

中小企業における「人材活用」③

－「外国人」の活躍による生産性向上への期待－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所研究員

篠田 勇樹

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 中小企業、人手不足、人材活用、外国人、技能実習生、生産性向上

(視 点)

2018年第1四半期に閣議決定された『2018年版 中小企業白書』ならびに「経済財政運営と改革の基本方針2018」(いわゆる「骨太の方針」)では、高まる人手不足のなか、労働力人口を確保する観点から、女性、高齢者(シニア)、外国人といった潜在的労働力の労働参加が焦点の一つとされている。

そこで本稿では、年度間テーマである「中小企業の「人材活用」」のシリーズ第三弾として「外国人の活躍」に焦点をあて、「外国人の活躍」によって生産性向上に挑戦する中小企業の事例を取り上げ、中小企業において生産性向上に向けた人材活用を検討するにあたってのヒントを探りたい。

(要 旨)

- 厚生労働省の公表する「外国人雇用状況」の届出状況まとめによると、外国人労働者の過半は、製造業を主とした中小企業・小規模事業者において活躍している。国籍別では、中国、ベトナム、フィリピン等が多い。2016年11月に、外国人技能実習生の増加にともない「技能実習法」が施行し、2018年12月には、外国人労働者の受け入れ拡大を盛り込んだ「改正出入国管理法」が成立した。
- 『2018年版 中小企業白書』第1章第2部第3節のコラム2-1-1によると、外国人を雇用している企業における外国人の雇用理由として、正社員では「中核人材」として期待され雇用されていることがわかる。非正社員雇用および技能実習生雇用では、人手不足や採用難を理由として「労働人材」として期待され雇用されていることがわかる。外国人を雇用していない企業でも、外国人雇用に肯定的な企業は少なくない。
- 中小企業経営では「国籍や人種、性別、年齢に捉われない採用」が生産性向上の一つの鍵を握っているといえ、社員の多様性への対応は、ひいては「働き方改革」につながっていくのではないだろうか。信用金庫としても、中小企業の経営者から問い合わせがあった際、改正入管法をはじめとする法制度対応や監理団体等にかかる情報提供をしていくことがますます重要になってくるだろう。

1. はじめに

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が、全国の信用金庫の協力を得て四半期ごとにとりまとめている『全国中小企業景気動向調査』の結果をみると、中小企業における人手不足感はマイナス26.0（2018年7～9月期）と厳しい水準になっている（図表1）。

2018年6月15日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2018」（いわゆる骨太の方針）では、高まる人手不足への対応策として、「従来の専門的・技術的分野における外国人材に限定せず、一定の専門性・技能を有し即戦力となる外国人材を幅広く受け入れていく仕組みを構築する必要がある。」と発言している。また、厚生労働省が公表する「外国人雇用状況」の届出状況まとめ【本

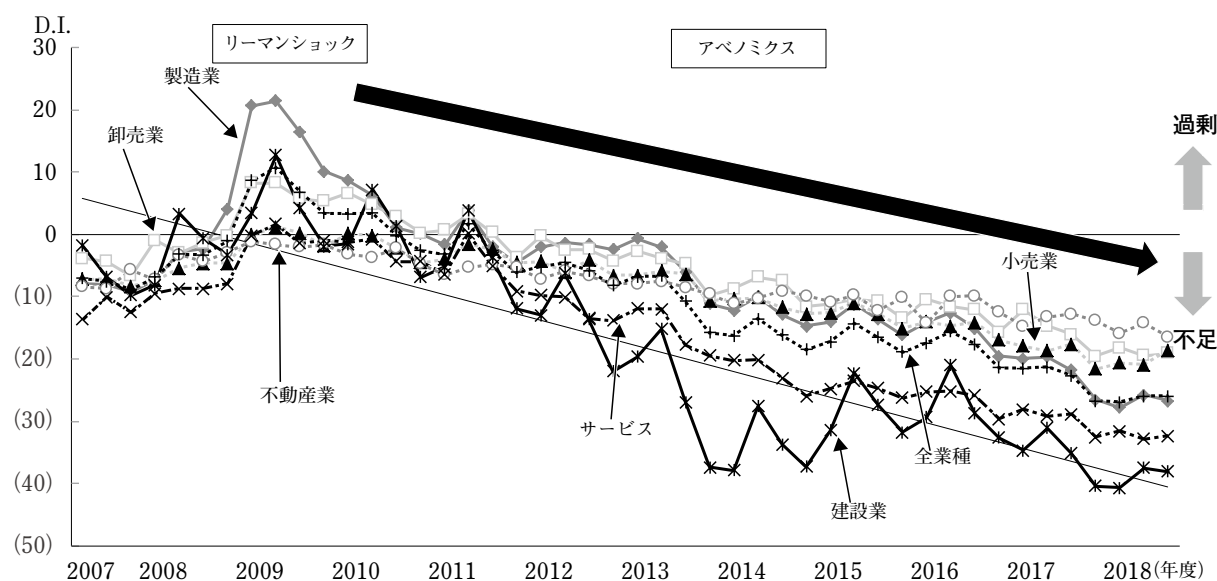
文】（平成29年10月現在）^(注1)によると、2017年10月末現在で、外国人労働者を雇用している事業所数194,595か所、外国人労働者数1,278,670人と、いずれも過去最高となった（図表2）。2018年10月29日付け日本経済新聞では、世論調査の結果、「人手不足の分野での外国人労働者の受け入れ拡大について賛成が54%と半数を上回った。」と報道されている。

こうしたなか本稿では、「中小企業の『人材活用』」シリーズの第三弾として、「外国人」の活躍による生産性向上」を取り上げる。

2. 人材不足のなか中小企業において活躍が期待される「外国人」

厚生労働省の『外国人雇用状況』の届出状況まとめ』によると、外国人労働者の国籍

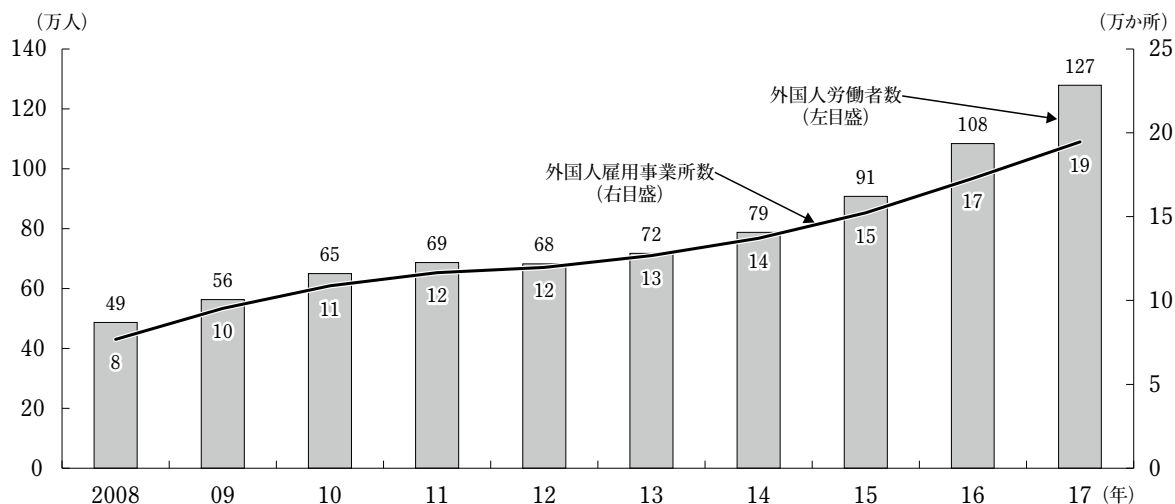
図表1 人手過不足判断D.I.の推移



（備考）当研究所『全国中小企業景気動向調査』の結果をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）1. https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/gaikokujin/gaikokujin-koyou/06.html 参照
2007年から届出が義務化されている。

図表2 外国人労働者数の推移



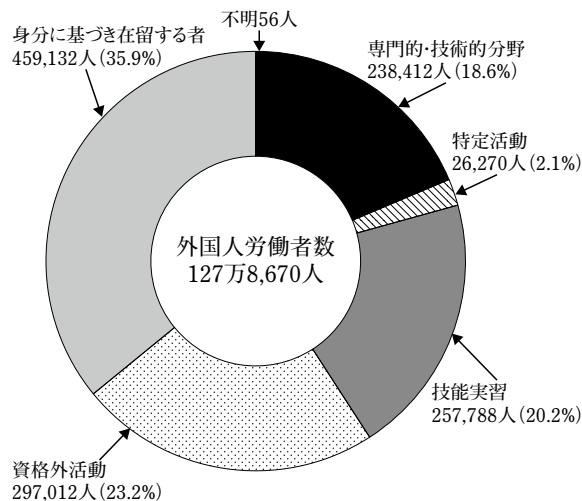
(備考) 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

では、中国（香港等を含む）が372,263人（全体の割合29.1%）と最も多く、ベトナムが240,259人（同18.8%）、フィリピンが146,798人（同11.5%）と続く。事業所別にみると、「30人未満」規模の事業所が111,847か所で全体の57.5%と過半を占める。中国人やベトナム人を中心に中小企業・小規模事業者で雇用されていることがわかる。なお、業種別では、「製造業」が43,293か所（同22.2%）と最も多く、「卸売業・小売業」が33,229か所（同17.1%）、「宿泊業・飲食サービス業」が27,779か所（同14.3%）と続く。

現在の出入国管理法（出入国管理及び難民認定法）で認められている外国人労働者の在留資格の形態は、「専門的・技術的分野^(注2)」、「身分に基づき在留する者^(注3)」、「技能実習」、「特定活動^(注4)」、「資格外活動^(注5)」の5つであ

る。2017年10月時点で、定住者等の「身分に基づき在留する者」と留学生のアルバイト等の「資格外活動」を除くと、「技能実習」が25.8万人、「専門的・技術的分野」が23.8万人とそれぞれほぼ2割を占める（図表3）。とり

図表3 外国人労働者数（在留資格別）



(備考) 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」、総務省「労働力調査」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

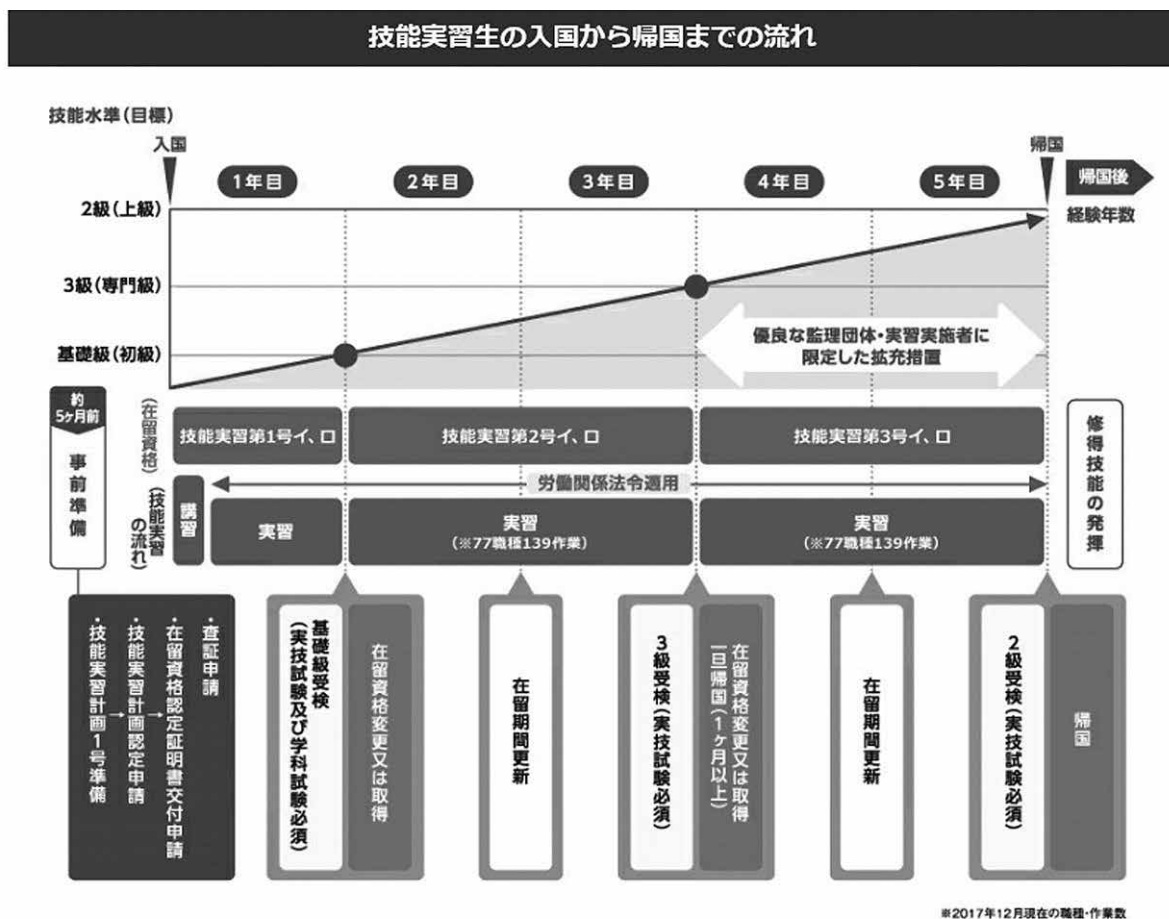
(注)2. 該当する在留資格は、教授、高度専門職、経営・管理、法律・会計業務、医療、研究、教育、技術・人文知識・国際業務、企業内転勤、介護、技能である。
 3. 定住者、日本人の配偶者等、永住者等
 4. 経済連携協定に基づく外国人看護師・介護福祉士候補者、ワーキングホリデー、外国人建設就労者、外国人造船就労者等
 5. 留学生のアルバイト等

わけ注目される外国人技能実習制度は、1993年に政府開発援助（ODA）の一環で始まった制度で、2010年からは技能実習生はわが国の労働関係法令の保護を受けられるようになっている。その制度の概要は図表4のとおりである^(注6)。その後、外国人技能実習生の増加にともない管理監督体制の不十分なこと等によるトラブル事例が多発したことから、2016年11月に「技能実習法（外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護

に関する法律）」が施行された^(注7)。

『2018年版 中小企業白書』第1章第2部第3節のコラム2-1-1によると、外国人を雇用している企業における外国人を雇用する理由として、正社員雇用では、「外国人ならではの能力が必要だから」(35.9%)、「能力・人物本位で採用したら外国人だったから」(31.8%)が多く挙げられ、「中核人材」として期待され雇用されていることがわかる。一方、非正社員雇用および技能実習生雇用での理由として

図表4 外国人技能実習制度の概要



（備考）公益財団法人 国際研修協力機構（JITCO）ホームページより引用

(注)6. 時系列で国籍をみると、2015年までは中国が技能実習生の最大の送出国であったが、中国の経済成長や少子高齢化等の影響により減少傾向となり、2016年以降は、ベトナムが最大の送出国になり増加が顕著である。

7. 技能実習法の概要および旧制度から見直された内容については、法務省・厚生労働省が公表する「新たな外国人技能実習制度について」(https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11800000-Shokugyounouryokukaihatsukyoku/0000204970_1.pdf)を参照

は、「日本人だけでは人手が足りないから」（非正社員雇用44.2%、技能実習生雇用42.0%）が突出しており、人手不足や採用難を理由として「労働人材」として期待され雇用されていることがわかる。外国人を雇用していない企業では、「ぜひ雇用してみたい」（17.1%）と「よい人に出会えば雇用してもよい」（31.1%）と半数近くを占めており、外国人雇用に肯定的な企業は少なくない。

こうした状況のなか、2018年12月8日に、外国人労働者の受け入れ拡大を盛り込んだ「出入国管理法改正案（以下、「改正入管法」という。）^(注8)」が可決、成立した。本法では、新たに「特定技能1号^(注9)」と「特定技能2号^(注10)」という在留資格が創設され、2019年4月の施行に向けて、政府および受入企業はそれぞれ運用への対応^(注11)を進めている。

そこで次章では、外国人の正社員及び技能実習生を雇用し、自社の生産性向上に取り組んでいる中小企業の事例を紹介する。

3. 「外国人」の活躍で生産性向上に挑戦する中小企業

(1) 株式会社加藤水産（北海道留萌市、水産加工業）

同社は、1949年に、先代社長が地元で水揚げされたニシン需要の将来性に着目したことをきっかけに、個人事業として設立され

図表5 株式会社加藤水産の概要



同社の概要	
法人名	株式会社加藤水産
代表	加藤 泰敬
所在地	北海道留萌市
設立	1949年3月
従業員数	260名（パート含む）
事業内容	水産加工業

（備考）1. 写真（上）は、取材に応じていただいた大高義晃常務取締役（左）と伊勢田昌志総務部次長（右）
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

た^(注12)（図表5）。

ニシン加工事業から開始し、1965年からはすけこ^(注13)加工事業を本格的に着手している。現在は、米国やカナダから輸入するカズノコやタラコの加工事業を主業とし（図表6）、主に関西方面へ出荷している。なお、現在の加藤泰敬社長は、大学卒業後に東京都中央卸売市場にて水産加工業のノウハウを習得し、2代目として同社を率いている。

（注）8. 法律の詳細については、http://www.immi-moj.go.jp/hourei/h30_kaisei.htmlを参照

9. 不足する人材の確保を図るべき産業上の分野に属する相当程度の知識又は経験を要する技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格（在留期間は最長5年、更新不可）

10. 不足する人材の確保を図るべき産業上の分野に属する熟練した技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格（在留期間は制限なし、永住も可能）

11. 特定技能制度運用の基本方針、外国人材受入れに関する政省令、外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策等

12. 株式会社に加藤したのは1970年1月である。

13. スケトウダラの卵巣

図表6 工場内の風景



(備考) 同社提供

同社は、関連会社である(株)やまか^(注14)(北海道留萌市)を含めて社員数は70名、パート従業員を含めると総勢400名弱の在籍がある。うち40名ほどは70歳以上のシニアOBであり、パート従業員の平均年齢は高齢化している。こうしたなか、作業効率の向上や職場の若返り等の面で、現在受け入れている外国人技能実習生34名の存在感は大きいものとなっている。

同社での外国人技能実習生の受入れは16年前に遡る。現社長が、隣接する増毛町では既に人手不足が顕在化していたこと等をきっかけに、「近い将来、留萌市でも人手不足に悩まされる時期が到来するだろうから、今から外国人技能実習生を受け入れて経験を積ん

でおこう」という想いで取り組み始めた。現在の留萌市で顕在化している人手不足の実態をみると、まさに、「先見の明」を持っていたといえよう。

当初、中国人技能実習生(主に湖北省武漢や広東省)を受け入れてきたが、中国の生活水準や賃金水準の改善等にともない、現在ではベトナム人技能実習生を受け入れるようになっている^(注15)。総務部が主管となり、技能実習生に対して、留萌の文化や社宅^(注16)での生活等の教育指導を行っている^(注17)。地元で馴染めるよう、外国人技能実習生には祭り等イベントへの積極的な参加も勧奨しているという。また、現場指導は、現場の社員が身振り手振りを交えながら指導をして

(注)14. <http://www.yamaka-ymk.co.jp/>参照

15. 同社によると、ベトナムの送り出し機関の態勢はしっかりしているという。

16. 技能実習生が10人以上になったことをきっかけに、社長宅の裏に社宅を完備した。

17. 受け入れているベトナム人技能実習生の大半は日本語でのコミュニケーションが難しいため、同社では、先輩にあたる技能実習生にリーダー的な役割を期待している。

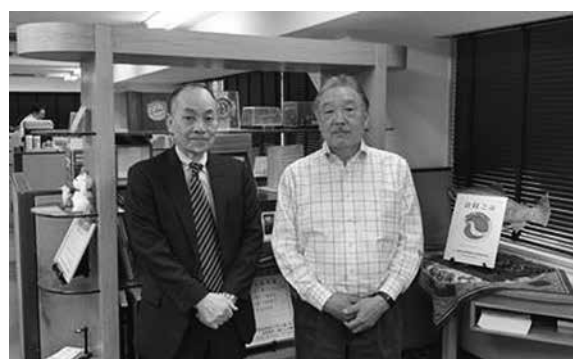
いる^(注18)。

着任したばかりの外国人技能実習生の多くは日本語でのコミュニケーション力が乏しい。そのため、先に着任して日本語をある程度理解できる技能実習生に伝言等を頼ってしまうことが多い。これが“橋渡し”となる技能実習生の精神的な負担につながり課題となっていることから、総務部としてはこれら技能実習生のアフターフォローに今まで以上に努めていきたいという。そのほか、外国人技能実習生の市役所での公的手続や病院での診察等では日本人社員を同行させているもののスムーズにいかないことが多く、同社では、公的機関に通訳を配置する等といった行政の協力や支援を期待している。

(2) 株式会社エフェックス（東京都品川区、サービス業）

同社は、1989年2月、事業領域拡大と専門性の向上のため、フジヤグループ^(注19)から開発事業部を分社し設立された（図表7）。取材に応じていただいた吉村原夫代表取締役は、1級建築士の資格を持ち、大手住宅メーカーで企画営業をし、内装メーカーでは開発を担当する等、不動産開発・運営では常に第一線で活躍してきた。こうした経験を踏まえ、設

図表7 株式会社エフェックスの概要



同社の概要

法人名	株式会社エフェックス
代表	吉村 原夫
所在地	東京都品川区
設立	1989年2月
従業員数	140名
事業内容	ホテル業

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた吉村原夫代表取締役（右）、澤田光一常務取締役（左）
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

立当初は、都市再開発やテナント誘致等を行う「商業施設支援」を事業の柱とする。その後、政権交代等の時流を受けて、道の駅出店計画やアンテナショップ出店計画等を支援する「地域振興計画^(注20)」へと事業の柱が移った。さらに、2003年からは、大手チェーンホテルや山梨県の建設業者等からの紹介をきっかけに、ホテル事業を手がけることになる。2008年に、社内に（株）ホテル1-2-3 パートナーズ（HOTEL1-2-3本部）^(注21)を設置し、全国に11店舗^(注22)、ベトナム・ハノイに1店舗^(注23)の計12店舗を運営している。各ホテルの年間稼働率は9割を超え^(注24)、現在

(注) 18. コミュニケーション力をあまり必要としない手作業が多いことから、身振り手振りを交えた指導で十分対応できるという。

また、同社が受け入れた実感としては、中国人とベトナム人では指導方法等が異なるともいう。

19. 1975年4月、(株)フジヤ建築事業部として発足した。

20. 九州では限界集落調査を請け負ったりした。

21. 社名の「1-2-3（ワン・ツー・スリー）」は宿泊施設に工夫を凝らすことによって1人（ワン：ビジネスパーソン）だけでなく、2人（ツー：カップル、夫婦）でも、さらに3人（スリー：ファミリー。夫婦子連れ）でも気軽に安心して泊まることのできるホテルにしたいとの想いから名付けられた。

22. 直営ホテルが7店舗（前橋、高崎、甲府、名古屋、天王寺、堺、神戸）、フランチャイズホテルが3店舗（倉敷、福山、小倉）

23. 関連会社エフェックスベトナム有限会社が運営している。社員30名で、2名を除き現地スタッフである。

24. 宿泊料金を1万円以下に設定していることから、リピーターにはビジネスマンが多い。

ではホテル事業を含む「不動産管理事業」が同社の主力事業となっている。2016年5月のベトナム・ハノイでのホテル開業は、同社にとって初の海外進出であった^(注25)。このとき、吉村社長個人としても以前から付き合いのあった城南信用金庫 海外事業支援室（東京都品川区）や信金中央金庫 海外業務支援部（ベトナム投資開発銀行駐在）からアドバイス等を受けている。

社員数140名のうち、外国人社員（ネパール籍、ベトナム籍）は2名である。2019年度は5名のベトナム人正社員の採用が内定した。求人サイトからの応募のほか、知人の紹介で接点を持った新潟県の私立学校からの応募も受けている。外国人採用を担当する澤田光一常務取締役によると、応募する外国人留学生の多くは真面目で意欲があるうえ、日本語力と英語力は高く、即戦力になり得るという。2019年度からは近畿地区にホテルをさらに展開していくことから、今後も外国人社員を積極的に採用していきたいという。また、ベトナム現地での採用スタッフには、希望に応じて日本語学校に通学させている。吉村社長は、将来、ベトナム・ハノイで育成した現地スタッフを日本のホテル従業員として再雇用したいとも意気込む。また、さらなる海外事業展開と外国人社員の雇用を見通して、今後、外国人社員にとっても働きやすい環境づくりも行っていきたいという。

(3) 株式会社東新製作所（東京都大田区、製造業）

同社は、1970年7月、取材に応じていただいた石原幸一代表取締役の父によって、ステンレス加工および非鉄金属加工を事業として創業された（図表8）。現在は、「製造」に加えて、「設計・開発」と「販売・営業」を主力部門とし、製造から販売までを一貫対応できる体制を整えている。

石原社長は、大学を中退して音楽のプロを目指して挑戦していたものの、23歳のときに「このままではいけない」との思いから、1994年に自らの意思で同社に入社する。その後10年以上、工場の現場にて技能を習得するとともに、営業や経理での経験も深めた。2000年以降のデジタル化の潮流のなか、

図表8 株式会社東新製作所の概要



同社の概要	
法人名	株式会社東新製作所
代表	石原 幸一
所在地	東京都大田区
設立	1970年7月
従業員数	20名
事業内容	製造業

(備考) 1. 写真（左）は取材に応じていただいた石原幸一代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注) 25. 取引先の商社との付き合いのなかで海外事業に関心を持ち、大手総合建設コンサルタントに相談した上でベトナム・ハノイでの事業展開を決めた。

石原社長は自らIT技術を活用した改革に乗り出す。生産管理や受発注をIT化し、デジタル化により新たな加工方法も取り入れた。取引先もネット上で開拓しながら営業活動をする中で、取引先数を大幅に増やした。また3DCAD^{キヤド}の導入を契機に、設計を事業として手がけることを決意した。これら業務のデジタル化によって、事業や技能の承継を進めるとともに若手社員の入社により人材の若返りも実現できた。こうした実績を重ね、2012年3月に代表取締役役に就任した。社長就任後、経営改善により3期連続の黒字化を達成した後、工場設備の更新や設計部門の強化など赤字覚悟の改革に取り組んだ結果、昨年度から売上アップとともに黒字転換を果たすことができた。また、同社は、「人が集い、未来をつくる工場」を目指すなかで、オープンファクトリーをコンセプトとした独自のネットワークを形成し“ものづくりのトータルプロデュース”を提供してきた。石原社長は、「中小企業同士のグループ連携で何ができるか」を模索しながら、2009年8月に「おおたグループネットワーク^(注26)」を発足し、2011年4月にはベトナムとのビジネス促進を担う「COPRONA株式会社^(注27)」の設立に参画、2018年6月には大田区内企業3社と協力して「I・OTA合同会社^(注28)」の設立に関わるなど、中小企業のネットワークづくりへの努力を惜

図表9 同社で働く技能実習生



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

しまない。

現在の社員数は20名であり、業務のデジタル化の成果もあって平均年齢は30歳代前半と若めである。2008年から東京都にある監理団体を通じてベトナム人技能実習生を年間3人ペースで延べ30人ほど受け入れてきた^(注29)。現在、製造部門に8名のベトナム人技能実習生を雇用している(図表9)。石原社長によると、技能実習生の受入れによって日本人社員の意識も上がり、仕事の割り振りがやりやすくなったという。また設計・開発部門には、1名のベトナム人をエンジニアとして正社員雇用している。今後は、技能実習生の受入先もベトナムに限らず、その他の東南アジア諸国にも目を向けていきたいという。

石原社長は、もともと海外事業展開にも関心があったため、城南信用金庫 羽田支店(東京都大田区)に相談を重ねながら、2018

(注) 26. 次世代のネットワークにより技術商社に匹敵する幅広い対応を可能とするため、大田区を中心とした京浜エリアの製造業が集まって発足した企業連携グループである。

27. 「日越ビジネス促進」をキーワードに川崎・大田エリアの中小企業が中心となり、日本企業およびベトナム企業を双方向でサポートしている。石原社長は同社の設立および経営に関わっている。現在、技能実習生の監理団体設立を目指している。

28. 大田区企業の力を最大限に活かし、「世界最高スペックの試作グループを大田区に作る」ことを目指した共同事業体である。石原社長は、その代表を務める。

29. 石原社長は、当初抱いていた「3年間しかいない」との考えを「3年間は確実にいてくれる」と改め、現在では継続して受入れを行っている。受入れの成否は、現地の送出し機関の良し悪しに左右されるという。

年10月に、ベトナム南東部（バリア=ブンタウ省）に東新製作所ベトナム工場として正式に登録した。受け入れていた技能実習生4名とともに、現地採用のベトナム人スタッフ1名、日本人社員1名の6名で運営している。日本で経験を積んだ技能実習生が現地にある同社工場で活躍する好循環が生まれつつある。現在、ベトナム現地工場への発注が中心のため、業務範囲は限られているが、将来は、帰国した技能実習生や現地のエンジニア等を採用しながら、製造から販売まで一貫対応できる体制を目指したいという。

石原社長は、「日本のモノづくりを日本のみならず、世界中の人々に伝え、日本の文化とともに世界に広めていきたい」と大きな夢を抱く。

(4) 株式会社水美社（神奈川県横浜市、建設業）

同社は、1985年7月、阿保次信前社長（現会長）により個人創業された。1988年に法人化して「水美社」とした（図表10）。社名は、「水の力を有効に利用し、よりよい生活と地球の未来のために、都市生活環境の向上を担う総合企業」に由来している。経営理念には、「夢ある目標」、「大胆な計画」、「素早い実行」を3本柱に据え、日々邁進している。

同社では、強力吸引車（4t、10t）、ホッパー車、高圧洗浄車、管更生用機材積載車、管内調査用TVカメラ積載車をはじめ様々な特殊車輛・機材を保有している。そのため、下水道側溝や池、水路の清掃・補修工事や工

図表10 株式会社水美社の概要

同社の概要	
法人名	株式会社水美社
代表	柳楽 利政
所在地	神奈川県横浜市
設立	1988年7月
従業員数	18名
事業内容	産業廃棄物収集運搬、環境整備全般、土木工事業ほか

（備考）1. 写真（左）は取材に応じていただいた柳楽利政代表取締役社長、写真（右）は同社保有の特殊車輛（強力吸引車）
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

場プラント内の清掃、行政から請け負う管更生工事など、幅広い作業に対応できる。

取材に応じていただいた柳楽利政代表取締役社長は、横浜市内の高校を卒業後、同社に入社した。15年ほど現場経験を積んだ後、30歳代前半の若さで役員に抜擢された。2015年には、阿保会長から要望されて代表取締役社長に就任している。柳楽社長は、社内の雰囲気づくりは最も重要と考え、「日々の仕事を楽しくしたい」との強い思いから、多くの社員と野球を通じたコミュニケーションを図っている。また、社内旅行や懇親会といった社内行事を若手社員に任せたり、重要な仕事に挑戦させたりする等、若手社員に責任感や自律心を持ってもらう雰囲気づくりもしている。

現在の社員数は18名で、平均年齢は30代

半ばと比較的若めである。最近、採用の募集をしても応募が集まらないため、2017年9月から、阿保会長の人脈で静岡県にある監理団体を通じてタイ人の技能実習生を受け入れている。現在、20歳代と40歳代の2名が在籍している。タイ人技能実習生の研修・指導は、工事部長が主に担当している。同社では、4人をワンセットにチームで作業させる業務体制をとっており、2名のタイ人技能実習生はそれぞれ、現場作業のサポート役を担っている。現在では、社員にとって“いなくてはならない存在”になるほどの活躍で、柳楽社長は、外国人技能実習生のさらなるスキルアップを期待している。また、日本人社員がタイ人技能実習生に作業をわかりやすく教えようと考え、日本人社員自身の仕事への理解度も深まるといった副次的な効果もあるという。2018年12月には、さらに2名のタイ人技能実習生を受け入れることとなっており、柳楽社長は、「帰国した技能実習生が起業して、将来のビジネスパートナーとなってくれば」と夢を描く。

(5) 合資会社親湯温泉（長野県茅野市、旅館業）

同社は、1926年に創業した。温泉自体は開湯1600年とも言われ村営であったが、初代が購入した年としている。“宿は文化の発信地”、“地元・蓼科は文学の輩出地^(注30)”であることを印象づけるため、同旅館と交流の

あった文人たちの作品を飾った「蓼科 親湯温泉ギャラリー」、3万冊以上の蔵書を保管する「岩波文庫の回廊」と「みすず書房のLounge」を蓼科親湯温泉旅館内に設けて宿泊客を楽しませている（図表11）。現在の運営施設は、「蓼科親湯温泉」、「上諏訪温泉しんゆ」、「萃sui-諏訪湖」の3拠点である。しっかりしたマーケティング分析に基づき、それぞれの旅館をブランディングしターゲット

図表11 合資会社親湯温泉の概要



- (備考) 1. 写真は取材に応じていただいた柳澤幸輝代表取締役社長兼プロデューサー
 2. 写真(右上)は「みすず書房のサロン」、写真(下)は蓼科親湯温泉の露天風呂
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成(写真(下)は同社提供)

(注)30. 大正から明治にかけて、太宰治、柳原白蓮、斎藤茂吉をはじめ多くの文人に親しまれ、彼らの作品にも蓼科高原の様子が紹介されたりしている。また、諏訪地域は、岩波文庫およびみすず書房の創設者を輩出している。

している^(注31)。

取材に応じていただいた柳澤幸輝代表取締役社長兼プロデューサーは、父親の体調不良をきっかけに、それまで勤めていた不動産業者を20年前に退職し同社に戻った。当時、経営状況が厳しいなか、柳澤社長は「ブランディング」の確立に努め^(注32)、「蓼科らしさ」を創出することに力を入れる。ブランド戦略を明らかにした後、2年ほどで黒字転換を達成し、現在ではピーク時で旅館稼働率9割を誇る。柳澤社長は、大手ホテル・旅館に真似されない「文人に愛された温泉宿を表現する」にし、全国に蓼科の嚆矢となることが同社の使命であるといい、それは“地元・蓼科×脱家庭”に徹した料理にも表われている(図表12)。

同社では、毎年度10名ほどを新規採用しており^(注33)、うち2名ほどが外国人である。外国人正社員の採用は2014年度からであり、これまで、日本への留学生を中心に、アメリ

カ、韓国、ウズベキスタン、インドネシア、タイ、ウガンダ、メキシコ、マカオ、ロシアからの採用実績がある。2016年度からは、大手人材派遣会社によるオーダーメイドプランで、現地での会社説明会を通じて直接採用をしている。2017年には、他の宿泊施設との差異化の観点からロシア人正社員の採用を試み、ロシア(モスクワ、サンクトペテルブルク)の大学にて就職説明会を行った結果、2名を採用している。柳澤社長は、「異なる国籍の社員を採用することで多様性をもたらせることができ、当社の強みになる。」と言う^(注34)。職場のダイバーシティ(多様性)に伴い、柳澤社長は、心理臨床の知見を活かし、「働きやすさ＝公平さ」の観点から、同社独自の人事評価制度を導入している^(注35)。外国人社員には、日本人では気づかない日本の価値を見出してもらうとともに、将来はマネジメントを担える中核社員としての活躍を期待している。

柳澤社長は、「差異化は小さな差の積み重ね」と言い、今後も利用者から「この旅館は違う」と体験してもらえるような“差異”を試行錯誤しながら、「その地域において最もtraditionalな旅館」を目指したいと意気込む。

図表12 料理(前菜)



(備考) 同社提供

(6) 有限会社ニシキ精機(長野県岡谷市、製造業)

同社は、1957年、先代社長によって精密

(注)31. 「蓼科親湯温泉」は、多くの文人歌人に愛された溪谷の一軒宿で、主なターゲットは40歳代以上の知的女性とその家族、「上諏訪温泉しんゆ」は、諏訪湖と諏訪大社に美と癒しを求めに来るお客様のための宿で、主なターゲットは60歳代以上の女性、「萃sui-諏訪湖」は、長野県内トップクラスの品質を目指し、主なターゲットは富裕層夫婦とその家族としている。

32. 柳澤社長は、「ブランドとは“〇〇らしさ”を創る」ことだと言い切る。

33. 採用者のうち9割は女性である。

34. 採用基準を日本語検定2級取得者以上としているため、採用後の日本語でのコミュニケーションには支障はないという。

35. 評価を明確化するため、評価項目14項目をすべて社員に公開し、項目ごとに0~7までの8段階で評価する。毎月、直属上司を含む4、5名から評価される仕組みで、「どのように仕事をすれば評価されるか」をはっきりさせている。

部品製造・加工を事業として創業された。多品種少量生産や試作開発に対応でき、樹脂材加工や微細加工をはじめ切削加工技術では高度なノウハウを持つ。ATMカードリーダー部品、消化器内視鏡用処置具部品をはじめ精度を求められる部品加工を請け負う等、現在、大手を含め60社を超える取引がある(図表13)。2012年には、工場を増設し、さらなる事業拡大を図っている。

取材に応じていただいた山田昌義代表取締役は、地元の工業高校を卒業後、精密部品メーカーで経験を積み、さらに大学で専門技術の知見を深めた後、31歳で先代社長から同社を引き継いだ。地元同業者の誘いを受けて参加した中小企業同友会諏訪支部の勉強会を通じて、企業経営では「社長の意思を社員にどう伝えるか」が最も大切であることを痛感し、「想いに人は募る」という想いの下で経営理念^(注36)を明らかにするとともに、社員と想いを共有、共感できるよう努めてきた。また、山田社長は、社員の自律性や新しい発想を重んじながら“仕事の楽しさ”を感じられる職場環境づくりにも努め、社員が同社を働きやすい職場として自慢し口コミで広げてくれるような会社にしたいという。さらに、高度かつ小回りの利く技術力を活かして、将来、単なる部品加工の下請けから脱却して「技術を売る会社」を目指すと思気込む。

同社は、若者の雇用ができず、採用してもすぐやめてしまう等、人手確保に困難な時期

図表13 有限会社ニシキ精機の概要



同社の概要

法人名	有限会社ニシキ精機
代表	山田 昌義
所在地	長野県岡谷市
設立	1957年4月
従業員数	20名
事業内容	精密部品製造

(備考) 1. 写真(左)は取材に応じていただいた山田昌義代表取締役、写真(右)はインドネシアからの技能実習生アリド氏
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

を経験した。こうしたなか、東京に本部のある監理団体からの情報で外国人技能実習制度の存在を知り、1999年から、インドネシアより技能実習生を受け入れることになった^(注37)。現在、2名の技能実習生を受け入れている。山田社長は、「技能実習生が帰国したら母国で事業を起こしてほしい」という熱い想いで、技能実習生に意欲があれば単純作業

(注)36. 私たちは、固有の切削技術を生かして“ものづくり”の新たな価値を創造し、信頼と感謝の心を育み、お客様への貢献を通じて、全社員の幸せの追求と豊かな地域社会の繁栄に寄与します。

37. 文化、慣習、食などへの対応を勘案して、受入れ先国はインドネシアのみとしている。

にとどまらず部品図（図面）の作成やNC旋盤のプログラミングを含む高度な作業も習得できるよう、社長自ら指導している。技能実習生に「同社に来てよかった」と思ってもらえるよう最大限努めたいという。また、技能実習生は、実習期間の3年間は確実に在籍するため、同社としては、人材の確保の保証と生産計画を立てやすくなる等の副次的な効果もあったともいう。

(7) 株式会社ミゾグチ（長野県岡谷市、製造業）

同社は、1978年、先代社長により個人事業として創業された。独自のコーティング技術を開発し、創業以来、一貫して表面処理業を営んでいる（図表14）。国際標準規格であるISO9001^(注38)に加えて、2008年のリーマンショックをきっかけに、その高い技術力を医療機器分野に応用して事業領域を広げるため^(注39)、表面処理業としては珍しく医療機器の品質保証のための国際標準規格ISO13485も取得した^(注40)。また、5S活動^(注41)にも積極的に取り組み、岡谷市産業振興部工業振興課が事務局となる「5S実践塾おかや^(注42)」では、地元の参加企業とともに切磋琢磨をしながら常にレベルアップに努めている。なお、取材に応じていただいた溝口大地代表取締役社長は、大学卒業後8年間ほどプロスノー

図表14 株式会社ミゾグチの概要



同社の概要	
法人名	株式会社ミゾグチ
代表	溝口 大地
所在地	長野県岡谷市
設立	1978年9月
従業員数	55名
事業内容	表面処理業

(備考) 1. 写真(右)は取材に応じていただいた溝口大地代表取締役社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ボーダーとして活躍し、世界選手権に2度出場するほどの実力者であった。溝口社長が30歳の時、父親である先代社長から声をかけられたことをきっかけに、同社を引き継ぐ決意をしている^(注43)。

同社の社員数は55名で、男女比はほぼ五分五分、平均年齢は30歳代前半と比較的若めである。溝口社長は、プロスノーボーダー時代にスポンサー等に自らを売り込むことの重要性を実体験したことから、自社ホームページをはじめ公に目に触れるものにはとにかく第一印象を良くする工夫をする等、自社のブランディングとイメージ戦略には大きなこだわりを持つ。それが、最近の若手社員の

(注) 38. 品質マネジメントシステムの国際規格

39. 医療機器分野への事業領域拡大にあたっては、社長自ら各種展示会で情報収集する等、業界研究を重ねた。

40. 同社自前で取得した。なお、取得は、長野県内では7番目であった。

41. 5Sとは、「整理 (Seiri)・整頓 (Seiton)・清掃 (Seisou)・清潔 (Seiketu)・躰 (Situke)」である。

42. http://www.tech-okaya.jp/webapps/open_imgs/info/0000000078_0000002282.pdf参照。2017年度は9社参加。

43. 溝口社長は、30歳で同社に入社した当初、製造業企業としての地道な稼ぎ方と、それまでのプロスノーボーダーとしての派手な稼ぎ方との大きなギャップのなかで悶々とした時期がしばらく続いたという。

確保に奏功しているようである。

溝口社長によると、地元での人手不足は20年ほど前から顕在化していたという。同社では、18年前から、東京にある監理団体を通じて中国人女性の技能実習生を毎年度3名で受け入れ、2018年度に入ってから新たにベトナム人男性の技能実習生を受け入れた。現在、11名の外国人技能実習生が在籍している。女性は主に製品の塗装前の準備や事後検査、男性は塗装を担当し、人手不足のなか、臨機応変に活躍する戦力になっているという。外国人技能実習生を採用する際の面

談では、出身地や親戚の日本在住の有無、日系企業での職場経験等を重視している。採用後は、評価基準を明示し信賞必罰をはっきりさせる、あるいは日本語能力検定の取得状況に応じて昇給させる等、技能実習生を一人前に育て上げるよう努めているという。溝口社長は、社員の多国籍化をはじめとするダイバーシティ経営が一般化しつつあるなかで、「外国人だから雇う（あるいは雇わない）」といった考えを捨てる等、思考を切り替えていかなければならないと言い切る。

(コラム) 諏訪圏工業メッセ2018

NPO諏訪圏ものづくり推進機構（長野県諏訪市）が事務局となった「諏訪圏工業メッセ2018」が、2018年10月18日～20日までの3日間開催された。地方圏では最大級の工業展示会として認知度が高まり、17回目となる今回の開催では、419に上る企業・団体が、過去最高の575のブースを出展した。諏訪圏6市町村^(注44)以外の東京

都や神奈川県等首都圏からの出展も目立った。「航空宇宙」、「医療・ヘルスケア」といった長野県ならではの成長分野にかかるゾーンも配置された。来場者数は、3日間で、延べ28,876人に上った。

なお、本稿で事例紹介した(有)ニシキ精機や(株)ミゾグチ、およびこれら中小企業をサポートする諏訪信用金庫（長野県岡谷市）も出展ブースを設けていた（図表15）。

図表15 諏訪圏工業メッセ2018



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注) 44. 岡谷市、諏訪市、茅野市、下諏訪町、富士見町、原村

(8) 創ネット株式会社（福岡県福岡市、サービス業）

同社は、1950年12月、現社長の祖父により創業された。“ものづくり企業に技術や部品を売り込む商社”として事業を営んでいる（図表16）。社名の由来は、「企業間のネットワークを創り出す」である。

当初は炭坑用コンベアやモーターの部品や絶縁材料の販売を請け負っていたが、最近は大手製造メーカーや制御盤メーカー等からの受託でコントロール部品の販売やエンジニアリングといったファクトリー・オートメーション（FA）を事業としている。

取材に応じていただいた小口幸士代表取締役

役社長は、地元の電子ビジネス系専門学校を卒業後、自社の取り扱う製品への理解を深めるため、5年間、同社の主要取引メーカーで経験を積んだ。2002年3月に同社に入社した後、2014年4月に代表取締役社長に就任した。小口社長は、取扱う製品を見極めるにあたり、「どんなものづくりをしているかを目で見て、工場の仕事ぶりを判断する」という。また、持ち前の行動力から「社長の仕事は、新規ビジネスを見つけること」と考え、さまざまなアイデアを実行に移している。例えば、新規顧客との接点づくりのため、大手メーカーの専門家等を講師とする無料セミナーを自社会議室で開催するなど、さらなるビジネスチャンスの拡大を図っている^(注45)。また、小口社長は、「社員とともに会社を育てていきたい」との強い思いから、2017年、社員からのアンケート結果をもとに企業理念を一新した^(注46)。

現在の社員数は28名で、平均年齢は30代半ばと比較的若めである。このなかで、中国人男性を1名、正社員として雇用している。小口社長は、取引先の手ゼネコンが中国・大連に工場進出したことで、経済成長の著しい中国関連の事業に強い関心を抱くようになった。2013年9月に、この取引先に同行して中国の上海、大連を視察した時に、奇遇にも正社員雇用している中国人に出会う。彼が転職するのに伴い、小口社長自ら呼び寄せ

図表16 創ネット株式会社の概要



同社の概要

法人名	創ネット株式会社
代表	小口 幸士
所在地	福岡県福岡市
設立	1950年12月
従業員数	28名
事業内容	総合商社

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた小口幸士代表取締役社長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 45. 2018年12月時点で80回を超えるセミナーを開催している。

46. 一. 企業・商品・技術・情報・人・智慧・心のネットワークを創造し続け、総合力で九州のものづくりに貢献します。二. 「お客様のお役に立ててよかった」をもっとも大切な使命と心得ています。三. 一人一人が尊重されて自己実現を追求する、いきいきとした組織づくりをめざします。

た。彼は福岡にある大学を卒業して日本語が堪能であるとともに礼儀正しかったことが、採用の決め手になったという。小口社長は、様々な商談会等に彼を連れてPRすることで、「中国に工場を作りたい」という要望のある企業との新たな取引を掘り起こしている^(注47)。また、中国・大連にある日系企業の工場への営業アプローチも強めている。このように、中国人社員は、取引先の中国進出アドバイスや製品の輸出入など、中国に関連するサポートで主に活躍している^(注48)。小口社長は、中国人社員を採用してから「ビジネスや人脈の幅が広がった」と実感しており、今後は、地元にいる外国人留学生の採用も視野に^(注49)、ビジネスの幅をさらに広げていきたいと意気込む^(注50)。

(9) 丸久鋼材株式会社（福岡県久留米市、製造業）

同社は、1965年、鋼材の切板、販売を事業に創業された。しかし、鋼材販売は“質より量”を求められるため、25年ほど前から、自社の加工技術を磨くことにより「付加価値」を高めることに尽力してきた。その結果、売上の山谷が大きい業界でありながら、右肩上がりの安定した業績を維持してきた^(注51)。なお、創業時から、地元の筑後信用金庫（福岡県久留米市）とは苦楽を共にしてきた

図表17 丸久鋼材株式会社の概要



同社の概要	
法人名	丸久鋼材株式会社
代表	待鳥 寿
所在地	福岡県久留米市
設立	1966年2月
従業員数	92名
事業内容	鋼材加工・販売

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた待鳥寿代表取締役社長（右）、興梶淳二取締役工場統括長（左）、筑後信用金庫 善導寺支店 寺松紀彦支店長（中央）
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る（図表17）。

取材に応じていただいた待鳥寿代表取締役社長は、入社後長年にわたり、材料の仕入れをメインとする営業部にて活躍した。2013年に先代社長が他界したことで、急遽同社の経営を引き継ぐことになる。現在、待鳥社長が営業責任者、取材に同席していただいた興

(注)47. 既存の取引先でも、中国人社員を同行していたところ、「中国でビジネス展開するにあたりサポートしてほしい」との要望を受けるようになったという。

48. 海外事業部としての仕事のほか、受発注業務も担当している。

49. 小口社長は、地元の留学生交流イベント等で、参加する留学生から「働किっかけがない」との声を聞くという。

50. 自社を知ってもらうきっかけとして、2018年初に大手就職サイトに登録したところ、「貿易事務」に対して多くの外国人留学生の応募があった。

51. 2011年にエコ事業部を立ち上げ、自社での電力使用を目的とした太陽光発電にも取り組んでいる。

梶取締役が現場責任者、中村取締役が経理責任者として、“トロイカ体制”で同社を牽引している。

同社の社員数は92名で、うち男性は8割と男性比率が高い。平均年齢は35歳ぐらいと比較的若めである。このなかで現在、11名のベトナム人技能実習生を受け入れている。受け入れたきっかけは、2008年のリーマンショック時に業況不振となるなかでの人件費負担の軽減であった。取引先からの紹介で、熊本県にある監理団体から、まずは2010年に男性3名の中国人技能実習生を受け入れた。その後、毎年3名ずつ受入れを続けてきたが、中国の経済発展にともない中国人技能実習生の確保が難しくなったことから、現在、地元・久留米市にある管理団体からベトナム人技能実習生を受け入れている。外国人技能実習生の受入れの当初の動機は「コスト削減」であったが、現在は、新卒・中途の採用が困難になるなかでの「人手確保」が動機となっている。また、外国人技能実習生の在籍期間がはっきりしていることから、中期を見通した生産計画を立てやすくなったという。

外国人技能実習生の受入れにあたり、同社では、梶取締役が中心となり技能実習生の研修・指導にあっている。とりわけ1年目の技能実習生には、日本の文化やマナーをはじめ徹底した教育を心がけている。技能実習生は20歳代と若く機械操作をはじめ習得が早いことから、日本人社員にとっても“負けて

はいられない”との意識が芽生えることで、作業効率の底上げにつながっているという。日本人社員の採用・確保が困難になるなか、将来、外国人社員を正社員雇用することで幹部候補として育てていくことも想定しているともいう。

また、待鳥社長は「社内コミュニケーション」を最も重視しており、各グループでの月1回ミーティング、年3回の全社員が集まるイベントの開催、2016年からは社員の生の声を集める目的で年2回の無記名でのアンケート^(注52)等を行っている。

同社では、今後も人手不足は深刻になると見通し、外国人技能実習生の確保に併せて、“小回りの利く生産体制”や“働き方改革”を意識しながら、重労働の軽減および半自動化を主な目的とした機械化にも積極的に取り組んでいきたいという。

(10) 有限会社山口製作所（福岡県八女市、建設業）

同社は、戦前より事業を営んでおり、現社長の祖父が1999年9月に会社を設立した。当初の主業は、中古農機具の修理販売であり、2代目（現社長の父）から受託するようになった農業倉庫製造をきっかけに、現在の主業である重量鉄骨を手掛けるようになった。

現在では、鉄を使った構造物であればあらゆるオーダーに対応できる“鉄骨工事のスペシャリスト集団”として評判を高めてい

(注)52. 面談では引き出すことのできない意見を吸い上げている。アンケートの結果、例えば、唐津営業所に男女別のトイレを設置する等、見える形で社員の意見に応えている。

図表18 有限会社山口製作所の概要



同社の概要

法人名	有限会社山口製作所
代表	山口 光夫
所在地	福岡県八女市
設立	1999年9月
従業員数	21名
事業内容	建築一式工事設計・施工

(備考) 1. 写真は第二工場で働く従業員と山口光夫代表取締役 (右)

2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る (図表18)。

取材に応じていただいた山口光夫代表取締役は、地元の工業高校で建築を専攻し、大学進学後「建築を知りたい」という気持ちを高め、5年ほど東京にあるゼネコンで現場監督等の経験を積んだ。その後2年間、地元の同業者でさらに経験を積み、同社へ入社した。2000年に父が他界したことに伴い、34歳で

社長に就任している。2008年のリーマンショックをきっかけに、同業者等から評判の高かった筑後信用金庫 (福岡県久留米市) との付き合いが始まる。山口社長は、経営において「規律が一番」との思いから、厳しく指導をする一方で社員一人ひとりとのコミュニケーションも大切にしている。具体的には、毎月1回、外部カウンセラーによる面談を通じて社員のメンタルケアに取り組んだり、3か月に1回、グループミーティングを行ったりしている。また、2016年からは、毎月末1回、社員全員で「木鶏会^(注53)」と称した読書会を開催している。

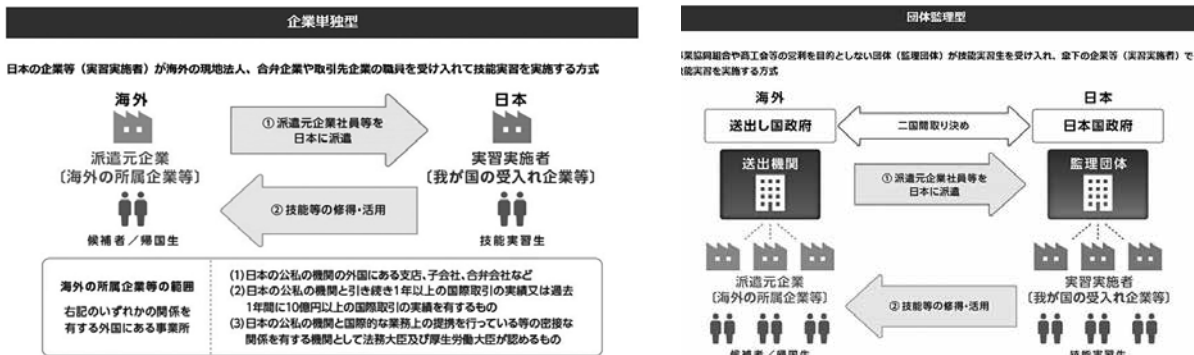
同社の社員数は21名で、平均年齢は36歳 (技能実習生除く) である。直近3、4年ほど、新卒・中途ともに採用が思うようにならないなか、知人の経営する企業で先行して外国人技能実習生を受け入れていることを知り、地元の監理組合に相談の上、2014年にベトナムからの技能実習生を受け入れることになった^(注54)。現在受け入れている7名の技能実習生は、溶接工として鉄骨の溶接作業を担っている。廣松和明工場長が、技能実習生に対して“一人前”といわれるよう研修・指導にあたっている。また、2018年に入ってから正社員^(注55)として1名の設計エンジニアを採用した。将来の管理職候補の一人として期待されている。山口社長は、外国人技能実習生を受け入れたことをきっかけに、「社

(注) 53. 月刊誌「致知」(発行元：(株)致知出版社、渋谷区にある会社) をテキストに会社内で人間学を学ぶ会。「致知」の中から共通テーマを決め、感想文を書いてきてもらい、意見交換会を行う。

54. ベトナムを選んだ理由は、採用の下見に現地まで足を運んだ際、学生たちがとても勤勉に感じたためである。

55. 技能実習生の勤務態度が良かったため、不足していた設計エンジニアをベトナムから募集した。応募者30名近く集まり、1名を今年から正社員として採用した。

図表19 「企業単独型」と「団体監理型」の仕組み



（備考）公益財団法人 国際研修協力機構（JITCO）HPより引用

員は必ずしも日本人でなくてもよい」という思考の転換ができたという。今後も管理職候補を含めた外国人社員への期待は高い。

以上で紹介した事例企業の多くでは、慢性的な人手不足や採用難のなかで事業の存続のために外国人を雇用している。その雇用形態では「技能実習生」が目立つことから、以下では監理団体について簡単に触れる。

技能実習生を受け入れるにあたっては、「企業単独型」と「団体監理型」の2つのタイプがある（図表19）。中小企業では、一般的に監理団体を介する「団体監理型」での受入れとなる。今回の取材でのコメントの一部にもあったとおり、外国人技能実習生の受入れの成否は「監理団体の選び方」に左右されるといって過言ではない。監理団体は、2018年11月現在で2,000以上あるといわれており、以下ではそのうち、福岡県福岡市を中心に会員企業50社の中小企業・小規模事業者に外国人技能実習生を派遣しているジェイ・リード協同組合の事例を紹介する。

（事例）ジェイ・リード協同組合（福岡県福岡市、監理団体）

同組合は、2015年3月に設立された非営利の監理団体（事業協同組合）である（図表20）。

取材に応じていただいた行武忠孝理事は、大手都市銀行で10年ほど経験を積んだ後、10年前にUターン起業を決意し不動産会社を立ち上げた。不動産会社を運営するなかで、

図表20 ジェイ・リード協同組合の概要

同社の概要

法人名	J-LEAD協同組合
代表	田中 知香
所在地	福岡県福岡市
設立	2015年3月
事業内容	外国人技能実習 監理団体

（備考）1. 写真は取材に応じていただいた行武忠孝理事（左）、田中知香代表理事（右）
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

取引先であるハウスメーカー・建設業界等での外国人技能実習生の活躍を目の当たりにしたことをきっかけに、「外国人技能実習生制度」の存在に着目した。そして、当初5社での共同出資により同組合を立ち上げ、共同購買、教育事業、福利厚生事業を行うと共に同制度の主旨である国際貢献に賛同して導入に至った。

現在、ベトナム、フィリピン、ミャンマー、インドネシア、カンボジアの5か国の送り出し機関と契約し、組合員企業50社のニーズに応じて、外国人技能実習生を紹介している。同組合独自の海外調査を踏まえて、今後も送り出し国の拡大を図っている。同制度の職種としては、80職種142作業が有り、地元産業の特性から、建設関係、農業関係での活用が多く、男性が多い。同組合では受け入れ企業に対して外国人技能実習生を日本人労働者と同等に考えて雇用するよう周知しており、毎月1回の定期巡回の中でアフターフォ

ローを最も重視している。なお、受け入れ企業から見ると、外国人技能実習生は、実習計画に基づき、3年間は在籍するため業務推進の安定化の一つの対策となる上、年齢が若いことから作業効率が上がる等の副次効果もあるという。

4. おわりに — 中小企業における「外国人」の活躍による生産性向上に向けて —

本稿で取り上げた事例を総括すると(図表21)のとおりとなる。

どの事例企業をみても、技能実習生であるか正社員であるかを問わず、外国人を採用・雇用したことが、「人手不足の解消」、「職場環境の活性化」、「作業効率の向上」につながっている。

まず、外国人技能実習生を受け入れている事例として、(株)加藤水産では、将来の人手不足を見据えて“先見の明”をもって外国人

図表21 外国人を雇用して得られた効果

	業種	所在地	雇用形態		効果						
			正社員	技能実習生	新規事業展開	取引先開拓	同業種との差異化	人手不足の解消	職場環境の活性化	作業効率の向上	
(株)加藤水産	水産加工業	北海道留萌市		○					○	○	○
(株)エフェックス	サービス業	東京都品川区	○		○			○	○	○	○
(株)東新製作所	製造業	東京都大田区	○	○	○				○	○	○
(株)水美社	建設業	神奈川県横浜市		○					○	○	○
(資)親湯温泉	旅館業	長野県茅野市	○					○	○	○	○
(有)ニシキ精機	製造業	長野県岡谷市		○					○	○	○
(株)ミゾグチ	製造業	長野県岡谷市		○					○	○	○
創ネット(株)	サービス業	福岡県福岡市	○			○		○	○	○	○
丸久鋼材(株)	製造業	福岡県久留米市		○					○	○	○
(有)山口製作所	建設業	福岡県八女市	○	○					○	○	○

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

技能実習生の受入実績を積み重ねてきた結果、それが現在の人手不足の解消に大いに貢献している。(株)水美社では、日本人社員が外国人技能実習生に作業をわかりやすく教えようと意識を高めることで日本人社員自身の仕事への理解度も深まるという好循環を生み出している。(有)ニシキ精機では、定期的な外国人技能実習生の受入れによって中期的な事業計画を立てやすくなる効果が出ている。丸久鋼材(株)では、日本人社員が外国人技能実習生に対して仕事上のライバル意識を抱くことでお互いに切磋琢磨する風潮が生まれ、職場環境の活性化や作業効率の向上につながっている。このように、改正入管法を巡る議論であった人手不足への対応という意味合いを超越したメリットがみられる。

また、取材先企業からは、これら受け入れた外国人技能実習生との「実習期間終了後のつき合い方」を模索したいとの声が聞かれた。例えば、(株)東新製作所では、技能実習を経験した技能実習生が自社で立ち上げたベトナム工場で活躍できる好循環を生み出そうとしている。この挑戦は、自社で育て上げて帰国した外国人技能実習生との将来に向けたつき合い方に悩む中小企業にとって参考になるだろう。

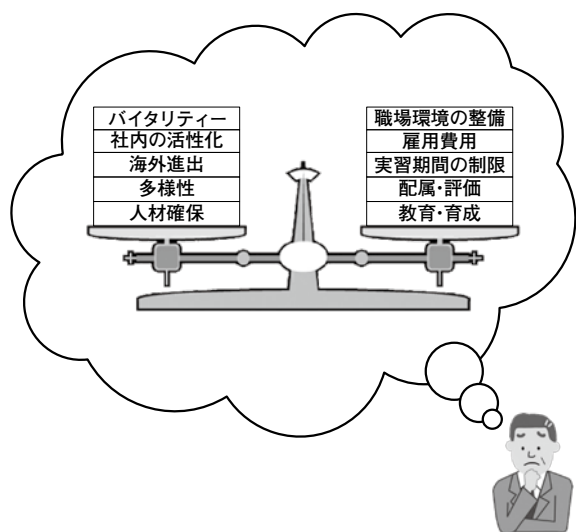
次に、外国人を正社員として雇用している事例をみると、(株)エフェックスは、日本語力と英語力ともに高い外国人社員を即戦力として、新規にオープンするホテル事業での活躍を期待している。(資)親湯温泉では、同業種との差異化の観点から様々な国籍の社員を

採用することで職場の多様性を広げている。創ネット(株)では、社長自らが人物本位で採用を決めた中国人社員を介して事業や人脈の幅を広げている。このように、正社員として外国人を雇用している先でも、人手不足への対応という意味合いを超えた「新事業展開」、「取引先開拓」、「同業種との差異化」といった新たな価値を生み出す成果がもたらされている。

とはいえ、外国人の雇用は中小企業にとっては容易ではなく、上述したようなメリットとともにデメリットもある。デメリットとして、外国人技能実習生の受入れでは、監理団体に支払う諸経費や社宅等の提供といった金銭的な負担があるほか、社内でコミュニケーションが円滑にできない等が挙げられる。こうしたデメリットを解消するため、例えば(株)加藤水産では地元の祭り等イベントへの積極的な参加を促し、日本の文化や風習に馴染んでもらう工夫をしている。(株)エフェックスでは、希望に応じて日本語学校に自社の費用負担で通わせることで“言葉の壁”を解消している。(資)親湯温泉や(株)ミゾグチでは、採用基準あるいは評価基準をわかりやすくすることで社員間の不公平感を解消している。

中小企業では、外国人技能実習生を受け入れたり外国人社員を雇用するにあたり、こうしたメリットやデメリットのバランスを考えながら試行錯誤しているのが実状だろう(図表22)。また、取材のなかで、「外国人であることを理由に雇わないといった考えを捨てている」、「(外国人技能実習生を受け

図表22 中小企業経営者の悩み



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

入れたことで) 社員は必ずしも日本人でなくてもよいという思考の転換ができた」等の意見があり、中小企業経営者の「意識の転換」も求められるのかもしれない。一方、わが国で働きたい外国人には、様々な夢を持って来日しているケースが多くみられる。取材のなかでも、現在の若い日本人には見られなくなったこうした“バイタリティ”に魅かれて

外国人技能実習生の受入れあるいは外国人社員の採用に踏み切ったという声が聞かれた。こうした外国人の“バイタリティ”が、上述したようなメリットを生んでいるのだろう。

中小企業の生産性向上のためには、優秀な社員の存在が欠かせない。こうしたなか、中小企業経営では「国籍や人種、性別、年齢に捉われない採用」が生産性向上の一つの鍵を握っていると見え、社員の多様性への対応は、ひいては「働き方改革」につながっていくのではないだろうか。

信用金庫としても、中小企業の経営者から問い合わせがあった際、改正入管法をはじめとする法制度対応や監理団体等にかかる情報提供をしていくことがますます重要になってくるだろう。優秀な人材の確保に悩まされる中小企業の経営者に「外国人」という新たな選択肢を持たせることは大いに意義があることではないだろうか。

〈参考文献〉

- ・信金中央金庫 地域・中小企業研究所 (各回) 『全国中小企業景気動向調査』
- ・中小企業庁編 (2018年) 『2018年版 中小企業白書』
- ・日本政策金融公庫総合研究所 (2018年3月) 『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』
- ・星野卓也 (2018年6月8日) 『外国人労働者の積極受入へ舵』 第一生命経済研究所 経済調査部
- ・厚生労働省ホームページ
- ・法務省入国管理局ホームページ