

## 第6章 まとめ

### ～企業戦略としての外国人活用を考える～

桜美林大学リベラルアーツ学群 教授 堀 潔

日本で働くことを選択する外国人は専門知識の活用、多様な業務経験の機会獲得、日本で生活すること自体など、さまざまな目的を持つ。企業にはこれらのニーズを満足させる勤務環境の提供が求められる。また、個々の中小企業が自社における外国人活用を考えるにあたっては、「外国人の採用や育成」だけを特別なこととして考えず、経営戦略全体のなかで検討し、やれることから実行していくことが望まれる。

#### 1. なぜいま、「中小企業の外国人活用」なのか？

我が国の人口動態が少子高齢化から人口減少社会へと向かうなかで、また、経済社会のグローバル化の進展に伴い、我が国に暮らし働く外国人は多くなってきている。令和2年（2020年）国勢調査によれば、我が国の外国人人口は274万7千人（総人口の2.2%）であり、2015年と比べると、83万5千人の増加（2015年から43.6%増、年平均7.51%増）となっている。現在では、店舗や工場、建設現場などで働く外国人を見かけることは珍しいことではなく、業種、業態、地域によっては「外国人なしにはやっていけない」企業もあるようである。

一方で、企業が外国人をどのように採用し活用しているのかについて、とくに中小企業においてどのように外国人活用が行われているのか、についてはあまりよく調査されてこなかった。「外国人労働者」と言えば、一般的には、とくに農業や漁業などの第一次産業や建設業の

ような労働集約的とされる産業で「技能実習生」として働く人々がイメージされるかもしれない。また、大学や日本語学校などで学ぶ留学生の一定割合が「資格外活動」としてコンビニや居酒屋などで働いているが、こうした外国人のなかに一部の事業所で劣悪な労働環境で働かされていたり、外国人をあっせんするブローカー的な役割を果たす業者が不当な利益を得ていたり、というような報道がなされ、外国人労働者に関する問題は人口減少の過程にある我が国における深刻な社会問題のひとつとして認識されている傾向がある。いささか反社会的あるいは「ブラック」な側面があり、学術的な調査研究になじまないトピックと思われたのかもしれない。

もちろん、このような問題に対しては、実態を踏まえつつ、法的あるいは人道的に問題となるような事業者に対する罰則強化や外国人の入国管理に関わる諸規制の見直し等が必要であることは言うまでもない。一方で、日々の報道をみていると、外国人労働者が単なる人手不足で

悩む企業の「穴埋め」にとどまらず、企業にとって不可欠の戦力となっている企業もあることがわかる。また、事業承継の担い手として外国人従業員を選ぶ会社もあるという。このような報道に触れると、我々はもう少し積極的に、個別の中小企業経営の観点から「外国人活用」について考えてもよいのではないだろうか。言い換えれば、ある企業が今後の成長発展を企図しつつ生産性の向上や人材の発掘・育成・活用、新製品開発、海外市場をも含めた新市場開拓などを行っていくにあたり、「外国人活用」が我が国中小企業にとって前向きに検討すべき戦略的課題となりつつあるのである。

## 2. 個別中小企業にとっての「外国人活用」の意義

個別の中小企業経営の観点から「外国人活用」を考えたとき、さしあたり以下のような論点が考えられよう。

- 我が国人口の減少傾向が顕著になり、国内人口だけでは必要な労働力を確保できない傾向はいつそう明確になっていく。個別企業にとっては、一定数の労働力を安定的に確保することが事業継続のために必要不可欠な要素となりうる。では、どのような人材を、どういうルートで獲得採用すべきか。
- 労働市場をグローバルな視点でみたとき、経済発展の進む近隣アジア諸国との賃金格差が縮小し、欧米諸国との賃金格差が拡大する現在、我が国は諸外国から「出稼ぎ」でやってくる労働者にとって、少なくとも賃金水準で見ればかつ

てほど魅力的な国ではなくなってきている。外国人労働者の受け入れに関するさまざまな入国管理規制等の見直しは行われるべきであるとして、その一方で、個別企業としては何を魅力にして外国人を募集すればよいのだろうか。

- 労働力の補充や技能の伝承のみならず企業経営の継続と発展のために、企業にとっては、必要な人材の確保と育成は必要であろう。とくに、従業員がある程度自律的に働き、自らを成長させていくために必要な技能やスキルをどのように教育していけばよいだろうか。とくに言葉の壁が大きな障害となる外国人材の教育をどのように行っていけばいいのか。また、将来の昇進やキャリアパスについて、外国人材に対してどのように見せていけばよいのだろうか。
- 「外国人材の活用」を企業の経営戦略全体のなかでどのように位置づけていくべきだろうか。既存事業の維持拡大のみならず、新規事業の創出や新市場開拓、国際化戦略等も含めて今後の企業戦略全体を包括的に考えたときに、どのような人材が必要で、どう活用していくべきだろうか。

本調査研究では、我が国中小企業の外国人活用の実態を把握する目的で、企業等へのインタビュー調査を実施した。以下、上の論点と対応させて、聴き取り調査のなかから得られたいくつかの注目すべき事柄を以下に列記する。

### 3. どのように外国人材を獲得するのか？

当然のことかもしれないが、外国人材を獲得するためのルートは一樣ではなく、それぞれの企業の外国人材採用の方法などはそれぞれの企業により異なっている。各社によって外国人材に担当させる業務の内容が異なり、業務の内容に応じてあらかじめ必要とされる能力や知識も異なり、どのような形態で雇用するかが異なるからである。

一般論として、日本人のパート・アルバイトでも対応可能な「修得が容易な業務」の場合には、技能実習生として外国人を活用することができるが、技能実習生の場合は基本的に実習期間（3年間）が終わると職場を離れ帰国しなければならない。それ以上の長期間勤務してもらう必要のある人材の場合には、一定程度以上の日本語能力と地域社会で自立して生活できる程度の異文化適応能力が必要となるため、日本の大学や専門学校などで留学生として勉強した経験のある人を採用することが一般的となる。

外国人材の採用にあたっては、採用前のプロセスにおいても採用後の研修等においても、丁寧に行うことが企業に求められる。とくに第2章で述べられているように、技能実習生の採用に関連する業務を監理団体に任せきりにしたことでトラブルに発展しうることもあるので注意が必要である。多くの企業において、特定の出身国・地域からの人材や特定の大学や専門学校等の卒業生を繰り返し採用するなどして、一定のクオリティの人材を安定的に獲得するためのコミュニケーションを大切にしている。この点は、安定的な外国人材確保のためにとても重

要なことである。

### 4. 何を求めて日本へ？

#### ～外国人材のニーズ？～

かつては母国の家族に仕送りをするために日本に出稼ぎにやってくる外国人も多かったが、最近では欧米諸国との賃金格差が広がり、近隣アジア諸国との賃金格差も狭まりつつある。労働報酬を求めて母国を離れる外国人にとっては、より高い所得を獲得できる国を探そうとするであろうし、すでに我が国の企業はしだいにグローバルな人材獲得競争で後れをとっているのではないかと、との指摘もある。その意味でも賃金の引き上げは我が国企業にとって重要な課題であるのだが、一方で、現在でも少なからぬ数の外国人が我が国で働くことを選択していることをポジティブに考えると、彼らは賃金だけでない何か他の要素も考慮に入れて我が国を働く場として選択しているのである。その「何か他の要素」とは何であろうか。

第5章でとりあげられている技術系社員のケースでは、「母国にとどまっていたのでは自分が大学で学んだ専門知識を活かすことができない」との理由から日本で働くことを選択したミャンマー人技術者の例が紹介されている。また、技術系社員であっても経営管理やその他の分野の仕事も合わせて経験できるのが日本企業の特徴で、とくに将来的に起業を目指す人にとっては、会社全体を見渡しているいろいろな業務を経験することができる日本企業での就業経験は非常に大きなメリットがある。

アニメや漫画などの日本文化に関心を持つ若者たちが「日本で生活する」こと自体を目的と

して来日し、その目的達成の手段として日本企業で働くことを選択するケースも少なくない。第2章では、日本語能力を高め、それを母国で仕事（例えば通訳や日本語学校の先生など）に活かそうとしたり、仕事以外でも、日本の文化（アニメ・ゲーム・音楽など）に興味があり、日本語での情報収集をしようとしたり、そのような目的を持って「技能実習生」として来日する外国人の例がとりあげられていた。このことは日本人が「ワーキングホリデー」の制度を利用して外国に滞在する考え方とよく似ている。実習生を受け入れる企業の側としても、このような来日する外国人のニーズを的確にとらえて、就業時間や仕事内容以外のアクティビティ（日本語学習の時間や異文化交流体験など）も適度に提供することで外国人実習生の満足度を高め、次の実習生の確保にもよい影響を及ぼすことになる。

また、第4章で紹介されている、「JETプログラム」で招聘された外国人たちがプログラム終了後、日本企業で事務系社員として働いているケースも興味深い。外国語指導助手などで地方の教育現場に投入され子どもたちや地域の人々との触れ合うなかで我が国の生活様式や文化、習慣などに関心を持ち、理解を深めた後に、我が国社会の中で生活し続けることを実現させるために日本企業で働くことを選択する、というケースである。このように、我が国で就業しようとする外国人にはさまざまなニーズがあり、そのニーズを満足させるような勤務環境を提供することが企業側に求められるのである。

## 5. 外国人材をどう育成し、定着させるか？

一定期間で帰国する技能実習生はともかく、縁あって会社に就職してくれた社員にはできるだけ長く働いてもらいたいと思うし、そのために企業はさまざまな手段で人材育成を行う必要がある。このこと自体は社員が外国人であれ日本人であれ必要なことではあるが、外国人材を定着させ戦力化していくために、中小企業が行うことのできることは何だろうか。本調査研究で行われた聴き取り調査を通して特徴的にみられたことを3点、紹介しておきたい。

### 5.1 日本語能力の育成

外国人材育成の最重要課題は、日本語能力の育成である。一般に、長く勤め続ける社員ほど一般の日本人社員と同等の日本語でのコミュニケーションが必要とされる。ただし、外国人材に必要とされる日本語能力レベルは一様でなく、それぞれの外国人材が勤務する会社の事業内容やそこで彼らが任されている仕事の内容によってさまざまであることが調査を通じて明らかとなった。例えば、社内のさまざまな人々との相互理解を深めたり勤務時間以外や休日を過ごしたりするための日常会話レベルから、仕事や作業の内容を学習したり、日々の業務内容を報告したりするための実用的な日本語運用レベル、さらには営業活動や提案活動などを通じて社内外の人々を理解させ説得させるレベルまで、必要とされる日本語能力のレベルはさまざまである。さらには上述のように、外国人材が我が国で働くニーズもまた多様であることを考

慮すれば、外国人材の日本語能力育成方法に関する「正解」はない。

ただ、第2章で記述されているように、言葉の壁を低くするための従業員同士の声掛けや、日本語教育（社内での日常会話、外部研修会への参加、日本語能力試験受験のサポート）を行うなど、外国人材に対しては意識的な接近が必要である。第3章では、外国人技能実習生に日本語で業務日誌の作成を指示し、日本人社員が言葉の誤りを添削するとともに外国人社員へのメッセージを添えて返却する、という事例が紹介されていた。第4章では、社内発表など日本語でのアウトプットの機会を意識的に与えることで、外国人中核社員の日本語コミュニケーション能力が高まる効果が報告されていた。おそらく発表準備の段階で日本人社員との細かい相談が行われているのであろう。そのようなきめ細やかな対応が互いの信頼関係を醸成し、日本の企業や日本人、日本社会への高評価につながっていくのである。

具体的に仕事のしかたを教えたり、技能を身につけさせたりするなどの面では、仕事の基本動作を動画にして見せて、何度でも自分で振り返りができるようにするなどの工夫をしている会社があった。自動翻訳などの積極的活用で、多言語対応もある程度は可能になるだろう。しかし、第2章で記述されているように、新たな業務を行う場合や複数の業務を並行して担う場合には高度な日本語能力が必要とされる場合が多く、外国人材本人にとっても能力向上を実感できることになる。第5章でも言及されているように、例えば技術系社員のケースでは就業前に必ずしも日本語能力が必要でない場合もあ

りうるが、中長期的に見た場合には社内外でのコミュニケーションの円滑化の観点からある程度の日本語能力育成が必要となろう。いずれにしても日本語能力育成は重要な対応すべき課題となる。

## 5.2 キャリアパスの明示化、明確化

多くの外国人材が自身のキャリアアップを目指して入社してくるので、企業が採用にあたって自社でのキャリアパスを明示することが重要であるという考え方もあるが、第4章で示されているとおり、中小企業の場合は外国人材を採用する経験に乏しく、職位や昇進基準を示すこと程度しかできない場合が多い。一方で、第5章で言及されているように、OJTを基本としてさまざまな業務を経験させることのほうが、多様な経験を積むことができるし、自らの専門知識を実践的に発展させることができるので、自身にとっても成長実感を得ることにつながっていくものと考えられる。

## 5.3 経営者または幹部社員との密接なコミュニケーション

明確なキャリアパスの明示はできないものの、OJTにていろいろな業務を経験させるなかで「やさしかったか、難しかったか」「わからないところはないか」を丁寧に聴きとり、解決策を指導する、といった密接なコミュニケーションは、外国人材の組織内での孤立化を防ぎ、本人自身の自己達成感を高めるうえで重要である。勤務経験に応じて本人が会社のなかでやりたいこと、関心を持てることが変わってくることもありうるし、仕事や会社以外の日常生活の

悩みなども日常的に話せることで、外国人社員の会社への帰属意識も変わってくると思われる。

その意味では、経営者や幹部社員の国際経験があるとよい。経営者自身が留学や海外勤務などを通じて異文化のなかで生活し働いた経験を持っていると、外国人社員が異国にきて体験する苦勞などを想像することができるので、相手の立場に立った対応が可能になる。

## 6. 経営戦略全体のなかでの「外国人活用」を

本章を締めくくるにあたって、外国人社員を何のために採用し活用するのか、について、我が国の中小企業はそれぞれの実情に合わせて検討する必要があることを指摘しておきたい。

聴き取り調査のなかでも、技能実習生どうしで仕事のしかたや日常生活に関するいろいろな情報を、先輩実習生から後輩実習生へ母国語で伝達しているような事例に接することができた。必要な数の実習生をたえず確保するためにはなるべく働きやすい環境を用意し、「日本に来てよかった」「この会社で働くことができてよかった」と思って帰国してもらえようような対応が必要であろう。

海外に現地法人を持っている企業で、現地採用の外国人社員を「転勤」という形をとって日本に招き、研修を受けさせている会社があった。このようにして「転勤」を経験した社員をまた母国に戻し、現地従業員の育成指導にあたるなどの試みを通して、現地法人も含めた企業全体としての意思疎通がスムーズになることが期待される。海外進出を目指して外国人社員を採用し、現地法人の立ち上げに活用すると

いうケースもあるようである。

本調査研究を通して、「中小企業の外国人活用」をうまく行えている企業は、外国人だけでなく一般的に人材の育成や活用がうまく行えている企業であるような印象を受けた。社内での意思疎通がスムーズで、社員の帰属意識や満足度の高い企業では社員の定着率も高くなるのは、考えてみれば当然のことかもしれない。

『中小企業白書（2016年版）』では、海外展開を成功させるため、海外展開に対応できる日本人の確保・育成に取り組むだけでなく、外国人などの多様な人材を活用するよう企業に提案している。外国人を雇用している企業は雇用していない企業に比べて、売上高や売上高経常利益率が高い傾向にある。人材確保・育成のほか、海外展開のビジョン・計画の明確化、段階的な軌道修正も重要になる、と指摘されていた。今後、個々の中小企業が自社における外国人活用を考えるにあたっては、「外国人の採用や育成」だけを特別なこととして考えず、それぞれの企業の実情に合わせて、経営戦略全体のなかで検討し、やれることから実行していくことが望まれる。

各種報道で周知されているように、本年4月28日、法務省は「技能実習制度および特定技能制度の在り方に関する有識者会議」が取りまとめた「中間報告書」を公表した。

「中間報告書」では、検討の基本的な考え方として、「制度目的と実態を踏まえた制度の在り方」「外国人が成長しつつ、中長期に活躍できる制度（キャリアパス）の構築」「受け入れ

見込数の設定などの在り方」「転籍の在り方【技能実習】」「管理監督や支援体制の在り方」「外国人の日本語能力向上に向けた取り組み」などの論点について、現状の課題と新制度における改善の方向や仕組みなどを提案している。現行の技能実習制度は廃止して人材確保と人材育成（未熟練労働者を一定の専門性や技能を有するレベルまで育成）を目的とする新たな制度の創設(実態に即した制度への抜本的な見直し)を検討するとともに、特定技能制度については

制度の適正化を図り、引き続き活用する方向で検討し、新たな制度との関係性、指導監督体制や支援体制の整備などを引き続き議論することとしている。

本号に掲載されている本共同研究の調査研究論文の執筆終了がこの「中間報告書」の発表より前の時点であったため、同「中間報告書」の内容は盛り込まれていないことを末筆ながらお断りしておく。