

# 【仕事とわたし 新しい働き方のカタチ】外国人材の活用へ古い体質にメス 創業80年超の老舗を変えた社長 – アジア出稼ぎ日本人【8】

2024/02/09 05:00 日経ビジネス電子版 2962文字

成長するアジア太平洋地域に飛び出す日本人を追ってきたシリーズ「アジア出稼ぎ日本人」。人口減少時代に有為な人材の海外流出が加速し外国人材には来てもらえないようだ、日本企業の土台が揺らぐ。シリーズ最終回は、古い体質の「JTC（ジャパニーズ・トラディショナル・カンパニー）」を脱し、外国人材に選ばれるための経営変革を考える。

外国人材を活用する上で重要なのは、いかに定着率を上げ、企業の成長を支える戦力になってもらうかだ。中長期的に必要なのはグローバルに競争力のある報酬体系や、成果を公正に反映する人事制度であることに間違いはない。

低価格の分譲戸建て住宅で急成長するオープンハウスグループは、買収先とのシステム統合やセキュリティ対策などでIT（情報技術）人材の採用に積極的。2016年以降、毎年1人から数人の外国人を採用してきた。

最も多いのがベトナム人だ。22年入社グエン・アイン・コアさんは理系の名門ベトナム国家大学ハノイ校出身の24歳。1年目には米不動産事業の管理システムを改善して安定運用を実現。2年目からは日本人社員からの問い合わせが多い社内システムを担当する。実績が評価されての抜てき人事だ。

「日本流の働き方はプロフェッショナルで規律正しく、プロジェクトの完成度が高い」。コアさんは自らが成長できる場としてのオープンハウスに満足げだ。

多文化組織のマネジメントを専門とするコンサルティング会社Lincqord（リンクオード、東京・中央）の金惺潤マネージング・パートナーは「（外国人材を想定した）人事制度を構築する前に、まずは企業文化を変えることが大事だ」と指摘する。

外国人材の間では日本企業における長時間労働や一方的な業務命令、名ばかりの評価制度などへの不満が多い。いずれも日本の企業文化に深く根差すもので、今や日本人の働き手の間にも不満や反発が広がっている。

リンクオードの組織開発手法に基づき、外国人材の力を引き出すためのチェックリストを作成した。重要なのは、個性を発揮してもらうための土壌づくりや、違いを認識する視点だ。自社の成長性やメッセージを積極発信することも一助になる。こうした考えを取り入れている先例は中小企業にもある。

「日本の流儀を押しつけない」

建設機械用パイプを製造する水登社（神戸市）。米建機大手キャタピラーの部品サプライヤーだ。人手不足が深刻になる中で10年ごろから外国人材の採用を始め、今では社員のほぼ4人に1人が8カ国・地域から呼び込んだ人材だ。総合職として勤める30代後半の中国人やスリランカ人がチームリーダーに昇進する事例も出てきた。

水登社は創業80年以上の老舗。平井大介社長は「もともとは昭和的な社風だった。育休取得後にすぐ辞めた外国人の男性社員に当初は戸惑った」と振り返る。その後、平井氏は多様性重視へとかじを切った。「日本の流儀は絶対押しつけず、外国人社員に寄り添ってきた」



オープンハウスグループで働くベトナム人エンジニアのコアさん（写真：同社提供）

## 企業側のマインドの転換が必要

●外国人材を生かすためのチェックリスト

- 👉 日本人と同じようにできる人材を探す（同化）
- 👉 ユニークな個性や能力を発揮してもらう（受容）
- 👉 プロフェッショナルだからと一律同じ扱いをする
- 👉 人によって考えや得意・不得意の違いがあると認識
- 👉 全ての日本人社員が外国人対応に適していると見なす
- 👉 異文化へのバイアスが少くない日本人社員を人事担当に配置
- 👉 自社の多様性などに自信がなく、外国人採用に消極的
- 👉 企業文化を変革しつつ自社の強みや成長性をアピール

出所：リンクオードの資料を基に編集部作成



宗教に対する配慮や多様性尊重の発信はもちろん、日本語ビジネスマナー教育に加えて、日本人社員に対しても「やさしい日本語講座」を実施。「『ネジをギュッと締める』などの擬音語・擬態語は避ける」「関西弁は外国人にとって難しい」といった学習を管理職が重ねている。意見のすれ違いやトラブルのたびに話し合うことで、外国人側も歩み寄るようになった。

採用実績が看板となり、次の紹介や応募につながる好循環も生まれている。平井氏は「人手不足時代には多様性を受け入れる懐（ふところ）がある企業が勝ち残る。その準備はできている」と力を込める。

「日本人か外国人かは関係ない」

医薬品開発支援のレメディ・アンド・カンパニー（東京・千代田）でも外国人材が活躍する。現在は社員約290人中25人が外国籍で、最も多いベトナム人を筆頭にタイやインドなど12カ国・地域から集まっている。

外国人社員の多くが、海外に進出する製薬会社の輸出や臨床試験支援などを手掛ける。成長が著しい東南アジアを重点地域に据え、17年ごろから外国人材の採用を増やしてきた。外国人材を引き付けている要因が、専門性の高い仕事や徹底した実力主義だ。

外国人社員のための制度や支援策といった特別扱いはない。その上で「新卒でも半人前でもビッグチャンスを与える。日本人か外国人かは関係なく、一個人として向き合い、褒めて育てている」。海外展開を担うグローバル事業本部の江口知子部長は話す。

バングラデシュ出身のハキム・ヤサー（24）さんは、入社後すぐ製薬会社のバングラデシュ進出プロジェクトの担当に。製薬会社の経営層と直接話す機会も多く、一時帰国した際も自慢できる仕事だった。ハキムさんは「今の会社には学べることが多い。住みやすさや便利さを感じており、これからも日本で長く働きたい」と話す。

グローバル事業本部では英語を公用語としており、日本語を使う必要がないことも外国人材にとってのハードルを下げている。「数年かけて相互理解を促す意識を大事にしてきた」と江口氏。緩やかな外国人社員コミュニティーもできてきた。

国をまたいでフラット化する労働市場を前提に経営にメスを入れる。多様性を認める企業風土、公正な評価などの原則を踏まえていけば、企業ごとに違うアプローチがあっていい。こうした取り組みは海外出稼ぎで貴重な経験を積んで戻ってくる人材を引き付けるのにも役立つ。日本企業のリーダーはこの変革を避けては通れない。

海外経験者が変革の担い手に

国際労務に詳しい杉田昌平弁護士が語る

外国人材は好待遇だけを求めて日本に来るわけではない。出入国在留管理庁が21年度に行った調査でも、在留外国人の訪日理由は「スキルの獲得・将来のキャリア向上のため」「日本が好きだから」が上位を占め、「お金を稼ぐため」を上回った。

近年、ITなど専門性が高く、越境しやすいスキルを持った働き手は、快適な生活を求めて数年ごとに拠点を変えながらキャリアを積む傾向にある。経済格差が狭まったアジア特有の動きで、日本のすし職人などもちょうとした国際労働市場に組み込まれ始めていると言えるだろう。



水登社は外国人社員には日本語ビジネスマナーを教える（上）一方、日本人社員向けには伝わりやすい日本語講座を開いている（写真2点：同社提供）



レメディのグローバル事業本部には20人以上の外国人社員が籍を置く（写真：同社提供）



杉田昌平（すぎた・しょうへい）氏－弁護士（国際労務）。2011年弁護士登録。外国人雇用を支援する弁護士法人を運営。日本とアジアの労働移動に詳しい

「行きたい国」として外国人材に日本を選んでもらうには、同伴家族の教育環境や娯楽も含め、当事者が何を必要としているのかを吟味する必要がある。例えば、半導体受託生産の世界最大手、台湾積体回路製造（TSMC）や関連企業の工場が熊本県で建設中で、集合住宅などの準備も進むが、福岡県から新幹線通勤したほうがトータルの生活水準を維持できると考えるエンジニアの声も聞く。

海外で経験を積んだ日本人が戻ってきた際には、日本で誰もが働きやすい、暮らしやすい環境を実現する担い手となることを期待したい。日本には明文化されていない暗黙のルールが多い。海外で多様な労働環境に身を置いた人は、帰国後にこうした「壁」を壊せるプレーヤーになり得る。（談）

---

本サービスで提供される記事、写真、図表、見出しその他の情報（以下「情報」）の著作権その他の知的財産権は、その情報提供者に帰属します。

本サービスで提供される情報の無断転載を禁止します。

本サービスは、方法の如何、有償無償を問わず、契約者以外の第三者に利用させることはできません。

Copyrights © 日本経済新聞社 Nikkei Inc. All Rights Reserved.