



ISSN 0385-0838

第 190 号

発行所

亜細亜大学アジア研究所

東京都武蔵野市境5-8

題字：初代学長 太田耕造先生

北陸地方で活躍する外国人材 － 本社のグローバル化事例 －

九 門 大 士

本稿では、外国人材の就職・活躍に関する研究の一環として、元留学生や海外からの中途採用の外国人材を活用する中堅企業の事例として、富山県にある株式会社小矢部精機¹を紹介する。

株式会社小矢部精機は1969年に設立され、富山工場のほかに中国、アメリカ、タイなどの海外拠点がある。主な事業内容は、プレス自動化システムやレーザ溶接システムの開発・設計製造、プレスクラッチブレーキの製造であり、日系・海外系の自動車メーカー、自動車部品サプライヤーなどが主な取引先である。基本的に海外向けは富山工場で製造して海外に輸出する形のため、海外法人の機能は営業・サービスが主である。20～30年前から海外企業向けに機器の納入を始めたが、その機械のサービスでは時差の関係でスムーズに対応できないことがあり、顧客からの要望もあって現地拠点を設立することとなった。

外国人材の採用は本社のグローバル化構想がきっかけ

同社の外国人材の採用は、全社員115名中、国籍別では中国(3名)、タイ(1名)、インド(1名)、ニカラグア(1名) 出身の計6名となっている。うち4名は新卒の学士号、博士号、修士号を取得した社員で、2名は中途入社である(表)。専攻分野別では、理系5名、文系1名となっており、富山大学、金沢大学、北陸先端科学技術大学院大学などを卒業した優秀な人材を多く採用している。

外国人留学生や外国人材の採用のきっかけは、インターナショナルグローバル(日本の本社内のグローバル化)構想を推進し、海外展開を進めたいという社長の方針が出たことで、2014年に富山在住の中国出身の外国人留学生を初めて採用した。外国人材の本社での勤務という点では、その前にも2008年に中国の子会社から本社に短期間、本社業務の研修に来た中国人の方がいた。採用のチャンネルは、会社説明会、地方自治体や大学が主催する留学生向け説明会、富山県「アセアン留学生等受け入れ事業」への支援、海外からの中途採用など多様である。最近では、ニカラグア出身で北陸先端科学技術大学院大学を卒業した、現在データ分析を専門とするR氏と、県や大学で開催した留学生向けの説明会に参加したことで出会い、その後会社見学などで何度か話を重ねて最終的に入社となった。

今後の外国人留学生や外国人材の採用は1～5名を予定しており、外国人材の採用を増やしていく方針である。

目 次

- 北陸地方で活躍する外国人材
－ 本社のグローバル化事例 －
…… 九 門 大 士 … (1)
- 3期目習指導部―内は守りで外は攻め?
…… 塩 澤 英 一 … (4)
- 尹錫悦政権の徴用工問題に対する解決案提示
― 日韓両国の反応と今後の関係 ―
…… 奥 田 聡 … (6)
- ベトナムにおける外資系企業の活動状況と課題
…… 北 嶋 誠 士 … (8)
- デジタル化で変わるアジアのサービス貿易
～ 低下する日本のプレゼンス ～
…… 大 泉 啓 一 郎 … (10)
- コロナ禍でも「お家芸」は健在
…… 北 嶋 誠 士 … (12)

¹ 2022年8月17日の株式会社小矢部精機へのヒアリング調査に基づく

表 外国籍社員の採用と担当業務

	入社年	出身国	部署	業務	入社のきっかけ等
W氏	2014	中国	組立課	設備調整者	中途入社
M氏	2014	中国	機械設計課	設備設計者	初の留学生採用
C氏	2016	中国	営業課	国内外営業	大学の留学生セミナー
P氏	2020	タイ	研究開発課	プログラマー	県の留学生受け入れ事業で支援
R氏	2020	ニカラグア	研究開発課	データ分析	県と大学が開催した留学生向け説明会
R氏	2022	インド	サービス課	サービス・メンテナンス	中途入社

(資料) 小矢部精機資料より作成

小矢部精機の設備機械などの販売先の割合は海外向けが国内向けよりも多い。20年ほど前までは、海外の現地工場との取引の際、相手企業との窓口は日本人社員が担当することが多かったが、最近では米国・欧州などの人材が対応することも増えてきている。外国人が対応したほうが英語や中国語で海外の担当者とコミュニケーションがとれるなど円滑に進むことがわかり、そうした役割が担える外国人留学生の採用につながってきている。

外国人留学生の採用に際しては、北陸3県など地元の大学出身で、日本での生活がある程度経験している人材を採用している。日本や北陸の生活に慣れていることが最優先であり、今まで採用した外国人留学生は北陸での生活を希望していた。日本語能力は、特に日本語能力試験1級(N1)、2級(N2)などの明確な基準はない。ただ、採用した外国人留学生は、大半が日常生活で日本語を使っており、面接でも日本語を話せると同時に日本人社員よりも英語能力が高い傾向にある。中には、大学では英語で学習していた人材もいるが、そういう人材でもある程度日本語を話せていた。中途採用の人はインド・中国出身で、海外の工場で大規模機械を納入する際に、一緒に働いていた人材を本社で採用した。

同社の外国籍社員は社内での日本語をほぼ理解しているため、特に外国籍社員向けに日本語のサポートは行っていないが、日本人社員も海外出張経験者が多いため、時々英語を混ぜて話すこともある。逆に、日本人社員に対しては週1回英語教室が社内で開催され、外国籍社員も参加して、親睦を深める機会となっている。また、そこでは外国籍社員間のグループも形成されている。

丁寧なすり合わせで採用のミスマッチを防止

小矢部精機のインターンシップは1日～2日の場合が多く、外国人留学生のみが対象ではな

く、日本人学生向けと同様に実施している。企業と外国人留学生の間では、極力採用時のミスマッチがないように心がけている。選考は基本的に1次～3次まであり、個別にどのような業務ができるか、どのような業務をしたいかを確認し、最終面接では同社社長も加わって、具体的な業務や留学生の思いをしっかりと確認している。これは日本人社員を採用する際も同様である。

同社は完全なジョブ型の採用ではないが、10年前から学生の希望をベースに職種をすり合わせるようにしており、面接官も職種ごとに異なる面接官を充てている。これは日本人社員も含めて配属で希望と異なる部署に配属されることへの不満があったことへの対応でもある。具体的には、文系は営業、調達など、理系は設計、組立、サービス等具体的な職種を明示して採用している。ただし、大学の学部と応募する職種は必ずしも一致している必要はなく、入社後のOJTで対応している。これまで国内外営業、設備設計、データ分析、プログラミングなど多種多様な外国籍社員が採用されている。

中には、データ分析など新たな業務を担当してもらっているケースもあり、そういうケースでは即戦力となる人材を求めている。大学や大学院で機械工学や電気工学を専門とした人材だと、設計部署に配属となることが多い。最初は、基本的に同社製品について学んでもらっている。例えば、特殊な大型機械の設計が多いため、同社の部品1つ1つの理解が必要になり、設計の能力を身につけるには数年以上かかる。大型機械の設計は、サービス・メンテナンス・組み立て・営業などがすべて関わるため、他部門も含めて日本人社員との関わりは多い。入社後は仕事上、日本人との対話や相談がないと仕事が回らないため、日本人とのコミュニケーションは密となる。

専門重視で少ない人事異動

小矢部精機では各々の社員の専門性が高いた

め、人事異動は少なく、異動があったとしてもそれまでの期間は長い傾向にある。例えば、中国出身のM氏は2014年の初期に入社した新卒の外国人留学生であった。入社時にはサービス部門（メンテナンス）だったが、その後、本人の希望の確認をした上で設計の仕事に移り、現在8年目となっている。入社時には、希望の業務について面接時や面接後などに本人とすりあわせをしているため、急に全く違う部門に異動というケースはあまりない。人事異動については、人事部門と部門や部門間での意思疎通も行われているので、比較的スムーズである。入社後、異動したい場合は、別の部署、人事部門、所属長と相談をして合意が得られれば異動となる。公募的な人事異動の仕組みは現時点ではないので、今後の課題である。

これまで2名の外国籍社員が退職したが、それほど多くの社員が退職しているとは考えていない。1人は、本人のキャリアのステップアップのため大学で学び続けたいとのことで、地元の大学の研究員となった。人事も継続してコンタクトをしている。もう1人は、事情により母国に帰国した事例である。しかし、同社では日本にある程度居住経験があり、北陸（日本）で暮らしたいと考える外国人留学生や外国籍社員が多く、すぐに母国に帰国する例はない。同社としては、基本的には外国籍社員の方に長く働いてもらいたいという希望がある。ただ、離職後の明確な目的があるなら、事前の話し合いの上で一定期間勤めてもらう形もあり得るということである。

日本人社員の海外理解が深まる

外国籍社員など多様な人材が入社することによる社内の変化は2点ある。第1に、社内のグローバル化の進展である。外国籍社員が入社することで、海外の人と働くことに慣れ、海外の人の言葉、文化、考え方やニュアンスを理解する機会が増えた。例えば、海外へのサポートを行う際も、日本人ではわかりにくいニュアンスや海外ニーズにどう対応すべきかが理解しやすくなった。第2に、様々な面での業務への貢献である。意欲が高く業務のスピード感もある外国籍社員が多いため、日本人社員の刺激となっている。また、中国籍社員が中国での営業に入り、これまで拾えていなかった案件が拾えるようになったり、現地企業と円滑にやり取りができるようになった例もある。その国の言語や文

化、習慣を理解していると現地との交渉がスムーズに進むこともある。

外国籍社員は将来的に海外でマネジメントを担当してもらうこともあり得るが、日本で暮らしたいという社員もいるため、本人との確認が必要である。ただし、同社の製品はすべて富山で国内生産しており、かつ量産品ではなくカスタマイズされた製品の設計製造であるため、海外では生産ではなく、海外クライアントへのアフターサービスや次の製品受注への営業などが求められる。

外国籍社員の活躍への示唆

以上のように、北陸地方の自動車向け大型機械設備メーカーにおける外国人材の活躍事例をみてきた。この事例の特徴は、以下の3点である。

第1に、外国籍社員の採用により、日本国内の本社のグローバル化を進めている点である。同社は、「インターナショナルグローバル」という表現を用いているが、外国籍社員と日本人社員が日本語および英語で業務を推進、遂行することで外国籍社員のみならず日本人社員側が海外の人材の考え方や彼らと働くことに慣れてきているという点に注目すべきである。このことは、社員のモチベーションや組織活性化にもつながっていくことになる。また、日本本社や日本の工場がグローバル化していくことで同社の海外展開も営業やフォロー、現地との交渉がスムーズになり、拡大することにつながる。第2に、こうした外国籍社員採用の取り組みを経営者が主導している点も重要である。中小・中堅企業では経営者の決断やビジョンが大きな影響を及ぼすこともあり、こうした取り組みを積極的に進めている点は他の企業の参考にもなる。

第3に、外国籍社員や日本人社員の採用時に、職種別の希望を募り、採用時に丁寧なキャリア・業務希望のすり合わせをしている点である。その結果、これまで2名が退職しているものの、現在の6名いる外国籍社員中3名は6～8年勤続しており、3～5年で転職することが多いといわれる外国籍社員としては比較的長い勤務となっている。また、こうした取り組みは日本人社員に対しても行われており、社員の専門性や業務希望を考慮した人事組織となっていることが窺える。

（くもん たかし・アジア研究所教授）