

第9回日本公庫シンポジウム 報告書

中小企業における外国人雇用の 現状と課題

2018年3月

 日本政策金融公庫
総合研究所

目 次

当日プログラム	3
開会挨拶	7
第1部 基調講演	
「日本経済の課題 ～人手・人材不足と働き方改革～」	11
第2部 研究報告	
「中小企業における外国人雇用の実態」	29
第3部 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」	55
閉会挨拶	77
登壇者紹介	81

プログラム

当日プログラム

日時 : 2017年11月30日 (木)
会場 : 大手町フィナンシャルシティ
カンファレンスセンター

13:30	開会挨拶	日本政策金融公庫副総裁	皆川 博美
-------	------	-------------	-------

第1部 基調講演

13:40 ～ 14:10	日本経済の課題 ～人手・人材不足と働き方改革～	慶應義塾大学商学部教授	樋口 美雄 氏
---------------------	-------------------------	-------------	---------

第2部 研究報告

14:10 ～ 14:50	中小企業における外国人雇用の実態	日本政策金融公庫総合研究所主席研究員	竹内 英二
---------------------	------------------	--------------------	-------

第3部 パネルディスカッション

15:10 ～ 16:30	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	日本政策金融公庫総合研究所主席研究員	竹内 英二

16:30	閉会挨拶	日本政策金融公庫総合研究所長	武士俣 友生
-------	------	----------------	--------

開会挨拶

開 会 挨拶

日本政策金融公庫副総裁 皆川 博美

本日は大変お忙しいなか、多くの皆様方にご来場いただきまして、まことにありがとうございます。第9回日本公庫シンポジウムの開催に当たりまして、ひと言ご挨拶申し上げます。

このシンポジウムは、私ども日本政策金融公庫のお客さまであります中小企業の方々が直面する今日的な課題をテーマに取り上げ、毎年開催しているもので、今回で9回目となります。昨年は「輸出で外需開拓に取り組む中小企業」をテーマに取り上げましたが、今年は「中小企業における外国人雇用の現状と課題」と題しまして、慶應義塾大学の樋口先生や、実際に自社で外国人を雇用、あるいは他社の外国人雇用をサポートする事業に取り組み、成果を上げておられる経営者の方々をお招きし、本日開催の運びとなりました。

皆様ご承知の通り、我が国の人口は既に減少に転じ、労働力の不足が広く認識されるようになってきております。私ども日本政策金融公庫が行っている調査においても、経営上の問題点として、求人難を挙げる企業が最近では増加傾向にあります。特に中小企業では人手不足が大企業以上に深刻な問題で、外国人の雇用はこれまで以上に注目されるようになりました。加えて、国際化が進むなか、海外展開や訪日観光客への対応など、日本人だけでは難しい事業を行うため、外国人がもっている知識や能力について着目されております。

中小企業においても、外国人の活用により、実際に成果を上げておられる方がいらっしゃいます。外国人従業員は単に人手不足解消のための存在ではなく、企

業の成長を支える存在になってきたと感じております。

本日は総合研究所の調査・研究の成果とともに、樋口先生の基調講演や、実際に開業し、業績を上げてこられた経営者の方々の現場でのご体験を踏まえながら、中小企業の外国人雇用の現状を確認し、その能力を活用するための課題や対応について、深く掘り下げた議論ができればと考えております。

なお、私どもの総合研究所に対しましては、日ごろから中小企業専門の研究機関として、中小企業研究で常に高い水準を追求するよう指示しております。そのためには、日ごろの研究成果を積極的に発信し、外部の方々から評価していただくことが何よりも重要です。このシンポジウムはその絶好の機会であると位置付けております。

ご参加いただきました皆様方から忌憚のないご意見、ご評価をいただき、総合研究所が目標とする水準に一步でも近づくよう、また、本日のシンポジウムがご来場の皆様方にとりましても価値のある内容のものとなりますことを願ひまして、私の開会の挨拶とさせていただきます。



第 1 部 基調講演

基調講演

「日本経済の課題～人手・人材不足と働き方改革～」

慶應義塾大学商学部 教授 樋口 美雄 氏

少子高齢化、人口減少社会に伴う問題

皆様、こんにちは。慶應義塾大学の樋口です。今回の講演では、人手・人材不足の課題について、解決策を考えてみたいと思います。

先日、ハーバード大学で講演をして参りました。日本はいま、少子高齢化や人口減少という問題に直面しています。ほかの先進国も同様の問題を抱えるなか、その先頭を走る日本社会が今後どう展開していくのか、話をしてほしいとのことでした。

先進国に限らず、東アジア諸国でも少子高齢化は進展しています。例えば韓国では、専門人材以外の単純労働の分野でも外国人を受け入れる仕組みをつくりはじめています。女性の活躍についても、企業に人数割り当てを義務化する制度を導入するようになりました。他の国々でも同様の流れが生まれるとみられるなかで、日本はどうするのかといった疑問を投げ掛けられていると感じています。

少子高齢化や人口減少に伴う問題の一つが、人手・人材の不足です。社会保障や高齢者の就労などの問題もありますが、産業界や企業にとっての最大の関心は、やはり人手や人材の不足です。

日本の人口は、2008年をピークに減少していますが、主な働き手となる生産年齢人口は、1997年がピークでした。当時と比較すると、現在は1,000万人ほど減少しています。

しかし、その間には就職氷河期といわれる就職難などがあり、人手不足とはいえない時期もありまし

た。景気の変動により、人手に対する需要は大きく変わることを踏まえたうえで、どうすれば国民の理解を得られる制度を導入できるのかどうか、外国人労働者の問題に向き合っていかなければなりません。

中小企業における深刻な人手不足

まずは、日本の現状として、どれだけ人手が不足しているのかをみてみます。

有効求人倍率の推移を示したグラフをご覧ください（スライド3）。有効求人倍率は、1人の求職者に対して何社から求人があったかを表した比率です。

2008年から2009年の落ち込みは、リーマン・ショックの影響で企業の求人数が大きく減少したためです。その後、徐々に上昇し、最近では1倍をはるかに超えています。グラフでは、2016年までの数字を示していますが、2017年以降も上昇を続けており、相当な人手不足であることがわかります。特に、中小企業ではより深刻な問題となっています。

次に、求人数と求職者数に分けてみてみます。求人数はリーマン・ショックで大きく落ち込み、その後は増加しています（スライド4）。この時期を除けば、ほぼ右肩上がりとなります。一方、求職者数をみると、リーマン・ショック時には仕事が減少したために、大きく増加したものの、その時期以外は全体として右肩下がりです。背景には、景気の動きだけではなく、構造的なトレンドがあることがうかがえます。先ほど申し上げたとおり、生産年齢人口

が1997年から1,000万人ほど減っていることに連動して、求職者数も減少しているのです。

就業率は男女共に上昇

実際に働いている人、すなわち就業者数の推移をみると、1997年が6,557万人に対し、現在は6,465万人です（スライド5）。100万人弱減ってはいますが、労働力人口の減少と比較すると、減り方は小さく済んでいます。

政策や企業の採用行動が変化したことなどから、15歳以上の人口に占める就業者の比率である就業率は上がっています。

年齢層別に男性の就業率の変化をみますと、「20～24歳」の男性は、大学進学率が上がったことが影響し、低い水準となっています（スライド6）。

一方、「60～64歳」では、就業率は上昇傾向にあります。多くの企業では、いまだに60歳定年制ですが、2006年の高年齢者雇用安定法の改正、さらに2013年の同法の改正・施行により、定年を延長したり、定年後も年金の受給開始までの期間、契約社員や嘱託として雇用を保障したりする企業が増加してきました。高齢層の経験を活かしたい企業の思惑や景気の回復を背景に、高齢者の就業率が上がっているのです。

女性も、働く人たちが増えています。女性の年齢別の労働力率をみますと、以前はグラフがMの字を描いていました。出産や育児を行う30代で退職する人が増加し、子どもが大きくなると再就職するという動きがあったからです。しかし、直近のグラフでは、くぼみはほとんどありません。

また、10年前と比べ、就業率は約10%上昇しています。かつての日本は、女性就業者を増やすべく、米国を目標に、あらゆる政策を打ってきましたが、この3年ほどは、日本人女性の就業率のほうが米国の女性の就業率を上回るようになったことが話題となっています。

非正規雇用の増加

就業率は男女ともに上昇していますが、働き方についてはどうでしょうか。男性の就業率が上がった大きな理由は、高年齢層で嘱託などの非正規雇用が増えたことです。

女性も、正社員の比率はそれほど上がっておらず、パートタイマーでの就業率が上がっています。つまり、日本企業の雇用制度や人事制度は変わらないまま、サポート的な働き方をする人が増えてきているのです。

政府を中心に進められている働き方改革は、働き方が多様化するなかで、一定のルールのもと、誰もが意欲と能力を発揮できる環境で頑張ってもらうことを目指しています。そのためには、どうしたらよいかを考えていく必要があるでしょう。

外国人労働者に対する期待

人手不足が深刻になるなかで、外国人労働者に対する期待も高まっています。2009年から2016年までの外国人労働者の推移を産業別にみてみましょう（スライド7）。2013年から急激に増加しており、景気と連動していることがわかります。製造業は全体としては相当数の人員を削減してきましたが、外国人労働者は増えているのです。

次に、外国人労働者がどのような在留資格をもって働いているのかをみていきましょう。外国人労働者数の推移をみると、就労を目的とする在留資格をもった労働者が増えていることがわかります（スライド8）。では、それぞれの在留資格について、動向を確認します。

まずは、「専門的・技術的分野の在留資格」です。2008年以降、増加が続いていることがわかります。日本の国際的な競争力を高めていくために、政策として、専門的・技術的能力をもった高度人材を積極的に受け入れてきたことが要因です。

次に、「技能実習」です。技能実習制度は、政府

開発援助（ODA）の一環として、1993年に始まりましたが、長い間、労働者としてではなく、研修生として受け入れていました。送り出した国の経済の発展や成長に寄与する人材を日本で受け入れ、能力開発を行い、帰国後に技能を活かしてもらうことが主旨です。その後、賃金が生じる仕事をしている実態に合わせて制度が変更され、2010年に技能実習という資格ができました。ODAの一環であるという位置づけは変わりませんが、研修生ではなく、労働者として処遇するようになっていきます。

ほかに、「資格外活動」も増えています。そのほとんどは留学生のアルバイトです。最も人数の多い「身分に基づく在留資格」は、ほぼ横ばいです。多くの日系人の定住者は、この資格に含まれます。

外国人雇用政策の見直し

人手不足への対応もあって、外国人雇用政策はあらゆる見直しが行われています（スライド9）。

例えば、2017年4月には、高度専門人材への永住許可要件を緩和し、在留期間の要件を1年に短縮しました。

また、2017年9月には、介護人材を確保する目的で、新たに「介護」の在留資格が設けられました。

技能実習制度については、管理・監督体制を強化する一方、第3号技能実習を創設して、在留期間の延長ができるようになりました。優良な企業や受け入れ団体に限りませんが、最長で5年まで雇用可能となっています。

国家戦略特区を活用した外国人労働力の受け入れもあります。その一つが、家事支援人材です。これまでも、外交官や特定の海外の経営者などが、家事使用人として外国人を雇用することは可能でしたが、特区では、日本人の世帯が雇用することができます。東京都や神奈川県などの自治体が、特区を利用して受け入れに着手しています。また、日本で創業する外国人や、日本の製品を海外にアピールした



り販売したりするクールジャパン人材についても、特区があります。

外国人労働者受け入れに伴う問題の解決

冒頭でご紹介したとおり、韓国では数年前から市場化テストを踏まえた雇用許可制度の下で、専門人材以外の外国人労働者の受け入れを始めています。概略をご説明すると、外国人を雇用したい企業は、まず市場テストを行います。実際に求人を行って、韓国人の応募者がいないことを確認したうえで、外国人雇用の許可が下ります。専門人材以外の外国人を何人受け入れるかは、国全体で総数を規制しており、業種別に雇用許可人数が割り当てられています。

この制度は、うまくいっているという評価がある一方で、問題も発生しており、日本としては様子見の状況です。ただし、雇用許可制度を導入するとしても、人間を受け入れるわけですから、当然ながら、企業も適した環境を整える必要があります。

外国人労働者の受け入れには、仕事に関することだけでなく、生活や住民としての問題、自治体との関係などにおいても解決すべき問題があります。

例えば、外国人を移民として受け入れるのかどうか。つまり、永住や定住を認めたいかで受け入れていくのか。それとも、一定期間が過ぎたら帰国してもらい、次の方に来てもらうローテーション方式で受け入れていくのか。こうした議論は国際的にも尽



きません。

重要なのは、移民であろうとローテーションであろうと、外国人労働者が生活面で抱えている問題を解決せず、また周辺の住民の理解も得ないまま、企業の必要性だけで受け入れることはできないということです。

外国人の受け入れには、具体的にどのような問題が伴うのかをみてみましょう（スライド10）。お示ししたグラフは、外国人人口が50人以上の自治体に対し、アンケート調査を実施した結果です。文書や案内の多言語化が必要となることのほか、災害時の対応や地域住民とのコミュニケーション、学校現場での対応などが困難な事項として、挙げられています。国の政策として外国人労働者の受け入れを議論していく際には、こうした問題に対する議論を重ね、国民の理解を得ていかなければなりません。

従来の雇用管理における現実

これまで企業の雇用管理は、男性の若い世代を中心に考えられてきましたが、女性、障がい者、高齢者や外国人、それぞれが働きやすい環境を整備することが、企業の人材確保戦略につながる時代を迎えています（スライド12）。

長時間労働や転勤を前提とし、かつ職務を明確にしないまま仕事を続けさせる、いわゆる無限定正社員の働き方には、限界がきています。また、就業率

は上がったものの、依然として正規、非正規の格差の問題が指摘されています。

企業に社員の人数を聞くと、多くの企業は正社員の人数を答え、非正社員を含めないことがよくあります。正社員と非正社員を区別する意識は、根強く残っています。

また、正社員と非正社員では、処遇の決め方が異なることも、問題の一つです。例えば、正社員は月給であるのに対し、非正社員は時間給となり、最低賃金プラスアルファで賃金が決められています。

しかし、これからの日本では、正社員か非正社員かではなく、仕事の内容によって処遇が決まる時代となります。

非正規雇用の処遇改善

もちろん、短時間でなければ働けない、あるいは短時間で働きたいという人たちも多いです。例えば、家事や育児、介護との両立を希望する人や、自分の都合のよい時間だけ働きたい人のなかには、自ら非正規雇用を選んでいる人もいます（スライド14）。

ただし、不本意非正規、つまり正社員として働く機会がないため、やむをえず非正規雇用となっている人たちも、いまだに多いのが実態です。

特に、就職氷河期に学校を卒業した、現在40代前半の人たちでは、依然として非正規雇用の比率が高くなっています。また、彼らのなかには、無業の男性も多く、働くモチベーションを失っている人もいます。不本意非正規を減らすためには、活躍できる場を提供し、モチベーションを高めることが重要なポイントとなります。

外国人の方に働いてもらうにしても、その人たちのモチベーションをどのようにして高めることができるかが重要となります。

働き方改革への取り組み

ここからは、働き方改革の取り組みをご紹介します

す。概要として、働き方改革実現会議にて審議されている分野を列挙しました（スライド16）。非正規雇用の処遇改善については、同一労働同一賃金を法律に明記し、取り組んでいく内容となっています。

私は労働政策審議会の会長をしており、2017年6月には、厚生労働大臣に対し、同一労働同一賃金の法整備を建議しました。非正社員の賃金は、パートタイム労働法、労働者派遣法、労働契約法の三つの法律が関連しており、それぞれについて、案を提示しています。

また、長時間労働の是正について、これまでは労働基準法36条に基づく労使の合意、いわゆる36協定によって、労働時間や残業時間に上限を設けることになっていましたが、法的に規制をかける案が出てきています。

常々政策に批判的な企業の人たちからも、今回の働き方改革を評価する声が高まっています。私どもは、労働環境を細部まで制約するわけではなく、最低限のところは法律で決め、そのうえで各企業における自主性や労使間の交渉を尊重し、企業と労働者、双方にとってプラスとなる基盤を整えようとしているのです。

働き方改革の好事例

ここで、働き方改革の実施により、人材確保につなげることができた好事例をご紹介します。

まず、兵庫県にある、従業員が10人ほどのデータエントリー会社です（スライド17）。

同社の近隣には、大手のシステムエンジニア会社があります。その会社では、男女問わず若い人材を多く採用し、教育訓練を行って技術者を育成します。しかし、女性社員の多くは、結婚や出産で退職していました。労働時間が画一的で、子どもを育てながら働けないことが退職理由となっていたのです。もったいないと同社の社長さんは考えていました。

そこで、「自由時間出勤制度」を導入し、出社・

退社の時間を自分の都合で決められる雇用管理を始めました。労働時間を理由に退職した女性エンジニアを、同社で採用しようと考えたわけです。

東京などの大都市圏では、片道1時間、往復で2時間程度の通勤時間となることが多いですが、この会社がある地域では、通勤時間は片道15分程度です。そのため、子どもが下校する時刻に1度帰宅し、遊びに行ったら再び出勤するような雇用が可能なのです。「自由時間出勤制度」は、地の利を生かした中小企業ならではの戦略でした。こうして優秀な人材を確保した結果、同社は日本全国から発注を受け、事業の成長を果たすことができました。

もう1社は、岐阜県の電機メーカーです（スライド18）。この会社の生産に使用している機械は非常に高性能ですが、人手不足のために稼働率が低く、なかなか収益につなげられませんでした。そこで、稼働率を向上させるため、土日も営業したいと考えました。

もちろん、現在働いている社員に土日も出勤させるわけにはいきません。そこで、新たに始めたのが、高齢者の雇用です。募集のポスターには、「土日はわたしのウィークデー」と銘打ちました。応募条件を土日に出勤可能な60歳以上の人に限定したのです。

この企業では、平日の朝の8時から17時過ぎ、ときには夜遅くまで働くことができる若い人を人材と考えていました。しかし、その固定観念を取り払うことで、高齢ながらも優秀な人材を確保し、機械の稼働率向上につなげることができました。また、高齢者が一緒に働くことで、若い世代の規律が向上するという効果も得られました。

外国人に働いてもらうときも、個々人のモチベーションを高めるような人材活用が重要になります。皆様の会社において、すべての働く人の「やる気」「働きがい」が向上する「働き方改革」を期待して、私の話は終わらせていただきます。

ご清聴ありがとうございました。

スライド1

日本公庫シンポジウム

**日本経済の課題
～人手・人材不足と働き方改革～**

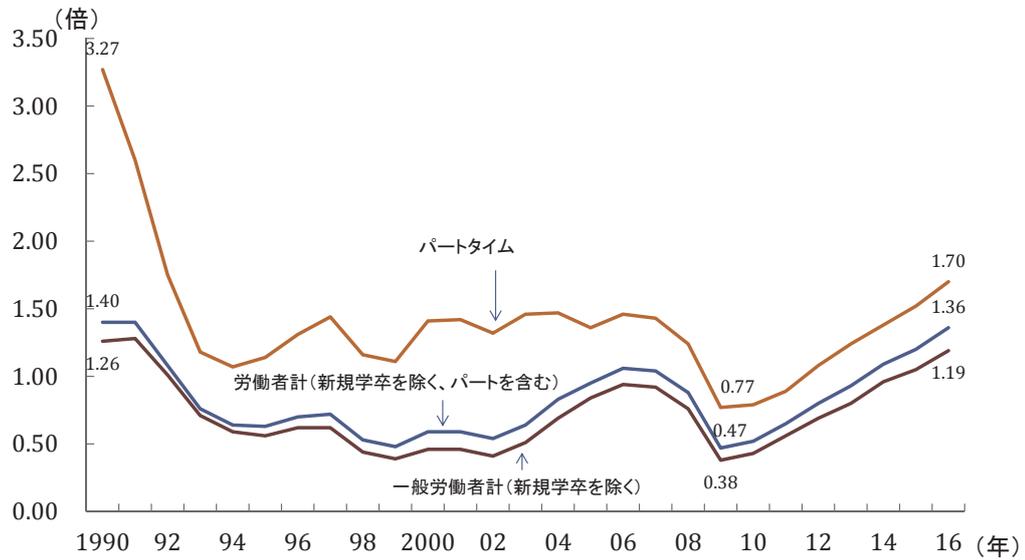
2017年11月30日
慶應義塾大学商学部 教授 樋口美雄

スライド2

I 深刻化する人手・人材不足

スライド3

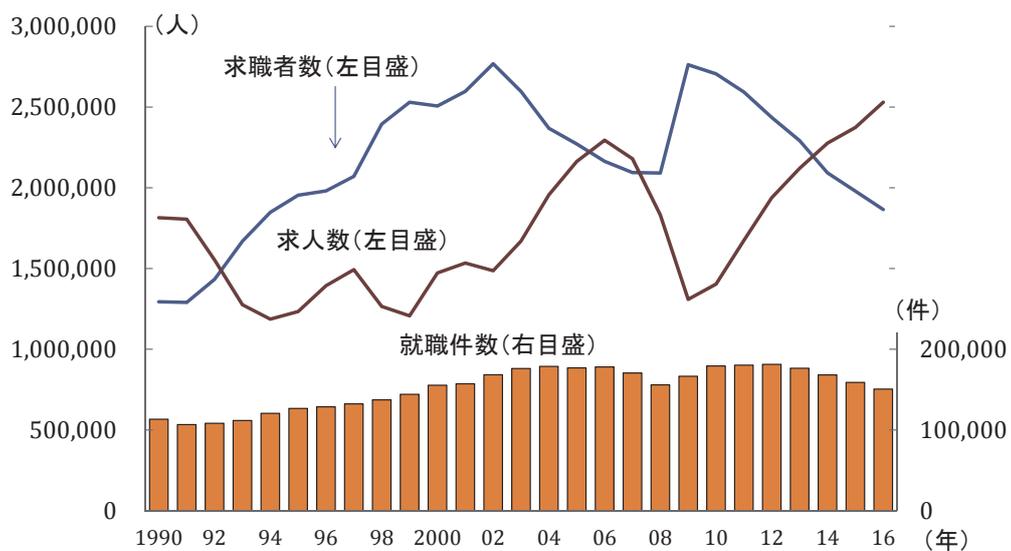
1 有効求人倍率の推移



資料:厚生労働省「一般職業紹介状況(職業安定業務統計)」

スライド4

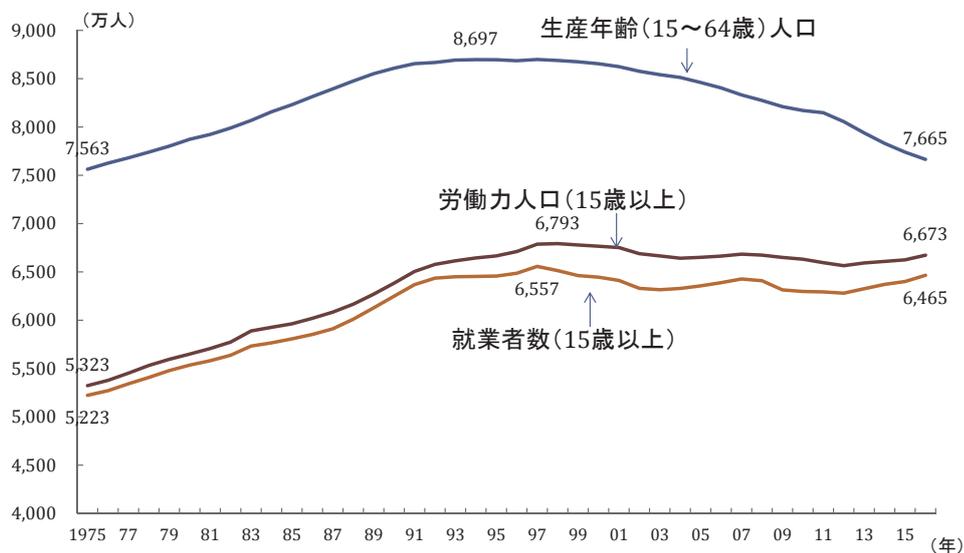
2 求人数・求職者数・就職件数の推移



資料:厚生労働省「一般職業紹介状況(職業安定業務統計)」

スライド5

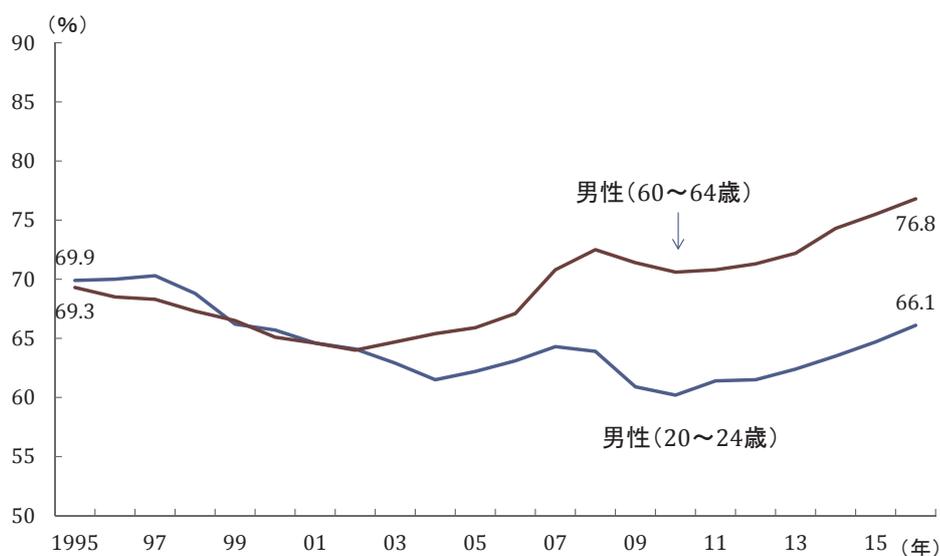
3 生産年齢人口、労働力人口、 就業者数の推移



資料:総務省統計局「労働力調査」

スライド6

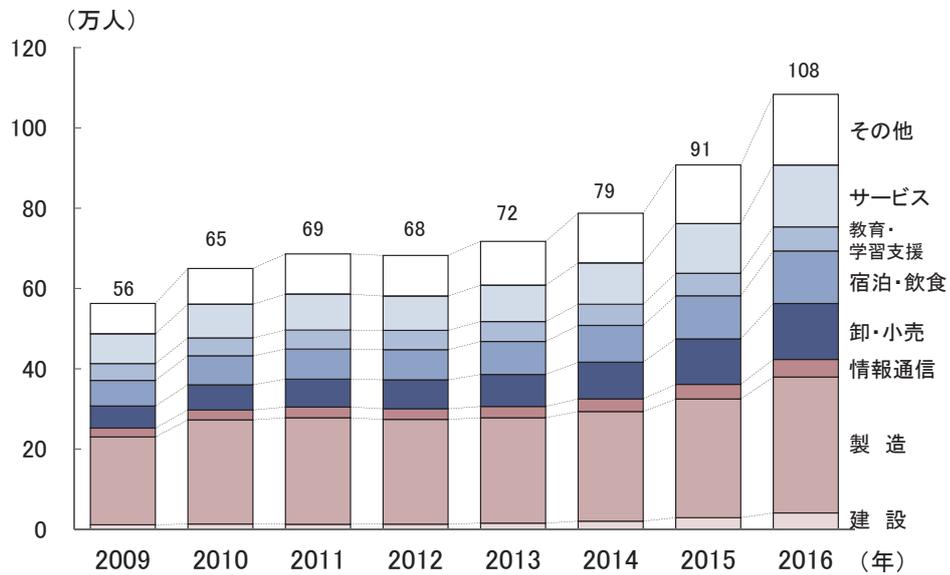
4 就業率の推移



資料:総務省統計局「労働力調査」

スライド7

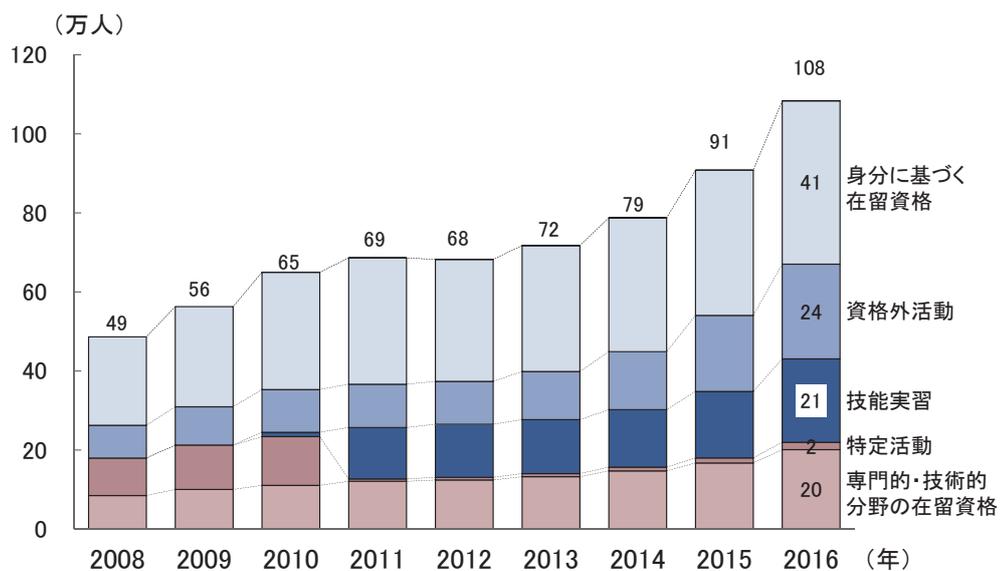
5 増加する外国人労働者



資料: 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況まとめ」
(注) 各年とも10月末の数値。

スライド8

6 在留資格別外国人労働者数の推移



資料: 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況まとめ」
(注) 各年とも10月末の数値。

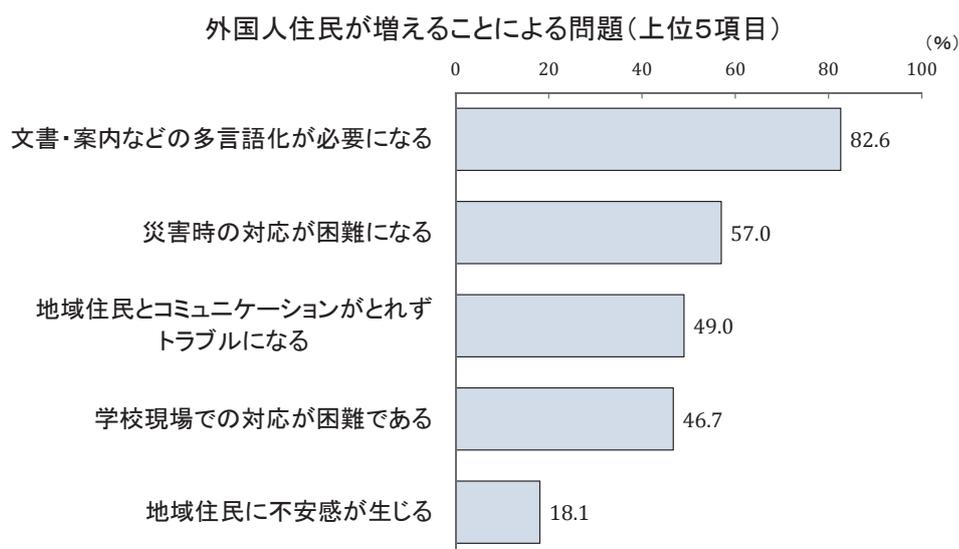
スライド9

7 最近の外国人雇用政策

- 高度専門人材への永住許可要件の特例(2017年4月)
在留期間の要件を1年に短縮
- 在留資格「介護」の創設(2017年9月施行)
- 技能実習法(2017年11月施行)
管理・監督体制の強化
技能実習3号の創設(最長5年まで雇用可能)
- 国家戦略特区の活用
家事支援人材、創業人材、クールジャパン人材

スライド10

8 外国人材受け入れに伴う問題



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング「基礎自治体の外国人政策に関するアンケート調査」(2013年)
注:外国人人口が50人以上の基礎自治体を対象するもので1,246団体のうち535団体が回答した。

スライド11

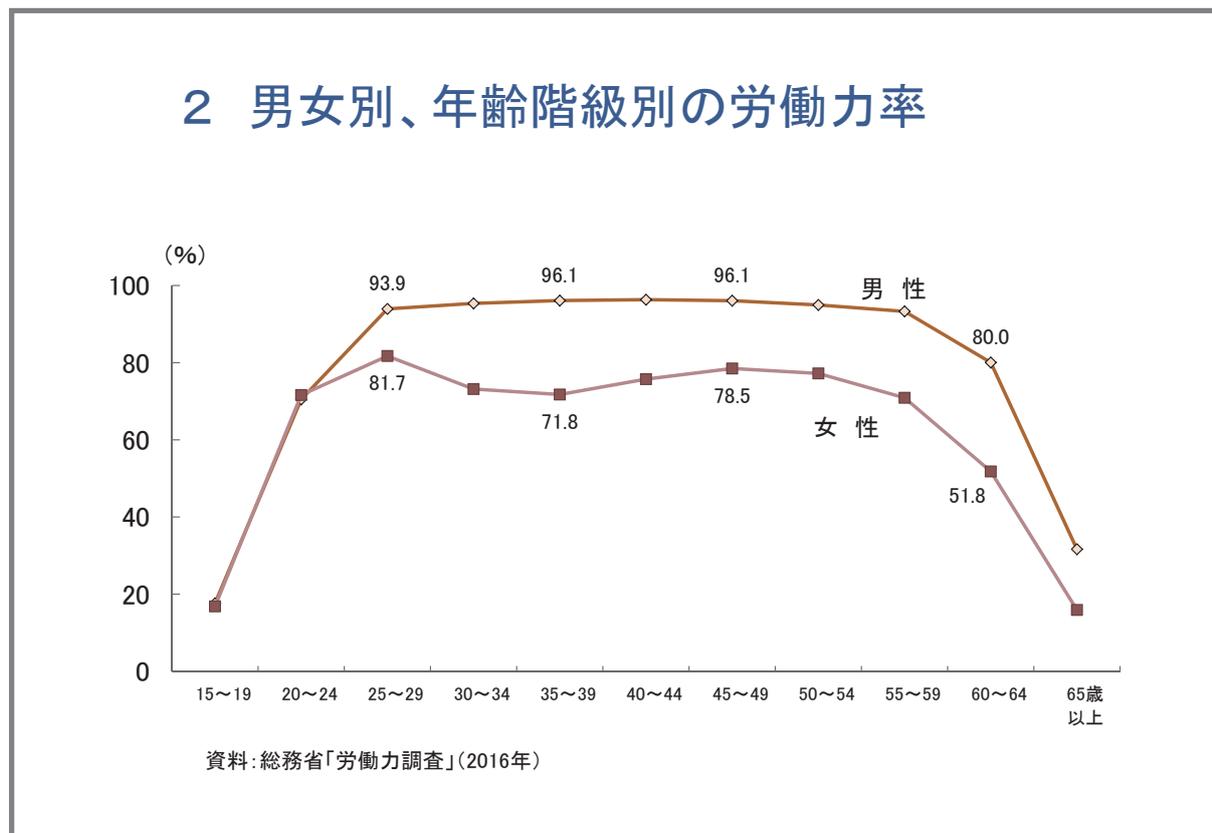
Ⅱ 人手・人材不足にどう対応していくか

スライド12

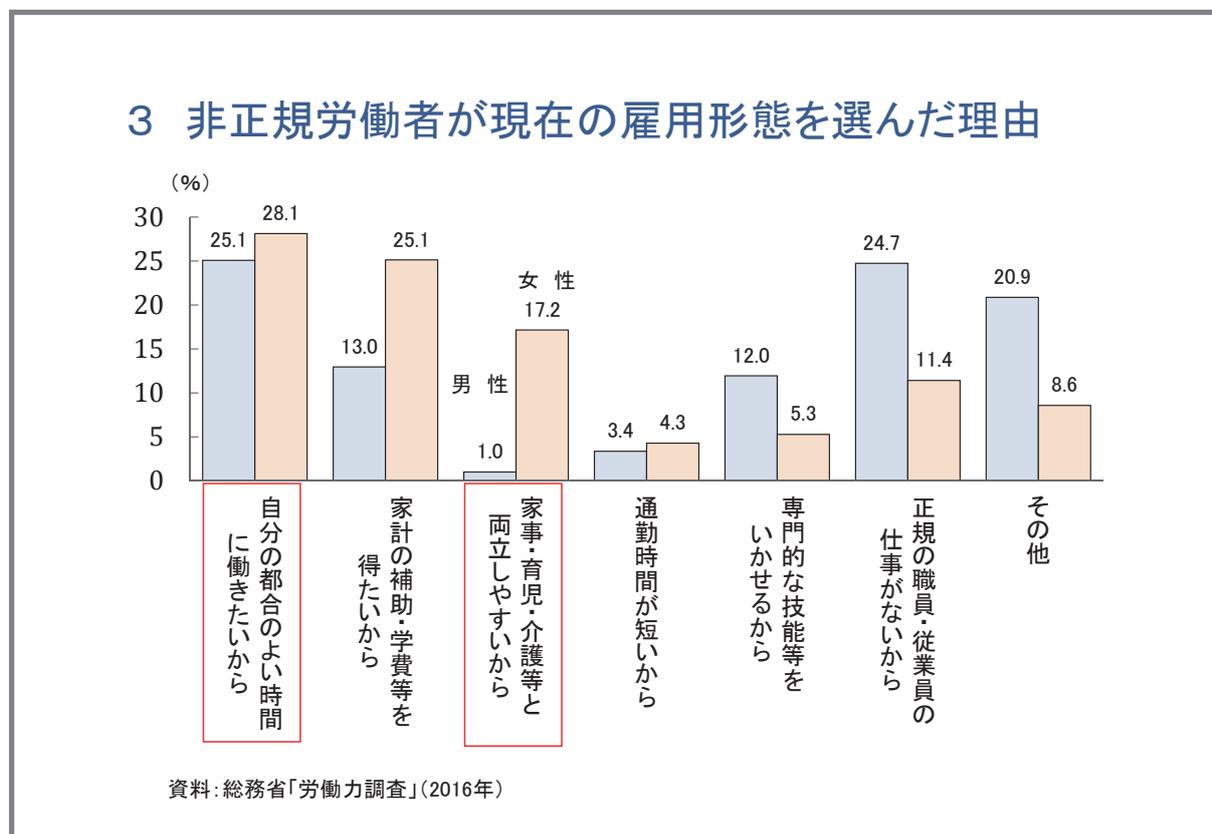
1 多様な人材の活用

- 人手不足を解決していくには、多様な人材の活用が欠かせない。
⇒女性、障がい者、高齢者、外国人など
- 多様な人材が活躍できるようにするには、意欲や能力の発揮を妨げる「壁」を取り払う必要がある。
⇒長時間労働、非合理的な待遇格差、育児・介護、障がい・病気・加齢によるハンデ、単線型のキャリアパスなど

スライド13



スライド14



スライド15

Ⅲ 働き方改革

スライド16

1 「働き方改革」の概要

- 非正規雇用の処遇改善
- 賃金引き上げ、生産性向上
- 長時間労働の是正
- 柔軟な働き方の実現
- 女性、若者の就業支援
- 病気の治療、子育て、介護との両立
- 障がい者、高齢者の就労支援
- 転職、再就職支援
- 教育環境の整備
- 外国人材の受け入れ

スライド17

2 中小企業における働き方改革の例①

兵庫県のデータ・エンリー会社

- ① 近くにある大手SE会社がたくさんの人材を育成
- ② 女性社員の多くが出産を機に離職
- ③ 自由時間出勤制度の導入
- ④ 人材活用により、プログラミング会社
日本全国から受注

スライド18

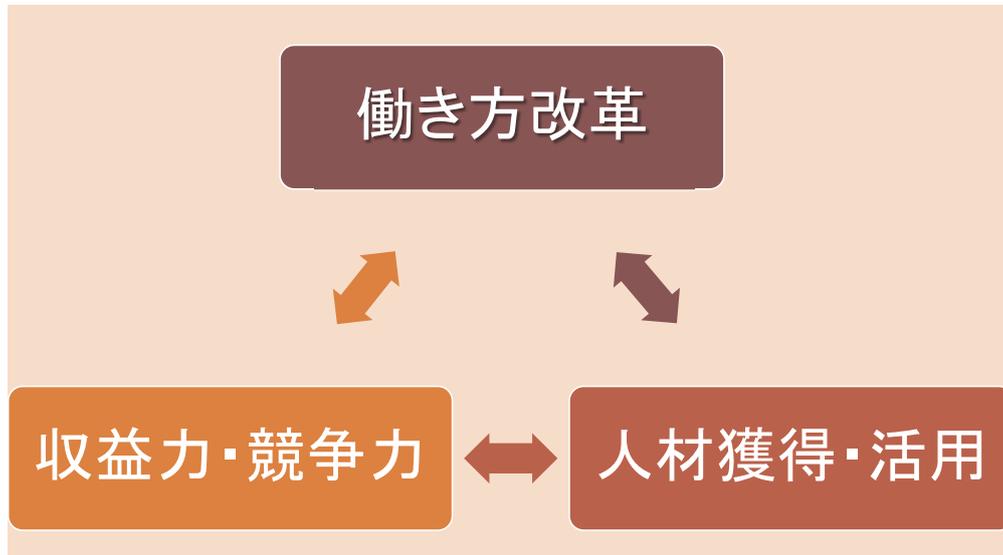
3 中小企業における働き方改革の例②

岐阜県の電機メーカー

- ① 高価な機械の稼働率が低い
- ② 高齢者雇用の促進
「土日はわたらのウィークデー」
- ③ 優秀な人材が応募
- ④ 生産性の向上・利益率の上昇
- ⑤ 若い人の規律向上

スライド19

4 働き方改革＝重要な経営戦略



第 2 部 研究報告

研究報告

「中小企業における外国人雇用の実態」

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 竹内 英二

外国人労働者の増加

総合研究所の竹内と申します。第2部の研究報告では、昨年実施したアンケートの結果に基づき、「中小企業における外国人雇用の実態」というテーマで報告させていただきます。

第1部の樋口先生のお話にもありましたように、日本で働く外国人労働者は増加しています。会場の皆様も、コンビニエンスストアや飲食店に行かれて実感されていると思います。そして、そのほとんどは中小企業に勤務しています。

従業者規模別に外国人を雇用している事業所数の推移を示したグラフをご覧ください（スライド2）。基の資料は、厚生労働省の「外国人雇用状況の届出状況まとめ」です。外国人を新規に雇用したり、雇用している外国人が辞めたりした場合、雇用主にはハローワークに届け出る義務があり、その数をまとめたものです。

2016年10月末の時点で、外国人を雇用している事業所は約17万あります。そのうち約9万8,000は従業者数「30人未満」の事業所、約3万3,000が従業者数「30～99人」の事業所です。外国人を雇用している事業所の約4分の3は、従業者数が99人以下の事業所なのです。

外国人を雇用している事業所の数は、2014年以降、増加のペースが加速していますが、外国人労働者の数自体は、長期にわたり増加しています。バブル経済期の1989年に出入国管理及び難民認定法が改正さ

れ、正面から外国人労働者を受け入れるようになり、その頃から増え続けているのです。

登録外国人数・在留外国人数の推移

登録外国人数と在留外国人数の推移をみてみます（スライド3）。バブルがはじけた後、失われた20年や就職氷河期などと呼ばれた時期には、有効求人倍率は1倍を下回っていましたが、日本在住の外国人は、その間もほぼ一貫して増えてきました。

2008年から2012年にかけては減少しています。2008年にはいわゆるリーマン・ショックがあり、2011年には東日本大震災があったからです。

なお、2012年7月に外国人登録制度が廃止され、現在の在留管理制度になりました。制度の変更により、日本で暮らす外国人数の把握方法が変わり、6カ月以下の短期滞在の許可を得て日本に来ている人や、外交官などは含まれなくなりました。

在留管理制度が導入された理由の一つには、複数の自治体に重複して登録する外国人が多かったことがあります。例えば、名古屋で登録していた外国人が引っ越しをする際、名古屋市の登録を残したまま、引っ越し先である東京でも登録してしまうといったことが発生していました。そこで、在留管理制度を導入し、国で一元的に管理することを始めたのです。

以上の理由から、登録外国人数に比べて在留外国人数は少なめに出るのですが、それでもこの2、3年急速に増えてきています。



就労可能な在留資格をもった外国人

在留外国人には、赤ん坊やお年寄りがありますので、すべての人が働いているわけではありませんが、例えば、「就労」の資格をもって働く外国人は、2016年は1993年に比べるとかなり増え、22万人弱になっています。

「技能実習」も大幅に増加し、2016年は約23万人です。なお、「技能実習」という在留資格は2010年にできたもので、それ以前は「研修」という在留資格でした。

「留学」も大きく増えており、2016年は約28万人となっています。ほとんどの留学生はアルバイトをするため、労働者の側面も備えています。

なお、「就労」としてまとめたのは、「技術・人文知識・国際業務」「企業内転勤」「技能」の三つの在留資格です。「企業内転勤」は、海外の子会社で採用され、日本の本社に来た人です。また、「技能実習」は、技能工などではなく、例えばタイ料理やベトナム料理など外国料理の調理人や、キャビンアテンダントなど、特定の人たちを指しています。

ほかにも、医療や報道、高度専門人材など就労可能な在留資格はありますが、中小企業とはほとんど関係ないので「その他」にまとめました。

増加する永住者

在留資格で最も多いのは、「身分」に基づく在留

資格です。こちらは、「永住者」「日本人の配偶者等」「永住者の配偶者等」「定住者」の合計です。

身分に基づく在留資格をもった外国人は、1990年代には日本人と結婚した方や日系のブラジル人、ペルー人など定住者がほとんどを占めていましたが、次第に永住者の割合が増え、2016年には7割が永住者となっています。

永住者の資格を取得するは、原則として一定期間日本で働き、経済的な基盤があることが条件になります。つまり、永住者が増えているということは、それだけ外国人労働者が増加していることを表しているのです。

アンケートの要領

中小企業で外国人の雇用が増えている大きな理由は、いうまでもなく人手不足です。日本人だけで足りるのであれば外国人は雇用しません。ただ、先ほど申しあげましたように、経済が長く停滞していた時期にもほぼ一貫して外国人労働者は増えており、単なる人手不足が理由ではないと思います。

外国人は日本人よりも安い賃金で働いてくれるので、中小企業は日本人を雇わず外国人を雇用しているのだという説もあります。この説が正しければ、有効求人倍率が1倍を下回っていた時期にも外国人労働者が増えてきたことを説明できます。ただ、その場合、外国人労働者を雇用することは、中小企業の生産性向上を阻害する要因になっている可能性があります。

これらのことを確かめるため、中小企業を対象にアンケートを行いました（スライド4）。ご回答いただいたのは3,924社で、そのうち523社が外国人を雇用していました。調査対象は法人企業で、外国人を雇用している割合が多い業種に限定しました。地域も在留外国人数が多い東京や大阪、愛知など16の都道府県に限定し、外国人を雇用している企業から多くの回答をいただけるようにしました。

なお、ご回答いただいた企業の属性は、製造業とサービス業がそれぞれ4分の1ずつ、従業者数は19人以下の小規模な企業が4分の3を占めています(スライド5)。

外国人の雇用状況

アンケートの結果によると、派遣社員を含めて外国人を雇用している企業の割合は13.3%ですが、この割合は業種によって差があります(スライド7)。「製造業」と「飲食店、宿泊業」は、いずれも約4分の1の企業が外国人を雇用していますが、「小売業」は6.6%、「サービス業」は7.1%と、平均の半分程度の水準です。

なお、外国人の雇用を開始した時期をみると、2003年以前と回答した企業が4分の1を占める一方で、2014年以降が3割、2010年以降に広げれば5割を占めています。雇用開始時期を業種別にみていくと、「製造業」は2003年以前に雇用を始めた企業の割合が4割を占めています、「小売業」や「飲食店、宿泊業」「情報通信業」では、2014年以降に雇用し始めた企業が4割を超えています。

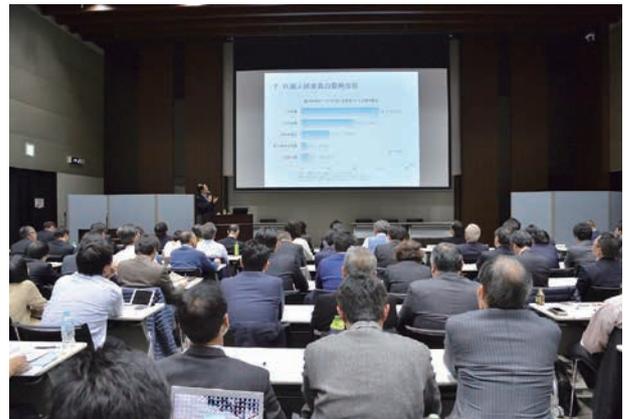
バブルの頃は、外国人雇用といえば製造業や建設業が中心でしたが、今ではサービス産業に広がっていることがアンケート結果からも確認できます。

続いて、外国人を雇用している企業の割合を従業者規模別にみていきましょう(スライド8)。

グラフはきれいな階段状になっています。従業者数が「4人以下」の企業では外国人を雇用している割合が2.1%しかありませんが、「100人以上」の企業では51.1%と、2社に1社が外国人を雇用しています。人手を多く使っている企業ほど外国人を雇用する割合が多くなっているのです。

外国人従業員の雇用形態

次に、外国人の雇用形態をみていきます(スライド9)。最も多かったのは「正社員」として外国人



を雇用している企業で、58.7%でした。以下、「非正社員」「技能実習生」と続いています。

雇用形態ごとに外国人を何人雇用しているかをみると、「正社員」は平均で2.8人になっています。一方、「非正社員」と「技能実習生」は、それぞれ5.0人、5.8人です。非正社員や技能実習生を雇用している企業の割合は、正社員を雇用している企業の割合よりも少ないのですが、雇用している人数は正社員よりも多くなっているのです。

ここで、外国人の雇用形態と業種、従業者数との関係を整理します(スライド10)。まず、雇用形態と業種の間関係をまとめると、正社員を雇用している企業の割合が多い業種は「卸売業」と「情報通信業」で、非正社員を雇用している企業の割合が多い業種は、「小売業」と「飲食店・宿泊業」となります。これらは日本人従業員でみても同じで、外国人従業員固有の特徴ではないと思います。

技能実習生を雇用している企業の割合が多い業種は「製造業」です。アンケートの実施時点で、技能実習には1号と2号がありました。1号は職種に制限がありませんので、どのような業種でも雇用できますが、滞在期間は1年しかありません。

2号に移行すると、さらに2年追加され、合計3年間滞在できますが、移行するには技能検定の試験に合格しなければなりません。また、その対象となる職種は、製造業、建設業、農業、漁業の関連が多

くを占めています。例外的に、小売業ならパンや惣菜の製造、サービス業ではビルのクリーニングや自動車整備であれば技能検定の試験があり、2号に移行することができます。

つまり、今回のアンケート対象のうち、製造業以外の業種では技能実習生を雇いにくくなっているのです。結果として、技能実習生が多いのは製造業ということになります。

また、雇用形態と従業者数との関係では、正社員に関しては従業者規模との相関はありませんでしたが、非正社員と技能実習生は、従業者数が10人以上の企業で多くなっています。

外国人従業員の国籍

次に、外国人労働者の国籍や年齢といった属性をみていきたいと思います。なお、アンケートでは、外国人従業員を6人以上雇用している場合は、雇用を始めた時期が早い順に5人までを回答してもらいました。その結果、約1,200人のサンプルが集まりました。

まず、国籍ですが、「中国」が最も多く38%を占めています（スライド12）。次が「ベトナム」の18%で、「フィリピン」「韓国」「インドネシア」と続いています。「ペルー」や「ブラジル」といった南米や、欧米もありましたが、ほとんどがアジア諸国です。

性別は、全体では男性が6割、女性が4割となっていますが、国別で違いがあります。例えば、「ベトナム」は7割、「インドネシア」は9割が男性です。一方、「中国」は5割強、「フィリピン」は約6割が女性でした。かつて、アジアからの花嫁が話題になりましたが、当時結婚するために日本に来た方が、今も日本で働いているケースが少なくないと思われる。

雇用形態も国によって大きな違いがあります。「韓国」は74%、「台湾」は67%が正社員で、技能実習生はゼロでした。一方、「中国」は正社員が45%

で一番多いものの、非正社員が28%、技能実習生も25%を占めています。「ベトナム」は技能実習生が58%で最も多く、正社員は18%しかいません。「フィリピン」は非正社員が50%を占めています。出身国の経済水準が日本での雇用形態に反映されているでしょう。

外国人従業員の在留資格

外国人従業員の在留資格をみると、単独の資格としては「技能実習」が31.1%と最も多く、続いて「技術・人文知識・国際業務」いわゆるホワイトカラーの資格をもっている人たちが15.5%を占めています（スライド13）。

ただし、「永住者」や「定住者」といった身分に基づく在留資格をもった人たちも合計すると32.8%を占めています。この人たちは日本人と同じように自由に就職や転職ができます。

雇用形態別に在留資格をみていくと、正社員で一番多かったのは「永住者」で、身分に基づく在留資格を合計すると約43%を占めています。次に多いのは「技術・人文知識・国際業務」で約38%です。

非正社員では、身分に基づく在留資格が約50%を占め、「留学」が約34%となっています。外国人非正社員の6割は女性ですから、日本人と同じように家庭をもった女性が非正社員として働いていると思われる。

外国人従業員の年齢構成

外国人従業員が一番大きな特徴は、年齢構成が非常に若いということで、「全体」では34歳以下が約6割を占めています（スライド14）。

雇用形態別にみると、「正社員」は比較的年齢が高いのですが、それでも34歳以下が約47%を占め、「45歳以上」は24%ほどです。特に年齢構成が若いのは「技能実習生」で、「24歳以下」が39.9%、「25～34歳」が50.2%と、およそ9割が34歳以下です。

日本の企業では考えられない年齢構成です。

技能実習生に年齢制限はありませんが、家族を同伴できないことに加えて、高齢になってから他国で働くのは大変という面もあると思います。また、受け入れる中小企業が若い人をリクエストしている可能性もあります。そのため、年齢構成がとても若くなっているのでしょう。

外国人従業員の学歴と日本語能力

こちらは外国人従業員の学歴です（スライド15）。留学生は、現在の在学先となっています。「日本の大学・大学院」「海外の大学・大学院」を合わせた大学・大学院卒が、「全体」では、約4割を占めています。「正社員」では、約7割が大学・大学院卒です。逆に、「技能実習生」は「海外のその他の学校」が8割を占めています。

外国人従業員の日本語能力をみますと、問題なくコミュニケーションがとれる人が多くなっています（スライド16）。特に「正社員」の場合は、特段の配慮をしなくてもコミュニケーションをとれるという人が3分の2を占めています。

ただし、「技能実習生」では、コミュニケーションに支障がある人が多くなります。技能検定の試験は日本語で行われるため、日本語の意味がわからず不合格になり、2号に移行できないケースもあるそうです。

外国人従業員の賃金

続いて、仕事の難易度と賃金をみていきましょう。

まず、「正社員」について、仕事の難易度をみると、「高度な熟練や専門的な知識・技術が必要な仕事」「ある程度の熟練が必要な仕事」が半分以上を占めています（スライド18）。一方、「非正社員」は「入社してすぐできる簡単な仕事」をしている人が多くなっています。

「技能実習生」は、「非正社員」に比べ、やや難



易度が高い仕事をしていることが多いものの、「正社員」と比べると、ある程度の熟練や高度な熟練、専門的な知識・技術を要する仕事を担当しているケースは、少なくなっています。長くても3年しか滞在できないため、難しい仕事は担当させられないでしょうし、3年では高い技術が身につかないということもあるでしょう。

次に、月給です（スライド19）。月給制の従業員には「正社員」と「技能実習生」がありますが、双方には大きな差があります。「正社員」では、「22万円超」が6割を占め、平均も27.6万円となっています。学歴や年齢構成を考えると、同規模の中小企業に勤める日本人従業員とほぼ同じ水準です。

これに対し、「技能実習生」では、95%が「18万円以下」で、平均は14.7万円です。もちろん、仕事の難易度や学歴、年齢などが違うため、正社員よりは低くなります。

時給については、「非正社員」は、901円以上が多く、平均は940円となっています（スライド20）。調査時点では、全国で最低賃金が最も高いのは東京都の時給907円でしたので、「非正社員」の半数以上は、最低賃金を上回る時給を得ていることがわかります。

一方、「技能実習生」は、「850円以下」が約半分を占め、平均852円です。最低賃金を適用されることが多いと思われます。

外国人労働者間における賃金差の理由

では、なぜ賃金差が発生するのでしょうか。正社員や非正社員は、日本人と同じように求人広告やハローワーク、会社説明会を通じて募集します。その際、中国語やベトナム語を話せるといった能力に関する条件をつけることはできるものの、中国人やベトナム人に限るといった国籍の限定は禁じられています。そのため、募集には日本人も外国人も同じように集まってきます。つまり、日本の労働市場を通じて正社員、非正社員を募集するため、賃金も日本人と同水準になるのです。

一方、技能実習生はそうではありません。中小企業では、多くの場合、管理団体を通じて技能実習生を雇用します。いわば労働市場外で採用するため、労働市場の賃金相場の影響を受けません。また、一度日本に来てから、より条件の良い職場が見つかったとしても転職できません。つまり、雇う側からすると高い賃金を払うインセンティブがないのです。

もっとも、賃金だけをみると、技能実習生は安価にみえますが、渡航費用や管理団体に払う費用、住居の確保など、さまざまなコストがかかります。トータルのコストは非正社員よりも高くなりますし、正社員より高額になることもありえます。

外国人労働者の雇用目的

次に、なぜ外国人を雇用するのかについてみていきましょう。

外国人を雇用するのは、人手不足が最も大きな理由です。ただし、雇用形態によって異なります。非正社員や技能実習生は人手不足が大半を占めるものの、正社員は「外国人ならではの能力が必要」など、能力や人物に着目して採用したケースが多くなっています（スライド22）。

では、外国人ならではの能力とはどのような能力でしょうか。アンケートによると、「仕事に必要な外国語が使える」が最も多く、9割の企業が回答して

います（スライド23）。続いて、「外国に人脈・ネットワークがある」「外国の商習慣や取引慣行に詳しい」「外国の宗教や文化に詳しい」など、外国人とビジネスをする際に必要な能力が挙げられています。

そうした能力に期待して外国人に担当させている仕事をみると、「輸出入や外国企業への業務委託に関する仕事」「通訳や翻訳（他企業から受注するもの）」が多くなっています（スライド24）。また、「海外現地法人の設立・運営に関する仕事」「インバウンド事業に関する仕事」などが続き、事業の国際化に関連した仕事も多くなっています。また、回答した企業数は少ないのですが、「他企業の海外展開支援」「日本で暮らす外国人へのサービスに関する仕事」といった、日本の経済・社会の国際化に関連した仕事もありました。

外国人雇用企業と非雇用企業の違い

続いて、外国人雇用企業と非雇用企業との違いについてみていきます。

まず、日本人も含めた従業員の充足状況を見ると、「正社員」「非正社員」いずれも、従業員が「足りている」と回答した企業の割合に、大きな差はありません（スライド26）。一方、「足りていない」と回答した企業の割合は、「雇用企業」のほうが多くなっています。このことから、人手不足が外国人を雇用する理由の一つであることがわかります。

一般に、人手不足になるケースは二つあります。一つは、労働条件が悪く、募集しても人が来ない、あるいは来ても辞めてしまう場合です。

そこで、代表的な労働条件である賃金をみてみます。正社員を新規に募集する際にオファーする賃金の最低額は、外国人を雇用している「雇用企業」の方が「非雇用企業」よりも高い傾向があります（スライド27、28）。特に外国人従業員として「正社員だけがいる企業」の賃金は、かなり高い水準です。

ただし、「技能実習生だけがいる企業」がオファー

する賃金は、外国人を雇用していない「非雇用企業」よりも低くなっています。

企業が人手不足になる理由のもう一つは、事業が拡大しているケースです。特に中小企業の場合、知名度がそれほどなく、採用コストもかけられないため、事業が拡大すると人手不足に陥りやすいのです。

直近5年間の「売上高」をみていくと、外国人を雇用していない「非雇用企業」では、「増加傾向」とする企業の割合が27.1%で、「減少傾向」とする企業の割合39.1%を下回っています（スライド29）。反対に、「雇用企業」では、「増加傾向」とする企業が約半数を占め、「減少傾向」と回答した企業の倍ほどあります。「採算」についても同様の傾向がみられます。

つまり、外国人を雇用している「雇用企業」が人手不足に陥るのは、労働条件が悪いからではなく、事業が成長して労働力需要が増えているのに、採用が追いつかないことが挙げられます。

なお、海外の企業や消費者と取引がある企業の割合をみると、「非雇用企業」では、24.1%しかありませんが、「雇用企業」では、55.3%となっています（スライド30）。この結果からも、事業の国際化が外国人を雇用する理由であることがわかります。

まとめ

最後に、今日の報告内容を五つにまとめます（スライド32）。

第1に、外国人労働者は、低賃金労働者ではないということです。そもそも外国人であることを理由に賃金を安くすることは、法律で禁じられていますし、なかには日本人従業員よりも高い賃金を外国人に支払っている企業もあります。

第2に、外国人を雇用している企業は、労働条件が悪い企業ではないということです。もちろん大企業に比べれば、中小企業の労働条件は及ばないかもしれませんが、中小企業のなかでは、比較的労働条



件の良い企業が外国人を雇用しています。日本人でも外国人でも、同じ仕事をするのであれば少しでも労働条件の良いところで働きたいと考えます。外国人労働者は劣悪な条件でも働いてくれる都合の良い労働者ではないのです。

ただし、技能実習生については、以上の二つが必ずしも当てはまりません。これについては外国人労働者を必要としているのは、日本だけではないことを知っておく必要があります。樋口先生のお話にもありましたように、韓国は雇用許可制を導入し、単純労働力の受け入れに舵を切っています。台湾も介護人材を中心に外国人を受け入れており、シンガポールは昔から外国人労働力を受け入れています。中国は、まだ労働力の輸出国ですが、将来は一人っ子政策の後遺症により、外国人労働力を輸入する国に変わるかもしれません。

この動きは、アジアだけにとどまりません。例えばドイツでは、介護人材の不足をベトナムからの人材確保で補う取り組みが進められています。つまり、外国人労働力の獲得競争は年々激しくなっているのです。技能実習制度を維持したいのであれば、労働条件を改善していく必要があります。さもないと、技能実習生は日本に来なくなります。

第3に、中小企業が外国人を雇用するのは、人手が足りないからですが、その背景には労働市場の構造的なミスマッチがあります。例えば、飲食店は

リーマン・ショックでも有効求人倍率が1倍を超えていました。

第4に、外国人の雇用の背景には、事業の国際化も挙げられます。海外直接投資や輸出だけではなく、最近ではインバウンドを取り込むために外国人を雇用する企業が増えています。

以上を総括して、第5に、中小企業にとって外国人従業員は、企業の成長や経営戦略を支える大事な

人的資源だということです。外国人を雇用することで、中小企業は新たな事業に進出して生産性を向上させたり、事業の拡大を実現したりしています。それは、日本人の雇用の維持や創出といったことにつながります。今後もこうした効果を得られるよう、外国人の活用が重要だと思います。

以上で、研究報告を終わります。ご清聴いただきまして、ありがとうございました。

スライド1

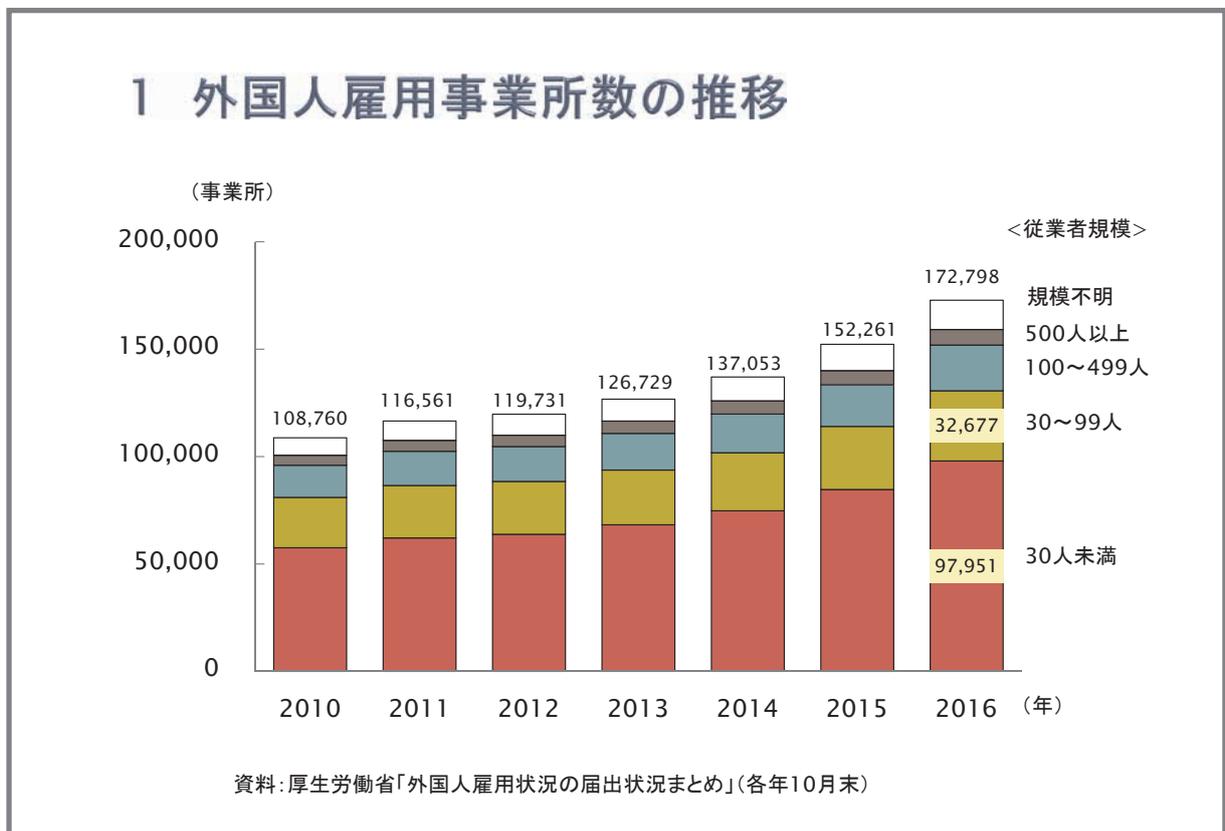
日本公庫シンポジウム
2017.11.30

研究報告
中小企業における外国人雇用の実態

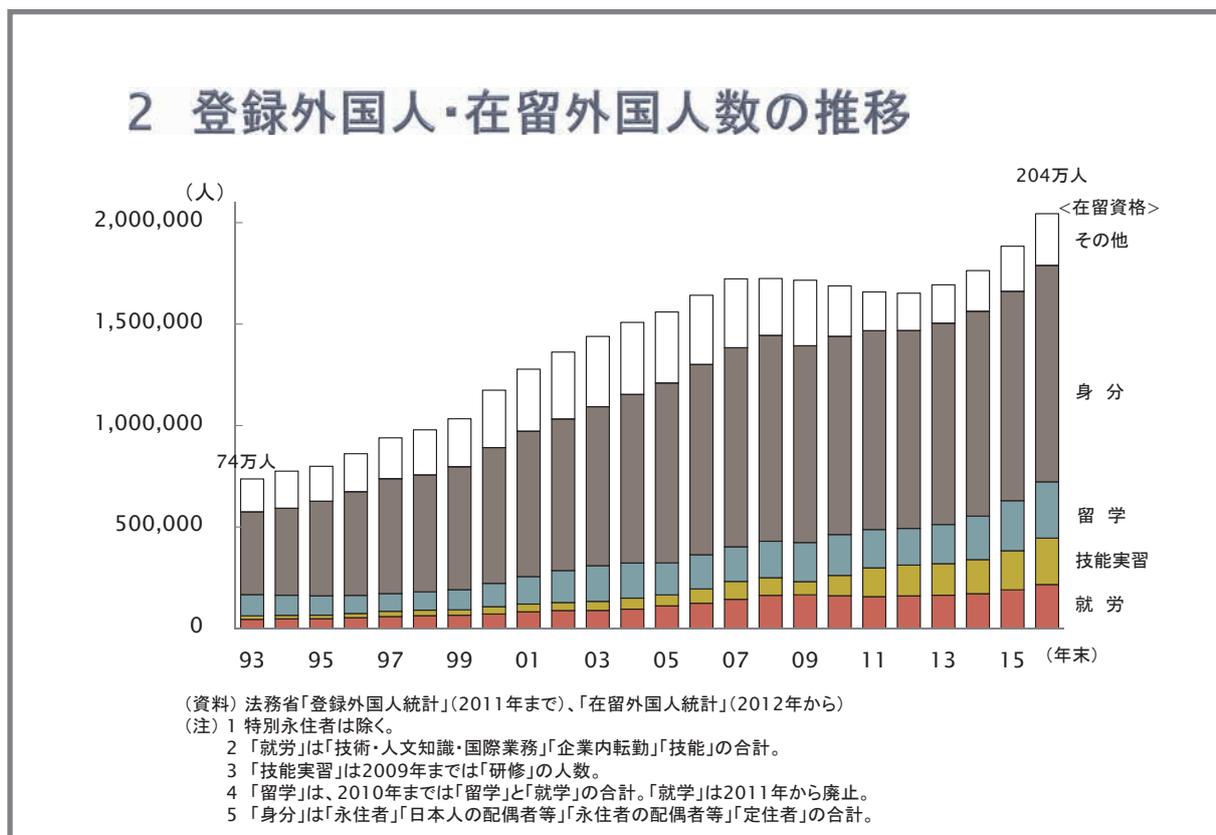
日本政策金融公庫総合研究所
主席研究員 竹内英二



スライド2



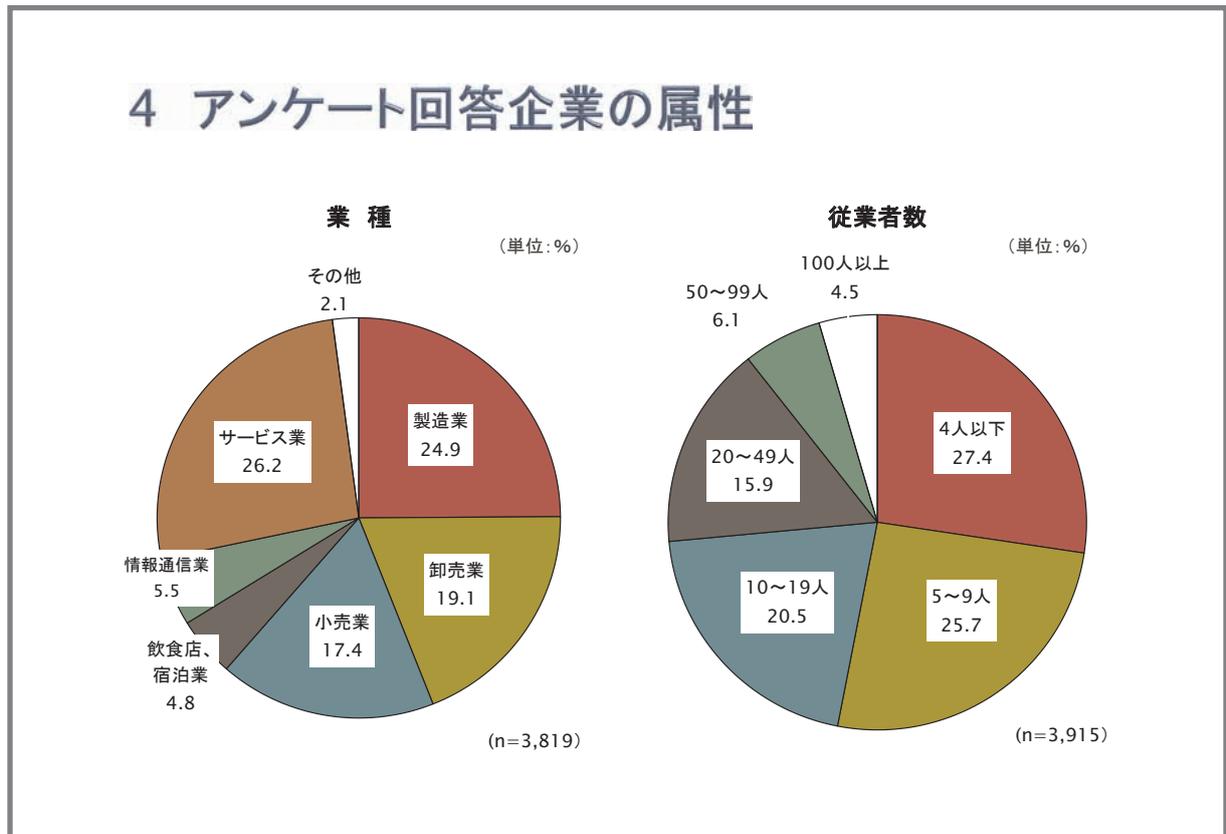
スライド3



スライド4

- ## 3 アンケートの実施
- ▶ 名 称 「外国人材の活用に関するアンケート」
 - ▶ 調査対象 日本公庫国民生活事業および中小企業事業の融資先から抽出した1万5,970社（製造業、卸売業、小売業、飲食店・宿泊業、情報通信業、サービス業）
 - ▶ 調査時期 2016年8～9月
 - ▶ 調査方法 調査票の送付・回収とも郵送
 - ▶ 回収数 3,924社（回収率24.6%）
うち外国人雇用企業523社

スライド5

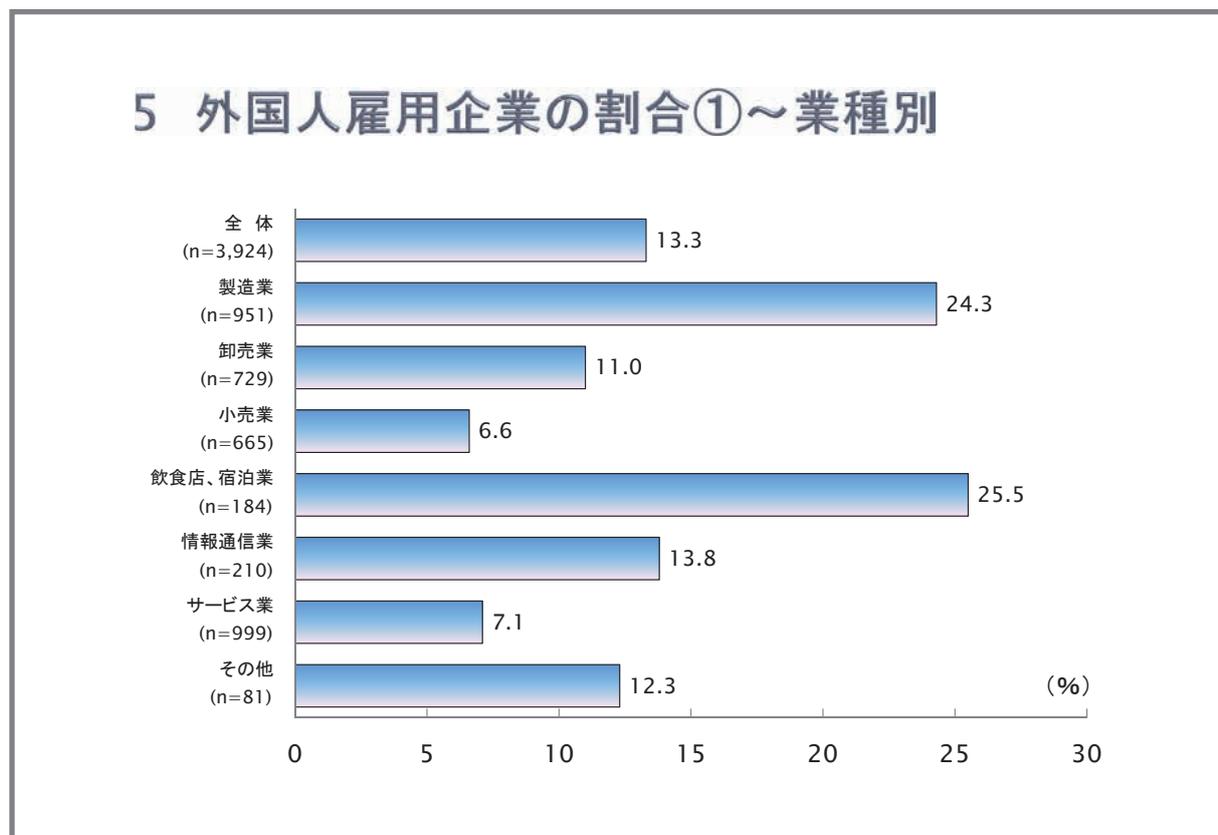


スライド6

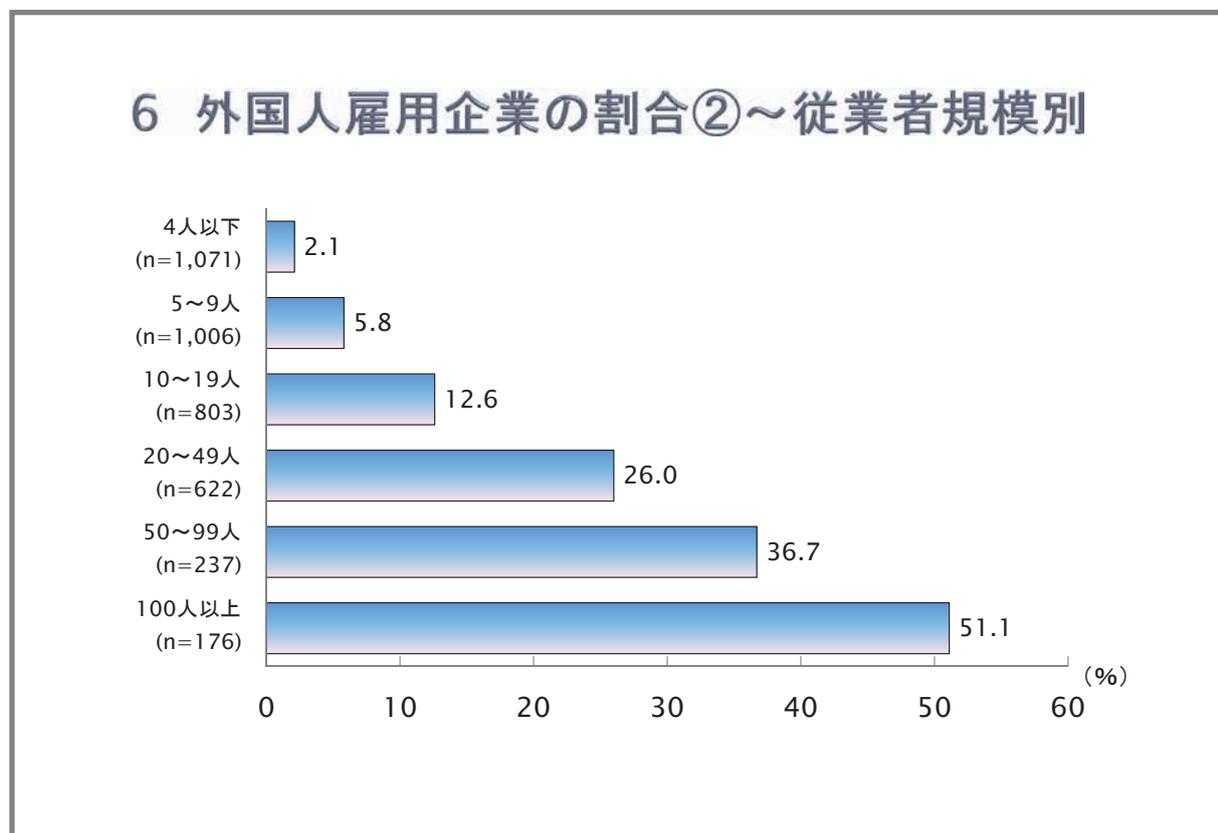
外国人の雇用状況

外国人雇用企業の割合
外国人の雇用形態

スライド7

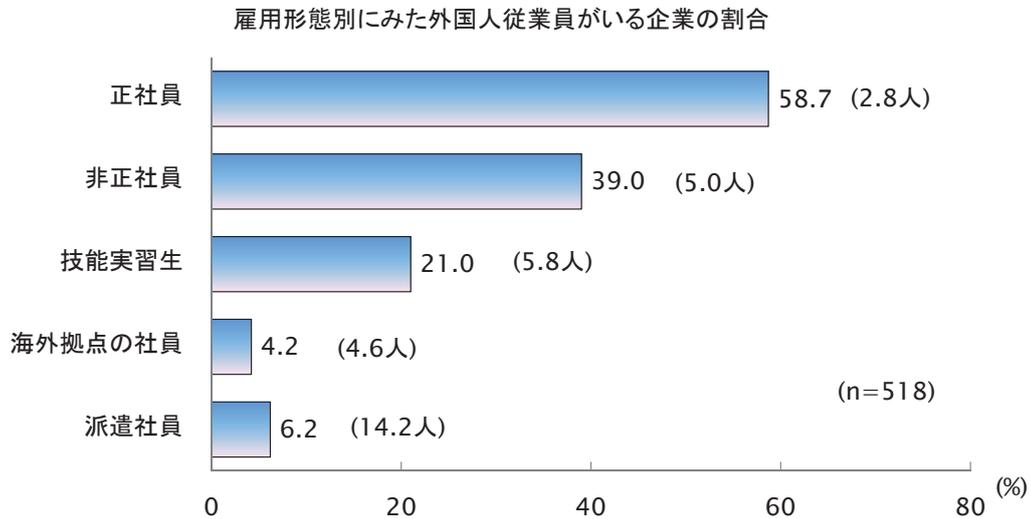


スライド8



スライド9

7 外国人従業員の雇用形態



(注)1 外国人を雇用している企業についての集計である。
2 雇用形態が異なる外国人がいる場合はそれぞれ1社として数えた。
3 ()内は該当する外国人従業員がいる企業についての平均人数。

スライド10

8 外国人の雇用形態と業種、従業者数

<業種>

- ▶ 正社員が多い業種⇒卸売業、情報通信業
- ▶ 非正社員が多い業種⇒小売業、飲食店・宿泊業
- ▶ 技能実習生が多い業種⇒製造業

<従業者数>

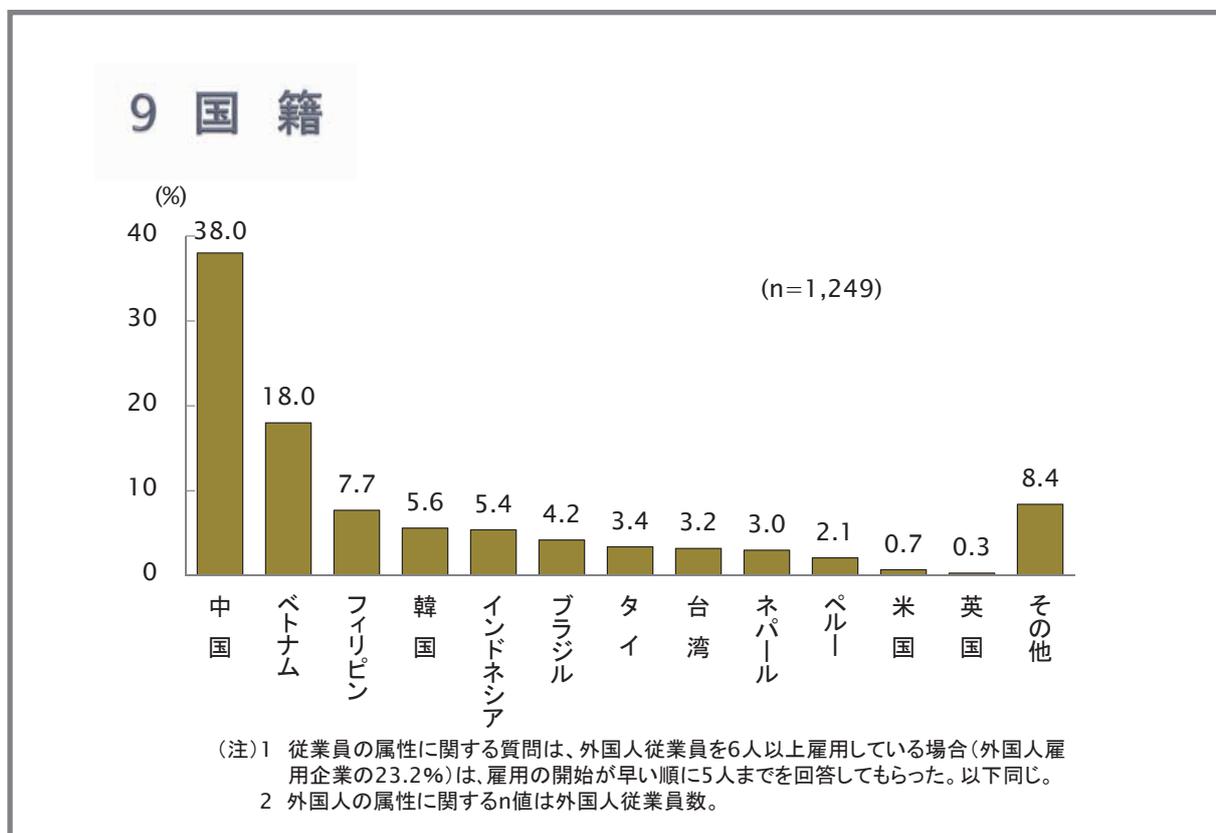
- ▶ 正社員⇒従業者数とは相関がない
- ▶ 非正社員、技能実習生⇒10人以上の企業で多い

スライド11

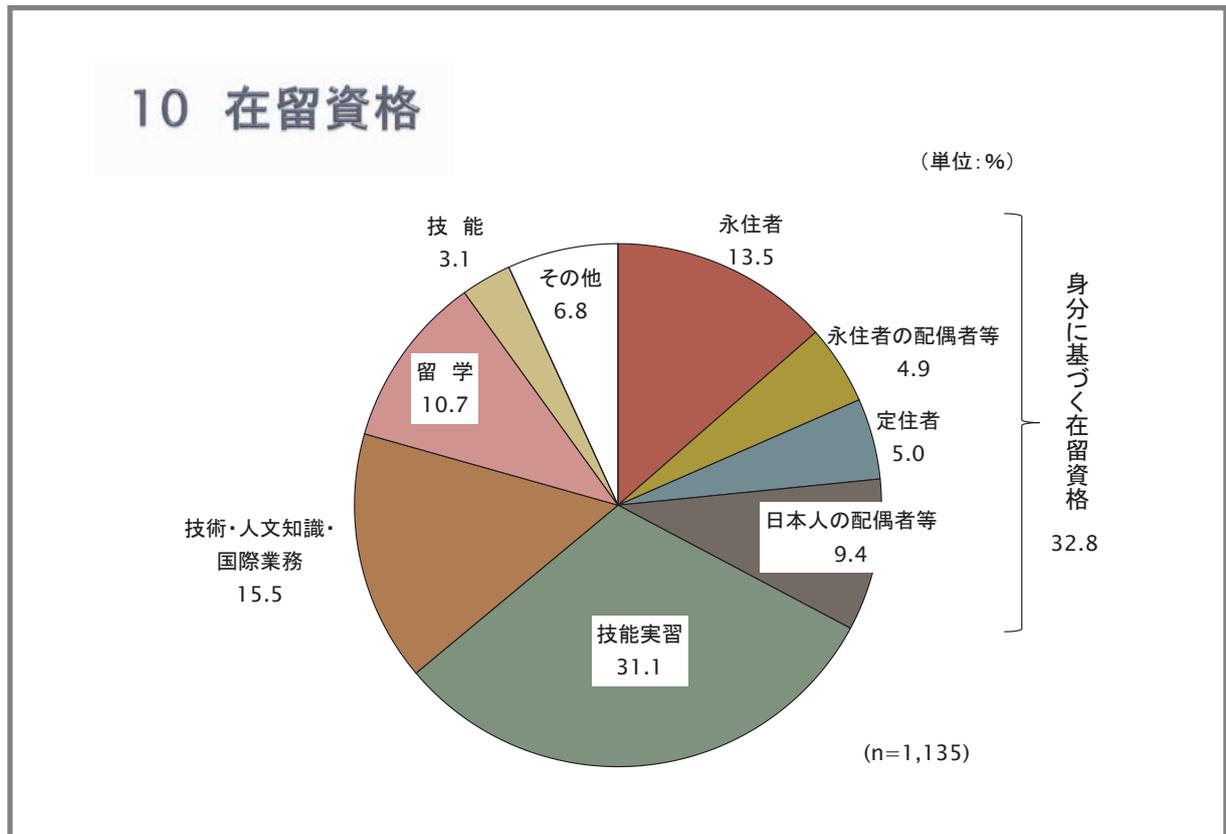
外国人従業員の属性

国 籍
在留資格
年 齢
学 歴
日本語能力

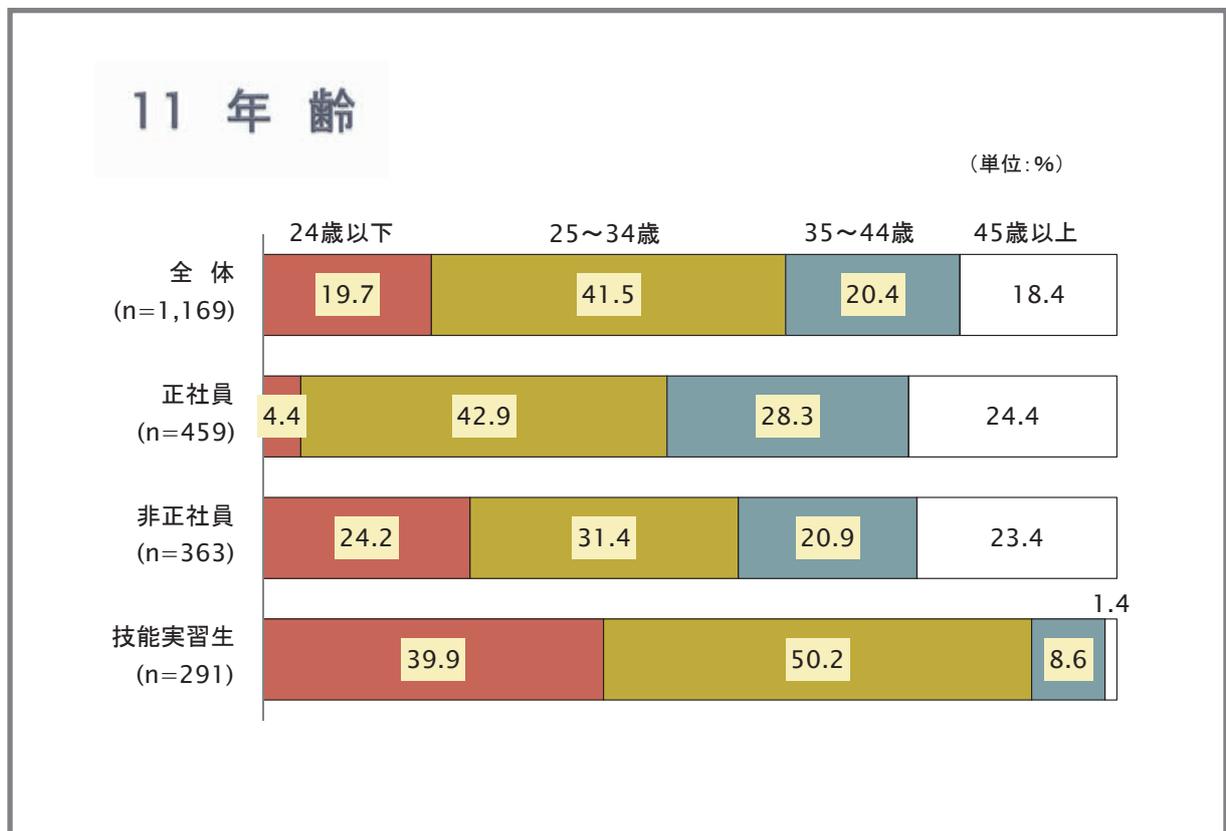
スライド12



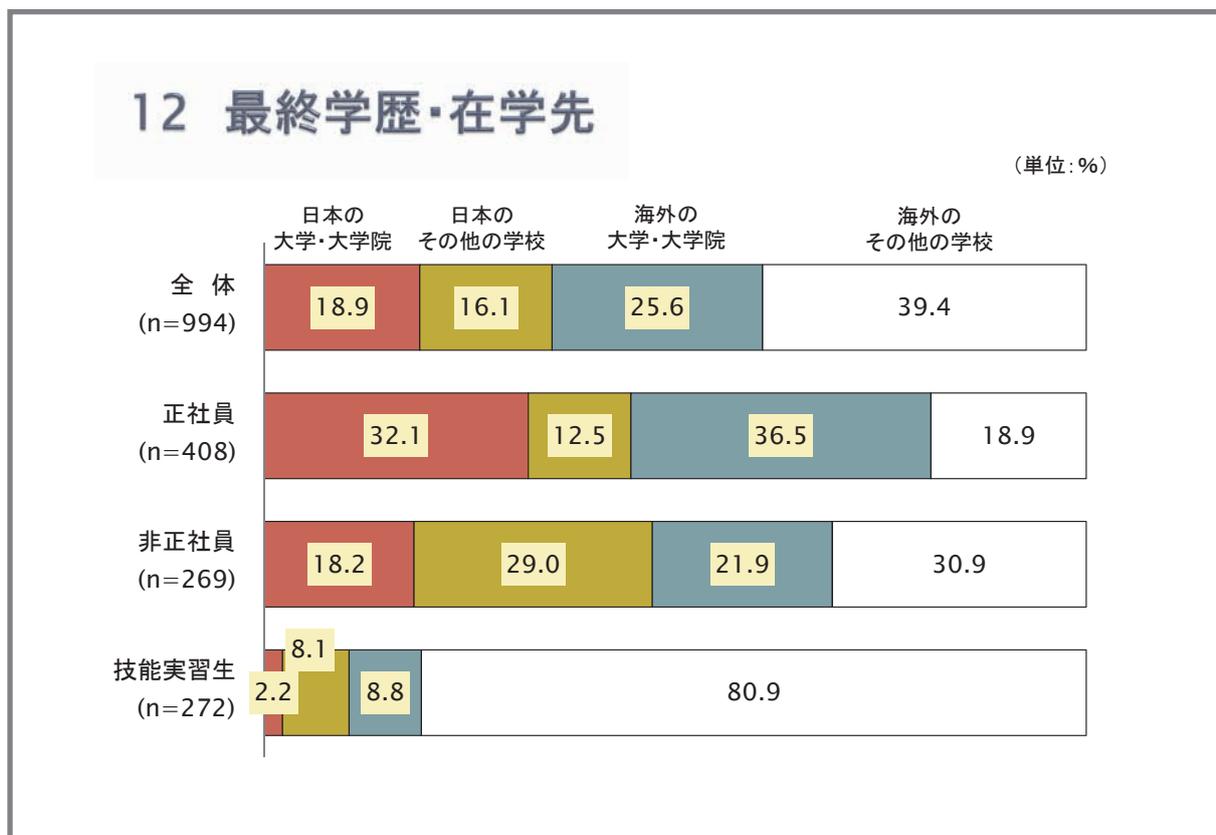
スライド13



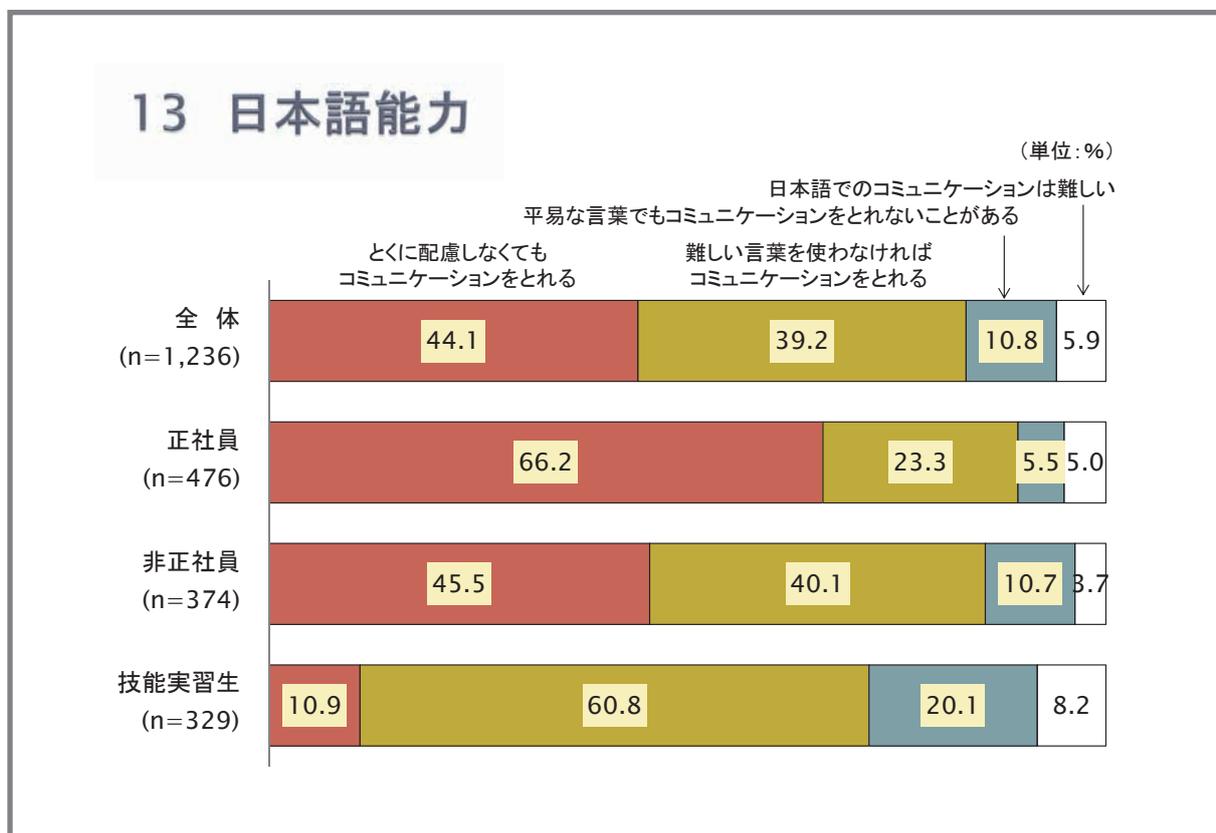
スライド14



スライド15



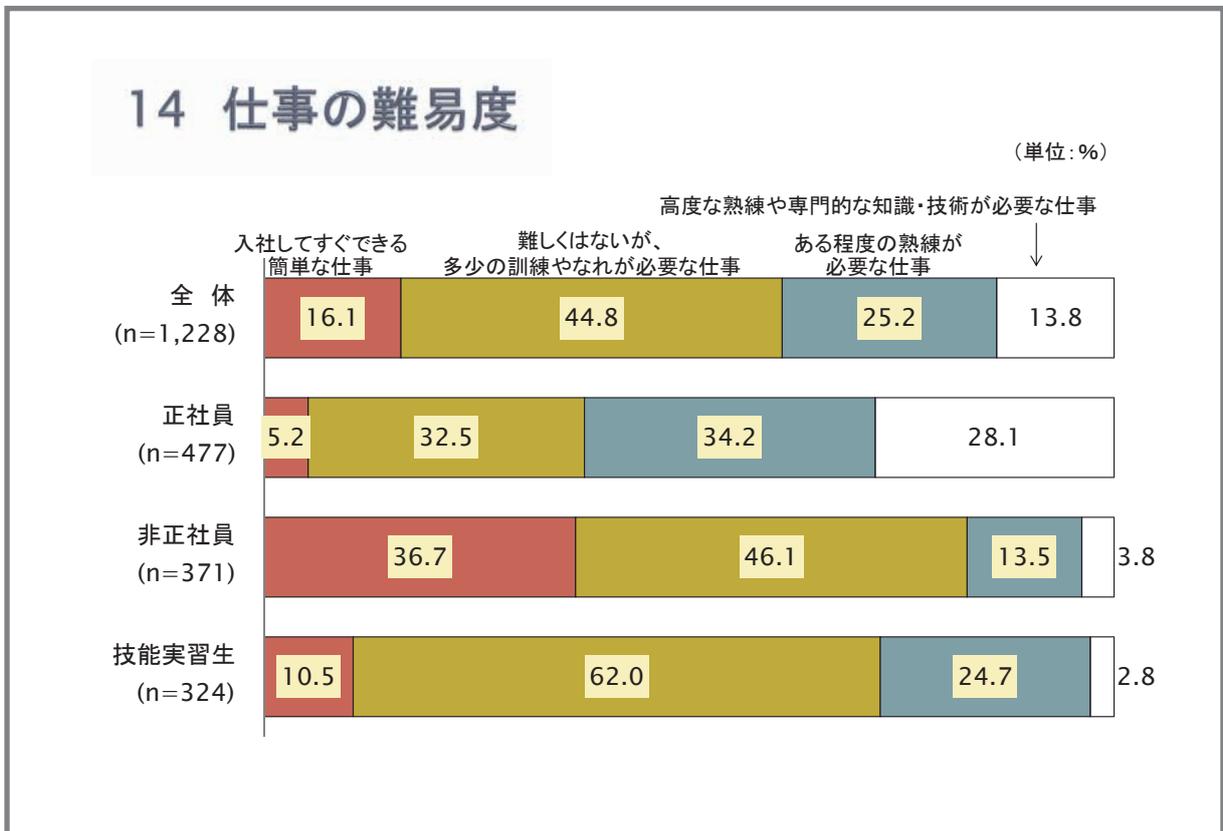
スライド16



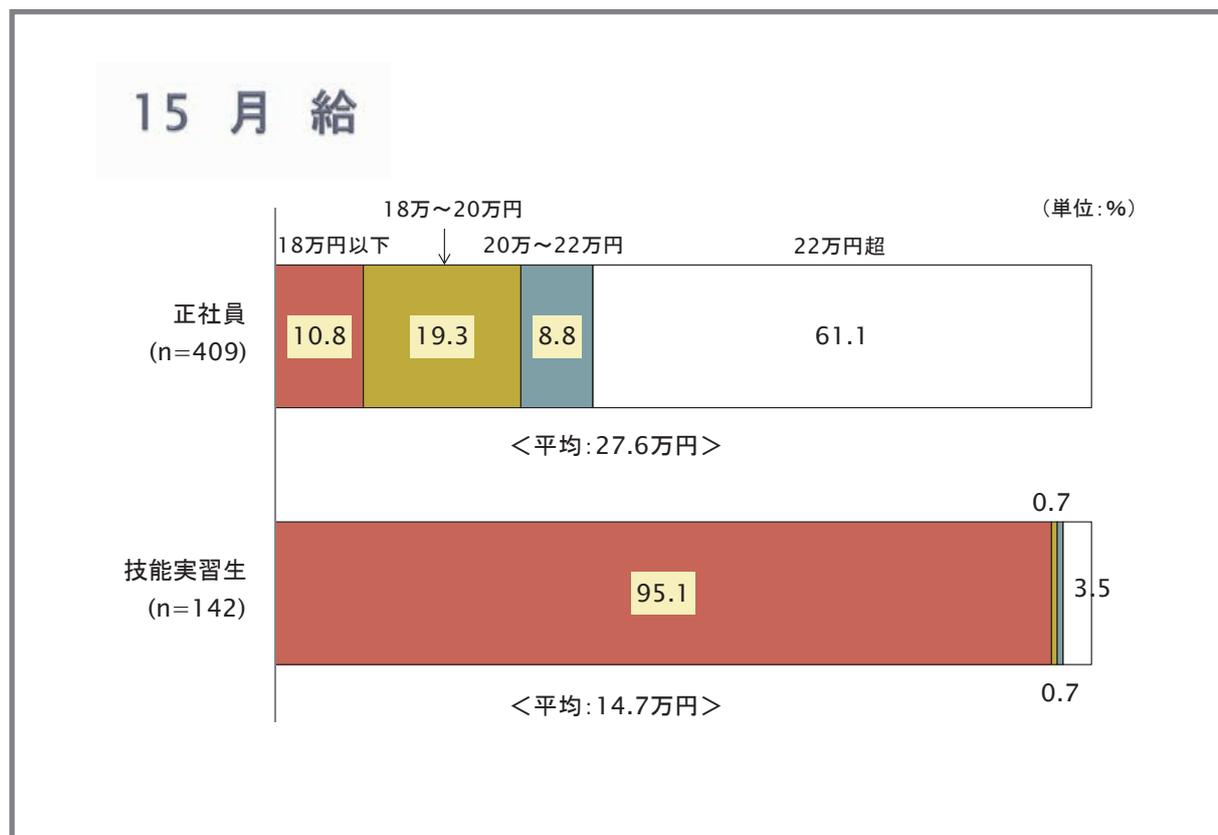
スライド17



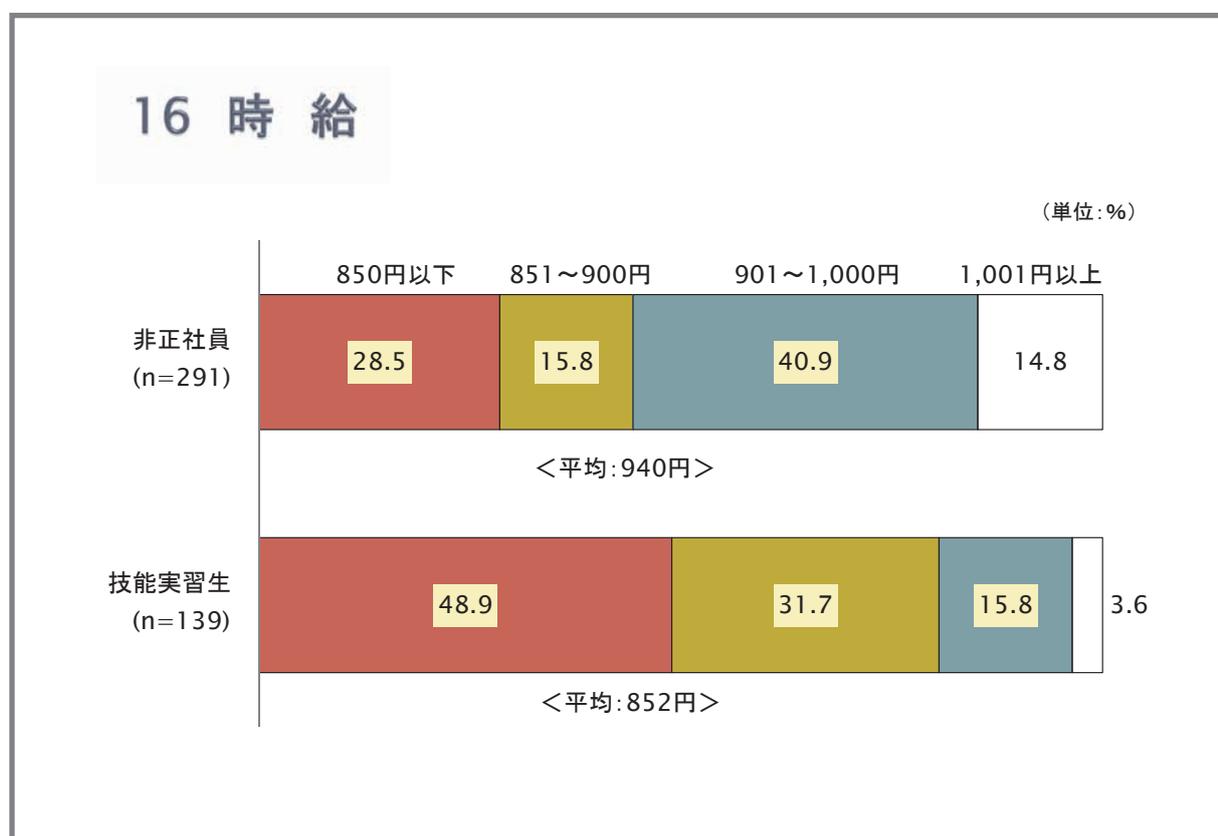
スライド18



スライド19



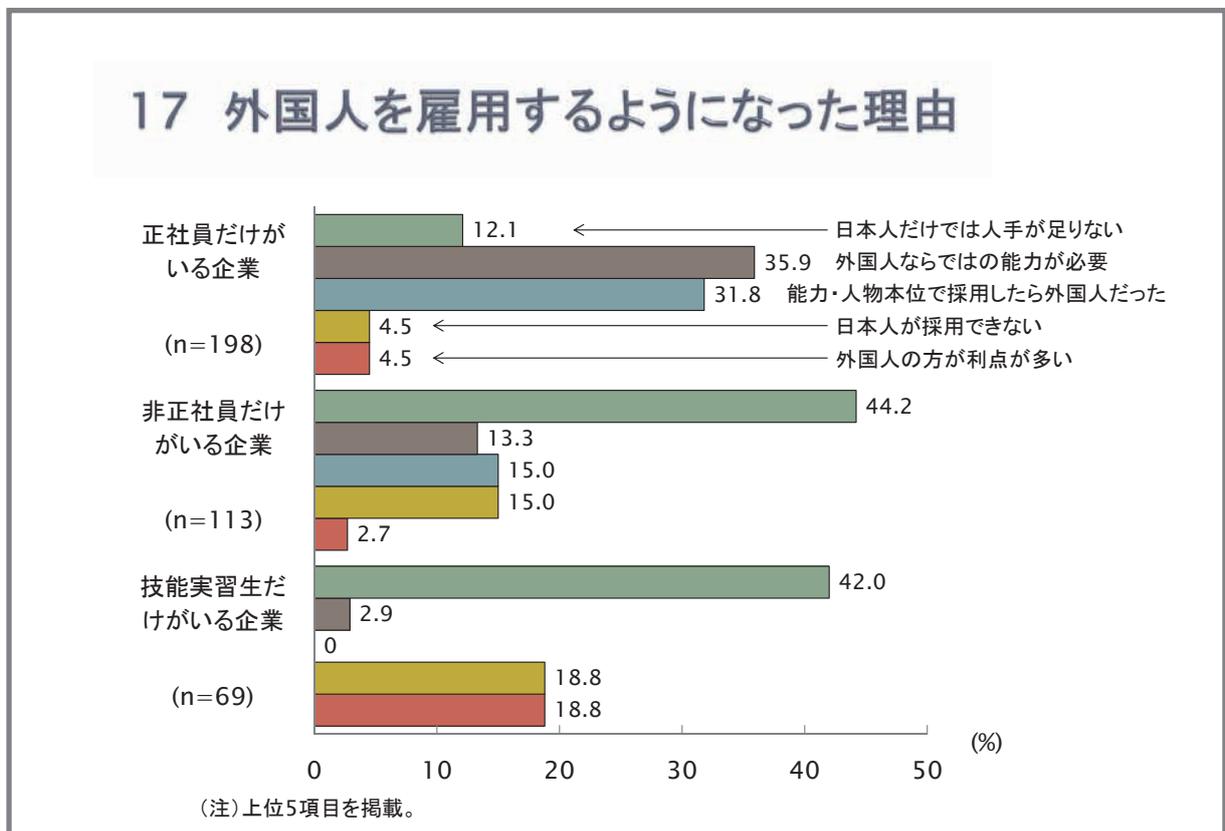
スライド20



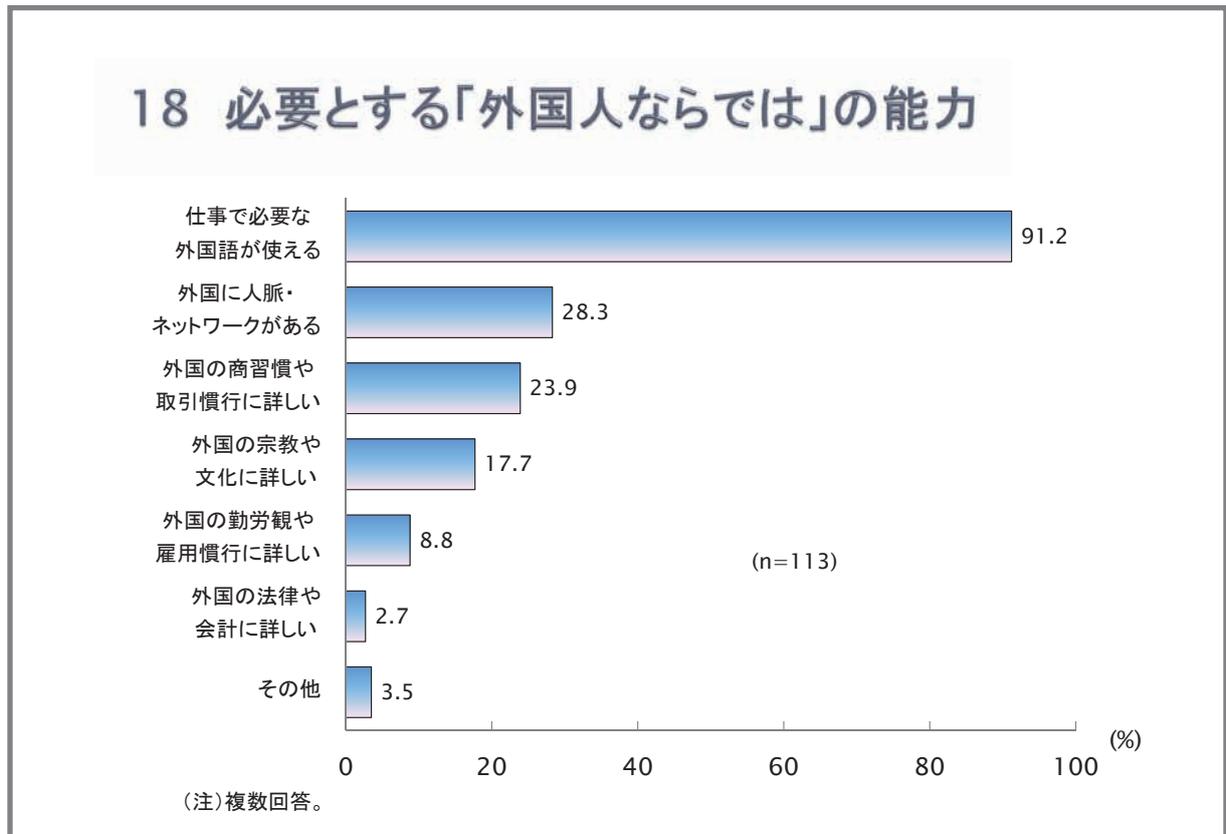
スライド21



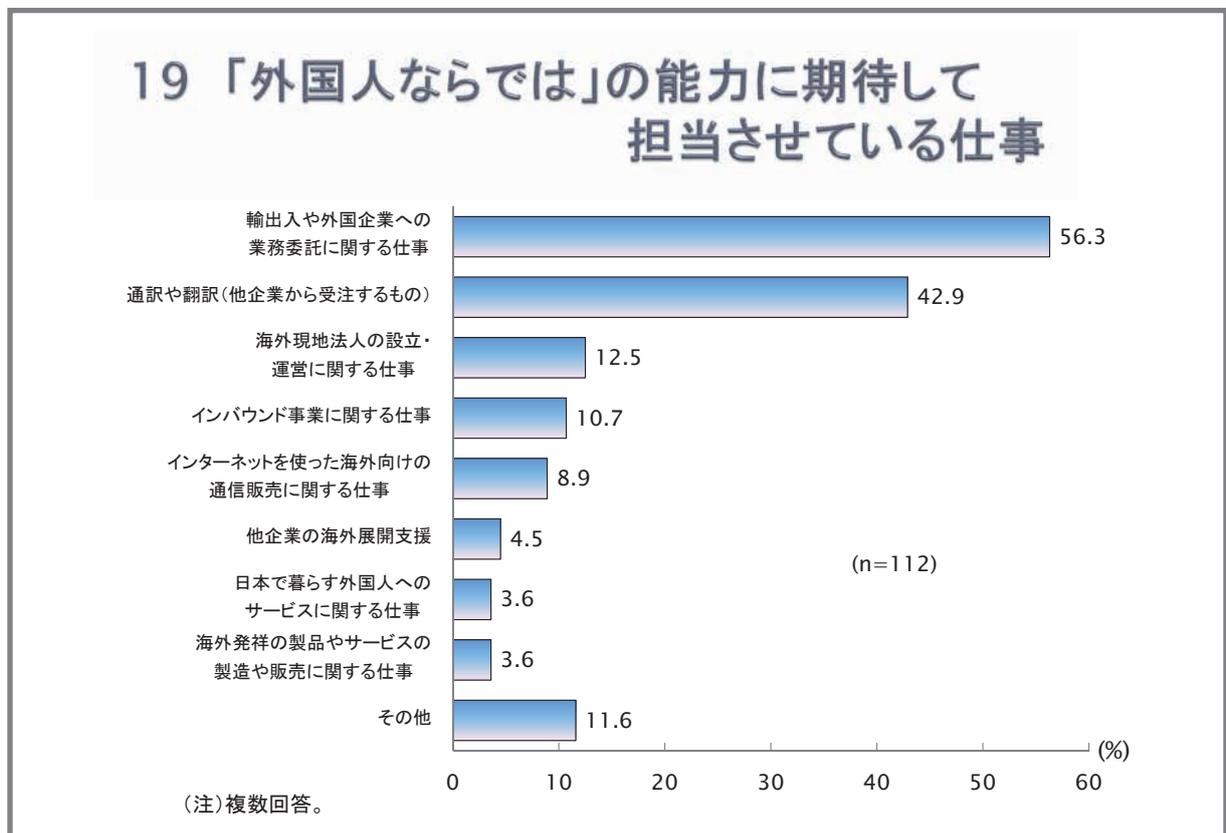
スライド22



スライド23



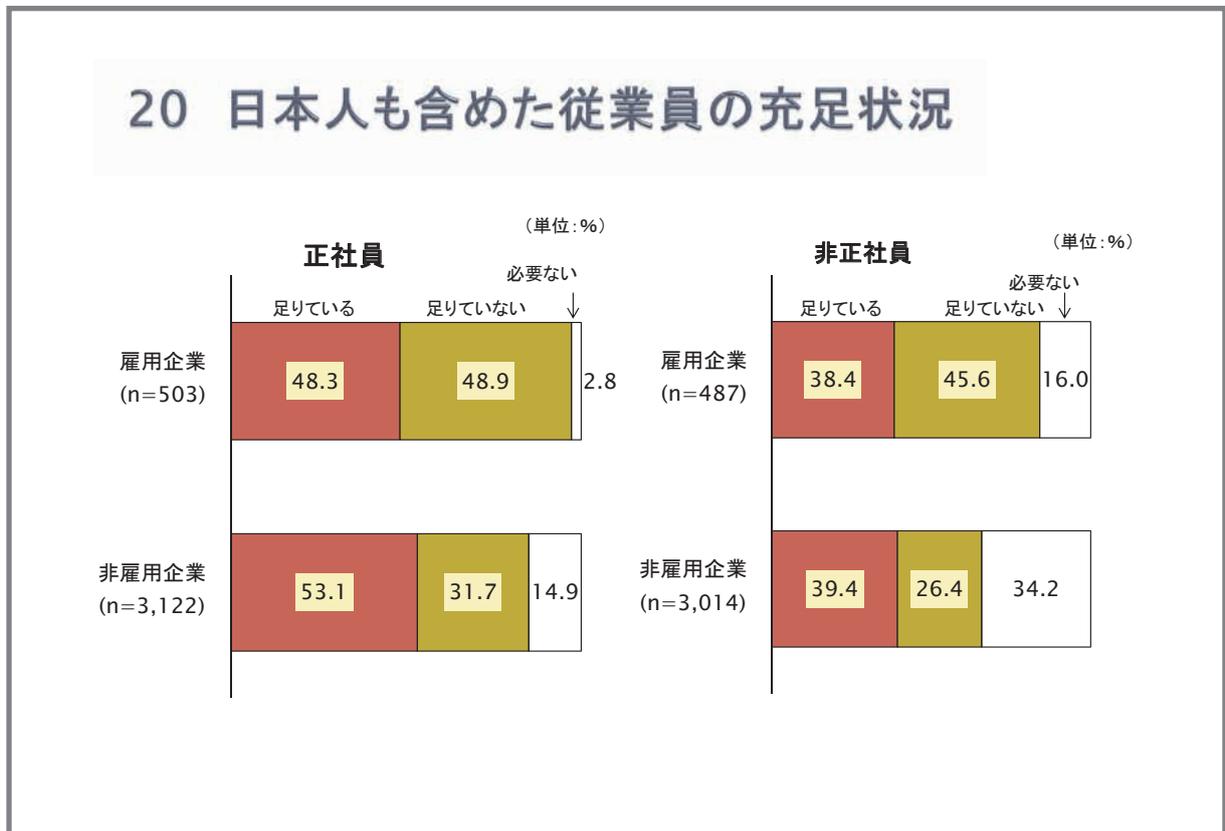
スライド24



スライド25

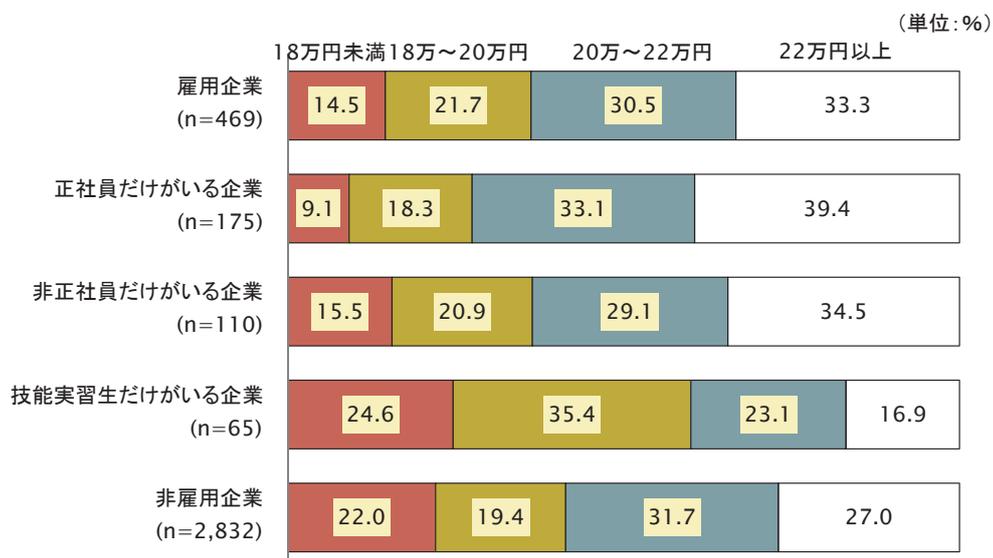


スライド26



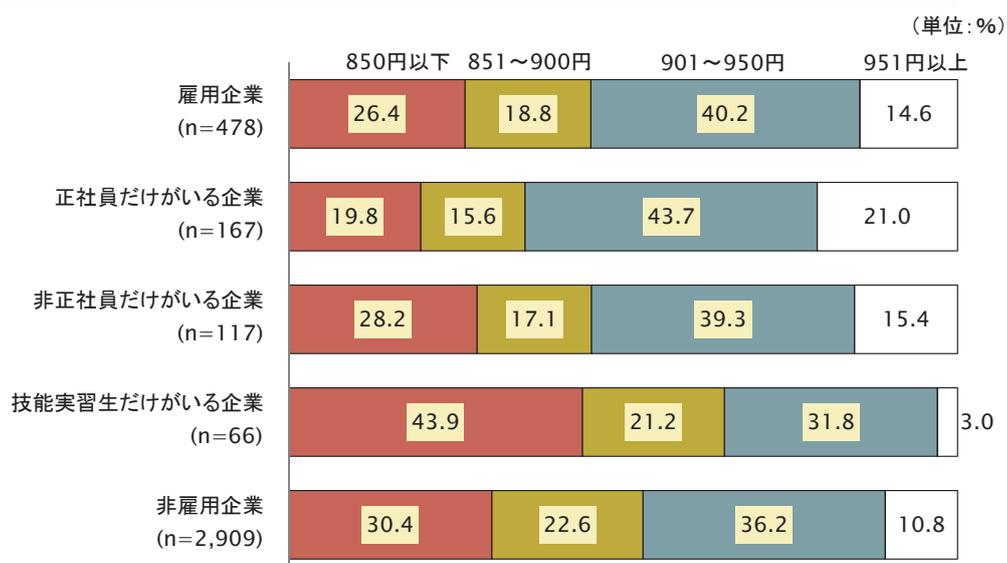
スライド27

21 日本人を含めた正社員募集時の月給

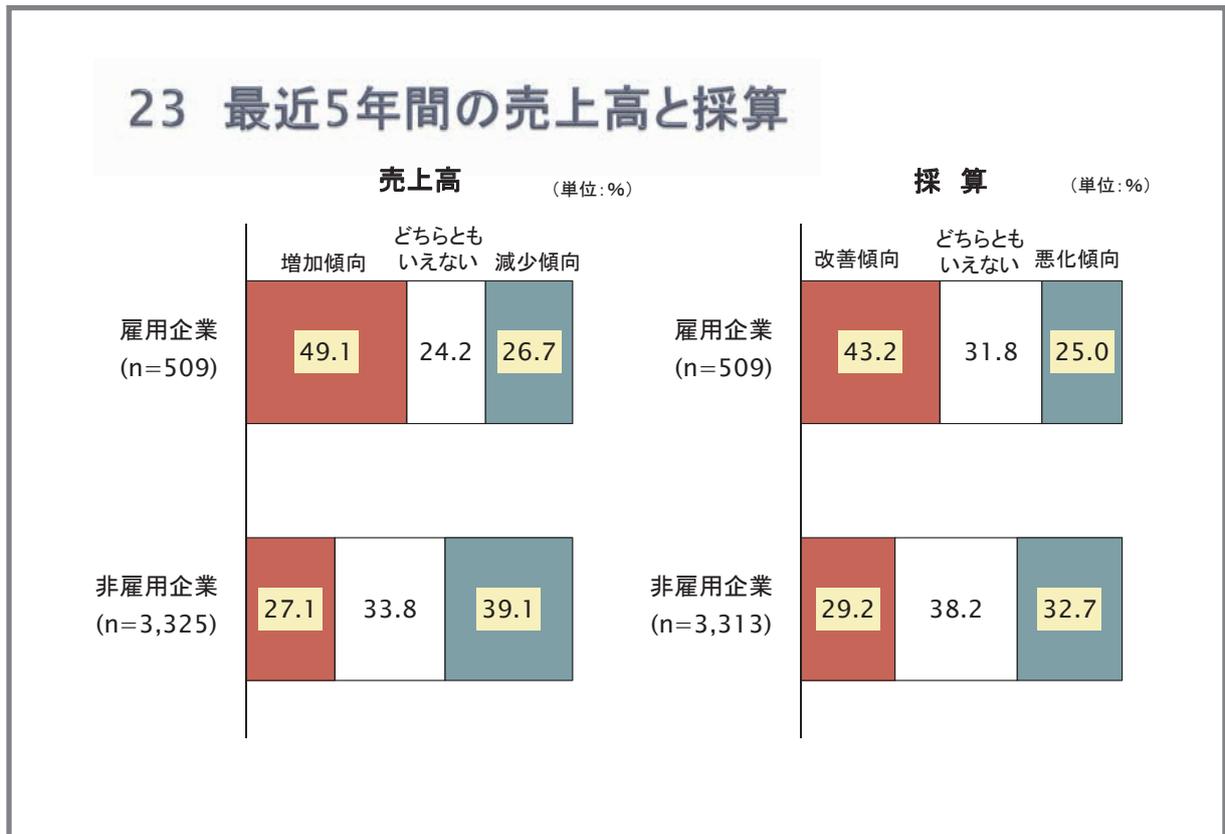


スライド28

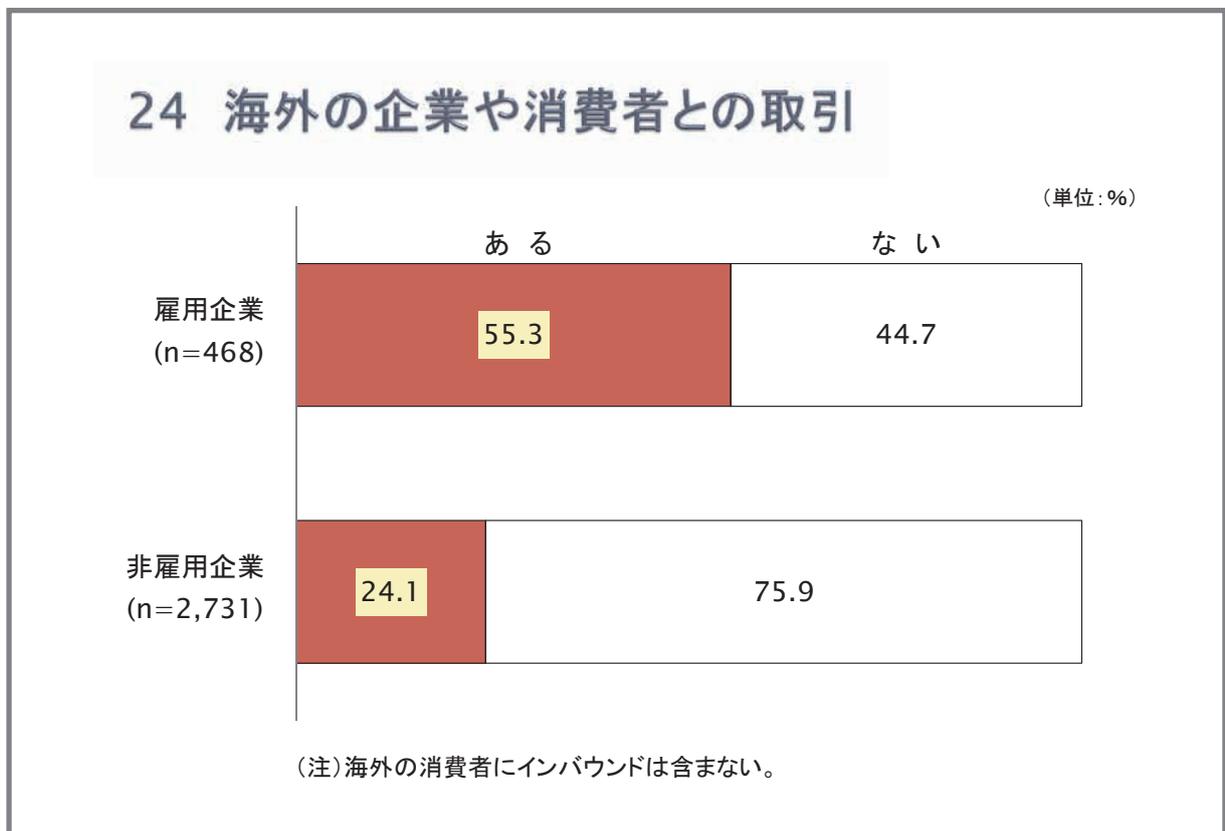
22 日本人を含めた非正社員募集時の時給



スライド29



スライド30



スライド31

まとめ
中小企業における外国人材の役割

➤

人手不足への対応
国際化への対応
成長を支える

スライド32

25 アンケート結果のまとめ

- ▶ 外国人従業員 ≠ 低賃金労働者
- ▶ 外国人雇用企業 ≠ 労働条件の良くない企業
- ▶ なぜ雇うのか
 - 日本人だけでは人手が足りない
 - 労働市場のミスマッチ、事業の拡大
 - 外国人の方が効率的に対応できる
 - 国際化：海外展開、インバウンド対応、越境EC
- ▶ 中小企業にとっての外国人従業員
= 企業の成長・経営戦略を支える資源

第3部 パネルディスカッション

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設けています（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年というと、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らないですから。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お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して、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よね。

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、家族の皆様のお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きます。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、彼らがいなくて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高ま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て、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ようですね。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でも結構です。

赤原 辞めた方は、ごまんといえますね。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のかと思いますが、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で、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。

スライド1

(株)赤原製作所
代表取締役 赤原宗一郎

<会社概要>

- 本 社 神奈川県座間市小松原1-44-9
- 設 立 1960年
- 資本金 1,000万円
- 従業員 49人(うち外国人35人)
- URL <http://www.akahara.co.jp/>
- 電 話 046-259-1335



スライド2

6メートルの鉄、切って曲げます!!

曲げ加工



レーザー加工



スライド3

サポート行政書士法人 代表 鈴木徹司

<会社概要>

- 本 社 東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリスビル2F
支店 秋葉原、名古屋、大阪
- 設 立 2008年
- 従業員 36人(うち外国人9人)
- URL <http://www.shigyo.co.jp/>
- 電 話 03-5325-1355
- 2013年 ダイバーシティ経営企業100選
東京ワークライフバランス認定企業



スライド4

母国語で外国人・外国法人をサポート

- ◆ビザ・帰化の申請
日本語、中国語、英語、韓国語、インドネシア語、ベトナム語、ミャンマー語に対応
- ◆許認可申請
金融、医療機器、物流、不動産、観光等の分野で許認可コンサルティングを展開

スライド5

(株)グローバルパワー 代表取締役 竹内幸一

<会社概要>

- 本 社 東京都台東区台東1-10-6 秋葉原サワビル5F・7F
- 設 立 2004年
- 資本金 4,687.5万円
- 従業員 23人(うち外国人8人)
- 派遣中社員 130人(すべて外国人)
- URL <http://globalpower.co.jp/>
- 電 話 03-3836-9685
- 一般労働者派遣事業許可番号/ 派 13-300582
- 有料職業紹介事業許可番号 / 13-ユ-300395



スライド6

日本語が「ベラッベラッ」な外国人を派遣・紹介

- ◆ 人材派遣、紹介
133カ国、約4万人のデータベース
- ◆ 外国人向け就職情報支援サイト“**NINJA**”
日本語に不自由しない外国人向け
- ◆ アルバイト情報サイト「**カタコトバイト**」
日本語が苦手な外国人向け

閉会挨拶

閉 会 挨拶

日本政策金融公庫総合研究所長 武士俣 友生

総合研究所長の武士俣でございます。ひと言ご挨拶申し上げたいと思います。

本日は大変多くの方にお越しいただき、誠にありがとうございます。また、本日ご登壇いただきました皆様からは大変貴重な話をお聞きでき、多くのことを学ばせていただきました。

第1部の基調講演にご登壇いただいた樋口先生ですが、政府の労働政策審議会の会長や働き方改革実現会議の委員を務めていらっしゃいます。日本の労働経済学といえば、第一人者は樋口先生であり、私どもの中小企業研究は労働経済の分野と重なるところが多いため、日ごろからご指導をいただいております。併せて御礼を申し上げます。

また、第3部のパネルディスカッションでは、3社の経営者の皆様からお話をお伺いできました。それぞれ違うアプローチで外国人雇用に貢献されており、楽しい工夫や、赤原社長がお話されていた、特に工夫をしないことも重要ということも含め、会場の皆様も新しい発見があったのではないかと考えております。ディスカッションに参加いただいた皆様に、心から感謝申し上げたいと思います。ありがとうございました。

私どもの日本政策金融公庫総合研究所は、中小企業専門のシンクタンクとして平成20年10月に発足

し、現在9年が経過いたしました。このシンポジウムも今年で9回目を迎えましたが、毎年できる限りタイムリーなテーマを取り上げて、私どもの研究成果を報告させていただいております。

来年は10周年ですので、今から興味深いテーマを見つめるべく頑張ってお参ります。よろしければ来年もぜひご来場いただければと思います。

最後になりますが、ご来場の皆様には、ご多忙の中お運びいただきまして、誠にありがとうございました。今後も引き続き日本政策金融公庫ならびに総合研究所に対し、ご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。閉会のご挨拶とさせていただきます。



登壇者紹介

樋口 美雄(ひぐち よしお) 氏

慶應義塾大学商学部教授

日本政策金融公庫総合研究所研究顧問

専門は労働経済学、計量経済学。賃金構造、女性や高齢者の雇用、長時間労働などさまざまな雇用問題について実証分析を行い、数々の政策を提言している。現在、厚生労働省労働政策審議会会長、働き方改革実現会議有識者議員、人生100年時代構想会議委員。2016年秋、紫綬褒章を受章。

竹内 英二(たけうち えいじ)

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員

- 1982年 東京大学経済学部卒業
国民金融公庫（現・日本政策金融公庫）入庫
- 1988年 経済企画庁（現・内閣府）出向
- 1990年 国民金融公庫調査部 主任
- 2000年 東京大学社会科学研究所 客員教授
- 2005年 国民生活金融公庫総合研究所 主席研究員
- 2011年 日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員（現職）

赤原 宗一郎(あかはら そういちろう) 氏

株式会社赤原製作所 代表取締役

- 1970年 東京都生まれ
- 1994年 中央大学法学部法律学科卒業
- 1994年 関東電化工業株式会社入社
- 2005年 株式会社赤原製作所入社
- 2014年 同 代表取締役

鈴木 徹司(すずき てつじ) 氏

サポート行政書士法人 代表

- 1969年 大阪府生まれ
- 1993年 名古屋大学農学部卒業
- 2001年 行政書士事務所開設 (大阪・堺)
- 2008年 サポート行政書士法人設立 (恵比寿)

竹内 幸一(たけうち こういち) 氏

株式会社グローバルパワー 代表取締役

- 1974年 東京都生まれ
- 1993年 群馬県立富岡高校卒業
- 1997年 カリフォルニア州立大学サクラメント校中退
- 1998年 外資ワイン商社入社
- 2003年 株式会社フルキャストへ転職
- 2009年 株式会社グローバルパワー設立に参画
- 2010年 同 代表取締役
- 2016年 一般社団法人 外国人雇用協議会設立 理事就任

第9回日本公庫シンポジウム 報告書

2018年3月 日本政策金融公庫 総合研究所
〒100-0004
東京都千代田区大手町1-9-4
TEL 03(3270)1270
URL <https://www.jfc.go.jp/>