

第2章 外国人労働者の活用

：修得が容易な業務が多い小規模企業の場合

一般財団法人商工総合研究所 主任研究員 中谷京子

修得が容易な業務が多い職場で働く技能実習生を継続的に確保することは、長期間働く労働力確保と同様の効果がある。優秀な技能実習生を継続的に獲得するには、生活面を中心に働きやすい環境を提供することが有効である。また、技能実習生にとっては、働きやすい職場環境を提供する日本企業の経営者の理念や行動に触れることが技能を身につけることと同様に有意義である。

1. はじめに

日本企業で働く外国人のうち、修得が容易な業務が多い職場で働いている外国人は、主に身分に基づいて在留している人、技能実習生、資格外活動者が該当する。身分に基づいて在留している人は正社員・パート・派遣など様々な働き方をしていること、資格外活動者である留学生はフルタイムでの勤務はできないことから、ここでは技能実習生を対象とする。

中小企業、特に小規模企業では、業務の全てを機械化して効率化を進めることは難しく、単純作業が残る。単純作業は修得が容易な業務というイメージがあるが、細かな確認やスピード感が必要な作業である。中小企業は、その企業立地によってはパート職員の確保さえ難しい。そのような企業が、技能実習生を安価な労働力として雇用してきたのも事実である。

今回紹介する企業の中には、過去に外国人技能実習生を単純に労働力として見ていたために、現場で問題が発生したケース¹²があったと

いう。しかしながら、現在は雇用する人材の質の向上により、職場でのトラブルが減少し、それが安定した雇用につながるという、雇用の好循環がみられる。事例企業において、技能実習生を雇用する際に重視する点や雇用条件改善、職場環境改善をどのように進めたのか、そして今後もどのように運営するのかについて確認した。

2. 日本企業で修得が容易な業務に従事する外国人労働者

日本企業で働く外国人は、身分に基づいて在留している人（定住者、永住者、日本人の配偶者など）、技能実習生（技能実習制度で行われているスキル修得を行うために、外国から日本へ来ている人材）、専門的な分野での在留資格を持つ人（例：経営者や医師、教員など）、特定活動で在留している人（例：外国人看護師・介護福祉士候補者、ワーキングホリデー利用者、外国人建設就労者、外国人造船就労者など）、資格外活動者（例：留学生が留学中に行うアル

¹² 現場で発生した問題とは、主に「日本語が通じない」、「日本の社会常識がわからない」ことから生じるトラブルのことを指す。

バイト) などである。

この中で、修得が容易な業務が多い企業で働いている外国人は、主に身分に基づいて在留している人、技能実習生であるが、本稿では中小企業での受け入れが多い、技能実習生を主な対象とする。(図表1)

なお、修得が困難な業務が多い外国人労働者については、第4章、第5章で説明する。

比較的修得が容易な業務を行うため、教育は必要最低限。採用は、監理団体もしくは派遣会社経由となる。

今回調査した企業においては、外国人労働者に日本で働いて収入を得ながら、仕事以外にも日本での滞在期間を楽しんでもらうことで職場での良好な関係が築かれ、定着が図られている。

(図表1) 修得が容易な業務が多い外国人労働者

習熟度ニーズ	修得が容易な業務が多い場合
教育のタイプ	必要最低限の教育
雇用形態の例	技能実習生、派遣社員(身分に基づく在留)
採用の例	監理団体、派遣会社

(筆者作成)

3. 相互のニーズ

過去においては、外国人労働者を雇用する側、つまり、人手不足への対応として外国人労働者を雇用するという観点で語られることが多かった。特に、中小企業の人手不足は顕著であり、賃金を上げて労働力を確保するという手段が取れないなか、パート・派遣社員と同程度の賃金で雇用出来る技能実習生を活用したいというニーズがあった。今も中小企業において、そのニーズは継続している。

一方で、雇用される側である外国人労働者側のニーズもある。個人別にニーズの違いはあるかもしれないが、その中に「技能の修得」「お金の獲得」の他に、「日本に対するあこがれ」や、

「日本語の修得」という目的を重視する人が多いことも判明した。そのような外国人労働者のニーズに対応することで、雇用の良い循環が生まれている。

3.1 雇用側のニーズ

中小企業では、単純作業を担う人材が雇用できないという現実がある。第一に、大企業と同程度の(高い)賃金を提示することが困難である。そして、業務の内容には熟練のノウハウが必要ない修得が容易な業務が多く、能力アップによる賃金の上昇も限られている。また、企業の立地条件によっては、若い従業員にとって「遊ぶ場」が少ない。加えて、大企業のようなイメージ・知名度なども無いことが多い。

つまり、若くて意欲のある日本人の従業員を集めることが、非常に難しい状況にある。

そこで、雇用側の中小企業は、単純作業という修得が容易な作業を担う人材を、外国人労働力で補おうと考えている。

3.2 外国人労働者側のニーズ

外国人労働者側にも様々なニーズを持った者がいる。その中には、一定期間海外で働いてお金を稼ぎたいというニーズを持つ者がいる。アジアの国々の人たちにとっては、日本で働く場合、母国で同じ業務を行う場合と比較して高賃金である¹³。また、一定期間に限って海外で集中的に労働することで「お金」を稼ぎたいというニーズもある。

加えて、働きながら技能を身につけられることは、彼らにとって大切なことでもある。しかしながら、一定期間に限っての海外労働を本人が希望している場合に、身につけられる技能は限られている。日本で身につけた技能が、母国に帰ったときにすぐに活用できる場が無いということも往々にしてある。例えば、製造業の現場で働いた場合に、そこで身につけた技能は、同じような機械を扱う企業が母国に存在すれば有効に活用できるが、母国では同様の製造業が存在しない場合も多い。

このような状況もあり、今回の調査によれば、技能修得以外の外国人労働者側のニーズとして一番高いのは、語学力の向上のようである。日本語能力を高め、それを母国で仕事（例えば通訳や日本語学校の先生など）に活かすことが多いようだ。仕事以外でも、日本の文化（アニ

メ・ゲーム・音楽など）に興味があり、日本語での情報収集がしたいというニーズもある。

これは、日本人が海外にワーキングホリデーを利用して滞在する形によく似ている。もちろん、技能実習制度は、ワーキングホリデーとは法制度や働き方の自由度が違う。しかしながら、日本の治安の良さ、日本の文化への興味からの来日は、その国で一定期間過ごすことにより、その国の文化や風習を身につけることができるというメリットが十分に享受できる。

4. 短期間の海外経験を得る場の提供

労働力不足の中、中小企業に出来ることは限られている。人件費を上げず、別途コストをかけることなく、良い人材を確保しようとする場合、どのような対応が可能だろうか。給与以外のメリットとして何を提供すれば、外国人労働者の定着を促すことにつながるのだろうか。

具体的な事例は後述するが、例えば、日本での就業を終えて帰った時に、自国の人に羨ましがられる経験（つまり、国内で働いているだけでは得られない経験）を提供することで、外国人労働者の満足度が高まるのではないかと考えられる。「技能の修得」を目的に技能実習生となっているという原則はあるにしても、それ以外の、日本語力の向上、日本国内にいる人との交流で仲間ができること（ここでいう仲間は日本人に限らない）、そして日本での生活体験自体が、母国に帰ったときの強味となり、自分自身への納得感になるのではないか。日本での買い物、観光など、日々のさまざまな経験が、日本の文化を知るという大切な経験になっている。

13 2022年3月以降の円安進展に伴い、自国通貨に換算した円の価値は低下しているが、依然として自国の国内平均賃金比で高い水準にある。

企業側からすれば、外国人労働者を単純な労働力として扱うのではなく、家族として接するように受け入れ、帰国後も互いに連絡を取れるような関係づくりをすることが重要と考える。

4.1 雇用側の意識の変化

今回の調査でインタビューした企業のうち、複数の企業が、かつて外国人労働者とのトラブルがあったことを認め、トラブル後に彼らとの接し方を変えたという。一部の事例は「5. 事例紹介」で紹介する。

トラブルが発生していた時期には、雇用側は、単純作業を行う人員を確保したいというニーズから外国人労働者を単純な労働力とみなして対応していた。言葉の壁や慣習の壁に配慮せず、外国人労働者のニーズを吸い上げていなかった。

た。現場では、言葉が通じないために発生する仕事上のミスに対して、「外国人労働者側が指示を聞かない（覚えない）」と断じ、日本人従業員が外国人労働者を見下すという状況が発生していたようだ。また、「残業をして稼ぎたい」という外国人労働者のニーズに対して、一定時間以上は（時間外労働を）させられないという理由を十分に説明できず、納得を得られないケースもあったようだ。

その後事例企業では、これらを含む様々なトラブルについて、一つ一つ反省し、対応を変えている。つまり、当該企業が「自らのニーズに合った」外国人労働者を雇用し、定着を促すために、採用時やその後の雇用時の対応を変化させている（図表2）。

（図表2）採用時・雇用後の対応

採用時	雇用後
① 監理団体（国内）との関係強化	① 言葉の壁をなくす（日本語教育、丁寧な指導）
② 採用時に現地で面接（家族にも面談）	② 生活習慣への理解（食べ物、買物、興味）
③ 採用テストの実施	③ 公平な対応（社長・上司の声掛け）
④ 雇用条件の説明（残業の有無、報酬（手取り金額、ボーナスなど））	④ プライベートな時間への関与（休日の過ごし方、会社行事への参加など）

（筆者作成）

4.2 雇用側の対応比較

ここでは、「採用時・雇用後の対応」で実施

している内容について、それ以前の対応との違いを比較する（図表3）。

（図表3）雇用側の対応比較

（採用時）

	問題が発生していた頃の対応	雇用の循環に効果があったと思われる雇用側の対応（現在）
① 監理団体（国内）との関係強化	・監理団体を選別せず、セールのあった団体を利用	・監理団体の担当者の対応を重視 ・担当者が、雇用する外国人の出身国の言語に堪能で、かつ日本の習慣を熟知（出身国が同一で、来日して長期に日本在住している担当者がある監理団体を利用）
② 採用時に現地で面接（家族にも面談）	・監理団体の選定した者を採用	・出身国側の監理団体に出向き、面接を実施 ・事前に採用基準（資質など）を伝え、雇用予定人数の2～3倍の者と面接できるように準備してもらい、選別する ・自社の社風に合う人材を社長（もしくは採用責任者）が直接面接 ・作業内容の説明には動画を活用 ・技能実習生の場合、3年間母国を離れることになるため、家族がそれに納得しているか、家庭訪問をして確認する ・同時に、家族にも就業環境を説明し、安心してもらう
③ 採用テストの実施	・現地の監理団体が実施したテスト結果のみで判断	・実際に行う作業に沿った動きが出来るかどうかについて、実技テストで手技などの確認を行う ・計算問題など、業務に最低限必要な基礎知識の有無を確認する
④ 雇用条件の説明（残業の有無、報酬（手取り金額、ボーナスなど））	・現地の監理団体が企業の提示する雇用条件を伝達	・現地の監理団体が企業の提示する雇用条件を伝達 ・日本側の監理団体が、企業の提示する雇用条件を細かく伝達する。特に、残業の有無や、報酬の手取金額などに認識の齟齬が無いように説明する

(雇用後)

	問題が発生していた頃の対応	雇用の循環に効果があったと思われる雇用側の対応 (現在)
① 言葉の壁をなくす (日本語教育、丁寧な指導)	・現地の監理団体による日本語教育のみ	・現地の監理団体による日本語教育 ・日本での日本語研修 (社内の職員によるOJT、社内で別途時間を設けて研修)、外部研修 (自治体等の日本語学校)、監理団体主導によるオンラインのマンツーマン指導など) ・職場での日本人の同僚との業務上の会話
② 生活習慣への理解 (食べ物、買物、興味)	・外国人労働者の文化に興味を持たず、接触が少ない	・出身地や宗教による食習慣の違い等の情報をそれぞれの個人別に事前に入手 ・社食・自炊の食材などに配慮する ・買物が出来る場所への案内、同行 ★雇用主や従業員が外国人技能実習生に興味を持ち、コミュニケーションをとりながら理解を深めている
③ 公平な対応 (社長・上司の声掛け)	・社長、上司は日本人や特定の外国人労働者には声掛けを行うのみ	・社長・上司は、日本人従業員に対応するのと同様に、外国人労働者にも声掛けを行う (ほぼ毎日実施)
④ プライベートな時間への関与 (休日の過ごし方、会社行事への参加など)	・土日祝日や時間外の行動については、特に関与しない	・休日の過ごし方について、配慮する ・(母国を離れて暮らしていることから) 家族や友人との時間が持てない外国人労働者に対して、日本人従業員との交流や会社行事への参加、地域コミュニティの祭りなどへの参加を呼び掛ける

(筆者作成)

今回ヒアリングを実施した一部企業においても、技能実習生雇用のきっかけは、「(修得が容易な)単純作業を行う人員」を「安価に」確保したいというニーズからであった。技能実習生という「受入制度に合わせたプログラム」自体は作っており、上司・同僚が指導はするのだが、言葉の壁があり、指導内容が十分に伝わっていません。また、上司・同僚は作業内容を教えるのみにとどまり、就業時間以外の交流も無い。実習生側も、技能修得と同様に「給与・収入」

も重要な要素であり、「技能の修得」に関する意識が低かった。

このように、労働者側、雇用者側の思いが合いません。お互いに不信感が強まり、日本人従業員とのトラブルや実習生同士のトラブルが発生していた。

トラブルの経験を踏まえ、日本側の監理団体と雇用主の双方が、危機感をもって外国人労働者の受入にかかる対応を変えていく。

今回紹介する事例では、採用時には海外の

送り出し機関に何もかも任せるのではなく、海外の送り出し機関の採用に関する手続きを確認し、雇用主自らも必要な説明は海外の送り出し機関に直接行うなどした。さらに、従業員に求める能力（技術力だけではなく人間的に周囲とうまくやっていく能力）を明確に伝え、ニーズに合った人を紹介してもらうように依頼したり、採用時には現地に行って直接候補者に面談して人物確認を行うとともに、家族にも安心してもらえるように家庭訪問を行って両親に就業環境を説明するなどしていた。また、各社独自のテスト（業務遂行時に必要となる計算力や手先の器用さなど）を実施したり、就業条件をより細かくするなどの工夫もみられた。

雇用後についても、業務内容や就業に関する取り決め（処遇・就業環境（特に給与面））の説明を丁寧に行い、業務の説明や期待する働き方についてすり合わせを行っていた。また、日頃から実習生のニーズを吸い上げ、出来る対応をしていた。今回取材した企業は、日常生活における文化の違いによる細かなニーズ（例：社宅の環境、食事面、社内交流）に対応し、職場内外の環境を整えていた。特に、日本側の監理団体に在籍する労働者と母国語が同じ職員が、労働者のニーズをくみ取り、雇用者として企業単体で出来ることは出来る限り対応しているという点も共通していた。

言葉の壁をなくすための従業員同士の声掛けや、日本語教育（社内での日常会話、外部研修会への参加、日本語能力試験受験のサポート）を行っていた（詳しくは第3章で詳述）。

職場での問題が無いかについては、日々、社長もしくは上司が直接声掛けを行い、何か変わ

ったことが無いかを聞いたり、表情や体調などを見るようにしている例があった。声掛けを実施することで、職員から話しかけやすい環境を作っているため、小さなことでも報告があるし、それが仕事上のことであったり、プライベートなことであったりするが、後回しせずに対応策を考えている。さらに、家族と離れて暮らしている「寂しさ」を埋めるために、休日に行き物に行ったり、会社行事への参加を募ったりして、日本人従業員との交流を深めている。日本人従業員も、外国人が職場にいることが当たり前になっているので、プライベートで一緒に食事や買い物に行くなどしているという例があった。このような日常的な、家族的な対応が、実習生にとっても安心感や一体感を醸成しており、自国に帰った後も、会社での友人や社長などとの交流が続く要因になっている。

日本側の監理団体の職員は、定期的に面談するなどの関与を継続しており、些細なことからも相談できる体制を作っている。監理団体の職員は、労働者側のニーズを労働者の母国語で理解し、さらに日本語で雇用側に伝達し、そこにある不満や認識の違いなどを絡まった糸をほどくように、丁寧に双方の意見を伝えていた。さらには、宗教的な背景から、食事面で社食のメニューや外部業者の弁当が食べられない人もいるため、社宅（近隣にあることが多い）に戻って昼食をとることや、自作の弁当を持ってくることを許容するように監理団体の職員が企業へ働きかけるなどの対応も実施している例があった。

外国人労働者のニーズが、（技能実習という制度であっても自国ですぐに活用できる技能で

はないこともあるため) 技術を身につけるとい
う事だけではなく、短期間ではあるが(日本で
の) 海外経験を重視する実習生もいるため、給
与以外のメリットを提供することは、外国人労
働者を引き付けるポイントになるのではないか。

4.3 雇用側のメリット

前述した給与以外のメリットを提供し、外国
人労働者が満足して帰国することは、その後の
雇用側のメリットにもつながる。なぜなら、帰
国した後に、外国人労働者は良くも悪くも、自
らが勤務した会社についての評価を周囲に伝達
するからである。

例えば、帰国後の外国人労働者からの満足
度を聞き、監理団体が企業を評価する。送り
出し国の監理団体は、その評価をもとにそれ
ぞれの企業に次に送り出す労働者を選定する。
従って、次の採用時に優秀な人を選定してく
れる。また、実習生の候補となる若者たちの中
でもこの会社が良いという評判から、基本スキ
ルの高い人がその企業で働きたいと希望するよ
うになる。

つまり、評価が高い企業には質の良い労働者
(基本スキルが高い: 熱心で、飲み込みが早く、
柔軟で、コミュニケーション能力が高い) が集
まるようになる。そして、継続的に比較的優秀
な人材を確保できるようになる。技能実習生は
基本的に3年で帰国するが、次の実習生も比較
的優秀な人材であるということは、修得が容易
な業務の多い企業にとって、迅速で正確な作業
が期待できる、優秀な人材を継続的に確保でき
るということだ。

企業内での技能(作業内容)の伝達につい

ても、メリットがある。業務の伝達がスムーズ
であるということだ。もちろん、最初に受け入
れた外国人労働者は、(言葉の壁により説明に
時間がかかり) 指導する手間がかかる。修得が
容易な業務であるからこそ、丁寧な仕事が求め
られるため、細かな注意事項を理解してもらう
には、ある程度、日本語でコミュニケーション
が取れることが求められる。

そして、次に入社する実習生は、同じ出身国
の先輩の実習生が作業内容を伝達する。作業
内容の修得が容易であったとしても、作業手順
は覚えてもらう必要がある。継続的に基本スキ
ルの高い人が集まってくるため、実習生同士で、
教える側も教わる側も基本スキルが高く、スト
レスなく業務の引継ぎが出来る。また、基本ス
キルが高いということは、日本語の修得も早く、
日本人従業員とも日本語で日常会話が可能とな
り、外国人と日本人の垣根なく仕事を進めるこ
とが出来る。

このように、安定して基本スキルの高い人材
を採用することが可能になり、雇用の好循環が
構築され、雇用する側もされる側もお互いにメ
リットを享受することが出来る。

5. 事例紹介

以下の事例では、雇用側が外国人労働者の
ニーズをくみ取ることに注力し、職場環境以外
の生活面において、さまざまな配慮を行っている。
それにより技能実習生は3年の期間を有意義
に過ごせたという満足感をもって帰国する。
帰国後は当該企業が働きやすい職場であるとい
う口コミになり、安定的で継続的な雇用の好循
環につながっている。

5.1 株式会社ベイシン

会社の概要：	製造業（プラスチック成型）、中国・タイに生産拠点あり
雇用の背景：	国内で（修得が容易な）単純作業を担う労働者が採用できない（単純作業に見合う給与水準での雇用は難しい）
会社の経営戦略とのリンク：	工場稼働時（24時間）に対応できる単純作業人員の確保
人材育成：	検品作業や軽作業であり、手順等（作業内容、安全管理など）のノウハウのみ覚えれば良い。習熟を要しない。
外国人社員のモチベーション：	給与（自国内よりも厚遇）、日本人社員とのコミュニケーション 居住環境への会社の配慮、日本国内観光拠点（所在地静岡）
監理団体の継続的なフォロー：	中国の同一地域から受入（中国と日本の監理団体同士での連携） 監理団体職員に中国人が多い
口コミ：	中国の同一地域から継続的に受け入れ、口コミで待遇が良いと周知されており優秀な人材が当社を選んできると

株式会社ベイシンはプラスチック成形の製造業で、自動車部品や三菱電機のエアコンの筐体などを製造している。中国・タイに生産拠点がある。日本の国内工場（本社工場）において、（修得が容易な）単純作業を担う労働者が確保しづらいという状況は他の中小企業と同様である。本社工場の従業員数は69名（取材時点）。うち、技能実習生は21名（8月に3名、9月に2名来日⇒合計で26名、優良企業なので合計36名まで受入可能）。

単純作業はパート職員（主に女性）が担当ののだが、24時間稼働している工場では交代制のシフトもあり、パート職員では深夜の作業は対応できない場合もある。そこで、技能実習生を雇用している。工場内は機械化が進んでいるが、機械化出来ない部分（予算面、技術面の両方の課題があるため）も残り、修得が容易な業務や単純作業が残存している。実習生の業務は主にプラスチック製品の検品、箱詰めなどである。

住居は一戸建ての寮を用意。2人で一部屋。

昔はアパートに住ませたことがあったが、一戸建てにしてから実習生も寮を「家」と呼ぶほど、満足度が高い。

食事は、実習生は3交代勤務なので、昼食と夕食は社食。そのうち、1食は会社が負担。残りの1食も90円で提供している。収入は手取りで技能実習1号と2号は18万円～19万円程度。3号だともう少し高くなっている。

日常生活に必要な日本語は、総務の女性が実習生の日本語能力試験の資格に応じて定期的に教えている（日本語能力試験のN3を持っていない人は週2回、N3を取得したら週1回）。また、資格に応じて「語学力アップに係る手当」を給料に上乗せしている。日本語が上達すれば、海外から視察に来る人達の通訳をしてもらうこともできるので、その分を上乗せしているイメージである。

特別な資格を要するわけではないが、仕事ぶりに対しての報酬も支払っている（詳しくは第3章を参照）。この上乗せ報酬を技能実習の期間（3年間）プールし、帰国の際に一括で支給

している（一人概ね40万円程度）。このお金は、帰国時にお土産を買うなど、仕送りとは別に自由に使えるお金となっており、外国人労働者のモチベーションアップに寄与している。

実習生を受け入れ始めて20年程度。受け入れている外国人は、ほとんどが中国の河南省出身である。

雇用側の言葉として印象深かったのは、「遠い国から勇気を持って働きに来てくれる。その人達に不自由をさせたくない」と語ったことである。今はコロナでできないこともあるが、外国人労働者も含めて、温泉旅行やバーベキュー大会を実施したり、工業団地のお祭りなどにも参加している。

雇用側では、「日本語レベルを上げることで、実習生が『自分が困っていることが何か』を伝えやすくなる」と考えており、生活面での些細な問題を大きな問題になる前に対処できるような体制づくりを心掛けている。また、高度な技能が必要ない作業が多いこともあって、まずは生活する上で必要な日本語を身につけてもらいたいと考えている。

監理団体（静岡県経友会事業協同組合）の対応も良い。具体的には、黄事務局長と実習生とはWeChat（微信）で連絡を取り合っている。試験に合格して入社が決まると、実際に日本に来る前から、既に働いている先輩実習生のWeChatグループに入る。会社の様子に慣れるためである。

会社としての気遣いはそれだけではなく、連休前に食材を差し入れ（社長が家庭菜園をや

っている）、それを持ってきてくれる）や、消費材である食用油や小麦粉、お菓子などを支給することもある。

また、工場内の表示は日本語と中国語が併記されており、業務のマニュアルは中国語のものがある。会社側は実習生が理解しやすい環境を整えることに注力している。

当社の実習生は女性のみである。理由は、業務内容に検品など、女性向きのものが多いためである。子どもがいて、母国で親が面倒を見ているという人も多く働いていた（これもあって、期間3年に限定している様子）。採用時には、笑顔が良く、明るく、協調性がある人を選んでいく。

日本で働く理由は、「子どもの教育資金、親孝行、ローンの返済」などである。7～8年前までは将来日系企業で働きたいという話も出ることがあったが、今は日本に残ったり、日系企業で働きたいという意識は無いようだ。

実習生に「帰国してから何がしたいか」を聞くと、現在の業務を活かすような仕事は母国には無く、帰国後の仕事は、今の業務と関係ないことが多いという。中には、ここで働くのは、（帰国後すぐには使えない）技能を身につけるため以上に、日本語を身につけ、日本語教師になる、もしくは貯めたお金で事業を始めたいという声があった。

当社では、社宅、職場環境、周囲の日本人職員の声掛けなどの工夫があり、働きやすい環境を整えている。

5.2 株式会社カネ久商店

会社の概要：	製造業（練り物（「なると」など）、国内工場のみ
雇用の背景：	修得が容易な作業が多く、給与水準を上げての雇用は難しい
会社の経営戦略とのリンク：	製品箱詰めなどの（修得が容易な）単純作業人員（女性パートの代替）の確保
人材育成：	検品・箱詰作業であり、手順等（作業内容、安全管理など）のノウハウのみ覚えれば良く修得が容易であり、習熟を要しない
外国人社員のモチベーション：	給与（外国人の自国内よりも厚遇）、日本人社員とのコミュニケーション、居住環境への会社の配慮、期間限定の働き方（既婚女性を採用）、社員旅行（卒業旅行としてニーズに対応）
監理団体の継続的なフォロー：	監理団体がトラブル時に関与してくれる安心感（現在、トラブルはない）、監理団体職員が中国語に堪能（主に中国人のため）
口コミ：	監理団体の口コミで待遇が良いと周知されており優秀な人材が当社を選んでくる 常に若い人を雇用出来ている（職場が明るい）、人間関係のトラブルがない（期間限定なので割り切って働いてくれる など）

株式会社カネ久商店は主に「なると」を製造している水産加工業者である（国内の「なると」生産の7割が焼津で生産されている）。魚の白身を加工・蒸し・成型して出荷する。規模が大きくないため全自動化は必要ないとの判断から、機械化できない部分が残存している。製品箱詰め作業などは、単純だが手先の器用さが必要で、若い女性が適しているという。熟練は必要なく、1～2か月で業務の修得が可能である。

従業員は約40名（取材時点）。うちパート6名、季節労働者が5名、技能実習生5名（中国人女性4名、ベトナム人男性1名）。

実習生は月給制としている。9月～2月は繁忙期、3月～8月の夏の暑い時は仕事が少ない。そこで、夏は水・土・日を休日、冬は土日を休日としている。季節によって休日数が違うが、それを含めて「月給制」にしており、年間を通じて手取りが同じで、基本的に残業はないため、

実習生も納得して勤務している。

なるとの製造工程は、すり身に塩などの調味料を混ぜて、蒸し器に入れて加熱し、冷えたら真空パックにして、それをさらに茹でて、冷却するというものである。それをカゴに取って、カットして、袋詰めして、さらに箱に詰めるという作業を行う。1～2か月でローテーションしながら仕事をすれば、一通り身に着くとのことである。実習生が仕事を覚えて、その内容を翌年入ってくる実習生に指導する。その循環が続いており、企業側に指導の負担はない。

当社は15年程前から実習生の採用を始めた。実習生を採用する理由は、「若い人」が採用できるためである。高度な作業ではないが、箱詰め作業などは手先の器用さが必要なため、若い人が適している。また、「若い人」がいると社内に活気が出るという声があった。

当社役員は、採用する前に中国に行き、直接面接を実施している。採用するのは基本的に女

性である。細かい手作業が必要なことをタブレット端末で動画を見せて説明している。結婚している人を採用しているのは、3年で入れ替わることを前提としているためである。3年を超えて、特定技能で残ると、日本人と給与が同程度になるので、特定技能で残ってもらいたいとは思っていない。来日してすぐは、日本語の挨拶程度しか出来ないが、日本人のベテラン職員が日常業務の中で教えているため、3年いけば概ね喋れるようになる。また、土曜日の日本語学習会（静岡県が主催して開催）に参加させている。

生活面でのフォローは社長夫人が専務夫人と一緒に担当しており、若い実習生との心理的な距離感も近い。

住居は寮で、自転車は全員に新しいものを支給している。お弁当代は260円（おかずのみ）だが、50円を会社が負担する。ごはんは会社

で用意している。しかも、月間10日分のみ徴求しているので、実習生の負担は月額で実質 $210円 \times 10日 = 2,100円$ となっている。

帰国時には、卒業旅行に連れていく。毎月の社員旅行用積み立てに、会社が幾分負担して実施している。2022年春はディズニーランドに連れていった。結局、実習生（8名）全員が参加し、専務夫人が引率した。ほかに、送別会、歓迎会、忘年会、旅行など、会社の行事に参加してもらっている。例えば、富士山が見たいといえば連れていくこともある。

職場の日本人の同僚が、車で買い物に連れていったり、食事に連れていったりしている。人間関係良好で、帰国後も連絡を取り合っていて、中国に彼女たちを訪ねていくこともあるとのことである。帰国後、現地の送り出し機関に勤務し、新しく日本に来る実習生に、現地で日本語を教えている者もいる。

5.3 有限会社松山ファーム

会社の概要：	農業法人（葉物野菜等栽培（レタス、かぼちゃなど））
雇用の背景：	国内で農作業を担う労働者が採用できない
会社の経営戦略とのリンク：	農地拡大、機械導入、ハウス栽培など効率化を図っているが、収穫には手作業が必要（葉物野菜は機械での収穫は難しい）
人材育成：	収穫以外に、農閑期の作業（耕作機械の使用、施肥、土づくり）も指導（農薬の扱いのみ危険を伴うために行わせていない） 日本語教育（社長が講師）、農業の指導者として残ってくれる人材を育成したいという思いがある
外国人社員のモチベーション：	給与（自国内よりも厚遇）、職場や居住環境への会社の配慮
監理団体の継続的なフォロー：	監理団体の関与は十分（安心感があり、現在トラブルはない） 過去のトラブルを監理団体も経験しており、体制の改善に協力した経緯がある
口コミなど：	カンボジアからの技能実習生の場合、両親も日本で働いた経験があるという人もおり、日本に対して良いイメージを持っている

有限会社松山ファームは農業法人で、レタスなどの葉物野菜の生産販売をしている。レタスは夏場の野菜であり、年間を通じての作業量を確保するために、冬場はかぼちゃを栽培し、技能実習生の受入が可能となっている。レタス60ha（うち13haがハウス）、カボチャ5ha（農閑期用に栽培をしている）である。

販売先は生協など。70%が契約販売である。年間で平均的な量を出荷するために、ハウス栽培も組み合わせている。

葉物野菜であるレタスは、人手がかかる。完全機械化には資本力が必要となる。よって、現在は実習生に頼っている。

最初は中国人（女性）の研修生（3人）からスタートした。彼女たちは、個人主義で協調性が無い傾向がみられた。パートの女性職員（60代）との間でうまくいかなかった。

次にネパール人を採用したが、トラブルになった（送り出し機関の約束していた金額がもらえない、手数料を差し引かれるなど、金銭的な

もの）。結局、無断で都市部に行ってしまう、入管に摘発されて強制帰国されるなどのトラブルになった。

その後、カンボジア人を採用。その理由は、現地の送り出し機関がしっかりしていたことに加え、国内の監理団体も過去の経験からコミュニケーションを密にとるなどの対策を実施しているからである。不満が大きくなる前に、対応を検討するようになった。

また、自社の宣伝のためにクメール語（カンボジアの国語）でSNS（FB）の発信を行った（SNSに詳しい友人が動画を制作）。これにより、職場環境を理解してもらえようになり、採用がうまくいくようになった。

実際の採用時には現地で面接を行い、採用の可否を判断する。必ず家族にも会う。20歳ぐらいの子どもを海外（日本）に連れていくのだから、両親に会って仕事内容や職場環境を説明し、安心してもらいたいという思いがある。

カンボジアの場合、両親も日本で働いた経験

があるという人もいて、日本に対して良いイメージを持ってきているようだ。

人材育成に注力しており、冬場の閑散期には耕作機械の使用、施肥、土づくりなども指導し、農耕機械も使わせている。ただし、農薬は触らせない（危険性を考慮）。現場の作業としては、力仕事と手作業の比率が1対3である。

日本語修得に向けて、日本語能力試験に合格してもらいたいと考え、社長自らが講師になって月2回程度研修を実施している。その後は、先輩実習生が後輩実習生に教えるという形になっている。本気の勉強をしてもらいたいと考え、現地の送り出し機関と監理団体（長崎県青果移出商業協同組合）が共同でZOOMでの研修を行っている（個別カリキュラムを策定。3年間で日本語能力試験N4は殆どが取得し、N3も数人いる）。

カンボジアは、帰国しても農業をするのは難しいとのことである（カンボジアの気候や土地の値段などから）。日本で働いて貯めたお金で他の仕事を始める、土地を買って自宅を建てるという人もいるようだ。当社では、能力のある人には残ってもらって外国人のリーダーとして活躍してもらいたいという考えを持っている。指導役・コア人材として残って欲しい人は能力が高く、レベルの高い仕事に就きたいと考えて勉強している。彼らは取組姿勢が違う。給与も高い水準を目指しており、農業では難しいのだが、特定技能の2号になると、家族滞在もできるので、長く働いてもらえるのではないかと考えている。

給与は母国よりも良い。社宅（一人1室）を用意し、家賃5,000円に加え、水道・光熱費と

して実費を徴求している。寮は徒歩圏内にある。毎朝、社長から挨拶・声がけをしている。職場・居住環境には配慮している。自転車、洗濯機、冷蔵庫など、ニーズには極力対応している。昼食は、寮が近いので、家に帰って自炊しているようだ。

外での作業のため、休憩所としてプレハブではあるが、クーラーや冷蔵庫完備の場所を設けている。実習をしている農場が広く、休憩所までは車で2～3分かかる。実習指導員が、実習生を車で休憩所まで送迎する。

監理団体も熱心で、安心感がある。昔トラブルがあった時にも対応してもらったこともあるが、今は事前にさまざまな説明を実施している。

技能実習生の意識も変わってきており、当社も実習生との付き合い方を改めた。今では実習生を戦力として位置づけ、家族と同じように「いないと困る存在」と考えている。人数を増やすことは考えているが、日本での勤務期間が長くなりすぎると惰性で仕事をするようになり、作業がおろそかになる傾向もある。また、能力の高い人は、日本に留まるにしても、大きな町に出たい、遊びに行きたい、チャレンジしたいという意識が働く。都会で就職すれば、給与体系が違うので手取りは多い。一方、住居費も相応にかかるということをあまり理解していないようだ。

2022年7月中に技能実習1号（3名）が入国予定（取材当時）。2022年7月7日現在、2号が3名、3号が4名、特定技能が5名いる。

1年目から2年目、3年目と変わるたびに、月額5,000円のベースアップをしている。手取り額が上級生の方が多くなるように設定している。

口コミという点では、実習生が帰国してから当社で働いた感想を伝えてくれる。これも、リクルートとしてうまく機能している。

実習生は、作業に慣れると時間短縮ができるが、「早い」と「雑」のバランスが難しい。ただ、早くできる人が増えると、周囲の人達もつられて伸びていく傾向にある。

また、悩みを抱えているような実習生がいる時には、責任者が社長に連絡してくるので、個別に実習生と話をするようにしている。社長の母親が生活主任として対応することもある。

社長は、皆に公平に接することが大切だと認識している。

20年ほど前に、10数名いた技能実習生がカ

ンボジア人を残して全員失踪してしまった。当時は減産して乗り越えた。その時に気づいたのが、家族と思って付き合うことが大切だということである。当時の指導員が今も指導員として当社に残っており、社長と同じ気持ちを持って実習生と接している。

技能実習生を日本人と同様に扱い、説教をするという意識ではなく、理解させるという意識で対応することが大切である。そこで当社では、年1回全員を集めて意見を聞くということをしている。また、それ以外にも、指導員や社長に直接要望を言ってくるというような関係構築が出来ている。

5.4 雲仙しいたけ株式会社

会社の概要：	農業法人（菌床しいたけの栽培、パック詰め、販売）
雇用の背景：	国内で農作業を担う「若い」労働者が採用できない
会社の経営戦略とのリンク：	農業だが一定温度の屋内作業のみ。機械化による効率化も実施しているが、収穫・パック詰めは手作業が残る
人材育成：	特定技能に移行した人は全体会議（日本語で開催）に出席（リーダーとなることを期待）、技能評価試験の準備として社長が研修実施
外国人社員のモチベーション：	給与（自国内よりも厚遇）、職場や居住環境への会社の配慮
監理団体の継続的なフォロー：	監理団体の関与は十分（安心感があり、現在トラブルはない） 過去のトラブルを監理団体も経験しており、体制の改善に協力した経緯がある
口コミなど：	採用基準は「若い」、「熱心」、「意欲がある」、「コミュニケーション能力が高い」、「女性（同性）が多い職場で交流がうまくできる人」

雲仙しいたけ株式会社は農業法人である。作業は屋内で、「しいたけ」という重量の軽いものを取扱っているため、普通の「農業」のイメージよりも製造業の工場内作業に近い。

元々は、伴冷蔵株式会社として、馬鈴薯を保存する事業をしていたが、馬鈴薯の保存が年間を通した事業ではなかったため、先代社長が「冷房の効いた場所でしいたけを栽培」すれば年間を通した事業になると考え、しいたけ栽培を始めた。

従業員は103名（男性45名、女性58名、取材当時）。

2022年7月19日に技能実習1号が5名来日予定で、この5名を除いて、2号11名、3号10名、特定技能5名。実習生を女性に限定しているのは、準備している寮が女性専用のため。

作業場は年間を通じて室温を20度に保っている。しいたけの収穫はデリケートで、パック詰めまで細心の注意が必要である。パック詰めの現場は、ある程度機械化が進んでいるが、しいたけ一つ一つの大きさや形状が違うので、パ

ックに詰めるのは手作業になる。ベルトコンベヤー式なので、作業台の規格に合う体形の人を雇用している。カンボジア人は日本人女性と体格が似ている（小柄である）ため、作業台の規格に合っている。

採用基準は昔から、「若い」、「熱心」、「意欲がある」、「コミュニケーション能力が高い」、「同性の人との交流がうまくできる人」としている。従業員同士が仲良くなることで、お互いに手伝うという風土が生まれる。

給与面では不満は出ていない。技能修得とは別に、実習生には「お金を稼ぐ」という目的もあるようだ。母国に帰ったら、貯めたお金を元手に洋服屋などをやりたいという夢を持っている。会社を起業したいという意識もあるようだ。農家をしたいという声は聞かない。

2022年から、特定技能に移行した人（5名）がいる。リーダーとして活躍してもらいたいという意味を込めて、毎月全員が集まるミーティングに出してもらうことにした。自分たちで仕事を作る、アイデアを出すというような意識を持

ってもらいたいし、他の3号までの人とは違うということアピールしたかった。今は、会議でも発言するまでに至っていないが、慣れれば成長してくれるのではないかと期待している。

育成面では、技能評価試験の勉強として、社長自ら3～4時間かけて研修をしている。

職場や居住環境も、社長が中心に配慮をしている。社長の母（生活主任）が、親身な対応をしている。社長は全員を平等に扱うということを心がけている。生活主任は、特定技能の人が長くいる（3年の実習期間後に残っている人たち）ので、声がかかけやすいようだが、それさえも「平等ではない」という意識に結び付くため、皆に均等に声がかけるようにと社長から生活主任に注意喚起している。

生活面は、不満を持たないように、よく話を聞き、出来ることは対応している（例：洗濯機を4台にする、クーラーを全部屋につけるなど）。寮は最大で40名は受け入れられるが現在入居しているのは30名程度である。

また、月二回、委託した自動車で購入物に行くことを許容している。自動車の委託代金は会社負担である。周辺は農地で、商店は遠い。買い物するにも大変なので、この対応に外国人労働者たちは喜んでいる。監理団体である長崎県青果移出商業協同組合高橋事務局長が、買い物不便という外国人労働者の意見を耳にして、当社に助言したことからはまった。

作業内容、社宅整備、待遇面など勘案し、日本人女性の正社員も雇用できるのではないかと、思うほどに充実しているが、若い女性の雇用は難しい。そもそも、近隣に若い女性が居住していないという。

平等を旨としており、人事評価のためのチェック表は無く、点数をつけることはしていない。もちろん、個人差はあるが、実習生の3年の間で大きな差がつくようなことはないと考えている。逆に点数をつけて上下を明確にすることが、実習生の間での軋轢を生むことになる。同様の観点から、特定技能5名は、5名の間で能力の差がないとは言えないが、全員を会議に参加させている。これにより、1～3号の実習生との差があることを明確にするとともに、5名のうち数人でも当社に長く残ることを希望し、実習生のリーダー的存在として力を発揮してもらえれば良いと考えている。

社長が目指しているのは、お互いに助け合いながら、全員で作業を完成させようという一体感の醸成である。そのために、社長自ら現場にて声がかけることを実施している（おはようの挨拶から始まり、全員に平等に声をかける）。この取組みにより、社員から社長に直接相談がある。具体例としては、扱うしいたけの品種を変える時などに、実習生から「このしいたけは「育成が早い」などという意見が出ることもある」とのことである。

6. おわりに

日本の国内では、修得が容易な業務が多い中小企業や小規模企業において従業員を確保するのは、年々ハードルが高くなっている。人口減少により、労働人口が減り、時間単位で単純作業を担う「パートで働く女性」も正社員になることが増えた。修得が容易な作業とはいっても、速さや正確さは必要とされるため、高齢の働き手では代替できない職場も

ある。反復的な作業が多く、熟練が必要ないため、継続して働いても、賃金単価を上げることは難しい。つまり、終身雇用・定期昇給などを必要としない労働力を確保したい職場もあるということだ。

世界を見渡せば、自国の労働環境よりも日本の方が良いと考える人や、若い人の中には日本が好きで語学力を身につけたいという人もいる。そのような人たちにとって、一時的に日本で働きながら日本語能力をつけ、日本の慣習を知り、日本国内を観光することが出来る職場は魅力的である。そして、そのような働き方が可能なのが、技能実習生である。技能実習生であれば、住居が提供され、給与が保証され、加えて日本人と交流できる場が、会社から提供される。

企業側も、機械化が出来ない反復的な作業を担う若者を、言葉の壁はあるものの、雇用することができる。加えて、外国人の出身国の文化や習慣などを理解する機会を得ることが可能である。

今回、外国人を雇用している企業にインタビューし、かつ、実際に働いている実習生などの話から、「日本人がワーキングホリデーとして海外に滞在して、そこで働きながらその国・地域の文化を学び、地域の人達と交流する」のに似ていると感じた。

ワーキングホリデー制度¹⁴は、国際交流を目的とした政府間協定。現在、日本とワーキングホリデー協定を結んでいるのは韓国、台湾、カナダ、フランス、英国など27か国で、技能実習生として日本に来ているベトナム、

中国、インドネシア、カンボジア、ネパール、ミャンマーなどの国は含まれない。

ただ、文化や一般的な生活様式を理解する機会を相手国・地域の青少年に対して提供するという同制度の趣旨は、実習生の来日目的と重なる部分が大きく、今後、実習生の受け入れにこのような意義を取り込んでいくことも有効ではないだろうか。

また、事例においては、いずれも日本側の監理団体のサポートが大きな役割を果たしていた。修得が容易な作業を担う外国人材と企業・地元をつなぐ役割を担っているのは、送り出し機関、監理団体、地方自治体、人材紹介会社などである。既述の通り、受入企業の対応が第一ではあるが、日本側の監理団体が技能実習生を担当している人の意欲の強さが、成功の可否に繋がっているように感じられた。特に、監理団体の職員が実習生と同じ母国語を話すことが出来る場合には、なおさら、企業と実習生の良い関係を維持できるように監理団体の職員がフォローしていた。

トラブルを未然に防ぐために、常日頃から実習生と接するとともに、そこで吸い上げた情報を企業側と共有し、迅速に対応していることで実習生の満足度が高まっている。これも外国人労働者定着成功の秘訣ではないだろうか。

人手不足に悩む中小企業は、日本人の若い労働力を確保することが難しいと感じている。従って、実習生も戦力として活躍してもらうために、経営者は日本人従業員と分け隔てなく接し、働きやすい職場環境を作る努力をし

14 外務省 ワーキング・ホリデー制度 https://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/visa/working_h.html (2023年4月21日閲覧)

ている。そして、働きやすい職場は実習生の中でも評価が高い。そのような企業は、帰国した実習生の口コミにより、さらに質の良い労働者を引き付ける。次の実習生も比較的優秀な人材であるということは、修得が容易な業務の多い企業にとって、優秀な人材を継続的に確保できるというメリットがある。

第2章では、修得が容易な業務が多い職場で短期間（技能実習生として3年間）働く実習生を継続的に確保することが、長期間働く労働力確保と同じ効果を持っていることから、

実習生の生活面を中心に働きやすい環境を作っている企業について紹介した。実習生にとっても、職場で活用する技能だけではなく、日本企業の経営者の従業員に対する接し方などを経験することも、技能を身につけることと同様に大切なことである。

続く第3章では、実習生の成長につながる指導・育成への取り組みについて深掘りする。事例企業では、実習生に働く動機付けを行い、個々の実習生が特定技能などで日本企業において長く働くための道筋を作っている。