

中堅・中小企業での外国人材の活躍に向けて

－ 中国地方の企業事例 －

九門 大士

Analysis on Foreign Talents in Small and Medium-Sized Enterprises – A Case Study of Companies in the Chugoku Region in Japan

Takashi KUMON

はしがき

コロナ後に向けて海外との交流が活発化し、日本における人材不足が本格化している中、地方の中堅・中小企業において、外国人材の採用・活躍は重要な課題となっている。こうした企業において、外国人材の活用は海外への事業展開、国内で不足する理系人材の獲得、企業内の組織風土改革やグローバル化など様々な面から重要である。一方、外国人材からは、日本企業のワーキングカルチャー（職場文化）が合わないという声も聞かれ、外国人材を含め、様々な背景の社員が働きやすいインクルーシブ（包摂的）な職場が求められている。

本章の目的は、高度外国人材の就職・活躍に関する研究の一環として、中国地方における外国人材の労働状況を概観した上で、元留学生の外国籍社員を活用する中国地方の中堅企業の事例を類型化し、分析することにある。本章で扱う外国人材は、外国籍社員など「専門的・技術的分野」の在留資格を保有する人材および高度外国人材の卵としての外国人留学生とする。

第1節 中国地方における高度外国人材・外国人留学生の現状

いわゆる高度外国人材として考えられる「専門的・技術的分野の在留資格」を持つ外国人材は、厚生労働省の統計によると、2021年10月末時点で39万4,509人となっている¹。

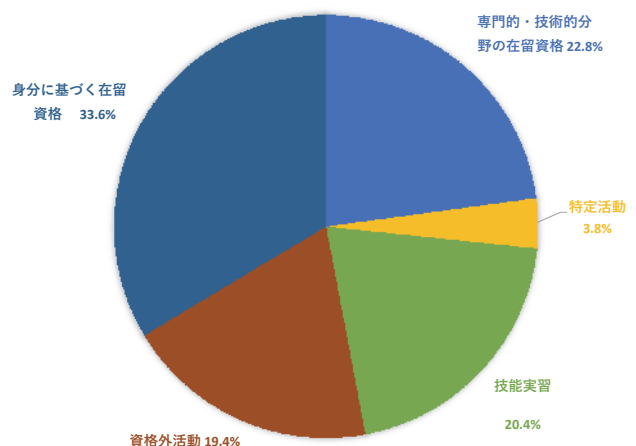
¹ 厚生労働省（2021）『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和3年10月末現在）』（https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_23495.html） 2022年11月30日アクセス

厚生労働省によると、全国の外国人労働者数は、2021年10月時点で172万7,221人である。全体の約75%は、東京都・埼玉県・神奈川県・千葉県、愛知県、大阪府・京都府・兵庫県など大都市圏にいたのが現状である。また、中国地方の割合は7万3,623人（4.3%）となっている。

外国人労働者数の在留資格別の割合（全国）をみると、専門的・技術的分野が39万4,509人（22.8%）、特定活動が6万5,928人（3.8%）、技能実習が35万1,788人（20.4%）、資格外活動が33万4,603人（19.4%）、身分に基づく在留資格が58万328人（33.6%）となっている（第1図）。

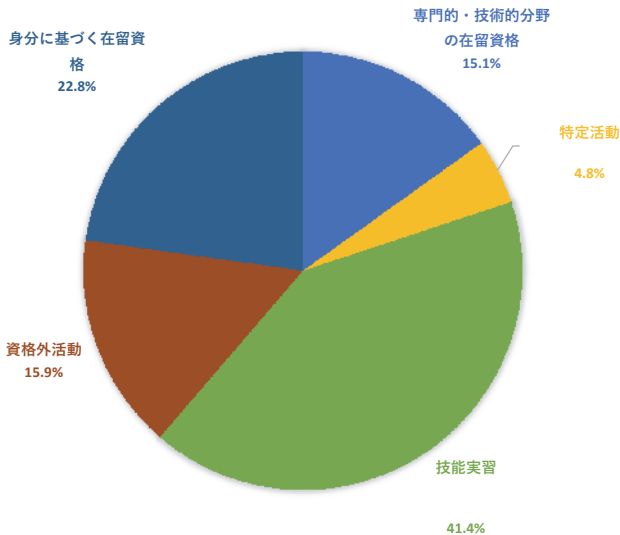
在留資格別の割合（中国地方）をみると、専門的・技術的分野が1万1,120人（15.1%）、特定活動が3,534人（4.8%）、技能実習が3万473人（41.4%）、資格外活動が1万1,727人（15.9%）、身分に基づく在留資格が1万6,769人（22.8%）となっている（第2図）。専門的・技

第1図：在留資格別の外国人労働者数（全国）



資料：厚生労働省（2021）『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和3年10月末現在）』より著者作成

第2図：在留資格別の外国人労働者数（中国地方）



資料：厚生労働省（2021）『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和3年10月末現在）』より著者作成

術的分野の割合が全国平均の39万4,509人（22.8%）と比べて低く、技能実習が全国平均の35万1,788人（20.4%）と比較して非常に高い割合となっている点が特徴として挙げられる。

出入国在留管理庁によれば、2020年に在留資格の変更許可を受けた外国人留学生は2万9,689人となっており、内訳をみると「技術・人文知識・国際業務」が88.5%（26,268人）と大半を占めている。次に、特定活動2.9%（873人）、教授2.6%（785人）、経営・管理1.6%（477人）となっている²。特定活動を除いていずれも専門的・技術的分野に該当する在留資格である。

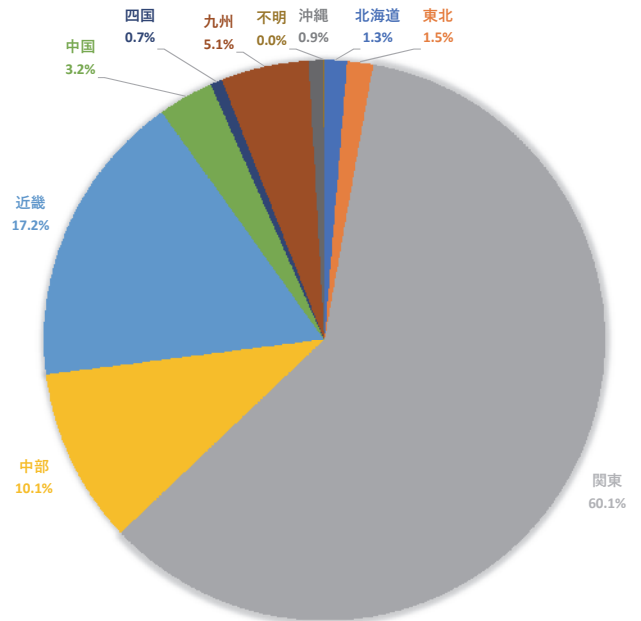
外国人留学生の就職地域は関東（60.1%）が突出して高く、近畿（17.2%）、中部（10.1%）を併せて都市圏で87.4%を占めている（第3図）。その他の地域は非常に低い水準にあり、中国地方も3.2%となっている。このように、外国人留学生の就職が都市圏に集中していることと相まって、地方の人手不足が進行している構図が見えてくる。

中国地方でも人手不足の状況が続いている。帝国データバンクの調査³によれば、中国地方で「正社員が不足している」企業は50.6%となり、コロナ前の2020年1月の水準に上昇した。全国平均（47.7%）と比較しても

² 出入国在留管理庁（2021）「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」（www.moj.go.jp/isa/content/001358473.pdf）2022年11月30日アクセス

³ 帝国データバンク（2022）「中国地方 人手不足に対する企業の意識調査（2022年7月）」（www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s220903_60.pdf）2022年11月30日アクセス

第3図：留学生の就職地域（在留資格許可人数の割合）



資料：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」から著者作成

高い結果となっている。規模別にみると、「大企業（51.3%）」「中小企業（50.4%）」となっている。業種別では、『建設』（62.1%）が最も高く、『運輸・倉庫』（58.3%）、『サービス（50.8%）』が続いている。

著者の人材会社へのインタビューによると、地方において外国人材のニーズがある業種として、建設関連が挙げられる。例えば、施工管理、土木系は日本人学生も少なく、現場でマネジメントができCADなど技術もわかる人材が不足している。機械、電子関連などものづくり系のエンジニアニーズも高い。

このように人材不足などから潜在的な外国人材へのニーズは高まっていると考えられるが、一方で企業と外国人材の間でミスマッチも発生している。以下に主なミスマッチとして、3点挙げる。第1に、中小企業の発信不足と外国人留学生の大企業志向である。日本企業の99%以上は中小企業だが、留学生との接点が少なく、良い企業があってもあまり知られていない。特に地方企業に多いB2Bなどの事業では、日常生活の中で目に触れることが少ないため、自社の魅力を経営者が率先して発信しないと外国人留学生には情報が伝わりにくい状況にある。一方、外国人留学生は大企業志向が強い傾向にある。ディスコの2022年調査によると、外国人留学生が就職したい企業の規模については、「業界トップ企業」（29.3%）と「大手企業」（37.9%）となり、合計すると67.2%と7割に迫る数である。これは国内学生（日本人学生）の計52.0%と比較しても15ポイント以上高い結果となっている⁴。

第2に、企業の高度外国人材に対する認識不足である。外国人材と言えば、工場働く労働者のイメージを持つ

人も多い。実際そうした労働者が必要な業務もあるが、地方大学や大学院を卒業した優秀な外国人留学生は高度外国人材として全く違う発想で採用する必要がある。まずは、こうした点について経営層の理解を深める必要があり、その上で現場にその必要性を具体的に伝えていくことが重要である。

3点目は、企業は終身雇用の感覚でできるだけ長く働いてもらいたいと考えているが、外国人留学生は3年～5年を1つのファーストキャリアと考えている人が多いことだ。後述する企業事例でも「採用しても3年で辞めてしまうのが悩み」という例が出てくる。「1人前になるには10年程度かかる」ことが長いと感じるケースもみられる。加えて最初の半年、1年はその企業に合わせた技術を学ぶことも多く、もし転職した場合でも他社でそのスキルを使うことが難しい。

第2節 外国人材の採用・活躍事例

第1節では、中国地方の中堅企業における外国人材の採用・活躍についての現状と発生しているミスマッチについて概観した。第2節では、こうしたミスマッチを軽減し、外国籍社員の活躍につなげている企業の事例を類型化して紹介する。

1. 外国籍エンジニアの活躍事例

1) 広島化成株式会社⁵

ゴム製品メーカーとして広島化成株式会社の主な事業は、1) 工業用品事業、2) シューズ事業、3) 化成品事業（ポリ塩化ビニル樹脂（PVC）を用いた防水シートなど）の3つである。工業用品事業では、「自動車用ウェザーストリップ」（自動車の乗降用ドア・荷室ドア・フードなど開口部の周辺に装着されるシール材）などが主力製品として挙げられる。海外展開は、インドネシアは2016年に同国内向けの自動車シール材の製造販売を行う現地法人を設立しており、タイ、フィリピン、中国、インド、フランスなどの企業とは技術提携を結んでいる。設計開発は本社で行い、製造や品質保証は海外で行う体制となっている。

2021年の連結売上高は、151.3億円で、インドネシア子会社を含むグループの従業員は780名（うち工業品事

業本部関連で200人強）となっている。

外国人材に関わるきっかけは今まで自動車部品に関して、海外メーカーと商談を行い、技術提携を結んだことにある。採用するにあたっては、広島県ものづくりグローバル人材育成協議会の制度を利用した。同協議会は広島県、県内企業、広島大学が連携し、優秀な理工系留学生を掘り起こし、育成した上で、県内企業への就職を進める取組を行っている。

外国人留学生の採用目的は、1) 海外進出に向けた戦力として、2) 少子高齢化で若手の採用が難しいためという2点である。同社はメーカーであるため、採用は設計技術など技術職が中心である。インターンシップは2週間行っており、設計業務の雰囲気を理解してもらうようにしている。2021年はコロナ禍のため1週間に期間を短縮して、広島大学大学院のインド人の留学生が情報システムについてインターンシップを行っている。

現在の外国籍社員は製品設計（CAD: Computer Aided Design）を担当している元留学生のインドネシア人男性（入社3年目）と、材料関連の業務を担当するインドネシア人女性（入社2年目）の2名（外国籍社員数についてはインタビュー時点のもの）である。また、ベトナムからの技能実習生が工場で10名働いている。日本語研修は、業務や日常的なコミュニケーションの中で学んでもらう形である。以前は自動車メーカーとの打ち合わせに同行してもらう、国内出張に行くなどの機会を作ってビジネスで用いる日本語も学んでもらうようにしていたが、コロナ禍で難しくなり、日本語の実践的な学習が課題となっている。

経営層を含めたキャリアのすり合わせ

部署の異動は基本的に設計技術から製造・営業部門に異動することはないが、外国籍社員のスキル向上と企業としての期待のすり合わせを行い、設計技術の範囲内で異動するケースはある。その際は、人事と部署、外国籍社員の間で相談して行っており、部門のマネージャーや経営層の理解が必要である。同社の田丸副社長は材料技術を担当していたため、最初は直接外国籍社員にキャリアの希望を聞いたりしていた。現在は日本人社員と縦横のつながりの中でコミュニケーションをとりながら相談しているが、節目では副社長自らが外国籍社員の話を聞くようにしている。

課題は、人材引き留めについてである。技術系の人材は材料設計で10年程度仕事をしてほしいが、5年前に入社したインド人の社員は3年弱で退職している。市場のニーズを理解して設計する必要があるため、3年だとそこまでたどりつくのが難しく、育成に時間がかかる。人材育成を10年スパンで考える必要があるため、雇用形態をジョブ型にするのは技術系でも難しい。これは日

⁴ ディスコ（2022）「外国人留学生の就職活動状況に関する調査」（www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2022/08/gaikokujinryugakusei_202208.pdf） 2022年12月9日アクセス

⁵ 2022年2月17日の広島化成株式会社へのヒアリング調査に基づく。同社事例の初出は九門（2022a）、pp.8-9.

本のものづくりのスタイルに関わる問題でもある。日本は垂直統合型・すり合わせ型、海外は水平分業型・モジュール型であるといわれる。つまり、日本企業は営業・設計開発・生産技術・品質保証などが一気通貫型になっており、特にB2Bビジネスの場合、自動車メーカーなど顧客企業のものづくりの方式も変わらないと1社だけで変わるのには難しい。

外国籍社員が入社したことによる社内の変化は、若手社員がインドネシアの文化に興味を持つようになるなどの影響がある。全社への影響力はまだそれほど大きくないが、今後彼らがマネジメント職についていけば大きな変化があると考えられる。

他部門の社員とのかかわりについて、子会社のインドネシア出身の技能実習生との交流や四半期に一度社内イベントを開催している。コロナ禍で社内の飲み会なども禁止になり、コミュニケーションが難しい。リモートワークの導入率は、東京の営業は6割程度導入しているが、材料技術は実験があるので、難しい。設計はCADで行えるが、情報インフラ・情報セキュリティ管理などの整備が難しい。

外国籍社員の声（インドネシア）

インドネシア出身社員（男性）：日本に留学した理由としては、日本にしかない機械システム工学を学びたかったためである。インドネシアでは日本語は勉強しておらず、広島大学大学院では英語の授業が基本だったが、半年間日本語を学んだ。インドネシアでは英語は小学校から学んでおり、大学の教科書は英語が中心で、授業は英語やインドネシア語などで行われている。自動車関連の工作機械の検査に対するAIの活用などに関心がある。

インドネシア出身社員（女性）：日本に留学した理由としては、日本の3か所しか学べる場所がない化学工学の専門を学びたかったため、日本からインドネシアへの技術移転に関心がある。以前オーストラリアに留学経験があり、インドネシアでは日本語は勉強していなかった。入社後、報告書を徐々に日英で書くようになり、業務を通じて日本語を学んでいる。

2) ホーコス株式会社⁶

ホーコス株式会社の主な事業は、1) 工作機械、2) 環境改善機器、3) 建築設備機器の3つである。中でも、工作機械が主力事業で売上の60%を占め、オーダーメイドの受注が中心である。工作機械の中でも大手自動車メーカーに向けた自動車エンジンの加工を行う機械など

専用工作機械が主力製品である。取引先企業は、日本の自動車メーカー、海外の自動車メーカーがある。同社の売上高は193億円（2021年9月末日現在）、従業員は765名（2022年10月1日現在）となっている。

外国人留学生の採用について

同社は、広島県ものづくりグローバル人材育成協議会の制度を利用して外国人留学生の採用を始めた。外国籍社員は、2020年10月入社で3名入社し、台湾、インド、タイ出身の社員がいる。全員エンジニアで国内企業との日本語でのやり取りも行っている。外国籍社員採用のプロセスに経営者の直接的な関わりはないが、多様な考え方の社員を増やすことやエンジニア不足の解消のため、外国人留学生を採用するよう経営者から指示が出ている。

実際に採用する際には、以下の4点を採用要件としている。

- 1) エンジニアとしての専門性（機械系でも日本人の応募者が少ないこともあり、特定の技術の専門知識がなくとも理系であればよい）
- 2) 日本人にない言語力を持っている（タイ語・中国語・タミル語など）
- 3) 地頭が良くポテンシャルが高い
- 4) 出身国（例えば、タイには工場があるため出張や駐在などの業務が可能な人材）

技術的には入社後に覚えることが多いので、母国で工学系知識を学んでいてさらに日本の大学院を卒業していることは技術的にも、日本語や日本の文化への適応力の点でも良い。採用時には面接で一定の日本語能力を求め、具体的な日本語能力試験の資格は求めている。日本語能力試験のレベルは、台湾人（N1）、インド人（N3）、タイ人（N3を取得のため勉強中）となっている。入社後は社内で日本語を使用しており、日本人と同様にOJTを通じて育成を行っている。日本語研修は行っていない。

人材育成における課題

人材育成については、同社の製品の特徴から他社と比べて技術者になるのに年数がかかるため、OJTを通じて様々な業務を経験する形で行っている。課題としては、2点ある。1つは、製造管理や電気制御など技術部門以外に外国籍社員がいないことである。そのため、今後は部署の異動も検討している。現地法人への移籍も可能である。2つ目は、人材の引き留め策である。なぜなら、同社の機械担当者になるには5年～10年くらいかかり、業務を通じて経験を積む必要があるためである。入社5年目のインド出身社員が退職してしまった例もあるが、こうした人材には退職後もまた戻ってくるなら受け入れる体制があることを伝えている。

⁶ 2022年2月16日のホーコス株式会社へのヒアリング調査に基づく。

外国籍社員受け入れによる変化

タイ出身の社員が海外の顧客とのやり取りを担当しており、母国語を含めてコミュニケーションがとりやすくなっている。同社は海外売上比率が高いため広島に外国人の顧客が来訪することもあり、日本人社員も英語でコミュニケーションを取れるようにならないと成長が止まってしまう。

ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）については、外国籍社員が入ることによる多様性もそうだが、部門間での多様性も重要である。3つの事業部門があるが、他部門との交流が少ないため他部門の状況を知らない社員が多く、新たなイノベーションが開発段階で起こりにくい状況にあった。そこで本社工作機械、工場、建築設備などの離れた場所にあった部門の機能を2022年5月に完成した新社屋に集約し、3部門が一緒に外国籍社員の視点も含めて交流しながら仕事ができるような環境設計を構築した。

リモートワークについて、設計部門はオフィスで距離を取りながら出社しており、リモートワークは一部の営業部門くらいである。背景には、インターネットの回線速度の問題などもあり、自宅からでは3D-CADなどが操作しづらいことがある。海外のエンドユーザーが来日できないため、オンラインで工場設備を確認してもらうなどの対応をとっている。

外国籍社員の声

インド出身社員（男性）：インドのチェンナイ出身でアンナ大学を2016年に卒業し、インドの企業で勤務後、日本に留学し、2020年に広島大学大学院の物理工学の研究室を卒業した。現在は、工作機械の設計・開発を担当している。日本語は社員と話して勉強し、社内文書は機械翻訳なども使いながら読むなどしている。日本に留学した理由は、製造技術では日本が有名で工作機械のプログラムや設計に関心があったためである。設計するとき日本語のソフトウェアにある言葉が難しいため、その専門の日本語を勉強しなければならない。

2. ダイバーシティ経営の事例

株式会社メンテックワールド⁷

株式会社メンテックワールドは、1961年創業で、自動車工場等の生産設備のメンテナンスが中核事業であり、そこから発展して環境保全を含むトータルメンテナンス、粉塵抑制装置製造販売など環境事業も行う。また、

⁷ 同社小松節子代表取締役へのヒアリング調査（2022年4月27日）に基づく。同社事例の初出は九門（2022b）、pp.9-10.

スパイラルダクトの設計・製造・施工、IT・ロボット事業、教育事業も手掛けている。ダイバーシティ経営を行っており、その一環として教育事業では女性の活躍支援として企業主導型保育園の「インターナショナルキッズコミュニティ」を2019年に開園した。提携企業の従業員や地域の子供、外国人の子供の受け入れを行っており、国際性豊かな子供を育てることも目的としている。同社従業員が担当して、日本を含めて8か国の子供たち（中国、メキシコ、マレーシア、スペイン、ベトナム、米国、シンガポール）に4か国語を教えている。

従業員は、全社員162名（正社員110名）のうち外国籍社員は27名（正社員16名、アルバイトが2名、実習生が10名）である。正社員をいわゆる高度人材と考えると、約14%が高度外国人材となる。社内にイスラム教徒の方のための礼拝所も設けており、文化的な配慮も行っている。

外国人採用のきっかけは人手不足と海外展開

同社は10年以上前から不定期に外国人材の採用を開始しており、フィリピンからの技能実習生の受け入れなどを行っていた。その後、工場設備のメンテナンスでの人手不足もあり、アルバイトで働く外国人留学生を受け入れ、社員に登用していき、さらにはこうした外国籍社員の取りまとめができる外国人材の採用を始めた。また、メキシコや東南アジアなど海外展開を見据えて、海外の現地法人で幹部として働ける社員を日本で育成したいという思いもあった。

現在、海外現地法人は、フィリピン（1990年設立）、メキシコ（2013年設立）、マレーシア（2016年設立）、アメリカ（2019年設立）にある。メキシコは従業員が70名で、日本人社長とラトビア人管理職が1人いる。ラトビア人社員は5か国語が話せ、日本の大学院を卒業した後日本で採用した。入社後、半年程度日本のクライアントの工場などを訪問するなど研修を行った上でメキシコの現地法人に派遣した。マレーシアは従業員が11名で、マレーシア人の幹部社員がいる。この社員も日本に留学経験があり、マレーシアに帰国していたところ現地で採用した。こちらでは、クライアントの日系企業の現地工場をメンテナンスする仕事が主である。

外国人留学生の採用については、地域の各大学などに募集をかけ、広島県留生活躍支援センターの合同説明会や地域の説明会などに元留学生の社員も参加し、社長も積極的に情報提供を行っている。理系の人材は日本人学生が都市部に就職することが多いため恒常的に人材不足の状況にあり、機械工学や環境技術関連の専攻の留学生を採用している。日本語能力は日本語能力試験のN1、N2が希望だが、N3でもコミュニケーションに問題なければ採用している。入社後のミスマッチが起らないよ

うインターンシップを1週間程度行っている。

コロナ禍においても外国人材の採用はあまり大きな影響を受けていない。外国籍社員のネットワークで、広島県内だけでなく他県からも就職したいという応募があった。2020年はバングラデシュ、ベトナム（社員と技能実習生）、2021年はバングラデシュ、ベトナム（社員と技能実習生）、中国、2022年はメキシコ、ベトナム出身の外国籍社員を採用した。よく外国籍社員は3年程度で退職すると言われることがあるが、国籍はあまり関係ないと考えている。実際、外国籍社員の離職率は低く、外国籍社員の採用を始めたころに入社した中国人社員は10年以上勤務している社員もいる。

採用後の取り組みとダイバーシティ経営

外国籍社員は、主に工場のラインの設備メンテナンスや環境機器の製造、提案営業などを担当している。外国籍社員が入社したことで、日本人管理職がその優秀さや積極性に刺激を受けている。人事評価は現場の所属長が行い、年功序列ではなく業績、仕事に対する姿勢などに応じて評価する仕組みをとっている。前述のラトビア人女性のように、管理職まで昇進し、中核人材となっている外国籍社員もいる。また、評価では社内の生え抜き社員かどうか関係ない。メキシコ法人の日本人社長は同社の生え抜きではなく、リーマンショックの時に協力会社の社員だった方を受け入れた人物である。

ダイバーシティ経営の取り組みを行っているため、外国人、女性、シニア（80歳まで勤務可能）など様々な背景の社員がともに働いている。シニアでいうと、60代が18名、70代が7名おり、7名中3名が社員で同じ出勤日数で働いている。

ダイバーシティ経営を行うようになったきっかけは、2008年のリーマンショックだった。多くの企業が社員をリストラしたが、同社はクライアント企業から技術対応を求められることが多いため、技術を持つ社員をリストラせず、さらには廃業した協力会社にいた様々な技術者も社員として受け入れた。業務量の減少や人件費の上昇は社員が仕事を分け合うワークシェアリングで対応した。こうして自社の生え抜き社員のみならず、他社からも多くの社員と一緒に働くことになったことが国籍や年齢、性別などにとらわれないダイバーシティ経営のきっかけとなっている。

多様な社員への人材育成を実施

多様な人材がいるため、同社の企業理念や創業の精神を浸透させるために様々な人材育成を実施している。新型コロナウイルスの感染拡大前までは、対面でビジネス基礎コースを外国籍社員を含めて様々な背景の社員に対して実施し、マネジメントについても外部研修などを実

施していた。外国籍社員に対する日本語サポートや支援については、日本語の就職アプリを会社負担で使えるようにしている。また、社内で社内の日本人や外国籍社員が講師となって、英語やスペイン語の勉強会を行っているため、今後日本語勉強会も実施していく予定である。

人材育成では、日本人社員にグローバルな経験を積ませることも重要である。創立50周年の2011年に、社名をメンテックからメンテックワールドにしてグローバル展開を打ち出すことで社員の考え方も変わってきた。リーマンショックから数年後にメキシコ法人立ち上げの応援で3か月～6か月くらい交代で若手社員から管理職社員まで7名の社員を派遣して、厳しい条件だった国際入札の受注に取り組んだことが日本人社員の学びや自信につながった。

外国籍社員の受け入れの際のポイントは、まずは1人でも受け入れてみることである。また、外国籍社員を受け入れる組織の土壌が大事であるため、経営者自身が海外に行き海外企業や工場を視察するなど経営者の国際的な視野を広げることが非常に重要である。小松社長自身も年間10か国以上、自社・他社を含めて海外工場に行っていたという。

第3節 中堅・中小企業における外国人材の活躍の要点と今後の課題

以上のように、第2節では中国地方の様々な製造業におけるエンジニアの活躍事例・ダイバーシティ経営の事例をみてきた。第3節では、本章の事例から明らかになった中堅・中小企業において外国人材を採用し、活躍を促進するための要点について述べる（第1表）。地方における人材不足、特にエンジニアの不足や海外展開の促進、組織文化の刷新によるイノベーション促進などの課題解決に向けた対応について分析する。

第1表 外国人材の採用・活躍のポイント（中堅・中小企業）

採用時	1) 産学官連携制度・公的支援制度の活用 2) 留学生向けの中長期インターンシップ実施 3) 経営者が自社の魅力を外国人材に発信
入社後	4) 経営層のコミット・サポート 5) キャリアパスを踏まえた配属・異動の説明を 6) 公正な評価・登用を実施 7) 日本人社員のグローバル化・外国人社員との相互学習

資料：九門（2020）、ヒアリング調査などから筆者作成

1 外国人材の活躍に向けた企業事例の考察

第1に、採用のミスマッチ軽減に、産学官の連携制度を活用することである。ホーコス株式会社や広島化成株式会社などが参画している広島県ものづくりグローバル人財

育成協議会の制度では、日本では比較的長めの2週間のインターンシップを会員の県内企業で経験することができるため、通常あまり接点がない県内の中堅・中小企業の業務や雰囲気を在学中から知ることができる。企業によっては、留学生への講義を担当することもある。こうしたインターンシップや講義での対話や関わりを通じて、地元の中堅・中小企業への理解を実践的に深めることができる。また、同制度では外国人留学生が大学院在学中にビジネス日本語を半年間学ぶプログラムとなっている。理工系の大学院在籍の外国人留学生は基本的に英語で授業を受けて卒業できることが多いため、就職前に日本語を学ぶ機会が少なく、学ぶ意欲が薄いことが多い。企業は一定の日本語能力を求めることが多いため、在学中からビジネス日本語の授業を受けることができるのは企業に就職する際や入社後のコミュニケーションに役立つと言える⁸。中堅・中小企業には外国人材の採用が初めてというケースも少なくなく、社内に採用や入社後のノウハウがなかったり、担当する人材などの社内リソース不足という問題がある。こうした問題を解決するために、最初は産学官の連携制度や公的支援制度などを利用することは有用である。

第2に、外国人留学生向けの中長期インターンシップの実施である。本稿で取り上げた3社すべてが中長期のインターンシップを行っている。日本人学生も同じだが、最初から中堅・中小企業やB2B事業に関心を持つ学生は多くない。日本人学生の場合は、企業説明会に行ったり、様々な情報を得ていく中で、特定のある分野で世界のトップシェアを持っている中堅・中小企業の存在を知って関心も持つこともある。外国人留学生の場合、こうした就職活動時のプロセスが抜けていることが多いので、前述のようにインターンを通じて企業の業務やカルチャーを理解してもらうことで、外国人留学生の関心は高まりお互いのミスマッチは減る。その際に、日本企業で一般的な1日~2日の採用活動の代替としてのインターンシップではなく、できれば2週間程度またはそれ以上の中長期で実施するのが望ましい。

第3に、経営層が積極的に外国人留学生への発信や外国人社員のキャリアへの支援を行う点だ。メンテックワールドの事例では、社長自らが合同説明会や地域の説明会などに元留学生の社員と共に参加し、積極的に外国人留学生に同社の情報提供を行っている。広島化成の事例では、採用当時は副社長が直接外国人社員にキャリアの希望をヒアリングすることを行っていた。その後も、節目では副社長自らが外国人社員の話を聞くようにするなどの対応をしている。異動する際も、人事と部署、外国人社員の間で相談して外国人社員のスキル向上と企業

としての期待のすり合わせを行っている。こうした取り組みは、経営層が少数派である外国人社員について関心や理解を示してくれているというメッセージになり、彼らがキャリアを構築する上での納得感やモチベーションにもつながる。こうした取り組み以外にも、例えば、大学のキャリアセンターなどを通じて外国人留学生向けに講義や説明会で直接話をしてもらう機会を作ることもできる。そして、経営者がコミットして、まず1人外国人材を採用してみることが重要である。採用に成功している地方企業からも、1人採用してみるととても優秀だったので、来年も採用したいという声が聞かれる。

第4に、ダイバーシティ経営や様々な背景の社員の公正な評価・登用だ。これは、外国人社員が一定レベル以上で昇進できないというガラスの天井への対応にもなる。メンテックワールドでは、外国人、女性、シニア(80歳まで勤務可能)など様々な背景の社員がともに働いている。人事評価は、年功序列ではなく業績、仕事に対する姿勢などに応じて評価する仕組みをとっている。例えば、日本で採用されたラトビア出身社員はメキシコの現地法人で管理職に、日本留学経験があるマレーシア出身社員はマレーシア法人で幹部社員として勤務している。また、評価では社内の生え抜き社員かどうかも関係ない。元協力会社の社員だった人材が現在メキシコ法人の日本人社長となっている例もある。ホーコスでは、部門間のダイバーシティを重要視し、これまで交流が少なかった各部門の機能を新社屋に集約することで、一緒に外国人社員の視点も含めて交流しながら仕事ができるような環境を設計した。そうすることで多様性から新たなイノベーションを開発段階で起こすことが狙いの1つだ。

第5に、日本人社員のグローバル化の重要性である。メンテックワールドの事例では、若手から管理職まで幅広い層の日本人社員がメキシコにある現地法人に派遣され、国際入札に関わる経験を通じて大きく成長したことが明らかになった。また、ホーコスの事例では、日本にいても英語で海外の顧客に対応できるようにすることの重要性が指摘されている。このことは、外国人社員をより日本国内で受け入れるためにも、日本人社員が海外での勤務経験や研修などを通じて現場の感覚を身に付けることが重要という点を示唆している。つまり、外国人社員の日本での受け入れと日本人社員のグローバル化は両輪として回していく必要があるということだ。そうすることで、日本で受け入れる際に、海外の状況や外国人社員の価値観などを肌で理解して受け入れることができ、言語の問題も少なくなっていく。また、国内で外国人社員が入ることは日本人社員への刺激にもなることが事例から明らかになっており、こうした業務内外での交流を通じて日本人社員と外国人社員が相互に学び成長する環

⁸ 九門 (2022a), pp.8-9.

境を整備していくことが重要である。

2 今後の課題

今後の課題としては、外国籍社員の定着、社内の人材育成にかかる期間などが挙げられる。自分自身の成長を求めて3年から5年程度で退職する社員に対して、企業側がどのような雇用の仕組みや組織風土にしていけるかは本事例に限らず、多くの日本企業が抱える課題である。

こうした点について、メンバーシップ型か、ジョブ型かという点が議論されることが多いが、当面は移行期が続くと考えられる。日本の企業には新卒で一括採用して、会社の中で育てていくメンバーシップ型の雇用が多い。今後、日本が海外で行われているようなジョブ型に移行するのであれば、大学教育や実際に業務を担当する中長期インターンシップ実施、新卒一括採用の仕組み、などを構造的に変える必要がある。また欧米では、必ずしも大学を卒業してすぐに就職する必要もない。

ジョブ型では基本的に人事部が人事権を持っておらず、各部署や部門が採用などを行い、社内異動も会社ではなく本人が社内公募などを利用して決める。また、新卒採用からジョブ型にすると、専門スキルのない新卒の若者の就職は困難になるので、企業のインターンシップ受け入れを現状のように数日程度ではなく、数か月単位にして職務経験を積めるようにする必要が出てくる。こうした変更は即時にできるものではないため、厳密なジョブ型にするのではなく、キャリアを自分で決められるように支援する、あるいは外国人材に限って言えば日本語の要件を緩和するなどの運用を行うことも、採用や入社後の活躍につながる。

日本企業にもIT系スタートアップのようにジョブ型に近い形で採用している企業がある。それは日本語レベルをそれほど求めず、専門性で判断しないと優秀なITエンジニアが海外から採用できないために、必要に迫られて対応していることも多い。そうした企業でも入社後ずっと同じ業務を続けるかといえ、そうでもない。本人との相談による人事異動で別の部署に移ったり、新規事業の立ち上げでそうした部門に異動するなど、ジョブ型とメンバーシップ型のハイブリッドのような形になっている。また、ソニーなど大手企業でも基本はメンバーシップ型だが、社内公募制度やフリーエージェント（FA）制度を利用して社員が自分で自立的にキャリアを

決められる企業もある。同社のR&D部門は共通言語を英語にするなどの取り組みをして、世界中から優秀なエンジニアを採用している⁹。

謝辞：株式会社メンテックワールド、広島化成株式会社、ホーコス株式会社の各社の皆様にはご多忙の中、快くインタビュー調査に応じていただき、心より感謝申し上げます。広島大学大学院の高品徹特任教授には、中国地方でのインタビュー調査にご協力頂き、深く感謝いたします。

参考文献

【書籍】

九門大士（2020）『日本を愛する外国人がなぜ日本企業で活躍できないのか？』日経BP。

【論文】

九門大士（2022a）「中国地方の中堅企業での外国人材の活躍－人材不足とエンジニアの活躍事例－」、『亜細亜大学アジア研究所所報』189号、pp.8-9、亜細亜大学アジア研究所。

九門大士（2022b）「中堅・中小企業での外国人材の活躍－ダイバーシティ経営の事例－」、『亜細亜大学アジア研究所所報』第187号、pp.9-10、亜細亜大学アジア研究所。

【報告書】

厚生労働省（2021）「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和3年10月末現在）（https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_23495.html）2022年11月30日アクセス

出入国在留管理庁（2021）「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」（www.moj.go.jp/isa/content/001358473.pdf）2022年11月30日アクセス

帝国データバンク（2022）「中国地方 人手不足に対する企業の意識調査（2022年7月）」（www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/s220903_60.pdf）2022年11月30日アクセス

ディスコ（2022）「外国人留学生の就職活動状況に関する調査」（www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2022/08/gaikokujinryugakusei_202208.pdf）2022年12月9日アクセス

⁹ 九門（2020）、pp.110-119.