

パネルディスカッション

「中小企業における外国人材のマネジメント」

パネリスト	株式会社赤原製作所	代表取締役	赤原 宗一郎 氏
	サポート行政書士法人	代表	鈴木 徹司 氏
	株式会社グローバルパワー	代表取締役	竹内 幸一 氏
コーディネーター（司会）	日本政策金融公庫 総合研究所	主席研究員	竹内 英二

司会 ただいまから第3部のパネルディスカッションを始めます。進行役を務める竹内です。どうぞよろしく願いいたします。

第3部のテーマは「中小企業における外国人材のマネジメント」です。外国人材の活用において先進的な取り組みを行っている3名の中小企業経営者をパネリストとしてお招きし、具体的なマネジメントのポイントを探っていきます。

外国人雇用の現状

司会 まず自己紹介を兼ねまして、パネリストの皆様到现在の事業内容と外国人材の雇用状況についてお話しいただきます。最初は、株式会社赤原製作所の赤原宗一郎社長です。よろしく願いいたします。

赤原 皆様、こんにちは。神奈川県座間市で板金加工を営んでおります赤原と申します。

弊社は今年で58期目を迎える板金加工業で、社員は約50名おります（スライド1）。代表取締役を50年間務めた先代の父から受け継ぎ、4期目になります。

外国人雇用の状況ですが、現在、全体の7割にあたる約35人が外国人です。そのうち、25人が日系ブラジル人、5人がベトナム人で、そのほかにアフリカのタンザニアやマリ、バングラデシュ、ペルーと多彩な国籍の人材が働いております。ある程度日本

語が話せて、明るく前向きで、元気でやる気があったらOKというのが弊社の雇用条件です。

司会 ありがとうございます。

御社の周りには工場がたくさんありますが、そのなかでも7割が外国人、しかも全員が正社員というのは珍しいのではないのでしょうか。

赤原 地元の知人に聞いても、片手ほどしか雇っていないそうです。そういう意味で、弊社は異色だと感じています。

司会 続きまして、サポート行政書士法人の鈴木徹司代表です。よろしく願いいたします。

鈴木 皆様、こんにちは。サポート行政書士法人の鈴木と申します。



竹内 英二 主席研究員



株式会社赤原製作所 代表取締役 赤原 宗一郎 氏

弊社は行政書士の会社です。行政書士としては珍しく全国展開しており、比較的大きな規模で運営しています。本社は新宿で、秋葉原、名古屋、大阪にもオフィスを立てています（スライド3）。こちらの写真は名古屋オフィスですが、雰囲気をご理解いただけるかなと思い、ご紹介しました。

設立から約9年、従業員は36人で、うち9人が外国人という構成です。こちらの写真にも、中国人2人、ミャンマー人1人、ベトナム人1人が写っています。こうした感じで、日本人社員と外国人社員が一緒になって楽しく働いています。

アルバイトもありますが、会社としては基本的に正社員を採用する方針ですので、外国人従業員も正社員が中心となっています。人事評価に関しても、国籍を問わず公平で、外国人社員も日本人社員と同じように昇進したり役職に就いたりします。

また、長期雇用を前提にしていますので、育休や産休の制度も充実しています。現在も育休休暇中の外国人社員がいますし、育児休暇後に職場復帰した外国人社員もいます。

外国人の採用は経営戦略と密接に関連するので、かなり重く受けとめています。新たな外国人の応募があれば一つのチャンスと捉え、常に採用を検討している次第です。

司会 ありがとうございます。

サポート行政書士法人は、外国人雇用だけではなく、女性の活躍でも注目されていて、2013年には経済産業省のダイバーシティ経営企業100選に選ばれています。このほか東京のワークライフバランス認定企業ですし、経済産業省の『ホワイト企業』という本でも紹介されています。

では最後に、株式会社グローバルパワーの竹内幸一社長です。よろしくお願いいたします。

竹内 株式会社グローバルパワーの竹内です。弊社は、日本在住で日本語が堪能な優秀層の外国人材を企業に派遣・紹介する事業を営む会社です。本社は秋葉原で、従業員は約30人、企業に派遣している外国人は約200人います（スライド5）。人材紹介に関しては、毎月10名前後をあっせんしています。

弊社の成長エンジンは、「NINJA」という外国人に特化した求人サイトです（スライド6）。「外国人 就職」や「外国人 求人」「外国人 お仕事」といった、仕事を探している外国人がよく使用するキーワードで検索をかけると一番上に表示されます。NINJAの新規登録数は毎月1,000名ほどになります。その結果が、お手元の資料にもありますが、133カ国、4万人の外国人材にご登録いただいているという実績となっています。

登録希望者に対しては、来社が可能な人には秋葉原のオフィスで、遠方者にはSkypeやLINE、FaceTimeなどを使って、懇切丁寧な面談を行い、正式に登録した後、お問い合わせいただいた企業へ紹介しています。

司会 ありがとうございます。NINJAを何度か拝見しましたが、非常に楽しそうなサイトです。就職に役立つ知恵やノウハウなど、いろいろな情報が掲載されていて、日本人にとっても参考になると思います。

外国人の雇用理由

司会 皆様の事業内容や外国人材の雇用状況について

てご理解いただけたと思います。今日のテーマは外国人材のマネジメントのポイントを探るのですが、その前に、なぜ外国人材を雇用することになったのかについてお伺いしたいと思います。

順番は、先ほどと同じく赤原社長からお願いいたします。赤原製作所では、大きくて重い金属の板を切ったり曲げたりする作業を行っています。やはり人手不足が原因だったのでしょうか。

赤原 弊社の外国人雇用は、今から30年近く前、1990年代の頭に、一人の日系ブラジル人の方が働くことになったのが始まりです。先ほど「外国人雇用で先進的」とご紹介いただきましたが、弊社の場合は日本人の応募がなかっただけです。

日本人従業員がきちんと働かないなか、その日系ブラジル人は本当に一生懸命働いてくれました。その後、日系ブラジル人の方が親戚や友人を弊社に次々と呼び込んでくれたことが、現在の状況につながっています。

先代は、日本人でも外国人でも同じ仕事をするなら同じ賃金を払うのが当たり前だという考えをもっていました。外国人も、日本人とまったく同じ条件で正社員として雇用する。こうした公平な待遇が外国人従業員に歓迎されたのだと思います。先代は、「製造業なので技術を身につけてもらわないと困る。そのためには安心して長く働いてもらうことが必要だ」と言っていました。

司会 聞くところによると、リーマン・ショックのような厳しい経済状況下でも、外国人社員を継続して雇用されたそうですね。当時は、定住者として働く日系人に一時金を払って帰ってもらう政策を国が実施するほど経済情勢は悪化していました。

赤原 正直に申し上げますと、本当に大変だったのでご退職いただいた方も何人かいました。ですが、大半の外国人社員は辞めることなく、また辞めさせることもなく残っていただきました。というのも、弊社と外国人社員の皆様との信頼関係が根底にあった



サポート行政書士法人 代表 鈴木 徹司 氏

からです。

司会 ありがとうございます。

続きまして、鈴木代表にお伺いします。行政書士の仕事と外国人従業員とは簡単に結びつきません。日本人でも資格の取得は大変ですし、法律や専門的な知識、入管との交渉ノウハウも必要になります。外国人ともなると、さらにハードルは高いと思いますが、その辺はどう対処されていますか。

鈴木 やはり難しい業務内容なので、当初は失敗もたくさんありました。そこで、まず日本人が外国人の社員に教えることを積極的に行いました。

当初は、外国人が外国人に教えていたため、グループ化されてしまい、日本人と外国人の社員との間で壁ができていました。これではまずいということで、日本人社員が外国人の新人に教えることを業務として行い始めてから、スムーズにいくようになりました。

司会 そもそも外国人を採用しようと考えたのはなぜでしょうか。

鈴木 弊社の業務は海外文書などの翻訳が多く、最初は翻訳や簡単な会話の通訳として、アルバイトで来てもらっていました。その人は非常に一生懸命仕事をしてくれて、お客さまの気持ちも理解できるようでした。4年前から新卒の外国人を採用することにしたのですが、外国人社員のほうが外国人顧客に



株式会社グローバルパワー 代表取締役 竹内 幸一 氏

しっかりとしたサービスの提供ができると感じています。お客さまにも非常に満足いただいております。顧客満足度の向上を一番の理由として外国人材を採用しています。

司会 日本国内で暮らす外国人も増えてきていますし、永住の許可や帰化を申請する方も増えていきますから、母国語でサービスを受けられるのは安心できるでしょうね。

鈴木 それは本当に大きいです。日本に来た外国人には不安な気持ちで過ごされている方も多く、特にビザの手続きがダメだと、母国に帰らないといけなくなりますので、外国人にとって深刻な問題になることも少なくありません。そのようなときに、母国の方がしっかりと相談に乗ってくれ、しかもその背後には日本の行政書士の会社があるとなれば、非常に安心してもらえるのではないかと思います。

司会 ありがとうございます。

次に、竹内社長にお伺いします。事業内容が外国人専門の紹介や派遣ですから、外国人を雇用するのは当然のことだと思います。そこで、竹内社長にはなぜ外国人に特化した人材の紹介・派遣を始めたのかをお話しいただきたいと思います。

竹内 わたしは今、43歳ですが、二十数年前には米国のカリフォルニア州立大学に通っていました。卒業後も米国で働こうと考えたのですが、そのとき外

国人として現地で仕事を探すのに苦労した経験が今のビジネスのもとになっています。

加えて、日本は今後、少子高齢化が進み、内需だけではやっていけなくなりますから、企業はグローバル化していかななくてはなりません。そう考えたときに、日本でしか使えない日本語をわざわざ学びに来てくれて、海外から見ると面倒くさい日本の文化をわざわざ踏襲して日本で活躍したいと希望してくれる人がいるうちに、外国人材が活躍できる世の中、そして日本にしていきたいと思いました。青くさい話ですが、14年前に、そういう思いをもってこの事業をやろうと決めたのです。

司会 最近では、新卒採用で外国人枠を設ける大企業もみられますし、今では非常にタイムリーなビジネスですが、創業当初は外国人など必要ないという企業も多かったのではないのでしょうか。

竹内 そうですね。「もう二度と来るな」という営業先はたくさんありました。例えば、ある天ぷら料理店に「これからは中国人の高年取層ではなく、中流階級が観光客としてたくさん来るようになります。こちらで安くて美味しい天ぷらを食べてもらうためにも、今から中国人のアルバイトや社員を雇ってトレーニングしましょう」と提案したところ、「うちは和食店だ。外国人が接客したら日本人のお客さんに怒られる」と言われて追い返されました。同様のことは、いろいろな営業先で言われました。13年前はそんな状況だったのです。

現在は「こういう形で外国人を採用したいのですが、こんな人材はいませんか」というお問い合わせを月に100件ほどいただいています。

司会 なるほど、以前は日本人が応募してこないのだから仕方ないから外国人でも雇おうかという消極的な企業が多かったのが、今では、むしろ外国人のほうがよいと積極的にリクエストする企業が増えたということでしょうか。

竹内 そうですね。思い返してみますと、2014年ぐ

らいから急激に景色が変わりました。わたしには子供が4人いるうえに、家や車のローンがあるので家計もたいへんでした。毎日家内に弁当を作ってもらい、100円のジュースを買うのもためらう時代が2013年まで続きました。それが今では企業からのご依頼に対応しきれないほどになってきています。

司会 2014年という、訪日観光客が増えて爆買という言葉が登場した頃ですから、ようやく時代が追いついてきたわけですね。

外国人材のマネジメントの工夫

司会 続きまして、今日のメインテーマになりますが、外国人材を活用するに当たって、マネジメントで工夫されたポイントを伺っていきます。外国出身の方は、言葉が違うだけではなく、勤労観や価値観が日本人と異なることが少なくありません。日本人にとって当たり前のことが外国人にとっては非常識だったり、その逆のこともあったりします。その結果、せっかく採用したのにすぐに辞めてしまったり、日本人従業員との間でトラブルが生じたりすることもあります。

そこで、外国人従業員が能力を発揮するために工夫されていることをお聞かせください。今度は順番を変えまして、竹内社長からお願いいたします。

竹内 こういうお話をさせていただく機会は結構あるのですが、結論から言うと、ちょっとがっかりさせてしまうかもしれませんが、コツというのはあまりないのです。

なぜかという、43歳のわたしと、今の大卒者とは感覚が違いますし、バックグラウンドも違うわけです。そういう若者に対して、「我慢してくれよ、言わなくてもわかってくれよ」というマネジメントは通用しません。若者や外国人だけではなく、LGBTもありますし、社員一人ひとりに真剣に向き合うことが近道だと思います。

あえて具体的に言うのであれば、中国人は人前で叱らないほうがよいですね。中国人にとっては非常に耐えがたい屈辱だからです。それから、ムスリムの方はプレイルームがないとトイレでお祈りしなくてはいけなくなるので施設面の配慮は必要です。

司会 外国人を特別扱いして、かえってひんしゅくを買ってしまった、失敗してしまったという経験から、そのようなお考えになったのでしょうか。

竹内 そうですね。弊社は、社内にも外国人がたくさんいますし、雇用して派遣している方々もいますので、トライ・アンド・エラーは多いです。

例えば、「レジ業務をやってね」と伝えて就業した派遣社員が「レジが暇なときは掃除してよ」と言われたら、「それは聞いていないです」ということになります。外国人ではなくても、日本人の若い男の子でもありえる話です。

つまり、キャリアパスを含めて最初にきちんと伝えておく。「言わなくてもわかってくれよ」文化ではなく、「はっきり言ってくれなきゃわからない」文化がグローバルスタンダードです。最初から明確にしておくことが重要だと思います。

司会 ありがとうございます。

続いて、鈴木代表に伺います。サポート行政書士法人は、ダイバーシティマネジメントやワークライフバランスに優れていると表彰されており、外国人従業員には日頃から配慮されていると思いますが、外国人雇用において、能力を発揮してもらうために行っている工夫や配慮がありましたら、お聞かせください。

鈴木 いくつかありますが、一つ目はミーティングや社内での表現をかなり簡易化したことです。

例えば、日本人同士なら、「ずさんな管理をしていたのでこうなった」と言えますが、「ずさん」という言葉の意味が外国人にはなかなか伝わりません。管理のことを何か言っているくらいにしか理解してもらえないので、「きちんとしなかった管理が

悪かった」というように、日本語としては少し変ですが、外国人がわかりやすい言葉に置き換えて話すことを全員で徹底しました。

わたし自身も含めて、少し難しい日本語はわかりやすく言い直すことを1年ほど繰り返したことで、簡易な表現を使ってコミュニケーションをとることができるようになりました。

二つ目は、外国人社員に社内ではすべて日本語で話すように心がけてもらっていることです。

中国人の場合、中国語で、例えば「今日の夜、仕事が終わった後に一緒に飲みに行こうよ」という内容を小声で話すことがあります。これは日本人から見たらちょっと感じが悪い。こそこそと話して、しかもにやにやしている。仕事でずるいことをしようとしているのではないかと日本人従業員が勘ぐってしまうといった事態を招くことがありました。

そこで、私的な会話も含めてすべて日本語で話してくださいと徹底しました。その結果、変な誤解をすることはなくなったと思います。

三つ目は、各社員の業務の明文化です。あなたはこの仕事をしましょうというように、毎月1回、月初めに私がリリースするのですが、それを毎月5項目ほど書いています。その目的は、誤解や行き違いを防ぐためです。

この仕事もするようと言ったけれども理解していなかったということが多かったので、すべて文章で、明文化していくことが大事だと積極的に変更していきました。

司会 今お話しいただいた取り組みは、全部鈴木代表が考えて実行されたんでしょうか。それとも、社員から提案されたり、社員に取り組みせたりしたものでしょうか。

鈴木 みんなで考えながら行ったので、誰が提案したか、今となってはわかりません。外国人から提案されたケースもありますし、みんなで試行錯誤しながら進めてきた結果という感じですね。

司会 なるほど。外国人も自分の意見をきちんと伝えて仕事に参加しているのでしょうか。

鈴木 そうですね。外国人は気持ちいいぐらいはつきりと物事を言ってくれます。わからなかったら、わかりませんと言ってくれるので、その辺はやりやすかったですね。

司会 なるほど。ありがとうございます。

では最後に、赤原社長にお伺いします。会社として30年以上、外国人を雇用していますが、これまでに良いこともあれば悪いこともあったと思います。外国人をたくさん雇用しているだけではなく、工場長をはじめ、管理職にも外国人を登用されているので、ほかの企業にはない工夫や配慮があるのではないのでしょうか。

それからもう一つ、これはやっぱりやってはいけなかったというようなことがあれば、お父さまから教わったことも含めてお聞かせください。

赤原 わたしは弊社に入ってから12~13年ほどです。当初は外国人のことがまったくわかっていなくて、いろいろ聞いてみたのですが、日本語の勉強会をやっていたそうです。ただ、それ以外に特別なことはやっていないとのことでした。正直に申し上げて、弊社も特別な工夫といったものはありません。

ただ、一つ大事にしているのは、日本人でも外国人でもまったく区別はせず、仕事ができ頑張っている人はきちんと評価してあげること、これに尽きます。どちらかを優遇してしまうと会社全体がよくなるから。その点は一番注意しています。

弊社では営業会議を月水金の朝に行っているのですが、父、私、営業部長、管理部長は日本人、現場の工場長、次長、溶接の課長、CADの課長は日系ブラジル人です。この光景だけ見ても、分け隔てないことがわかりいただけるかと思います。

それから面白かったと思うのは、日系ブラジル人、今お話しした溶接の課長のことなのですが、新たに溶接の現場に入ってきた外国人従業員に、ここは

日本の会社だから、日本語を勉強して理解して、きちんと会社のルールを守りなさいと指導してくれているのです。現場の日系ブラジル人たちがそこまで弊社を理解してやってくれています。そういう環境ができていますので、特別なことは正直ないのですね。

司会 赤原製作所では、すべて正社員ということですが、給料は全部時給とお聞きしました。これには何か理由がありますか。

赤原 弊社に限らずどこの企業でも、外国人の方には時給で条件を出すことが多いからです。そこで高い、安いなどを判断されますので、それに合わせました。

ただ、弊社の場合は日本人も同じ時給制です。今は人手不足で、時給もかなり高くしないと応募がないのが実状で、弊社でもハローワークに募集を出してもまったく応募がありません。しかし、当時の外国人にとっては、いい条件だったのではないかと思います。

司会 なるほど。赤原社長の場合、高い時給を払えるだけの仕事もしているということですね。

外国人材の採用時の注意点

司会 ここで話題を変えましょう。外国人材に能力を発揮してもらうために必要なことは、雇ってからのマネジメントだけではなく、採用の段階にもあると思います。

外国人なら誰でもよいというのなら別ですが、例えば海外展開したい、インバウンドを受け入れたいといった目的で外国人を雇用するのであれば、その目的にあった人材を採用しないといけないと思います。必要な人材を採用できなければ、外国人材の活用もありません。

竹内社長は、セミナーなどで外国人の採用時のミスマッチ解消の手段を教えていらっしゃると思います。採用時にはどのようなことに注意したらよいのかお聞かせください。



竹内 企業から見た注意点とすれば、日本語がうまいからといって優秀な人材であるわけではないということですね。この勘違いは結構ありますので、注意されたほうがよいと思います。

言葉に関しては、若ければ若いほど習得のスピードは速いです。若い人を雇ったとき、「ん？」という日本語レベルであったとしても、気にする必要はありません。

司会 ほかに、先ほどもおっしゃっていた、採用時に何をしてほしいかをはっきりと伝えておくというのも大事なポイントでしょうか。

竹内 海外は契約文化です。日本なら、どれぐらい時給が上がる、どれぐらい昇給する、昨年の賞与はどれぐらい出したなどと明示しなくても求人できます。ところが、外国人の場合は、昨年実績で1人当たりの平均が何カ月分など、はっきりとした条件の提示が必要です。

日本人は、世界で一番我慢強い国民です。雇われる立場としてもそういうところがあるので、我慢してくれる日本人に対しては、はっきり言わなくてもいいかもしれない。ただ、これからは外国人と同じように、日本人に対してもきちんと明文化する必要があると思います。

司会 今、企業サイドのお話をお聞かせくださいましたが、外国人の方は、なぜわざわざ日本に来て日



本の会社で働きたいのか、就職の動機はそもそも何なのでしょうか。

竹内 日本で活躍したいと願っている外国籍の方は、まれというかマニアックと言いましょか、不思議なタイプです。

日本語を勉強しても1億2,000万人にしか通用しません。英語を勉強したほうがいいですね。それなのに、わざわざ日本語を勉強して、日本でしか通用しないガラパゴス文化を勉強して活躍したいと希望している時点でかなりマニアックなわけですが、彼らの共通項は、日本の何かが好きなのです。だから、日本で活躍したい。

誰にとってもやりたいことは大事ですので、彼らのやりたいことや、「なぜ」を確認してあげるといいと思います。

司会 かつては、外国人労働者イコール出稼ぎ労働者というイメージだったのですが、そのような捉え方はもう古いし、一面的過ぎますよね。もちろん稼ぎたいという人がいないわけではありませんが、それだけで考えてしまうと採用時点で間違ってしまうということでしょうね。

竹内 昔は貨幣価値に差があったので、日本で稼いだら自国の何倍もの給料を得られるといった出稼ぎ目的があったと思いますが、近年は特にアジアの国との差が縮まっていますので、出稼ぎ目的の方は非

常に減ってきたと思います。

中小企業で採用する外国人のビザ取得

司会 外国籍の方の採用では、永住者や定住者など、すでに資格をもっている場合を除き、新しく在留資格、ビザを取得してもらわないといけません。ただし、大企業と比較すると、中小企業のビザ取得はやや難しいのが実状です。大企業は比較的簡単に通るのに対し、中小企業だと申請して半年経っても結論が出ないこともあると聞いています。

そこで鈴木代表にお伺いしたいのですが、中小企業が新規で外国人を採用する際に、ビザの取得に当たって気をつけなくてはいけないことには、どのようなことがあるのでしょうか。

鈴木 企業側で用意する書類の一つに、なぜ採用するのかを記載する採用理由書がありますが、これがかなりのポイントになると思います。

中小企業が採用する場合、人手不足からスタートすることが多いのですが、その際に、単に日本人の代わりに採用するという理由ですと、なかなか通らないケースが出てきますね。単純労働と判断されて許可が下りないのです。

例えば、ベトナム人を採用するのであれば、ベトナムのお客さまを増やすとか、ベトナムに進出するとか、ベトナム人であることの特性を活かして業務を広げていくという経営戦略を、可能性としてでも考えておくべきです。

そうしたことがないとどうしても単純労働と判断されてしまいますが、将来的にこういう形で広げていきたいということを書いたり書いて、もちろん実態も近づけていくと、許可が下りる確率が高まると思います。

ただし、許可を取りたいがゆえに実態がないことを書いてしまうと、そのときは通っても、次の方を申請したときに整合性が合わなくなります。入国管理局が見て、数年前にはこうしたいと記載されてい

たけれど、今回の申請にはまったく書かれていないということが起こると、企業に対する信頼が損なわれてしまいます。中長期の視点をもって、信頼できる会社だと判断してもらうことが、在留資格を取得していくのに有利な方法ではないでしょうか。

司会 不法滞在、オーバーステイですが、ビザの期間が切れても帰らないというケースが一時減っていたのですが、ここ数年間は増加傾向にあります。その一方、樋口先生のお話にもありましたように、日本では高度人材、つまり日本にとって役に立つ人材を積極的に受け入れていこうという政策もあります。こうした実態や政策を受けて、入管の審査も傾向が変わることがあるのではないかと思うのですが、最近ビザが取りにくくなった、あるいは取りやすくなった、もしくは特定の資格について難しくなったといったことはありますでしょうか。

鈴木 かなりメリハリがついた審査をしているなと感じています。会社によって許可が出にくい、非常に長引いているという声がある一方、2週間ぐらいですぐに出たということも聞いています。

同じような申請なのになぜだろうと、弊社の顧客や一般企業で困っている方は多いのですが、やはり信頼性の積み重ねが大きいのではと、わたしどもは考えています。

例えば、外国人のアルバイトを雇う企業は多いのですが、資格外活動の許可を取っているか、ビザは切れていないかなど、その辺りの管理がずさんな企業では、いざ就労資格を取ろうと申請してもなかなか許可されません。実際に外国人を雇えなくなってしまった企業もありますので、その場しのぎではなく、中長期的にしっかりと考えていくことが大事だと思います。

司会 単に人手が欲しいだけだと、なかなかビザが取れない、外国人を雇う目的をもたなければならぬということですね。

資格外活動の話が出ましたが、留学生はかなり増

えていて、日本政府も積極的に増やす意向があります。留学生は資格外活動の許可さえあれば、何でもできます。風俗営業は禁止されていますが、職種については制限がありません。ただ、気をつけなくてはいけないこともあると思います。

鈴木 資格外活動で働く場合には、1週間に28時間までという上限があります。この労働時間はすべてのアルバイトの合算になります。例えば、弊社では週28時間未満の労働だったとしても、他社との合算で判断されるため、管理が難しいのです。3社で働いているといったケースもありますので、規定の時間内におさまっているかどうかは、個別に管理する必要があります。

司会 本人に聞くしかないわけですね。

鈴木 基本的には本人の申告によるのですが、仮に規定違反になってしまうと会社にも迷惑がかかるということを留学生に伝え、本人に適正な労働時間であることを確認して会社を守ることは大事です。

外国人従業員の家族への気遣い

司会 ありがとうございます。

日本で働く外国人は、日本に来てから結婚することもありますし、結婚してご家族の方が日本に来て就職することもあります。どちらの場合も祖国を離れて働く外国人にとって家族は大切な心のよりどころです。外国人を正社員として長期に雇用するのであれば、本人だけではなく、家族にも配慮する必要があると思います。

赤原製作所の場合、社員の勤続年数が長いですから、ご家族とも関係を築いていらっしゃるのではないかと思います。

赤原 弊社の外国人社員は、長い方ですと25年以上働いています。20年以上なら10人以上います。

家族に対して特に何かやっているというわけではないのですが、恒例行事としてお花見と忘年会を実施しています。家族の皆様はもちろん、親戚や友人

など、呼べる人はみんな呼んでいいと社員には言っていますので、毎回、総勢140~150人ぐらいで行っています。その席上でご挨拶をさせていただくときに、家族の皆様が支えがあって社員が元気に働けるということはもちろん伝えています。こうした行事は弊社の文化の一つになっています。また、入社してまだ間がなくて、賃貸住まいの社員には、会社として保証人になることも行っています。

会社としてではなく、社員同士が助け合うこともあります。例えば、バングラデシュ人の社員の奥さんはまったく日本語が話せないのですが、弊社の外国人社員が日本語を教えるところを紹介したり、お子さんの保育園入園のための情報提供をしたりしています。わたしがというより、社員がうまくやってくれているのです。

司会 赤原製作所の場合は、工場長を筆頭に勤続年数の長い外国人社員がたくさんいらっしゃるのですが、外国人同士が助け合うようになっていると思うのですが、初めて外国人を採用する場合は、経営者がコミットしていく必要があるでしょうね。

日本人と結婚している外国人は大丈夫だと思いますが、夫婦揃って外国人ですと、日本の習慣がわからないとか、自治会ともめるとか、ごみの出し方もめるとか、些細なことで地域の人たちとトラブルになり、それがもとで辞めてしまうこともあるようです。やはり家族のケアは非常に大事です。

ところで、大企業ですと、若い人を中心に会社の行事を避ける人が増えていて、花見も忘年会も参加したがる傾向があると思うのですが、赤原製作所はいかがでしょう。日本人の社員も喜んで参加されているのでしょうか。

赤原 100%まではなかなか難しいとはいえ、8割から9割は来てくれます。奥さんや子どもも連れてくる人が多いです。

弊社の場合、忘年会は工場で行います。日系ブラジル人たちがフェイジョアードなどブラジル料理を

作ってくれたり、ベトナム人が春巻きを作ってくれたりして、やりたい放題でやってもらっています。それが日本人社員にも好評で、わたしもおいしくいただいています。

司会 何か国の人がいらっしゃるのでしょうか。

赤原 ブラジル、ベトナム、タンザニア、マリ、ペルー、バングラデシュ。以前は中国人もいました。あとは日本。7カ国です。

司会 それだけいるといろいろなものが食べられて楽しいでしょうね。

中小企業の特徴の一つは、社長と従業員の距離がすごく近いことだと思います。それが裏目に出る場合もありますが、赤原さんは近いということを手先に活かして外国人とコミュニケーションをとっていらっしゃると思います。

赤原 なるべく1日1回は現場を歩こうとしています。先代である父には、ある意味カリスマがあって50年社員を引っ張ってきました。わたしは、どちらかという、社員を後ろから支えてあげたいので、同じ目線で話すようにしています。仕事にまったく関係ない話やくだらない話もよくしていますので、距離を縮めたいという点ではうまくいっているのかなと思っています。

司会 外国人社員とは、冗談も言い合ったりするのですね。日本語ですか。

赤原 日本語です。内容はほぼ冗談ですね。

外国人材の役割と位置づけ

司会 これまでの内容を踏まえまして、お三方に自社における外国人材の役割や位置づけ、あるいは外国人を雇用して会社が変わったといったことをお伺いしたいと思います。今度は赤原社長からお願いいたします。

赤原 弊社は7割が外国人なので、彼らがないうちの会社は回りません。潰れてしまいます。

先ほど皆様もおっしゃっていましたが、一番大事

なことは、いかにコミュニケーションをとるかです。弊社のルールは、物事が伝わらないのは伝える側の責任だというものです。受け手ではなく、伝える側が悪いのです。

すると、いろいろと工夫するようになります。まずは、「これでこうやって鉄板を折り曲げるんだぞ」と見本を見せながら教える。ちょっとやらせてみて、「違う、違う、違う」と修正します。手間がかかりますが、そうしないと伝わりません。

これは外国人だろうが日本人だろうがまったく同じだと思います。マニュアルのとおりによれではなく、ここのポイントはこうだよ、ここの折り曲げの角度はこうだよと教えてあげる。仕事を通して、私も含めて社員同士、社内のコミュニケーションをもっとよくしていきたいと思っているので、伝わらなかった場合には伝える側の責任にしています。

外国人が多く働く環境のなかで、改めて「企業は人なり」を痛感しています。今日は外国人材がテーマですが、弊社ではこの4、5年で入社した日本人の若い子たちでも、本当に頑張っていて真面目に働いてくれています。国籍はまったく関係ないですね。その人自身の問題です。笹川さんではないですが、人類皆兄弟といった感じがします。

それは本人の問題でもありますし、受け入れている会社側の環境づくりや方針、戦略、経営理念など、すべてが大事だと思います。

司会 伝える側の責任というのは、耳が痛いといえますか、私たちも気をつけなくてはいけないですね。徹底するのは難しくないですか。

赤原 格好いいことを言いましたが、実は伝わっていないことばかりなのです。それでも、伝えることをいかに工夫するか。現場によってはきちんとうまくやってくれている部分もありますので、それが横展開して、全社的に広がれば、社内のクレームももう少し減るかなと思っています。

司会 ありがとうございます。



続きまして、鈴木代表はいかがでしょう。

鈴木 弊社は、赤原社長のところの距離が近いマネジメントとは大きく違うところがあります。わたしの場合、外国人社員と一緒にお酒を飲むことはほとんどありませんし、ランチに行くことはあっても夕飯を一緒に食べることは、まずありません。ある意味ビジネスライクだと思いますが、いい距離感じゃないかなとわたしは感じています。

わたしが特に外国人社員に気をつけなければならないと感じていることは、外国人社員のなかでも特に若い方は、帰省したいという気持ちがかかなり強いことです。日本で遊びたいとか休みを取りたいとかということはありませんが、両親が母国に残っている方が多いので、長期の休暇を取ってゆっくり帰りたいという思いをもっています。中国やミャンマーなどに2、3週間帰って親孝行したいという気持ちがすごく強いと感じます。

そこで、こちらとしては、今年はどうするのかな、いつ頃休むのかなと声をかけるようにしています。これにより外国人社員の満足度が上がっていると感じています。ご家族も、会いたいと思ったときに娘や息子が帰ってきてくれるのであれば、日本で働くことに関して非常に前向きに捉えてくれるのではないかと思います。会社に戻ってきたとき、親も喜んでいましたという声ももらっていますし、このマネ

ジメントはかなり有効だと感じています。

弊社における外国人材の役割ですが、わたしたちは高性能のエンジンだと考えています。非常に地頭がよくて、積極性があり業務の推進力がある人たちで、その点は日本人より優れていると思います。

社内研修をしても、外国人社員が上位に入ってしまうのが現状でして、かなり能力が高いんですね。しかも、業績に対するこだわりが強く、予算を達成したいという意欲が非常に高いです。

例えば、弊社では月間の業績が最高になった人には金一封を出していますが、外国人社員は、「絶対に取りに行くぞ!」という感じで、自然とリーダーになって、一生懸命みんなに声をかけています。

日本人社員は、がつがつすると恥ずかしいという気持ちがあると思います。トップが取れば「よかったね」とはなりますが、「取るぞ!」といったように声かけするのは外国人社員ばかりです。そういうところがすごいなと感じています。

外国人社員が入ったことにより社風も変わりました。いわゆる指示待ちが減り、自分たちがやりたい仕事をしていこうという雰囲気になりました。外国人社員はフリーな状態で会社を選ぶので、自分たちが面白くなかったり、やりがいなかったりするとすぐに離れていきます。そのため、一定の緊張感をもって経営することができるのです。こうした外国人社員の好影響で、本当にやりたい人がグッとコミットしていく社風が変わってきました。

日本人社員も外国人社員につられて、自分たちがここにいるのは、この仕事がやりたいからなのだという思いが伝わってくるようになって、会社の業績も非常に伸びてきていると実感しています。

司会 ありがとうございます。本当にエンジンという言葉がぴったり当てはまりますよね。

そうすると、今の鈴木社長のお話でも気をつけなくてはいけないのは、外国人を長く雇いたいのであれば、その国の習慣などもきちんと知って、勉強し

ておかないといけないということです。中国だったら春節や旧正月があります。

鈴木 本当にそうですね。そういった話は、聞いてみるとうれしそうに話してくれます。「自分の国ではこういう習慣があって」と話してくれたら、興味をもってあげて、それなら帰省したほうが家族も喜ぶよねと言ってあげると相互理解が深まっていくと思います。

司会 長く外国人を雇用している企業ですと、例えば、外国人社員の母国で行われた結婚式に社長さんが呼ばれるといったこともあるそうですね。ありがとうございました。

最後に、竹内社長、お願いいたします。

竹内 弊社は、シンプルに言えば、外国の方に日本で活躍してもらおうよという人材会社です。それを実現したい人たち、それに燃える人たちが社員になっています。外国人社員は、仕事探しをしている外国人求職者にとっては先輩です。日本で働きたいという外国人が、彼らの願うとおりに活躍してもらうには、母国語で説明するほうが腑に落ちます。

それ以上に大きいのは、先ほどの樋口先生のお話にも関連しますが、2008年から人口が減ってきたこの局面において、外国籍の方にどうやって活躍いただくかというのは、日本としても非常に大きなテーマです。このテーマに対して、より盛り上がり使命感に燃えたりももらえる方が、弊社としてはもっともありがたいメンバーです。その点、外国人社員は当社の先導役を担ってくれています。

会場からの質疑

司会 ここまでのディスカッションを通じまして、パネリストのお三方が外国人材をいかに重用してきたか、彼らが働きやすい環境をどう整えてきたかということを見てまいりました。

最後に、せっかくの機会ですので、会場の皆様からいくつか質問をいただきたいと思っています。質問の

ある方は挙手をお願いします。どなたかいらっしゃいますでしょうか。

では、そちらの女性の方、どうぞ。

会場 お三方にお伺いしたいのは、育成の点です。すべて自前でやっているのか、あるいはアウトソーシングしているのか。アウトソーシングしているのであれば、どのような企業にアウトソースしているのかをお聞かせいただければと思います。

司会 では、赤原社長からお願いします。

赤原 弊社では、アウトソーシングは行っていません。現場で覚えろ、背中を見て覚えろという感じですね。現在は、日本人、外国人を問わず、外部研修に行かせることができていないので、今後やっていきたいなとは思っています。

司会 工作機械メーカーの研修会などには参加させているのでしょうか。

赤原 そうした研修には行ってもらっています。

司会 ありがとうございます。鈴木社長、いかがでしょう。

鈴木 弊社でも特に外部の研修は利用していません。自社だけで行っています。

最も力を入れているのは日本語のチェックです。日本語の能力を上げる目的で実施しています。わたしたちの仕事は、書類の作成が本業ですし、話す言葉にも一定の責任が出てきます。「てにをは」を含めて、中途半端な学び方をしている外国人も多いので、その辺は、個別に指導したり集めて行ったりといった形で、社内でしっかりと研修しています。

司会 現在、外国人社員は行政書士の資格取得が必須ではないそうですが、将来的には行政書士の資格も取らせたいとお考えでしょうか。

鈴木 行政書士の資格を取った方もいますし、これから取りたいという方もいます。

司会 通信教育を受けるということですか。

鈴木 そうです。行政書士の資格に関しては本人に任せている状態です。個別で週に1回ぐらい、社内



で勉強会をすることはありますが、基本的には個人で勉強していますね。

司会 わかりました。ありがとうございます。

竹内社長の場合は、派遣する社員と自社の社員、両方あると思うのですが、いかがでしょうか。

竹内 派遣社員や求職者のうち、日本のビジネスフィールドに慣れていない人たちに対しては、日本語や日本のビジネスマナーの研修を行っています。弊社は研修に関してはプロでして、逆に依頼を受ける側なので社内で提供しています。

例えば、日本語の研修では「すみません」にはいろいろな意味があることを教えます。英語でいえば、I'm sorry のときもあれば、Thank you のときもあるし、Excuse me のときもあることを教えるのです。「日本人って、すみません、すみませんって言っていて変ですよ」と外国人が言うのを、それは違うという細かい部分の研修も行っています。

社内の従業員については、社内の公用語が日本語なので、例えば営業であれば、お客さまに対するメールや文書など、メンターがついて、1年くらい「赤ペン先生」をやります。中途半端な日本語の文書は送らせないようにしてしまっていて、日本語に関しては非常に細かく教育、指導しています。

会場 ありがとうございます。

司会 ほかにどなたかいらっしゃいますか。では、



後ろの女性の方、どうぞ。

会場 お話ありがとうございました。

お三方に伺いたいのですが、外国人社員でお辞めになった方がいた場合、辞めた理由と、お辞めになった方とその後もつながっているかどうかをお聞かせいただければと思います。

司会 今度は竹内社長から、自社の社員についてお話しいただけますか。

竹内 自社の社員で辞めた人間は多数おります。辞めた経緯は人それぞれなのですが、一番多いのは、自分がやりたいことと違っていたということです。その結果、仕事の内容や会社の説明を入社前にきちんと伝えることを徹底するようになりました。

それから、辞めた後に関係が続いているかですね。こればかりはキャラクターにもよると思いますが、続いている人とは普通に交流しています。わたしはFacebookをやっているのですが、社員より辞めた外国人社員のほうが、わたしの投稿に「いいね」をしてくれています。

司会 竹内社長のところは派遣社員もいらっしゃるのですが、派遣したのだけれども期限前に解雇されてしまったとか、契約を更新してもらえなかったというケースもあると思うのですが、いかがでしょうか。

竹内 なくはなかったですが、正直に申し上げて本当に少ないです。それでも、事業を始めた頃にあっ

たのは、日本語の問題です。この日本語レベルだとチームメートとの協業に支障が出るという話があったと思います。

司会 鈴木代表のところはありましたか。

鈴木 弊社も辞めていく方はいます。理由は、自分で事業をしたいということで会社を立ち上げて経営を始める方や、親の関係で母国に帰国される方、結婚して他国に移ることになった方、親の介護があって介護と両立ができなくなってしまう方などいろいろです。

当社としては、中長期で働いてもらいたいので、この辺りの事情はできるだけ早目に、採用時に知っておいたほうがよかったなと今では反省も含めて実感しています。

関係が続いているかどうかですが、そもそもわたしは社員とべったりした関係をつくるわけではないので、会ってまた飲むといったことはありません。もちろん、会えば話したり、SNSでつながっていたりということはあるのですが、全員とつながっているわけでもなく、ビジネスパートナーとしてその時期、一生懸命一緒に働いて、退社された後は適切な距離感でお付き合いしている感じですね。

司会 国に帰った後もまだ関係が続いている方や、お付き合いがある方もいらっしゃるのですか。

鈴木 そういう方もいます。入社してすぐに国に帰ってしまったのですが、その後もつながりが続いて、再入社した方もいます。人それぞれですね。

司会 海外に行政書士の仕事があるかどうかわかりませんが、同じような仕事はあると思います。帰国された方が、中国なら中国で在留資格の申請を行ったり、輸出入の許可の申請を行ったりといったことをされていれば、協力関係を築けることもあるかと思うのですが、その点はいかがでしょう。

鈴木 それはありますね。最近英国の方が入社したのですが、ドイツの方と結婚して、ドイツに転居されました。その方は、転居された後も、当社の業務

委託社員として、欧州で活躍してもらっており、大きな契約をまとめてもらう業務を担当してもらいました。

司会 外国人社員をもとにして海外でネットワークが広がっていく感じですね。

鈴木 そうですね。そのときには、すごく頼もしいスタッフになっていきます。

司会 続きまして、赤原社長にお伺いします。先代のときのことも、ご自身が代表を務めるようになってからのことも結構です。

赤原 辞めた方は、ごまんといますね。弊社では、残業時間が多くなる時期があります。残業しても休日出勤しても稼ぎたいという外国人が多い一方で、そのようなスタイルについていけない人は辞めてしまいます。

それから、先ほど鈴木さんのお話で、母国に帰らざるをえないという方がいらっしゃいましたが、わたしが入社してからも弊社の大きな戦力だった方が何人も辞めてしまったことが本当に痛手でした。

会場 ありがとうございます。

司会 もう一方、いかがでしょうか。

では、そちらの方、どうぞ。

会場 赤原さんにお伺いします。

現場での教育ということで、マニュアルや規程集などに基づいて教えていらっしゃると思いますが、それは日本語だけで書かれているのでしょうか。それとも、英語で書かれているのでしょうか。ポルトガル語やベトナム語なども作って教えていらっしゃるのか、文書での指導ということに関して何語で行っているのかお聞かせください。

赤原 弊社では100点満点のマニュアルは正直まだできていないのですね。どちらかというと、文書よりも「体で覚えろ」的な指導が多いです。

ただ、最初の安全教育に関しては、いろいろな国の言葉のマニュアルがありますので、その人に合わせたものを読んでもらっています。



現場ごとに、ポルトガル語ならポルトガル語で書いたりしていますが、あくまでもひとつのコミュニケーションツールなので、基本は日本語です。読み書きとなるとかなり難しいので、片仮名、平仮名が読めれば御の字といったところでしょうか。

司会 その流れでお伺いしますが、鈴木代表もマニュアルは全部日本語でしょうか。

鈴木 弊社も日本語ですね。各業務ごとにマニュアルを作っています、それを読んでから業務に入るようにしています。

5分ぐらい読んでから業務に入るだけでもかなり精度が高くなるので、作りっぱなしのマニュアルにならないようにしっかりと運用を行っています。常に改善していくので、毎回見てから業務に入ること、疑問点や古い箇所は修正し、次もマニュアルを見てから業務をする。そのほうが効率的なのかなと思っています。

司会 竹内社長のところはマニュアルみたいなものはありますか。

竹内 社内のマニュアルは日本語だけです。派遣スタッフの契約書類は、すべて英語と中国語は作成しています。

司会 赤原社長にお話を戻しますが、業務内容が、どちらかというと極めて多品種、かつ小ロットのものなので、マニュアルが作りにくいこともあるので

はないかと思うのですが、いかがでしょうか。

赤原 勉強会は日本語でたまに実施しているのですが、確かに多品種で、少ないものもあれば、かなりロットのあるものもあります。数があるものに関しては、クレームがでると損害が大きくなってしまいますので、マニュアルを作成した人が第三者にきちんと見てもらうようにしています。

基本的な物の作り方に関してはサポートしていますが、弊社では決まった仕事を毎月行うというより、あらゆるお客さんからいろいろと引き受けています。そのため、基本的な機械の操作方法にはマニュアルがありますが、細かな作り方はその場その場でみんなで考えることが多いですね。

まとめ

司会 最後に、コーディネーターとしてまとめさせていただきますと思います。

先月、日本商工会議所から、外国人労働者や労働力をもっと受け入れやすくするようにしてほしい、といった提言が出されました。

ほかにも、経団連はかなり前から、もっと幅広く外国人を活用できるようにしてほしいという要望を継続して政府に提出しています。先ほど樋口先生のお話にもありましたが、ここ1、2年の間に、外国人労働者を受け入れる政策が打たれています。

外国人を雇用することで、人手不足を解消するだけではなく、国際化を進めるなど事業の成長につながっているケースもたくさんあります。鈴木代表がおっしゃっていたように、外国人をエンジンにして事業を伸ばしている中小企業があるのも事実です。

しかし、外国人の雇用は簡単なことではありません。安易に外国人を雇用しても、いいことは一つもないと思います。それは、もちろん言葉が違うこともありますが、価値観や勤労観も異なりますので、日本人と同じ感覚ではなかなか雇用しにくいのです。

実際に、韓国や台湾、ベトナムなど、海外の大学

に出向き、いい人材を採用したにも関わらず、半年も経たずに帰国されてしまうという話も耳にします。それは、日本の働き方や日本人の考え方になじめないからです。

これは企業にとっても非常に残念なことですし、外国人本人にとっても、せっかく期待して日本に来たのがっかりして帰るということになってしまうので、とても不幸なことだと思うのです。

こうした事態を避けるには、竹内社長がおっしゃったように、まず本当に外国人が必要かよく考えてみるのが大事です。目先の人手不足に追われて、とりあえず外国人でも採用するかという考え方がとうまくいかないと思います。

雇おうとしている外国人が、なぜ日本で働きたいと思っているのかを確かめておくことも必要です。例えば、たくさん稼ぎたいと思って来ている方は、残業が多いほうがいいわけですが、単純に日本が好きで暮らしたいだけだという方は、あまり残業はしないと思います。お互いのニーズがマッチしないと、外国人材の活用以前の問題としてうまくいかないでしょう。

次に、いかに外国人に能力を発揮してもらうかですが、皆様が実践されていきましたように、まずわかりやすい言葉で正確にコミュニケーションをとることがすごく大事だと思います。

わたしの報告でも挙げましたが、中小企業の場合、日本語が全然わからない方は採用していません。技能実習生の場合は別ですが、正社員として採用する場合、べらべらとはいかないまでも、少なくとも日常会話には問題がない人を採用しています。

しかし、だからといって、細かなニュアンスまで伝わるというわけではありません。先ほど「ずさん」という言葉がわかりにくいというお話がありましたが、そもそも訳せない言葉が日本語にはたくさんありますので、微妙なニュアンスが伝わらないといったことが発生します。

そうすると、ちょっとした言葉の行き違いから、社内で外国人の方が孤立してしまうこともありますし、場合によっては、日本人従業員が外国人従業員をいじめてしまうということも起こります。

介護には今年から在留資格ができましたが、実はその前からEPA（経済連携協定）を通して、介護施設で働くフィリピンやベトナムの方が、多くはありませんが、いらっしゃいます。そういう方へのアンケートを見ますと、実はいじめられていましたといった話がけっこう出てきます。

もとをただしてみると、差別ではなくて、ちょっとした行き違いなのです。勘違いや誤解がもとになっていることが往々にしてあるのです。こうした事態を防ぐためには、簡単な言葉で正しく伝えることが非常に大切です。

それから、外国人は「わかった」とすぐ言うのですが、必ずしもわかっていないことも多いです。本当に理解したのかということを確認しないといけない場合もありますので、日本に来たばかりの方に対しては注意が必要です。

一番重要なことは、パネリストのお三方全員がおっしゃっていましたが、外国人を差別するなんてとんでもない話ですし、特別扱いもしてはいけません。日本人と同じように平等に扱うことが非常に大事です。

ただし、いくら口頭で平等に扱っていますと伝え

てもわからないので、職務内容や今どんな状況なのかといったことはもちろん、人事評価についても、「こういうことを評価しますよ」「こんなふうの評価していますよ」ということをしっかりとオープンに、見える化して、納得してもらうことが大切だと思います。

正確に物を伝えることや、職場の見える化は、外国人に限らない話だと思います。職場の透明性や公平性といったことは日本人の雇用面でも強く求められていることだと思います。

つまり、外国人が能力を発揮できる職場というのは、実は日本人にとっても能力を発揮できる職場になっているはず。赤原社長もおっしゃっていましたが、最近入ってきた若い人が頑張っているというのも、働きがいのある職場になっている結果だと思います。

アンケートでも、外国人を雇用している企業は、売り上げも伸びているし、黒字も続いているという業績のよい企業が多かったのですが、それも働いている従業員が能力を発揮できる環境になっているからにはほかなりません。そうした企業が増えていくことを期待して、パネルディスカッションを終了させていただきます。

最後に、パネリストのお三方に大きな拍手をお送りいただきたいと思います。本日はどうもありがとうございました。