

共同研究報告 『中小企業の外国人活用』

～外国人材側のニーズを踏まえた採用・育成・定着への取り組み～

一般財団法人商工総合研究所と一般社団法人中小企業産学官連携センターは「中小企業の外国人活用」をテーマに共同研究を行いました。商工総合研究所ではこれまで日本学術振興会第118委員会に対して委託研究を行い、その結果を商工金融に紹介してきました。しかし、2022年3月末に同委員会が解散したことから、後継団体である一般社団法人中小企業産学官連携センターとの間で共同研究を実施しました。

参加メンバー

中小企業産学官連携センター

- ・堀 潔（代表理事／桜美林大学リベラルアーツ学群教授）
- ・弘中史子（理事／中京大学総合政策学部教授）
- ・中原寛子（神戸大学大学院農学研究科博士課程後期課程）
- ・侯 贇（名古屋大学環境学研究科社会環境学専攻博士後期課程）

商工総合研究所

- ・江口政宏（調査研究室長）
- ・中谷京子（主任研究員）

わが国の労働力人口が継続的に減少する中、労働力の担い手としての外国人の存在感は年々高まっています。人手不足への対応として女性や高齢者の活用が進められてきましたが、それだけでは限界があり、特に中小企業にとっては人材の採用、育成面で制約が多く、人手不足の影響は今後さらに深刻化することが予想されます。現状、中小企業における外国人活用の状況は業種や職種によりさまざまですが、今後、より広範な分野での活躍が期待されるものと考えられます。

今回の研究では、外国人を活用している中小企業の実態について事実発見型の調査を実施しました。特に、修得する業務の難易度を踏まえて分析を行っていることが特徴です。外国人の採用、育成、定着といった人事労務管理の実務におけるポイントや問題点を示しているほか、外国人活用に伴う経営上の効果など経営者の視点に立った提言も行っています。

今回の研究結果は中小企業研究者のみならず、中小企業の経営者、中小企業支援機関の方々にとっても有益な示唆となるものと考えています。

目 次

はじめに	弘中史子	第4章 中小企業の外国人中核社員（事務系）の採用と活用	江口政宏
第1章 日本における外国人労働者の現状	侯贊	1. はじめに	
第2章 外国人労働者の活用：修得が容易な業務が多い小規模企業の場合	中谷京子	2. 外国人事務系社員への需要	
1. はじめに		3. 外国人事務系社員の採用	
2. 日本企業で修得が容易な業務に従事する外国人労働者		4. 外国人事務系社員の育成	
3. 相互のニーズ		5. 外国人事務系社員の定着	
4. 短期間の海外経験を得る場の提供		6. おわりに	
5. 事例紹介		第5章 中小企業と外国人技術系社員：技術力の向上をめざして	弘中史子
6. おわりに		1. はじめに	
第3章 中小企業における未熟練から中熟練の外国人労働者活用：経営者の期待と育成工夫	中原寛子	2. 外国人技術系社員の採用	
1. はじめに		3. 外国人技術系社員の育成と定着	
2. 外国人労働者に対する中小企業のニーズ：定着と期待する役割		4. 企業の戦略と外国人技術系社員	
3. 採用の工夫：意欲ある人材の獲得と定着		5. おわりに	
4. 育成にかかわる評価と処遇		第6章 まとめ～企業戦略としての外国人活用を考える～	堀 潔
5. 学習の支援及びコミュニケーションによる育成		1. なぜいま、「中小企業の外国人活用」なのか？	
6. 外国人労働者の育成とキャリア		2. 個別中小企業にとっての「外国人活用」の意義	
7. おわりに		3. どのように外国人材を獲得するのか？	
		4. 何を求めて日本へ？～外国人材のニーズ？～	
		5. 外国人材をどう育成し、定着させるか？	
		6. 経営戦略全体のなかでの「外国人活用」を	

巻末資料 調査先別インタビュー概要一覧（25先）

はじめに

中京大学総合政策学部 教授 弘中史子

本調査は、一般財団法人商工総合研究所と一般社団法人中小企業産学官連携センターの共同プロジェクトとして2022年4月から2023年3月にかけて実施したものである。

日本企業の国際化が進み、また日本国内で働く外国人も増加している。そのような状況をふまえて、中小企業における外国人活用の現状を改めて捉える必要があると考えたのが、本調査実施の契機であった。

後述するように様々な形態で働く外国人を対象とし、業種も広くカバーしたいと考えたため、実態調査はインタビューを中心に行った。

インタビュー調査の対象となったのは、中小企業、技能実習生の監理機関、中小企業に外国人を紹介する組織、中小企業の組合組織などである。また中小企業で働く外国人にもインタビューして、生の声を集めるようにつとめた。主たる調査先については、その概要を巻末資料としてまとめているので参照されたい。

1 本調査の特徴

本調査の特徴は、3点ある。第一は、業務の難易度に着目していることである。具体的には、担当する業務の中で修得が容易な業務が多い場合、修得が困難な業務も含む場合、修得が困難な業務が多い場合に区分している。また修得が困難な業務が多い場合については、事務系職種と技術系職種に分けて分析している。

たとえば業務の修得が比較的易しいものについては、教育は限定され、むしろ正確な作業を確実に行うことが求められる。修得が困難な業務を含む場合には、教育の役割が大きくなる。そして修得が困難な業務が多い場合には企業側が教育するだけでなく、外国人自身に成長機会を付与することが求められる。

図1 本調査で対象とする外国人労働者の業務

業務内容	修得が容易な業務が多い場合	修得が困難な業務を含む場合	修得が困難な業務が多い場合
企業の育成	必要最低限の教育	教育	教育 自己成長の機会付与
雇用形態の例	技能実習生	技能実習生 特定技能	高度外国人材 海外拠点からの企業内転勤
本調査報告での該当部分	第2章	第3章	第4章 事務系職種 第5章 技術系職種

(出所：筆者作成)

第二が、業務の難易度に着目しているがゆえに、様々なタイプの外国人をカバーしていることである。具体的には技能実習生、特定技能、高度外国人材などを主として観察している。また中小企業の海外拠点から転勤で日本本社にきた外国人も含めている。こうした様々な外国人の採用、育成、定着について分析している。

第三が、外国人活用が比較的進んでいる製造業に加え、これまで中小企業の外国人活用であまり着目されなかった業種も対象とすることを意識し、農業や建設業の事例も記載している。

2 調査報告の構成

本章に続く第1章では、中小企業の外国人活用を考える上で必要な基礎データをまとめている。日本で働く外国人労働者数の推移、地域別の割合、派遣社員・技能実習生など滞在許可別の比率や推移などをまとめて解説している。中小企業で外国人活用が進む背景には、中小企業の国際化もさることながら、我が国での構造的な人手不足も関係していることはよく知られている。そこで我が国に留学する外国人の推移、日本での学卒者の推移なども含めてまとめ

た。

続く第2章では、業務内容の中に比較的修得が容易なものが多い場合の外国人活用について、特に小企業を中心にまとめている。

第3章では、業務内容の中に修得が困難なものも含む場合の外国人活用についてまとめている。第2章と第3章の分析によって、たとえば同じ外国人技能実習生という制度を活用しても、企業のニーズ・雇用目的によって大きく採用や育成の方法が変わることが明らかになった。

第4章と第5章では、業務内容の中に比較的修得が難しいものが多い場合の外国人活用について扱っている。高度外国人材をはじめとした大卒に代表されるような社員たちである。このうち第4章では事務系社員を、第5章では技術系社員について調査内容をまとめた。ここでも企業のニーズ・雇用目的によって採用・育成のプロセスが異なることがみてとれる。

第6章では、本調査報告のエッセンスを概括するとともに、今後中小企業が外国人を活用していく上で意識すべき点について示唆している。

第1章 日本における外国人労働者の現状

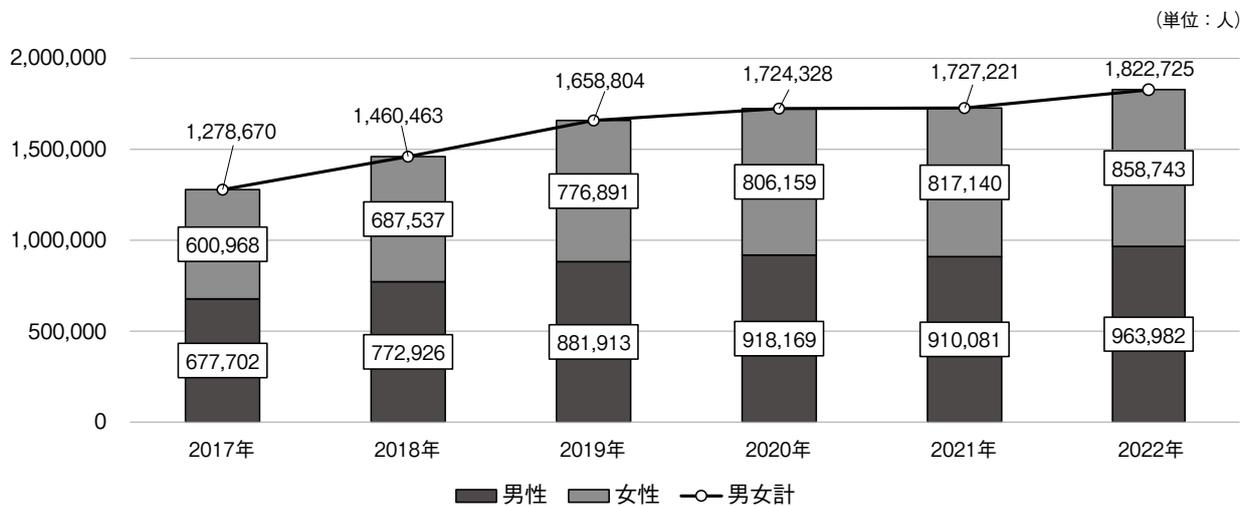
日本で働く外国人労働者数は年々増加し、2022年時点で180万人を上回る。外国人労働者を雇用する事業所も2022年までの5年間に約1.5倍に増加し、従業員100人未満の事業所が85%を占めるなど、中小企業で外国人活用の重要性が高まっている。

厚生労働省（2022）によると、日本で働く外国人の総数は1,822,725人である（図1）。外国人労働者には大きく分けると、5つの在留資格がある。それぞれは「専門的・技術的分野の在留資格（479,949人）」¹、「特定活動（73,363人）」²、「技能実習（343,254人）」、「資格外活動（330,910人）」³、「身分に基づく在留資格（595,207人）」⁴である。

日本で働く外国人労働者を国別で見ると、最も多いのはベトナムであり、合計462,384人である。その内、約40%が「技能実習」で183,011人である。

2位は中国であり、合計385,848人である。その内、最も多い133,214人（34.5%）が「専門的・技術的分野の在留資格」である。

図1 外国人労働者の推移



出典：厚生労働省「外国人雇用状況」を元に、筆者作成
注：各年10月末現在

図1で示したように、在日外国人労働者は全体的に増加している。2022年の外国人労働者数は、2017年対比で42.5%増加した。

1 「専門的・技術的分野の在留資格」には、「教授」、「芸術」、「宗教」、「報道」、「高度専門職1号・2号」、「経営・管理」、「法律・会計業務」、「医療」、「研究」、「教育」、「技術・人文知識・国際業務」、「企業内転勤」、「興行」、「介護」、「技能」、「特定技能」が該当する。
2 在留資格「特定活動」は、ワーキング・ホリデー、外交官等に雇用される家事使用人等の合計。
3 資格外活動とは主に留学ビザで来日し、アルバイト等の就業をしているものを指す。
4 「身分に基づく在留資格」には、「永住者」、「日本人の配偶者等」、「永住者の配偶者等」、「定住者」が該当する。

次に、都道府県別に外国人労働者数をみると、表1で示したように、最も多い地域は東京都で500,089人である。第二位は愛知県で188,691人、第三位は大阪府で124,570人である。

表1 都道府県別外国人労働者数（2022年）

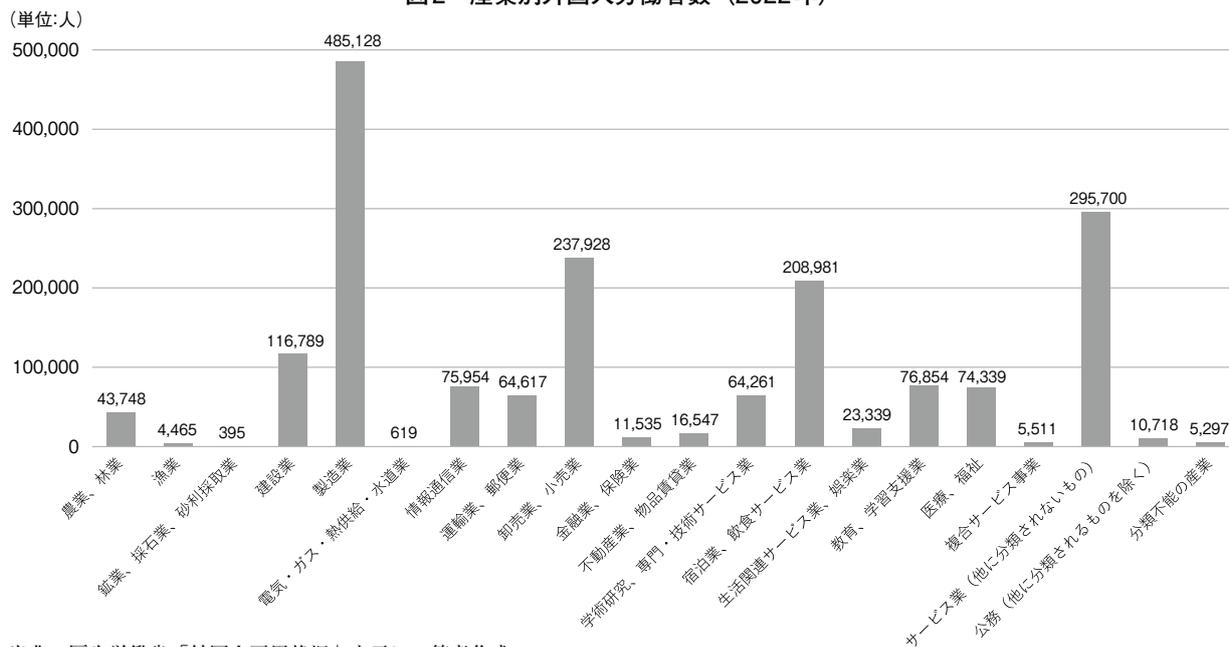
(単位：人)

都道府県	外国人労働者数	都道府県	外国人労働者数	都道府県	外国人労働者数
北海道	27,813	石川	11,450	岡山	21,543
青森	4,340	福井	10,565	広島	38,698
岩手	5,747	山梨	10,433	山口	9,165
宮城	14,778	長野	22,387	徳島	5,063
秋田	2,498	岐阜	36,192	香川	10,274
山形	4,600	静岡	67,841	愛媛	10,201
福島	9,928	愛知	188,691	高知	3,783
茨城	48,392	三重	31,278	福岡	57,393
栃木	29,826	滋賀	23,096	佐賀	6,054
群馬	45,112	京都	23,218	長崎	6,951
埼玉	92,936	大阪	124,570	熊本	14,522
千葉	69,106	兵庫	51,092	大分	8,383
東京	500,089	奈良	7,072	宮崎	5,616
神奈川	105,973	和歌山	3,816	鹿児島	9,900
新潟	10,705	鳥取	3,072	沖縄	11,729
富山	12,221	島根	4,613		

出典：厚生労働省「外国人雇用状況」を元に、筆者作成

図2をみると、業種別で外国人労働者の就労が最も多いのは製造業であり、485,128人が就業している。その次に、サービス業（他に分類されないもの）が295,700人、卸売業、小売業237,928人、宿泊業、飲食サービス業208,981人の順になっている。

図2 産業別外国人労働者数（2022年）



出典：厚生労働省「外国人雇用状況」を元に、筆者作成

外国人労働者数全体に占める農業労働者の割合は低いものの、外国人技能実習機構⁵によると、技能実習生に占める農業関係の割合は、建設業、製造業に次いで高く、技能実習の現場においてもさまざまな工夫がみられる。表2を見ると、農業における外国人労働者受け入れは年々増加している。

農業・林業で外国人労働者を雇用する事業

所数は、2022年では11,666事業所であり、8年間で1.9倍となった。外国人労働者数は、2022年では43,748人と8年間で2.5倍に増えている。

事業所数、外国人労働者数ともに、コロナ禍であった2020年、2021年を含め前年度より増加した。農業の技能実習生については、第2章、第3章で詳述する。

表2 農業関連の事業所数・外国人労働者

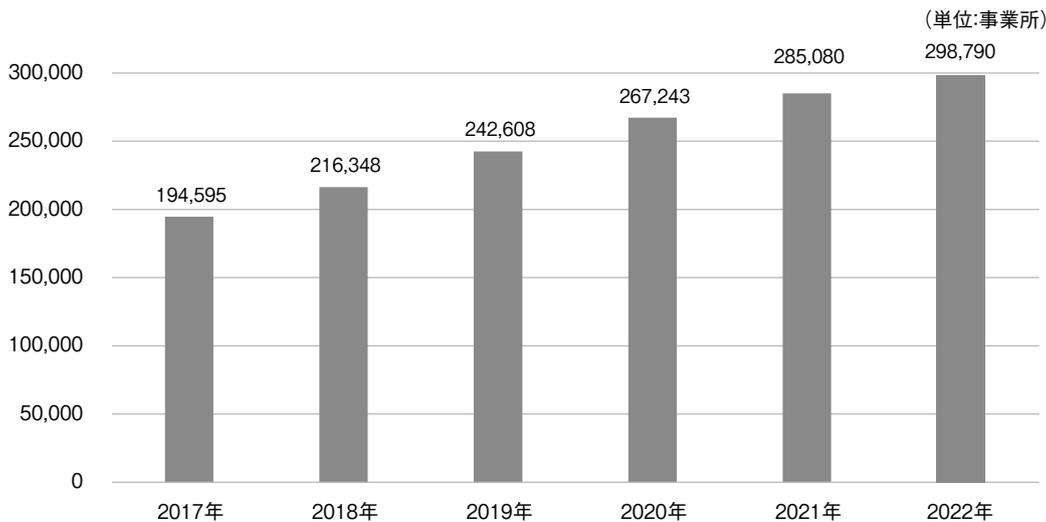
年数	(単位：事業所)	(単位：人)
	事業所数	外国人労働者
2014	6,214	17,541
2015	6,789	19,776
2016	7,531	23,776
2017	8,199	27,248
2018	9,227	31,189
2019	10,051	35,636
2020	10,540	38,208
2021	11,024	38,693
2022	11,666	43,748

出典：厚生労働省「外国人雇用状況」を元に、筆者作成
注：各年10月末現在

一方、外国人労働者を雇用している事業所も年々増えており（図3）、2017年の194,595事業

所から2022年の298,790事業所までおよそ1.5倍に増加した。

図3 外国人労働者を雇用している事業所数の推移



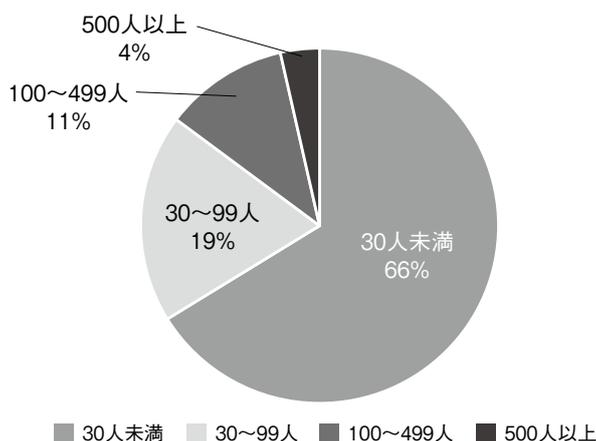
出典：厚生労働省「外国人雇用状況」を元に、筆者作成
注：各年10月末現在

5 技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護を図り、人材育成を通じた開発途上地域等への技能等の移転による国際協力推進を目的とする組織。

従業員規模別に外国人労働者を雇用している事業所数の割合を見ると、30人未満の事業所が66%である（図4）。その次に、30～99人規模の事業所で19%を占めた。100～499人規

模の事業所が11%、500人以上規模の事業所は4%である。このように、100人未満規模の事業所が85%を占めている。

図4 従業員規模別事業所の外国人労働者雇用状況（2022年）

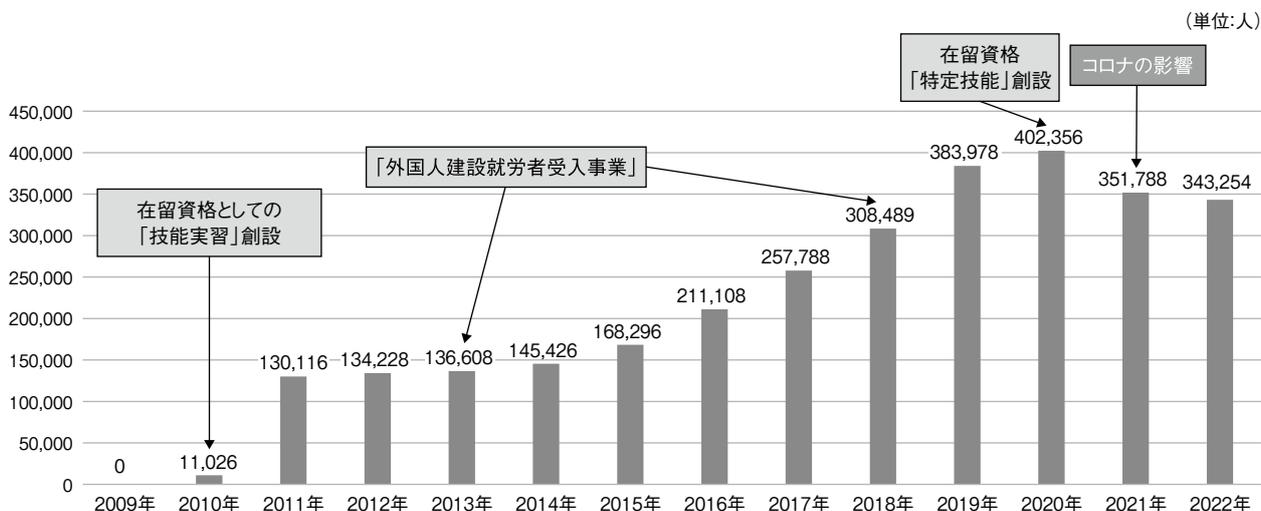


出典：厚生労働省「外国人雇用状況」を元に、筆者作成

これからは技能実習生の状況を説明していく。
技能実習生の人数は増加傾向を続けてきた

が、コロナによる入国制限の影響で2021年以降減少している（図5）。
技能実習生の在留資格について説明する。

図5 技能実習生就業人数の変遷



出典：厚生労働省「外国人雇用状況」を元に、筆者作成
注：各年10月末現在

2010年に入管法が改正され、在留資格「技能実習」が創設された。2011年に大幅増となっているのは、「技能実習1号（1年間）」「技能実習2号（2年間）」の在留資格の下、労働者として仕事に従事できるようになったためである。

2017年11月には、「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律」が施行された。在留資格「技能実習3号」が整備され、これにより優良な監理団体、実習実施機関は、最長で5年間の受け入れが可能になるとともに、受け入れ人数枠の拡大等が認められた。

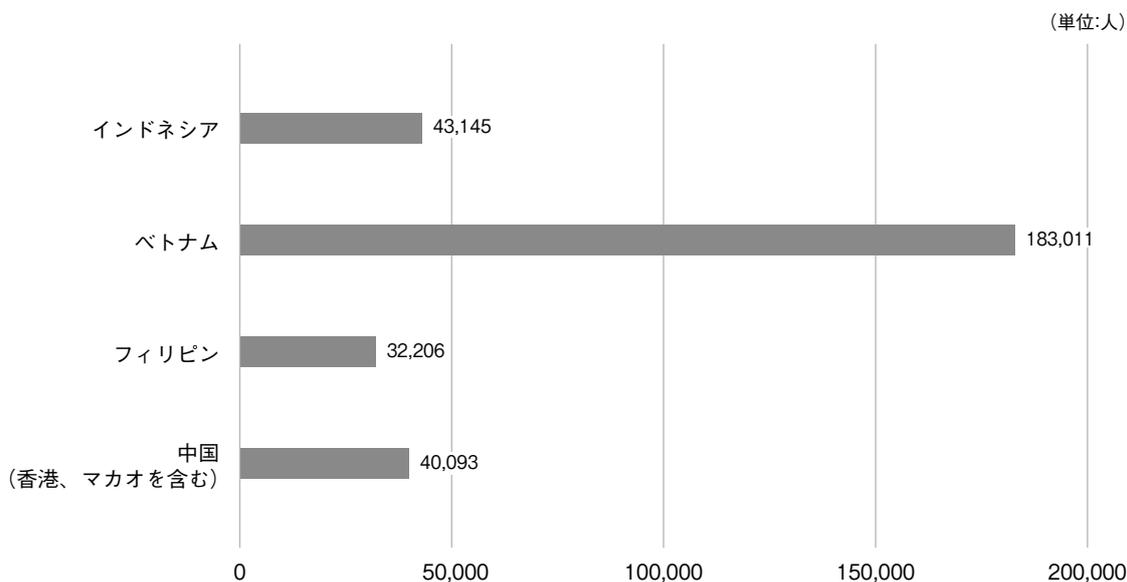
また、2015年～2020年までの時限措置⁶と

して、「外国人建設就労者受入事業」が開始され、技能実習修了者を最長3年間受け入れることが可能になった。

その後、2019年に在留資格「特定技能1号、2号」が整備され、特に人材不足が深刻な14業種⁷において、2023年までに34.5万人を上限に受け入れることとした。

国別では、アジアからの技能実習生が多い。最も多いのはベトナムで183,011人である(図6)。以下、インドネシア43,145人、中国（香港、マカオを含む）40,093人、フィリピン32,206人である。

図6 国別技能実習生の状況（2022年）



出典：厚生労働省「外国人雇用状況」を元に、筆者作成

6 東京オリンピック、パラリンピックに向けて労働者の需要が高まったことに対応した措置。2021年3月で受入は終了している。

7 2022年4月に受入対象業種を14分野から12分野に再編（製造業の3分野を統合）。

技能実習3号や特定技能などの在留資格によって、それまで3年未満の就労しか認められてこなかった未熟練から中熟練の外国人労働者に関しても、5年以上にわたって就労する者が増えつつある。

技能実習3号は、技能実習2号を修了した者が、さらに2年間の実習に進むための在留資格である。移行対象職種であること、3級の技能検定またはこれに相当する技能実習評価試験の実技試験に合格することなどの条件があるが、3号で2年、技能実習1号2号と合わせると通算5年までの就労が可能となる。

特定技能1号は、特定産業分野に属する相当程度の知識または経験を必要とする技能を要す

る業務に従事する外国人向けの在留資格であり、技能水準および日本語能力水準を確認する試験への合格が求められるが、技能実習2号を修了した外国人は試験が免除される。特定技能のみの通算で上限5年までの在留が可能となる。技能実習1号2号と合わせると通算8年、技能実習3号終了後に移行すれば通算10年までの就労が可能となる。

表3に見るように、技能実習3号の認定数は、受入れが始まった2017年から毎年1~2万人ずつ増加し、2022年には64,648名が認定されている。特定技能1号もスタートした2019年から増加し、2022年には87,471名が認定されている。

表3 技能実習生・特定技能受入人数推移^{8,9}

(単位:人)

	技能実習 1号イ	技能実習 1号ロ	技能実習 2号イ	技能実習 2号ロ	技能実習 3号イ	技能実習 3号ロ	特定技能 1号	特定技能 2号	合計
2014年	4,371	73,145	2,553	87,572					167,641
2015年	4,815	87,070	2,684	98,086					192,655
2016年	4,943	97,642	3,207	122,797					228,589
2017年	5,971	118,101	3,424	146,729	-	8			274,233
2018年	5,128	138,249	3,712	173,873	220	7,178			328,360
2019年	4,975	164,408	4,268	210,965	605	25,751	1,621	-	412,593
2020年	1,205	74,476	4,490	258,173	707	39,149	15,663	0	393,863
2021年	211	24,005	2,818	202,006	779	46,304	49,666	0	325,789
2022年	1,901	97,891	1,983	161,266	1,006	63,642	87,471	1	415,161

出典：出入国在留管理庁「在留外国人統計」各年度を元に、筆者作成
注：2014年～2021年は10月末現在、2022年は6月末まで

8 「特定技能1号」は特定産業分野に属する相当程度の知識又は経験を必要とする技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格である。「特定技能2号」は特定産業分野に属する熟練した技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格である。

9 技能実習制度の区分は、受入れ方式によって企業単独型(イ)と団体監理型(ロ)の二つに分けられる。企業単独型は「技能実習1号イ」、「技能実習2号イ」、「技能実習3号イ」に当てはまる。団体監理型は「技能実習1号ロ」、「技能実習2号ロ」、「技能実習3号ロ」に当てはまる。

外国人労働者の総数（表1）では、東京都に居住する外国人労働者が最も多くなっている。

も多く、その次に東京都、大阪府の順になっている（表4）。

しかし、技能実習生を見ると、愛知県に最

表4 都道府県別技能実習生労働者（2022年）

（単位：人）

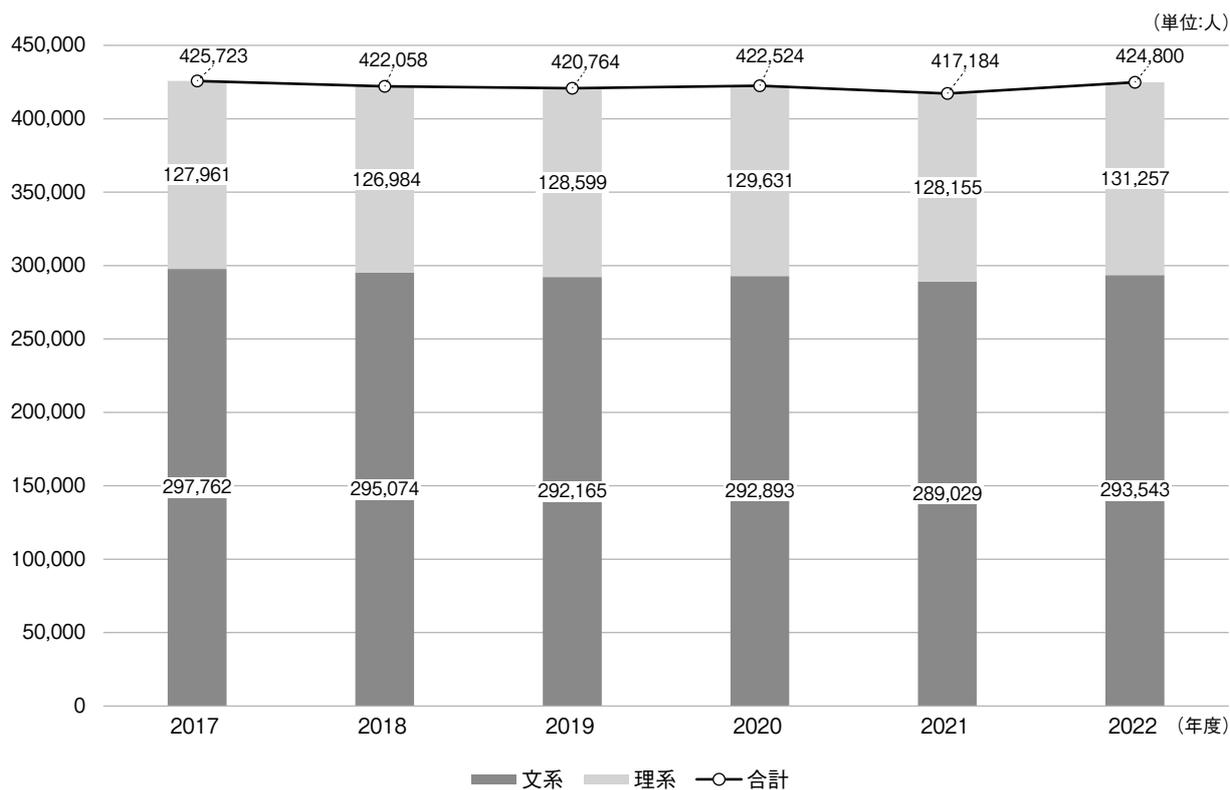
都道府県	技能実習生人数	都道府県	技能実習生人数	都道府県	技能実習生人数
北海道	12,530	石川	4,253	岡山	8,009
青森	2,356	福井	3,850	広島	14,236
岩手	2,744	山梨	2,121	山口	3,260
宮城	3,871	長野	5,821	徳島	2,635
秋田	1,132	岐阜	11,656	香川	4,887
山形	1,963	静岡	12,392	愛媛	5,585
福島	3,456	愛知	33,471	高知	2,112
茨城	14,886	三重	8,672	福岡	13,057
栃木	7,134	滋賀	4,333	佐賀	2,124
群馬	9,570	京都	4,749	長崎	2,592
埼玉	15,372	大阪	20,641	熊本	7,846
千葉	13,418	兵庫	11,148	大分	3,670
東京	21,912	奈良	2,448	宮崎	3,298
神奈川	13,191	和歌山	1,487	鹿児島	5,220
新潟	3,647	鳥取	1,474	沖縄	2,319
富山	5,157	島根	1,549		

出典：厚生労働省「外国人雇用状況」を元に、筆者作成
注：10月末現在

日本国内は、少子化により労働力人口は横ばいで推移し人手不足が鮮明になっている。国内大学の文系の入学者は微減する一方、理

系は微増し、総数は横ばいとなっている。留学生や高度人材の受入を通じ、日本は就業者数を増やしていく必要がある。

図7 日本国内の大学入学者数推移（文系理系）¹⁰



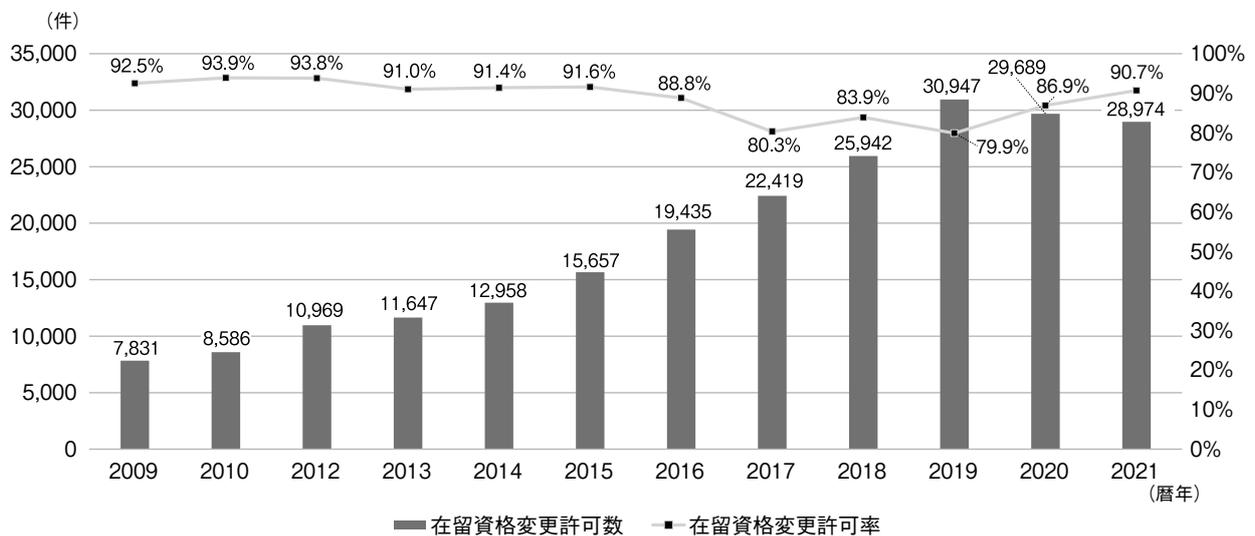
出典：文部科学省「学校基本調査」を元に、筆者作成

¹⁰ 文系とは人文科学、社会科学である。理系とは理学、工学、農学である。

留学生から就職目的への在留資格変更許可数は国内の高等教育機関を卒業した留学生の日本企業への就職人数を示している。この数字は増加傾向にあり、2019年以降は3万人程度の留学生が日本企業に就職している（図8）。留学生が日本企業に就職するにあたっては在留資格を留学ビザから技術・人文知識・国際業務等の就労可能なビザに切り替える必要が

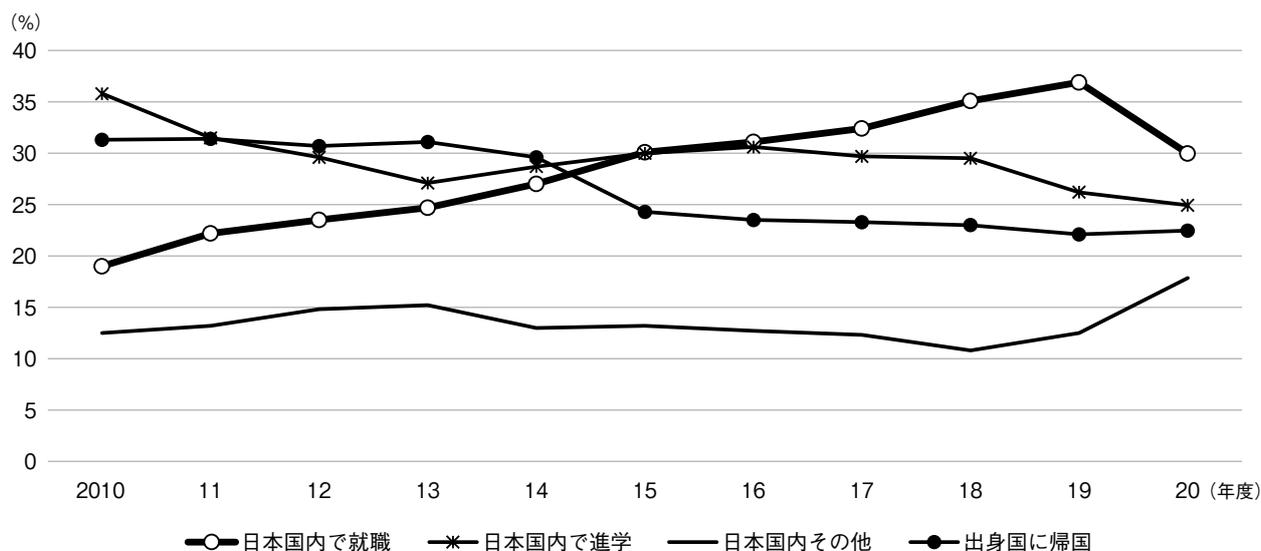
ある。ビザ変更の許可率は概ね80%台から90%台前半で推移しており、毎年10～20%程度不許可のケースが生じている。このことは企業から内定が出て就職に至らないケースが一定割合で存在することを示し、外国人採用の事務手続きに明るくない中小企業への就職に、留学生が消極的になる一因となっている。これについては第4章で詳述する。

図8 留学生から就職目的への在留資格変更許可数と在留資格変更許可率



出典：出入国在留管理庁「留学生の日本企業等への就職状況について」各年版

図9 日本の高等教育機関を卒業した留学生の進路構成比¹¹



出典：日本学生支援機構「外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果」各年度

日本の高等教育機関に留学する外国人の卒業後の進路の構成比の推移をみると、「出身国に帰国」の割合が低下する一方、「日本国内で就職」の割合が上昇傾向にあり2010年度の19.0%から2020年度は30.0%に上昇している。ただ、就職活動を継続するために留学生ビザを特定活動ビザに切り替える場合などに相当する「日本国内その他」の割合が全期間を通じ10%

以上あり、日本企業への就職を希望しながら実現に至らない留学生が毎年一定割合で発生している。このことには企業の採用情報が十分伝わっていないことや在留資格変更不許可ケースの発生など、外国人採用における課題も影響していると考えられ、「日本国内で就職」の割合には上昇の余地があろう。これについては第4章で詳述する。

【参考文献】

- 厚生労働省「外国人雇用状況」各年度
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/gaikokujin/gaikokujin-koyou/06.html
- 公益財団法人国際人材協力機構「外国人技能実習制度とは」
<https://www.jitco.or.jp/ja/regulation/>
- 公益財団法人国際人材協力機構「在留資格「特定技能」とは」
<https://www.jitco.or.jp/ja/skill/>
- 出入国在留管理庁「在留外国人統計」各年度
https://www.moj.go.jp/isa/policies/statistics/toukei_ichiran_touroku.html
- 日本学生支援機構「外国人留学生進路状況・学位授与状況調査結果」各年度
<https://www.studyinjapan.go.jp/ja/statistics/shinro-and-gakui/index.html>
- 文部科学省「学校基本調査」各年度
https://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/kihon/1267995.htm

11 (注) 大学 (大学院を含む)、短期大学、高等専門学校、専修学校 (専門課程)、準備教育課程の合計

第2章 外国人労働者の活用

：修得が容易な業務が多い小規模企業の場合

一般財団法人商工総合研究所 主任研究員 中谷京子

修得が容易な業務が多い職場で働く技能実習生を継続的に確保することは、長期間働く労働力確保と同様の効果がある。優秀な技能実習生を継続的に獲得するには、生活面を中心に働きやすい環境を提供することが有効である。また、技能実習生にとっては、働きやすい職場環境を提供する日本企業の経営者の理念や行動に触れることが技能を身につけることと同様に有意義である。

1. はじめに

日本企業で働く外国人のうち、修得が容易な業務が多い職場で働いている外国人は、主に身分に基づいて在留している人、技能実習生、資格外活動者が該当する。身分に基づいて在留している人は正社員・パート・派遣など様々な働き方をしていること、資格外活動者である留学生はフルタイムでの勤務はできないことから、ここでは技能実習生を対象とする。

中小企業、特に小規模企業では、業務の全てを機械化して効率化を進めることは難しく、単純作業が残る。単純作業は修得が容易な業務というイメージがあるが、細かな確認やスピード感が必要な作業である。中小企業は、その企業立地によってはパート職員の確保さえ難しい。そのような企業が、技能実習生を安価な労働力として雇用してきたのも事実である。

今回紹介する企業の中には、過去に外国人技能実習生を単純に労働力として見ていたために、現場で問題が発生したケース¹²があったと

いう。しかしながら、現在は雇用する人材の質の向上により、職場でのトラブルが減少し、それが安定した雇用につながるという、雇用の好循環がみられる。事例企業において、技能実習生を雇用する際に重視する点や雇用条件改善、職場環境改善をどのように進めたのか、そして今後もどのように運営するのかについて確認した。

2. 日本企業で修得が容易な業務に従事する外国人労働者

日本企業で働く外国人は、身分に基づいて在留している人（定住者、永住者、日本人の配偶者など）、技能実習生（技能実習制度で行われているスキル修得を行うために、外国から日本へ来ている人材）、専門的な分野での在留資格を持つ人（例：経営者や医師、教員など）、特定活動で在留している人（例：外国人看護師・介護福祉士候補者、ワーキングホリデー利用者、外国人建設就労者、外国人造船就労者など）、資格外活動者（例：留学生が留学中に行うアル

¹² 現場で発生した問題とは、主に「日本語が通じない」、「日本の社会常識がわからない」ことから生じるトラブルのことを指す。

バイト) などである。

この中で、修得が容易な業務が多い企業で働いている外国人は、主に身分に基づいて在留している人、技能実習生であるが、本稿では中小企業での受け入れが多い、技能実習生を主な対象とする。(図表1)

なお、修得が困難な業務が多い外国人労働者については、第4章、第5章で説明する。

比較的修得が容易な業務を行うため、教育は必要最低限。採用は、監理団体もしくは派遣会社経由となる。

今回調査した企業においては、外国人労働者に日本で働いて収入を得ながら、仕事以外にも日本での滞在期間を楽しんでもらうことで職場での良好な関係が築かれ、定着が図られている。

(図表1) 修得が容易な業務が多い外国人労働者

習熟度ニーズ	修得が容易な業務が多い場合
教育のタイプ	必要最低限の教育
雇用形態の例	技能実習生、派遣社員(身分に基づく在留)
採用の例	監理団体、派遣会社

(筆者作成)

3. 相互のニーズ

過去においては、外国人労働者を雇用する側、つまり、人手不足への対応として外国人労働者を雇用するという観点で語られることが多かった。特に、中小企業の人手不足は顕著であり、賃金を上げて労働力を確保するという手段が取れないなか、パート・派遣社員と同程度の賃金で雇用出来る技能実習生を活用したいというニーズがあった。今も中小企業において、そのニーズは継続している。

一方で、雇用される側である外国人労働者側のニーズもある。個人別にニーズの違いはあるかもしれないが、その中に「技能の修得」「お金の獲得」の他に、「日本に対するあこがれ」や、

「日本語の修得」という目的を重視する人が多いことも判明した。そのような外国人労働者のニーズに対応することで、雇用の良い循環が生まれている。

3.1 雇用側のニーズ

中小企業では、単純作業を担う人材が雇用できないという現実がある。第一に、大企業と同程度の(高い)賃金を提示することが困難である。そして、業務の内容には熟練のノウハウが必要ない修得が容易な業務が多く、能力アップによる賃金の上昇も限られている。また、企業の立地条件によっては、若い従業員にとって「遊ぶ場」が少ない。加えて、大企業のようなイメージ・知名度なども無いことが多い。

つまり、若くて意欲のある日本人の従業員を集めることが、非常に難しい状況にある。

そこで、雇用側の中小企業は、単純作業という修得が容易な作業を担う人材を、外国人労働力で補おうと考えている。

3.2 外国人労働者側のニーズ

外国人労働者側にも様々なニーズを持った者がいる。その中には、一定期間海外で働いてお金を稼ぎたいというニーズを持つ者がいる。アジアの国々の人たちにとっては、日本で働く場合、母国で同じ業務を行う場合と比較して高賃金である¹³。また、一定期間に限って海外で集中的に労働することで「お金」を稼ぎたいというニーズもある。

加えて、働きながら技能を身につけられることは、彼らにとって大切なことでもある。しかしながら、一定期間に限っての海外労働を本人が希望している場合に、身につけられる技能は限られている。日本で身につけた技能が、母国に帰ったときにすぐに活用できる場が無いということも往々にしてある。例えば、製造業の現場で働いた場合に、そこで身につけた技能は、同じような機械を扱う企業が母国に存在すれば有効に活用できるが、母国では同様の製造業が存在しない場合も多い。

このような状況もあり、今回の調査によれば、技能修得以外の外国人労働者側のニーズとして一番高いのは、語学力の向上のようである。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）に活かすことが多いようだ。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がしたいというニーズもある。

これは、日本人が海外にワーキングホリデーを利用して滞在する形によく似ている。もちろん、技能実習制度は、ワーキングホリデーとは法制度や働き方の自由度が違う。しかしながら、日本の治安の良さ、日本の文化への興味からの来日は、その国で一定期間過ごすことにより、その国の文化や風習を身につけることができるというメリットが十分に享受できる。

4. 短期間の海外経験を得る場の提供

労働力不足の中、中小企業に出来ることは限られている。人件費を上げず、別途コストをかけることなく、良い人材を確保しようとする場合、どのような対応が可能だろうか。給与以外のメリットとして何を提供すれば、外国人労働者の定着を促すことにつながるのだろうか。

具体的な事例は後述するが、例えば、日本での就業を終えて帰った時に、自国の人に羨ましがられる経験（つまり、国内で働いているだけでは得られない経験）を提供することで、外国人労働者の満足度が高まるのではないかと考えられる。「技能の修得」を目的に技能実習生となっているという原則はあるにしても、それ以外の、日本語力の向上、日本国内にいる人との交流で仲間ができること（ここでいう仲間は日本人に限らない）、そして日本での生活体験自体が、母国に帰ったときの強味となり、自分自身への納得感になるのではないか。日本での買い物、観光など、日々のさまざまな経験が、日本の文化を知るという大切な経験になっている。

13 2022年3月以降の円安進展に伴い、自国通貨に換算した円の価値は低下しているが、依然として自国の国内平均賃金比で高い水準にある。

企業側からすれば、外国人労働者を単純な労働力として扱うのではなく、家族として接するように受け入れ、帰国後も互いに連絡を取れるような関係づくりをすることが重要と考える。

4.1 雇用側の意識の変化

今回の調査でインタビューした企業のうち、複数の企業が、かつて外国人労働者とのトラブルがあったことを認め、トラブル後に彼らとの接し方を変えたという。一部の事例は「5. 事例紹介」で紹介する。

トラブルが発生していた時期には、雇用側は、単純作業を行う人員を確保したいというニーズから外国人労働者を単純な労働力とみなして対応していた。言葉の壁や慣習の壁に配慮せず、外国人労働者のニーズを吸い上げていなかった。

た。現場では、言葉が通じないために発生する仕事上のミスに対して、「外国人労働者側が指示を聞かない（覚えない）」と断じ、日本人従業員が外国人労働者を見下すという状況が発生していたようだ。また、「残業をして稼ぎたい」という外国人労働者のニーズに対して、一定時間以上は（時間外労働を）させられないという理由を十分に説明できず、納得を得られないケースもあったようだ。

その後事例企業では、これらを含む様々なトラブルについて、一つ一つ反省し、対応を変えている。つまり、当該企業が「自らのニーズに合った」外国人労働者を雇用し、定着を促すために、採用時やその後の雇用時の対応を変化させている（図表2）。

（図表2）採用時・雇用後の対応

採用時	雇用後
① 監理団体（国内）との関係強化	① 言葉の壁をなくす（日本語教育、丁寧な指導）
② 採用時に現地で面接（家族にも面談）	② 生活習慣への理解（食べ物、買物、興味）
③ 採用テストの実施	③ 公平な対応（社長・上司の声掛け）
④ 雇用条件の説明（残業の有無、報酬（手取り金額、ボーナスなど））	④ プライベートな時間への関与（休日の過ごし方、会社行事への参加など）

（筆者作成）

4.2 雇用側の対応比較

ここでは、「採用時・雇用後の対応」で実施

している内容について、それ以前の対応との違いを比較する（図表3）。

（図表3）雇用側の対応比較

（採用時）

	問題が発生していた頃の対応	雇用の循環に効果があったと思われる雇用側の対応（現在）
① 監理団体（国内）との関係強化	・監理団体を選別せず、セールのあった団体を利用	・監理団体の担当者の対応を重視 ・担当者が、雇用する外国人の出身国の言語に堪能で、かつ日本の習慣を熟知（出身国が同一で、来日して長期に日本在住している担当者がある監理団体を利用）
② 採用時に現地で面接（家族にも面談）	・監理団体の選定した者を採用	・出身国側の監理団体に出向き、面接を実施 ・事前に採用基準（資質など）を伝え、雇用予定人数の2～3倍の者と面接できるように準備してもらい、選別する ・自社の社風に合う人材を社長（もしくは採用責任者）が直接面接 ・作業内容の説明には動画を活用 ・技能実習生の場合、3年間母国を離れることになるため、家族がそれに納得しているか、家庭訪問をして確認する ・同時に、家族にも就業環境を説明し、安心してもらう
③ 採用テストの実施	・現地の監理団体が実施したテスト結果のみで判断	・実際に行う作業に沿った動きが出来るかどうかについて、実技テストで手技などの確認を行う ・計算問題など、業務に最低限必要な基礎知識の有無を確認する
④ 雇用条件の説明（残業の有無、報酬（手取り金額、ボーナスなど））	・現地の監理団体が企業の提示する雇用条件を伝達	・現地の監理団体が企業の提示する雇用条件を伝達 ・日本側の監理団体が、企業の提示する雇用条件を細かく伝達する。特に、残業の有無や、報酬の手取金額などに認識の齟齬が無いように説明する

(雇用後)

	問題が発生していた頃の対応	雇用の循環に効果があったと思われる雇用側の対応 (現在)
① 言葉の壁をなくす (日本語教育、丁寧な指導)	・現地の監理団体による日本語教育のみ	・現地の監理団体による日本語教育 ・日本での日本語研修 (社内の職員によるOJT、社内で別途時間を設けて研修)、外部研修 (自治体等の日本語学校)、監理団体主導によるオンラインのマンツーマン指導など) ・職場での日本人の同僚との業務上の会話
② 生活習慣への理解 (食べ物、買物、興味)	・外国人労働者の文化に興味を持たず、接触が少ない	・出身地や宗教による食習慣の違い等の情報をそれぞれの個人別に事前に入手 ・社食・自炊の食材などに配慮する ・買物が出来る場所への案内、同行 ★雇用主や従業員が外国人技能実習生に興味を持ち、コミュニケーションをとりながら理解を深めている
③ 公平な対応 (社長・上司の声掛け)	・社長、上司は日本人や特定の外国人労働者には声掛けを行うのみ	・社長・上司は、日本人従業員に対応するのと同様に、外国人労働者にも声掛けを行う (ほぼ毎日実施)
④ プライベートな時間への関与 (休日の過ごし方、会社行事への参加など)	・土日祝日や時間外の行動については、特に関与しない	・休日の過ごし方について、配慮する ・(母国を離れて暮らしていることから) 家族や友人との時間が持てない外国人労働者に対して、日本人従業員との交流や会社行事への参加、地域コミュニティの祭りなどへの参加を呼び掛ける

(筆者作成)

今回ヒアリングを実施した一部企業においても、技能実習生雇用のきっかけは、「(修得が容易な)単純作業を行う人員」を「安価に」確保したいというニーズからであった。技能実習生という「受入制度に合わせたプログラム」自体は作っており、上司・同僚が指導はするのだが、言葉の壁があり、指導内容が十分に伝わっていません。また、上司・同僚は作業内容を教えるのみにとどまり、就業時間以外の交流も無い。実習生側も、技能修得と同様に「給与・収入」

も重要な要素であり、「技能の修得」に関する意識が低かった。

このように、労働者側、雇用者側の思いが合いません。お互いに不信感が強まり、日本人従業員とのトラブルや実習生同士のトラブルが発生していた。

トラブルの経験を踏まえ、日本側の監理団体と雇用主の双方が、危機感をもって外国人労働者の受入にかかる対応を変えていく。

今回紹介する事例では、採用時には海外の

送り出し機関に何もかも任せるのではなく、海外の送り出し機関の採用に関する手続きを確認し、雇用主自らも必要な説明は海外の送り出し機関に直接行うなどした。さらに、従業員に求める能力（技術力だけではなく人間的に周囲とうまくやっていく能力）を明確に伝え、ニーズに合った人を紹介してもらうように依頼したり、採用時には現地に行って直接候補者に面談して人物確認を行うとともに、家族にも安心してもらえるように家庭訪問を行って両親に就業環境を説明するなどしていた。また、各社独自のテスト（業務遂行時に必要となる計算力や手先の器用さなど）を実施したり、就業条件をより細かくするなどの工夫もみられた。

雇用後についても、業務内容や就業に関する取り決め（処遇・就業環境（特に給与面））の説明を丁寧に行い、業務の説明や期待する働き方についてすり合わせを行っていた。また、日頃から実習生のニーズを吸い上げ、出来る対応をしていた。今回取材した企業は、日常生活における文化の違いによる細かなニーズ（例：社宅の環境、食事面、社内交流）に対応し、職場内外の環境を整えていた。特に、日本側の監理団体に在籍する労働者と母国語が同じ職員が、労働者のニーズをくみ取り、雇用者として企業単体で出来ることは出来る限り対応しているという点も共通していた。

言葉の壁をなくす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）を行っていた（詳しくは第3章で詳述）。

職場での問題が無いかについては、日々、社長もしくは上司が直接声掛けを行い、何か変わ

ったことが無いかを聞いたり、表情や体調などを見るようにしている例があった。声掛けを実施することで、職員から話しかけやすい環境を作っているため、小さなことでも報告があるし、それが仕事上のことであつたり、プライベートなことであつたりするが、後回しせずに対応策を考えている。さらに、家族と離れて暮らしている「寂しさ」を埋めるために、休日に行き物に行ったり、会社行事への参加を募ったりして、日本人従業員との交流を深めている。日本人従業員も、外国人が職場にいることが当たり前になっているので、プライベートで一緒に食事や買い物に行くなどしているという例があった。このような日常的な、家族的な対応が、実習生にとっても安心感や一体感を醸成しており、自国に帰った後も、会社での友人や社長などとの交流が続く要因になっている。

日本側の監理団体の職員は、定期的に面談するなどの関与を継続しており、些細なことからも相談できる体制を作っている。監理団体の職員は、労働者側のニーズを労働者の母国語で理解し、さらに日本語で雇用側に伝達し、そこにある不満や認識の違いなどを絡まった糸をほどくように、丁寧に双方の意見を伝えていた。さらには、宗教的な背景から、食事面で社食のメニューや外部業者の弁当が食べられない人もいるため、社宅（近隣にあることが多い）に戻って昼食をとることや、自作の弁当を持ってくることを許容するように監理団体の職員が企業へ働きかけるなどの対応も実施している例があった。

外国人労働者のニーズが、（技能実習という制度であっても自国ですぐに活用できる技能で

はないこともあるため) 技術を身につけるとい
う事だけではなく、短期間ではあるが(日本で
の) 海外経験を重視する実習生もいるため、給
与以外のメリットを提供することは、外国人労
働者を引き付けるポイントになるのではないか。

4.3 雇用側のメリット

前述した給与以外のメリットを提供し、外国
人労働者が満足して帰国することは、その後の
雇用側のメリットにもつながる。なぜなら、帰
国した後に、外国人労働者は良くも悪くも、自
らが勤務した会社についての評価を周囲に伝達
するからである。

例えば、帰国後の外国人労働者からの満足
度を聞き、監理団体が企業を評価する。送り
出し国の監理団体は、その評価をもとにそれ
ぞれの企業に次に送り出す労働者を選定する。
従って、次の採用時に優秀な人を選定してく
れる。また、実習生の候補となる若者たちの中
でもこの会社が良いという評判から、基本スキ
ルの高い人がその企業で働きたいと希望するよ
うになる。

つまり、評価が高い企業には質の良い労働者
(基本スキルが高い: 熱心で、飲み込みが早く、
柔軟で、コミュニケーション能力が高い) が集
まるようになる。そして、継続的に比較的優秀
な人材を確保できるようになる。技能実習生は
基本的に3年で帰国するが、次の実習生も比較
的優秀な人材であるということは、修得が容易
な業務の多い企業にとって、迅速で正確な作業
が期待できる、優秀な人材を継続的に確保でき
るということだ。

企業内での技能(作業内容)の伝達につい

ても、メリットがある。業務の伝達がスムーズ
であるということだ。もちろん、最初に受け入
れた外国人労働者は、(言葉の壁により説明に
時間がかかり) 指導する手間がかかる。修得が
容易な業務であるからこそ、丁寧な仕事が求め
られるため、細かな注意事項を理解してもらう
には、ある程度、日本語でコミュニケーション
が取れることが求められる。

そして、次に入社する実習生は、同じ出身国
の先輩の実習生が作業内容を伝達する。作業
内容の修得が容易であったとしても、作業手順
は覚えてもらう必要がある。継続的に基本スキ
ルの高い人が集まってくるため、実習生同士で、
教える側も教わる側も基本スキルが高く、スト
レスなく業務の引継ぎが出来る。また、基本ス
キルが高いということは、日本語の修得も早く、
日本人従業員とも日本語で日常会話が可能とな
り、外国人と日本人の垣根なく仕事を進めるこ
とが出来る。

このように、安定して基本スキルの高い人材
を採用することが可能になり、雇用の好循環が
構築され、雇用する側もされる側もお互いにメ
リットを享受することが出来る。

5. 事例紹介

以下の事例では、雇用側が外国人労働者の
ニーズをくみ取ることに注力し、職場環境以外
の生活面において、さまざまな配慮を行っている。
それにより技能実習生は3年の期間を有意義
に過ごせたという満足感をもって帰国する。
帰国後は当該企業が働きやすい職場であるとい
う口コミになり、安定的で継続的な雇用の好循
環につながっている。

5.1 株式会社ベイシン

会社の概要：	製造業（プラスチック成型）、中国・タイに生産拠点あり
雇用の背景：	国内で（修得が容易な）単純作業を担う労働者が採用できない（単純作業に見合う給与水準での雇用は難しい）
会社の経営戦略とのリンク：	工場稼働時（24時間）に対応できる単純作業人員の確保
人材育成：	検品作業や軽作業であり、手順等（作業内容、安全管理など）のノウハウのみ覚えれば良い。習熟を要しない。
外国人社員のモチベーション：	給与（自国内よりも厚遇）、日本人社員とのコミュニケーション 居住環境への会社の配慮、日本国内観光拠点（所在地静岡）
監理団体の継続的なフォロー：	中国の同一地域から受入（中国と日本の監理団体同士での連携） 監理団体職員に中国人が多い
口コミ：	中国の同一地域から継続的に受け入れ、口コミで待遇が良いと周知されており優秀な人材が当社を選んできると

株式会社ベイシンはプラスチック成形の製造業で、自動車部品や三菱電機のエアコンの筐体などを製造している。中国・タイに生産拠点がある。日本の国内工場（本社工場）において、（修得が容易な）単純作業を担う労働者が確保しづらいという状況は他の中小企業と同様である。本社工場の従業員数は69名（取材時点）。うち、技能実習生は21名（8月に3名、9月に2名来日⇒合計で26名、優良企業なので合計36名まで受入可能）。

単純作業はパート職員（主に女性）が担当ののだが、24時間稼働している工場では交代制のシフトもあり、パート職員では深夜の作業は対応できない場合もある。そこで、技能実習生を雇用している。工場内は機械化が進んでいるが、機械化出来ない部分（予算面、技術面の両方の課題があるため）も残り、修得が容易な業務や単純作業が残存している。実習生の業務は主にプラスチック製品の検品、箱詰めなどである。

住居は一戸建ての寮を用意。2人で一部屋。

昔はアパートに住ませたことがあったが、一戸建てにしてから実習生も寮を「家」と呼ぶほど、満足度が高い。

食事は、実習生は3交代勤務なので、昼食と夕食は社食。そのうち、1食は会社が負担。残りの1食も90円で提供している。収入は手取りで技能実習1号と2号は18万円～19万円程度。3号だともう少し高くなっている。

日常生活に必要な日本語は、総務の女性が実習生の日本語能力試験の資格に応じて定期的に教えている（日本語能力試験のN3を持っていない人は週2回、N3を取得したら週1回）。また、資格に応じて「語学力アップに係る手当」を給料に上乗せしている。日本語が上達すれば、海外から視察に来る人達の通訳をしてもらうこともできるので、その分を上乗せしているイメージである。

特別な資格を要するわけではないが、仕事ぶりに対しての報酬も支払っている（詳しくは第3章を参照）。この上乗せ報酬を技能実習の期間（3年間）プールし、帰国の際に一括で支給

している（一人概ね40万円程度）。このお金は、帰国時にお土産を買うなど、仕送りとは別に自由に使えるお金となっており、外国人労働者のモチベーションアップに寄与している。

実習生を受け入れ始めて20年程度。受け入れている外国人は、ほとんどが中国の河南省出身である。

雇用側の言葉として印象深かったのは、「遠い国から勇気を持って働きに来てくれる。その人達に不自由をさせたくない」と語ったことである。今はコロナでできないこともあるが、外国人労働者も含めて、温泉旅行やバーベキュー大会を実施したり、工業団地のお祭りなどにも参加している。

雇用側では、「日本語レベルを上げることで、実習生が『自分が困っていることが何か』を伝えやすくなる」と考えており、生活面での些細な問題を大きな問題になる前に対処できるような体制づくりを心掛けている。また、高度な技能が必要ない作業が多いこともあって、まずは生活する上で必要な日本語を身につけてもらいたいと考えている。

監理団体（静岡県経友会事業協同組合）の対応も良い。具体的には、黄事務局長と実習生とはWeChat（微信）で連絡を取り合っている。試験に合格して入社が決まると、実際に日本に来る前から、既に働いている先輩実習生のWeChatグループに入る。会社の様子に慣れるためである。

会社としての気遣いはそれだけではなく、連休前に食材を差し入れ（社長が家庭菜園をや

っている）、それを持ってきてくれる）や、消費材である食用油や小麦粉、お菓子などを支給することもある。

また、工場内の表示は日本語と中国語が併記されており、業務のマニュアルは中国語のものがある。会社側は実習生が理解しやすい環境を整えることに注力している。

当社の実習生は女性のみである。理由は、業務内容に検品など、女性向きのものが多いためである。子どもがいて、母国で親が面倒を見ているという人も多く働いていた（これもあって、期間3年に限定している様子）。採用時には、笑顔が良く、明るく、協調性がある人を選んでいく。

日本で働く理由は、「子どもの教育資金、親孝行、ローンの返済」などである。7～8年前までは将来日系企業で働きたいという話も出ることがあったが、今は日本に残ったり、日系企業で働きたいという意識は無いようだ。

実習生に「帰国してから何がしたいか」を聞くと、現在の業務を活かすような仕事は母国には無く、帰国後の仕事は、今の業務と関係ないことが多いという。中には、ここで働くのは、（帰国後すぐには使えない）技能を身につけるため以上に、日本語を身につけ、日本語教師になる、もしくは貯めたお金で事業を始めたいという声があった。

当社では、社宅、職場環境、周囲の日本人職員の声掛けなどの工夫があり、働きやすい環境を整えている。

5.2 株式会社カネ久商店

会社の概要：	製造業（練り物（「なると」など）、国内工場のみ
雇用の背景：	修得が容易な作業が多く、給与水準を上げての雇用は難しい
会社の経営戦略とのリンク：	製品箱詰めなどの（修得が容易な）単純作業人員（女性パートの代替）の確保
人材育成：	検品・箱詰作業であり、手順等（作業内容、安全管理など）のノウハウのみ覚えれば良く修得が容易であり、習熟を要しない
外国人社員のモチベーション：	給与（外国人の自国内よりも厚遇）、日本人社員とのコミュニケーション、居住環境への会社の配慮、期間限定の働き方（既婚女性を採用）、社員旅行（卒業旅行としてニーズに対応）
監理団体の継続的なフォロー：	監理団体がトラブル時に関与してくれる安心感（現在、トラブルはない）、監理団体職員が中国語に堪能（主に中国人のため）
口コミ：	監理団体の口コミで待遇が良いと周知されており優秀な人材が当社を選んでくる 常に若い人を雇用出来ている（職場が明るい）、人間関係のトラブルがない（期間限定なので割り切って働いてくれる など）

株式会社カネ久商店は主に「なると」を製造している水産加工業者である（国内の「なると」生産の7割が焼津で生産されている）。魚の白身を加工・蒸し・成型して出荷する。規模が大きくないため全自動化は必要ないとの判断から、機械化できない部分が残存している。製品箱詰め作業などは、単純だが手先の器用さが必要で、若い女性が適しているという。熟練は必要なく、1～2か月で業務の修得が可能である。

従業員は約40名（取材時点）。うちパート6名、季節労働者が5名、技能実習生5名（中国人女性4名、ベトナム人男性1名）。

実習生は月給制としている。9月～2月は繁忙期、3月～8月の夏の暑い時は仕事が少ない。そこで、夏は水・土・日を休日、冬は土日を休日としている。季節によって休日数が違うが、それを含めて「月給制」にしており、年間を通じて手取りが同じで、基本的に残業はないため、

実習生も納得して勤務している。

なるとの製造工程は、すり身に塩などの調味料を混ぜて、蒸し器に入れて加熱し、冷えたら真空パックにして、それをさらに茹でて、冷却するというものである。それをカゴに取って、カットして、袋詰めして、さらに箱に詰めるという作業を行う。1～2か月でローテーションしながら仕事をすれば、一通り身に着くとのことである。実習生が仕事を覚えて、その内容を翌年入ってくる実習生に指導する。その循環が続いており、企業側に指導の負担はない。

当社は15年程前から実習生の採用を始めた。実習生を採用する理由は、「若い人」が採用できるためである。高度な作業ではないが、箱詰め作業などは手先の器用さが必要なため、若い人が適している。また、「若い人」がいると社内に活気が出るという声があった。

当社役員は、採用する前に中国に行き、直接面接を実施している。採用するのは基本的に女

性である。細かい手作業が必要なことをタブレット端末で動画を見せて説明している。結婚している人を採用しているのは、3年で入れ替わることを前提としているためである。3年を超えて、特定技能で残ると、日本人と給与が同程度になるので、特定技能で残ってもらいたいとは思っていない。来日してすぐは、日本語の挨拶程度しか出来ないが、日本人のベテラン職員が日常業務の中で教えているため、3年いけば概ね喋れるようになる。また、土曜日の日本語学習会（静岡県が主催して開催）に参加させている。

生活面でのフォローは社長夫人が専務夫人と一緒に担当しており、若い実習生との心理的な距離感も近い。

住居は寮で、自転車は全員に新しいものを支給している。お弁当代は260円（おかずのみ）だが、50円を会社が負担する。ごはんは会社

で用意している。しかも、月間10日分のみ徴求しているので、実習生の負担は月額で実質 $210円 \times 10日 = 2,100円$ となっている。

帰国時には、卒業旅行に連れていく。毎月の社員旅行用積み立てに、会社が幾分負担して実施している。2022年春はディズニーランドに連れていった。結局、実習生（8名）全員が参加し、専務夫人が引率した。ほかに、送別会、歓迎会、忘年会、旅行など、会社の行事に参加してもらっている。例えば、富士山が見たいといえば連れていくこともある。

職場の日本人の同僚が、車で買い物に連れていったり、食事に連れていったりしている。人間関係良好で、帰国後も連絡を取り合っていて、中国に彼女たちを訪ねていくこともあるとのことである。帰国後、現地の送り出し機関に勤務し、新しく日本に来る実習生に、現地で日本語を教えている者もいる。

5.3 有限会社松山ファーム

会社の概要：	農業法人（葉物野菜等栽培（レタス、かぼちゃなど））
雇用の背景：	国内で農作業を担う労働者が採用できない
会社の経営戦略とのリンク：	農地拡大、機械導入、ハウス栽培など効率化を図っているが、収穫には手作業が必要（葉物野菜は機械での収穫は難しい）
人材育成：	収穫以外に、農閑期の作業（耕作機械の使用、施肥、土づくり）も指導（農薬の扱いのみ危険を伴うために行わせていない） 日本語教育（社長が講師）、農業の指導者として残ってくれる人材を育成したいという思いがある
外国人社員のモチベーション：	給与（自国内よりも厚遇）、職場や居住環境への会社の配慮
監理団体の継続的なフォロー：	監理団体の関与は十分（安心感があり、現在トラブルはない） 過去のトラブルを監理団体も経験しており、体制の改善に協力した経緯がある
口コミなど：	カンボジアからの技能実習生の場合、両親も日本で働いた経験があるという人もおり、日本に対して良いイメージを持っている

有限会社松山ファームは農業法人で、レタスなどの葉物野菜の生産販売をしている。レタスは夏場の野菜であり、年間を通じての作業量を確保するために、冬場はかぼちゃを栽培し、技能実習生の受入が可能となっている。レタス60ha（うち13haがハウス）、カボチャ5ha（農閑期用に栽培をしている）である。

販売先は生協など。70%が契約販売である。年間で平均的な量を出荷するために、ハウス栽培も組み合わせている。

葉物野菜であるレタスは、人手がかかる。完全機械化には資本力が必要となる。よって、現在は実習生に頼っている。

最初は中国人（女性）の研修生（3人）からスタートした。彼女たちは、個人主義で協調性が無い傾向がみられた。パートの女性職員（60代）との間でうまくいかなかった。

次にネパール人を採用したが、トラブルになった（送り出し機関の約束していた金額がもらえない、手数料を差し引かれるなど、金銭的な

もの）。結局、無断で都市部に行ってしまう、入管に摘発されて強制帰国されるなどのトラブルになった。

その後、カンボジア人を採用。その理由は、現地の送り出し機関がしっかりしていたことに加え、国内の監理団体も過去の経験からコミュニケーションを密にとるなどの対策を実施しているからである。不満が大きくなる前に、対応を検討するようになった。

また、自社の宣伝のためにクメール語（カンボジアの国語）でSNS（FB）の発信を行った（SNSに詳しい友人が動画を制作）。これにより、職場環境を理解してもらえようになり、採用がうまくいくようになった。

実際の採用時には現地で面接を行い、採用の可否を判断する。必ず家族にも会う。20歳ぐらいの子どもを海外（日本）に連れていくのだから、両親に会って仕事内容や職場環境を説明し、安心してもらいたいという思いがある。

カンボジアの場合、両親も日本で働いた経験

があるという人もいて、日本に対して良いイメージを持ってきているようだ。

人材育成に注力しており、冬場の閑散期には耕作機械の使用、施肥、土づくりなども指導し、農耕機械も使わせている。ただし、農薬は触らせない（危険性を考慮）。現場の作業としては、力仕事と手作業の比率が1対3である。

日本語修得に向けて、日本語能力試験に合格してもらいたいと考え、社長自らが講師になって月2回程度研修を実施している。その後は、先輩実習生が後輩実習生に教えるという形になっている。本気の勉強をしてもらいたいと考え、現地の送り出し機関と監理団体（長崎県青果移出商業協同組合）が共同でZOOMでの研修を行っている（個別カリキュラムを策定。3年間で日本語能力試験N4は殆どが取得し、N3も数人いる）。

カンボジアは、帰国しても農業をするのは難しいとのことである（カンボジアの気候や土地の値段などから）。日本で働いて貯めたお金で他の仕事を始める、土地を買って自宅を建てるという人もいるようだ。当社では、能力のある人には残ってもらって外国人のリーダーとして活躍してもらいたいという考えを持っている。指導役・コア人材として残って欲しい人は能力が高く、レベルの高い仕事に就きたいと考えて勉強している。彼らは取組姿勢が違う。給与も高い水準を目指しており、農業では難しいのだが、特定技能の2号になると、家族滞在もできるので、長く働いてもらえるのではないかと考えている。

給与は母国よりも良い。社宅（一人1室）を用意し、家賃5,000円に加え、水道・光熱費と

して実費を徴求している。寮は徒歩圏内にある。毎朝、社長から挨拶・声かけをしている。職場・居住環境には配慮している。自転車、洗濯機、冷蔵庫など、ニーズには極力対応している。昼食は、寮が近いので、家に帰って自炊しているようだ。

外での作業のため、休憩所としてプレハブではあるが、クーラーや冷蔵庫完備の場所を設けている。実習をしている農場が広く、休憩所までは車で2～3分かかる。実習指導員が、実習生を車で休憩所まで送迎する。

監理団体も熱心で、安心感がある。昔トラブルがあった時にも対応してもらったこともあるが、今は事前にさまざまな説明を実施している。

技能実習生の意識も変わってきており、当社も実習生との付き合い方を改めた。今では実習生を戦力として位置づけ、家族と同じように「いないと困る存在」と考えている。人数を増やすことは考えているが、日本での勤務期間が長くなりすぎると惰性で仕事をするようになり、作業がおろそかになる傾向もある。また、能力の高い人は、日本に留まるにしても、大きな町に出たい、遊びに行きたい、チャレンジしたいという意識が働く。都会で就職すれば、給与体系が違うので手取りは多い。一方、住居費も相応にかかるということをあまり理解していないようだ。

2022年7月中に技能実習1号（3名）が入国予定（取材当時）。2022年7月7日現在、2号が3名、3号が4名、特定技能が5名いる。

1年目から2年目、3年目と変わるたびに、月額5,000円のベースアップをしている。手取り額が上級生の方が多くなるように設定している。

口コミという点では、実習生が帰国してから当社で働いた感想を伝えてくれる。これも、リクルートとしてうまく機能している。

実習生は、作業に慣れると時間短縮ができるが、「早い」と「雑」のバランスが難しい。ただ、早くできる人が増えると、周囲の人達もつられて伸びていく傾向にある。

また、悩みを抱えているような実習生がいる時には、責任者が社長に連絡してくるので、個別に実習生と話をするようにしている。社長の母親が生活主任として対応することもある。

社長は、皆に公平に接することが大切だと認識している。

20年ほど前に、10数名いた技能実習生がカ

ンボジア人を残して全員失踪してしまった。当時は減産して乗り越えた。その時に気づいたのが、家族と思って付き合うことが大切だということである。当時の指導員が今も指導員として当社に残っており、社長と同じ気持ちを持って実習生と接している。

技能実習生を日本人と同様に扱い、説教をするという意識ではなく、理解させるという意識で対応することが大切である。そこで当社では、年1回全員を集めて意見を聞くということをしている。また、それ以外にも、指導員や社長に直接要望を言ってくるというような関係構築が出来ている。

5.4 雲仙しいたけ株式会社

会社の概要：	農業法人（菌床しいたけの栽培、パック詰め、販売）
雇用の背景：	国内で農作業を担う「若い」労働者が採用できない
会社の経営戦略とのリンク：	農業だが一定温度の屋内作業のみ。機械化による効率化も実施しているが、収穫・パック詰めは手作業が残る
人材育成：	特定技能に移行した人は全体会議（日本語で開催）に出席（リーダーとなることを期待）、技能評価試験の準備として社長が研修実施
外国人社員のモチベーション：	給与（自国内よりも厚遇）、職場や居住環境への会社の配慮
監理団体の継続的なフォロー：	監理団体の関与は十分（安心感があり、現在トラブルはない） 過去のトラブルを監理団体も経験しており、体制の改善に協力した経緯がある
口コミなど：	採用基準は「若い」、「熱心」、「意欲がある」、「コミュニケーション能力が高い」、「女性（同性）が多い職場で交流がうまくできる人」

雲仙しいたけ株式会社は農業法人である。作業は屋内で、「しいたけ」という重量の軽いものを取扱っているため、普通の「農業」のイメージよりも製造業の工場内作業に近い。

元々は、伴冷蔵株式会社として、馬鈴薯を保存する事業をしていたが、馬鈴薯の保存が年間を通した事業ではなかったため、先代社長が「冷房の効いた場所でしいたけを栽培」すれば年間を通した事業になると考え、しいたけ栽培を始めた。

従業員は103名（男性45名、女性58名、取材当時）。

2022年7月19日に技能実習1号が5名来日予定で、この5名を除いて、2号11名、3号10名、特定技能5名。実習生を女性に限定しているのは、準備している寮が女性専用のため。

作業場は年間を通じて室温を20度に保っている。しいたけの収穫はデリケートで、パック詰めまで細心の注意が必要である。パック詰めの現場は、ある程度機械化が進んでいるが、しいたけ一つ一つの大きさや形状が違うので、パ

ックに詰めるのは手作業になる。ベルトコンベヤー式なので、作業台の規格に合う体形の人を雇用している。カンボジア人は日本人女性と体格が似ている（小柄である）ため、作業台の規格に合っている。

採用基準は昔から、「若い」、「熱心」、「意欲がある」、「コミュニケーション能力が高い」、「同性の人との交流がうまくできる人」としている。従業員同士が仲良くなることで、お互いに手伝うという風土が生まれる。

給与面では不満は出ていない。技能修得とは別に、実習生には「お金を稼ぐ」という目的もあるようだ。母国に帰ったら、貯めたお金を元手に洋服屋などをやりたいという夢を持っている。会社を起業したいという意識もあるようだ。農家をしたいという声は聞かない。

2022年から、特定技能に移行した人（5名）がいる。リーダーとして活躍してもらいたいという意味を込めて、毎月全員が集まるミーティングに出してもらうことにした。自分たちで仕事を作る、アイデアを出すというような意識を持

ってもらいたいし、他の3号までの人とは違うということアピールしたかった。今は、会議でも発言するまでに至っていないが、慣れれば成長してくれるのではないかと期待している。

育成面では、技能評価試験の勉強として、社長自ら3～4時間かけて研修をしている。

職場や居住環境も、社長が中心に配慮をしている。社長の母（生活主任）が、親身な対応をしている。社長は全員を平等に扱うということを心がけている。生活主任は、特定技能の人が長くいる（3年の実習期間後に残っている人たち）ので、声がかげやすいようだが、それさえも「平等ではない」という意識に結び付くため、皆に均等に声がかげするようにと社長から生活主任に注意喚起している。

生活面は、不満を持たないように、よく話を聞き、出来ることは対応している（例：洗濯機を4台にする、クーラーを全部屋につけるなど）。寮は最大で40名は受け入れられるが現在入居しているのは30名程度である。

また、月二回、委託した自動車で買い物に行くことを許容している。自動車の委託代金は会社負担である。周辺は農地で、商店は遠い。買い物するにも大変なので、この対応に外国人労働者たちは喜んでいる。監理団体である長崎県青果移出商業協同組合高橋事務局長が、買物が不便という外国人労働者の意見を耳にして、当社に助言したことからはまった。

作業内容、社宅整備、待遇面など勘案し、日本人女性の正社員も雇用できるのではないかと、思うほどに充実しているが、若い女性の雇用は難しい。そもそも、近隣に若い女性が居住していないという。

平等を旨としており、人事評価のためのチェック表は無く、点数をつけることはしていない。もちろん、個人差はあるが、実習生の3年の間で大きな差がつくようなことはないと考えている。逆に点数をつけて上下を明確にすることが、実習生の間での軋轢を生むことになる。同様の観点から、特定技能5名は、5名の間で能力の差がないとは言えないが、全員を会議に参加させている。これにより、1～3号の実習生との差があることを明確にするとともに、5名のうち数人でも当社に長く残ることを希望し、実習生のリーダー的存在として力を発揮してもらえれば良いと考えている。

社長が目指しているのは、お互いに助け合いながら、全員で作業を完成させようという一体感の醸成である。そのために、社長自ら現場にて声がかげすることを実施している（おはようの挨拶から始まり、全員に平等に声をかける）。この取組みにより、社員から社長に直接相談がある。具体例としては、扱うしいたけの品種を変える時などに、実習生から「このしいたけは「育成が早い」などという意見が出ることもある」とのことである。

6. おわりに

日本の国内では、修得が容易な業務が多い中小企業や小規模企業において従業員を確保するのは、年々ハードルが高くなっている。人口減少により、労働人口が減り、時間単位で単純作業を担う「パートで働く女性」も正社員になることが増えた。修得が容易な作業とはいっても、速さや正確さは必要とされるため、高齢の働き手では代替できない職場も

ある。反復的な作業が多く、熟練が必要ないため、継続して働いても、賃金単価を上げることは難しい。つまり、終身雇用・定期昇給などを必要としない労働力を確保したい職場もあるということだ。

世界を見渡せば、自国の労働環境よりも日本の方が良いと考える人や、若い人の中には日本が好きで語学力を身につけたいという人もいる。そのような人たちにとって、一時的に日本で働きながら日本語能力をつけ、日本の慣習を知り、日本国内を観光することが出来る職場は魅力的である。そして、そのような働き方が可能なのが、技能実習生である。技能実習生であれば、住居が提供され、給与が保証され、加えて日本人と交流できる場が、会社から提供される。

企業側も、機械化が出来ない反復的な作業を担う若者を、言葉の壁はあるものの、雇用することができる。加えて、外国人の出身国の文化や習慣などを理解する機会を得ることが可能である。

今回、外国人を雇用している企業にインタビューし、かつ、実際に働いている実習生などの話から、「日本人がワーキングホリデーとして海外に滞在して、そこで働きながらその国・地域の文化を学び、地域の人達と交流する」のに似ていると感じた。

ワーキングホリデー制度¹⁴は、国際交流を目的とした政府間協定。現在、日本とワーキングホリデー協定を結んでいるのは韓国、台湾、カナダ、フランス、英国など27か国で、技能実習生として日本に来ているベトナム、

中国、インドネシア、カンボジア、ネパール、ミャンマーなどの国は含まれない。

ただ、文化や一般的な生活様式を理解する機会を相手国・地域の青少年に対して提供するという同制度の趣旨は、実習生の来日目的と重なる部分が大きく、今後、実習生の受け入れにこのような意義を取り込んでいくことも有効ではないだろうか。

また、事例においては、いずれも日本側の監理団体のサポートが大きな役割を果たしていた。修得が容易な作業を担う外国人材と企業・地元をつなぐ役割を担っているのは、送り出し機関、監理団体、地方自治体、人材紹介会社などである。既述の通り、受入企業の対応が第一ではあるが、日本側の監理団体が技能実習生を担当している人の意欲の強さが、成功の可否に繋がっているように感じられた。特に、監理団体の職員が実習生と同じ母国語を話すことが出来る場合には、なおさら、企業と実習生の良い関係を維持できるように監理団体の職員がフォローしていた。

トラブルを未然に防ぐために、常日頃から実習生と接するとともに、そこで吸い上げた情報を企業側と共有し、迅速に対応していることで実習生の満足度が高まっている。これも外国人労働者定着成功の秘訣ではないだろうか。

人手不足に悩む中小企業は、日本人の若い労働力を確保することが難しいと感じている。従って、実習生も戦力として活躍してもらうために、経営者は日本人従業員と分け隔てなく接し、働きやすい職場環境を作る努力をし

14 外務省 ワーキング・ホリデー制度 https://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/visa/working_h.html (2023年4月21日閲覧)

ている。そして、働きやすい職場は実習生の中でも評価が高い。そのような企業は、帰国した実習生の口コミにより、さらに質の良い労働者を引き付ける。次の実習生も比較的優秀な人材であるということは、修得が容易な業務の多い企業にとって、優秀な人材を継続的に確保できるというメリットがある。

第2章では、修得が容易な業務が多い職場で短期間（技能実習生として3年間）働く実習生を継続的に確保することが、長期間働く労働力確保と同じ効果を持っていることから、

実習生の生活面を中心に働きやすい環境を作っている企業について紹介した。実習生にとっても、職場で活用する技能だけではなく、日本企業の経営者の従業員に対する接し方などを経験することも、技能を身につけることと同様に大切なことである。

続く第3章では、実習生の成長につながる指導・育成への取り組みについて深掘りする。事例企業では、実習生に働く動機付けを行い、個々の実習生が特定技能などで日本企業において長く働くための道筋を作っている。

第3章 中小企業における未熟練から中熟練の外国人労働者活用 ：経営者の期待と育成工夫

神戸大学大学院農学研究科 博士課程後期課程 中原寛子

未熟練から中熟練の外国人労働者では、技能修得のニーズ・意欲等の個人差に対応した育成環境整備が求められる。採用後の動機づけ・意欲発揚では、客観的なランク付けで能力・努力を評価し処遇する場合と、能力評価や処遇の反映を行わず協力し合う風土を醸成する場合の2パターンが、いずれも有効である。提案能力のあるリーダーを育てる階層化の取組も効果的である。

1. はじめに

本章では、中小企業における技能実習生や特定技能等の未熟練から中熟練の外国人労働者について、どのように育成し、定着させるかを考える。加えて、育成や定着を考える上で必要になるのは、意欲ある人材の採用や、動機付け等につながる評価・処遇の工夫である。本章でいう未熟練から中熟練とは、高い学歴要件や専門技術を求められる高度人材等を除く、修得が比較的容易な仕事を担う傾向のある技能実習生や特定技能外国人等の外国人労働者をさす。彼らは主に新興国を母国とし、多くが、日本国内で労働力が不足する産業で就労している。高度人材の就く知識集約的な業務に比べれば比較的修得容易で単純な仕事内容が多いとはいえ、次に述べる理由から、こうした外国人労働者についても人材育成の重要性は増している。第一に、企業の発展からみた人材育成の必要性である。中小企業における未熟練から中熟練の外国人労働者の役割は多様化しつつあり、能力開発が欠かせないことがある。良質な

人材確保の面からも育成の取組は重要である。第二に、とくに技能実習生に関しては技能実習制度の目的が国際貢献であることから、制度目的に応じた育成が求められる。近年ではSDGsやディーセント・ワークへの関心の高まりからも、低廉な労働力の使い捨てと見なされないような取組が求められる。第三に、外国人労働者自身が仕事及び実習に求めるニーズも多様化していることを受け、企業側としては個々のニーズに応じられる準備が必要となっている現状がある。これらの理由から、未熟練から中熟練の外国人労働者の育成について考えることは中小企業にとって重要である。

製造業や農業では長らく生産部門の人手不足が深刻な問題となっている。国内の若年層の雇用が難しくなる中、これまで、技能実習制度等を利用し、新興国出身の外国人雇用が進み、生産現場の外国人労働力への依存が強まってきた。しかし、新興国の経済発展による国際賃金格差の縮小と近年の円安のため、外国人の雇用すら困難になってきている。また、長期的にも世界的な高齢化が進み、人材獲得競争の

激化が続くことが見込まれる。良質な人材の獲得のためには、育成の点からみた実習環境の整備が喫緊の課題である。したがって、キャリアアップやそれにつながる能力伸長の機会を与えうる環境を用意することは、意欲ある人材の獲得に重要であるのみならず、採用後の人材育成にも必要と考えられる。

もとより、従業員の能力開発は中小企業の重要課題である。大企業に比べて労働分配率の高い中小企業では、個別の従業員の能力の高低が実績に反映する程度が大きいと考えられる。しかし、中小企業研究センターの調査によると、能力開発について中小企業を見れば、大企業に比べて体系的な人材育成ができていない。こうした企業では、人材育成に割く人的資源の不足、応募者のレベルの低下を感じている。これらは中小企業の人材育成は資金面ではなくヒトの問題であるとした（中小企業研究センター、2012「中小企業の人材育成」¹⁵⁾。同様の声が外国人労働者に関しても聞かれる。国際労働市場での人材獲得に関して日本の競争力が低下する中、意欲ある人材の採用、育成、定着は、中小企業経営の重要課題である。

とくに技能実習生を雇用する場合は、制度面から見ても育成は重要である。技能実習制度を単純労働力の確保に用いることは禁じられている。技能実習制度は新興国への技術移転を目的に掲げており、技能実習生には技能修得が求められ、企業には育成指導等の支援が求められる。早くから先行研究では、現場では「能力伸長の見込めない単純労働」に従事させられるケ

ースの少なくないことが指摘されてきた。これまで報道等で前面に取り上げられてきたのは、主に労働条件の劣悪さであったが、近年では、制度目的である人材育成や技能移転の達成面から制度や実態を問題視する見方が強まっている。SDGs、ディーセント・ワークの観点からも、技能実習生等の外国人に対しても、育成面は今後いっそう重要視されることが予見される。

現実には育成に取り組むにあたっては、技能実習生側のニーズも多様化していることに注意を要する。技能実習生の来日目的に関する研究には宋（2017）、呉（2020）、見館他（2022）等があり、来日目的の多様化が明らかにされている。同様に、個々の技能実習生が持つ技能修得のニーズはそれぞれの家庭事情やキャリアプランによって異なり、意欲・関心にも差があると考えられる。現実には、技能実習生の中には日本語能力や意欲の低い者もおり、企業側の努力のみでは技能修得が難しい場合もある。企業側としては、多様なニーズを持つ技能実習生を受入れるにあたり、意欲の高い者にも低い者にも対応できるような環境整備を進めることが求められる。

以下では、現地調査をもとに、中小企業が生産現場で働く外国人労働者をどのように採用し、育成し、定着させるかに焦点を当てる。続く第2節では、中小企業が外国人労働者に期待する定着や役割を、第3節では外国人側のニーズの多様性にも配慮しながら、意欲ある人材を獲得し定着を高める採用の工夫がどのようなものかを見ていく。第4節では育成に関わる評価

15 中小企業研究センターの調査では育成ができない理由として「人材育成にかかる人的余裕がない」「育成すべき人材が採用できていない」等の回答が「資金不足」を上回ることから、中小企業の人材育成には資金面よりヒトの問題が大きいとした。

制度と処遇を、第5節では技能修得に必要な学習支援、日本語学習、コミュニケーションについて、第6節では外国人労働者のキャリアの希望と経営者側の配慮について見ていく。第7節では、第6節までに挙げた事例をもとに、外国人労働者の育成面から見た受入れについて考察する。

なお、本章で取り上げる事例企業では職場と生活の両面で環境整備を行っているため、第2章で生活面を取り上げた企業を本章で再び扱う場合があるが、本章では、これらの企業に積極的な育成の意図があることから、育成の面からみた実習環境を、主に職場での学習に注目して取り上げることとする。

2. 外国人労働者に対する中小企業のニーズ：定着と期待する役割

2.1 外国人労働者に対する定着の期待

中小企業の経営において、外国人労働者の定着を考えることは重要である。中小企業では技能実習生が実習期間満了を待たず仕事を辞めるケースが散見され、経営上の問題となっている。中小企業は、欠員を穴埋めするための新規採用と訓練コストに加えて、失踪の場合は以降の受入に制限を受けることもあり、外国人労働者の離職にかかるコストとなる。技能実習では数年後の帰国を前提とするため、10年や20年の定着を前提としないものの、「定着」を考えることは中小企業の経営にとって重要である。なお、技能実習制度では、1号で1年間、2号で2年加算の計3年、3号では2年加算の計5年の就労が可能になる。また、2018年に新設され2019年4月から受入れが開始された在留

資格「特定技能1号では追加的に5年間の就労が可能になり、特定技能2号の対象とならない製造業や農業でも技能実習と特定技能を組み合わせることで最長10年の就労が可能となった。

一方で、就労期間のニーズや技能実習生に期待する役割は、企業の業務内容や事情によって違いが見られる。本稿で取り上げる調査企業4社では、外国人労働者に期待する就労期間が3年に満たない企業はなく、3年程度が1社、3年を超える就業の継続を期待する企業が3社あり、期待する役割も多様であった。続いては、定着のニーズや期待する役割について事例をもとに述べる。

2.2 事例：中小企業における外国人労働者に対する定着ニーズ

企業によって、求める年限ごとに定着のニーズは異なる。まず、3年の定着を期待する1社に株式会社カネ久商店がある。同社では定着上の問題は感じていないが、技能実習3号や特定技能では賃金を上げる必要があるため3年を超えての就労は求めている。同社では、3年を単位として循環する労働力の利用を目指している。

続いて、3年を超える就労を期待する3社について述べる。有限会社松山ファームには技能実習3号に移行した者が4名、特定技能への移行が5名おり、農業分野としては高い定着率を示す。しかし、あまり長期になると昇給を求められる等扱いにくい側面も感じており、通算5年程度を適度な長さとして捉えている。新人の指導は会社の負担になっていない。株式会社ベイシ

ンも、3年を超えて5年程度までの就労を想定する。本社工場の従業員数は69名。うち、技能実習生は21名。実習終了後に特定技能となるケースもあるが多くはないという。一方、雲仙しいたけ株式会社では意欲の高い者には5年を超えて就労を続けることを期待している。調査時点においてすでに、同社で実習を終えた5名が特定技能外国人として再雇用されており、農業分野としては定着率が高い。以上のように、それぞれの企業の状況や期待に応じたニーズの違いが見られる。

2.3 事例：中小企業が外国人労働者に期待する役割

定着に関するニーズが異なるように、中小企業内での外国人労働者の役割も、企業によって異なる。繰り返しの多い単純作業から、検品等正確性が求められる作業、一つの農作物の土づくりから播種、収穫に至るまでの広範な作業等企業により様々である。加えて、担当する作業は比較的単純だが、提案やリーダーシップを求める等の役割や、外国人労働者内での階層構造にも異なるパターンが見られ、それぞれの企業が求める作業内容や役割に必要な技能およびその他の能力を育成すべく取り組んでいる。以下では、作業内容と役割のバリエーションを紹介し、企業の業務内容等により異なることを説明する。

ベイシンは、合成樹脂による自動車部品の製造を目的として創業し、現在はプラスチック成形を主業務とする。大手電機メーカーのエアコンの筐体等を製造している。技能実習生の業務は、プラスチック製品の検品や箱詰め等が主で

ある。技能実習生の受け入れは20年程前から行っており、ほとんどが中国河南省の出身である。留学生の採用をしない理由は、留学生の側に、CADを使用する等の専門職や技術職を除いては中小製造業への就職を希望する人がおらず、一般従業員、工場のオペレーターとして採用できないことを挙げる。技能実習生は全て20代から40代の女性で、学歴は高卒である。同社の求める仕事内容は検品等で女性に向いていると捉えているためである。

食品加工を行うカネ久商店では、現在、中国人4人、ベトナム人1人を雇用している。社内では機械での攪拌等ののち熱のとれたものを機械で切り分けて真空包装し、最後に茹でて冷却したものを箱詰めするほか、冷凍品では箱詰めせず台に並べて瞬間冷凍を行う。加工はほぼ機械化されており、外国人労働者が担当するのは真空包装、箱詰め、カットの工程となる。冷蔵庫での業務は発送作業を担当する日本人男性が行う。カネ久商店の仕事量は9月～2月に多く3月～8月に少ないが、月給制を取り、繁忙期の冬は土日休日、夏は水・土・日を休日として、月の手取りは同額としている。基本的に残業はさせていない。

松山ファームは、1980年代から野菜生産を開始した青果卸が、1996年に農業生産を主業務として法人化した。主な生産作物となるレタスは機械化できず、手作業が多い。機械化可能な農業では大資本に劣るため、機械化できず手作業が多いレタスを中小向きとして主作物に選んだ。10月から6月が農繁期となり、7月から9月が農閑期であり仕事が少ない。手作業は植え付け、マルチ張り、収穫等があり、技能実

習生は農業一連の業務を行う。

雲仙しいたけでは、自分たちで仕事を作り、アイデアを出し、日本人と同等に活躍することを期待している。これまでは日本人が主体となっていたが、今後は外国人社員が引っ張ってってくれるといいと語る。

3. 採用の工夫：意欲ある人材の獲得と定着

良質な人材の採用には、外国人労働者のニーズを知ることも重要である。外国人労働者に対して企業が持つニーズが異なる一方で、外国人技能実習生が企業に対して持っている実習のニーズも一様ではないと考えられる。また、来日後に想像と違うことを理由とした離職が起こらないよう、事前の情報提供を充実させることも有効と考えられる。第3節では、インタビュー結果から、意欲ある技能実習生がどのような経緯で来日し、現在の実習環境をどのように評価しているかを一例として紹介する。

3.1 インタビューに見る来日の意図—技能実習生のインタビューから—

調査では、事例企業の一つで働く技能実習生にインタビューを行い、来日の意図や技能実習を選んだ経緯等を聞き取った。ベイシンの技能実習生Jさんは、進路に迷っている時に、日本での実習経験を持つ母の友人から「日本に来たら、人生が変わる」と言われたことがきっかけで日本を選んだ。将来のキャリアプランとして、日系企業等、現在の実習先であるベイシンと類似の環境で働きたいという希望を持っている。日系企業に就職するには日本語能力が有用

であるが、その他具体的に学びたいことはまだ明確でなく、「今の仕事をしっかりやるのが大事だと思っている」と答えた。職場での学びについては、「この一年半で自分はずごく成長したと思う。会社の細かいルールがわかって、中国での仕事では雑だったけど、しっかりやるようになった」。先行研究では、日本で学んだこととして、日本語の他「日本人の仕事のやりかた」と答える技能実習生が多いことが指摘されており、整合的といえる。

ベイシンの技能実習生JMさんが日本を選んだ理由は、学校の先生から勧められたためである。もっと自分の視野を広げたいと思い、来日した。待機中は、監理団体のサポートを受け、毎日日本語を勉強した。オンラインで授業を受け、日本語で日誌を書き、SNSを用いて添削を受けた。

こうした意欲ある人材を採用することが、育成を成功させる上で重要な点の一つとなる。以下では、事例の中小企業が行う採用の工夫について述べる。

3.2 事例：各社の採用工夫

各社は、自社に適した人材の性質を見極めるとともに、技能実習生の母国での評判を高める工夫や、仕事内容等に関する採用前の積極的な情報提供を行い、良質な人材の獲得に努めている。技能実習生等の採用にあたっては、送出地域での評判は人材獲得に影響すると考えられる要因の一つとなっている（中原, 2020）。

雲仙しいたけでは、採用基準は外国人労働力の導入当初から、年齢の若さ、意欲の高さ、コミュニケーション能力の高さ、とくに同性と

の交流のスムーズさに注目して選抜している。従業員間の良好な人間関係が、お互いに仕事を手伝う風土を作ると考えてのことである。

ベイシンで働く技能実習生Jさんは将来のキャリア像として、日系企業への就職を思い描いており、日本式の仕事の方法を意欲的に吸収している。同じくベイシンJMさんは日本語の修得に熱心である。ベイシンにJさんを斡旋した監理団体担当者は、こうした意欲的な人材の獲得について、ベイシンが20年間の受入れを通じて送出し元の河南省では有名企業となったことを要因の一つとして挙げる。ベイシンがブランド化したことで多くの希望者が得られる状況となっている。

松山ファームは、映像資料を用いた採用活動を行い、あらかじめ現実に近い情報を与える工夫をしている。松山ファームは、SNSの活用、写真・動画の活用を行う。Facebookに圃場の写真や動画を掲載し、クメール語で紹介した。すでに来日中の技能実習生に口コミで広げてもらった。面接でも見せると興味を得られた。技能実習生をリクルーターとして活用し、ブローカーを介さず応募できるよう、ネットワークを作っている。採用時は面接のほか、家庭訪問を行う。

こうして意欲の高い人材を採用できた場合にも、技能実習生の意欲を保つ工夫が重要である。以下では、こうした工夫の例として、評価と処遇の扱いを二つのパターンに分けて見ていく。

4. 育成に関わる評価と処遇

4.1 人材育成における評価と処遇の重要性

中小企業研究センター（2012）は、人材育

成の4つの要素として「教育計画」「キャリアパス」「評価基準」「ジョブローテーション」を取り上げ、これらの要素は、従業員規模が小さくなるほど整備されないことを調査から明らかにした。また、「評価項目」を細かく設定している場合、業績向上に結びつく傾向にあること、処遇に大きな差をつけることと入社希望者の増加は関連性が高いことがわかっている。反対に、処遇差が小さい場合は、社内環境等が改善することと関連性が高く、互いに協力し合う風土づくりにつながるとされた。

中小企業研究センターの調査結果から、中小企業では人材育成に必要な要素が整備されていない傾向があることがわかるほか、一般に、農業ではとくにこうした教育訓練や人事評価が未整備であることが課題とされている。そこで、キャリアパスについては第5節で触れることにし、第4節ではフィードバック（成果評価）と平等主義に注目して、企業の工夫や対応を、具体的な取組について具体例を用いて詳細に述べる。以下では、客観的な評価を重視し、成果評価の仕組みを構築しつつある中小企業1社と、評価制度をあえて設けず、平等感による調和を重視する1社の取組を取り上げる。

4.2 事例：客観的な成果評価の重視による生産性向上

調査企業には、評価及び処遇に関して2つのパターンが見られた。ひとつのパターンとして、評価制度を構築し、評価の客観性や労働者の納得感を重視するものがあり、もうひとつのパターンとしては、評価制度を設けず平等感による調和を重視するものである。

前者にあたるベイシンでは、客観的評価に基づく手当を支給する等、評価・育成のシステムが整いつつある。客観的なチェック・ランク付けによる能力評価・努力評価、日本語学習のサポートを取り入れている。日本語能力については、日本語能力試験の合格者に検定級に応じた日本語能力手当を支給する。仕事ぶりについては評価表を用いて点数化し、評価ランクに応じて手当を支給している。とくに実習生評価ランクの導入後には、不良品率が低減したという。

日本語能力手当は合格した日本語能力試験の級に応じて、N3を取得すると500円、N2で1,000円、N1で5,000円が取得後続けて毎月支給される。2022年9月からは、日本語学習に対するさらなるモチベーション向上のため手当を増額し、N3は1,000円、N2は5,000円、N1は10,000円としている。ベイシンとしては、来客時や他の技能実習生との通訳としての貢献を認めている。

実習生評価ランクは2年ほど前に導入された。不良品が出ないように、指示通りの作業が出ているかどうかを評価し、評価のプロセスと結果を技能実習生に公開している。評価者となる日本人社員が技能実習生の普段の仕事ぶりを観察し、2か月毎にランク付けする。ランクはABCDの4段階で、ランクは「実習生評価ランク」(写真①)の得点によって決まる。また、日本語能力は別途手当を与えるためここでは評価しない。評価点の算出は客観的指標と計算方法に基づいて行われる。ベイシンでは、評価の公正化と客観性を高めることを狙いとして、会社独自の「作業観察チェックシート」を活用している(写真②)。これらによる評価が勘案された

実習生評価ランクでは、「評価点」として過去6か月の評価と今期の総和平均を出す。別途、仕事でのミスがあらかじめ定められたルールで点数化され、評価点からミスを減点したものがその期の「総点」となる。95点以上をA、90点以上95点未満をB、85点以上90点未満をC、85点未満をDとランク付けし、Aは10,000円、Bは5,000円、Cは3,000円、Dは0円を支給する。平均して5人程度がAランクに該当する。この手当は技能実習修了時にまとめて支給することとし、3年間プールして修了時に一括して渡す。ベイシンでは、前述した不良品率低下のほか、技能実習生のモチベーションにつながっていると見ている。

日本語能力試験(JLPT)は、国際交流基金が実施する日本語を母語としない人の日本語能力を測定し、認定する日本語試験である。レベルはN1からN5まであり、N1が最も難度が高い。国際交流基金によれば、N3は日常的な場面で使われる日本語をある程度理解することができるレベル、N2は幅広い話題について書かれた新聞や雑誌の記事・解説、平易な評論等、論旨が明快な文章を読んで理解することができるレベルである。N1は、さらに論理的にやや複雑な文章や抽象度の高い文章等を読んで、文章の構成や内容を理解することができるレベルであり、会話やニュース、講義を聞いて理解し要旨を把握する力を想定している。「特定技能1号」の日本語能力要件はN4以上とされており、N1とN2は「高度人材に対するポイント制による出入国管理上の優遇制度」でのポイント付与対象となるほど高い水準である。

4.3 事例：均一処遇・平等感の重視による協力し合う風土の醸成

評価制度の整備によって生産性を上げた中小企業がある一方で、評価による処遇差をつけず、平等感による調和を重視する企業もある。雲仙しいたけでは、こうした能力評価と処遇への反映は行っていない。同社で3年以上の経験を持つベテランである特定技能と技能実習生とは、若干の処遇差と役割の違いはあるものの、同職種内でのランク付けはしていない。能力評価表やチェック項目も設けていない。その理由は、技能実習生を平等に扱おうとするためである。個人差は認めるが、3年間で大きな差は生じないと考え、技能実習生間の軋轢を避けることを優先している。

平等感の重視は、寮の設備のメンテナンスや、役員からの接し方にも配慮する。第2章でも述べられたように、寮のエアコンの故障が一室から報告されたら全ての部屋のエアコンを同時期

に更新し、不公平感を避ける、社長の母親がつきあいの長い特定技能を可愛がる傾向にあると見られれば、他の技能実習生にも同じように接するよう注意する等、細やかな配慮を積み重ねている。社長は「いい方向に取ればいいけど、なかなかね」と語り、良い評価や良い処遇も、従業員間の受け止め方に差があると感じている。

しかし、雲仙しいたけでは、外国人労働者のなかにも階層構造を作りつつあり、特定技能に関しては、会議に出席させ、技能実習生らへの伝達を任せる等して、リーダー役として階層を分けている。また、将来的には特定技能を技能実習法に定められた「実習指導員」にすることも考えている。ただし、ここにも平等の方針はあり、特定技能5名全員を同列に処遇しているほか、実習指導員の任命を検討するにあたっては、日本人従業員の受け止め方にも配慮が必要であるとしている。

写真① 実習生評価ランク

実習生評価ランク

更新 2022/6/24

21.11~12月	95	97	93	98	94	82	86	92	95	92	92	99	98	97	92	96	83	95	88	80	90
22.1~2月	100	100	94	97	95	98	91	93	97	95	100	95	97	95	95	97	97	98			
22.3~4月	97	100	95	97	94	95	93	89	96	95	95	100	96	95	94	98	97	95			
22.5~6月	96		100			95	96		100	97	95			97		98	96				
対象回数	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	1	1	1
対象MAX値	400	300	300	400	300	400	400	300	400	400	400	300	300	400	300	400	400	300	100	100	100
評価値計	383	297	282	392	283	370	366	274	388	379	386	293	291	384	292	385	373	288	88	80	90
評価点	98	99	94	98	94	92	91	91	97	94	96	97	97	96	94	96	93	96	88	80	90
21.11~12 一昨年度 (評価+1)																					
22.1~2																					
22.3~4																					
22.5~6																					
21.11~12 2年度 (評価+1)																					
22.1~2	-3			-3						-3											-3
22.3~4				-3																	
22.5~6																					
21.11~12 3年度 (評価+1)																					
22.1~2																					
22.3~4																					
22.5~6																					
計	-3	0	-6	0	0	0	0	0	-6	-3	0	-9	0	0	0	0	-3	-3	0	0	0
総点	95	99	88	96	94	92	91	91	91	96	88	97	96	94	96	90	93	88	80	80	90
ランク																					
前年度ランク	B	A	C	A	A	B	B	C	B	B	A	C	B	B	B	B	C	B			

* 日本評価力は評価に含まれていません
* 欠勤等の勤怠状況は評価に含まれておりません

95点以上	A
90点以上	B
85点以上	C
84点以下	D

2111	一昨年度	本泳加付B ショート評価(数量し難品)	224	洗出	VEZON IP ショート洗出
2112	洗出	3108 ツールエフレン ショート洗出	224	洗出	2718 ASSY洗出
2117	洗出	3108 LWR CONTROL ARM ショート洗出	225	洗出	3108 ツールエフレン ショート洗出
221	洗出	SP-50A12ジョイント			
221	洗出	3104530001 ケーシング ショート洗出			
221	洗出	3108 ヴァルブアセンブリ ショート洗出			
224	洗出	VEZON IP ショート洗出			
224	洗出	3108 ツールエフレン ショート洗出			

写真② 作業者観察チェックシート

作業者観察チェックシート

判定基準
U 評価値 95%以上
L 94~80
I 79%以下

確認 チェック者

チェック日 年 月 日
作業者
作業製品

総合評価(対象内容のみ) 判定

区分	項目	内容(評価OKの場合○を塗りつぶし 該当なし斜線)	区分集計	区分	項目	内容(評価OKの場合○を塗りつぶし 該当なし斜線)	区分集計	
最終調査 成形日報	製品重量・スプール重量の記入	記載漏れなし	○ 1	成形作業	品質ポイントの理解	全ての品質ポイントを理解している	○ 3	
	部番・品名の記入	現品ラベルとの整合あり	○ 1		作業指導書の理解	作業指導書の内容を理解している	○ 3	
	原料グレード・使用ロットの記入	使用原料との整合あり	○ 1		工程作業手順	作業指導書の指示手順で作業を行っている	○ 3	
	製品重量の記入	規格公差内に収まっている	○ 1		指差し確認の実施	指示通りの確認作業が確認できる	○ 3	
	外観確認チェック	時間毎チェック時間がされている	○ 1		作業時間の確保	各作業に適した作業時間で作業が行なわれている	○ 2	
	取り数・サイクルの記入	成形機との相違なし	○ 1		過去トラブルの理解度	過去トラブルを理解しており作業に反映されている	○ 3	
	機械停止マークの記入	相違なし	○ 1		治具・工具の使用手続	適切な取扱いが行なわれている	○ 2	
	作業時間の記入	時間の区切りが確認できる	○ 1		工具の保管方法	ツールに保管されており、保管状態に危険が無い	○ 2	
	標準準備	品質ポイントの掲示	掲示されており乱雑でない		○ 1	ラベルの保管方法	ツールに保管されており、乱雑ではない	○ 2
		作業指導書の掲示	掲示されており乱雑でない		○ 1	不良品の処理選性	明確な表示がしてあり、品質ラベルを確実にしている	○ 3
荷姿仕様書の掲示		掲示されており乱雑でない	○ 1	不良品のカウント	製品数、目視記入数、MCS打ち込み数が整合している	○ 2		
標準ラベルの掲示		掲示されており乱雑でない	○ 1	捺印の先押し・戻しめ押し	保管ラベルに捺印がされていない	○ 2		
生産担当カードの掲示		掲示されており乱雑でない	○ 1	捺印のズレ・かすれ	枠内のみみ出しがなく印がはっきり認識できる	○ 2		
指差し確認書の転記		作業指導書の指示と相違がない	○ 1	ラベルの先差し	使用ケースのラベルホルダーが空の状態である	○ 2		
標準サンプルの掲示		作業エリアに準備されている	○ 1	キャッチテスト	テスト内容:	○ 3		
異品防止看板の掲示		三点照合が行なえる場所に掲示されている	○ 1	梱包	荷姿仕様書との整合	荷姿仕様書通りの梱包がされている	○ 3	
作業エリア		作業台上の2S	作業に関連するもの以外が無い		○ 1	老朽した箱(ケース)を使用	老朽ケースを使用していない(バレット種内含む)	○ 2
		作業台引き出し内の2S	余分な物が無く2Sされた状態である		○ 1	老朽したラベルホルダーを使用	老朽ラベルホルダーを使用していない	○ 2
	安全ボールの設置	適切な場所に設置している	○ 3		梱包ケースの作り置き	ルール以上の梱包ケースを準備していない	○ 2	
	赤箱(MG箱)の設置	MG品のみが保管されており作業エリア内に設置されている	○ 2	梱包資材の準備	必要以上の資材が準備されていない	○ 2		
	スプール箱の設置	スプールのみ保管されており作業エリア内に設置されている	○ 1					
	作業エリアの3S	整理されており余分な物が置かれていない	○ 1					

21.11.19 評価者の氏名: []
20.12.25 検査員: []
更新 2022/6/24

5. 学習の支援及びコミュニケーションによる育成

調査企業では、社内の勉強会を行う事例が見られるほか、社内での会議参加を通じた外国人労働力の役割意識や能力育成に取り組んでいる。また、勉強会での交流を通じて、個々の外国人労働者の性格や得意分野等を知ろうとする意図を持つ経営者もいる。また、日本語学習は生活面のみならず、技能修得やキャリアアップにも重要である。外国人労働者がこれらの能力を修得するには、研修や独学のほかに、日本人とのコミュニケーションも関わると考えられる。以下では、外国人労働者の育成の視点から、会議参加を通じた職場での育成や勉強会、日本語学習、育成のためのコミュニケーション機会を増やす工夫について紹介する。

5.1 事例：職場での育成、勉強会の実施

雲仙しいたけでは、業務連絡を目的とした月次ミーティング（社長と社員20名余が参加する）に、特定技能生5名を入れている。ここで、特定技能生には「あなたたちはどう思う？」と意見を聞いている。特定技能生らはまだ人前で意見を言えないでいるが、社長から、これまでは日本人社員が担ってきたミーティング等の伝達を、今後は特定技能の5名が後輩との情報共有を担っていくよう指導している。このように、提案発信に不慣れな現場職の外国人従業員を会議に参加させて意見を言う練習をさせる取組は、海外進出日系企業内でも提案能力を育てる工夫として取り組まれており（大内, 2016）、雲仙しいたけでも、提案能力のあるリーダーを育

てる取組が進んでいることが観察された。同社の狙いは、特定技能外国人5名に他の技能実習生とは異なる役割を自覚させることである。一方、他の技能実習生に対しても、特定技能生の役割を含む組織内の階層性を知らしめる意図が含まれる。

雲仙しいたけでは、技能実習試験前の勉強会として、技能実習生10名程度に対して社長が講師を務め、3～4時間の勉強会を社内で行う。技能実習生のノートから、字がきれいだと発見する等、個性や能力を知る契機になる。

5.2 事例：日本語学習への支援

学習のなかでも、日本語学習は日本での生活を円滑に行うためにも必要であるが、熟練の獲得にも有効である。事例企業では、学習の動機づけを狙った日本語手当の設定や、社内での熱心な指導、社外の日本語学習講座の利用推進等により、技能実習生の日本語能力を育成している。また、実習期間中の便益に限らず、企業によっては技能実習生の将来のキャリアアップのためにも、日本語の修得機会を増やすことを重視している。

ベイシンでは、週2回、昼休みを利用して総務課職員が日本語を教える勉強会を開催する。日本語能力試験N3に合格していない場合は週2回、N3取得後は週1回の参加を推奨している。ここには、外国人労働者の日本語レベルを上げることで、技能実習生自身が困りごとを周囲に伝えやすくなる狙いがある。

また、ベイシンでは日誌を書かせて添削指導する。日誌は、A5用紙1枚に、「新しい仕事服」「週末の一日」「トマトを買います」等の題名を

5.3 事例：育成のためのコミュニケーション機会を増やす工夫

日本語学習・文化慣習の修得には、座学のみならず実践的な日本人とのコミュニケーションも効果的であると考えられる。このほか、周囲に受け入れられているという安心感を与えるためにも、技能の修得や業務の円滑化にも、日常的なコミュニケーションは重要である。以下では、事例企業のコミュニケーションに関する工夫について見る。

雲仙しいたけでは、技能実習生の入寮後は毎朝会社に立ち寄ってもらい、社長自らが毎朝30分程度、会社の給与面等処遇を説明し、会社のルール、機械の使い方等を教えている。こうして実習のスタート時から社長との接触機会を増やし、徐々に仕事や環境に慣れた技能実習生は、「このしいたけ取りやすいよ」等社長に直接報告に来ている。

また、雲仙しいたけでは、工作中は持ち場同士の距離があるため会話は少ない。休憩時間には、外国人労働者は社員らと昼食をともにしよく会話する。仕事時間外では社長の母親や女性職員が休日に食事や買い物等の交流をしている。県等外部団体のイベントも活用している。

松山ファームでは、社長が日常的に技能実習生に声かけをしている。また、現場に赴く指導員からの報告に基づき、個別面談を適宜してフォローしている。問題なく見える場合も、年1回は全員の集まる場を設け、社長が直接話を聞いている。休憩時間は和気藹々としている。カンボジア人の男性を入社させたことによって、外国人同士の派閥がなくなり外国人同士が仲良くなったほか、日本人社員とも仲良くなった。

県からの働きかけに応じて、地域の食事会や文化交流へも参加している。

ベイシンでも、現在はコロナで休止しているが、温泉旅行やバーベキュー、工業団地の祭りに連れていく等交流を心掛けている。日本人社員の側では「遠い国から勇気を持って働きに来てくれる。その人達に不自由をさせたくない」という気持ちが強いという。

カネ久商店では、昼食を共にし、日常的に雑談等の会話をしている。この際、日本でしてみたいこと、行ってみたい場所等を本人に聞き、休日に案内している。これまで、ディズニーランド、買い物、着物体験等を行った。帰国時には、毎月の社員旅行用積み立てに、会社が幾分負担して卒業旅行として連れていくほか、送別会、歓迎会、忘年会、旅行等、会社の行事に参加させている。技能実習の修了生らとは実習終了後も連絡を取り合っており、経営者らが上海を訪れる際には修了生が集まるという。

6. 外国人労働者の育成とキャリア

6.1 外国人労働者の将来のキャリアと育成

外国人労働者の育成を考える上で、企業内で生かす能力の開発をどう行うかという視点と、外国人労働者本人の将来にどのように生かされるかという視点がある。雇用者も教育訓練のコストを負うことから、企業にとって前者が重要であるのは言うまでもないが、技能実習の制度目的や企業の社会的責任の面から後者も考慮すべきことがらである。育成環境の整備に向けて、個々の技能実習生の能力を知ることのほか、外国人労働者本人の意欲を高める観点から、現在の実習が将来のキャリアにどのよう

につながるかが重要になってくる。技能実習生がどのようなキャリアプランや将来の希望を持ち、日本での実習に対して抱く期待を知ろうとすることが、技能修得のモチベーションを高める上でも必要と考えられる。

個々のキャリアの希望や計画に企業側が寄り添うことは、技能実習生のように就労期間に制限のある場合には難しく捉えられるかもしれない。しかし、制限された年限内で働く労働者のキャリアアップに関して、企業に問われる社会的責任は重くなりつつある。たとえば、日本人の派遣労働者のキャリア形成に関して、企業側の積極的な関与が求められている。こうした動きとして、2015年の労働者派遣法の改正では、派遣元事業主に派遣労働者のキャリア形成支援を課し、派遣先もキャリア形成支援に必要な情報を提供する努力義務等が定められた（小野2016）。外国人技能実習生のキャリア形成支援に注目すると、事例企業にも、本人の希望を積極的に聞き取り、希望に沿った受入れをしようとする企業が見られた。以下ではそれら事例を紹介する。

6.2 事例：外国人労働者の持つ将来のキャリアへの希望

カネ久商店では、技能実習生本人に対して、将来のキャリアプランや希望を聞き取っている。聴取の方法は公式な面談ではなく、休日に観光案内を兼ねて将来の夢や来日理由等、技能実習生の本音を引き出す努力をしている。帰国後に日本語能力を生かして働くのか、仕事のために再来日する心づもりか等を聞いていく。カネ久商店で働く技能実習生には子を持つ既婚

女性が多く、来日目的では子の教育資金、ローンの返済等が挙げられる。

技能実習生の出身地は広州と西安であるが、広州には日系企業が多いが、西安には技能実習修了者が就職できるような日系企業がない。2016年頃までは広州出身者が多く、日本企業への就職や通訳を目指す技能実習生が見られたが、西安からの出身者が増えた現在では、こうした希望を持つ者は少なくなり、子の教育資金を稼ぐ目的の者が増えたという。

雲仙しいだけでは、技能実習生の来日理由が多くは経済的な動機であることを理解しており、母国での夢があるならば、帰国し、日本で学んだことを母国で活用してくれればと捉えている。母国に帰ったら、貯めたお金を元手に洋服屋等をやりたいという夢を持つ技能実習生もいる。会社を起業したいという意識もあるようだ。

帰国後の働き方として農家を志向する者は少ないという。

松山ファームでは、3年の実習を終えた帰国前には技能実習3号移行、あるいは在留資格特定技能の取得について本人の希望を聞いている。帰国して起業を目指す者や他の仕事を希望する技能実習生もいるが、本人の希望に応じて日本での雇用延長が可能となっている。

6.3 事例：帰国後のキャリアに関する企業側の関心・配慮

実習修了後に帰国を前提とする技能実習では、帰国後のキャリアに関する視点も有用である。こうした視点を、業種の特徴を技能実習生自身よりも熟知する経営者が持つことは、技能

実習生のキャリアにつながる実習を実現する上で役に立つと感られる。

現行の技能実習制度の目的は、技能実習生の母国である新興国への技能移転による国際貢献である。しかし、たとえば農業では母国と実習地との気候等自然条件の差、製造業では企業の持つ機械設備の違い等から、実習で得た専門技能を母国で活用する見通しが悪い場合がある。多くの技能実習生が、長期的には母国への帰国を想定していることから、経営者も、技能実習生の母国でのキャリアについて、日本で得るどういった技術・技能が活用可能であるか予測しつつ実習を進めようとする例がある。

カンボジアを母国とする技能実習生を受入れる松山ファームでは、カンボジアは多雨のため実習で扱う結球レタスの生産に向かないこと、同社では主に施設栽培を行うが、カンボジアの気候は施設栽培に不向きであることを、専門技能の移転の障壁になると考えている。同じく農業でカンボジアからの技能実習生を受入れる雲仙しいたけは、技能実習生の母国であるカンボジアでは菌糸の施設栽培に要する電力が安定供給されないことが、帰国後に農業技術を活かそうとした際の障壁になると考えている。

技能実習終了後のキャリアアップの例として見られる日系企業への就職については、出身地域による差も見られる。中国を母国とする技能実習生を受入れるカネ久商店では、西安出身の技能実習生には日系企業で働きたいという意識はないとされる。西安には日系企業がなく、その他日本語能力を活用する仕事が少ない。西安から来日する技能実習生には既婚者が多く、家族を母国に置いてきている。帰国後は家族と

暮らすため、日系企業への就職につながりにくい。7～8年前までは広州からの受入れが多く、当時の技能実習生は日系企業を希望する者が見られ、帰国後日系企業に就職している。

7. おわりに

以上に見てきたように、技能実習生や特定技能などの未熟練から中熟練の外国人労働者を雇用する事例各社は、それぞれ異なる定着へのニーズを持ち、外国人労働者に期待する役割も異なる。本章では、こうしたニーズを満たすため、企業が育成に取り組む事例を見てきた。限られた事例ではあるが、以下ではケースをもとに考察してみたい。

まず、定着や役割への期待については、3年で循環する労働力利用をする企業(カネ久商店)と、3～5年程度を適度な長さで捉える企業(ベイシン、松山ファーム)、5年を超える長期の就労を期待する企業(雲仙しいたけ)のパターンがあった。このうち、最も長期の就労を期待する雲仙しいたけは、作業内容はしいたけ加工場での箱詰めや包装等、修得が比較的容易な業務が中心である。しかし、同社で3年以上の業務経験を持つ特定技能外国人に対しては会議参加の機会を定期的に与え、提案を期待しており、これら外国人労働者に対する期待は高く、単純労働力利用としての受入れではないといえる。

外国人労働者に求める仕事内容は企業によって異なるが、受入れの仕方も、定着や役割に関する経営者の期待の影響が大きいと捉えられる。

採用については、技能実習生や採用の工夫

を行っている。インタビューから、技能実習生が人生をより良く変化させることを期待して来日し、将来の進路として日系企業への就職を思い描いていることがわかる。そのための学習としては、日本語学習のほか、仕事に専心して日本での仕事の仕方を学び取ろうとする姿が見取れる。また、SNSや動画を用いて実際の仕事内容や環境を伝える努力は、入社後のリアリティ・ショックを防ぎ、離職を減らして定着を促進する意図がある。人材の定着を促すことは、企業側にとっても教育訓練コストの回収期間を伸ばす効果が期待される。

育成については、初めから技能修得や日本語学習に積極的でない、いわゆる出稼ぎ目的の技能実習生に対しても、動機づけをおこない意欲を発揚することは、生産性の向上や社内文化の醸成にも与すると考えられることから、育成環境の整備は企業にとっても望ましいと考えられる。

第4節で見たように、ベイシンと雲仙しいたけでは評価と処遇の方針に対照的な2つのパターンが見られる。表1に示すように、ベイシンでは客観的で公正な評価制度が整備されつつある。ベイシンは従業員数100名未満の中小企業であるが、評価基準の体系化を進めていることがわかった。評価の方法として、「作業員観察チェックシート」を用いた4段階の「実習生評価ランク」を、客観的に説明可能なよう数値

化して決定する。評価結果は技能実習生本人らに開示され、AからDの評価ランクに応じて10,000円から0円の手当が支給される。金銭的なインセンティブのほかにも、仕事に対して詳細なフィードバックを受ける機会がモチベーションにつながっていると考えられる。人事評価の体系化やプロセスと結果の開示が、評価プロセスの客観性や公平性を高めることにつながり、評価制度に対する反発を抑制していることも推測される。このほか、ベイシンでは日本語能力試験の合格レベルに応じた日本語能力手当も支給しており、上位級の合格者を出している。これらの取組の効果として企業が挙げるものに不良率の低減や日本語能力試験の上級レベル合格等があり、正確な業務遂行や生産性向上につながったと見られる。

一方、雲仙しいたけでは、平等で差のない均一な処遇を行う方針が見られた。個別評価のシステムは意識的に持たず、評価や成果に応じた処遇差をつけない。技能実習生間が不公平を感じないように、均一処遇としている。技能実習を終えた修了生は、在留資格特定技能を用いて再雇用し、技能実習生とは異なる役割を与え、提案のできるリーダーとして育成を進めている。技能実習生間の対立がなく、互いに協力し合う職場の風土が醸成されているという。取組の効果は、同社における技能実習生の定着が高いことにも表れている。

表1 育成のための評価と処遇のパターン

事例企業名	株式会社ベイシン	雲仙しいたけ株式会社
業種	プラスチック成形	しいたけの生産、販売
資本金	1,000万円	800万円
従業員数	76名	103名
パターン	客観的で公正な評価制度の整備	平等で差のない均一な処遇
評価の方法	実習生評価ランク（4段階） 作業観察チェックシート 評価結果は開示する	個別評価のシステムは持たない
処遇への反映	実習生評価ランクに基づく手当 日本語能力手当	評価や成果による差をつけない 同一階層内は均一処遇
期待と成果	失敗率低減による業務正確性の向上、生産性向上、日本語能力試験合格	互いに協力し合う風土の醸成 同社の技能実習修了者を特定技能外国人として再雇用し、リーダーとして育成中

以上のように、対照的な2社の取組はそれぞれ、技能実習生の反応を見ながら自社の業務内容に適した方針を取ることで、定着、生産性向上、企業風土の醸成などにつながったと見られる。また、中小企業研究センター（2012）によれば、「評価項目」を細かく設定している場合は業績向上に結びつく傾向にあり、処遇差が小さい場合は、社内環境等が改善することと関連性が高く、互いに協力し合う風土づくりにつながるとした。詳細な評価項目を設定し不良率の低減に成功したベイシンと、処遇差をつけないことで協力し合う風土の醸成に成功している雲仙しいたけの事例の対照性は、中小企業研究センターの研究結果とも整合的である。

忘れてはならないのは、平等性を重視する雲仙しいたけにおいても長期的には処遇差をつけていることである。雲仙しいたけでは、平等性重視の方針に従い、同一階層内、すなわち技能実習生間および特定技能外国人間には差をつ

けないが、同社で技能実習を終えた修了生を特定技能外国人として採用し、技能実習生とは異なる役割を与えている。具体的には、会議参加、意見発信の訓練、提案とリーダーシップの期待等である。ここでは、社内の未熟練から中熟練の外国人労働者の間に職位の階層性が作られつつある。また、キャリアアップのチャンスも平等に与えられる。同社の技能実習生には、実習終了後に本人が希望すれば、再雇用されそれまでより一つ上の仕事を得るという、一種のキャリアパスが提示されているといえる。

なお、定着や育成の成功を評価する上では、二例ともに評価・処遇の工夫以外にも、育成面・生活面での手厚いサポートが提供されていることも影響しており、他社が工夫を取り入れる際には、こうした支援もあわせて実施することが望ましい。

先にあげた会議参加による育成のほか、企業内での勉強会や日本語学習支援、コミュニケー

ション機会を持つこと、本人のキャリア希望や母国の産業条件を知ることなどが、外国人労働者の育成に関する企業の工夫として見られた。

こうした現場の工夫によって、母国と日本との各種条件の違いにより専門技能が直接生かされない場合でも、実習が修了後のキャリアにつながる道筋が見られる。先行研究にも、実習経験を生かした日系企業への就職を、新興国の若者のキャリアアップと捉える見方がある（軍司・堀口、2016）。今回の調査では、自社の業務に必要な技能を修得させるだけでなく、実習期間を通じて帰国後に活用可能な能力を涵養する姿勢が見られた。

技能実習生など外国人労働者の育成は、新興国への技能移転に限定されない。外国人労働者を固定観念で捉え、単なる出稼ぎ目的というステレオタイプに基づいて、本人への十分な確認なく育成は不要であると決めつけることには問題があり、とりわけ技能実習生に対して育成を行わないことは制度目的に反する行為である。しかしながら、制度順守や国際貢献の視点だけでなく、中小企業の経営の視点からも、育成は重要である。ここで取り上げたような、定着、良質な人材の獲得、能力活用、社内文化の醸成等の機会は、育成努力なくしては得られない可能性がある。中小企業の経営にとっても、今後、外国人労働者個々が持つ多様なニーズに応えられるよう実習環境を整備することが求められる。

技能実習生など外国人労働者の育成は、新興国への技能移転に限定されない。外国人労働者を固定観念で捉え、単なる出稼ぎ目的というステレオタイプに基づいて、本人への十分な確認なく育成は不要であると決めつけることには問題があり、とりわけ技能実習生に対して育成を行わないことは制度目的に反する行為である。しかしながら、制度順守や国際貢献の視点だけでなく、中小企業の経営の視点からも、育成は重要である。ここで取り上げたような、定着、良質な人材の獲得、能力活用、社内文化の醸成等の機会は、育成努力なくしては得られない可能性がある。中小企業の経営にとっても、今後、外国人労働者個々が持つ多様なニーズに応えられるよう実習環境を整備することが求められる。

【参考文献】

- 呉丹藝（2020）「外国人技能実習生導入に伴う農家の変容と実習生の来日要因と意識」『法政地理』52 23-43, 法政大学地理学会
- 軍司聖詞・堀口健治（2016）「カンボジア国における日本国への外国人技能実習生送出し」『農村計画学会誌』35, 247-252, 農村計画学会
- 見館好隆、河合晋、竹内治彦（2022）「技能実習生のキャリア形成モデルの提案－阻害要因の解決を視座にしたM-GTA分析を通して－」『ビジネス実務論集』40 (0), 11-22, 日本ビジネス実務学会.
- 中原寛子（2020）「中小製造業における外国人技能実習制度活用の現状と課題－精密加工中小企業の事例をもとに」、『商工金融』70 (11), 36-51, 商工総合研究所
- 小野晶子（2016）「派遣労働者のキャリア形成支援―派遣元に求められる対応を中心に」『日本労働研究雑誌』58 (6), 38-52, 労働政策研究・研修機構.
<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2016/06/pdf/038-052.pdf>
- 大内寛子（2016）「日系企業での産業人材育成」、前田啓一、池部亮編著（2016）『ベトナムの工業化と日本企業』、第6章、106-127、同友館
- 宋弘揚（2017）「中国人技能実習生とホスト社会との接点」『地理科学』72 (1), 19-33, 地理科学学会
- 社団法人中小企業研究センター（2012）「中小企業の人材育成」調査研究報告 No.126
<https://www.chukiken.or.jp/wp-content/uploads/2021/11/126.pdf>

第4章 中小企業の外国人中核社員（事務系）の採用と活用

商工総合研究所 調査研究室長 江口政宏

外国人事務系社員への需要は語学力を基本としつつゼネラリストとしての機能も重要である。高度な日本語能力、職場適応能力、高い問題意識と自己研鑽能力が要求される。日本への留学生と転職希望者が採用の中心となる。社内教育と自己成長促進の両方を通じた育成が望ましい。後者では本人の成長意欲の充足と、経営の直接関与が効果的であろう。

1. はじめに

本章と次章においては、知識・技能・創造性・マネジメント能力等に高度な能力を有し中小企業で事業の中核として活躍する外国人社員についてみていく。こうした中核社員は正社員として企業に在籍する場合が典型的である。在留資格としては高度外国人材が一つの例であるが、技術・人文知識・国際業務ビザの継続的な更新により長期に日本企業に在籍する場合も多いと考えられる。

外国人事務系社員のニーズには外国人だからこそ満たしうる語学力を生かした中小企業の業務国際化への貢献が第一のニーズとして存在する。しかし実際には、基本的な能力の高さを生かして、国際化の枠にとどまらず日本人中核社員と同じ業務分野で創造的に活躍の場を広げる外国人社員もおり、業務推進にとってプラスの効果をもたらしている。中小企業は、外国人社員に高い基礎能力を発揮して日本人社員と同等に業務をこなしてもらうという第二のニーズにも目を向けていくことが期待される。本章ではそのための採用・育成・定着の工夫に

ついて述べる。

2. 外国人事務系社員への需要

2.1 職種

中小企業は外国人社員をどのような職種で活用しているかを確認しておく。留学生の就職に際し、出入国在留管理庁「令和2年における留学生の日本企業等への就職状況について」で職務内容別許可人数（実数対比の割合。複数回答）をみると、翻訳・通訳が34.4%と最も多い。他は海外取引業務13.6%、情報処理・通信技術12.1%、企画事務（マーケティング・リサーチ）10.5%、管理業務10.2%、技術開発8.2%、法人営業8.1%、企画事務（広報・宣伝）7.8%などで、事務系が中心である。語学力を活かした職務が多いなかで職務は分散しており、入社段階から多様な職務への対応が期待されている。A大学によると、中小企業に事務職で就職する留学生はその語学力を生かしつつ、総務、営業、技能実習生等の指導を担当するが多い。事務系社員では情報系を除けば予め高度な専門的知識を求められる職務は少なく、ゼネラリストとしての能力が求められている。

職種への需要を企業への貢献の視点から考えると以下の2つが重要である。第一に高度な日本語能力と母語である外国語能力とを組み合わせることによる企業への貢献への需要が最も基本的なものである。外国語に堪能な社員が相対的に希少と考えられる中小企業においては、外国人社員が海外の制度理解や海外営業等のために翻訳・通訳業務で貢献することが重要であることは論を待たず、そのキャリアのスタート段階で翻訳・通訳業務が重視されていることは当然であろう。

第二に、日本人社員と同等の業務をこなすことで企業に貢献する需要も同様に重要である。大和合金株式会社（以下、大和合金）では、高度な日本語運用能力を評価されて入社し翻訳・通訳業務に携わっていた外国人正社員がその後本人の希望で生産管理業務に転じ、生産管理のシステム化を通じた効率化に貢献した例がある。株式会社木村工業（以下、木村工業）では総務部所属の外国人正社員が外国人技能実習生向け研修における資料の翻訳や、会社と実習生との意思疎通の橋渡し役を務めると同時に同社の総務部門の職務をこなしている。M社では営業職として勤務する外国人正社員が国内法人を担当しており、契約書（日本語）を外国人社員自身が独力で作成している。高度な知的資質を備えた外国人社員に対して業務を「語学屋」に限定せず活躍の場を提供することは有効であろう。もっとも、日本語と外国語両方に堪能な社員は不足しがちで逆に第一の需要への備えが手薄となるとするケースもある（M社）ことから、外国人採用拡大期においては第一の需要と第二の需要のバランスをとることも課題

となる。

2.2 外国人事務系社員に求められる能力

一つは高度な日本語能力を持つことの重要性がある。前述大和合金の事例における新たな職務への展開には、外国人社員の自主的なシステム自動化の知識修得に際し、本人が持ち合わせていた高度な日本語能力の支えがあった。木村工業の例では高度な日本語能力の裏付けがあればこそ総務部業務と技能実習生フォロー業務の掛け持ちが可能となった。M社の営業社員の日本語契約書作成能力涵養には、入社後の本人の研鑽や周囲のフォローがあったにせよ、入社時からの高度な日本語運用能力が前提としてあった。ビジネス日本語の読み書き・会話能力が日本人社員と同等の業務をこなすレベルであることが条件となる。

二つめに職場への適応能力がある。対外環境面では日本で生活しながら仕事を継続的に行うことや日本的雇用慣行への適応であり、対人関係面では職場の上司・同僚の大半を占める日本人社員との間、或いは他の外国人社員との間に良好な関係を構築していくことである。同国人同僚や先輩が社内に居ることが珍しくない技能実習生に比べ、外国人事務系社員は同国人同僚がいる機会に恵まれない場合もあり、適応能力が低いと職場で孤立するリスクが高い。

三つめとして2.1の第二の需要を満たすための仕事への高い問題意識と自己研鑽能力が挙げられよう。

2.3 採用対象となる外国人

採用対象は大まかに分けて日本の高等教育

機関を卒業した留学生、海外大学を卒業した外国人、国内企業就職を希望する転職希望者の3カテゴリとなろう。2.2外国人事務系社員に求められる能力で述べた第一、第二の能力を満たす人材供給源として最も手近なものが日本の高等教育機関を卒業した留学生である。日本では毎年概ね3万人の留学生が日本企業に就職し(第1章図8)、うち2万人は中小企業に就職している¹⁶。

実際、中小企業は日本での生活や企業の雇用慣行を理解している外国人留学生を採用の中心的な対象としてきた。事例ではM社は国内大学留学生を同一大学から年次を分けて複数名、木村工業は専門学校を卒業した留学生を採用し、戦力化している。外国人留学生以外の採用ルートを持つ企業の事例として大和合金がある。同社は自治体国際化協会が行っているJETプログラム¹⁷修了者を採用している。同プログラムの終了者は日本語能力に加え日本への高い関心を持ち、外国語指導助手として地方の教育現場に携わるなど、日本の地域社会における国際交流活動に参加経験を有していることから、企業現場での適応能力は高い。

海外大学を卒業した外国人を事務職として直接採用する場合は、2.2の第一の能力(高度な日本語能力)において国内大学出身者ほど日本語能力を涵養する条件に恵まれていないと考えられ、日本の職場で働く場合不利になる。国内大学卒業生に比べ採用コストの負担¹⁸も大き

く、中小企業が採り得る選択肢としては実現性に乏しく劣後する。海外大学卒業者の採用は海外現地法人での勤務を前提として現地の大学卒業生を対象とする場合や、コミュニケーション手段として英語が重視される情報系¹⁹が中心と考えられる。

日本国内の企業への就職を希望する転職希望者がどの程度存在するかは既存統計からは明らかでないが、厚生労働省「現下の外国人雇用の状況等について²⁰」によると、2020年10月時点で在留資格「専門的・技術的分野」を持つ有効求職者が8,347人、「身分に基づく在留資格²¹」が40,876人である。前者の「技術的分野以外と後者の一部(永住者等のなかには習熟を要する職務を志向する人とそうでない人が混在するとみられる)が該当するとみられる。ストックベースの数値であるが、日本企業での実務経験を有することから、日本の高等教育機関を卒業した留学生とともに事務系社員の供給源と考えられる。

3. 外国人事務系社員の採用

3.1 募集手段と就職情報の提供

中小企業の外国人事務系社員募集方法としては、自社ウェブサイトでの募集、既存従業員からの紹介、教育機関からの紹介、人材紹介・職業紹介機関からの紹介、インターンシップ、合同説明会など多様な手段が用いられ、特定の手法への偏りはみられない²²。これは外国人

16 出入国在留管理庁「令和3年における留学生の日本企業等への就職状況について」表9。

17 The Japan Exchange and Teaching Programの略。外国青年を招致して地方自治体等で任用し、外国語教育の充実と地域の国際交流の推進を図る事業。

18 海外大学向け就職説明会や現地での面接実施等の負担が想定される。

19 海外現地法人での勤務を前提とする場合は次章で言及。情報系は業界特性が強く、本論文では調査対象外とした。

20 ハローワークにおける2020年1～10月の外国人求職者数の推移を追跡調査している。

21 身分に基づく在留資格を持つ外国人学生は留学生に分類されない。

22 パーソル総合研究所(2019)「外国人雇用に関する企業の意識・実態調査」(2019/6調査)。

社員を募集する手段として決定的に有効な手法は存在せず、複数の手段を並行して用いる形が多いことを意味する。このうち自社ウェブサイトでの募集、インターンシップ、合同説明会等は当事者企業のやり方の巧拙が採用の成否に直接影響する。

外国人事務系社員へのヒアリング（アマガラン・オドンゴ氏²³）によると、企業からの情報発信の程度が企業への応募意欲を左右する。同氏によると、企業の募集サイトで外国人の「応募可」と明記されていること、そして希望条件が具体的に記載されていることで応募へのインセンティブが働く。また、留学生限定就職説明会等²⁴の参加企業は「外国人を採用する意思」をシグナリングしていると認識される。留学前の日本語学習と日本での就学期間経過により高い日本語能力を持つと考えられる高等教育卒業見込み学生にとっても、インターネットを通じて企業の募集情報を抽出し就職活動に結び付けることは容易でない²⁵。

一方で、アプローチの手掛かりとなる「外国人を採用する意思」と「採用の条件」が必ずしも明示されていないことは、採用への意思を持つ企業でも外国人就職希望者の情報収集のアンテナに入っていない可能性があることを示している²⁶。A大学によると、外国人留学生には

過去に外国人社員採用実績がある企業を志向する傾向、1人が応募すると他も追随し1つの企業で応募が競合しがちになる傾向があり、留学生の情報収集のアンテナに入る応募対象企業が相対的に少ない状況が見て取れる。

一方、企業の募集態勢をみると、外国人採用は日本人と同枠とする場合が多い²⁷。すなわち日本人の応募者と同条件で選考し優れていると判断すれば外国人を採用するスタンスの企業が大半である。そうしたなか、前出アマガラン・オドンゴ氏のヒアリングからは応募する外国人が留学生等、日本人と同様の日本語運用能力を持つ人材であることを前提に、特別に外国人向けの募集情報提供をしない中小企業が少なくないことが示唆される。また、外国人社員を雇用し今後の採用意欲のある中小企業でも、人数規模の制約もあって、「外国人留学生を毎年のように採用する中小企業はほとんどない」（A大学）こと、「外国人向け面接会の参加企業は毎年半数以上が入れ替わる」（東京外国人雇用サービスセンター）ことが指摘されている。採用がある年でもその人数は年間1～2名程度が多いとみられる²⁸。数年に1度、限られた人数を採用するために自社ウェブサイト外国人応募者専用サイト等を用意することが中小企業にとって現実的な選択肢でないケースは多いと考

23 同氏はモンゴル出身で、日本国内の大学・大学院への留学経験と、国内事業法人2社の勤務経験を有し、うち1社で外国人の日本企業への就職サポート業務従事の経験がある。現在は日本企業のモンゴル駐在員事務所に勤務している。

24 インターンシップを外国人にも開放している場合も同様である。

25 アマガラン・オドンゴ氏によると、留学生の就職関連情報収集に関するサポート姿勢は大学によりまちまちであり、特段のサポートのない大学の在学者は自力での情報収集を余儀なくされる場合が少なくない。

26 東京外国人雇用サービスセンターでは高度外国人材向けに全国のハローワークに登録されている求人票の「資格」「経験」「仕事内容」欄にあるキーワードを利用し、求人情報を検索・提供している。ただ、地方においては外国人雇用サービスセンターの知名度は低く、利用は雇用サービスセンターがある東京、名古屋、大阪、福岡近辺の留学生等が中心になっているのが実状である。

27 日本人学生と同じ枠で募集・採用する企業が80.0%を占める（DISCO（2022）「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する調査」（2021年12月調査））。職業安定法で国籍を指定しての募集が禁じられていることが影響していると考えられる。留学生を想定した求人は「日本語と〇〇語に堪能」等の条件を付す場合が多い。

28 DISCO（2022）「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する調査」（2021年12月調査）によると、外国人社員採用実績企業の1社当りの留学生年間採用実績は1名が58.5%と過半を占め、平均は1.9名である。

えられる。

このように、外国人就職希望者が企業に求める募集のあり方と、採用する中小企業の実際の対応との間には乖離があり、外国人事務社員の中小企業への就職の阻害要因となっている。外国人採用に意欲を持つ企業にとっては、外国人を意識した情報提供をコストが過大にならない形で効果的に行うことが課題となる。

3.2 選考基準

中小企業にとってどのような人材が欲しいかという採用基準のイメージを明確に持つことは重要である。前出アマガラン・オドンゴー氏のヒアリングからは採用条件の明示が外国人にとって応募のインセンティブになることが示された。企業HPや企業説明会等で求められる語学の能力水準や技能、担当職務を示すことは有効である。一方で、外国人社員は多くの日本人社員（場合によっては外国人社員）が上司、同僚、後輩、部下として接することになるため、組織に溶け込むことはきわめて重要である。そのため定性的条件を企業自身の言葉で言語化できるレベルまで応募者に明示できることが望ましい。基準の明確化には一定の試行錯誤の過程は必要で時間はかかるが、採用の軸足が定まり外国人社員を継続的に採用し活用することにプラスの効果を持つ。

大和合金は自社の人材の強みを「素朴さとチームワーク」と位置付けている。同社では高齢者・中年・若年という年齢的な広がりや多国籍のダイバーシティから生じる多様な個性とチームワークの組み合わせにより自社の成果が生じ

ていると考えている。チームワークが機能するためには社員の素直さ・素朴さが根本にあるとし、頑固である・シャイであるといった性格は許容しつつも、素直さ・素朴さを持った人の集まりであることを強く求めている。その意味で選考に際し高い日本語能力は要求するものの、専門知識はそれほど求めない。

日本語能力については、創造的に仕事を行うことや、新しい仕事に挑戦するための基盤となる能力であり、高いに越したことはない。事務系社員の場合、日本国内での事務であるため仕事上のコミュニケーションの相手は主に日本人が想定され、高い日本語能力が求められるのは自明であろう。ただ、就職サポート機関からは概して中小企業側からの日本語能力に対する要求水準が過度に高いことを懸念する声も聞かれる。大和合金のようにJETプログラム経由等採用手段を工夫している企業もあるが、「多くの中小企業は求人の際「日本語能力基準として、日本語能力試験N1レベル²⁹を機械的に適用している」（東京外国人雇用サービスセンター）との指摘がある。実際、2021年の日本国内でのN1レベル合格者数は25,621人である。既に仕事を持っている人が含まれる数字であるうえ2020年日本国内の高等教育を修了した留学生数が68,715人であることを考え合わせると高等教育修了者が普遍的に持ち合わせている資格とは言い難く、これを条件にすることは応募を困難にする。A大学によると、大学生活やゼミ等を通じ日本語コミュニケーション能力を磨いた留学生に対し、受け入れ企業は概ねその仕事ぶり・日本語能力いずれも満足しているとの

29 幅広い場面で使われる日本語を理解することができる段階で、日本語能力試験の最高レベル。同試験の詳細は第3章第4節参照。

ことであり、N1資格者に条件を限定するのは現実的ではない。資格の有無にかかわらず日本語能力は本人を見て判断し、就職後の「伸びしろ」も考慮することが望ましい。

3.3 就職面接会・インターンシップとインフォーマルな採用

中小企業では、募集期間中、採用の専任担当者を配置して個々の就職希望者の訪問を随時受け付けることは人数の制約もあり容易でない。就職説明会を開くのも単独で行うのであれば人数の見積もりが困難なうえ、会場の設営等、ロジの手配にコストがかかる。

従って、中小企業で現実的に可能な手段は就職支援機関や大学等が開催する就職説明会への参加となる。もう一つの手段は、人数と日程を固定して就職希望者を対象に行うインターンシップである。

東京外国人雇用サービスセンターは外国人就職希望者³⁰向けの合同就職説明会を6月、10月、1月の年3回行っている³¹。これとは別に個々の登録企業のニーズに応じ1社単独で行う「ミニ面接会」を随時開催している。「ミニ面接会」では同センター登録者の属性と照らし合わせたマッチングも行い、内定・入社に結びつけている。インターンシップに関しては、大学や専門学校³²の夏休み・春休みの期間の実施を前提に募集を受け付けている。なお、インターン募集企業にも毎年入れ替わりはあるが、就職面接会

に比べ継続して募集する企業の割合が高い。中小企業のインターンシップ期間は概して短期間の設定が多いが³²、同センターでは就職希望者が十分に企業を理解し職場を体験できるよう実施期間を5日間確保することを条件としている。

外国人社員の採用に関しインターンシップ経由を条件としている大和合金もインターンシップ期間を1週間としている。インターンシップの参加者に入社したら行うことになる仕事を予め認識してもらい、納得のうえ入社してもらうことを重視している。

なお、中小企業では外国人社員採用において現役外国人或いは元社員の紹介は公式な募集、就職説明会、インターンシップ等と並び有力な採用手段である。元来中小企業では新卒・中途採用いずれも縁故のようなインフォーマルな紹介の重要性も高い³³。

大和合金は継続して外国人社員を採用しているが、個人の事情で退職した元社員の外国人からの紹介をうけて採用した例があり、その社員は現在も同社で活躍している。同社の例に限らず中小企業では、退職理由が会社に対する不満でない場合、退職後も企業と良好な関係を維持し、帰国後もシンパとして情報提供等で協力している場合が少なくない。高度人材でない場合を含めれば現役社員からの紹介で入社する事例もみられる。このような現役・OB社員は企業に貢献したいと考えており、更に本人・

30 同センターに登録した就職希望者が対象。大学及び専門学校卒業見込み者が中心で既卒の未就職者や就職後短期で退職した者を含む。

31 大規模会場を設営し参加登録者が自由に関心のある企業のブースを訪れる仕組み。6月がメインで11月は未内定者向け、1月は卒業前未内定者を中心に行っている。

32 日本商工会議所・東京商工会議所（2022）「人手不足の状況および 新卒採用・インターンシップの実施状況に関する調査」によると、インターンシップを行う中小企業の実施日数は「1日」27.1%、「2～4日」44.1%、「5日以上」28.7%と4日以内が約7割を占め、東京外国人雇用サービスセンターの求める条件を満たす企業は多くない。

33 中小企業庁（2015）「2015年版中小企業白書」

職場の両方を知っていることで相性が見極められ、人材選定のフィルター機能が期待できる。前述の通り同社はJETプログラム終了者を採用しているが、インフォーマルな紹介という手段を併用することで採用の効果を挙げている³⁴。中小企業では外国人社員と人事担当者や経営陣との距離が大企業の場合よりも近いため、このような手段を持つことは有効であろう。

3.4 大学の留学生就職支援

外国人留学生が日本企業に就職する際に困難を感じる事項として企業の募集情報の収集と絞り込み、就職活動のタイミングの認知、就職試験対策がある（アマガラン・オドンゴ氏）。就職試験対策では筆記試験と面接対策への負担感が大きい。これらを留学生個々が解決することは容易でない。従って、留学生が在籍する大学や専門学校の支援体制が就職活動の成否を大きく左右する。

留学生を一定数抱えその就職に関心のある大学では以下の事例に示すように就職支援に向けたメニューを揃えている。ただ、サポート部署の人数が限られること、サポート部署と接触のない留学生は放置せざるをえないこと、就職活動の「やり方」は指導できても活動そのものを代行できないこと、企業が行うべき手続きには介入できないことからサポートには限界がある。加えて前述の通り、中小企業では毎年継続的に外国人を採用することが稀であることから、大学側が内容を熟知している企業とのマッチングや紹介といった手法を使うことは、中小

企業が主な就職先となる地方圏の大学にとって困難である。

J大学院大学は、大学院生の約3割が留学生で、留学生の勉学、日常生活から就職に至るまできめ細かく面倒を見る体制を構築している。キャリア支援室によるガイダンスのほか、キャリア支援室・指導教員が個別面談による進路指導、エントリーシート・履歴書添削指導、面接シミュレーションを行うなど、指導教員とキャリア支援室両方が留学生の就職活動を支援する体制を整えていることが特徴である。企業への応募手段の提供は学内合同説明会の開催、県内外の求人情報や説明会情報の留学生向け発信、外国人向け求人サイト案内、企業と学生との個別マッチング、学外合同説明会への現地帯同等を行う。リクナビ、マイナビへの登録会を開催し、日本の企業の求人票の見方についてもハローワークを通じ説明している。

A大学も学部学生に対し3年次に個人面談を義務付けたうえで、外国人向け進路・就職ガイダンスでは、日本の就職慣行や在留資格の手続きについて説明している。更にインターンシップ参加希望者のマッチングや、面接練習、エントリーシートの作成サポート等も行っている。希望者には、就職支援課で随時相談を受け付けている。

3.5 採用における企業側の課題

外国人を新たに社員として雇用するにあたり、留学生の場合「在留資格変更許可申請」を行う必要がある³⁵。申請手続きは本人、受入企

34 同社は複数の国内大学とも関係を持っており、教授推薦で採用した人材も活躍している。

35 海外から日本へ呼び寄せる場合には、就労ビザを取得する前に、「在留資格認定証明書交付申請」を行う。この場合申請者が日本にいないので企業が代理人として申請する。

業の担当者、もしくは地方出入国在留管理局長に届け出た弁護士又は行政書士が行う。留学生は手続き面に精通していない場合が多く、基本的には受入企業もしくは行政書士経由となる³⁶。このほか、受入企業には、在留資格変更申請に先立って雇用契約の締結が必要であるほか、外国人労働者の雇入れ・離職の際にはその氏名、在留資格などについてハローワークへの届出が必要である。

このように外国人労働者受入にあたり企業にはかなりの事務負担が生じる。留学生ビザから技術・人文知識・国際業務ビザ等への在留資格の変更の許可率は80～90%程度³⁷で（第1章図8）、内定が確実に入社に結びつくとは言い切れないのが現状である³⁸。従って、内定から入社までの間に、留学生と緊密に連絡をとりつつ、適切なスケジュールリングのもと、正確な申請手続きを行うことが望ましい。この点で中小企業は事務手続きに不慣れで在留許可の変更に手間取るケースがあることが問題となっている。

A大学によると、外国人留学生に内定を出した中小企業が入社時期間近になっても在留許可を変更していないケースが散見され、留学生にとって精神的負担となっている。外国人を継続して採用する企業では自社で事務ノウハウを蓄積し独力で事務手続きを行うことも可能である（大和合金の事例）が³⁹、同大学留学生の就職する中小企業は初めて外国人を採用する場

合が多く、実施へのハードルは低くない。

今回のヒアリングにおいては、外国人社員を初めて採用する企業が自社のネットワークを駆使して採用実績のある企業や公共支援機関経由でノウハウを取得するケースが多くみられた。ただ伝手のない企業もあり、伝手があっても情報が企業固有の事情に合致しない場合や部分的なプロセスの情報に限られる場合もあり得ることから、必ずしも内定から入社までの一連のプロセスを網羅できるとは限らない。このように考えると、企業に在留資格変更や雇用契約書締結等の諸手続きの重要性と事務の実際、行政書士事務所等事務アウトソーシングの選択肢等一連の手続きノウハウをまとめて教えることができるようなワンストップ型のサポート体制が整備されることが望ましい。

4. 外国人事務系社員の育成

外国人事務社員の育成に関しては、中核社員の場合、研修やOJT等プログラム化された社内教育と自己成長促進の両方を通じたものであることが望ましい。同時に、業界用語やビジネス用語を正しく使いこなすこと、発表や説得といった仕事上の口頭意思疎通、さらには日本語の書類・資料作成等、学生の日常の日本語使用シーンから更に進んだ日本語能力が求められることから、採用時に日本語能力が高いと評価される場合でもなお職場での日本語能力向上の機会が重要である。

36 留学生の在籍している大学、専門学校等は制度上在留資格変更手続きに直接関与できない。

37 出入国在留管理庁（2022）「令和3年における留学生の日本企業等への就職状況について」によると、留学生からの就職目的の在留資格許可率2017～2021年の推移は80.3%、83.9%、79.9%、86.9%、90.7%であった。

38 出入国在留管理庁HPでは、日本の大学を卒業した留学生の「技術・人文知識・国際業務」ビザへの変更不許可事例を公表している。そのなかには「技術・人文知識・国際業務」で申請があったにもかかわらず、実際の業務は現場作業で「技術・人文知識・国際業務」の該当性が認められなかったケースが含まれる。

39 なお、東京外国人雇用サービスセンターによると、外国人採用を1回経験した企業であれば、2回目以降は概ね遅滞なく事務手続きを遂行できているとしている。

4.1 社内教育

日本の中小企業の社内教育はOJT、研修、資格取得等の自己啓発が中心で、特にOJTの比重が大きい（商工中金編（2016））。OJTは事務系に関しては外国人社員向けに特別なプログラムを用意していないケースが多い。研修については現業部門を重視する企業で技能実習等の雇用形態の外国人社員のフォローに回るケースがみられる。

M社は営業社員が自ら日本語で契約書を作成できるレベルに到達する過程でOJT以外特別な配慮は施していない。むしろ家族的な雰囲気や人間関係の良さを感じることで職場に溶け込むことが効果を挙げていると考えられる（大和合金）。

研修については日本人社員、外国人社員同一内容の研修を課すことで外国人社員の戦力化が図られる。木村工業は水道工事を専門とする建設業者であるが、本業を理解してもらうため、現場作業の担当者も事務職も一律に建設作業に携わる者に必須の技能を年間延べ299時間の理論・実務両面にわたる体系的な研修により修得させている。日本語で研修を行うため技能実習生を中心に語学面で苦勞する場合もあるが、日本語に堪能な外国人正社員が適宜フォローする。このように外国人社員が経験の浅い外国人社員の語学をフォローできる体制をもつ中小企業は限られよう。ただ本例にみるようにその効果は大きい。

4.2 自己成長へのフォロー

高等教育を経て入社するような外国人留学生は概してキャリアアップ志向が強い。将来自

国で独立開業を図る場合や、そこまで明確でなくても一定期間内に複数の職種経験を積みたい場合がある。入社当初から企画等特定の職種を念頭に置いている場合もある（アマガラン・オドンゴー氏）。

このような外国人社員は旺盛な問題意識と知識吸収欲を持っているため、本人の問題意識や意欲も考慮し、仕事に幅を持たせることで本人の成長意欲を充足させることが効果的である。大和合金の場合、外国人の人事異動は自社の経営上の判断を第一に考える方針であるが、前出2.1に示したように本人の希望を受けて翻訳・通訳担当から品質管理担当に異動を許容する柔軟性を持ち合わせている。この事例では、外国人社員は生産管理プロセスの自動化に関するマクロ作成の技能等を独学で身に付け自動化に結び付けるなど顕著な自発性・積極性を発揮した。

4.3 日本語教育

仕事上の社内・社外との高度な日本語コミュニケーション能力が問題となる外国人事務系社員は、既に基礎的な日本語能力を備えていても現場で苦勞するケースも少なくない。このような場合、社内での日本語アウトプット機会の提供が効果を収めている。

木村工業は現社長が就任後、従業員同士のコミュニケーション機会が乏しかった現状を改めるべく、社内で事務職・施工管理者向けの「理念塾」、全員を対象とした「決起大会」をそれぞれ年2回開催している。技能実習生を含む外国人社員も出席し、グループ討論、個人目標設定と社員全員に向けたその内容発表等を行って

いる。日常業務においても朝礼、小会議を頻繁に開催し、外国人社員にも発言機会を提供するよう配慮している。

有限会社川田製作所は社員が回り持ちで講師となって全員に専門・得意分野を解説する「みんな塾」という研修を行っている。外国人社員も担当し資料作成から口頭発表まで日本語で行うため、日本語能力向上の良い機会となっている。

5. 外国人事務系社員の定着

中小企業は大企業と比較して、外国人雇用に関するノウハウの蓄積が乏しく、定着に向けた方策も手探りとならざるをえない。反面中小企業は従業員と経営者、或いは部署間の距離感が近いこと、意思決定や制度運用に柔軟性があることが大きな特徴である。事例からはこのことを生かした方策が定着に効果的となっている。

5.1 キャリアパスについて

先行調査研究ではキャリアアップ志向の強さから、企業が募集・採用時点でキャリアパスを示すことが重要とされる（戸田（2013））。しかし実際には外国人雇用が初めてもしくは経験年数が少ないといった事情で、中小企業側に長期の明確なイメージが乏しいため、大企業のように先例の蓄積があることは期待できず、職位や昇進基準等を明示するにとどまり、ジョブ志向の強い外国人社員には十分な情報となりえないと考えられる。どのような職種をどのような頻度で経験することが出来るかを事前に示すことができるケースは希少とみられ、事例企業でも

そのようなケースは存在しなかった。このように外国人中核社員が定着する以前の段階で職種を含めたキャリアパスを設定することはその実現可能性の面からも適当でなく、企業が従業員のニーズを考慮する形で人事管理に柔軟性を持たせることが重要であろう。柔軟性を発揮するためには外国人社員が何を考えているかを把握することが必要であり、以下の5.2、5.3が有効となる。

5.2 経営者との直接コミュニケーションの機会と人事制度運用への関与

外国人の定着のために経営陣の関与は以下の点から重要である。一つは外国人社員との距離の近さによってもたらされるモチベーション向上である。今回事例企業では従業員規模100人程度の企業であれば、社長がその雇用形態に関わらず外国人社員の顔と名前、特徴を把握していた。社長が直接会話する機会が多く、仕事ぶりを評価することで外国人社員のモチベーション向上をもたらししていた。事例企業では社長本人が社内研修講師を務める場合や業務外のイベント、レクリエーションに従業員とともに参加する場合も多く、コミュニケーションの活性化に役立っている。また、経営者が「外国人」としてではなく、能力や人間性を評価して信頼して仕事を任せるというスタンスを明示することで外国人社員のモチベーション向上をもたらししている（木村工業の例）。

二つめは人事の柔軟性への関与である。5.1で述べた外国人社員のキャリアアップ志向に制度未整備の状態に対応するためには人事運用の柔軟性が必要であるが、事例企業で回答者

が社長であった企業では、外国人の雇用形態に関わらず、外国人の活用に強い関心を持っており、制度運用にも直接関与していた。

5.3 非公式なコミュニケーションの場の設定

社内旅行、バーベキュー大会など業務外でのイベントは技能実習生・派遣社員等、修得が比較的困難でない業務を担う外国人社員が同僚とのコミュニケーションを図り業務へのモチベーションを高める手段として有効である（第2章、第3章で詳述）。これは高度外国人材にも同様にあてはまる。中小企業では外国人社員と人事担当者・上司との距離が近く、面談等を通じ不満や要望等をくみ上げやすい環境にある。しかし、「外国人社員の場合でも公式な場で意見を言いにくいことはあり、業務外のイベントで本音を聞き出せることがある」（大和合金）ため、非公式なコミュニケーションの場を設けることは有効であろう。

6. おわりに

外国人留学生の日本企業への就職は卒業生の3割程度である。本国への帰国（4分の1）よりも多いものの、日本国内でのその他（就職も進学もしない）が約2割あることを考えると、留学生の日本企業への就職には増える余地がある（第1章図9）。

留学生の採用意欲のある中小企業は相応にあるものの、日本人に比べ就職活動の負担が大きい留学生にとって就職関連情報が十分に提供されているとはいえないことは、留学生が日本企業に就職するにあたりネックの一つとなっている。企業にとって外国人の効果的な採用ルー

トのあり方には再検討が必要である。外国人を意識した説明会やHP等情報発信、インターシップ受入は採用意欲の強いシグナリングになり有効だが、ノウハウ不足や費用対効果の点で数年に1度採用する大多数の中小企業にとってハードルが高い。解決のためには、本稿で紹介した事例にみられる人材イメージの明確化、採用ルート の複線化、職種希望と現実職種の事前マッチング、経営者の関与が重要と考えられる。

もう一つのネックは在留資格の切り替えが成功しない場合が一定数存在することである。外国人採用は募集→選考→内定→在留資格切り替え→入社からなるプロセスであるが、在留資格の切り替えは外部のフォローが得にくい、いわばボトルネックとなっている。手続きの遅れと相俟って留学生の日本企業への就職意欲にマイナスに作用する。

この二つはいずれも企業内部の問題として独力で解決することは容易でない場合があり、外部機関のサポートとの密接な協力が鍵になる。募集から入社に至る一連のプロセスをフォローできるワンストップ型のサポート体制を支援する企業もみられるが、更なる政策的な展開と整備が望まれる。

育成面ではキャリアアップ志向、チャレンジングな仕事への意欲にどう応えていくかが課題となる。事務系社員の場合外国人社員自身の創意工夫を許容することが重要である。このことは人事制度上「定型外」の対応になる場合があり、制度運用における柔軟性を確保すべく、経営者の関与が不可欠である。

定着面ではキャリアパス明示の困難さを人事

運用の柔軟さで補うことが必要で、外国人社員の考えを知る手段として経営者との直接コミュニケーションの機会、非公式なコミュニケーションの場の設定が有効である。

このように育成面、定着面においては経営者の直接関与が重要である。大企業では経営者、

特に社長が直接関与することは極めて困難であり、人事運営も裁量が入り込む余地は乏しくなる。ルール中心となるぶん運用に柔軟性が乏しくなることは否めない。経営者の関与は中小企業だからこそできる「強み」として生かすことが望ましい。

【参考文献】

- 商工組合中央金庫編 岡室博之監修（2016）『中小企業の経済学』同友館
- 中小企業庁（2015）『2015年版中小企業白書』日経印刷
- 戸田淳仁（2013）「どのような外国人が日系企業で働きたいと思うのか」『リクルートワークス研究所 Works Review』8巻 6号 pp.74-85
- 入出国在留管理庁（2021）「技術・人文知識・国際業務」の在留資格の明確化等について」
<https://www.moj.go.jp/isa/content/001343664.pdf>（2023.2.9閲覧）

第5章 中小企業と外国人技術系社員：技術力の向上をめざして

中京大学総合政策学部 教授 弘中史子

外国人技術系社員に関しては、海外の理系大学卒業者採用が着手しやすい。能力が高く勤務を通じ日本語能力が向上するため、技術的な能力重視の採用が望ましい。定着にはOJTによる実践的な訓練の場と多様な部署・業務の体験機会を与えるのがよい。経営幹部・社員には日本で生活と仕事をする外国人社員の状況を理解し配慮をすることが望まれる。

1. はじめに

本章では高度外国人材の中でも、技術系社員として中小企業で活躍する人材についての調査結果を紹介する。

企業において、技術系社員は研究や開発、製造といった活動に携わり、当該企業のイノベーションを促進し、競争力向上に大きく貢献する人材であると考えられる。近年、日本で推進が求められているデジタル化、DX等への対応にも活躍が期待されることから、ニーズが高い存在ということになる。

一方で我が国においては、技術系社員の卵である理工系学位取得者の割合は、他国に比べ低く（文部科学省「諸外国の教育統計 令和4年版」）、第1章で明らかになったように、我が国は理工系人材が不足している状況にある。

つまり技術系社員へのニーズが高まる中で、供給される人材は限定されるということになる。そうなれば、企業間で採用の争奪戦がおき、採用活動に多くの経営資源を割くことが難しい中小企業にとっては不利な状況が続くというこ

とになる。そうした状況下で、外国人技術系社員の雇用は、中小企業にとって有力な選択肢になりうる。

今回の調査では、技術系社員が採用できないことが、企業成長を阻害する可能性があることがわかった。たとえば産業機械を手掛ける中工精機株式会社（以下、中工精機）においては、顧客からの受注の引き合いがあるにもかかわらず、設計者が不足していることからそうしたニーズに応じられない状況であった。同社の立地が都市圏から離れていることも、なかなか技術系社員の応募がない要因につながっていたという。澤川鍛造工業株式会社（以下、澤川鍛造工業）も同様で、顧客から今後売上が拡大すると予告がきているにもかかわらず、当初は人材不足で自社の体制を拡大できない状況であった。また協和工業株式会社（以下、協和工業）においては、周囲に大企業が多く立地しており技術系社員の採用が厳しく、自社が推進したい生産のIoT化等が進められない状況であったという。

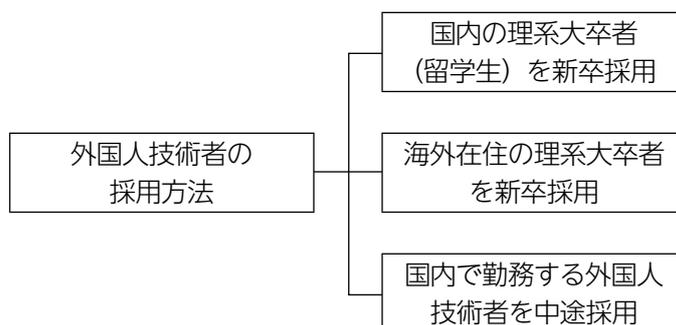
2. 外国人技術系社員の採用

2.1 外国人技術系社員の採用方法

中小企業が外国人技術系社員を採用する方法としては、大きく3つのパターンが考えられる。新卒の採用を想定すると、第一が日本に留

学している理系大卒者を新卒採用すること、第二が海外の理系大卒者を新卒採用することとなる。第三に、中途採用も視野にいれる場合には、日本国内に在住しすでに勤務している理系の大卒者を採用対象とするパターンである。

図1 外国人技術系社員の採用



(出所：筆者作成)

中小企業にとって、利用しやすいのは第二の採用パターンであろう。第一のパターンでは採用市場において、大企業の新卒採用と競合することになるからである。それに対して、第二のパターンのように、海外の理系大卒者を採用すると、採用ターゲットが大きく拡大する。成長著しいASEAN諸国では、理系の大学卒業生が増えている。一方、そうした国々においては、理工系分野の専門知識を大学で修得しても、その専門知識を活用できる就職先がなかなか見つからないというジレンマも存在する。

たとえば協和工業で現在勤務するミャンマー人の外国人技術系社員は、(ミャンマー)国内にとどまっていたら大学で学んだ専門知識が活かさないと感じていたことが、日本での就職に関心を持ったきっかけになっている。母国では

開発や設計を手がける企業がなく、ミャンマーに進出している外資系企業も開発拠点をおいているわけではないからである。そのため、大学で学んだ知識を活かす場として日本での就職を魅力的に感じたという。とりわけ、日本という国に関心を持っている若者が多い国では、日本で働くことがキャリアの選択肢としてクローズアップする可能性は高い。今回の調査でも、幼いころからアニメやゲームを通して日本に興味があったケースが多かった。

第二のパターンの場合、自社に適した人材を選抜したいという場合にも有効である。

日本では理系の大学を雇用したくても、そもそも応募者がいないという中小企業が多くある。とりわけ、前述のように、都市圏に立地する中小企業では、大企業と採用市場で競合する。

一方、郊外に立地している中小企業の場合には、技術系社員に限らずそもそも若い人材の応募が少ないということも考えられる。しかしASEAN諸国では、理系の大学卒業者が豊富に存在するがゆえに、中小企業が外国人活用に目を向けるならば、複数の候補者の中から人材を選抜できるという魅力がある。

協和工業も第二のパターンで採用している。協和工業の社長は、自身がメンバーとなっている一般社団法人モノづくり・人づくり支援協会（略称ESD21）の視察でミャンマーにいったことをきっかけに同国に関心を持った。外国人技術系社員をミャンマーから採用したいと考え、同協会を通じてミャンマー人技術系社員の紹介を受けた。当初は1名の採用予定であったが、現地で面接をしたところ面接者全員が優秀であることに感銘を受け、最終的に3人に内定を出した。

中小企業向けに、海外の理系大学卒業者を紹介する機関も国内で続々と増えつつある。今回調査した株式会社ANCジャパン（以下、ANCジャパン）もそのひとつである。同社のこの事業は、名古屋にある国立大学に留学する学生たちのサポート活動が母体となり誕生している。中部地域の中小企業の成長に貢献したいとの思いから、高度外国人人材、なかでも技術系社員の供給に注力している。同社は、インドネシアのトップレベルの3大学と連携し、そこで寄付講座を開設して日本語教育を行ったのちに、卒業生に日本企業での就職を紹介している。

中工精機では、外国人の技術系社員を探していることを取引のある金融機関に相談したところ、ANCジャパンを紹介された。ANCジャ

パンを通じて数人のインドネシア人技術者と面接し、現在1名を雇用している。

澤川鍛造工業は、厳しい人手不足に悩まされはじめた当初は、技能実習生を雇用することも考えた。しかし技能実習生では日本滞在の期限が限定されているため、自社にもっと長く定着する人材が望ましいと考えた。また、技術的な提案をしてもらって生産現場のレベルも高めたいという思いから技術系社員採用に着手した。これまでに複数の人材紹介会社を利用して外国人技術系社員を雇用しているという。

こうした紹介会社は、単なる紹介だけではなく、会社説明会のセットアップ、面接のサポート、入国までのビザ等の諸手続きもサポートしてくれるのが一般的である。中には入社後の社員・企業双方のサポートもしてくれる企業もある。

もちろん、第一のパターンである日本に留学している理系大卒者を採用することも、国内の学校と密接な関係を構築することで可能である。西島株式会社（以下、西島）は地元にある国立大学と古くから緊密な関係を築いており、その教員の紹介で外国人技術系社員を雇用し定着しているという。

第三の「日本国内に在住する外国人の採用」についても、中小企業に徐々に浸透しつつある。特に定期的に採用をしている企業であれば、応募者の中に外国人がはいることもある。

また、海外に現地拠点を有している場合には、そこから人材を日本に異動させる形も考えられる。たとえば後述するスズキグループ（株式会社フルブリッジ、岐阜製版株式会社を含む）がその例にあたる。

2.2 技術系社員の採用条件

採用の選抜方法は、企業のニーズに応じて様々な方法が考えられる。特に現在は、オンラインでも面接できるようになっている。

中工精機では、第一次の面接を行った後に、「自分がつくりたい機械の設計図を書いてください」という課題を出した。それらを勘案して第二次面接を行い、最終的に内定者を決定した。このような課題を出すことで、専門的な基礎能力を判断できるだけでなく、会社が課題を提示した意図をどれだけ把握できるかという理解力も推察する手がかりになったという。

協和工業では、工学分野の中でも、専攻の異なる技術系社員を組み合わせ、ミャンマーの外国人技術系社員を採用している。電子工学専攻1名、機械工学専攻1名、メカトロニクス専攻1名で、同社のコア技術を支えられるような分野となっている。

高度外国語人材において第5章で扱う事務系人材と異なるのが、採用時の日本語能力をどのように考えるかであろう。ANCジャパンからは、外国人技術系社員採用の際には、日本語能力よりも専門分野の基礎能力を優先して採用するほうが中小企業にとって有益ではないかという示唆があった。

それは次のような背景によると考えられる。第一に日本語能力が優れていて、しかも技術的な専門分野の基礎能力も兼ね備えている人材となると、かなり面接対象者が限られてしまうからである。日本語能力が高い人材が、専門性も高いというわけでない。そもそも、海外から技術系社員を直接雇用するという状況をふまえれば、日本での滞在経験がない外国人に、高い日

本語能力を期待するのは矛盾する。日本語は、世界的にも修得が困難な言語であり、特に非漢字圏出身の話者にはハードルが高い。したがって外国人の技術系社員採用に際して、日本語能力試験などの語学資格を採用条件を優先するのは、そもそも現実的ではないといえる。

技術系社員の場合、営業などで顧客と接する業務と異なり、社外の人とコミュニケーションする機会は限られていると推察される。社内でのコミュニケーションであれば、採用後しばらくは「英語をまじえて会話をする」「翻訳アプリ等を活用して会話する」ということでコミュニケーションは成り立つようである。

第二の理由は、採用段階で日本語能力が十分でなくても、来日後はかなりのスピードで日本語を修得することが期待できるからである。海外の一流大学を出るなど能力の高い人材であるため、学習能力も高く、入社後はめざましいスピードで日本語を修得するという。特に社内で日本人社員との接触が多いと、そのスピードが上がるという。

協和工業の技術系社員のうち1名は、日本語を学習し始めてたった1ヵ月後での来日となった。しかし1年後にはコミュニケーションに支障がなくなったという。3人の外国人技術系社員は、日本語がわからない場合には帰宅後に調べたり、上司に文章をなおしてもらったりするなど、日本語学習にも意欲的だったという。

2.3 外国人技術系社員採用の波及効果

外国人技術系社員を一度採用した企業では、その後も外国人社員の採用が加速するようである。「求人に外国人が応募してくるようになって

た」という事例が、今回の調査で度々見られた。

国内の新卒・転職の紹介・仲介会社・サイトには、日本人だけでなく在住外国人も登録している。会社情報の欄に外国人の採用実績が提示されると、応募する外国人の関心をひきやすい。また採用側も、すでに外国人採用の経験があるため、心理的障壁が低くなるようである。

澤川鍛造工業では海外からベトナム人技術系社員を採用した後に、近隣地域の専門学校を卒業した外国人を新たに事務職として正社員で採用している。現在は、生産現場で実習をしたり、展示会出展に同行したりなどして基礎的な教育をしている段階にあるが、将来的には営業を主に担当してほしいと考えている。

このように外国人の応募者が増加すれば、自社に適した人材をさらに採用しやすくなる。企業側も外国人雇用の経験値が上がり、労働力不足解消にも寄与すると考えられる。

3. 外国人技術系社員の育成と定着

3.1 外国人技術系社員の育成

採用後に、どのように外国人技術系社員を育成するかについて、外国人技術系社員のニーズもふまえて整理しておきたい。

今回の調査では、日本の中小企業への勤務を希望する外国人技術系社員の主目的は、自らのスキルアップが多かった。自らが大学等で学んだ知識を活かし、実務経験を蓄積し、スキルを向上させたいというものである。

このニーズに対応する上で、中小企業は指導計画や指導プログラムを充実させなければならないというわけではない。OJTの教育の中で、外国人技術系社員に少しずつ業務を任せてい

くことがのぞまれる。たとえば設計や開発に携わること、生産現場の設備や検査機器を操作したりプログラムを組んだりする機会をつくるなどである。母国では触れられない機械・設備を操作することや、自分が書いた設計図に対する上司からの指導、助言、顧客からのフィードバックが貴重な勉強の機会になるという。またOJTでの教育が、実践的なスキル向上の機会と考える外国人技術系社員は多い。

澤川鍛造工業の場合、外国人技術系社員は、他の日本人社員と同様に、最初は生産現場でOJTを通じて先輩から業務を学ぶ。技術的な知識があるので、業務の理解が早いという。そして2年目からカイゼン提案などに取り組むようにしているという。

スズキグループに勤務する外国人技術系社員は、「仕事が終わったあとに、上司が自分のやったミスをもとめて再度教えてくれた」「上司はいつもゆっくり話して、わかるまで説明してくれる」といった上司の対応に感謝しており、それによりモチベーションが向上するという。

生産設備を手掛ける中工精機の場合、外国人技術系社員は、入社後は1台の機械を指導担当者とともに設計することからスタートした。そして生産現場に頻繁に足を運ぶことで機械の構造や仕組みを学んでいった。現在では、当該外国人技術系社員が一人で工場の担当者と打ち合わせしたり、外注先からのメールに返答するまでに成長している。また、上司に同行して、顧客を訪問するようになったという。たとえば、顧客の機械設置予定のスペース等を上司と計測することは、顧客の機械の使用環境やニーズを深く理解することに役立つ。最近では、当該外

国人社員が、若手の日本人社員の指導役も担い始めているという。

ANCジャパンによれば、中小企業側が「継続的」に新たな課題に挑戦できる環境を外国人技術系社員に与えられるかどうかは重要であり、これが外国人技術系社員のモチベーション向上と定着につながってくるのだという。

「この企業で学ぶことがなくなってしまった」と外国人技術系社員が感じてしまうと、「これ以上のスキルアップがこの会社では難しい」と、その企業で働く意欲を見失うと考えられる。

外国人社員に権限を移譲したり、裁量を与えたりしている企業であれば、会社や上司が課題を与えなくても、社員が自ら課題を設定することができる。協和工業の外国人技術系社員は、生産現場の機械の改善に自らすすんで取り組み、成果を上げているという。

外国人技術系社員が成長できる環境づくりということで考えると、中小企業らしさも活用できる。中小企業では、業務・部署を兼務することも珍しくない。つまり、幅広い業務が体験できるという大企業と異なる強みを提供できる。今回の調査では、外国人技術系社員がたとえば設計だけでなく、生産技術や品質保証なども担当できることを魅力と感じていることがわかった。

たとえば、インタビューした外国人技術系社員の中には、将来は母国で起業したいと希望する社員もいた。経営者になるためには、技術面だけでなく販売面、経理面など様々なスキルが必要になる。中小企業であれば、様々な業務や部署を担当できる可能性がある。

3.2 外国人技術系社員の定着

(1) 出身国の類型によって異なる定着への配慮

外国人技術系社員の日本の中小企業での定着をめざすにあたっては、まず2つの類型を意識しておくことがのぞましい。

外国人技術系社員の母国が経済発展をとげている最中にある場合には、母国に帰国して働くという選択肢がある。日本で学んだスキルや知識が活かせるからである。その場合、帰国と比較して現在の企業で働く魅力を提供する必要がある。

一方で母国の経済発展が遅い場合、あるいは政情が不安定な場合には、母国で働くという選択肢は限られてくる。自分が日本で修得したスキルが母国で活かさない可能性があるからである。たとえば母国では、そのような専門的な知識を使う仕事がないかもしれない。あるいは十分な設備が整っていないかもしれない。そのような場合、日本で働く外国人技術系社員の選択肢となるのが、日本国内での転職である。つまり国内の他社と比較して魅力的なスキル向上の機会を提供できるかが重要になる。

(2) 外国人技術系社員への理解・配慮

スキル向上の機会と同様に、中小企業が留意すべき点は、外国人を受け入れる際の理解・配慮である。これが充実していることは、定着に大きな役割を果たす。

第一が、企業側の外国人への理解である。海外から文化や習慣、言語の異なる日本にきて生活しながら働くということは、本人にとって大きな負担になる。アメリカ国務省は、英語話

者が学ぶ際の言語の難易度を4つに区分しているが、日本語は最も修得に時間がかかる言語として分類されている (<https://www.state.gov/foreign-language-training/>)。言語が不自由な中で、生活して仕事をする過酷さを、中小企業側は理解する必要がある。

その第一段階として経営幹部の理解が不可欠である。調査では、経営幹部に海外経験があるケースが多かった。たとえば海外に現地法人があったり、輸出を手掛けていたり、自身が留学した経験があるなどである。たとえば西島は、社長自身がドイツで出生し、入社後から現在に至るまで、海外訪問の機会が多いという。中工精機は、役員と後継者が、海外滞在経験を持っており、異国で暮らす外国人技術系社員への配慮にもつながっていると考えられる。スズキグループはベトナムに拠点がある。経営幹部自身が、海外でコミュニケーションに苦労した経験があると、海外で暮らす大変さが理解できる。

中工精機では、雇用した外国人技術系社員がイスラム教徒であることから、役員自らがムスリムに合わせた昼食をつくって提供しているという。同様にイスラム教徒を雇用する西島でも、ムスリムの食生活に沿って昼食の弁当の種類を工夫したり、自社の調理場で提供する料理にも配慮しているという。

経営陣や管理職に海外経験がなくても、大変さを理解しようとする配慮があれば十分であろう。たとえば澤川鍛造工業では、来日した外国人技術系社員が暮らしやすいように、寮を用意するだけでなく、家電・家具なども予め整備していた。

第二段階は、経営幹部の外国人に対する理解を、社内に浸透させていく必要がある。澤川鍛造工業では、外国人技術系社員を受け入れる前に、日本人の全社員に対して、「外国人社員の入社は、自社の業績に大きく貢献すること」「それをふまえて敬意をもってコミュニケーションするように」と伝えていたという。その結果、日本人社員も優しく外国人に接し、丁寧に指導しているという。

今回の調査で、外国人技術系社員が現在の勤務先で働きたい理由として、「社内の日本人社員の態度がありがたい」「日本人社員が声をかけてくれる」「日本人社員が相談にのってくれる」声がめだった。会社の中で「受け入れてもらっている」と感じることは、外国人社員にとって安心材料となる。経営幹部だけでなく、一人ひとりの社員が外国人に配慮することも重要なのである。中工精機の外国人技術系社員は、休日に日本人の若手社員と遠出して遊びに行くことを楽しんでいるという。協和工業の外国人技術系社員は、「(日本人の) 同期社員は、食堂で話すときにみんな自分にもわかるようにゆっくり喋ってくれる」とうれしそうに語っていた。

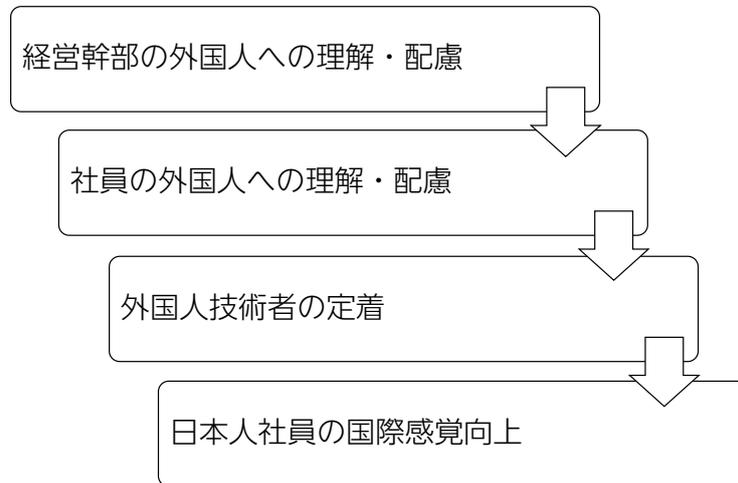
このように社員同士の距離が近いことは、規模の小さな中小企業だからこそ発揮できる強みと考えられる。給与水準や福利厚生では大企業と比較して不利な点があったとしても、このような受け入れ体制の整備でカバーできるのである。また外国人技術系社員と日本人社員とのコミュニケーションが増えれば増えるほど、日本語も上達する。

外国人技術系社員と日本人社員の交流は、

外国人技術系社員のみにもメリットをもたらすのではない。外国人と交流することで、日本人社

員が自らの視野を広げる機会になる。国際化を進めている企業では、特に効果的であろう。

図2 外国人技術系社員への理解・配慮



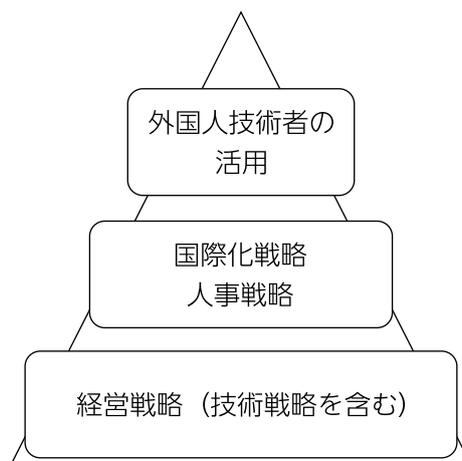
(出所：筆者作成)

4. 企業の戦略と外国人技術系社員

今回の調査からは、外国人技術系社員の採

用は企業の技術戦略はもちろんのこと、人事戦略・国際化戦略と深く関わっていることがうかがえた。

図3 企業の戦略と外国人技術系社員の関係



(出所：筆者作成)

4.1 人事戦略と外国人技術系社員

今回の調査では、外国人を積極的に活用している中小企業にインタビューしているが、その多くは人材を重視し、採用や育成に熱心な企業であった。

まず、新卒採用に意欲的な企業が多い。たとえば澤川鍛造工業では合同説明会に毎年出展している。西島も毎年定期的に新卒を採用している。このように厳しい人手不足の中でもあきらめずに採用活動をおこなっているという意識の高さが、外国人技術系社員採用に着目することにつながっていると考えられる。

第二に、社員育成についても熱心に取り組んでいる企業が多かった。協和工業では、若手社員の育成のために、現場の課題を上司と一緒に解決する活動を長年続けてきた。若手社員や女性社員に対しても普段からチャンスを与えたり、裁量を与えている。それらが、外国人技術系社員に対しても裁量を付与できたことにつながっていると推察される。

澤川鍛造工業では、社長が参加せず部門長のみで毎月行う会議を実施したり、技術的に難しい業務についてもあえて社員に任せるなど、意識的に権限委譲を進めている。またカイゼン提案についても人事評価対象に入れるなどして、外国人だけでなく全社員を対象に組織活性化をすすめている。

前述のように中工精機では、日本人社員に対しても手作りの昼食を定期的に振る舞っており、社員の好き嫌いにも配慮したメニューにしているという。つまり、外国人だけに特別に配慮しているというより、社員全員を大切にしているという状況にある。

以上のように、日本人社員の採用や育成に熱心な土壌がある中小企業であれば、外国人社員の育成や定着も進みやすいと考えられる。

4.2 国際化戦略と外国人技術系社員

今回の調査では、中小企業の国際化志向と外国人技術系社員の雇用も関連していることが浮き彫りになった。

海外での市場開拓をめざしている企業では、外国人技術系社員を採用することで、国際化をさらに推進できる可能性がある。中工精機はすでに海外への輸出を進めているが、将来さらにそれを強化することも視野に入れており、その際には外国人技術系社員も活躍してもらえると考えている。

海外に現地拠点を有している場合には、両拠点の成長を視野に入れて、外国人技術系社員に活躍の場を提供できる。スズキグループでは、ベトナム拠点から一定数の社員が、定期的に日本の本社に異動する。ベトナム拠点で一定のスキルを修得した人材だけが転勤対象となるため、ベトナム拠点の社員のモチベーション向上につながっている。本格的に日本に転勤する前に、研修制度を活用して日本での仕事と生活を体験してもらうこともでき、日本の生活や仕事に向いていることを確認した上で、転勤の候補者としてすることができ、ミスマッチ防止につながっている。

日本への転勤後は、スキルを向上させるような業務が与えられる。日本でしか経験ができないような難易度の高い業務もあれば、日本拠点では一定の仕事量があるため、繰り返し経験して習熟度をあげられるような業務を担当してい

るという。日本本社での勤務中に、日本語もかなり上達する。

転勤期間が終了し現地に復帰した際には、現地拠点のリーダークラスに育っている。日本本社の意図を理解し、日本語を介しながら業務を進められるため、日本本社と現地拠点のコミュニケーションの円滑化に貢献できる。またリーダーとして部下の指導をするため、現地拠点の技術レベルが底上げできる。

日本の本社側も、国内の労働力不足の中で、意欲のある外国人技術系社員を確保できるというメリットがある。また、現地拠点の技術レベルが向上すれば、日本本社ではさらに難易度の高い業務に集中しやすくなる。スズキグループの場合、ベトナム拠点は生産能力を向上させ、日本本社は企画やデザイン力を向上させたいと考えている。

雇用している外国人技術系社員の母国に拠点がなくても、他の海外拠点を活用することも考えられる。協和工業の場合には前述のようにミャンマー人の外国人技術系社員が勤務している。同社はミャンマーには拠点が無いがタイに拠点を有している。外国人技術系社員本人が希望すれば、日本以外にタイ拠点でキャリアを積んでもらうことも可能だと考えている。

5. おわりに

本章では、外国人社員の中でも高度外国人材を扱い、中でも技術系社員に焦点をあてて、調査結果をまとめた。

技術系社員は、中小企業、とりわけ製造業の技術力向上に向けて大きな役割を果たす。我が国全体で理系人材が不足する中で、中小企業が外国人を活用することで、企業成長の契機をつかめる可能性は高い。

そこで、採用・育成・定着という流れに沿って、調査対象の事例を紹介した。特に採用経路や育成においては、技術系社員という職種ならではの工夫が必要になる。例えば採用においては、海外から理系卒の人材を採用する方法がある。また育成においては、様々な技術的課題にチャレンジできる環境が求められる。

また外国人技術系社員の採用・育成・定着は、外国人だけを対象としたものではなく、その会社で働く全社員への人事マネジメントの中に位置づけられる必要がある。さらにいえば、企業戦略の方向性、国際化への志向とも連動させることで、さらに効果があがる。

今回の調査では、時間・予算の制約上、技術系社員についての調査先は製造業が中心であった。しかし情報通信産業や農業といった他業種でも、技術系社員が活躍できる可能性があり、この点についても今後研究調査がのぞまれる。

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、技能実習生の場合に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。

巻末資料 調査先別インタビュー概要一覧

本共同研究では企業21先（訪問時に所属外国人社員にもヒアリングを実施）・団体6先・個人5先（主に高度人材）計32先にインタビューを行い、うち企業19先、団体6先、個人1先、計26先から掲載許可を頂いた。個々のインタビュー内容は第2～第5章の本文で言及されて

いるが、掲載許可の企業・団体25先に関し、以下でその概要を一覧形式で示した。読者の本文理解の一助や、中小企業における外国人活用のヒントになれば幸いである。

インタビューに応じて下さった企業、団体、個人の方には改めてこの場を借りて篤く御礼申し上げます。

調査先別インタビュー概要（個人を除く、五十音順、匿名はアルファベット順）

社名・団体名	所在地	業種	従業員数	資本金	業務内容	外国人活用の特徴
株式会社 ANC ジャパン	愛知県	サービス業	80名 (現地法人含む)	5,625 万円	職業紹介、採用支援、海外人材教育、海外進出コンサルティング	インドネシアに関心のある企業向けのコンサルティング、高度人材・特定技能外国人の紹介を中心に行っている。インドネシア経産省・労働省・在日大使館などの支援を受け、2022年末までに高度人材30人以上、特定技能400人以上を日本企業へ紹介した。 インドネシアで国立ガジャマダ大学・国立インドネシア大学をはじめ、一流大学と提携。大学に日本語講座を開設し、高度な理系分野の知識を持つ大学生に日本語教育を行った上で日本企業に紹介するという独自のシステムを構築している。またインドネシアに現地研修機関を設け、IT・介護分野をはじめとした分野のトレーニングも提供している。 採用を希望する企業に対しては、人材紹介だけでなく、面接セッティングやビザ申請、来日後のサポートも幅広く提供している。
雲仙しいたけ株式会社	長崎県	しいたけ製造、販売業	103名	800 万円	しいたけの育成、パック詰め、販売	技能実習生 を女性限定で受入れ（寮が女性専用のため）。しいたけの収穫はデリケートで、パック詰めまで細心の注意が必要。現場は、ある程度機械化が進んでいるが、パック詰めは手作業。ベルトコンベヤー式なので、作業台の規格に合う体形の人を選別して雇用している。また、手作業・細かな作業なので、女性が適した環境である。 作業内容、社宅整備、待遇面など不満を持たないように、よく話を聞き、出来ることは対応している（例：洗濯機を4台にする、クーラーを全部屋につける、買い物送迎用の運転手付車など）。作業場は年間を通じて室温が20度で快適。 全員を平等に扱うということを心がけているのは、技能実習生の3年の間で大きな差がつくようなことはないため。今後、特定技能の5名には、実習生のリーダー的存在として力を発揮してもらいたいと考えている。
株式会社 カネ久商店	静岡県	水産食料品製造業	40名	1,000 万円	練り製品の製造・販売を行う。なると巻が主力製品で、ちくわぶなどおでん材料、おせち用品も製造	外国人は現在5名在籍。 技能実習生 （中国）が中心で15年前から受入れ。パート採用も1名在籍。なると巻の製造工程のなかで製品をカットするための持ち運びと袋詰めが自動化できず、この工程を割り当てている。仕事の習熟には1ヵ月程度を要するが、帰国する先輩実習生が後輩に教える形で引き継ぎはスムーズに出来ている。仕事の指示はすべて日本語で行い、マニュアルも特に用意していないがコミュニケーションに支障はない。過去の経験から、受入れ対象は既婚女性に限定。採用条件として受け答えがしっかりしていること、手先が器用なことを重視し、創業家の女性幹部が中国で面接し採用を決めている。技能実習終了後の雇用の延長は行っていない。繁忙差により勤務時間の季節の振れは大きいですが、繁忙に関わらず月給は毎月同額としている。外国人実習生と経営幹部や社員との関係は良好で、実習が終了し帰国した元実習生とも良好な関係を維持している。

社名・団体名	所在地	業種	従業員数	資本金	業務内容	外国人活用の特徴
有限会社 川田製作所	神奈川県	金属プレス 製品製造業	20名	900 万円	主に機械産業向けに大ロットから小ロットまでの金属プレス加工需要に対応。多品種小ロット需要が中心	当社は従業員20名であるが、このうち外国人は、 技能実習生 2名、正社員1名、技能実習生から移行した 特定技能 1名が在籍。事業譲渡を受け業務量が増えたことを契機に外国人の活用に踏み切った。外国人正社員はもともとは外国人パート社員の紹介で入社したパート採用であったが、仕事ぶりが真面目で昇格させた。知的障害のある雇用者の指導等で力を発揮し、技能実習生との関係も良好である。技能実習生は2014年から受入れており現在4期目。ベトナム人女性を毎期2名ずつ受入れている。社長が外部から監理団体と現地送出機関を紹介してもらい受入れに至った。技能実習生はプレス加工でも順送りなど高度な部門を担当し、後任に引き継ぐ形が定着している。当社は社員全員が持ち回りで専門・得意分野を解説する「みんな塾」という研修を毎週実施し、外国人社員にとってはパワーポイントや動画資料作成のほか、口頭発表を日本語で行う機会となっている。
株式会社 木村工業	東京都	土木工事業	69名	4,000 万円	水道事業に特化。元請けと施工も実施するワンストップ型の体制を構築し地域密着型の事業を展開	現在 正社員 4名、 技能実習生 4名の計8名の外国人社員が在籍。国籍はベトナム、ネパール、モンゴルで、技能実習生はベトナム人。正社員は総務と作業現場に配置し、うち総務のベトナム人社員は日常の総務業務をこなすほか、技能実習生の職場における日常コミュニケーションのサポートも行っている。建設業界の現場技能修得は先輩社員のやり方を「見て覚える」形が中心であるなか、当社は年間延べ299時間におたる精緻な研修プログラムを用意し、事務系社員や外国人社員を含めた全員に受講させ、体系的な技能の早期獲得と事故リスク低減に効果を発揮している。研修は全て日本語で行われるため技能実習生の負担は大きいがベトナム人総務部員の翻訳作業やフォローによって研修内容消化が可能となっている。社内での日本語教育に関しては、社内のコミュニケーション不足を補うべく社長が定着化させた各種の小会議や全体研修の場で外国人社員にも発言の場を豊富に提供している。
協和工業 株式会社	愛知県	製造業	135名	1,200 万円	ユニバーサルジョイント、自動車用のステアリングジョイントの開発・製造・販売	当社は多くの製造業が立地する地域に本社を構えていたことから採用競争が厳しく、これまで大卒系人材がなかなか採用できない状況にあった。 2018年に、当社がメンバーとして所属する一般社団法人持続可能なモノづくり・人づくり支援協会（略称ESD21）の活動の中でミャンマーを訪問する機会があり、同国での技術者採用を検討するようになった。 最終的に3人のミャンマーの 技術者 を採用し、来日後は工場での現場実習を経て、それぞれの強み・専門分野に合わせて配属している。 これらのミャンマー人技術者は、会社のDX化において重要な役割を果たし、製品のリードタイム短縮にも大きく貢献している。
澤川鍛造工業 株式会社	富山県	機械加工	42名	1,000 万円	建設機械や自動車など幅広い業界に向けて、旋盤加工やマシニングセンターで精密な機械加工品を供給	外国人社員に、自社で長く働いて成長して欲しいという考えに基づき、在留期限に制約のある技能実習生ではなく 技術系正社員 の雇用を継続している。紹介機関を通じて、ベトナムの理系大卒者を採用し、福利厚生として家電製品も配備した寮を準備し、生活環境を整えている。日本人社員と同様、1年目は生産現場で先輩社員のOJTにて業務内容を覚える。外国人の採用前に、日本人社員に対して自社の成長のために外国人技術系社員が不可欠な役割を果たすことを説明していた為、日本人社員も丁寧に指導している。2年目以降は、エンジニアとしての知見を生かして、改善提案等に取り組んでいる。近隣の専門学校を卒業した6カ国語を解すバングラデシュ人も採用し、将来の営業担当者としての育成を考えている。

社名・団体名	所在地	業種	従業員数	資本金	業務内容	外国人活用の特徴
塩谷建設株式会社	富山県	建設業	191名	1億円	建築をはじめ、土木・不動産、緑化、ウォータージェットなど幅広く企画・提案・施工	社長は、社外での交流で見聞を広げる中で海外に目をむけるようになった。会社で社会貢献として手がけている柔道の選手育成においても、地域の子供達のために海外から選手を招聘するなどして国際感覚を磨いていった。その後、自社の事業においても 技能実習生 を迎え入れることになり、ベトナム・インドネシア・ミャンマーから採用した。さらに高度人材の採用も開始し、知人の台湾人を社員として迎えたほか、経済産業省の国際化支援インターンシップ事業を通してベトナム人をインターンシップ終了後に採用した。外国人社員雇用により日本人社員の国際意識の向上も狙っている。同社は社員育成に力を入れており、外国人社員も日本人社員と同様に研修を受講するほか、技能実習生も含めて経営説明会に参加させ意識向上につとめている。
静岡県経友会事業協同組合	静岡県	監理団体	6名(組合員数524社)	—	中小企業への技能実習生受入れ及び実習実施に関する支援・監査・指導(主に中国、インドネシア)	1993年に静岡県中小企業経友会として設立。中小零細企業への外国人材受入を扱う。1996年に中国からの研修生を受入開始した。送出機関は中国人の海外駐在員のネットワークを活用して選定している。近年では中国での募集では組合員の要望する人数が満たせなくなってきたことから、2021年にインドネシアからの受入を開始した。派遣人数は最大では600名であったが現在は261人となっている。特定技能外国人の支援機関ともなっており、現在24人を受入れている。零細企業では制度上求められる書類作成が困難となるため支援に力を入れる。実習生に対しては、組合職員の半数が中国人であるため中国人技能実習生は母国語でのサポートが受けられる。入国後研修では語学修得に力を入れており、日本語の添削指導も充実している。多数の修了生がN1を取得しており、研修センターに賞状を掲示して訓練中の実習生の目に入るようにしている。
静岡県日中経済協同組合	静岡県	監理団体、輸出入業務代行、経営指導等	7名(組合員数43社)	584万円	技能実習生受入れ及び実習実施に関する支援・監査・指導(主に中国、ベトナム)	1989年設立。組合員の外国人技能実習生受入れに係る監理団体として、コロナ以前は年160名程度、現在は年80名程度の受入れおよび監理にあたる。併設する日中友好協議会(兼務者が多く密接な連携が行える)とあわせて、中国語堪能な職員が計5名いることから、中国人技能実習生に対しては通訳を介さず母国語で対応できる。中国人・ベトナム人ともに実習生が直接相談しやすいようWeChatやFacebook等SNSを利用した連絡体制を設けている。SNSの利用は母語での情報共有にも役立っている。このほか技能実習生の支援として、県の無料語学講習会の利用、春節の祝賀会・市長への表敬訪問等を通じて語学修得や地域との交流を促している。また、実習修了時には監理団体として推薦状を発行し、浙江省と連携して中国に進出した静岡県企業に優秀な修了生を紹介するなどの取組もある。
スズキグループ(グループとして株式会社フルブリッジ、岐阜製版株式会社を含む)	豊橋市・名古屋市中区・大阪市・岐阜市	製版・印刷・動画配信業	110名(スズキグループ全体)	1億3,750万円(スズキグループ全体)	DPTの企画・制作を中心に、最近では動画制作やLEDレンタルなど幅広く展開	2017年にベトナムに現地拠点を開設し、日本とベトナムの協業体制で高度なDTP・制作・デザインを顧客に提供している。現在はベトナム 拠点の社員 が毎年10名程度、研修や転勤で来日して活躍している(研修6名、転勤4名)。ベトナム拠点である程度経験と技術を積んだ人材が来日して、日本で難易度の高い業務に取り組むことで技術力を向上させるとともに、日本語能力が向上し、日本での商習慣・日本文化も学ぶ。転勤期間が終了し、ベトナム拠点に戻ったときにはリーダー等に昇進するとともに、日本とベトナム拠点の橋渡しができるようになっている。ベトナム人を研修・転勤で活用することで、ベトナム拠点の技術力が向上するだけでなく、日本拠点多くのニーズに対応できるとともに、より高度な業務に取り組める体制につながっている。

社名・団体名	所在地	業種	従業員数	資本金	業務内容	外国人活用の特徴
中工精機株式会社	岐阜県	製造業	26名	2,800万円	産業用機械の開発・製造・販売、機械部品製造	人手不足の中で顧客からの受注が増えても、都市圏から離れて立地していることもあり、なかなか技術者の採用ができない状況にあった。 取引のある金融機関に相談したところ、ANCジャパンを紹介され、インドネシア人の技術者を採用した。 外国人技術者は入社後、指導担当の上司からOJTにより設計を学ぶとともに、生産現場で生産プロセスを学びながら、機械の構造や仕組みに関する理解を深めていった。 会社として、生活面の支援も熱心に行っている。住居や家具等の手配をはじめ、宗教に配慮した昼食の提供を行っている。経営幹部の自宅に招いたり、日本人の若手社員と交流を進めるなどして、外国人が社内に馴染みやすいような環境を構築している。
東京外国人雇用サービスセンター	東京都	留学生及び高度外国人材を対象とした就労支援（厚生労働省の機関）	—	—	外国人留学生や専門的・技術的分野の在留資格を所持して仕事を探している外国人の就労支援	(就労支援機関からみた外国人就職の現状と問題点) 合同の就職面接会を年3回、インターンシップの斡旋を年2回、及び個社のミニ面接会を随時、センターへの登録企業及び登録外国人対象に実施。就職面接会は企業の入替わりが多く、インターンシップは比較的固定している。当センターでは在留資格アドバイザーを配置して求職者・求人者双方から相談を受け付けているが、制度上事務の代行はできずフォローには限度がある。また、日本人と横一線の採用試験で外国人応募者の負担が大きいこと、条件面で日本語能力試験のN1資格に拘り優秀な人材の採用機会を逸していることが挙げられる。外国人側の問題として、指定した採用条件対象以外への応募が多くミスマッチが発生しやすいこと、当センターのような支援機関の存在を知らず企業情報の収集で苦勞する外国人が地方を中心に多いことがある。
長崎県青果移出商業協同組合	長崎県	事業協同組合	組合専従3名(組合員数21社)	出資金315万円	外国人技能実習生共同受入事業、特定技能外国人支援事業、共同購買、団体協約、福利厚生事業 他	組合事業の一環として外国人技能実習生共同受入における監理団体業務を実施している。 農業事業者の労働者不足に対応するため、20年以上前、外国人研修生の頃から外国人労働者の受入に関与。当組合は、農業に限定して対応（主に技能実習生）。近年、外国人技能実習生はカンボジア人が増えた。彼らは「適度に仕事をして、適度に遊ぶ」という意識で来日している。監理団体側も雇用条件書を提示し、丁寧に説明しているため、(過去にあったような金銭面の)トラブルは減少。 組合員には、業務する人の構成・バランスを考えるように指導(日本人7:外国人3の割合を推奨)。理由は、日本人の責任感を外国人にも修得してもらいたいため。また、受け入れる農業事業者に対しては、日本人に対するのと同じように接するよう指導している。 外国人技能実習生等の交流の場として当組合は「(公財)長崎県国際交流協会」に賛助会員として加入し、協会の行事に参加。地域外国人支援団体「島原半島国際交流クラブ」とも交流を持っている。外国人技能実習生等を貸切バスで協会等の行事に参加企画等もしている。
西島株式会社	愛知県	工作機械製造・販売業	140名	6,000万円	自動車関連の専用機を中心に、設計・加工・組み立て・ソフトウェアまで社内内製	当社では技術力向上のために、日本・海外の大学と関係を築き共同開発などを行ってきた。また社員の採用・育成にも力を入れており、毎年新卒採用を行っている。そのような経緯から、採用者の中には外国人も含まれる。同社では工作機械に装備するソフトウェアからスケジューリングソフト、受発注ソフトまで内製している。システム開発等を担当しているインドネシア人の技術系社員1名は同国の国立理工系大学出身者である。また、現在はアメリカ人と結婚してアメリカからテレワークをしている外国人社員もいる。採用・人材育成においては、日本人・外国人といった国籍、文系・理系といった専門分野、性別等に関係なく業務が担当でき、若手に裁量を与えており、モチベーションの向上につながっている。

社名・団体名	所在地	業種	従業員数	資本金	業務内容	外国人活用の特徴
有限会社 原田左官 工業所	東京都	左官業	51名	4,800 万円	左官工事、 タイル貼り 工事、防水 工事、れん が・ブロッ ク工事業	南アフリカ出身の女性を左官施工管理として採用。母国の大学で建築を専攻し、その後日本の大学でも建築を学ぶ。日本語でのコミュニケーションに問題なし。同期入社社員と一緒に研修を受け、職人として成長。現在は建築の知識を活かし、左官のデザイン・見本作成・品質管理に従事。将来の夢は、母国南アフリカの土壁のデザインを日本の左官に活かすことと、日本の左官仕上げを世界に広めること。 当社は、職人が現場での作業に出る前に、実務に即した研修を実施し、ある程度の技能を身につける。現場作業に臆することなく取り組めるまでに育成することで、現場の上司や先輩との間の壁をなくし、従来の徒弟制度のような若者にとっては働きづらいつと感ずる環境を風通しの良い職場に改善している。したがって、同業他社比、人手不足感は低い。日本人女性の左官職人も活躍している。今後は、社内に多様性を持たせるという目的で、(知人の紹介もあり) ミャンマー人技能実習生(2名)の雇用を開始。
フォースバ レー・コンシ ェル ジュ株式会 社	東京都	外国人材採 用支援業	50名	1億円	外国人材採 用支援／育 成事業、人 材データベ ースを駆使 したグロー バルマーケ ティングリ サーチ等	「世界中から、人材不足が深刻な日本へ優秀な人材を迎え入れ、ビジネスの力で世界中の社会問題の解決に貢献すること」を目標に、海外から直接日本で働きたいと考えている人を日本の企業に紹介している。現在、136カ国、累計約30万人の高度人材が登録し、日本の大手グローバル企業、IT企業を中心に約1,000社との取引実績あり。 外国人が日本企業に就職するにあたり、外国人が困難と感じるのは「手続き」と「企業文化」。手続き面としては、ビザの取得、住居の確保(外国人は賃貸しづらい)がある。企業文化としては、日本的な慣行。 業務内容や賃金は当然であるが、それ以外の困りごとにも対応することで、海外人材の登録数を伸ばしている。 また、2019年からは「特定技能」分野にも進出。日本の慢性的な労働人口不足解消に向け、省庁・地方自治体からも事業を受託。官公庁とも連携して新興国の若手人材の就職支援を実施。
藤沢鋼板 株式会社	千葉県	鋼帯(コイル) 流通加工業	32名 (外国人 労働者 は派遣 のため 含まず)	4,800 万円	鉄鋼メーカー で製造された 鋼帯(コイル) を加工。 JFEスチール、 日産自動 車などの 指定コイル センター	2017年以降派遣会社経由で外国人を雇用(直接雇用の外国人はいない。直接雇用は手続きが煩雑で、中小企業では対応が難しいため)。現在は20代から30代の男性2名が働いている。作業内容は鉄製品を紙で梱包するというもの。単純作業なので、安全教育についての研修を行った後、当日から就労可能。勤続年数はおおよそ2-3年程度。現在働いているネパール人は5年程度になる。この日本語が比較的堪能なネパール人が間に入って通訳の役割も果たしている。 当社の従業員は平均年齢が37歳で、現場にいるのは20-30代。派遣されてくる人たちと同年代で、分け隔てなく接しており、距離感が近い。日本語も会話の中で覚えていくようだ。
株式会社 ベイシン	静岡県	プラスチック 成形業	76名	1,000 万円	プラスチック 成形を主 業務とし、 自動車部品、 大手電機メ ーカーのエ アコンの筐 体等を製造	1964年設立。外国人雇用は20年前から中国河南省より受入れを続けている。現在外国人従業員は21名(技能実習3号3名を含む)おり、主な担当業務は検品や箱詰めである。家電や車のモデルチェンジのスピードは速く、近年ではモジュール化によってサイクルはさらに短くなっている。こうした中、日本人社員にプラスチック成形技能士などの資格を積極的に取らせるほか、外国人従業員にも評価制度を設けて能力評価と処遇反映による能力開発を手がけている。技能実習生の育成に関しては、総務課職員による週2回の日本語指導、日本語能力試験合格に対するレベル別の語学手当を設けて学習意欲を促進するほか、チェックシート等を用いた仕事ぶりの体系的な評価による手当を2年前に新設した。社内ではこの新制度が不良品率の低下につながったと見ている。

社名・団体名	所在地	業種	従業員数	資本金	業務内容	外国人活用の特徴
有限会社 松山ファーム	長崎県	露地野菜栽培等	30人	300万円	レタス等野菜の露地栽培・施設栽培を行い、内7割を契約取引	1996年設立。外国人受入れは設立当初から行っており、送出国は中国からネパール、カンボジアへと推移した。外国人従業員15名に 技能実習 3号4名、 特定技能 5名を含む。1996年に20haだった耕作面積は現在レタス70ha（ハウス13ha）、かぼちゃ5haに拡大した。技能実習生らは植付、マルチ、収穫など消毒以外の作業全般を担当する。農閑期となる7～9月はかぼちゃ栽培等を行い通年雇用を確保している。採用は、送出国内での送出国以外のブローカー介入を防ぐため修了生をリクルーターとしたネットワークを作るほか、クメール語でのSNS発信、実習風景の動画配信等を行い応募者層に直接訴求している。実習生の育成については、社長が講師を務める勉強会の実施やオンライン学習の利用に加えて、社長をはじめとする日本人社員が意識的にコミュニケーションを取っている。日常的な声かけ、実習指導員と連携した個別面談や年1回の全体面談を行う。
大和合金株式会社	埼玉県	非鉄金属第2次製錬・精製業	153名（グループの三芳合金工業（株）の社員数との合計）	4,500万円	特殊銅合金の専門メーカー。航空・宇宙関連やエネルギー（核融合）等海外需要に積極的に展開	外国人社員は7カ国計12人が在籍。当社が注力する航空・宇宙分野やエネルギー関連は海外の需要発掘と現地でのフォローが重要であり、外国人社員を活用。 正社員 として受入れ。1週間のインターンシップ経験を必須とし当社で行う業務（特に合金の製造現場）に納得のうえ入社してもらっている。インターンシップの募集はJETプログラム経験者や大学、現役・OB外国人社員の紹介経由等で自社サイトやハローワーク経由では行わない。このことで性格が素直で日本に興味を持ち、日本語能力が高い人材を選抜出来ている。インターンシップに要する社員の負担は大きい採用上のメリットも大きいと感じている。当社の家族的な雰囲気によって入社する外国人も多い。外国人社員の配置は基本的に経営の判断を優先させるが、各自の主体的な問題意識により業務が変わることも許容している。
A大学	—	大学	—	—	4学部を擁する私立大学。留学生は経営学部が大半を占め、同学部で現在77名が在籍	（大学就職支援課からみた留学生就職の現状と問題点） 3年生時点で留学生の8割が国内企業への就職を希望するなど、日本での就職志向が強い。国内就職する留学生の大半は県内中小企業に就職し、製造業の割合が高い。毎年のように留学生を採用する中小企業はほとんどなく、企業（特に初めて留学生を採用する企業）は在留資格の変更がうまくいかどうかを、留学生は過去の留学生採用実績の有無を気にする傾向がある。内定が出ても在留資格の変更が許可されず就職に至らないケースが2割程度あることが背景と考えられる。1人が応募すると他にも追従して応募する傾向があり、限られた企業に応募が集中しがちである。就職支援課では3年次に全留学生に個人面談を課し、就職ガイダンスでは日本の就職慣行や在留資格の手続きについて説明している。更にインターンシップ参加希望者のマッチングや、面接練習、エントリーシートの作成サポートも行っている。
J大学院大学	非表示	大学	—	—	MBAコースで専門職・起業家の育成を目指す。学生の約3割が留学生	（大学からみた留学生就職の現状） キャリア支援室がまず日本企業の就職慣行に関するガイダンスを留学生（大学院生）対象に行い、新卒一括採用方式、卒業年次の少なくとも前年から活動すること、採用試験解禁日より活動を開始する必要があることを認識させている。そのうえで指導教員による就職指導、日本語教室を通じた日本語力向上、指導教員やキャリア支援室による個別面談による進路指導、エントリーシート・履歴書添削指導、面接シミュレーションを行っている。指導教員とキャリア支援室両方が留学生の就職活動を支援する体制を取っている。企業への応募手段の提供としては学内合同説明会の開催、県内外の求人情報や説明会情報の留学生向け発信、外国人向け求人サイト案内、企業と学生との個別マッチング、学外合同説明会への現地帯同等。また、リクナビ、マイナビへの登録会を開催し、日本の企業の求人票の見方についてもハローワークを通じ説明。

社名・団体名	所在地	業種	従業員数	資本金	業務内容	外国人活用の特徴
K社	—	倉庫業	—	—	港湾関連物流事業を事業の中核とし、一般倉庫業並びに人材派遣業にも展開。人材派遣は物流・倉庫関係対象	外国人従業員（パート）の国籍はブラジル（日系ブラジル人）、ペルー、中国、フィリピンなど多様。入社経路は人材紹介会社からの紹介、現役外国人従業員からの紹介、自社の求人募集を併用しており、外国人経由の紹介は親戚などが多い。外国人従業員は物流・倉庫の現場業務に従事している（資格の必要なフォークリフトは除く）。倉庫業務では多種にわたる品目の出し入れを手作業で指定通りに遅滞なく行う必要があり、ある程度の慣れが必要のため作業担当の配置は必要がない限り変更しない。入出庫の情報は伝票で完結するので高度な日本語能力は求めないが、それでも職場コミュニケーション上一定の日本語能力が不可欠となる。職場で日本語研修を課すことはないが、ベテラン外国人が経験の浅い外国人に教える形が定着しており、このことで概ね対応できている。長期に勤務し勤務状況が良好な外国人従業員は正社員と同等な待遇で扱っている。
M社	—	自動車部品・附属品製造業	—	—	自動車の足回り部品を主に製造。国内に2工場を持つほか、タイに現地法人を持つ	正社員4名、派遣社員159名、技能実習生6名、特定技能140名計309名の外国人が在籍。正社員の一部を除き生産現場の業務に従事。1980年代は日系ブラジル人2世の直接雇用が中心であったが、入国規制や永住権緩和による外国人流入増を受け1990年代以降は派遣受入れを拡大。近年では派遣社員の流動化が進み労働力の安定確保が難しくなってきたため、定着度が高く職種の制約も小さい特定技能へのシフトを進めている。技能実習生も受入れているが教育等で現場の負担が大きく、人数には限度がある。採用経路は正社員は地元大学の留学生採用、派遣社員は派遣請負業者経由、特定技能は他社での技能実習経験者と当社の技能実習経験者両方がいる。育成面に関しては、技能実習生は1期、2期生は日本語修得レベルに個人差があり教育に苦勞したが、3期生以降は先輩実習生が後輩を教える形が機能している。長く働いて欲しい人材に対する優遇措置を以前は講じていたが、基準の明確化が難しく不公平感も生じたため現在は行っていない。