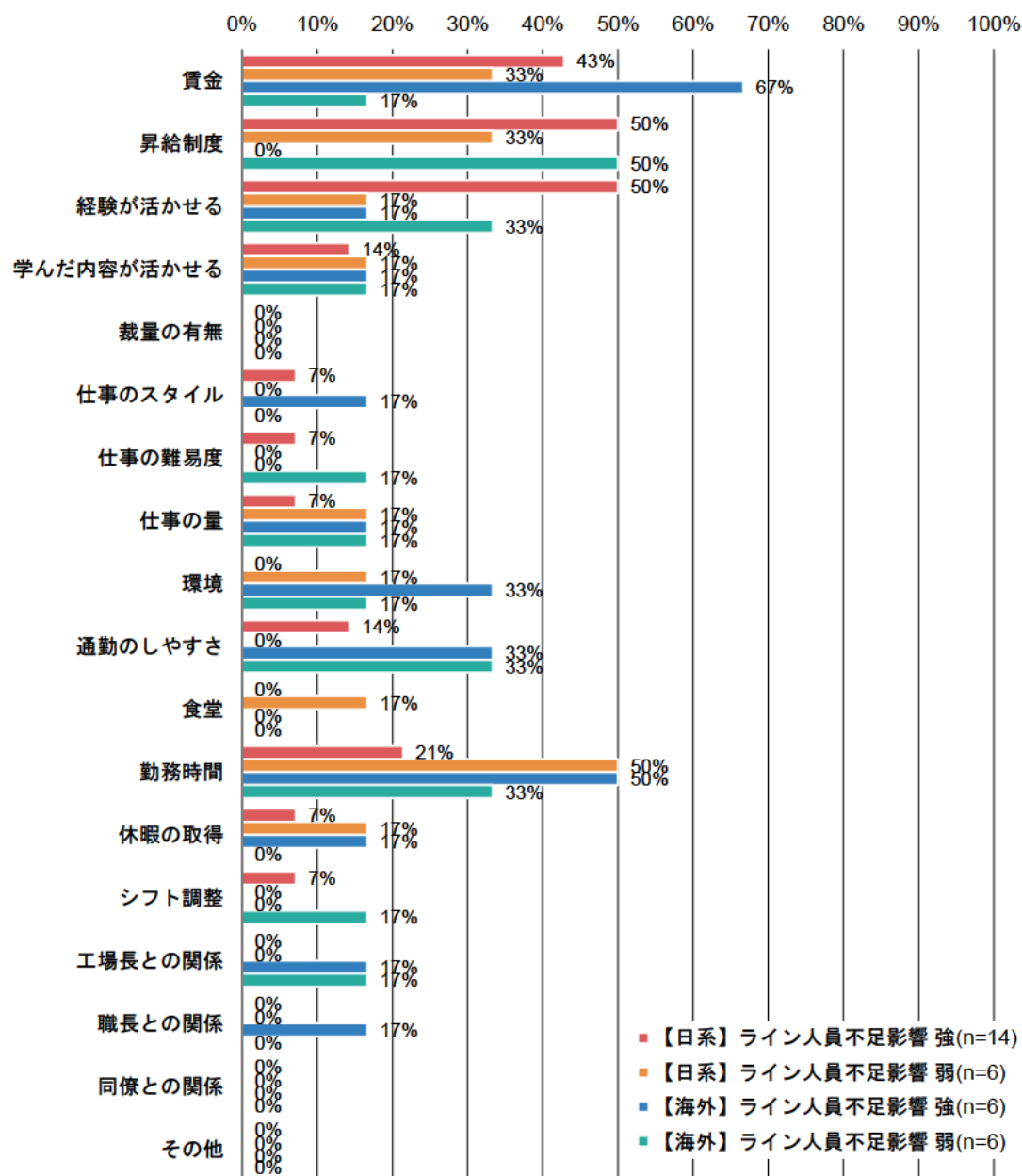
6) ラインワーカー：最近、不満がある条件



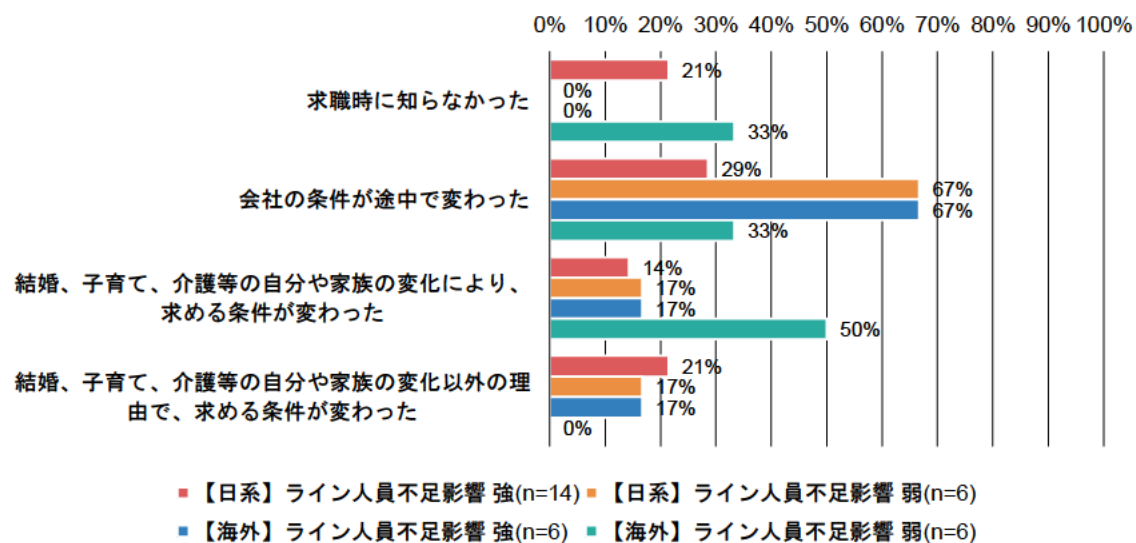
7) ラインワーカー：就職を決めた時と、現在でネガティブなギャップを感じた条件



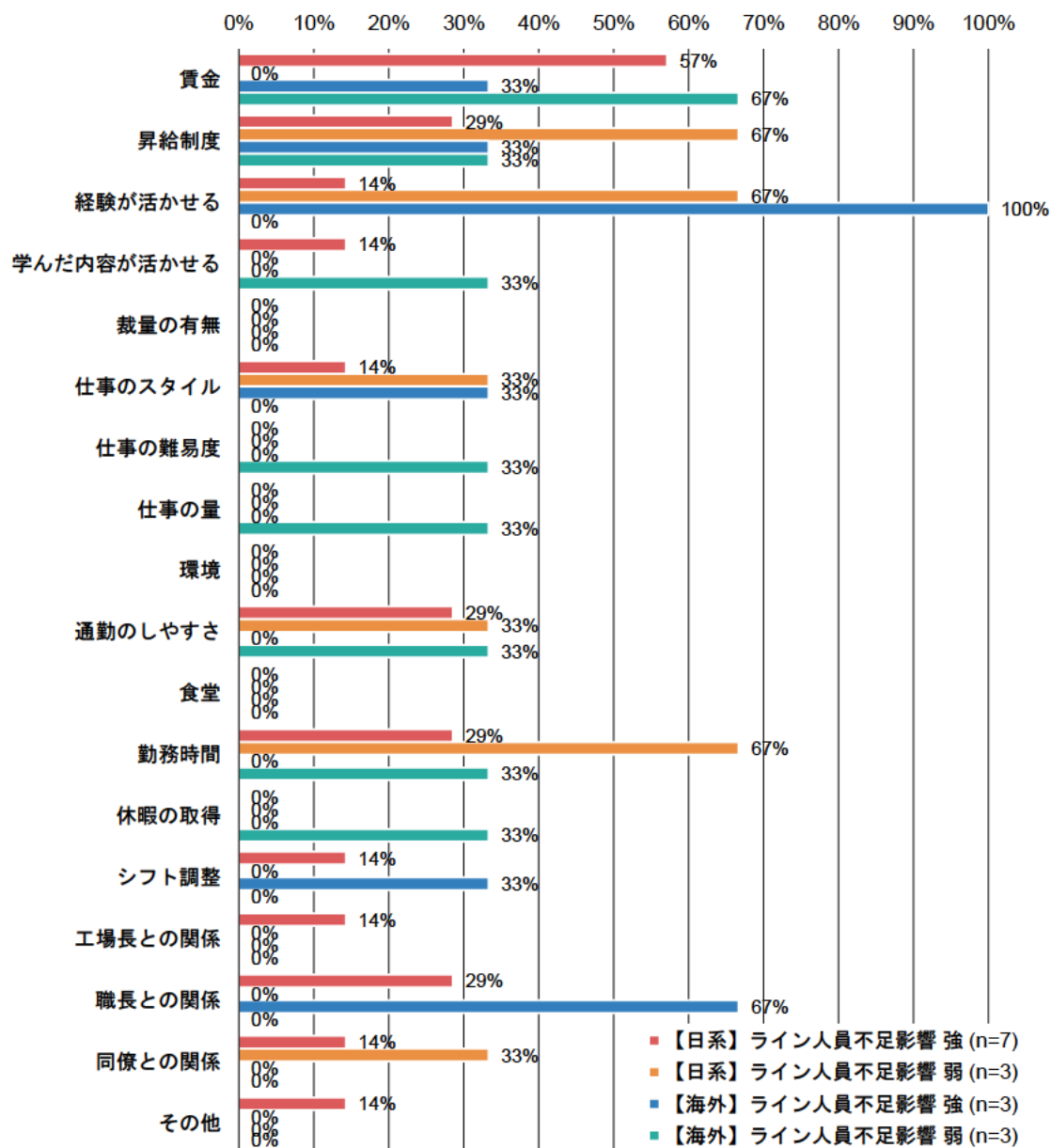
8) ラインワーカー：将来のライフプラン、キャリアプランによって、優先度が変わる可能性がある条件



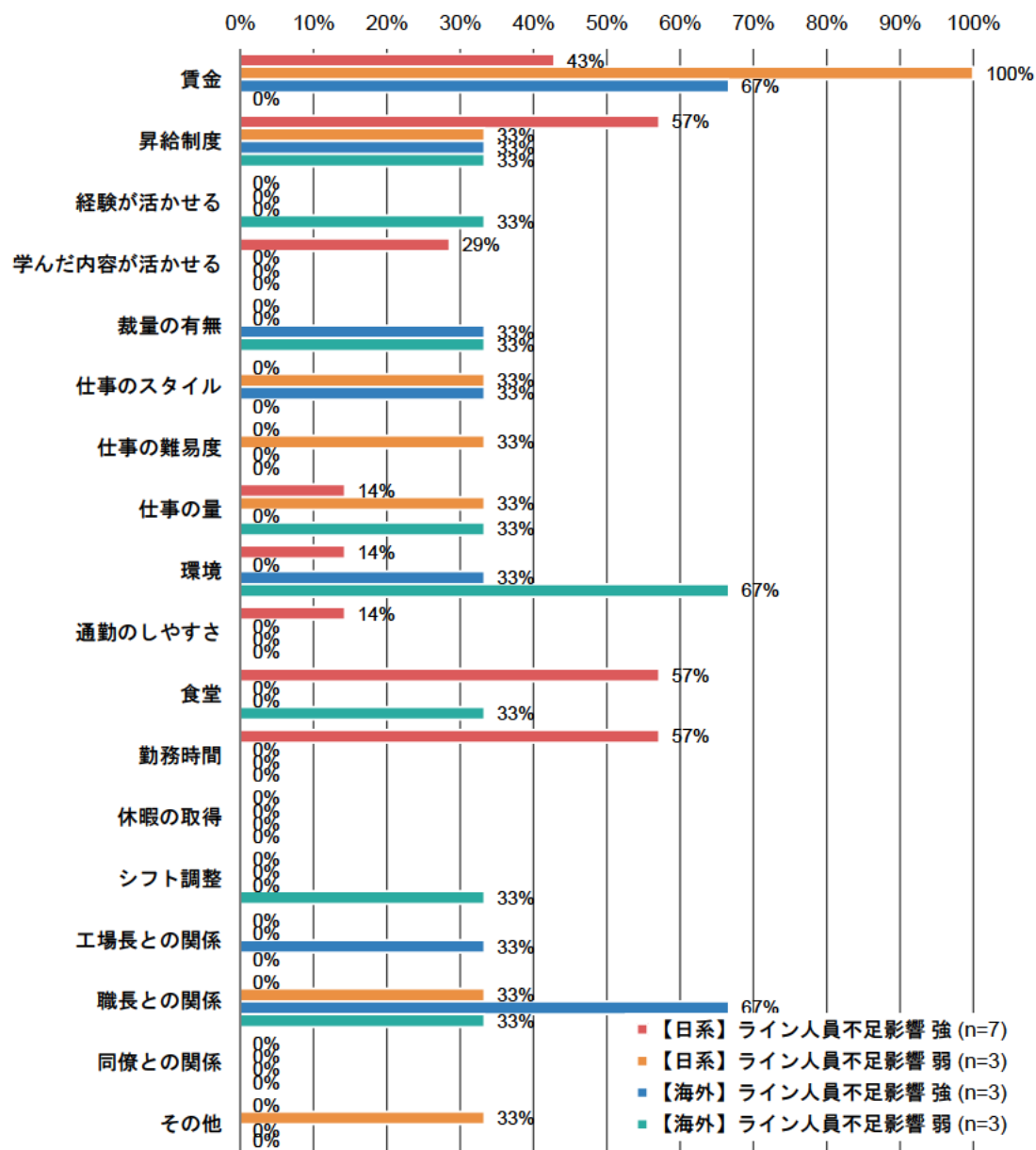
9) ラインワーカー：不満やギャップが発生した理由



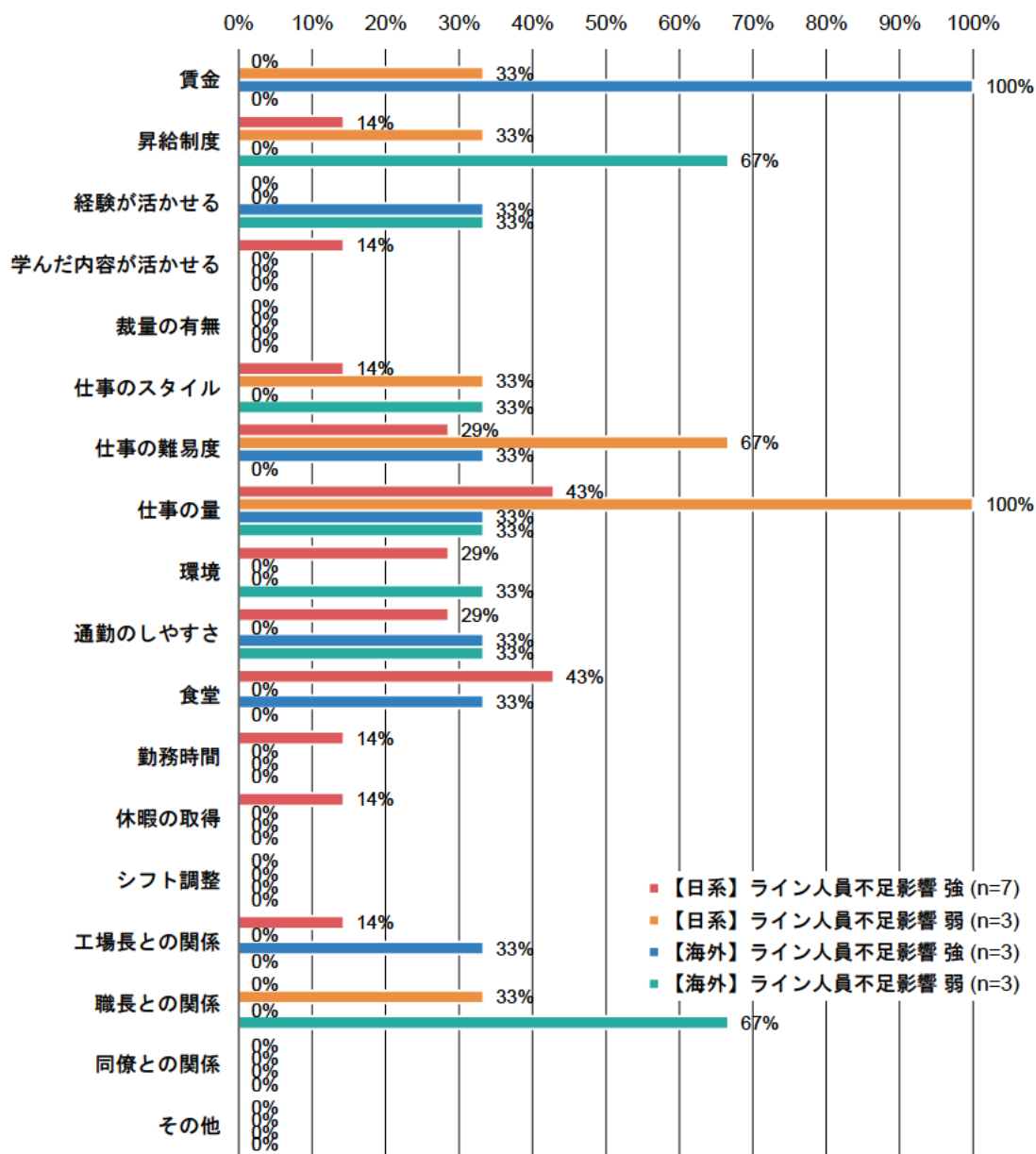
10) 職長：応募した理由として、同僚や部下からよく聞かれること



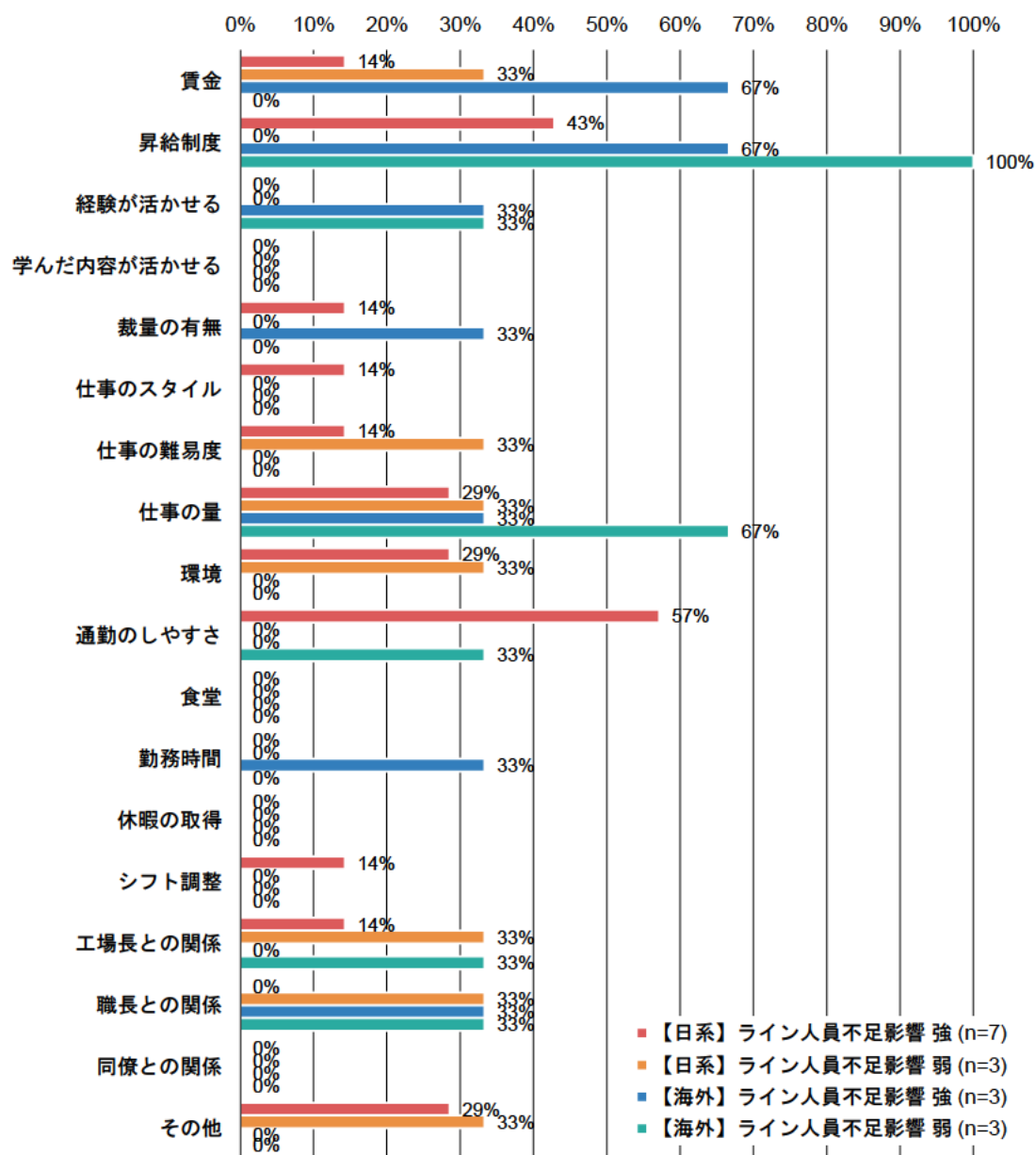
11) 職長：他社と比べて悪い条件として、同僚や部下からよく聞かれること



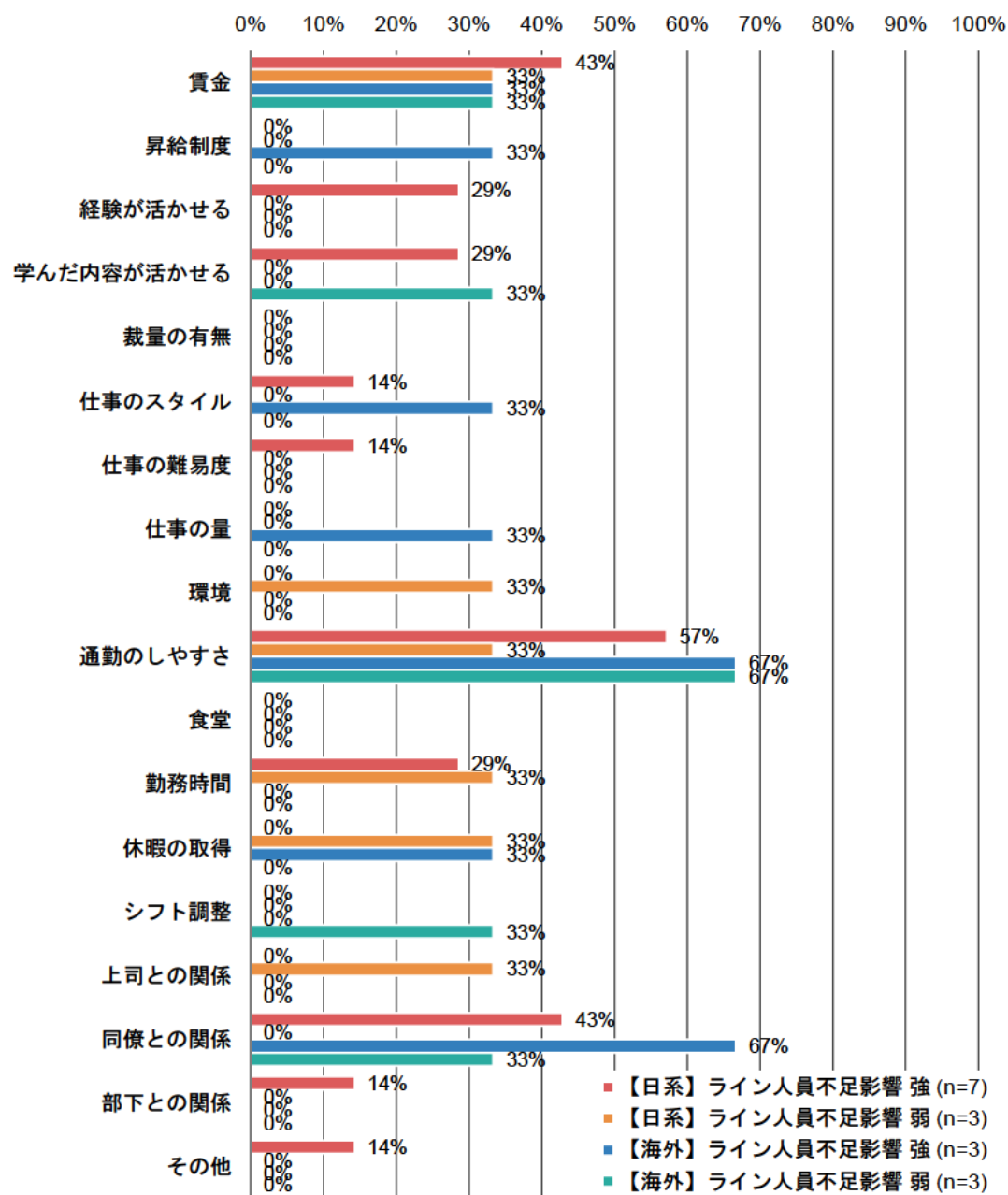
12) 職長：同僚や部下から不満・要望・相談が多い条件



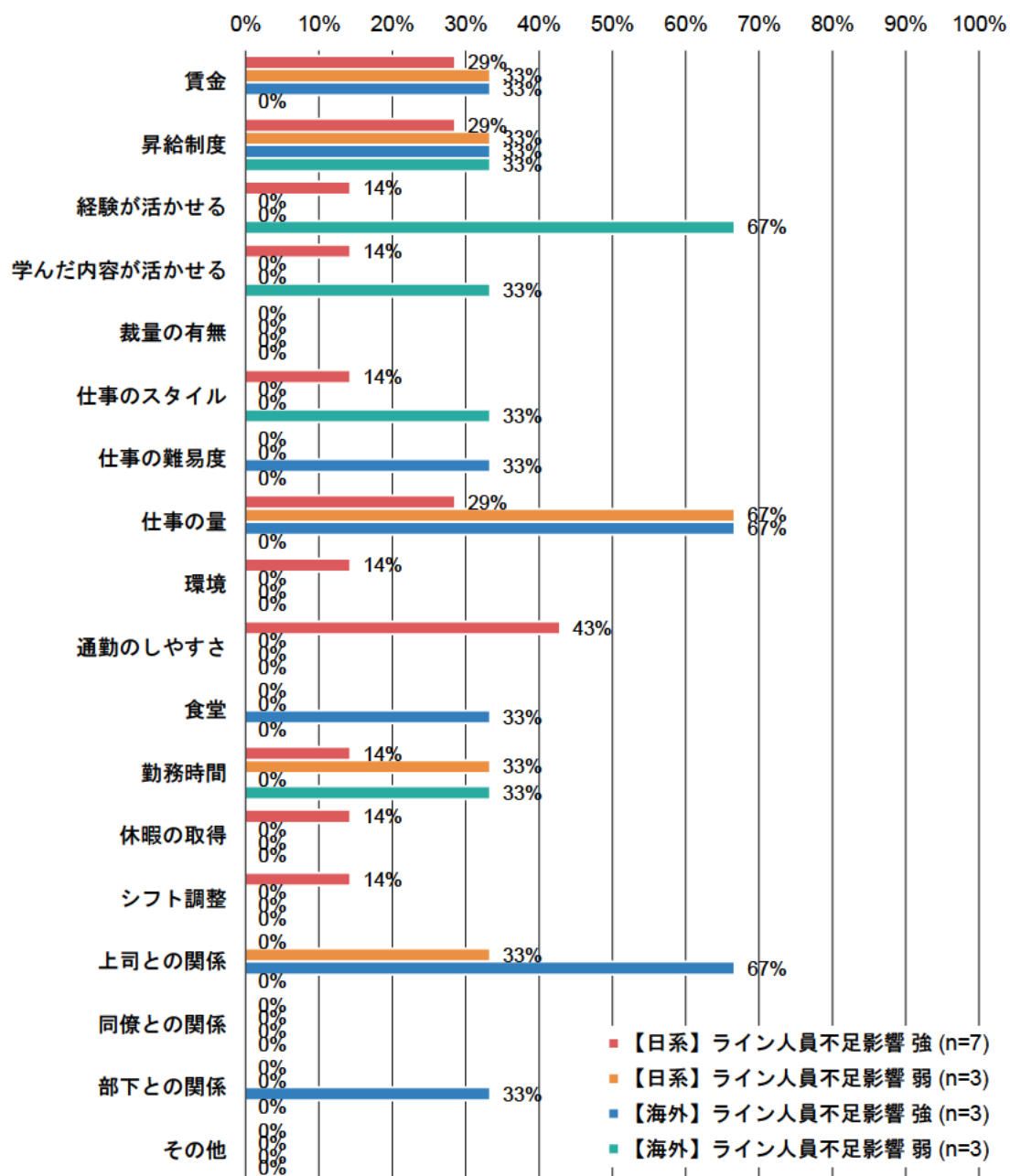
13) 職長：離職時の理由として、同僚や部下からよく聞かれること



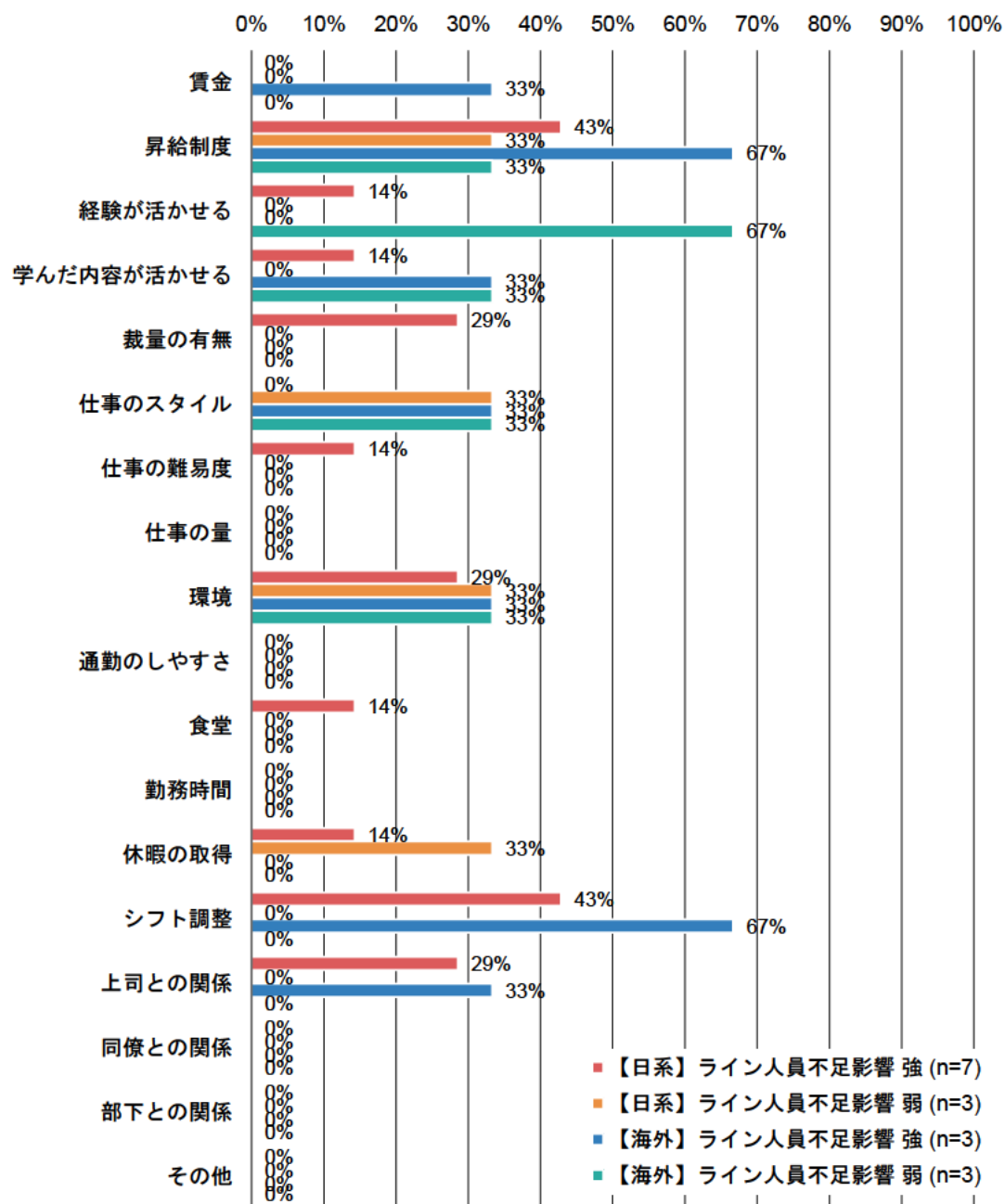
14) ホワイトカラー：ラインワーカーの求人条件の強み



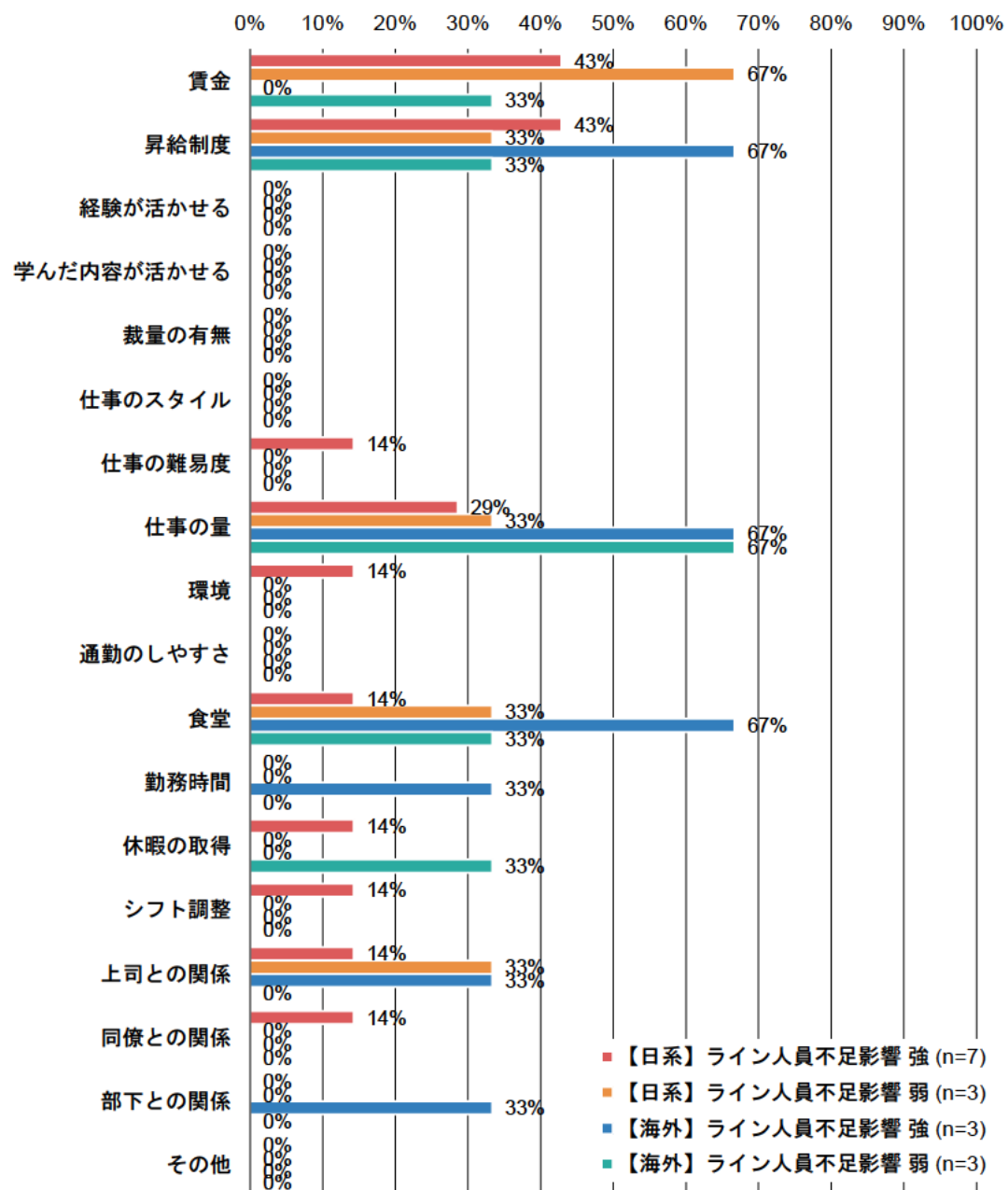
15) ホワイトカラー：ラインワーカーの求人条件の弱み



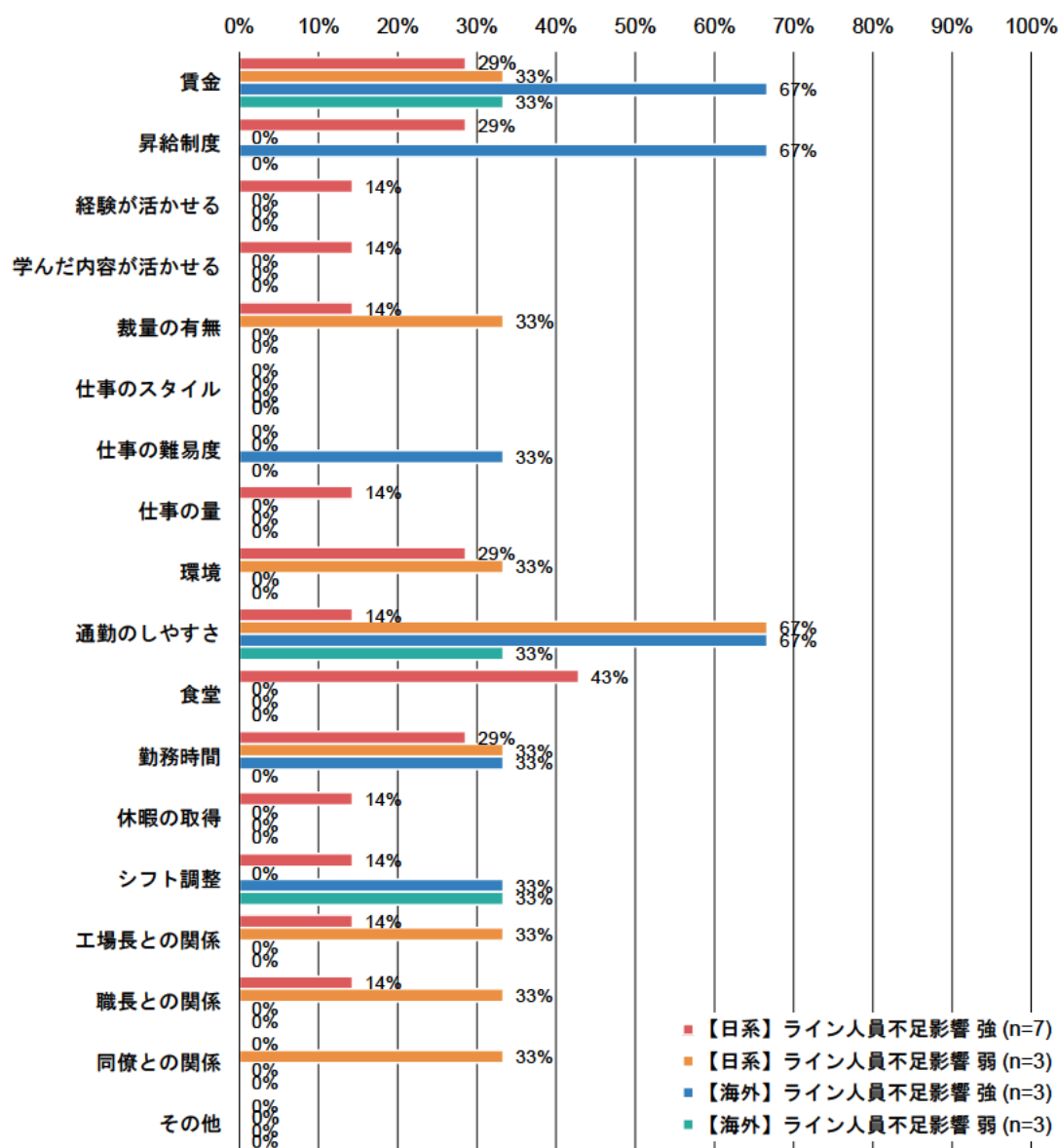
16) ホワイトカラー：ラインワーカーの人材定着に向けて取り組まれていること



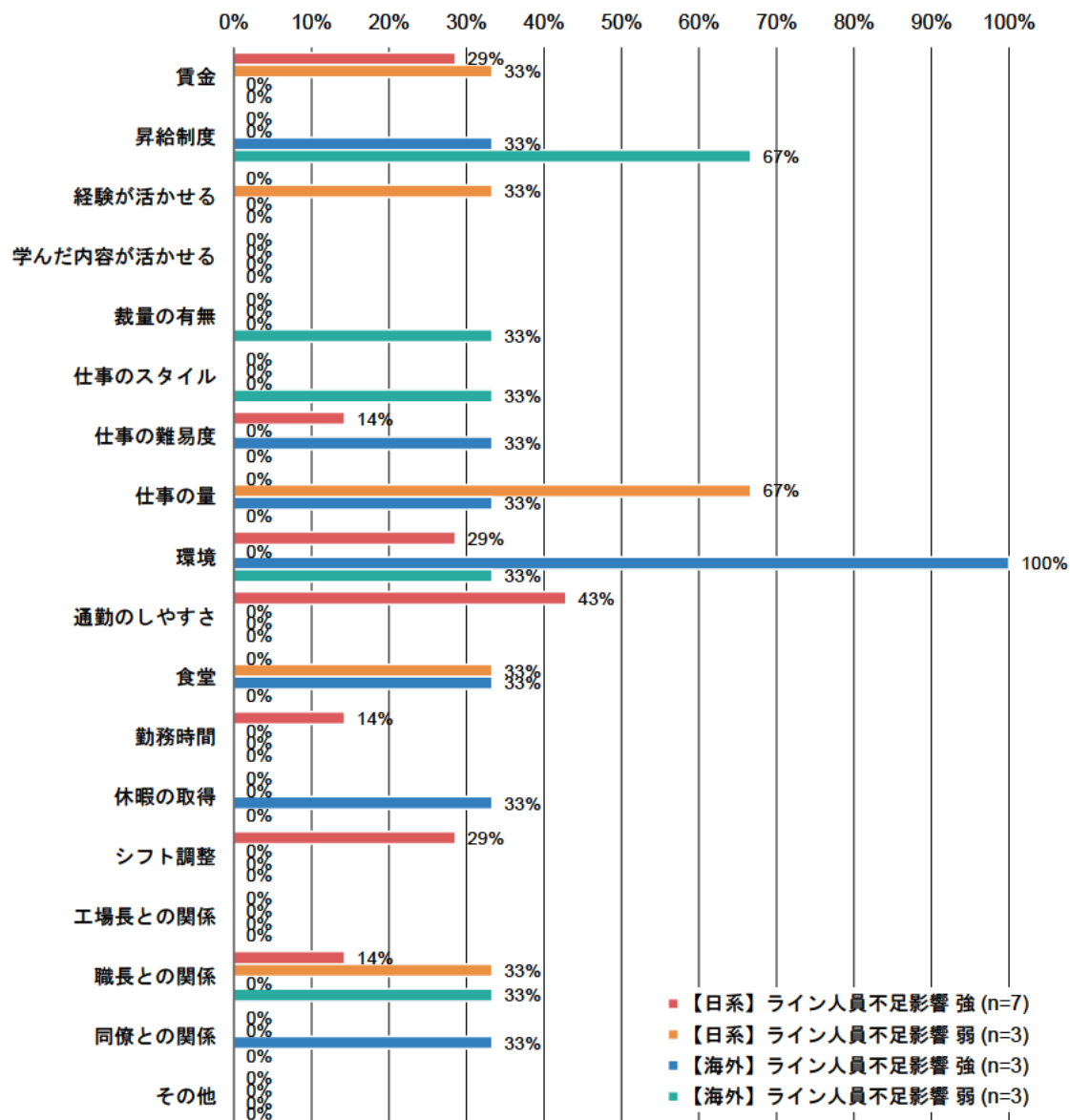
17) ホワイトカラー：ラインワーカーから不満・要望・相談が多い条件



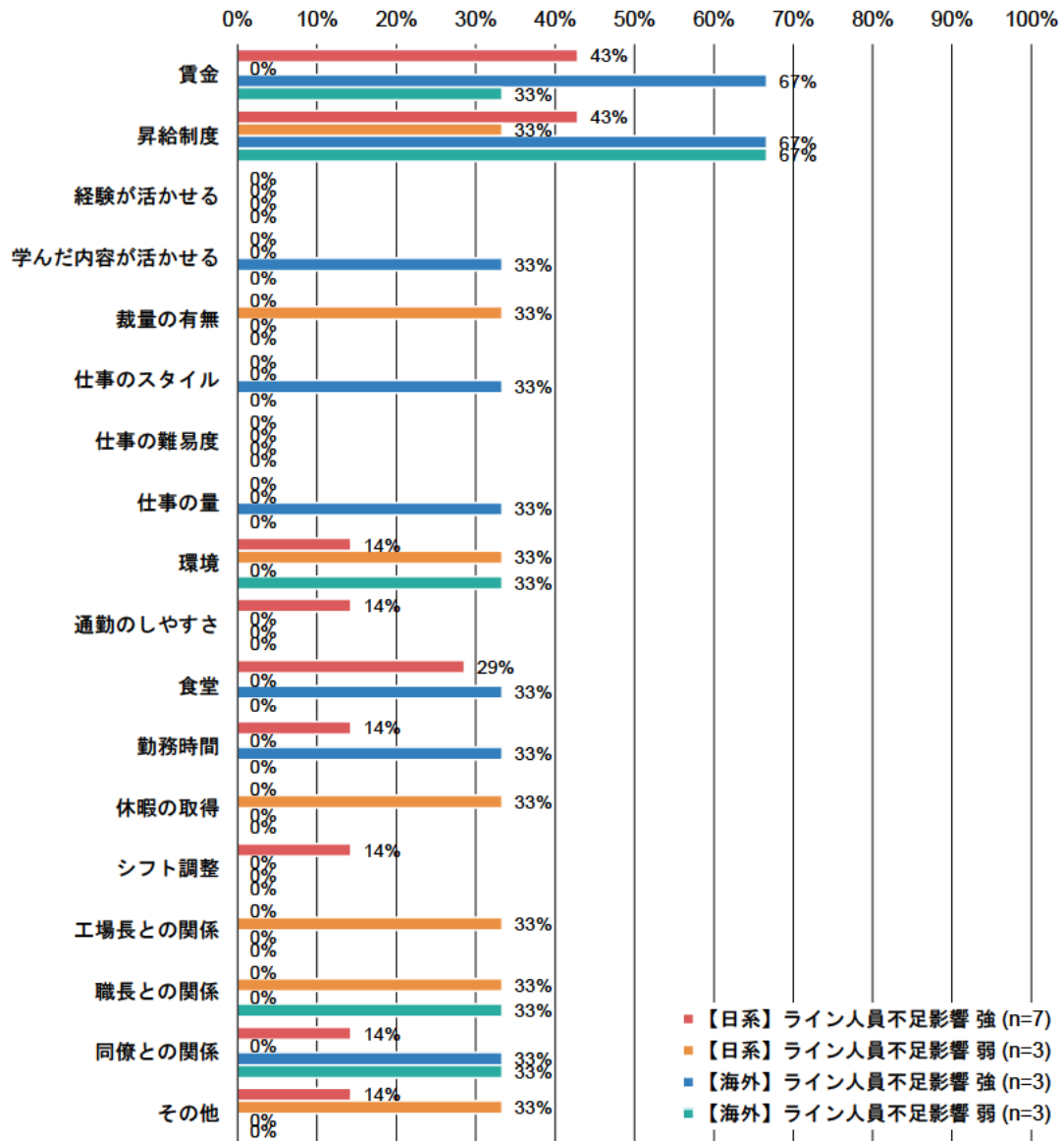
18) 経営者：ラインワーカーの求人条件の強み



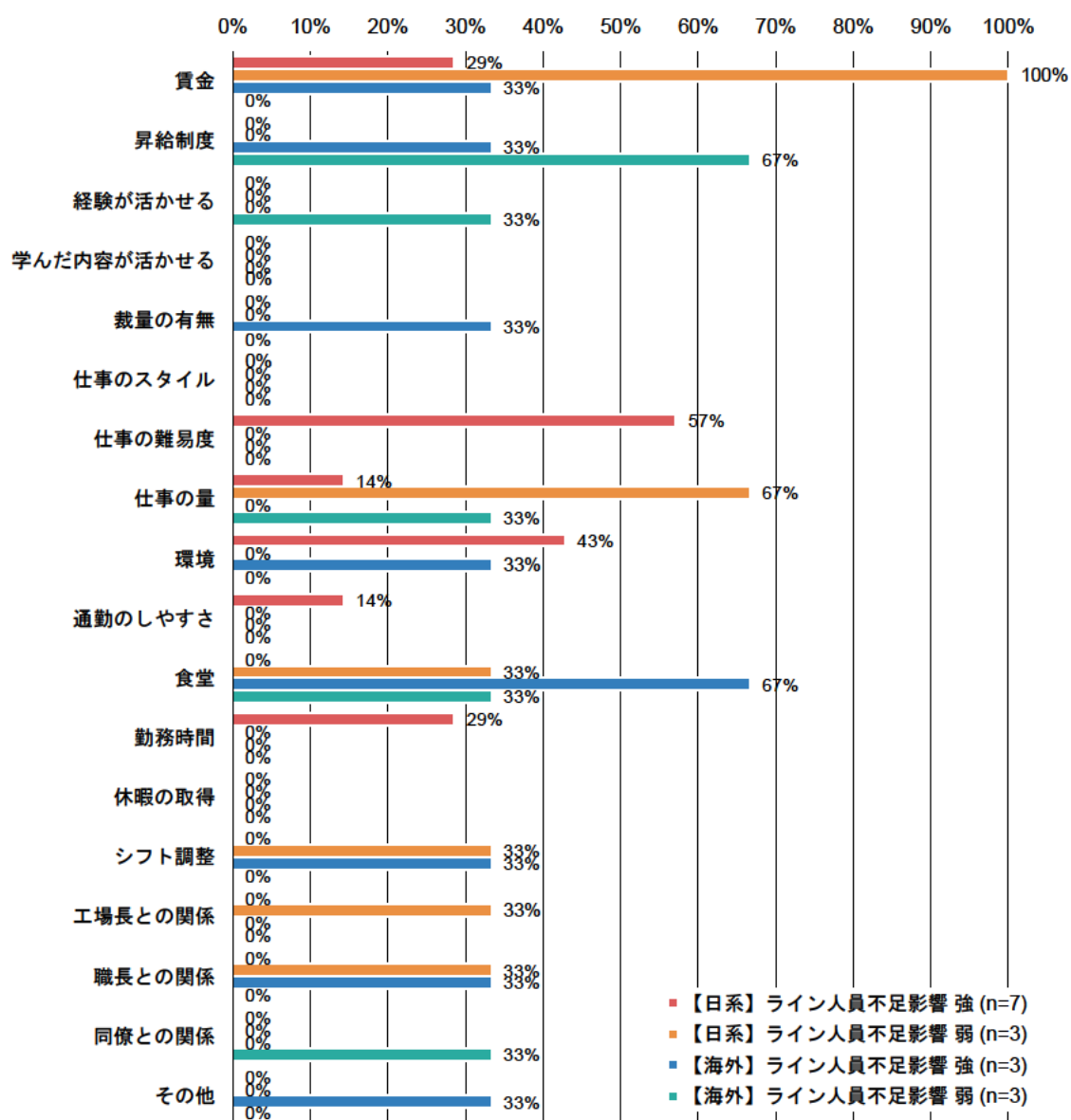
19) 経営者：ラインワーカーの求人条件の弱み



20) 経営者：ラインワーカーの人材定着に向けて取り組まれていること



21) 経営者：ラインワーカーから不満・要望・相談が多い条件



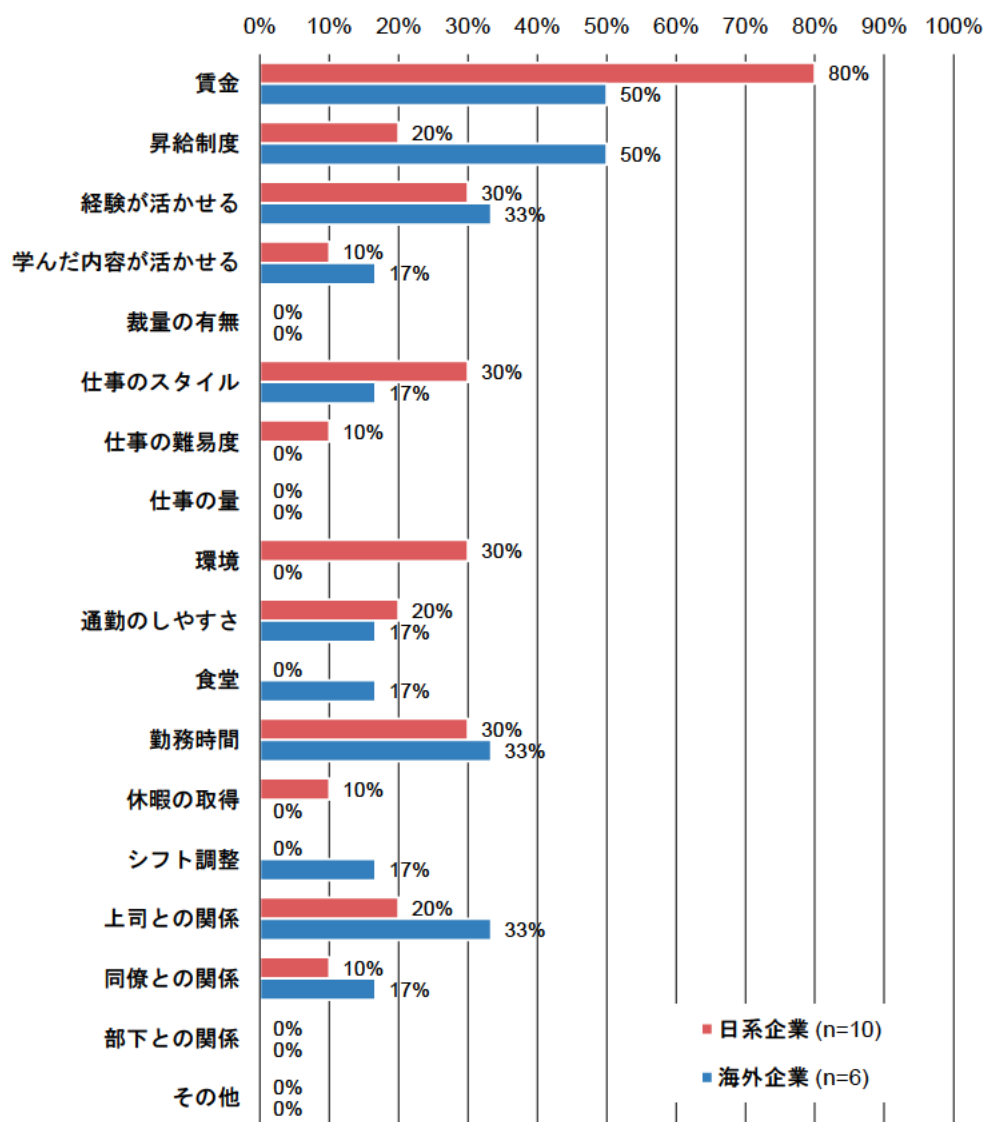
22) 経営者：ラインワーカーの定着に向けた取組

【日系】ライン 人員不足影響 強	■賃上げ ・ 定着促進と物価上昇対策という観点から、賃上げに至った
	■賞与の支給 ・ 業績、時間厳守、品質によるボーナス。 ・ 業績が良い従業員や、無遅刻無欠勤の従業員には、ボーナスを支給している。 ・ メキシコには PTU（利益剰余金）という制度があり、利益の 10%を従業員に還元すること（ただし従業員の給与 3 ヶ月分を超える場合はそれに代えることができる）が定められている。当社では、3 か月分を超えた場合にも、利益の 10%を支払っている。
	■給与制度 ・ 給与テーブルに基づく評価。 ・ 10 か月勤務すれば給与が上がるなどの昇給制度を整えた。
	■食堂 ・ 食堂のサービスの満足度を聞き取り、魅力向上に努めている。以前の業者は夜間に売り切れになるなど、不満の声が上がっていたため、利用する業者を変更した。 ・ 食堂は定着の大きな要因のため、多少コストが上がってもクオリティを確保しなければならないと考えている。
	■勤務時間 ・ 少数ではあるが、一部希望がある人に対しては、労働時間を固定している。
	■社内イベント ・ 月に 1 回、社内イベントを企画している。母の日、父の日を祝ったり、クリスマスパーティを実施したりしている。コロナ禍以前はファミリーデーとして遊園地に行くこともあった。 ・ 年に 2 回まで飲み会の費用を一部補助するなど、部署内でのコミュニケーションの活発化を図っている。
【日系】ライン 人員不足影響 弱	■給与交渉 ・ カウンターオファー
	■ボーナスの支給 ・ 業績に応じた生産性ボーナス
	■送迎 ・ 小回りの利くマイクロバスを使い、自宅付近まで送迎している。
	■勤務時間 ・ 勤務時間
	■福利厚生 ・ 福利厚生
	■人材育成 ・ 研修、チームビルディング
【海外】ライン 人員不足影響 強	■賃上げ ・ 毎年、全員の給与が最低賃金を上回る額に増額される。
	■ボーナスの支給 ・ 10%のボーナスが食費として支給される。

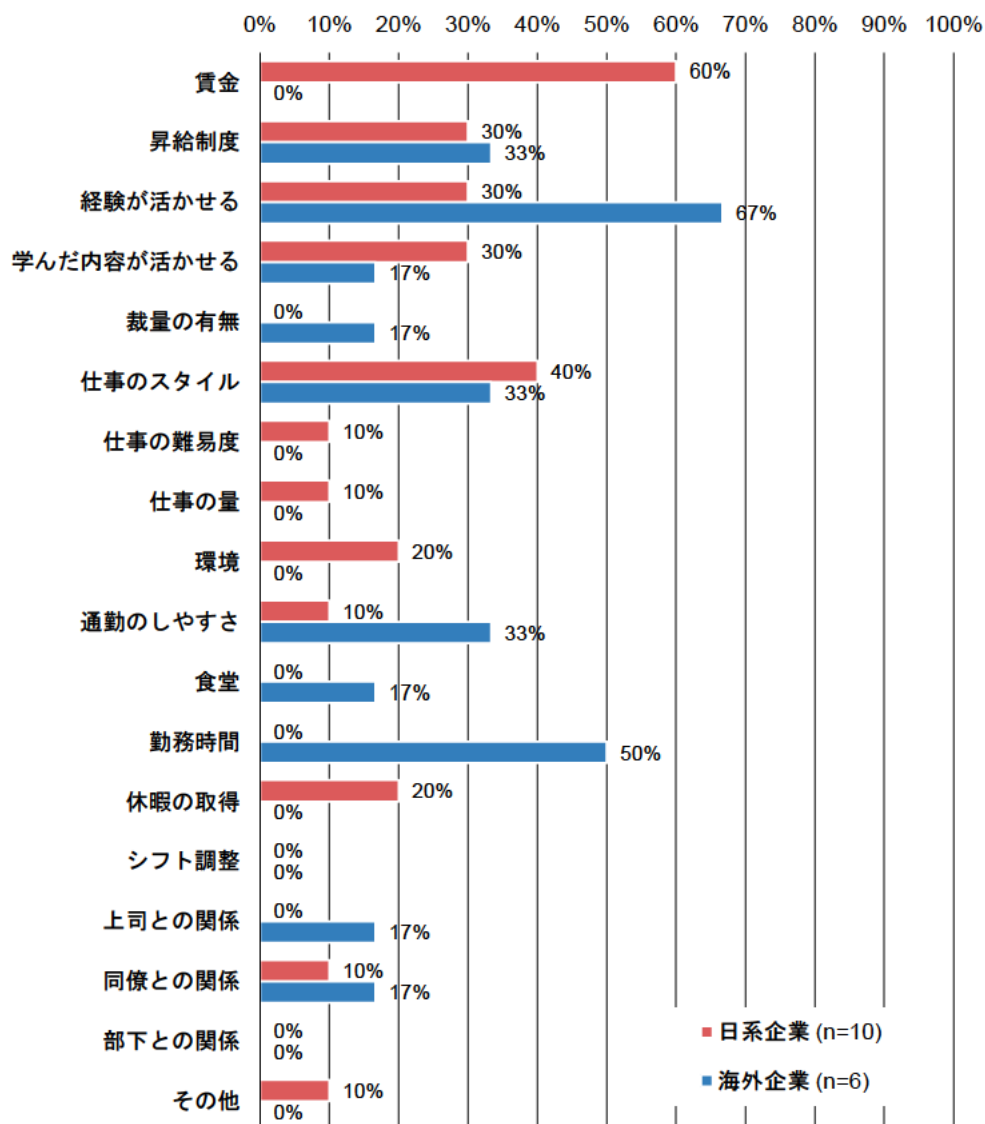
【海外】ライン 人員不足影響 弱	■環境の改善 ・ ライン作業員のために、休憩スペースを改装した。 ・ ライン作業員のために、よりよい換気システムと騒音防止システムを導入することで作業環境を改善した。
	■送迎 ・ 従業員の移動を容易にするために、送迎バスが提供された。
	■ボーナスの支給 ・ 生産ボーナス。 ・ 成績優秀な従業員を認めて報酬を与える業績に基づくインセンティブが導入され、離職率が減少した。
	■従業員の表彰 ・ 今月の従業員（表彰制度）。 ・ 時間厳守と出勤に対する表彰。
	■社内コミュニケーション ・ 工場の改善に労働者が直接関与することを奨励する。
	■配置転換 ・ カテゴリの変更。
	■人材育成 ・ キーパーソンを特定し、その専門分野で育成する。
	■昇格 ・ 工場内での役職に就く人もいる。

⑤ 採用・定着における雇用条件の影響【ホワイトカラー】

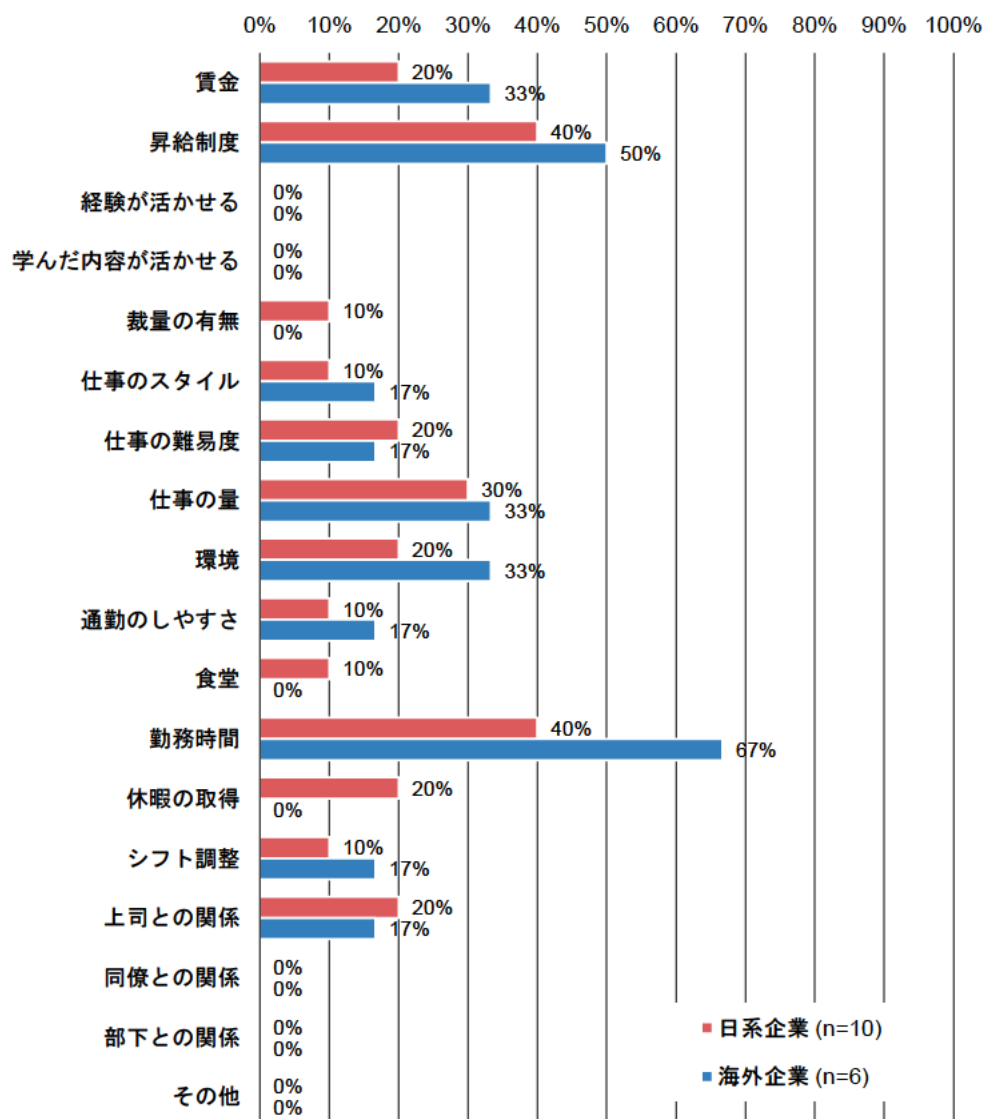
1) ホワイトカラー：求職時に優先していた条件



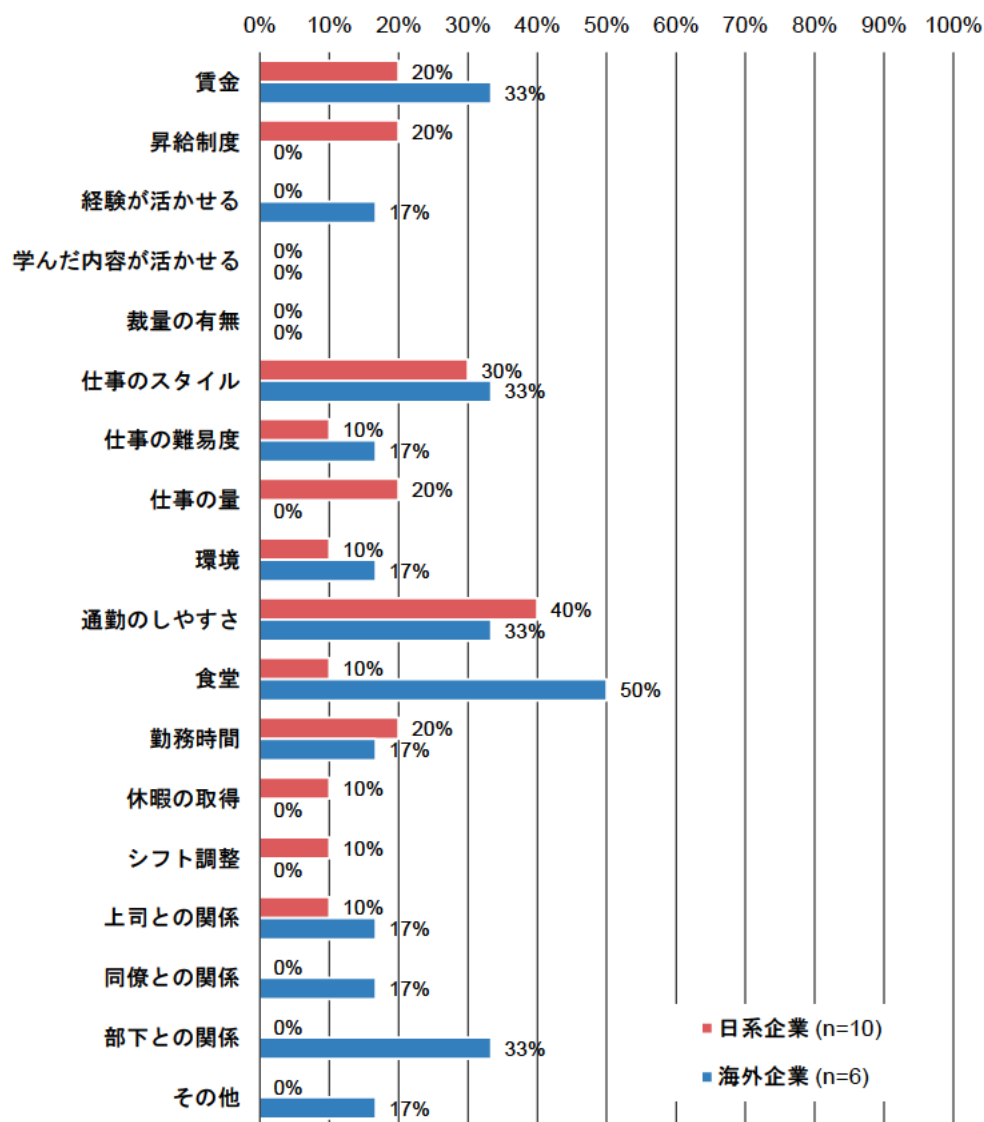
2) ホワイトカラー：今働いている会社での就職を決めた条件



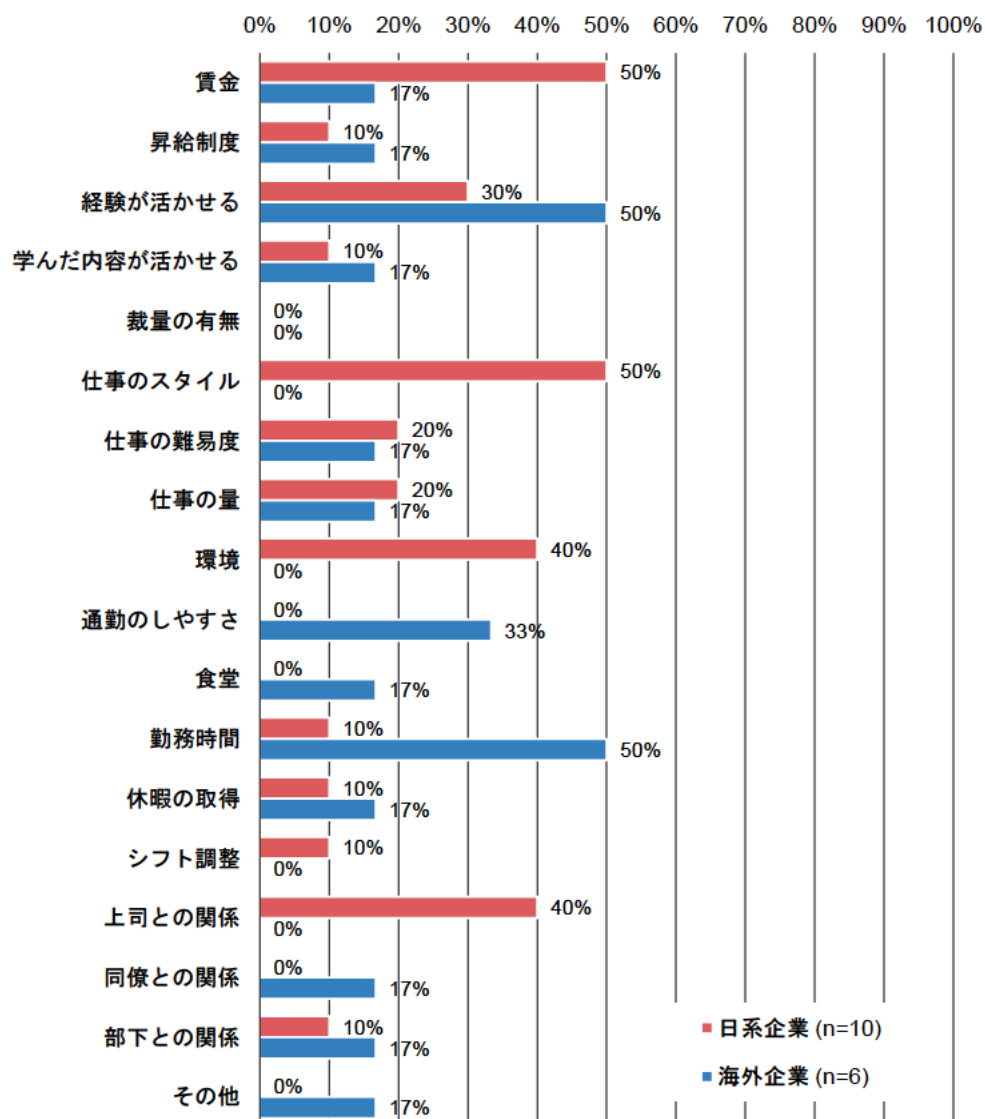
3) ホワイトカラー：今働いている会社での就職を決めた時に、譲れなかった条件



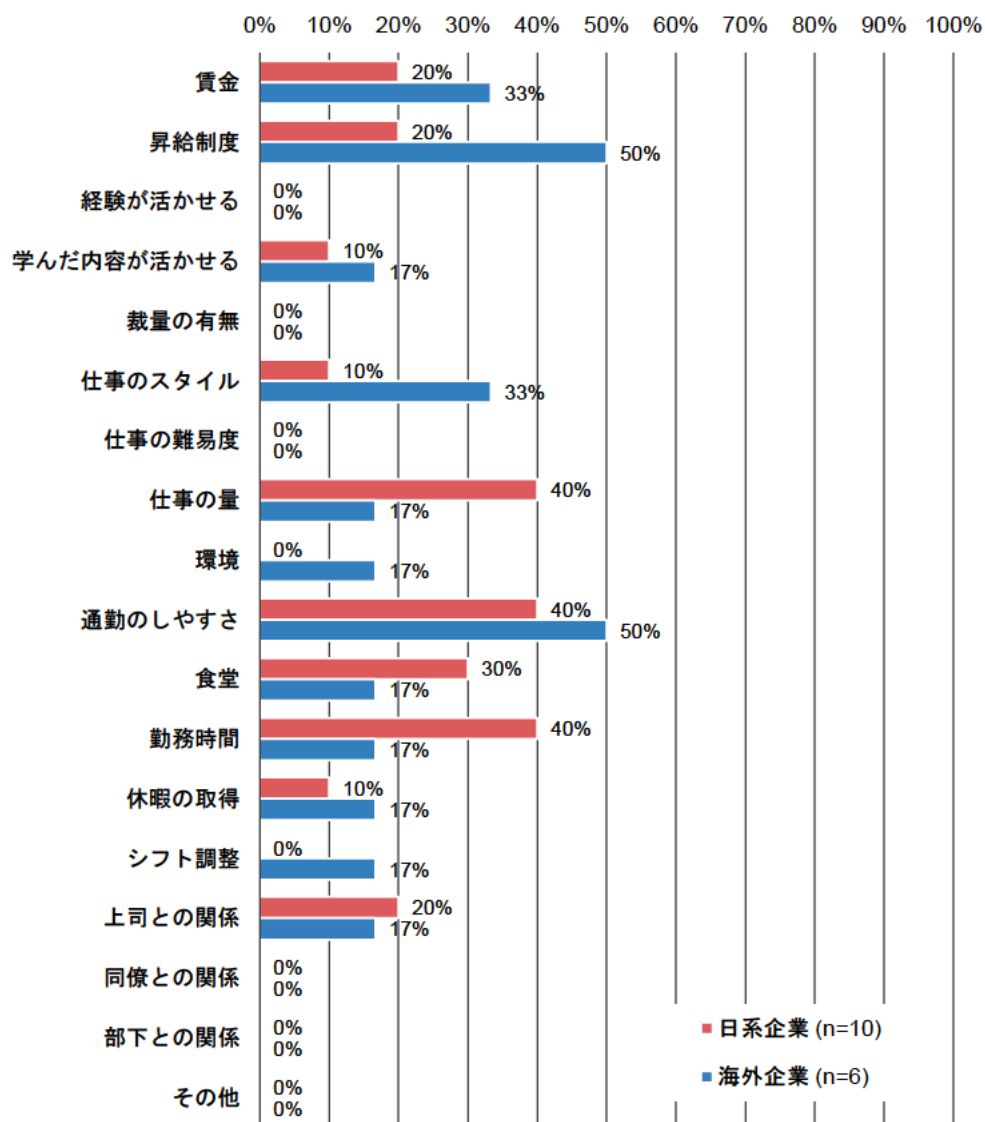
4) ホワイトカラー：今働いている会社での就職を決めた時に、諦めた条件



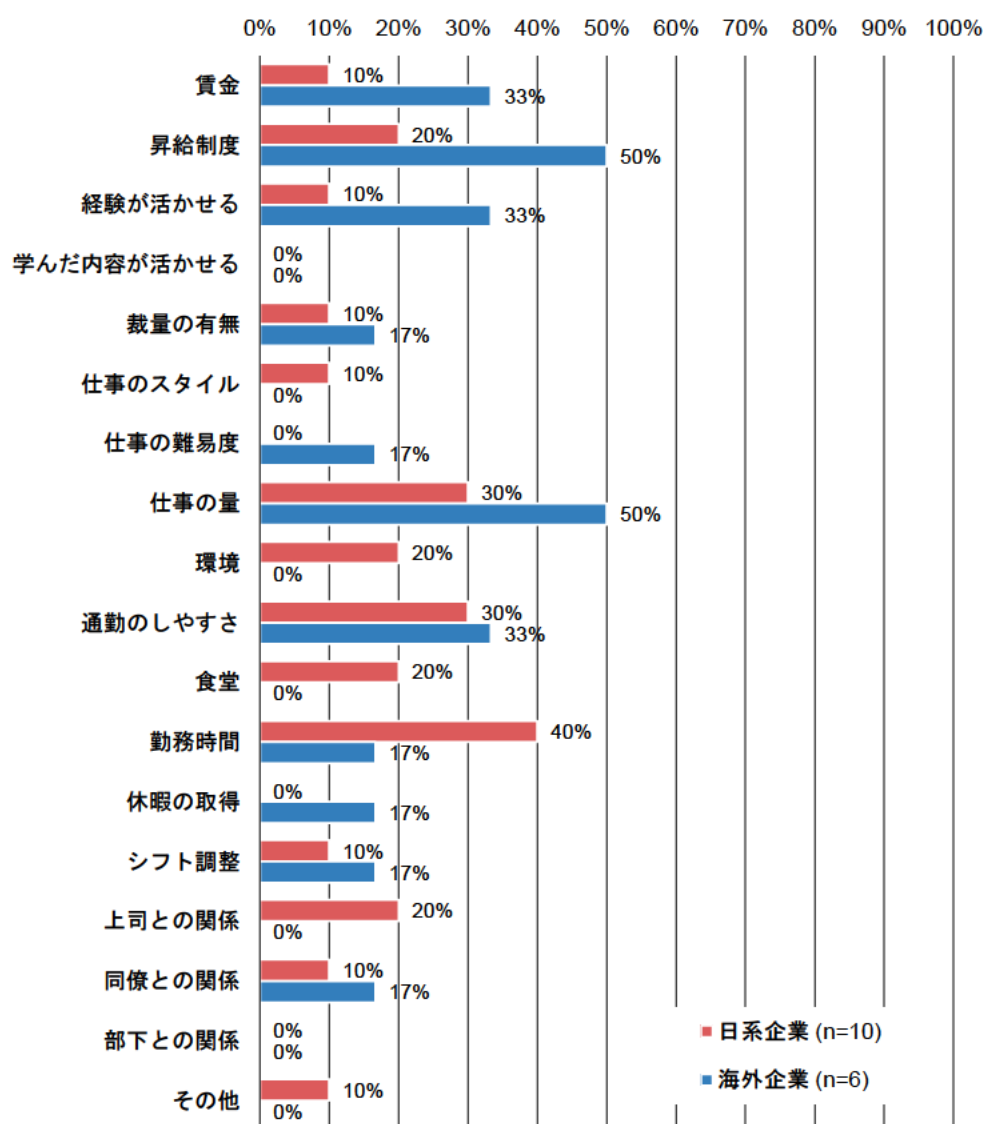
5) ホワイトカラー：最近、満足している条件



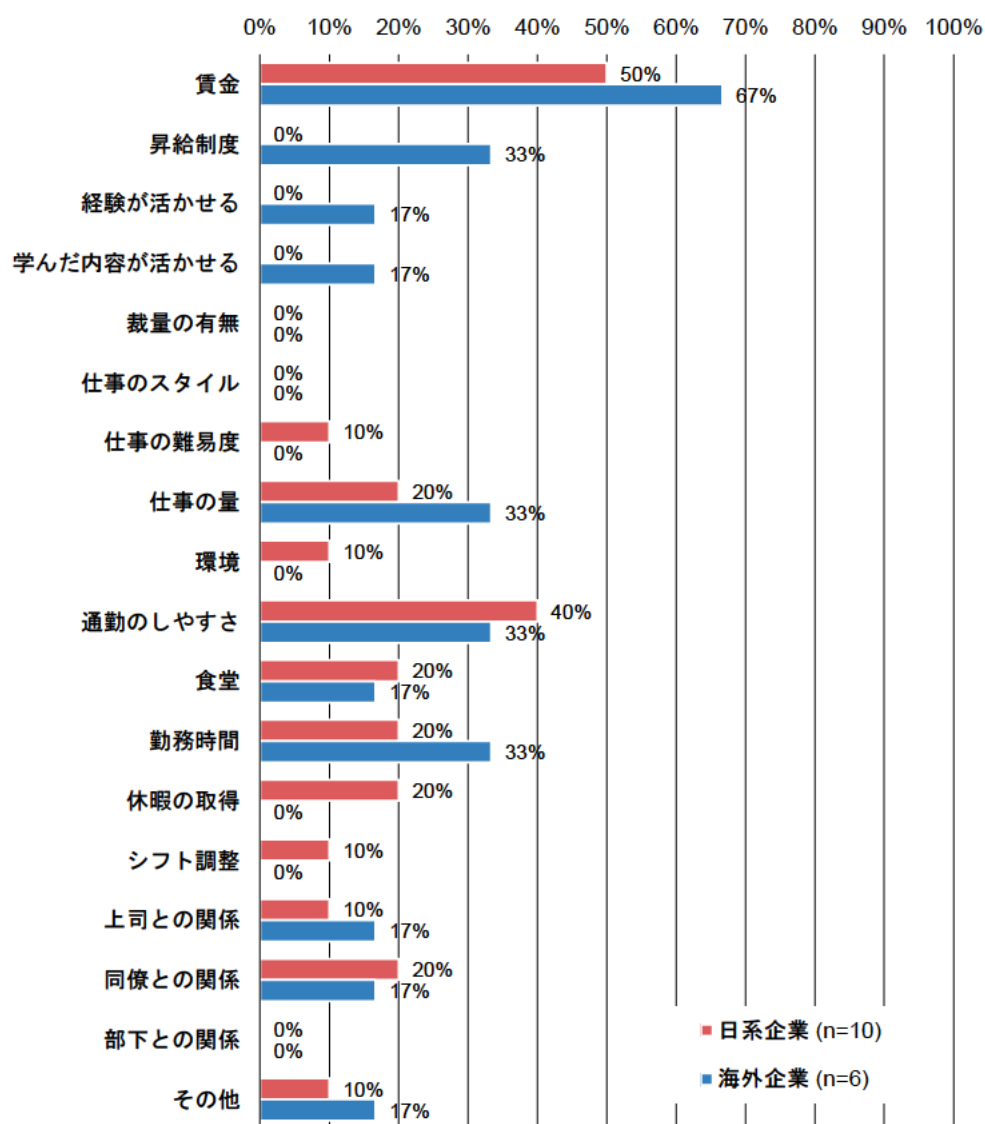
6) ホワイトカラー：最近、不満がある条件



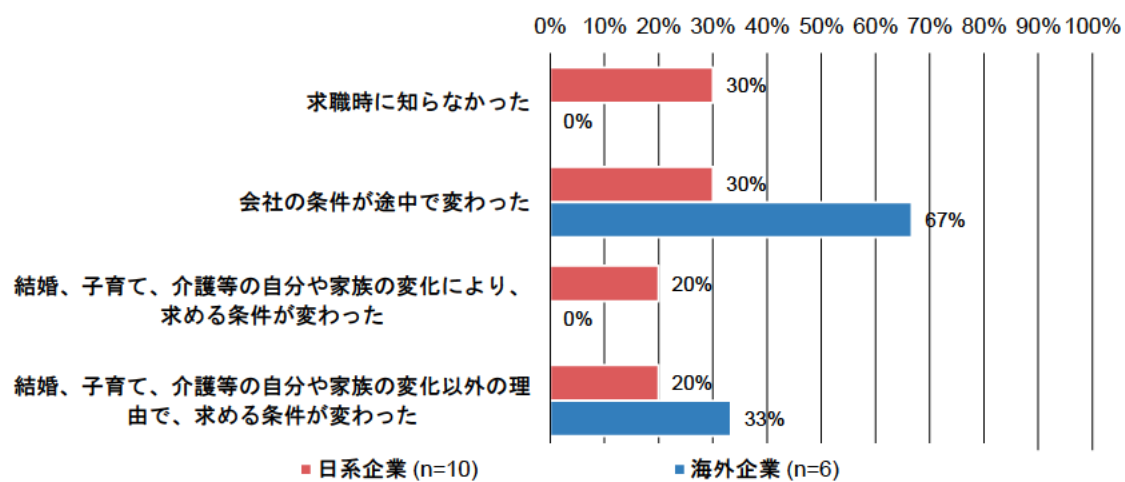
7) ホワイトカラー：就職を決めた時と、現在でネガティブなギャップを感じた条件



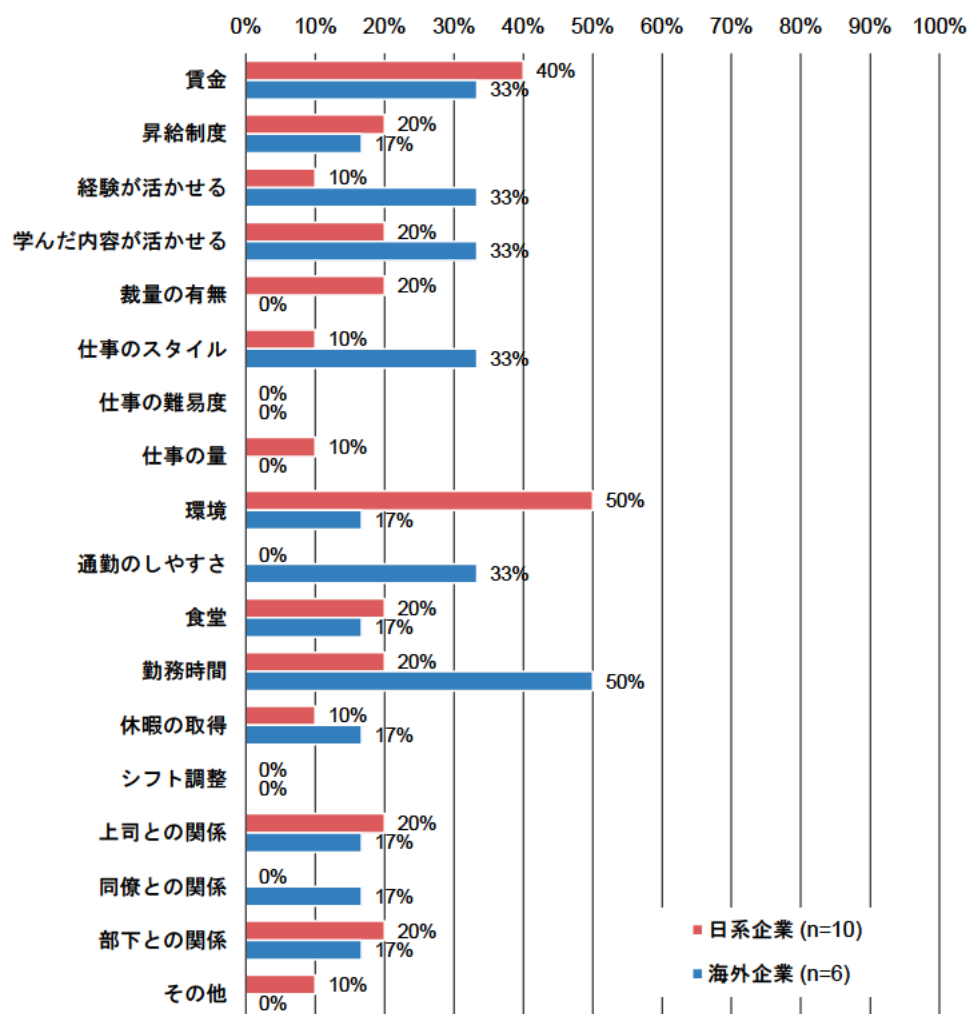
8) ホワイトカラー：将来のライフプラン、キャリアプランによって、優先度が変わる可能性がある条件



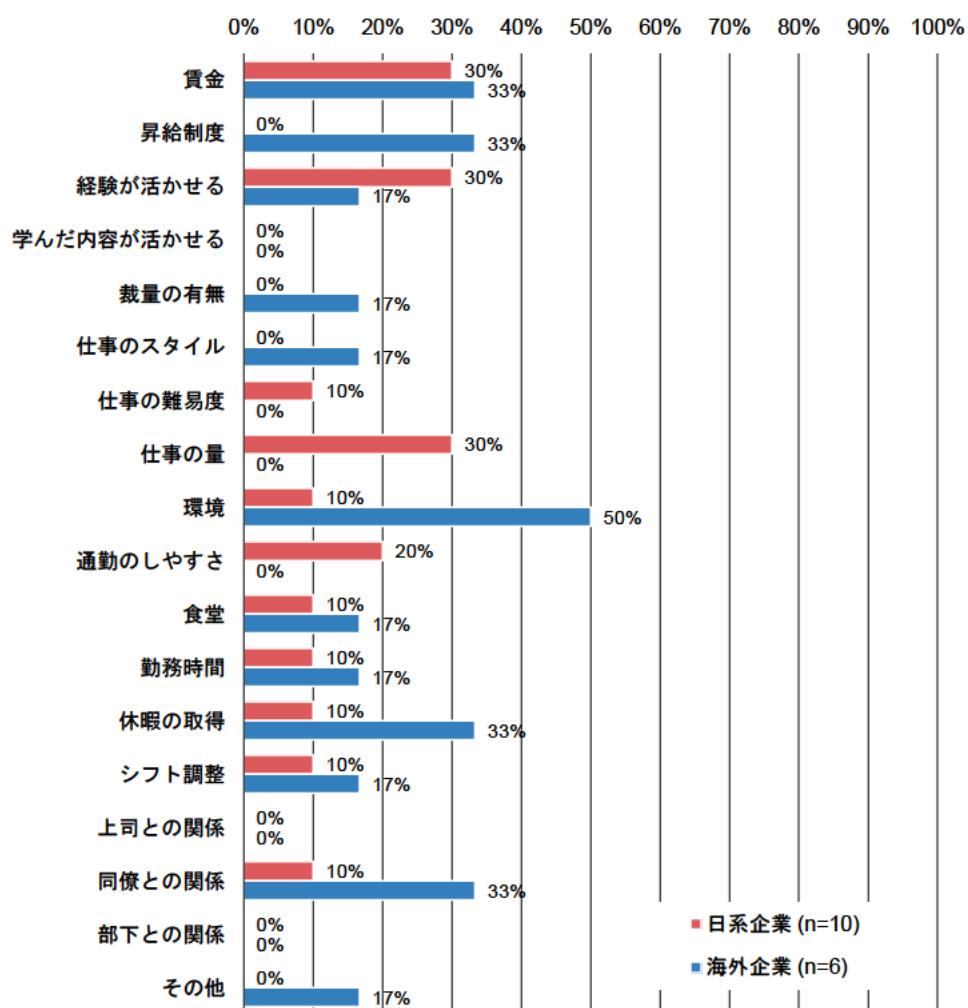
9) ホワイトカラー：不満やギャップが発生した理由



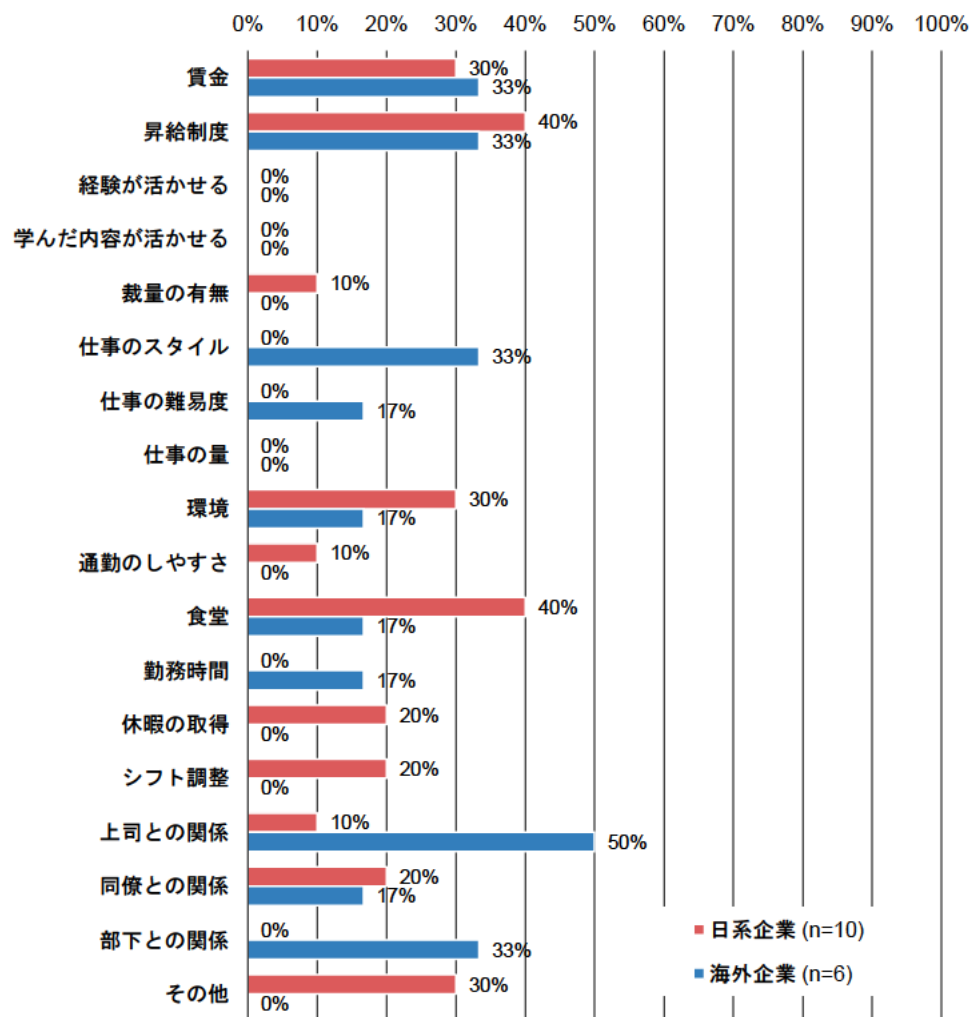
10) 経営者：ホワイトカラーの求人条件の強み



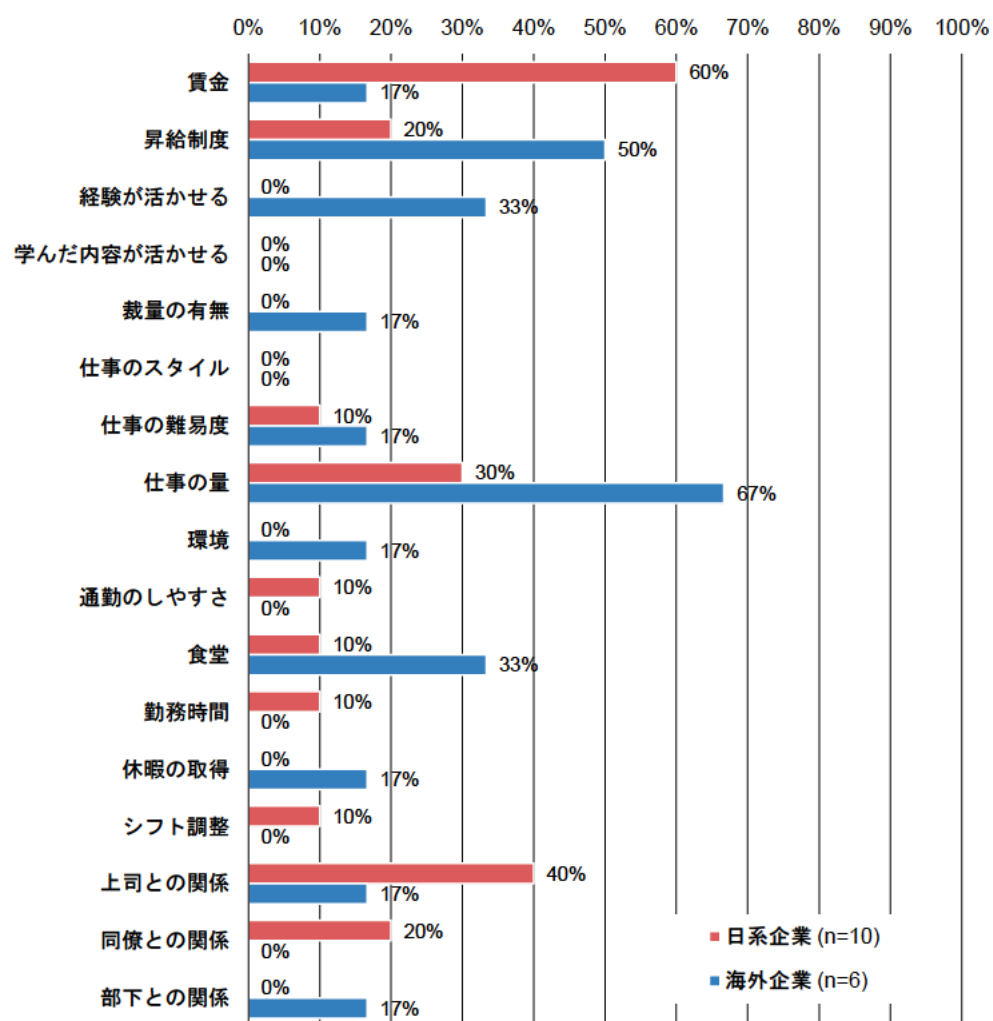
11) 経営者：ホワイトカラーの求人条件の弱み



12) 経営者：ホワイトカラーの人材定着に向けて取り組まれていること



13) 経営者：ホワイトカラーから不満・要望・相談が多い条件



14) 経営者：ホワイトカラーの定着に向けた取組

日系企業	■在宅勤務、フレックス勤務 ・ 在宅勤務制度、フレックス勤務制度も整備 ・ 在宅勤務希望について、フレキシブルな対応が可能である。 ・ ホワイトカラーの中には在宅勤務を強く希望する者もあり、週に2日間まで許可している。 ・ 時間の柔軟さの方針があり、仕事と生活のバランスを取るために、日数と時間のバンクを設けている。
	■フレキシブルな職場環境づくり ・ 音楽を聴いている方が集中できるとの声に従業員から上がったため、会社として許可をした
	■賃上げ ・ 定着促進と物価上昇対策という観点から、賃上げに至った ・ 賃金、昇給制度
	■ボーナスの支給 ・ 業績、時間厳守、品質、昇進、能力開発等に対するボーナスの支給 ・ 施設の改善、業績に応じた生産性ボーナス
	■イベントの実施 ・ コロナ禍中イベントができず不満が生じていたが、コロナが落ち着いてから、人事部が率先して従業員のケアに力を入れるようになった
	■引き抜きへの個別対応 ・ 従業員が他の会社からオファーがあった場合、その従業員を引き留めるために雇用条件を改善する方法を探る ・ 賃金に関する対案
	■人間関係に関する研修等 ・ 人間関係について、タウンホールミーティング、チームビルディングなど、会社単位・職場単位で、エンゲージメントを向上させる取組を実施 ・ チームビルディング
	■人材育成 ・ 能力のある人材には、様々な仕事を経験してもらうようにしている ・ 研修
海外企業	■本社（海外）のポジション ・ 将来性のある優秀なスタッフは、本社（海外）でのポジションに応募することができる。
	■従業員旅行、福利厚生 ・ 統合旅行、レクリエーションの仕事旅行、追加の福利厚生（車のサポート、食料品）によって定着を図ります。
	■生産性ボーナス
	■表彰 ・ 今月の従業員、運営上の賞と表彰 ・ 改善案に対する表彰。
	■健康プログラム ・ 心と体の健康プログラムを開始し、オフィススタッフの士気を向上
	■勤務時間、勤務形態の柔軟化

	・ 勤務時間や勤務形態も柔軟に対応
	■専門性研修 ・ オフィスワーカー向けの継続的なトレーニングと専門能力開発プログラムを実施し、仕事の満足度を向上
	■メンタリングプログラム ・ 中堅社員が経営者からキャリア設計のアドバイスを受けることができるメンタリングプログラムを開始
	■人材育成 ・ 私たちはスタッフを信頼し、新しい分野で彼らを育成し、より緊密な絆を生み出す個人的および仕事上の成長を実現

⑥ 採用、人材育成に関する州、教育機関の取組

<採用支援>

1) ジョブフェアの開催
■サルバティエラ市 サルバティエラ市では、平均して年3回ジョブフェアを行っている。市内に自動車関連工場があるわけではないが、隣接するセラヤ市にはホンダの工場を含め、多くの自動車関連工場があり、同市の企業が参加することもある。
■CONALEP CONALEP ケレタロでは、生徒の卒業時期（7月）の3～4週間前には、ジョブフェアを実施している。ジョブフェアでは、企業が来校し、その場で面接まで実施する。参加企業は、デュアルシステム訓練やインターンシップを実施していない企業である。これまでに、日系企業が参加し、雇用に至った実績もある。
2) 人材マッチング支援
■サルバティエラ市 - 市で、求人支援サービスを提供しており、無料で求人企業と求職者のマッチングを行い、企業に対し人材を供給している。 - 求人マッチングサービスでは、地域訪問という形もある。現状ではアクティブに求職活動をできていない人が、外資系企業における製造やサービス、ロジスティックス等の仕事を探せる可能性がある。 - 以前、A社の企業担当者が市の求人課（ハローワークのような所）に来て、同社の説明をしてくれた。また、実際に工場に行き、生産ラインを見せてもらった。企業に対する理解が深まると、市としても求職者に説明しやすくなる。このような取組を行うことは、日系企業にとっても、よいアイデアだと思う。いくつかの市の求人課の担当者を招待し、企業説明をしたり、見学会をしたりすると、担当者がその企業を理解し、求職者により丁寧に説明ができてよいのではないかと思う。
■CONALEP CONALEP グアナファトでは、求人企業と生徒のマッチングを行っている。オンラインプラットフォームを用いて、生徒が保有スキル等の情報を登録し、企業が閲覧することができる。
3) マイクロクレデンシャルの提供
■グアナファト州 最近州政府で承認されたプログラムとして、マイクロクレデンシャルがある。これは、特定の分野に長けているが証書を持っていない人材が、証書を取得できるように支援するプログラムである。州教育局を通して候補者を大学等に送り、研修を受講してもらっている。

<人材育成支援>

1) 研修の実施
■サルバティエラ市 グアナファト州の事業として、サルバティエラ市内の研修センターで研修を行っている。テーマとしては、「カイゼン」、「フォークリフト」、「ロボティックス」等がある。
■グアナファト州 州内には31の研修機関がある。例えば、マツダが工場を持つサラマンカ市では、ハイテク分野を対象とした研修センターがある。

・ 「Bécate」というプログラムでは、企業が選定した候補生が訓練を受講する。同プログラムは、求職者と在職者の双方を対象にしており、費用は州が負担する。企業の要望に合わせて、大学や研修機関、職業訓練校での訓練を提供している。 ・ 州としては、ニューテクノロジーの教育に力を入れている。エレクトロモビリティへのシフトについて、水素自動車や電気自動車、スクーターなどに関する技術を、企業と提携しながら学ぶプログラムがある。
2) 教育カリキュラムの工夫
■CONALEP ・ CONALEPでは、アグアスカリエンテス州、グアナファト州、ケレタロ州の3州において、自動車業界に関するカリキュラムをデザインし、技能者を育成するプロジェクトを JICA 事業にて実施した。自動車業界、特に日系の自動車関連企業で働いてもらうには、どのようなタイプの人材が必要かを調査し、人材の育成を行った。
■イラプアト高等技術研究所 ・ 連携している計 29 企業にアドバイスをもらって、実際に必要なスキルを伸ばすためのカリキュラムを作っている。その中には、自動車関連企業も含まれており、企業のニーズに合わせてカリキュラムを工夫している。アドバイスをもらう企業は、マツダやデンソーなどの日系企業も含まれる。
3) デュアルシステム・インターンシップの実施
■CONALEP ・ 当校では協定を結んだ企業と連携し、インターンシップ（Práctica profesional）や、デュアルシステム（Modelo-Dual）訓練の推進に取り組んでいる。卒業要件として、当校ではヘルスケア分野を除き、360時間のインターンシップへの参加が設けられている。 ・ さらに訓練を受け、深く学びたい人のために、デュアルシステムを導入している。参加する生徒は1年半から2年の間、週に3日間は工場で働き、2日間は当校で授業を受ける。デュアルシステムに参加する生徒には、メンターもつく。デュアルシステムの学習内容は、企業が求める人材像を汲み取って決定するため、生徒は実践的な学習をしながら、工場で実践の機会を得て、エンプロイアビリティを高めることができる。
■イラプアト高等技術研究所 ・ 学生は大学の最終年に、デュアルシステムのもとで、地元の企業で働きながら学ぶことができる。約 20 の企業と提携して、デュアルシステムを提供している。加えて、最終学期には、インターンシップを行っている。 ・ デュアルシステムでは、半数以上の生徒が、訓練先の企業に就職している。生徒は大学を通じて健康保険などに入っており、企業にとってもメリットがある。企業側は給与の支払いを義務付けられていないが、月 7,000 ペソほどを支払うところが多い。 ・ デュアルシステムとインターンシップには、日系企業からマツダ、トヨタ、デンソーが参加している。

5. 対応策の検討

(1) 人材不足の実態把握

① 課題の整理

- ・ ラインワーカーの人手不足の実態として、生産計画が達成できなかった回数を職長に確認したところ、日系企業の方がよくある（年に3回以上）が多い傾向となった。
- ・ 経営者の認識として、上級管理職、一般管理職の人手不足は、海外企業では深刻であるとする企業がみられたが、日系企業ではあまりみられない。一般事務職は、日系、海外双方ともに、それほど深刻という認識ではない傾向で、工場作業員は、日系企業の方がやや深刻という認識が多かった。

(2) 体制の問題（ギャップの解消・納得のためのコミュニケーション）

① 課題の整理

<ラインワーカー>

- ・ ラインワーカーでは、『不満やギャップが発生した際に、上司・同僚に話したことがあるか』について、話したことが「ある」が、海外企業で多くなった。一方で、特に日系のライン人員不足の影響が強い企業は、話したことが「ない」が多い（4. (3)②1)）。
- ・ 『どのような時に話したか』については、日系のライン人員不足の影響が弱い企業で「同僚に普段の会話の中で」が多い（4. (3)②2)）。
- ・ 話したことが「ない」理由は、「話しても何も変わらないと思うから」、「話す機会がないから」が多い（4. (3)②5)）。
- ・ 『不満やギャップが、今後、転職につながる可能性』については、日系企業は「転職につながる可能性がある」の割合は、海外企業よりも低い（4. (3)②6)）。理由としては、『今後のキャリアプラン』として、「今の会社で出世したい」が多いこと等が影響している可能性が考えられる。海外企業では「転職も含めて収入を上げたい」が多い（4. (3)②10)）。
- ・ 職長においては、『同僚や部下と十分なコミュニケーションを取るように、上司から指示されているか』について、「ない」が、日系の人員不足の影響が強い企業において多い（4. (3)②12)）。
- ・ 経営者においては、『ラインワーカーの要望や相談を聞く機会』として、日系の人員不足の影響が強い企業では、様々な機会に要望や相談を聞いている認識がある。海外企業では、「職長から普段の会話の中で」が多くなっている（4. (3)②17)）。

<ホワイトカラー>

- ・ ホワイトカラーでは、『不満やギャップが発生した際に、上司・同僚に話したことがあるか』について、海外企業の全回答者が、話したがことが「ある」としたのに対し、日系

企業では、話したことが「ない」がみられた (4. (3)③1))。話したことが「ない」理由は、「話す機会がないから」が多い (4. (3)③5))。

- ・ 不満やギャップを話した場合、日系企業、海外企業ともに多くの人が、不満やギャップは解消されてはいないが、納得できている。海外企業では、不満やギャップを話したことで「解消された」人もいる一方で、日系企業では「解消されておらず、納得もできなかった」人もいた (4. (3)③3))。
- ・ 『不満やギャップが、今後、転職につながる可能性』については、日系企業は「転職につながる可能性がある」の割合は、海外企業よりも低い (4. (3)③6))。理由としては、『今後のキャリアプラン』として、「今の会社で出世したい」が多いこと等が影響している可能性が考えられる。海外企業では「転職も含めて収入を上げたい」「独立したい」が多い (4. (3)③10))。
- ・ 経営者においては、『ホワイトカラーの要望や相談を聞く機会』として、海外企業の全回答者で「直接本人から普段の会話の中で」がみられたのに対し、日系企業は、半数程度で、それ以外の様々な機会に要望や相談を聞いている認識がある。(4. (3)②11))。
- ・ 現地メキシコ人の登用としては、「役員クラス」までの登用が、日系企業でも多く見られた (4. (3)②13))。

② 対応策

■組織維持の鍵となるチームリーダーの能力強化

ラインワーカーでは、チームリーダー層が定着のキーパーソンであり、生産現場の人材育成や定着率に大きな影響を与えている。そのため、組織としてチームリーダー層の能力強化に力を入れることが重要である。マネジメント、チームビルディング、新人教育等に関する研修、ロールモデルとなるリーダーの見える化やメンター制度の導入等が考えられる。

本調査では、ラインワーカーが相談している人、頼りにしている人として、職長・経営層ともにチーム（ライン）リーダーをあげるケースが多かった (4. (3)②13) 19))。一方で、チームリーダーにより人材の定着状況に差が出ているとの声が聞かれた。また、人材が頻繁に入れ替わる状況において、リーダーが新人教育を任された結果、教育が行き届かず離職に繋がる等、悪循環を招いている様子もうかがわれている (4. (3)②20))。

■チームリーダーへの組織的なフォロー

生産現場のチームリーダーの能力強化と合わせて、チームリーダーのみに責任を負わすのではなく、定着に向けたコミュニケーション対応、風通しのよいチー

ムづくり等において、組織的な取組やチームリーダーへのフォローが必要である。チームリーダーとチームメンバーの定期的な面談の制度化、チームでの交流機会づくりや交流費補助、新人教育における動画マニュアル等の導入や共通研修の実施等が考えられる。また、チームリーダーが相談する機会として、チームリーダーとマネージャー・経営層との定期的な面談の設定、チームリーダー同士で課題や解決策を共有する場の設定等も考えられる。

本調査では、日系のライン人員不足の影響が強い企業では、経営者層はラインワーカーの要望や相談を様々な方法で聞いている認識であるものの、職長はコミュニケーションに関する指示を上司から受けている認識が低く、ラインワーカー自身も不満やギャップが発生した際に上司・同僚に話す人が少ない傾向となっていた。

■メキシコ人役員の登用、人事・労務マネージャーとの信頼関係、裁量の付与

ホワイトカラーでは、メキシコ人の役員クラス、人事・労務マネージャーが定着のキーパーソンとなっており、役員クラスのメキシコ人の登用、人事・労務マネージャーとの信頼づくりや裁量の付与が必要である。また、日本人経営層が、日頃よりメキシコ文化の尊重や理解を示し、コミュニケーションの円滑化を図ることも求められる。

本調査では、ホワイトカラーでは、海外企業の方が、普段の会話の中で経営層に相談をしやすい環境になっていることがうかがわれた。経営層への普段の会話で相談等がされている日系企業においては、経営層による、人間関係づくり（挨拶、BBQ、交流会）、スペイン語の取得等の取組もみられた（4. (3)③15)。

ヒアリングを行った日系企業では、経営層への相談のしやすさが海外企業に比べると低いものの、ホワイトカラーの人材不足について深刻な状況にはなっていなかった。これは、現地メキシコ人の役員クラスでの登用が多いことや、人事・労務のマネージャークラスにおいて、メキシコ人・日本人双方から信頼されている人が多いことが考えられる（4. (3)③14)。

(3) 採用・定着における雇用条件の影響

① 課題の整理

<ラインワーカー>

- ・ ラインワーカーの『求職時に優先した条件』として、「賃金」「昇給制度」「通勤のしやすさ」「勤務時間」が全体として高い傾向がある（4. (3)④1)。

- ・ 日系企業で働くラインワーカーは、『会社を決めた条件』として、「賃金」「環境」「勤務時間」「学んだ内容が活かせる」が高く、『譲れなかった条件』として、人員不足影響が強い企業は「賃金」、人員不足影響が弱い企業は「昇給制度」が高い傾向にある。『諦めた条件』として「賃金」「仕事の量」がみられた。(4. (3)④2) ～4))。「賃金」については、『最近満足している条件』として挙げられた割合が高く、ヒアリングを行った日系のラインワーカーにおいてはネガティブに感じている者は少ない。一方で、「昇給制度」については、『不満がある条件』として回答するラインワーカーがみられた。また、『就職を決めた時からのネガティブなギャップ』としては、「仕事の量」の割合が高く、「シフト調整」「仕事のスタイル」も高い傾向にある(4. (3)④5) ～7))。
- ・ 海外企業で働くラインワーカーは、『会社を決めた条件』として、「昇給制度」「経験が活かせる」「通勤のしやすさ」「学んだ内容が活かせる」が高い傾向にある。『譲れなかった条件』としては「裁量の有無」「仕事の難易度」「勤務時間」等が高く、『諦めた条件』として「環境」が高い傾向にある(4. (3)④2) ～4))。『最近満足している条件』は「通勤のしやすさ」が高く、一方で、「環境」「食堂」は、不満が高い傾向にある(4. (3)④5) ～7))。
- ・ 職長の認識では、『同僚や部下から不満・要望・相談が多い条件』として、日系企業では「仕事の量」が多く、ラインワーカーのネガティブなギャップとも一致している。『離職時の理由としてよく聞かれること』は、人員不足影響が強い企業において、「通勤のしやすさ」「昇給制度」の割合が高くなっている。海外企業においては、不満、離職時の理由として、「賃金」「昇給制度」の割合が高い傾向にある(4. (3)④10) ～13))。
- ・ ホワイトカラーの認識では、『ラインワーカーの求人の弱み』として、日系企業では「仕事の量」「通勤のしやすさ」があげられており、ラインワーカー、職長の認識と一致している。『ラインワーカーの人材定着に向けた取組』として、日系企業では、「昇給制度」「環境」「休暇の取得」、海外企業では「昇給制度」「経験が活かせる」「学んだ内容が活かせる」等の回答がみられた。(4. (3)④14) ～17))
- ・ 経営者の認識では、『ラインワーカーの求人条件の弱み』として、日系企業は「賃金」「仕事の量」「通勤のしやすさ」、海外企業は「昇給制度」「環境」が高い傾向にある。また、『不満・要望・相談が多い条件』として、日系企業は「賃金」「仕事の難易度」「仕事の量」、海外企業は「昇給制度」「食堂」が高い傾向にある(4. (3)④18) ～21))。
- ・ ラインワーカーの定着に向けた具体的な対応として、日系企業の経営者からは、賃金制度や昇給制度に関する取組とともに、イベント、食堂、通勤の改善等がみられる一方で、海外企業では、賃金や昇給制度、環境の改善とともに、人材育成・訓練や、人材の表彰・奨励等がみられた(4. (3)④22))。

＜ホワイトカラー＞

- ・ ホワイトカラーの『求職時に優先した条件』として、「賃金」「昇給制度」「経験が活かせる」「勤務時間」「上司との関係」が全体として高い傾向がある（4. (3)⑤1）。
- ・ 日系企業で働くホワイトカラーは、『会社を決めた条件』として、「賃金」「仕事のスタイル」「昇給制度」「経験が活かせる」「学んだ内容が活かせる」の順で高く、『譲れなかった条件』として、「昇給制度」「勤務時間」「仕事の量」が高い傾向にある。また、『諦めた条件』として「通勤のしやすさ」「仕事のスタイル」がみられた。（4. (3)⑤2）～4）。
- ・ 『最近満足している条件』としては、「賃金」「仕事のスタイル」「環境」「上司との関係」が高い。『不満がある条件』『就職を決めた時からのネガティブなギャップ』としては、「仕事の量」「通勤のしやすさ」「勤務時間」が高い（4. (3)⑤5）～7）。
- ・ 海外企業で働くホワイトカラーは、『会社を決めた条件』として、「経験が活かせる」「勤務時間」が高い傾向にある。『譲れなかった条件』としては「勤務時間」「昇給制度」が高く、『諦めた条件』として「食堂」「賃金」「仕事のスタイル」「通勤のしやすさ」「部下との関係」が高い傾向にある（4. (3)⑤2）～4）。
- ・ 『最近満足している条件』は「経験が活かせる」「勤務時間」が高く、一方で「昇給制度」「通勤のしやすさ」は、不満が高い傾向にあり、「昇給制度」「仕事の量」でネガティブなギャップを感じている。（4. (3)④5）～7）。
- ・ 経営者の認識では、『ホワイトカラーの求人条件の弱み』として、日系企業では「賃金」「経験が活かせる」「仕事の量」が高く、海外企業では「環境」が高い。『不満・要望・相談が多い条件』として、日系企業は「賃金」「上司との関係」「仕事の量」、海外企業は「仕事の量」「昇給制度」の順で多い。
- ・ ホワイトカラーの定着に向けた具体的な対応として、日系企業の経営者からは、在宅勤務、フレックスタイム制の導入等の取組が多く聞かれた。海外企業では、海外の本社ポジションへの昇格、人材の表彰等の取組がみられた（4. (3)④22）。

② 対応策

■就職前に、日本の生産方式を丁寧に説明し、理解してもらう

日本式の生産管理や、生産性向上の取組等について、就職前に丁寧に説明すること等を通じて、ミスマッチを防ぎ、定着に結び付けていくことが重要である。求職時において、現地の公的な求人紹介所と連携して、説明していくことも考えられる。そのために、日本式の生産方式に関する説明資料を各企業、業界団体、日本政府等で整えていくことが必要である。

本調査では、日系企業では「仕事の量」「シフト調整」「仕事のスタイル」等の仕事の内容や働き方に関する項目で、ラインワーカーでネガティブなギャップが発生しており、特に「仕事

の量」は、職長、経営者においてもラインワーカーから多く挙げられる不満として、共通認識が持たれていた。「仕事のスタイル」については、求職時には意識されていないことが多く、不満等が発生した理由として「求職時に知らなかった」と回答している人も多い傾向にあった。現地の求人紹介所とのタイアップ（求人紹介担当者への日系企業理解）の可能性も確認された（4. (3)⑥）。

■教育機関等との連携で、技術だけではなく、日本の企業文化や価値観等も教えていく

州や市の教育機関が企業と連携して提供するインターンシップやデュアルプログラム等の機会を活用しながら、技術だけではなく、日本の企業文化や価値観等も併せて伝えることで、就職後の定着に繋げる。

本調査では、将来のキャリアプランとして、日系企業では「今の会社で出世したい」が多く、海外企業では「転職を含めて収入を上げたい」が多くなっており、日系企業においては、日本の企業文化や価値観を持っている人が、定着していることがうかがわれた（4. (3)②③10)）。

本来であれば、人材の定着に向けて現地の仕事のスタイルや価値観等に合わせていくことが理想的であり、将来的には対応していく必要はあるが、すぐに日系企業において生産方式や企業文化、価値観を変更することは難しいと考えられるため、その文化や価値観を理解したうえで日系企業を志望する人を増やしていく取組が必要と考える。

■就職後に、賃金との関係等も合わせて日本の生産方式、企業文化や価値観の理解を深める

就職後についても継続して、技術のみでなく、企業文化や価値観への理解を深める必要がある。特に、日本の生産方式や生産管理等の厳しさが、製品品質、売上向上を経て、賃金やボーナス等に繋がることを伝える等、メキシコ人の価値観や考え方に訴求する形を取っていくことが望ましい。

本調査でも、ラインワーカーについて、日系企業においては、経営層で「賃金」を弱みと認識している企業もみられるが、賃上げや、メキシコのPTU（利益余剰金の労働者への還元制度）等に関する取組等が行われていることから（4. (3)④22)）、ラインワーカー自身は、現状では「賃金」面に満足している人が多い。

また、前述のとおり、日系企業では「仕事の量」等で、ラインワーカーでネガティブなギャップが発生しているが、「仕事の量」に不満を持つラインワーカーは、就職前に「仕事の量」の条件を意識しながらも、妥協をして就職をしたことがうかがわれるため（6名のうち、2名が『譲れなかった条件』で、2名が『諦めた条件』で「仕事の量」を選択）、就職後も継続的な説明により、理解してもらう必要がある。

■不満やネガティブなギャップに対する柔軟で細やかな対応

ラインワーカーの環境や食堂に対する改善や、ホワイトカラーの通勤のしやすさに対して在宅勤務等の柔軟な働き方を導入するなど、都度できる範囲内で改善については、柔軟に細やかに対応していく。

本調査でも、海外企業においては、「環境」「食堂」等の取組への不満が高い傾向にあるが、日系企業では、環境や食堂への改善が行われていることもあり（4. (3)④22)), 不満としては低い傾向にあった。

ホワイトカラーについて、日系企業では、不満やネガティブなギャップとして「仕事の量」「通勤のしやすさ」「勤務時間」が高い傾向にある。「仕事の量」や「通勤のしやすさ」については、海外企業においても不満やネガティブなギャップが発生している。「通勤のしやすさ」については、立地に関係する条件であるため、解決が難しい面もあるが、コロナ禍以降、人材側からの要望で在宅勤務やフレックスタイム制を取り入れている企業もみられたこと（4. (3)⑤14)) から、柔軟な働き方を整えていく必要がある。

V章 参考文献

<日本語文献・ページ>

- ・ 内多允, 2014 「国産保護体制下で生まれ、開放経済体制下で成長するメキシコ自動車産業」『JAMAGAZINE』2014 August No. 48, https://www.jama.or.jp/library/jamagazine/jamagazine_pdf/201408.pdf (最終アクセス: 2024 年 12 月 9 日)
- ・ 株式会社国際協力銀行 (JBIC), 2024 「メキシコの投資環境」, <https://www.jbic.go.jp/ja/information/investment/inv-mexico202402.html> (最終アクセス: 2024 年 12 月 9 日)
- ・ JETRO, 2023 『2023 年度海外進出日系企業実態調査|中南米編』, <https://www.jetro.go.jp/news/releases/2023/ca11cf0aa9b26155.html> (最終アクセス: 2024 年 12 月 9 日)
- ・ 高橋俊樹, 2020 「USMCA はメキシコでの生産を変えるか—ITI コラム」, <https://iti.or.jp/column/82> (最終アクセス: 2024 年 12 月 9 日)
- ・ 東洋経済新報社, 2023 『海外進出企業総覧[国別編]2023 年版』
- ・ 中畑貴雄, 2018 「依然として進出余地が大きいメキシコの自動車部品産業—JETRO 地域分析レポート」, <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2018/967ca4725be5ccc0.html> (最終アクセス: 2024 年 12 月 9 日)
- ・ 中畑貴雄, 2023 「2022 年のメキシコ自動車産業 (1) 生産などが新型コロナ前に届かず—JETRO 地域分析レポート」, <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2023/66aea8cf998b5caf.html> (最終アクセス: 2024 年 12 月 9 日)
- ・ 渡邊千尋, 2024 「成長を続ける自動車部品産業 2023 年のメキシコ自動車産業 (2) —JETRO 地域分析レポート」, <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2024/1dd680df302efae4.html> (最終アクセス: 2024 年 12 月 9 日)

<外国語文献・ページ>

- ・ INEGI (メキシコ国立統計地理情報院), 2019, Censos Económicos 2019, <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/> (最終アクセス: 2024 年 12 月 9 日)
- ・ INEGI ((メキシコ国立統計地理情報院), Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM), https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?px=EMIM_NACIONAL_IPS_0&bd=EMIM (最終アクセス: 2024 年 12 月 9 日)
- ・ INEGI (メキシコ国立統計地理情報院), Registro Administrativo de la Industria Automotriz de Vehículos Ligeros, <https://www.inegi.org.mx/datosprimarios/iavl/> (最終アクセス: 2024 年 12 月 9 日)
- ・ OICA(国際自動車工業会), Production Statistics, <https://www.oica.net/category/production-statistics/> (最終アクセス: 2024 年 12 月 9 日)
- ・ Secretaria de Educación Publica, 2014, Acciones y Programas - Modelo Mexicano de Formación Dual, <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/modelo-mexicano-de-formacion-dual> (最終アクセス: 2024 年 12 月 11 日)

- ・ Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018, Manual de Procedimientos del Subprograma Becate 2018, https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/310555/2_Becate.pdf (最終アクセス : 2024 年 12 月 11 日)

二次利用未承諾リスト

令和5年度補正グローバルサウス未来志向型共創等事業（高度外国人材受入れ拡大に向けた各国大学と現地雇用の実態等に係る調査）報告書

令和5年度補正グローバルサウス未来志向型共創等事業（高度外国人材受入れ拡大に向けた各国大学と現地雇用の実態等に係る調査）

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

[illegible]