



ISSN 0385-0838

第 191 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 － 本社の組織活性化事例 －

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籍社員を活用する中堅企業の事例として、石川県にある北菱電興株式会社<sup>1</sup>を紹介する。

北菱電興は1947年に設立され、社員数は360名(2023年5月現在)である。主な事業内容は、FA機器などの電気・電子機械器具販売、各種制御システム・電子機械器具の開発設計製造、建設業設備工事などである。また、スマートアグリ事業や産業向けIoTシステムもてがけており、新規事業立ち上げや産学連携にも注力している。

### マレーシア出身人材を初の外国人材として採用

マレーシア国籍のA氏は群馬大学の理工学部で留学していた際に、2020年7月に内定、2021年4月に入社し、同社初の外国人留学生採用者となった。同社では、現状外国人留学生に特化

した採用フローは設けていないため、外国人材採用という意図があった訳ではなく、日本人学生と同じ日本語を用いた採用活動の中での採用だった。しかし、外国人材を含め様々な背景を持つ人材を採用することで組織活性化を進めたいという方針があったことが大きかった。日本語レベルの要件は特に設けていないが、A氏の日本語レベルは日本語能力試験1級(N1)だったことや、面接などを通じて日本語でのコミュニケーションが問題なく取れることがわかっていたため、大きな問題とならなかった。

社内での日本語教育サポートについては、現状では確立されておらず、今後検討する段階にある。現状は日々の業務の中でのコミュニケーションの際に、スマートフォンなどでわからない日本語や専門用語を調べる形で対応してもらっている。ただ、A氏の日本語レベルは高く、これまで日常業務でのフォローやメンター制度以外に特別な教育は行ってこなかった。

A氏に留学前の日本語学習や留学後の状況について確認すると、以下のような点が明らかになり、母国での日本語学習がその後の留学や就職にも良い影響を与えていたことがわかる。

「マレーシアの高校の授業は英語で行われていたため、卒業後マレーシアで1年半かけて日本語学校に通うなど日本留学の準備をしていた。当時の日本語レベルはN2だった。日本留学後、大学では理工学部だったので、日本語で

<sup>1</sup> 北菱電興株式会社へのヒアリング調査(2022年8月17日)に基づく。

### 目 次

- 北陸地方で活躍する外国人材  
－ 本社の組織活性化事例 －  
…… 九 門 大 士 … (1)
- タイ進出日系メーカー、急がれる脱炭素化対応  
－ 中小企業はもとより  
大企業もプロアクティブな取り組みを－  
…… 川 田 敦 相 … (4)
- 香港国安法は香港をどう変えたのか  
…… 遊 川 和 郎 … (6)
- 韓国の対中貿易収支の赤字転落とその要因分解  
…… 奥 田 聡 … (8)
- ベトナムの自動車産業は生き残れるか  
…… 北 嶋 誠 士 … (10)
- 子孝行とシルバー民主主義  
…… 大 泉 啓 一 郎 … (12)

のエンジニアリングなどの授業はついていくのが大変だった。N2の資格を持っていても、日本語での授業を理解するのは難しい時があった。日々の生活でも日本語は重要なので、日本語を学んでいてよかったと感じる。来日前に日本語などを学ぶことについては、理解する上で難しい理系の専門科目、例えば数学、物理、化学などを日本語で学ぶ場合は、日本語学習に加えて2年程度の期間が必要だと思う。日本語だけであれば半年～1年間程度集中して勉強ができればN2レベルまでは上達すると思う。」

また、日本人社員側にも異文化間コミュニケーションが求められるため、人事部から配属先に日本とマレーシアの文化や宗教の違いについて入社時に説明会を実施していた。ただし、一般論としての文化の解釈はすべての人や状況に当てはまるとは限らない。例えば、人事部の谷氏は、マレーシアの方は宗教的な問題もあり、アルコールが飲めないとは聞いていたが、実際は仕事でアルコールを扱うこともできないと知り、共に働くためにはお互いを理解するための対話が必要と気づいたという。

### メンター制度が外国籍社員との相互学習を促進

当初は初の外国籍社員の採用ということで身構えながらスタートしたが、A氏の入社は組織にとってもプラスに働いている。A氏が入社したことで、彼女に関わる社員の姿勢がより積極的になるなど、社内の雰囲気はさらに良い方向に変わり、社内の活性化につながっている。彼女の何事も吸収しようとする姿勢が日本人社員に刺激を与えている。例えば、わからないことがあればスマートフォンですぐに調べ積極的に質問するなど疑問点をそのままにしない姿勢などがある。

同社ではA氏の入社に合わせてメンター制度を導入した。メンター、メンティ、上司の3者の関係から成っていて、上司との情報共有をしながら、双方向で学びのある関係性作りを意図している。

日本人社員谷氏は、「A氏が入社した際にメンター制度としてメンターになることで、A氏のフォローをするだけでなく、業務を学ぶ姿勢や仕事に対する向き合い方などから自分自身も学ぶことや気づきが多く、メンターとしての自

分の成長にもつながった」と述べている。谷氏は、「A氏は、わからないことを聞いてくれるので、普段日本人社員が気に留めていないようなことも彼女にはしっかりと理解できるように伝えるようになった。日本人が持つようなハイコンテキストな文脈をローコンテキストとして言語化する必要性にも気づかされた。日本人独特の言い回しや文化、固定観念などがあることに改めて気づくなど、こうしたことが自分自身の気づきにもつながっている」とメンターとして相互の学びについて述べる。

A氏自身が職場で心がけていることは以下の通りである。

「相手とのコミュニケーションを図っていく中で、心理的な安全空間を作っていくことが大切だと感じている。自分の相手への聞き方や意見の伝え方として、できるだけ相手を尊重しながら、優しく正しく伝えるにはどうしたらよいか、心がけている。メンターの谷氏とも社内全体で「心理的安全空間」を作るにはどうすればよいか議論した。仕事でわからないことを率直に聞けたり、意見を自由に話せたりすることが大事であるためだ。どんな企業でも、まずは社員の間で率直なコミュニケーションがとれることが必要で、それが組織の活性化につながっていく。」

同社は、事業が多角化しており、組織として新たな視点を得る必要性があったこともA氏採用のきっかけであった。A氏の入社により社内のチームが一層活性化していった背景には、社内の関係者がA氏に興味をもって話を聞くなどの対応してくれたことも大きいという。A氏の他部署の社員との関わりについて、企画室業務やプロジェクトなどを通して、他部署の社員と接触することが多い。また、社内報（社外報）作成の仕事もボランティアに行っていて、部門横断的に複数部署から社内報チームに人が集まっているため、他部署の社員とも知り合う機会が多い。また、入社当初は「受付」業務もしていたので他部署の社員とも親しくなれた。

### 経営層が外国籍社員へのキャリアサポートを実施

A氏が入社してからのキャリアについては、2021年4月入社から8か月間は新規事業企画室に配属され、2021年12月から新規事業企画室が企

画室に名称変更となった。A氏は現在、専任として企画室、兼任として事業企画開発部に配属となっている。採用選考で双方のマッチングを図る中で、新規事業の分野に興味は無いかという提案があり、それにA氏も興味を持った。入社後には新規事業、企画やマーケティングなどクリエイティブな業務を担当することとなり、市場調査、企画、チラシの作成などを基礎から学んでいる。

新規事業企画とA氏の専門分野との関連性があるかA氏に聞いてみると、「私自身は農業関連の技術を研究していたので直接的な関連性はないが、新しいことをやりたいという思いが強かったので、その話を受けた。会社は圃場も持っており、そうした場所での仕事にも携わることができた」と述べていた。面接時に本人のキャリアの希望を聞きつつ、提案やすり合わせが行われている。

同社の酒元取締役は、経営層としての立場から、同社の経営環境や経営方針などを情報共有も含めてA氏に伝えてきた。「私は、そうしたことが自分の役割だと思っている。頻繁に行っていることは、会社の期待とA氏の求めるキャリア・仕事の期待についてよく話し合うことである」と酒元氏は述べる。これは会社と外国籍社員のキャリアのすり合わせを行うことにつながっている。また、日本人社員に対しても現在は酒元氏自身が部署を超えて社員とキャリアに関する話をしているが、今後組織的にも広げていきたいとしている。

同社は専門的な能力が必要な業務が多いため、文系・理系ともに入社時から採用時点から職種別に応募者の希望を聞く形で行っている。ただし、欧米型のジョブ型とは違い、必ずしも入社時点で専門的なスキルが必至ではなく、入社後の人材育成は行う形である。

そのため、現段階では人事異動は少ない傾向にあるが、社員の希望と配属先をすり合わせる形で行うこともある。ただし、文系の場合は販売系や事務系が中心で、開発系の部門には基本的に理系出身者が配属される。

人事異動は、窓口で異動希望が届き、それが人事部門に来た段階で検討するという形が多い。その人が異動したい理由を聞いて判断するケースが大半だが、働き方や業務内容に対しての要望を聞いて人事異動というのが現状は多

い。社内公募などは動き始めたばかりで、キャリアアップや教育的な視点の人事異動までは、会社の仕組みとして運用できていないのが現状である。しかし、従業員のエンゲージメントの観点から、どの部署で自分が能力を発揮したいかという社員のニーズと、異動先にニーズがあるかをすり合わせてエンゲージメントを高めていく必要がある。今後は、会社全体として人事異動の仕組みについて検討、充実させていくことが求められる。異動に際しては、上司と部下のお互いの話し合いの中で、しっかりと理解するという話し合いのプロセスが重要である。A氏も今後の業務について、関心がある部署に人事異動できるような仕組みがあればよいのではと述べている。

同社のD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)の方針・施策については、外国籍社員以外に障がい者雇用についても今後進めていくことが必要としている。外国人、障がい者など様々な社員が率直に意見を言えて、交流できるような職場を目標としている。

### 外国籍社員の活躍におけるD&I促進の影響

以上のように、北陸地方の技術商社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、社内の組織活性化を目的として外国人材を採用し、実際に日本人社員や職場に影響を与えている点にある。その背景には、外国人材を含め様々な背景を持つ人材を採用することで組織活性化を進めたいという方針があった。このことは、組織におけるD&Iの促進が組織風土の改革や活性化に肯定的な影響を与えることを示唆している。

実際に、外国籍社員の仕事への姿勢は部署で働く日本人社員やメンターとなる日本人社員にもポジティブな影響を与え、外国籍社員からも学びや気づきがある職場に変化しつつある。心理的安全性を含め風通しの良い職場への組織風土改革につながっているといえる。また、配属後も役員である上司が外国籍社員に対して企業の全体像についての情報を共有しながら今後のキャリアについての助言や話し合いを行うことも、企業と従業員の間の信頼関係であるエンゲージメントを高めることにつながっている。

(くもん・たかし アジア研究所教授)