

平成21年度 調査・研究事業

「外国人を雇用する企業のための企業診断手法
～企業診断3事例および
業種別人材マネジメントの診断ポイントとマクロ知識～」

報告書

平成21年12月

(社) 中小企業診断協会 愛知県支部

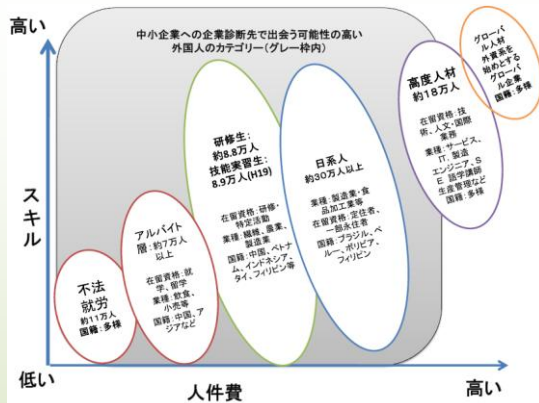
「外国人を雇用する企業のための企業診断手法」

調査サマリー

【第2章】 外国人人材に関するマクロ基礎情報 P. 23

【外国人の категория】→ P. 23

- グローバル人材
- 高度人材
- 日系人
- 研修生・技能実習生
- アルバイト(留学生・就学生資格外活動)



【在留資格の基礎知識】→P. 33

- 企業の入管法の理解
- 就労可能な在留資格の確認
- 外国人雇用の際のチェックポイント
- 在留資格 審査のポイント

【人事・労務の基礎知識】→P. 43

- 労働法の原則
- 労働法関連の雇用手続き
- 外国人の新卒採用
- 雇用と異文化コミュニケーション

【税務の基礎知識】→P. 50

- 居住者・非居住者の判定
- 非居住者・居住者の課税
- 源泉徴収・年末調整の流れ
- よくある事例

【第3章】 業種別診断のポイント P. 58

【建設業の診断ポイント】→P. 58

- 研修生・技能実習生の入場制限
- 人材・育成のポイントと海外展開との連携

【製造業の診断ポイント】→P. 62

- グローバル化への対応方法
- 長期的な高度人材の確保・育成方法

【介護分野の診断ポイント】→P. 67

- 外国人労働者受け入れの背景と現状
- 受入に伴う課題と診断ポイント

【飲食業の診断ポイント】→P. 76

- 留学生・就学生の現状、アルバイト人材活用ポイント

【宿泊業の診断ポイント】→P. 84

- 宿泊業の現状、研修生の人材活用ポイント

【IT関連業の診断ポイント】→P. 89

- マクロ状況
- 外国人高度人材の活用と診断のポイント

【第1章】 診断事例 P. 6

【診断事例① 型枠大工】→P.6

- 売上高回復の方策
- 研修生・技能実習生の戦略化
 - ✓ 面接時・着任時の工夫
- 研修・技能実習制度改正によるコスト上

【診断事例② 電気設備メーカー】→P. 12

- 多品種少量生産・高度技術化の現状
- 研修生・技能実習生の戦略化
 - ✓ 第1次受入先機関の評価と選択
 - ✓ 研修の改善(着任・技能・語学)

【診断事例③ IT関連業】→P. 15

- システム開発事業の拡大に伴う中国進出
- グローバル展開とあわせた人材戦略
 - ✓ 高度人材の採用方法の工夫
 - ✓ 人事評価制度の確立

【第4章】 中小企業診断士の現場からみた政策提言→P.96

【提言1】

研修・技能実習制度による一次受入先機関の格付け・質を判断するための情報公開

【提言2】 経営的に破たんしている

第二次受入先機関の研修生・技能実習生の原則的受

【提言3】 中小企業のグローバル化支

援とタイアップした高度人材の採用促進支援

外国人人材オプション ツール(人材カテゴリー別に見る診断ポイント)

*これ以外にも、日本人の配偶者・永住者の配偶者というカテゴリーがある。日系人を含めて26万人(19年値)いる。就労制限はない。

外国人の人材				
カテゴリー	高度人材:専門的・技術的労働者 (留学生の新卒採用などを含むが、 異行資格を除く)	研修生(1年間) 技能実習生(その後2年間)	日系人	留学生・就学生(アルバイト)
労働市場 ボリューム *1	約18万人(平成20年末値) 「人文知識・国際業務」=約6万7千人 「技術」=約5万2千人、 「技能」=約2万6千人(留学生の新卒採用の在留資格変更許可率93.6%と今後も留学生の採用が活発化が予想される)	約17.7万人(平成19年度値) 研修生 約8.8万人、技能実習生約8.9万人	ブラジル国籍=約31万人、ペルー国籍5.9万人	留学生約14万人(2008年値) 就学生約4.1万人
業種・職種	海外支社・工場・顧客・取引先とのブリッジ人材として、製造業、建設業、流通業、ITなど幅広い業種での人材活用が可能。	研修生(1年目)については反復作業など単純作業でなければ研修目的で幅広い業種(農業、製造業、宿泊業など)での受け入れが可能。技能実習生(2年目、3年目)については、64職種120作業(2009年7月1日現在)での対象業種で移行が可能	主に製造業(金属加工、組立など。)食品加工業にも多く雇用されている。	小売(コンビニ店員)、飲食店(居酒屋ホール・接客スタッフなど)
採用方法	直接雇用の場合、1)留学生からの新規採用(学校法人への直接公募・留学生就職フェア出席)、2)転職組からの採用(ハローワーク、転職サイトなど)、3)海外から直接採用があるが、1)が今後有望	企業単独型と団体監理型があるが後者の場合①第一次受入先機関(組合など)の選択、②受け入れ手続き開始、③現地面接・採用④入国・研修(第一次受入先機関→⑤第二次受入先機関(企業))	主に派遣会社経由での就労が多い。直接雇用の場合は、派遣からの切り替え、紹介、ハローワーク経由が多いが、日系人のよく見るメディアでの直接公募も可能	ロコミ、店舗へ直接応募、求人紙、学校法人への公募など。在留資格がしっかりしている点からすると学校法人への直接公募方法が確実。
雇用形態	直接雇用が多いが、特にエンジニアなどの特定業種については、派遣・請負など様々な選択肢はある。	技能実習生は労働関連法規がすべて適用。2007年7月15日より1年以内に施行予定の新入管法では、研修生についても同様の適用。	主に派遣形態で働く。請負もあるが、直接雇用に切り替えている企業も増えてきている。	直接雇用
国籍	留学生からの採用に関しては、圧倒的に中国、韓国、台湾が多いが、ベトナム、バングラデシュ等アジア地域や、欧米、中南米、アフリカなど多岐にわたる。	圧倒的に中国が多い。次に、ベトナム、フィリピン、インドネシア、タイなどアジア地域が多数。	ブラジル国籍が大多数。次に、ペルー国籍。このほか、ボリビア、フィリピンなどの日系人もいる。	留学生・就学生とも、圧倒的に中国、韓国、台湾からが多い。
入国の資格(在留資格)	主に以下の3つが該当(他資格も存在) 「技術」=本邦の公私の機関との契約に基づいて行う理学・工学その他の自然科学の分野に属する技術・知識を必要とする業務。(SE、プログラマー等) 「人文知識・国際業務」=法律・経済学・社会学その他の人文科学の分野に属する知識を必要とする業務または外国の文化に基盤を有する知識を必要とする業務(通訳、翻訳、販売、営業等) 「技能」=産業上の特殊な技術(外国料理の調理、貴金属加工職人、パイロット等)	1年目=「研修」、2年目以降=「特定活動」ただし、2009年7月に改正された入管法では、「研修」「特定活動」資格は廃止し、「技能実習」資格に統一。同日1年以内に施行。	身分に基づく在留資格 日系1世=「日本人」、日系2世=「日本人の配偶者等」、日系人3世=「定住者」	「留学生」「就学生」→改正入管法により「留学生」に統一
就労の制限	上述の職種の範囲内のみ	上述の職種の範囲内のみ。規定の研修時間の厳守が求められる。	制限なし。いわゆる単純労働も可能で、多くの製造業のラインで働いている。	「資格外活動許可」必要 学生の種類によりアルバイト可能な上限時間あり
雇用形態	直接雇用あるいは派遣、請負形態といろいろある。エンジニアなどの高度人材の派遣や請負を行う企業も多い。	改正入管法により、進学終了後に雇用契約に基づく技能等修得活動へ移行。	派遣形態が一番多い。請負形態の中でも働く人もいるが、今後増えてくると予想されるのは直接雇用形態	直接雇用
労務管理	留学生採用の場合①在留資格の切り替え②外国人雇用状況届出書、③外国人労働者の雇用労務責任者の選任など。それ以外(労働保険・社会保険、雇用契約書などその他の労働関係法規の適用)は基本的に日本人と同様。	改正入管法により、今後は進学終了後の1年目からも労働関係法規の適用がされる。(最低賃金、雇用契約、休日と年次有給休暇等の付与など)	①在留資格の確認、②外国人雇用状況届出書、③外国人労働者の雇用労務責任者の選任など。それ以外(労働保険・社会保険、雇用契約書などその他の労働関係法規の適用)は基本的に日本人と同様。	①在留資格の確認、②制限就労時間の確認、③かけもちアルバイトの有無、④外国人雇用状況届出書、⑤外国人労働者の雇用労務責任者の選任以外の労務管理は基本的に日本人と同様
能力	大学院・大学を卒業した留学生のレベルは非常に高く、モチベーションも高いことで知られる。	残業をいとわず、一生懸命に働くという評価がほとんど。ただし、研修生・技能実習生の質・レベルに関しては第一次受け入れ先機関(または送り出し機関)によって大きな差がある。	日本語の能力が高い人材やSEなど高度スキルをもった人材もいる。が、大多数は日本語能力が高くないが、大企業の生産ラインで派遣形態で働いている。直接雇用へと切り替える企業も増えている。	よく働き、残業もいとわない。
教育	日本型人事システム(新卒一括採用、人事ローテーション、給与システム、長期雇用、職能制等)の知識に関する入社後研修がカギ。また、プロセス型コミュニケーション(報告・連絡・相談)など日本独特の仕事の進め方の教育が必要となる。	①送り出し機関および第一次受入先機関によって研修の内容・時間に幅がある②1年～3年の滞在期間であるため、いかに短期間に教育・訓練を行うかがポイント。	日本で定住化を希望する日系人も増えており、就労制限がないため、教育投資の内容・期間によっては熟練者あるいは高度人材へと成長する可能性大。	日本語の発音、日本的な「おもてなし」の心の理解、日本的なチームワーク、日本的な「お客様との関係」理解などが必要。学校で習わない口語の日本語の習得なども課題
コスト	日本人と同様の給与	第一次受け入れ先機関によってコストは異なる。技能実習生の場合、最低賃金での雇用が多いが、管理・研修・受入手続きの費用を合わせると、日本人正社員の給与と同等額。	時期・地域・業種により変動する。(例えば、一般的に外国人人材では高コストの賃金となる。これは業種のなかで比較的高賃金とされる製造業の賃金で働くことが多かったためである。このため、低いペイのその他の業種への移行が難しいとされる)	日本人と同様のアルバイト賃金
生活・習慣	留学生からの採用に関しては、日本でのアルバイト経験や在住経験があり、日本での生活にすでに適応している人材と考えてよい。	①寮の騒音問題、ゴミ問題など異文化の生活習慣にかかわるトラブルが多い。出身地によっては、池の鯉を食べてしまったという事例あり。生活習慣・ルールの教育が必須。	派遣から直接雇用に切り替えようとする場合、これまで派遣会社が担ってきた教育機能(①寮の騒音ルール、②ゴミの問題・ベランダでバーベキューをしないなど生活習慣 ③自動車・自転車事故防止など交通ルール)やその他の労務管理を担う必要がある。	衛生観念の違い(お風呂にはいる頻度、手の洗い方、身だしなみ)など 出身地によっては、慣習が異なる。(教育が必要)
問題点	職務内容の明確化、キャリアプランの提示、明確な評価基準・給与体系の提示を行わないと、離職する可能性が高い。中には、数年後自国で創業をめざしている人材も多く、営業秘密・顧客情報の管理、同地域・同業種での独立の制限など対策が必要となる。	同上。失踪、賃金未払、異常なほどの残業時間など、問題も発生。	一般的に、離職率の高さと日本語能力	教育コストが高い点、彼らを教育する人材の不足。

はじめに

～外国人を雇用する企業診断のポイントをまとめる意義

当研究は、外国人を多く雇用しているとある企業に対する診断経験から始まり、今日に至っている。

この企業は、輸送機械の部品切削加工を行う会社であった。同社は、高い技術による高付加価値あるいは短納期化による差別化を図ることが難しく、いかに生産性をあげて収益を確保するかというのが課題であった。しかし、実際には、不良品のため返品された部品が工場内で数多く積み上げられていた。診断に入ったその日も、とある部品の不良品が発生し、緊急の朝礼が行われている最中であった。工場内で働く従業員の実に7割が外国人労働者で占めており、その国籍は、中国、ブラジル、ペルー、バングラデシュ、ベトナムなど数えれば実に片手では足りないほどの国籍数に及んでいた。社内の人材に関するデータの統計をとってみると、年々外国人労働者比率が高まっており、また外国人労働者の直接雇用比率も年々高まっているという状況であった。いかに生産性を高めるかというのが課題であれば、こうした現場を担っている外国人労働者の生産性の向上がカギであるのは明白であった。

このように国籍が多様化していると、各外国人労働者が話す言語も多様化し、マネジメントが非常に困難となっている。しかし、当時は、どうしてそのような多種多様な国籍の人材が混在しているのか、どのような人材戦略でいけば打開策がみつけれられるのか、また法的な制約は何かなど、調査事項が非常に多く、また人事・労務・在留資格など、経営の専門知識以外に関連する知識が必要となり、短期間で終了しなければならないという制約の中での企業診断は困難を極めた。

折しも、外国人労働者に関する社会問題もクローズアップしてきており、こうした中小企業にハンズオンで支援を行っている中小企業診断士が共有知として参照できる、「外国人を雇用する企業の診断のポイント」をまとめる必要性を強く感じ始めたのが本調査のきっかけとなった。

外国人を雇用する企業診断のポイントをまとめる意義は、以下の3点が挙げられる。

- 1) 中小企業診断士が外国人を雇用する企業の診断を行う機会は多く、また今後も増えていく傾向にあるということ。
- 2) 外国人という人材がマネジメントのカギとなっているのににかかわらず、具体的な診断の視点および知識が広く共有されていないこと。
- 3) 不法就労、研修・技能実習制度の悪用、偽装請負など、外国人の労働者を取り巻く環境で非常に問題が多く、経営の知識を持ち、企業の診断を行うという任務を担う中小企業

診断士がこれに関わることで問題解決の糸口となること。

以下に、この３点の意義について詳しく述べたい。

第１に、中小企業診断士が診断の対象としている中小企業の中で、外国人を雇用している企業数は比較的多いということが挙げられる。厚生労働省の統計（2008 年10 月末発表）によると、外国人を雇用している企業数は、事業所より外国人雇用の届け出があった分だけをカウントしても、日本国内で約 7 万 6 千社もある。直接雇用をしている企業に絞っても 2 万 7 千社あり、そのうち 8 割が、従業員規模 300 名以下の事業所である。都道府県別では、特に、東京、愛知、静岡、神奈川、大阪に多く、この地域で活動する中小企業診断士が、外国人を雇用する企業を診断する機会が多いといえる。また、経済連携協定（EPA）提携国からの介護福祉士・看護師の導入がスタートしており、少子高齢化を支える人材として、外国からの人材流入が予想される。今後もひきつづき、外国人を雇用している企業数の増加が予想される。よって、外国人を雇用する企業への診断ニーズは今後も増えていくものと考えられる。

しかし、その反面、外国人の人材マネジメントの観点からすると、課題はまだ多い。財務・マーケティングの観点からの診断手法や、事業承継といった課題別診断手法などはある程度中小企業診断士のなかで広く認識されている一方、人材マネジメントの観点、特に外国人のマネジメントにあたってどのような知識や視点が必要なのかについては、あまり共有化されていない。これが第２の調査意義である。

最後に、外国人労働者が関連する課題が昨今大きく問題となっていることが挙げられる。たとえば、不法就労、研修・技能実習制度の悪用、賃金の未払い、不当解雇、偽装請負など多くの社会的問題を抱えているのが現状である。そうした課題解決のためには、中小企業の現場に近い中小企業診断士がこれに関連する知識を増やしていくことがますます必要となっている。

そこで、（社）中小企業診断協会 愛知県支部に籍を置く「国際ビジネス研究会」のメンバーが中心となり、調査を企画した。折しも、この調査に対し、同協会が実施するマスターセンター補助事業の支援を得ることができ、実際の調査が実現した。

調査委員の選定にあたっては、経営の知識以外に、在留資格や税法、労働法などの知識も必要となるため、特定社会保険労務士、申請取次行政書士、税理士資格を持つ中小企業診断士のメンバーにも加わって頂き、学際的な調査をめざした。

調査の方法は、外国人を雇用する３社に対して実際に調査メンバーによる企業診断を行い、その診断にあたって必要となるマクロ知識を、調査委員による専門家の知見および文献調査による二次データを活用し、とりまとめた。

第１章では、中小企業診断士の現場となる外国人を雇用している企業診断の実例をまとめてある。人手不足やグローバル化などの課題を抱える企業に対し、ソリューションとしてどのような外国人人材が候補となるのかアドバイスできるよう、「外国人人材オプションツール」を巻頭にまとめてある。この診断ツールを用いて、具体的にどのように企業側に経営や人材に関するアドバイスを提示するのか、を第１章の企業診断事例（①型枠大工業、②電気設備製造業、③ＩＴ関連業）で示している。

また、第２章では、中小企業診断士が同様の企業を診断する際に役立つよう、外国人人材の種類、必要な在留資格・人事・労務・税務に関するマクロ情報をとりまとめた。

第３章では、外国人の雇用の多い業種（建設業、製造業、介護、飲食業、宿泊業、ＩＴ関連業）の診断ポイントについてあわせてまとめてある。

また、現在は外国人労働者をとりまく制度・政策が議論されている時期であるため、企業診断を行った経験をもとに、政策への提言を第４章にとりまとめている。

経営の専門知識を持ち、中小企業の現場を「診る」中小企業診断士が、「外国人を雇用する企業を診る」という新しい視点でコンサルティングを行うことで、多くの中小企業が真の国際化に対応し、大きく発展していくものだと考える。

最後ではあるが、企業診断にご協力いただいた企業の方々、お忙しい中調査を引き受けてくださった調査委員の皆さま、また同調査をバックアップしてくださった（社）中小企業診断協会の皆さますべてに、謹んで感謝の意を表したい。

（社）中小企業診断協会 愛知県支部
国際ビジネス研究会 顧問
日野眞明

目 次

はじめに-----	1	日野 眞明
第1章 外国人を雇用する企業診断 ケーススタディ-----	6	
1. 企業診断事例① A社 型枠大工工事業 -----	6	野田さえ子
2. 企業診断事例② B社 電気設備製造業 -----	12	魚野剣太郎
3. 企業診断事例③ C社 IT関連業 -----	15	細谷 宏
第2章 外国人を雇用する企業の診断に必要となるマクロ情報基礎知識--	23	
1. 外国人のCATEGORYに関する基礎知識-----	23	野田さえ子
2. 在留資格に関する基礎知識-----	33	荻須 清司
3. 人事・労務に関する基礎知識-----	43	西川 幸孝
4. 税務に関する基礎知識-----	50	鶴田 幸久
第3章 外国人を雇用する企業の診断ポイント (業種別) -----	58	
1. 建設業における外国人活用と経営診断のポイント-----	58	野田さえ子
2. 製造業における外国人活用と経営診断のポイント-----	62	魚野剣太郎
3. 介護分野における外国人活用と経営診断のポイント-----	67	織田 徹
4. 飲食・外食産業における外国人活用と経営診断のポイント-----	76	野田さえ子
5. 旅館・宿泊業における外国人活用と経営診断のポイント-----	84	野田さえ子
6. IT関連業における外国人活用と経営診断のポイント-----	89	細谷 宏
第4章 中小企業診断士の現場からみた政策への提言-----	96	野田さえ子
おわりに-----	102	岸田邦裕
参考文献-----	103	

中小企業の経営支援者 中小企業のアドバイザー 中小企業経営サポート機関 中小企業診断士の皆さま	第1章 外国人を雇用する企業診断-----P.6 ~ P.22 ケーススタディ 第2章 外国人を雇用する企業の診断-----P.23 ~ P.57 必要となるマクロ情報基礎知識 第3章 外国人を雇用する企業の診断ポイント----- P.58~ P.95
中小企業振興・外国人政策 などの政策立案者 (省庁担当官、政治家)	第4章 中小企業診断士の現場-----P.96. ~ P.101 からみた政策の提言
外国人を雇用（または予定） している企業の経営者の皆 さま（建設業）	第1章 1. 企業診断事例①A社 型枠大工工事業----P.6 ~ P.11 第3章 1. 建設業における外国人活用と-----P.58 ~ P.61 経営診断のポイント
外国人を雇用（または予定） している企業の経営者の皆 さま（製造業）	第1章 2. 企業診断事例②B社 電気設備製造業---P.12 ~ P.14 第3章 2. 製造業における外国人活用と-----P.62 ~ P.66 経営診断のポイント
外国人を雇用（または予 定）している企業の経営者 の皆さま（IT関連産業）	第1章 3. 企業診断事例③C社 IT関連業-----P.15 ~ P.22 第3章 6. IT関連業における外国人活用と-----P.89 ~ P.95 経営診断のポイント
外国人を雇用（または予 定）している企業の経営者 の皆さま（介護）	第3章 3. 介護分野における外国人活用と-----P.67 ~ P.75 経営診断のポイント
外国人を雇用（または予 定）している企業の経営者 の皆さま（飲食・外食産業）	第3章 4. 飲食・外食産業における外国人活用と-----P.76 ~ P.83 経営診断のポイント
外国人を雇用（または予 定）している企業の経営者 の皆さま（旅館・宿泊業）	第3章 5. 旅館・宿泊業における外国人活用と-----P.84 ~ P.88 経営診断のポイント

第1章 外国人を雇用する企業診断 ケーススタディ

1. 企業診断事例① A社 型枠大工工事業

(1) 企業の概要

----- 企業概要 -----	----- 財務状況 -----		
業種：型枠大工工事業、資本金：300万円 従業員：役員1名、 従業員2名(うち同族の専務1名) 研修生・技能実習生4名 受注先：地元を中心とする中小建築業者 ---外国人従業員に関する診断依頼事項--- (1) 仕事に対するモチベーションの低さ 研修生・技能実習生の人材としての質の低下 (2) 日頃のコミュニケーションについて --- その他の診断依頼事項 ----- (1) 事業承継の仕方	*数値は概算額で記載		
	平成18年 (千円)	平成19年 (千円)	平成20年 (千円)
売上高	57,000	75,000	58,000
粗利益	19,000	12,000	27,000
営業利益	16,000	1,500	△7,500
経常利益	17,000	2,200	△7,500
当期利益	8,000	2,200	△7,500
債務 超過額	22,000	19,800	27,000

A社は、現社長が1960年代に創業した、愛知県内の型枠を専業とする建設業社である。民間住宅の基礎工事やマンションの型枠工事を主に取り扱い、従業員の半数以上をフィリピンからの外国人研修生および技能実習生で占めている。

A社の顧客は、現在はサブコンとよばれる中小の建設業社が主体で、以前は一年を通して継続的に発注があったが、ここ数年は1～2ヶ月も施工のない期間が生じるなど、売上高が顕著に減少している。バブル期には売上高が3億円を超えたときもあったが、住宅等の着工数の低迷等により、前年度は売上高約5,800万円、経常損失約750万円で、かつ債務超過に陥っており、負債総額は約3,500万円である。

売り上げの構成は、マンションの型枠が6～7割、個人住宅(RC)が2割、公共土木工事が2割程度である。しかし、売上構成の大半を占めるマンションの型枠は、マンション着工件数の落ち込みに伴い、売上が大幅に減少しつつある。

社業の管理は現在、社長の長男(専務、非役員)が行っている。具体的には、発注元との価格交渉、現場の施工・進捗・労務管理を専務がおこない、社長は営業活動以外については補助的

な役回りを務めている。

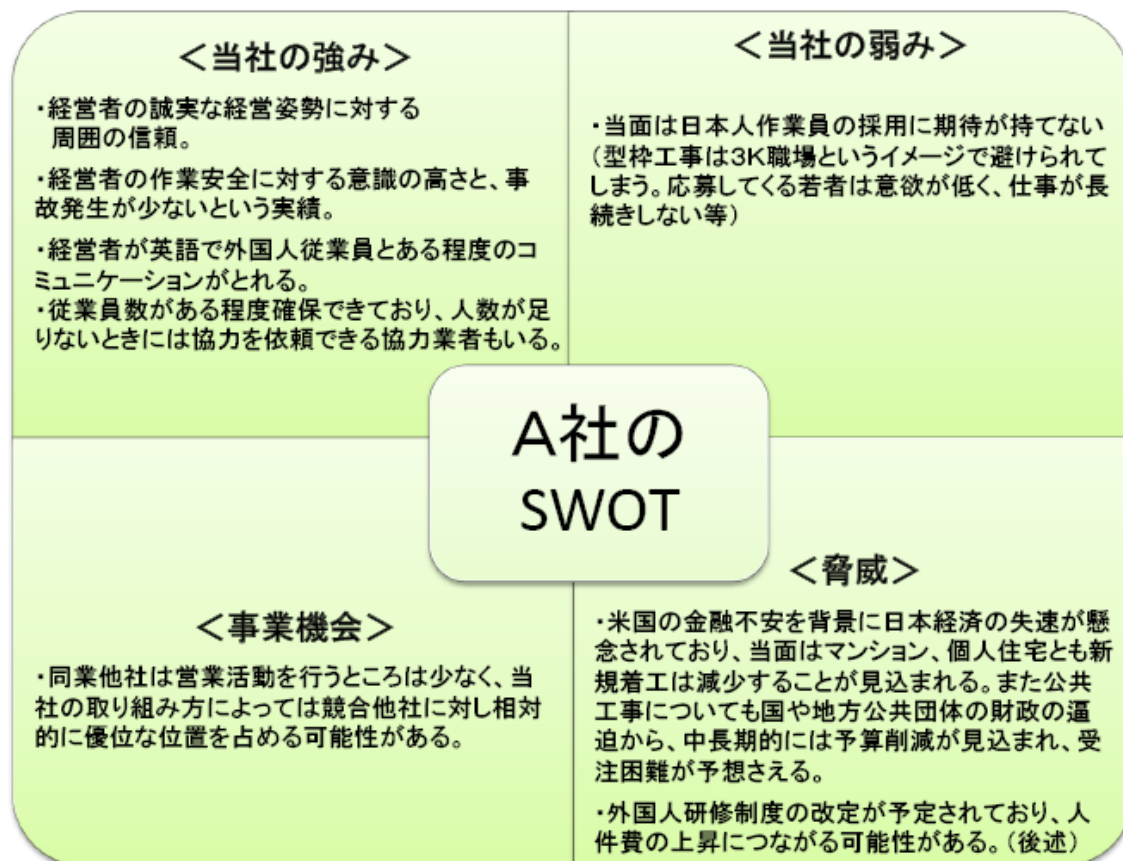
診断依頼事項は、以下の2点である。

まずは、財務面の課題である。売上低迷に見られるようにどのように利益を確保し、債務超過から脱出するかをさぐること。

第二に、現場の要員の3分の2以上を研修生・技能実習生に頼っており、この人材のモチベーションの向上と要員化の課題をどうするかという点である。A社では、外国人研修・技能実習制度の活用を3～4年前から始め、第1期生の人材(3名来日、うち1名帰国)は、学習意欲・勤労意欲も高い人材が多く、後輩の研修生に対し指導するなど、重要な戦力となっていた。たとえば、型枠の作業効率として、1日15㎡の剥離のない状態で仕上げられるのが一人前とされるが、当時の人材の3～4名は日本人なみに仕上げることができた。しかし、第3期生からの人材は、日本での滞在をエンジョイするタイプが多く、指示に従わない、日本語を勉強しないなど、生産性が非常に落ちていることが課題として挙がっている。

(2) 診断の概要

SWOT分析から言えることは、以下のとおりであった。



■ 目指すべき方向性

- 短期的には新規顧客の開拓に力を入れ、売上高の確保をはかる、
- 従業員についてはひきつづき研修・技能実習制度を活用するが、選考方法、導入研修を工夫し、モチベーションを向上させて同人材の戦力化を図る。

① 売上高の回復の方策

当社の喫緊の課題は売上の回復にある。このために、当社は現在手薄となっている営業活動により一層力を入れるべきであり、作業管理の権限委譲や営業活動のための材料（会社案内の作成や強みの自覚）づくりが必要である。また、今後も引き続き外国人研修生および実習生を活用していくことが見込まれるので、よりいっそうの戦力化も課題となる。新規開拓先は、比較的小規模（一日あたり15㎡×6－7人でこなせる受注）で行える地元の工務店が有力候補となる。

以下、具体的に懸念事項とそれに対する対策案を列举する。

戦略課題	現状	目標	短期課題	対策案例
営業活動への注力による売上げの増大	現社長の旧知の仲間への仕事斡旋依頼が主で新規顧客開拓などが行われておらず、充分な営業活動ができていない。	工務店、サブコンなどを対象に新規顧客開拓をおこなう（目標例：年間新規受注〇社）	営業ツールの作成（強みの把握、見える化）	■ 当社への印象を取引先にヒアリング ■ パンフレットの作成 ■ HP等の作成
			コンタクトリストの作成	■ 電話帳や業界団体情報等を活用し、見込み客をリストアップ
			コンタクト	■ 社長就任を機に（あるいは口実に）、リストアップ先にコンタクト（訪問、電話など） ■ 業界団体の会合への参加、挨拶 ■ 建サクサイトへの登録 ¹http://www.ken-saku.jp/
	専務が作業管理、安全管理の主体となっており、他の活動の時間がとりにくい	営業活動時間の確保（目標例：営業訪問件数毎月〇社）	現場作業管理の権限委譲	■ 責任者の任命（日本人・フィリピン人） ■ 従業員による法定資格取得の支援
		作業管理業務をまかせられる人材の育成	安全管理の権限委譲	■ 安全チェックシート作成 ■ 現場でのKYT活動²

¹ 三重県の建設会社 kodo.cc など全国の7つの建設会社が立ち上げたサイト、ゼネコンを頂点とした縦の下請け構造からの受発注システムにかわるものとして、ネットを活用して水平分業とすることで、既存の受発注システムに変革をもたらす新規顧客開拓の可能性のあるシステム。

² 危険予知トレーニング活動のこと。毎日の作業前に、作業安全を確保するために、リーダーが当日の最重要注意ポイントについて作業員に伝え、作業員の復唱などで安全に対する意識向上をはかり、事故防止に結びつける活動。

②外国人従業員の戦略化

1) 採用、育成について

a. 現状：

採用については、第1期生についてはセブ島にて面接。第2期以降は、フィリピンのマニラ島へ行き、面接を行っている。面接時の採用基準は、過去の職務経験を問うもので、ものづくりや加工の経験があるかなど聞き、経験者であると回答した者を採用している。ただし、フィリピンでは型枠という職種は少なく、型枠の職務経験者は少ないため、家具職人などものづくりの経験のある人か、カーペンターの経験の有無を聞いて経験者を採用している。しかし、職務経験があるとウソをいう場合も多く、採用時にどのような面接をしたらよいかは明確ではないのが現状である。

また、研修体制についても第一次受入先機関（団体管理型の研修員受け入れを行う企業組合）にまかせており、入国後における同組合での研修終了後、会社の概要説明や働き方に関するルール説明のないまま、現場でのOJTによる技術指導から始まっているのが現状であった。

b. 対策：

外国人従業員の採用における最重要ポイントは、採用時の会社側の対応である。外国人従業員が会社にとって活力の源泉となるか否かの分かれ道は、（1）研修生候補の現地での面接時における互いの期待のすり合わせ、（2）入国後の会社配属後数日間の会社側の接し方にある。

【採用面接時の工夫】

より質の高い研修生の選抜方法の工夫として、以下を提案する：

- 都市部のマニラではなく、より質と意欲の高い労働力が期待できるセブ島など地方での採用も検討する。
- 本人の現有スキルを重視して採否を決める³。具体的には、簡易の実地テストを行い、型枠職人としての能力、素養をみきわめる。
- 日本で働くことの目的や目標を尋ねる。具体的には、日本で働くことの目的は何か⁴、日本での貯金額はどのくらいを予定しているか⁵などを尋ねる。

³ 過去の職歴を尋ねても虚の、あるいはおおげさな表現での説明がある可能性があるため、書面や口頭面接のみの選抜方法に依存することは危険である。なお、日本建設業団体連合会の調査によると、1）経験者、2）実技試験の上位、妻子持ち、24～35歳、タバコ・酒をやらない、性格などを条件として厳選している企業が多い。

⁴ 単にお金を稼ぐことだけでも働く気力につながるが、型枠職人としてのスキルを身につけるなどのより具体的な目標が当社での業務と結びついていれば、さらに積極的な態度が期待できる。

⁵ 期待手取り額と実際の給与との相違は、働く気力をなくすことにつながる。

- 実際の仕事内容と面接者が想像する内容とのギャップをなくすため、採用面接時に作業風景などのビデオやパンフレットを見せ、本当の志望者を見極める。
- 当社の処遇（残業時間、休日など）以外にも、どのようなルールや方針で経営している会社かを理解してもらうための資料を提示し、採用にあたってはこの処遇内容に同意する者を採用する。特にA社では、基本的には残業をさせないことを方針としているため、残業代をあてにする候補者との期待内容のギャップを未然に防ぐことが大切である。

【着任時の工夫】

研修を始める前に以下のことがらを翻訳しておき、組合での語学研修終了後、会社へ着任した最初の2日間に、文書で配布し、内容を説明する。

- 会社の方針について：沿革、基本経営方針（例：安全・納期の重視）、実績（労災事故なし、残業なしなど）
- 研修によって身につけられるスキルや、社内外勉強会等能力アップの機会
※すでに研修・実習を終え、帰国した元従業員の声を就労中や帰国後の現地訪問で採取しておき、帰国後の活躍や日本での生活の感想を実感してもらうのもよい。
- 現場作業における品質と安全の確保において従業員に要求・期待すること（例：何年後に1人1日あたり何㎡をこなせる人材になってほしい、保護具の装着義務や、毎朝のKYT参加など）
- 一般的な就労に関する注意事項（例：休みの申し出方など）
- 作業以外、特に日常生活や日本という生活や労働の習慣の異なる異国での生活についてのルール（健康保険料を最後の月まできちんと払うなど）や困ったときの相談窓口について（先輩や自治体の窓口など）

2) 日ごろのコミュニケーションについて

同社は現場管理を担う専務が英語を理解するため、中・長期的には研修生・技能実習生の日本語能力の向上を図る一方で、短期的には彼らが即戦力となるようまずは業務指示など重要な事項については英語で伝えられる工夫が可能である。

組合から配布されるものや本屋で購入できる一般的な語学の教科書は、習得に時間がかかるため、すぐには役には立たない。専務自ら、現場で必要な業務指示を英語にしたものを書き出し、1日1つずつ作っていくほうが非常に効果的で、役に立つ。役に立てば、従業員の方も習得が速い。紙・カードに書いたものを併用すれば、発音の違いによるコミュ

コミュニケーションギャップが防げる。あるいは、作業や安全確保に必要な日本語集を、語学研修の一環として、フィリピン人技能実習生に1つずつ作ってもらうのも方法である。

3) 労務に関する今後の注意点

研修・技能実習制度の2009年の改正により、1年目の研修生時のコストが上昇することが予想される。研修・技能実習制度の見直しを含む出入国管理及び難民認定法の一部改正法案が、平成21年3月6日、第171回国会（常会）に提出されていたが、同改正法案は6月19日に衆議院を通過し、7月8日に参議院で可決成立。法律の施行は、公布の日から起算して1年を超えない範囲内において政令で定める日となっている。改正の概要は、研修生の「研修」資格が廃止され、「技能実習」資格に統一される見通しである。1年目の受け入れから、最低賃金法や社会保険などの適用が義務付けられるため、コストの上昇を見込んで、経営計画をたてる必要がある。

2. 企業診断事例② B 社 電気設備製造業

(1) B 社の概要と問題点・課題

①B 社の事業概要

B 社は、1965 年に親会社の出資によって設立され、電力会社が使用する強電設備を製造する電気設備メーカーである。B 社の概要を下表に示す。

資本金	1,000 万円	従業員数 (非正規社員を含む)	100 名
2008 年度売上高	1,000 百万円	2008 年度経常利益	△24,00 千円
2008 年度総資産額	1,091 百万円	2008 年度純資産額	558 百万円

創業当時、B 社は親会社を中心としたグループ内の取引先と緊密な関係にあり、生み出す付加価値の半分、売上高の 7 割をグループ内の需要に依存していたが、日本経済の発展を支えに、順調に業績を伸ばしてきた。

しかし、バブル崩壊を機に親会社が製造拠点を海外に移転し、B 社への発注量を減らしたことにより、新たな利益源の確保にせまられ、一方では、B 社の主力品市場では、海外の低コスト品が品質を向上させ、競争が一段と厳しくなっていた。日本国内の製造業界は短納期、低コストが日増しに強く求められてきているとともに、多品種少量生産の対応が求められるようになり、量産品の割合が減り、高度な技術が必要となる「1 品もの」の生産が増加した。

②外国人労働者の採用

このような状況の下、B 社は日本人技術者の確保難や人件費の節減のため、外国人研修生・技能実習生を受け入れはじめた。診断依頼の数年前から、B 社はたまたま飛び込み営業のあった一次受入先機関（組合）を通じて外国人研修生を受け入れるようになり、順次採用数を拡大した。当初は熱意を持った研修生が自ら応募してきており、電気設備の組み立て技術を積極的に学ぶとともに、言葉が通じないながらも周囲の日本人と積極的にコミュニケーションをとっていたため、同じ事業所で働く従業員の反応も良好であった。

おそろおそろ始めた外国人の採用が思った以上に効果があったため、B 社は採用拡大を決め、1 社のみであった第 1 次受入先機関（組合）を 2 社、3 社と増やしていった。一次受入先機関を増やした理由は、1 社のみでは特定の国・地域の出身者に研修生・技能実習生が偏り、その頃 B 社の内部で経営課題となっていた海外進出の進出先の外国人を採用してはどうかという考えがあった中、最初に採用した組合にはその地域の出身者が該当しなかったとい

う理由と、たまたま複数の一次受入先機関がB社に声を掛けてきたためであった。

以上のような経緯があり、現在では外国人従業員の割合は従業員の12%程度を占めるほどになったが、研修生制度を利用して外国人を採用しているため、いずれも最長3年の滞在となっている。

B社での外国人労働者の採用・活用

B社は偶然、外国人派遣業者の飛び込み営業があったことをきっかけに、外国人研修・技能実習制度を活用し、外国人を自社の組立・加工部門の従業員として採用した。

③外国人労働者を巡る問題点と課題

診断の依頼があった当時、短期滞在であるという理由から、B社では外国人労働者には比較的単純な作業をまかせるにとどまっていた。

しかし、「1品もの」への対応の重要性が増す中、多能工、高度のスキルを保有する作業者の確保は必要不可欠であった。また、日本人従業員の高齢化が進むことが見込まれる中で、こうした外国人の人材を短時間で高度人材として育て、活用することができる体制づくりが課題となっていた。

また、外国人従業員の中には日本の生活習慣に慣れず、騒音やゴミ捨て、住居への友人の立ち入りなどの点で近隣の住人とトラブルを引き起こす例も散見されるようになってきており、これに如何に対処するかも大きな課題となりつつあった。

B社の課題

- 1) 外国人を短時間で多能工・高度なスキルを持つ労働者に育てる
- 2) 外国人従業員のプライベート面でのトラブルを未然防止する

(2) B社への提言

B社の依頼により、私たち国際ビジネス研究会の有志は、外国人労働者のさらなる活用のための課題を明確化するため、ヒアリングを実施した後、以下のような提言を行った：

- ① 受入れ先機関（組合）の評価体制の確立
- ② 高度人材となりうる人材の選抜方法の確立
- ③ 研修の改善（着任研修・技能研修・語学研修）

①第1次受入れ先機関（組合）の適正な評価体制の確立

前述の通り、診断当時、B社は偶然営業を受けた外国人派遣業者をそのまま利用するという受動的な対応であった。

その結果、派遣事業者ごとに価格（賃金、手数料等）や、サポート・サービス内容が異なり、また協力体制もまちまちであった。

そこで、以下のような提言を行った：

- 1) 組合の評価基準を提示し、新規契約または契約更改時、判断材料とする。
- 2) 組合の評価を同業者と情報交換し、今後の契約の参考とする。

②人材の選抜方法の確立

受動的な利用による弊害は、人材の選抜方法にも見られた。現状の研修生選定基準は、採用後の作業である溶接などの作業がうまくできるか否かということになっていた。

ところが、実際には採用時にその作業ができるか否かは当事者の申告に頼っており、また、採用後の成長の度合いにばらつきが生じたため、見直しが必須となっていた。

そこで、以下のような対応を提言した：

- 1) 工業化の進展が始まった国・地域での募集とする。
- 2) 応募時に、自社の経営方針、期待する取得スキルや生活条件を明示する。
- 3) 簡単な作業を採用面接時に実地に行わせ、この状況・結果を採用の判断材料とする。
- 4) 採用面接を通じて、コミュニケーションの能力を見極める。

③研修の実施

診断実施時、研修生・実習生の研修は、着任時に派遣元が行うものが主体であった。

このため、互いに理解が進まない中での異文化摩擦が原因と思われるトラブルやモチベーションの低下などが目につくようになっていた。

そこで、提言では以下のような3種類の研修を実施することを求めた：

研修	内容
着任時研修	会社着任時の最初の1-2日、技能研修を始める前に、会社の方針、生活規則、会社の期待すること、安全に関わる事項について研修を行う。
技能研修	技能研修の体系化を図る。1) 成功事例の横展開、2) 研修項目の明示、3) 多能工化表などの活用、その他。
語学研修	外国人を対象にした職種別研修テキストや用語集を活用する。

3. 企業診断事例③ C社 IT関連業

(1) C社の概要と問題点・課題

①C社の事業概要

C社は、1994年に創業したITシステム開発を行う企業である。イベント企画からインターネットサービスプロバイダなどの事業を手掛けてきた社長が、新しいビジネスモデルとしてITソリューション事業を開始するために設立された。

資本金	1,900万円		
従業員数	46名		
売上高 及び 経常利益	年度	売上高	経常利益
	2007年	1億6千万円	530万円
	2008年	2億4千万円	330万円
	2009年	3億円	500万円
事業内容	1. システム開発事業 2. ITソリューション事業 3. 人材開発事業		

売上高は創立当初から1億円前後を推移してきたものの、2007年にシステム開発事業に特化してからは急速な伸びを見せた。C社は積極的に拡大を行っており、現在は2013年を目途に上場を視野にいれ、準備活動を行っている。

C社は5年ほど前から、システム開発事業へ経営資源を集中してきた。電気系・組込案件におけるスキルの高い人材が増加し、ソフトウェアのみならず、ソフトウェアで制御するデバイスの設計・製造ノウハウが蓄積された。その結果、現在ではデバイスとソフトウェアを一貫して設計・製造できる能力を強みとした事業展開が可能になっている。

現在の主力商品は、「電子看板」と「生産情報収集システム」である。

電子看板は近い将来に1兆円規模の市場になるとみられ、成長著しい分野である。C社の強みは、電子看板コントローラの製造というハードウェア面と、電子看板に表示するコンテンツの作成というソフトウェア面の両方の技術を持ち、大手広告代理店からの依頼に対して一貫して受注できることである。

生産情報収集システムは、生産管理システムの一部として機能する組み込みパッケージ製品である。1年前に日本の大手電機メーカーに採用され、その後同社の中国工場にも採用が

決定しその準備を行っている。当製品は中国に多く見られる労働集約的な生産ラインに対して大きな強みを発揮している。これを生産ラインに導入することにより、デジタル的に品質管理精度を向上させる要素のほかに、アナログ的に「人の意識を変える」要素があり、これらが有機的に絡み合っC社にも予測できなかった飛躍的な成果を挙げている。C社はこの中国進出をきっかけに、日系企業の現地工場をターゲットにした市場拡大戦略を展開していく考えである。

②外国人スタッフの採用

このような状況の下、C社は中国への展開を視野に入れていたことと、日本人技術者の確保が難しいこともあって、中国人女性（SE技術者）をハローワークより採用した。

採用した外国人は日本に留学・就職し、その後ハローワークを通じて転職してきた中国人であり、非常に向上心が強い。C社はCADオペレータ技術者として活用してきたが、最近になって電子部品や筐体などの仕入れを中国から行うようになってからは、現地との交渉に当たることが多くなってきた。言葉の壁だけではなく、取引の文化的な理解が交渉に大いに役立つとC社は評価している。

また、C社は今年になって、「生産情報収集システム」が国内大手電機メーカーの中国工場にも採用が決定したことを受け、香港近くに営業所を設立する準備を行っている。この準備に当たって、日本語が話せる中国人男性を現地で外注として活用している。役割は、現地法人の立上げに際しての現地での全ての折衝に当たることであり、現在順調に仕事を進めている。

③外国人労働者についてのC社の課題

C社は現在までに外国人についての特別な問題やトラブルは発生していないが、C社の経営幹部の中では以下のような不安を抱えている。

- 1) 仕事を依頼しすぎて、本人に負荷がかかりすぎないか
- 2) その結果、退職等にならないか

C社が中国に目を向けはじめてから、C社の中国人労働者に対する期待は益々高まってきている。中国方面のいろいろな業務に携わらせることが多くなっており、現在までは彼らの向上心の強さに助けられているものの、負荷のかけすぎにより体調を壊したりしないかということ、そして、それが結果として退職等につながりはしないかという不安がある。相手が日本人であればコミュニケーションをしっかりとやって相手の意思をくみ取れば問題は未然に抑えられる。しかし当人が外国人である場合、職種や契約に対する認識の違い等の文化的な違いによって、管理者が予想しない突然の退職やライバル会社の転職

などが発生する恐れがある。これは、中国や台湾の人に、このような事例がよくあることも、不安視する理由の一つである。

また、C社全体としても現在急速な成長とともに人材も増加しており、人的資源管理を含めた管理全体が課題となっている。特に上場を目指す会社としては管理面の強化は重要事項である。

④C社の今後の展開

C社は現在行っている中国進出を足掛かりに、グローバル展開を目指している。生産情報システムは中国以外にも、労働集約的な工場のある BRICs への展開も考えている。C社は以下のようなステップで、グローバル展開の戦略を考えている。

第1ステップ：現在取引のある企業の中国工場へ「生産情報システム」導入

第2ステップ：現在取引のある企業の他国（ブラジル等）にある工場への「生産情報システム」導入

第3ステップ：現在取引はないが、在中国の他の日系企業工場への「生産情報システム」の導入

第4ステップ：中国の企業へ「生産情報システム」導入

第5ステップ：中国以外への展開

(2) C社への提言

これらの現状を踏まえて、私たち国際ビジネス研究会の有志は、以下のような提言を行った。

- ①グローバル展開のステップ順序の見直し
- ②グローバル展開の戦略に準じた外国人高度人材の採用
- ③スモールゴール・人事評価制度の確立
- ④会社の目標の「見える化」

①グローバル展開のステップ順序の見直し

現在取引のある 1 社が保有する他国工場への「生産情報システム」導入を第 2 段階へ設定しているが、これには新たな現地事務所の設立、該当国の言語・ビジネス慣習に通じる人材の確保が必要となり、結果としてコストが高くなることが予想される。このため、現在中国にすでに開設している営業所を核とし、中国を基軸とした販売促進へのをしぼることが望ましい。

よって、グローバル展開を図る順序として、以下の順序を提案する。

第 1 ステップ：現在取引のある企業の中国工場へ「生産情報システム」導入

第 2 ステップ：現在取引はないが、在中国の他の日系企業工場への「生産情報システム」の導入

第 3 ステップ：中国の企業へ「生産情報システム」導入

②グローバル展開の戦略に準じた外国人高度人材の採用

C社はグローバル展開の戦略を、中国市場を足掛かりしたものにしたいと考えている。これに伴い、中国と日本とをつなぐ営業・貿易業務などをこなせる高度人材が、今後多く必要となってくる。C社に対しては、高度人材である日本への留学生の戦略的な新卒採用をアドバイスする。

C社は現地事務所の開設にあたって高度人材の外注活用を行っているが、今後、増加する中国との取引先との契約締結、中国に工場をもつ日系企業への営業等、必要とされる職域が高度化することが予想される。このため外注活用ではなく、こうした、日本と中国のかけ橋となり、併せて高度な技能を持つ人材が求められ、そうした素質を持つ中国人留学生の新卒採用の検討を提案する。目的意識を持ち、日本への留学等海外に出て学んでいる人材は、日

本人にない国際ビジネス感覚を持っている。英語を含めた三ヶ国語に対応可能な人材もおり、優れたコミュニケーション力をもとに、海外勤務や国境を越えたビジネスを苦にしない。まさに、グローバル展開を行うC社が求める能力である。日本政府としてもグローバル時代を見据え、国際競争力を高めるためにも、高度な知識やスキルを有した外国人「高度外国人材」の拡大を打ち出している。

1) 採用にあたってのポイント

a. 採用条件を明確にする

例えば、①技術や②日本語能力、③日本的ビジネスの理解などである。これらはあくまで経営戦略からブレイクダウンされたものでなければならない。今後のグローバル展開を行うにあたって、目的を持って高度人材を採用することにより、他社との差別化も明確になってくる。

日本的ビジネスの理解については、学校によってこの教育が促進されている場合がある。教育カリキュラムに組み込まれている場合もあり、留学生を採用する際には履修科目のチェックをすることも方策の一つである。

また、欧米をはじめ中国といった契約文化圏の人々に対しては、あらかじめ各自に定めた職務を明記し、採用前に合意をとっておくことも必要となる。こうした内容を職務記述書として雇用契約に明記しておけば、職務内容の変更あるいは肥大化にともなう離職を未然に防ぐことができる。いずれにしても、職務内容を見定めるためには、グローバル化に関する経営戦略を明確にし、その実現に必要な人材像を明確に持つことが前提となる。

b. 採用する人材の希望を聞く

キャリア形成の道筋を十分な合意を取ってマネジメントを行うことは前述したとおりであるが、採用時にも同じように取り組む必要がある。中国人が日本に留学して、学び、日本で就職をするということは、その時点で既に彼らはある目的意識を持ってきている。(残念ながら日本の学生よりも社会を知っており、かつ明確である)

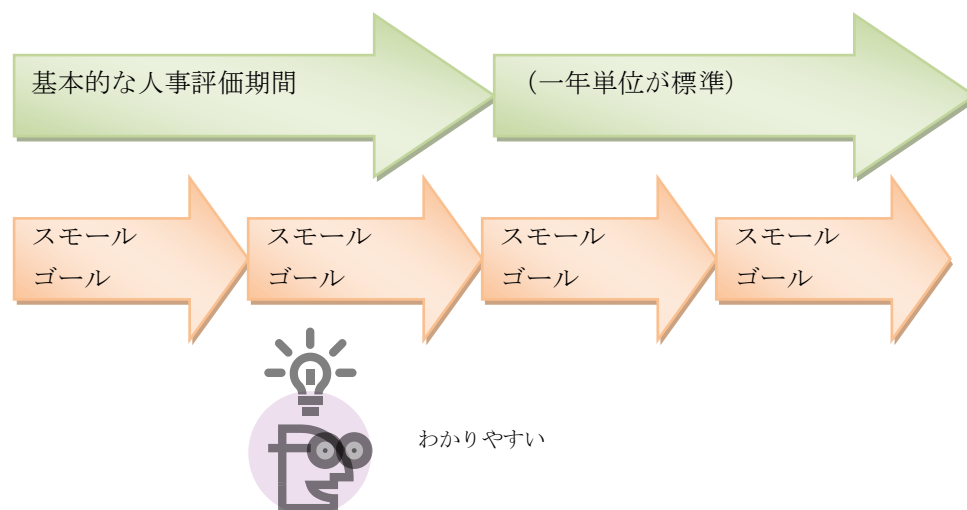
そのため、コミュニケーションの壁に負けず時間をかけて細かい点までヒアリングし、必要であれば複数日使って面談を行う。将来の夢など、日本人では不明確な回答になりがちな質問も、彼らは期待を越えて明確に返す。

- ・使いたい技術、能力
- ・キャリア形成の道筋 (希望する日本での滞在期間、本国帰国後のキャリア形成等)
- ・母国や日本での人脈

グローバル展開を行うということは、企業間競争もグローバル化する。世界を相手にする競争力をつけるためには、優秀層の人材確保が最重要である。高度人材は給与面だけでなく、自分の技術を正当に評価してくれる場所に流れていく。人材マネジメントをしっかり行えば、その評価は社外の外国人に伝わり、優秀な高度人材を確保する新たな機会につながっていく。

③スモールゴール・人事評価制度の確立

会社の従業員は、その会社で自分自身がどのような基準で評価を受け、どのようにステップアップしていくかを明確にして欲しいということを会社に求めている。これは日本人においても同様であるが、向上心が強くハングリー精神を持った外国人にはそれが顕著にあらわれる。そのために会社が行うことは、キャリア開発の過程を人事評価基準や昇給、昇進・昇格基準等、入念に設計し、さらにそれを分かりやすく示すことである。基本的に、キャリア開発の道筋は2～3年程度の先まで見通せる仕組みが必要であり、その過程は日本人にとってもわかりやすくつくるのが大前提であるが、これを外国人に対してもわかりやすい制度にするためには、望むべき状態を行動基準で明確化し、期間を細分化した「スモールゴール」を作ることである。



スモールゴールの実行・評価のサイクルは、短いほどよいが、評価については必ずしも金銭的なインセンティブ（昇給）などを必要とはせず、認める、表彰する、あるいはコーチング配給といったものでよい。最長でも半年おきに評価を行い、またその評価制度の透明性を限りなく上げることによって、外国人社員にとってモチベーションを保ちながら働きやすい環境を実現する。また、その制度はこまめに改定を行うことも必要である。中小企業の持つ柔軟性という強みは、人材のグローバル化が進む状況においても変わらない

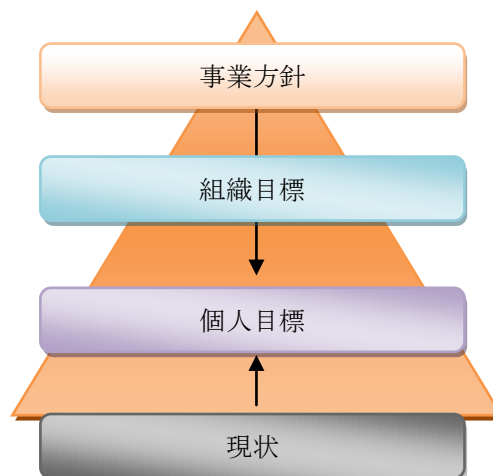
い。

④会社の目標の「見える化」

社員のやる気は、企業が成長していく上での重要なポイントである。そのためには会社の目標とその方法を、いかに社員一人ひとりに分かりやすく示し伝えていくかが大切である。そのために、筋の通った目標管理を行う必要がある。

まず、会社の目標を、社長や役員同士で意思統一するだけでなく、従業員にわかりやすく伝えとともに、社内に掲示して見えるようにする。また、会社の目標を組織目標に落とし込み、同様に組織の職場に掲示して見えるようにする。さらに、これらの組織目標を、個人の目標と一致させる取り組みを行う。これは各部門のリーダーが従業員と面談を行い、時間をかけてすり合せを行う。これは、前述のスモールゴールと一致させることは言うまでもない。

上場は経営幹部だけの努力では成り立たない。上場という大きな目標にできる限り短距離でたどり着くために必要な施策である。



具体的な実施事項は以下の通りである。

(1) 事業方針発表会

(ア) 事業方針発表会を実施する

(イ) 発表後は発表内容を社内各所に掲示して、継続的に周知する

(2) 事業方針の落とし込み

(ア) 事業方針を各組織目標に落とし込む

(イ) 各組織にて組織目標の発表会を実施する

(ウ) 発表後は発表内容を組織各所に掲示して、継続的に周知する

(エ) 周知内容は事業方針の項目に関連付けて明示する

- (オ) 経営数値は抜粋してもよい
- (3) 業績の進捗状況の透明化
 - (ア) 業績の進捗状況は社員の目の届く範囲に置く。掲示する必要はないが、情報にアクセスすればいつでも閲覧できることを従業員に周知する
 - (イ) 数値に合わせて、成功事例のニュース速報や失敗事例の紹介も行う
- (4) 各組織目標の進捗状況の透明化
 - (ア) 組織目標の進捗状況は、組織各所に掲示する。
 - (イ) 会社の業績と比較してさらに細かい情報までアクセスできるようにする
 - (ウ) 個人の業績に対しては皆の前で顕彰する
- (5) 各個人のスモールゴールへの達成度フォロー
 - (ア) フォローシートの作成を行い、内容については柔軟に変更可能とする
 - (イ) リーダーは定期的にフォローする。日報等を運用する場合はフォローシートに基づいた管理を行う。

(4) ～ (5) に対して、経営幹部は時間や予算面でのバックアップを講じる。

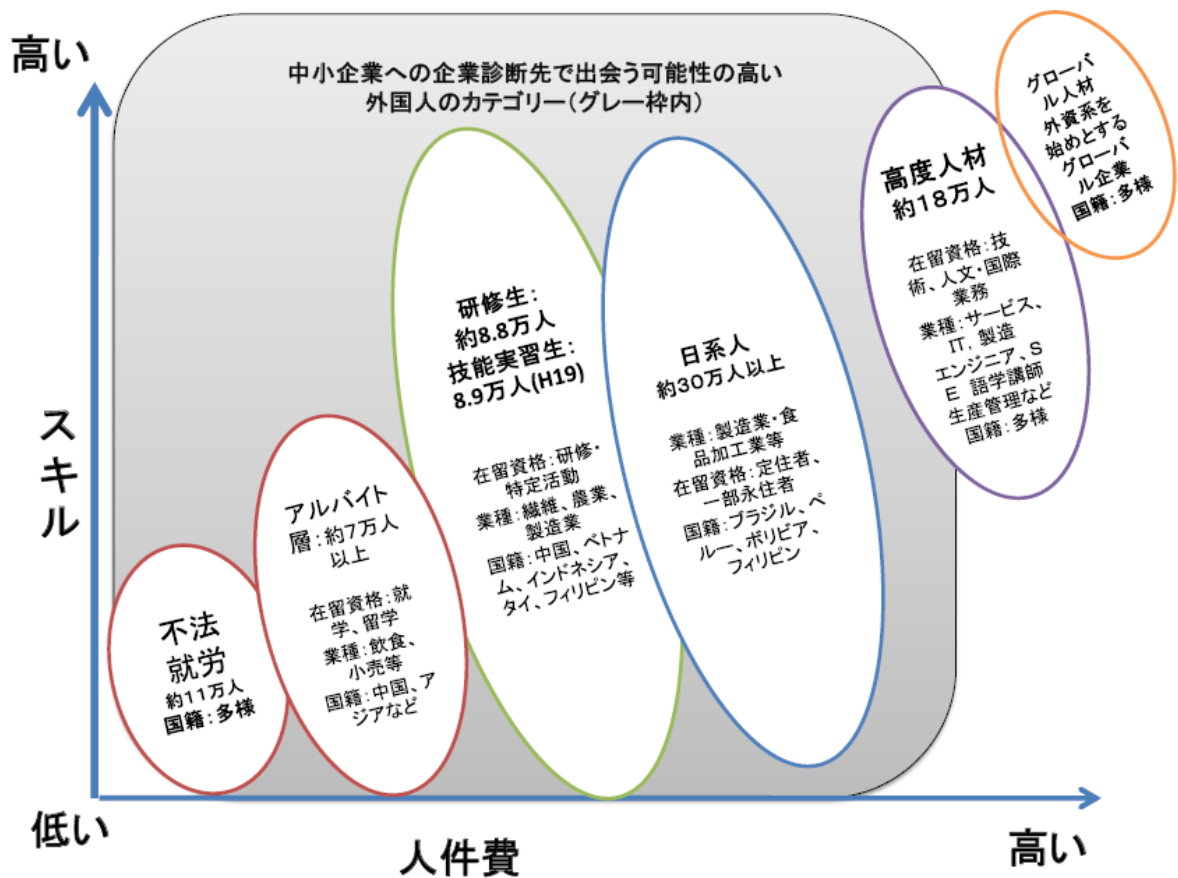
C社は中期的に上場を目指している。社長の目標と社員の目標を一致させやすい状況であり、また、これらの効果を最大に生かさねば目標は達成できない。

第2章 外国人を雇用する企業の診断に必要なマクロ情報基礎知識

1. 外国人の 카테고리に関する基礎知識

インド系IT技術者や、中国系のエンジニア、欧米系の語学学校教師、はたまた工場の組み立てラインの日系人といったように、国籍・在留資格が異なる多様な人々が現在日本で活躍している。

具体的には、中小企業診断士として診断に入る中小企業で働く外国人は、主に以下の種類の人々が想定される。（図表1を参照）。



図表 1 中小企業診断士が対象とする診断先企業で働く外国人人材の類型⁶

⁶ 高度人材、日系人、不法就労の総数については、法務省入国管理局 2009 年「在留資格別外国人登録者数推移」から加工。研修生・技能実習生の人数については、法務省 高度人材受入推進会議第 4 回実務作業部会資料「研修・技能実習制度の現状及び制度改正の概要について」を参照。外国人アルバイト数については、厚生労働省平成 21 年 1 月 16 日発表「外国人雇用状況の届出状況（平成 20 年 10 月末現在）」を参照にした。

(1) グローバル人材

グローバル人材とは、国境や地域をこえてその職務をはたす人材のことで、おもに企業のグローバル化の発展段階（①輸出段階、②海外生産段階、③多国籍化、④グローバル化）のうち第4段階のグローバル化を果たしている企業で働く人材をさす。採用にあたってはどこの国籍であるということは不問とされ、その職種内で卓越した才能をもつ人材であることが多い。

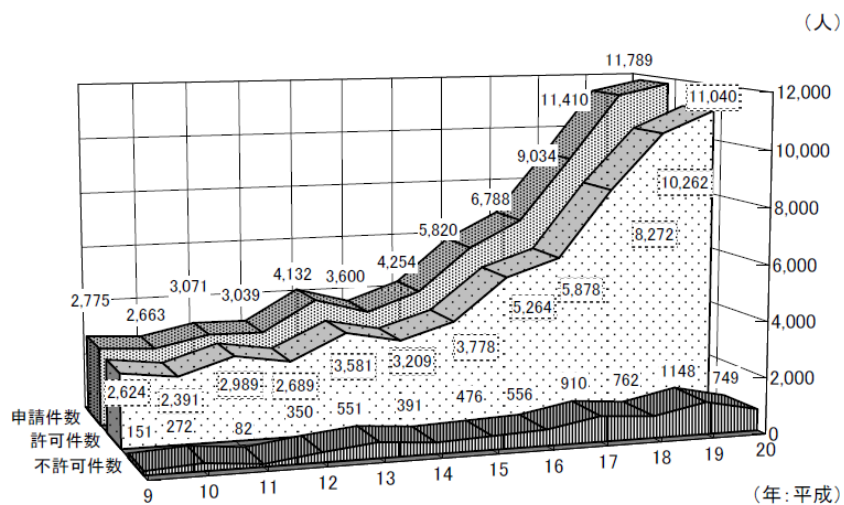
日本にある企業で働く外国人のうち、比較的資金力のある外資系やいわゆる大企業のグローバル企業で働く外国人が該当する。このため、①輸出段階や、②海外生産段階、③多国籍化段階にある中小企業を主に支援している、中小企業診断士の診断先企業の従業員として出あう可能性は少ないといえる。

(2) 高度人材

I T 関連技術者、機械の設計者、土木建築関係の設計者などの技術の在留資格を持つ人材や、貿易業務・通訳・翻訳などを行う高度なスキルを持ち、人文知識・国際業務の在留資格で入国している外国人人材をさす。

最近注目されているのが、留学生が日本の大学などを卒業後に日本企業へ就職するケースである。現在、文部科学省から「留学生30万人計画」が打ち出され、留学生の受け入れを現在の10万人から2020年をメドに3倍に増やし、日本での就職率も現在の26.8%から大幅に上昇させようという行政の後押しがある。

特に、これまで、入国管理局から許可が下りにくいとされてきた「国際・人文知識」の在留許可が飛躍的に伸びている。また、全体でも留学生等からの就職目的の申請数は1万人を超え、申請数に対する許認可率は、平成20年には93.6%にもいたっている（図表2を参照）。



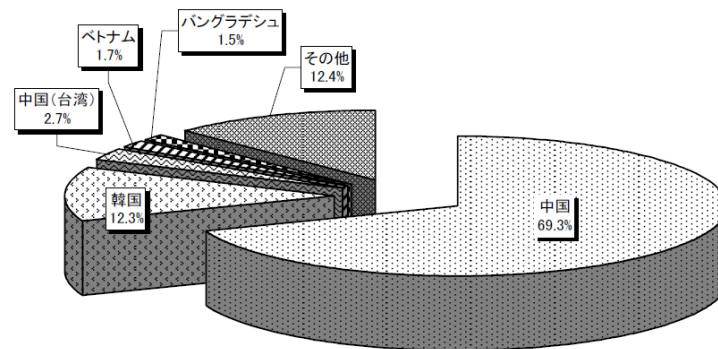
図表 2 留学生等からの就職目的の申請数に対する在留許可数の推移⁷

こうした留学生は、従業員数50人未満の企業等に就職した者が4,555人（41.3％）と最も多く、これを含め300人未満の企業等に就職した者が7,023人と全体の63.6%を占めている。このことから、留学生の多くは中小企業へ就職していることがうかがえる。

よって、人材確保に困難が生じている中小企業にとって、留学生の採用は一つの有望なオプションとなりうるため、中小企業診断士としては、こうした人材の活用の可能性もアドバイスに加える必要がある。

日本で就職する留学生の国籍は、圧倒的にアジアが多く、その中でも中国が突出している。（図表3を参照）。これは日本にくる留学生の大半がアジア、なかでも中国からの留学生が多いためである。

⁷出所：入国管理局「平成20年における留学生などの日本企業等への就職状況について」



図表 3 日本へ就職した留学生の国籍別構成⁸

こうした国々への海外進出や取引開始を考えている場合、あるいはすでに海外支社・工場を有している場合、進出先と同じ国籍の留学生を管理職候補として採用することは有益である。また、日本で不足している職種を補う技術的な高度人材として留学生を活用する可能性は大いにあり得る。

離職率が高いとされる外国の高度人材の採用にあたっては、彼らのキャリアプラン（日本で身につけることができる経験・職務・資格・スキル、帰国の予定時期、帰国後の働き方の希望—独立・転職か、どの地域で働くか—）等が、会社の経営戦略（海外進出先、進出スケジュール、事業内容）と一致しているのかを確認する必要がある。

留学生の新卒雇用に関しては、在留資格の切り替えが必要となる。（詳しくは、第2章2. 在留資格に関する基礎知識を参照のこと）。

(3) 日系人

現在、日本で働く日系人の中心は、20世紀に中南米へ移民した日本人の子孫にあたり、ブラジル・ペルー・ボリビアなどから入国し働いている。在留許可としては、大多数が定住者（または一部永住者）資格をもち、身分による在留資格をもっている。つまり、日系人の1世はもちろん、3世まで就労制限のない形で働くことが可能で、いわば中小企業で非常に不足している職種である「単純労働」でも働けるため、多くの製造業や食品加工業など、ラインでの作業で主に活躍している。

⁸出所：入国管理局「平成20年における留学生などの日本企業等への就職状況について」

厚生労働省が把握している「外国人雇用状況届け出」のデータ（平成20年）によると、ブラジル国籍で99,179人、ペルー国籍で15,317人いる。彼らが従事している産業は、半数以上が製造業となっている（53.6%、52.6%）（図表4参照）。

単位：人、%

	全産業計 人数	うち製造業		うち卸売・小売業		うち飲食店、宿泊業		うち教育、学習支援業		うちサービス業（他に 分類されないもの）	
		人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
総 数	486,398	192,543	39.6	43,459	8.9	50,595	10.4	37,470	7.7	95,838	19.7
中 国	210,578	83,522	39.7	27,958	13.3	36,879	17.5	8,463	4.0	23,388	11.1
韓 国	20,661	1,899	9.2	3,234	15.7	4,192	20.3	2,836	13.7	3,701	17.9
フィリピン	40,544	19,265	47.5	3,188	7.9	1,407	3.5	527	1.3	10,828	26.7
ブラジル	99,179	53,121	53.6	1,694	1.7	314	0.3	586	0.6	37,027	37.3
ペルー	15,317	8,064	52.6	406	2.7	264	1.7	102	0.7	5,248	34.3
G8+オーストラリア +ニュージーランド	39,968	1,834	4.6	1,927	4.8	559	1.4	20,070	50.2	6,341	15.9
その他	60,151	24,838	41.3	5,052	8.4	6,980	11.6	4,886	8.1	9,305	15.5

図表 4 国籍別・産業別 外国人労働者数・構成比⁹

入国管理局のデータ（2009年）では、ブラジル国籍が約22万人、ペルー国籍で約4万人の外国人が在住していることになっている。厚生労働省の統計では、そのうち就労しているブラジル人が9万9千人、ペルーでは1万5千人のみである。これは、入国している人のうち就労している人が一部であることのほか、外国人雇用状況届け出の義務化が企業に課される制度が開始されてからまだ年数が浅いこともあり（平成19年10月1日開始）、同統計値では外国人を雇用している企業状況のすべてを把握しているとは限らないことが起因していると思われる。

現在は、派遣会社に登録している割合が多く、時給の相場は、地域や業種によっておよそ決まっているのが現状である。日系人向けの求人誌では、時給・地域・業種のみを示して各企業が人材募集を行っているが、これ以外の条件（例えば、雇用の安定度・夫婦揃っての雇用・経営方針・スキルアップの機会）で就職先を求めている日系人もいるため、採用の方法によっては、中小企業に定着する人材を確保できる可能性が高い。

特に持ち家率の上昇など、定住化がすすんでおり、こうした日本に定住することを決めている層は有力な人材候補である。派遣社員であるため、雇用が安定せず、持っているスキル

⁹出所：外国人雇用状況の届け出状況（平成20年10月末現在） 厚生労働省

が活用されないところで働いている人も多い。定住志向があり、やる気のある層を中小企業が人材として取り込む余地は大いにありうる。また、現在は主に中堅・大企業の製造業にて派遣形態で働く人材が多いが、今後は人手不足の業界・職種へ直接雇用の形で働くことも増えていく可能性はある。

(4) 研修生・技能実習生

企業からのニーズが高いのは、研修生・技能実習生の活用である。

中小企業診断士が製造業・旅館業・流通業・農業などに従事する企業診断を行う場合、そうした企業で働く研修生・技能実習生に遭遇する機会も多い。研修生・技能実習生に関する基礎知識は、中小企業診断士にとって重要度が増してきている。特に、この制度には、人事労務に関するトラブル事例も多く、また、現在議論されている制度改革のため今後は人件費の上昇が考えられるため、企業経営への影響も大きい。このため、経営に関するコンサルティングを行う場合、この制度に対する基礎理解が求められてきている。

外国人研修・技能実習制度は、実態は別として「開発途上国の人材育成協力」を目的に運用され、研修生として1年間、指定されている64職種120作業の場合は技能実習生としてその後2年間、日本の企業での受け入れが可能となっている。技能実習生へと移行できるのか、そうでないかについては、1年の人材となるのか3年の人材となるのか重要な判断材料となるため、図表 5技能実習対象移行職種 64種120作業を中小企業診断士などの経営コンサルタントは基礎知識としておさえておくほうがよい。

技能実習移行対象職種 64職種120作業

2009年7月1日現在

1 農業関係(2職種5作業)

職種名	作業名
耕種農業*	施設園芸
	畑作・野菜
畜産農業*	養豚
	養鶏
	酪農

2 漁業関係(1職種7作業)

職種名	作業名
漁船漁業*	かつお一本釣り漁業
	まぐろはえ縄漁業
	いか釣り漁業
	まき網漁業
	底曳網漁業
	流し網漁業
	定置網漁業

3 建設関係(21職種31作業)

職種名	作業名
さく井	パーカッション式さく井工事作業
	ロータリー式さく井工事作業
建築板金	ダクト板金作業
冷凍空調和機器施工	冷凍空調和機器施工作業
建具製作	木製建具手加工作業
建築大工	大工工事作業
型枠施工	型枠工事作業
鉄筋施工	鉄筋組立て作業
とび	とび作業
石材施工	石材加工作業
	石張り作業
タイル張り	タイル張り作業
かわらぶき	かわらぶき作業
左官	左官作業
配管	建築配管作業
	プラント配管作業
熱絶縁施工	保温保冷工事作業
内装仕上げ施工	プラスチック系床仕上げ工事作業
	カーペット系床仕上げ工事作業
	鋼製下地工事作業
	ボード仕上げ工事作業
	カーテン工事作業
サッシ施工	ビル用サッシ施工作業
防水施工	シーリング防水工事作業
コンクリート圧送施工	コンクリート圧送工事作業
ウェルポイント施工	ウェルポイント工事作業
表装	壁装作業
建設機械施工*	押土・整地作業
	積み込み作業
	掘削作業
	締固め作業

＜参考＞ほかに建設に関係するものとして、別掲の塗装職種に「建築塗装作業」と「鋼橋塗装作業」の2作業がある。

4 食品製造関係(7職種12作業)

職種名	作業名
缶詰巻締*	缶詰巻締
食鳥処理加工業*	食鳥処理加工作業
加熱性水産加工	節類製造
食品製造業*	加熱乾製品製造
	調味加工品製造
	くん製品製造
非加熱性水産加工	塩蔵品製造
食品製造業*	乾製品製造
	発酵食品製造
水産練り製品製造	かまぼこ製品製造作業
ハム・ソーセージ・ベーコン製造	ハム・ソーセージ・ベーコン製
	造作業
パン製造	パン製造作業

注) *の職種はJITCO認定職種

5 繊維・衣服関係(9職種16作業)

職種名	作業名
紡績運転*	前紡工程作業
	精紡工程作業
	巻糸工程作業
	合機糸工程作業
織布運転*	準備工程作業
	製織工程作業
	仕上工程作業
染色	糸浸染作業
	織物・ニット浸染作業
ニット製品製造	靴下製造作業
	丸編みニット製造作業
婦人子供服製造	婦人子供既製服製造作業
紳士服製造	紳士既製服製造作業
寝具製作	寝具製作作業
帆布製品製造	帆布製品製造作業
布はく縫製	ワイシャツ製造作業

6 機械・金属関係(15職種28作業)

職種名	作業名
鋳造	鑄鉄鋳物鋳造作業
	銅合金鋳物鋳造作業
	軽合金鋳物鋳造作業
鍛造	ハンマ型鍛造作業
	プレス型鍛造作業
ダイカスト	ホットチャンパダイカスト作業
	コールドチャンパダイカスト作業
機械加工	普通旋盤作業
	フライス盤作業
金属プレス加工	金属プレス作業
鉄工	構造物鉄工作業
工場板金	機械板金作業
めっき	電気めっき作業
	溶融亜鉛めっき作業
アルミニウム陽極酸化処理	陽極酸化処理作業
仕上げ	治工具仕上げ作業
	金型仕上げ作業
	機械組立仕上げ作業
機械検査	機械検査作業
機械保全	機械系保全作業
電子機器組立て	電子機器組立て作業
電気機器組立て	回転電機組立て作業
	変圧器組立て作業
	配電盤・制御盤組立て作業
	開閉制御器具組立て作業
	回転電機巻線製作作業
プリント配線板製造	プリント配線板設計作業
	プリント配線板製造作業

7 その他(9職種21作業)

職種名	作業名
家具製作	家具手加工作業
印刷	オフセット印刷作業
製本	書籍製本作業
	雑誌製本作業
	商業印刷物製本作業
プラスチック成形	圧縮成形作業
	射出成形作業
	インフレーション成形作業
	ブロー成形作業
強化プラスチック成形	手積み積層成形作業
塗装	建築塗装作業
	金属塗装作業
	鋼橋塗装作業
	噴霧塗装作業
溶接*	手溶接
	半自動溶接
工業包装	工業包装作業
紙器・段ボール箱製造	印刷箱打抜き作業
	印刷箱製箱作業
	貼箱製造作業
	段ボール箱製造作業

図表 5 技能実習対象移行職種 64 種 120 作業

なお、国籍については、現在、中国、フィリピン、ベトナム、インドネシア、タイなどの国籍の研修生・技能実習生が多く日本に来ている。

海外の現地法人、合弁企業、または外国の取引先企業の人材を受け入れる「企業単独型」と、商工会議所・商工会、事業協同組合等の中小企業団体、公益法人などが受け入れの責任を持ち、その指導・監督の下に会員・組合員企業などに研修生を受け入れる「団体監理型」の2種がある。圧倒的に「団体監理型」のニーズが多く、実際に、顧問先の企業から、研修生・技能実習生の受け入れのための中小企業組合設立を依頼された中小企業診断士もいるであろう。

研修生の受け入れの人数には制度上、人数制限がある。以下のようなルールとなっているが、実際には、技能実習移行対象職種については2年目、3年目に技能実習生へ移行している人材もいるため、受け入れ2年目以降ではその2倍、3年目以降では最大で以下の人数枠の3倍の人員を研修生・技能実習生として確保が可能である。このため、特に50人以下の零細企業にとっては、例えば3年目には9名まで研修生・技能実習生として人員を確保できるため、こうした外国人研修生・技能実習生の会社内でのプレゼンスは非常に高いといえる。ある零細企業では、実際に現場を担っているのが研修生・技能実習生ばかりだったということも起こりうる。

よって、特に50名以下の中小・零細企業を診断する際は、人材戦略を考える上で、研修・技能実習制度についての理解が重要となる。

●企業が団体を通じて研修生受入れ事業を行う場合				企業の要件	人数 枠
1、現地の国・地方公共団体からの推薦を受けた者 かつ 2、日本で受ける研修と同種の業務に従事した経験がある者	国・地方公共団体の援助・指導	——	商工会議所・商工会	会員の中小企業	B
		——	中小企業団体	組合員の中小企業	B
		——	職業訓練法人(社団)	社員の中小企業	B
		——	農業協同組合 農業技術協力を行う 公益法人	農業を営む組合員	C
		——	職業訓練法人(財団)	会員の企業	A
		——	民法第34条による社団・財団法人	会員の企業	A

研修生の受入れ人数枠

受け入れることができる研修生の人数枠は、受入れ形態や受入れ機関の種類、常勤職員の規模によって違いがあります。上記図中右端の「人数枠」ABCは、右表の「区分」ABCと符合します。

区分	実務研修実施機関の常勤職員数	研修生の人数
A	—	常勤職員の5%以内
B	201人以上300人以下	15人
	101人以上200人以下	10人
	51人以上100人以下	6人
	50人以下	3人
C	農業を営む組合員	2人以下

(財) 国際協力研修機構のホームページより引用

研修生・技能実習生に対する企業側のニーズは、1) 人件費コスト削減型、2) 人材不足補完型、3) 海外進出戦略の一環型、4) 海外顧客開拓型、といろいろである。

1) の人件費コスト削減型の場合は、注意が必要となる。2009年現在は、1年目は研修生として研修手当を支給され、最低賃金法などの適用は受けないが、2010年以降は、1年目の研修生から（具体的には研修期間1－2ヶ月終了後から）労働者として最低賃金法などの適用が義務化されるため、研修生だからといって賃金コストを抑えることはできない。

安易に研修生制度を導入し問題となっている企業は、事実上、国際的な競争力で負けてしまった「衰退産業」に多い。そうした企業に対しては、人材戦略ではなく、経営革新計画の作成や事業戦略の見直し、必要であれば再生計画といった上流から手当てをする必要がある。

研修生・技能実習生をうまく活用し、企業の活性化へつなげる事例も多い。将来的に企業の発展につながる可能性の高いのは、3) 海外進出戦略の一環型と4) 海外の顧客開拓型として研修生・技能実習生を活用するパターンである。例えば、「長野ベトナム・アセアン交流事業協同組合」は海外進出を視野に入れながら研修制度を導入した先駆的な事例で、ベトナム進出に関心を持つ長野県内の中小企業25社によって設立し、研修生を受け入れながら、将来的には、進出先のベトナムで人材難となっている中間管理職・技術者の人材確保・育成へとつなげる予定である。また、千葉県香取市の農家の組合の「和郷園」の場合、8名のタイ人研修生が2009年に帰国するが、帰国後は、和郷園がタイで運営する農場で、無農薬栽培や生産履歴のやり方などを指導する予定である。同組合では、タイで高品質の農作物を作り逆輸入を行っている。2009年では無農薬バナナを900トン生産し、インターネットやスーパーで販売する構想に対し、帰国後の研修生を長期的に活用する予定である。

また、4) 海外の顧客開拓型の研修生活用事例としては、笛吹市石和温泉旅館協同組合がある。石和温泉における中国人宿泊客増加への対応として、中国山西省太原旅遊職業学院（観光業）の学生を研修生として1年間受け入れている。中国の学生は、日本の「おもてなし」のノウハウを学ぶことができ、旅館側にとっても、外国人観光客の視点を活かしたノウハウ

を蓄積できるため、有益な人材の活用となる可能性が高い。

研修生・技能実習生のコストについては、財団法人国際研修協力機構の調査によると、地域の最低賃金の適用を行う企業が半数以上（51.3%）を占める。しかし、第一次受入先機関への管理費・研修委託費・受け入れ手続き費用・福利厚生費（寮）など加味すると、日本人の正社員の採用と同等のコスト負担となる、といわれている。特に2009年7月15日交布の入国管理法の改正（1年以内に施行）により、研修生（1年時）から労働関係法規の適用がされることになり、人件費としては1年目から日本人と同様にとらえるのがよい。現在では、技能実習生に賃金格差をつけることは例外的（6.0%）であり、多くの企業が一律平等の賃金制度を採用している。しかし、4社に1社は、将来は差をつけたいと考えており、特に繊維製品製造業で格差をつける賃金制度を肯定する企業も多い（西岡 2004）。

(5) 資格外活動によるアルバイト（留学生・就学生）

外食産業を始めとする飲食業界やコンビニなどの小売業界を見渡せば、いまやお店で働いている従業員は、就学生や留学生のアルバイトで担われていることを実感するであろう。実際、就学・留学ビザで来日している外国人のうち、資格外活動の許可を得てアルバイトをする人のうち、実に66.2%（33,509人）もが飲食店・宿泊業にて働いている。その次は、小売・卸売業で35.6%（15,493）である。

前述のとおり、留学生・就学生のほとんどは中国・台湾の学生であり、また日本語ができるという特質もあるため、こうした国々の学生がアルバイトとして雇用されている。

(6) 不法就労

不法就労者の数は、2009年現在で約17万人と非常に多い。このため、中小企業にとってはこうした人材からアプローチをうける機会も多いと考えたほうがよい。

とある調査では、外国人労働者の採用は、本人が工場などへ飛び込みで、雇ってくれないかとやってきたのがきっかけだったと答える企業が多かったことが判明している。しかし、雇用主は、在留許可に関する知識が不足しているケースも多く、そのまま雇用したものの、実は不法滞在者であったというケースもある。また、多くの人材をそうした不法滞在者に頼っていたため、入国管理局の調査が入り、強制送還のため大多数の従業員を失い、操業を停止せざるを得なかった、という企業もある。

このため、企業の運営リスクを軽減するために、核となる人材の在留資格に関するコンプライアンスのチェックは重要項目となる。

2. 在留資格に関する基礎知識

外国人を雇用する場合には、企業にとって多くの留意事項がある。ここでは、留意事項の中でも外国人を雇用しようとする場合の「在留資格」に焦点をあてて解説をしていく。

(1) 企業側が、出入国管理・難民認定法（入管法）を理解する

永住者や日本人の配偶者などの就労制限のない在留資格を除き、外国人を雇用する場合、その雇用しようとする外国人の在留資格の確認や取得が必要となる。

「内定を出していた外国人留学生が卒業を迎え、在留資格の変更申請をしたところ、入国管理局で認められずに、泣く泣く帰国していった……。」これはよく聞く話だが、企業にとって、優秀な人材を採用するチャンスを逃してしまうだけでなく、留学生にとっては、日本に在留できる根拠を失ってしまい、帰国を余儀なくされてしまう。

また、企業側が、就労が認められない在留資格で就労させたり、在留期間を超えて就労させたりした場合は、本人への罰則はもとより、事業主には不法就労助長罪として、3年以下の懲役または300万円以下の罰金に処せられるなどの罰則が科せられる場合がある。企業、留学生双方にとって、このような不幸な事態を招かないよう、企業は、入管法とその関連法についての理解を深めておくことが大変重要である。

(2) 就労できる在留資格（就労資格）の確認

日本に在留する外国人は、27種類の在留資格のうち、そのいずれかを与えられており、就労の可否で区分すると次の図表6のとおりである。

	在留資格（27種類）	就労の可否区分
①	外交、公用、教授、芸術、宗教、報道、投資・経営、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、興行、技能	資格に定められた範囲で、特定の就労活動のみできる
②	文化活動、短期滞在、留学、就学、研修、家族滞在	原則として就労活動できない（留学、就学については、許可の範囲内でアルバイトなど就労できる例外あり）
③	特定活動	許可内容で就労可否が決まる
④	永住者、日本人の配偶者等、永住者の配偶者等、定住者（日系人を含む）	就労活動に制限なし

図表 6 在留資格と就労の可否

就労活動に制限がない、いわゆる身分系資格（図表 6 の④）を除き、就労資格は、図表 6 の①のように就労に係る専門性の高い者のみに与えられるという原則になっており、図表 6 の②のような就労目的でない在留資格では、原則として就労活動はできない。

そもそも就労を目的とする外国人に対する日本の受入方針は、「専門的な技術、技能または知識を必要とする業務および外国の文化を基盤とする思考や感受性を必要とする業務に従事する者で、一定水準以上の者に就労資格を与える」というものである。つまり、単純労働に従事することを目的とした在留資格は日本には存在しないということである。

したがって、留学生が卒業後、引き続き日本で就職をする場合には、「留学」という在留資格から就労活動ができる「技術」、「人文知識・国際業務」等の在留資格に変更することが必要になる。

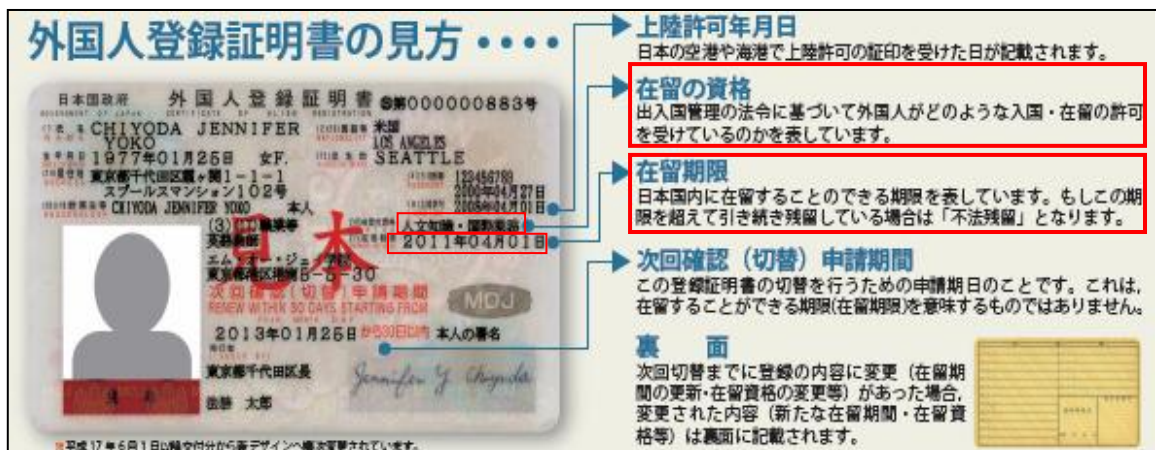
(3) 企業が外国人を雇用する場合の一般的なチェックポイント

次に、企業が外国人を労働者として雇用する場合の一般的なチェックポイントについて述べる。

①正社員を雇用する場合

正社員を雇用するには、「外国人登録証明書」または「パスポートの上陸許可、在留資格変更許可、在留期間更新許可証印」、もしくは「就労資格証明書」等により必要事項を確認する。（図表 7、図表 8を参照）

まず、企業が外国人を正社員として雇入れる場合、図表 6 在留資格と就労の可否にある資格の中で、就労内容に見合った①の在留資格を持っているかをチェックする。例えば、中国語の通訳として雇用したい場合、「人文知識・国際業務」の在留資格を持っているか、そして在留期限等に問題がないかをチェックする。



図表 7 外国人登録証明書の見方¹⁰

¹⁰ (出所：法務省入国管理局HP <http://www.moj.go.jp/PRESS/090601-1/090601-2.pdf>)



図表 8 パスポートの上陸許可証印シール・上陸許可証印陰影の見方¹¹

なお、「上陸許可認印」については、平成 15 年 10 月 1 日に新様式が追加され、併用されている。また、「在留資格変更許可」及び「在留期間更新許可」等の証印については、押なつ方式による証印とシール式証印が併用されている。現在、新旧様式とも併用されており、シール式証印については、平成 16 年 10 月 1 日から、新シール式証印へ順次切り替えが行われている。

【入管法最新情報】

平成 21 年 7 月に改正入管法が成立した。現在「外国人登録証明書」を持つ外国人は平成 20 年末に約 221 万 7 千人で過去最多を更新しているが、今回の改正入管法は、3 ヶ月を超えて日本に滞在する外国人を対象に「外国人登録証明書」を廃止し、新たに「在留カード」を交付するのが主な内容で、この制度は、成立日から 3 年以内に施行される。（本原稿執筆の平成 21 年 9 月時点ではまだ施行されていない。）

「在留カード」の交付に加え、住民基本台帳にも登載することで不法滞在者を減らし、一方では、適法な滞在者の在留期間は、上限を 3 年から 5 年に延長し、1 年以内の再入国は、原則として許可を不要にするなどの利便性も高めるのが狙いのである。

②留学生等（留学生・就学生・主婦）をアルバイトとして雇用する場合

留学生（資格は「留学」）・就学生（資格は「就学」）や主婦（資格は「家族滞在」）は、先に図表 6 在留資格と就労の可否で見たように、原則として就労活動を行うことができないが、例外的に、最寄りの地方入国管理局等に資格外活動許可を得て、資格外活動としてのアルバイトなどの就労ができる。留学生や就学生の場合は、学校経由での許可申請がほとんどであ

¹¹ 出所：法務省入国管理局HP <http://www.moj.go.jp/PRESS/090601-1/090601-2.pdf>

る。この資格外活動は、本来の在留資格とは目的が違うものなので、次の図表 9 に示すとおり、就労できる時間に制限が設けられている。

在留資格	対象区分		許可時間
留 学	留学生	大学院・大学・短大の正規生	28 時間以内／週（長期休暇中は 8 時間以内／日）
		大学等の聴講生	14 時間以内／週（長期休暇中は 8 時間以内／日）
		専修学校の専門課程	28 時間以内／週（長期休暇中は 8 時間以内／日）
就 学	就学生（高校、専修学校の高等・一般課程）		4 時間以内／日（長期休暇中も 4 時間以内／日）
家族滞在	就労外国人が扶養する配偶者・子		28 時間以内／週

図表 9 資格外活動の許可により認められる就労の時間¹²

したがって、留学生等をアルバイトとして雇用する場合は、図表 10 に示す「資格外活動許可書」の原本を必ず提示してもらい、許可の期限、許可されている活動の内容、その他外国人登録証明書、パスポートとの整合性の確認を行う必要がある。

また、留学生・就学生の場合、制限時間を超えて働いてしまったり、複数店舗を掛け持ちして働いてしまったりすることも見られる。これを牽制するために、入国管理局では資格更新時に、学校の発行する出席証明書、本人の預金通帳、就労時間・収入明細書などの提出を求め、違反の場合は、更新をさせない措置を採っている。

¹² 今後、就学生（語学学校など）の在留資格は廃止され、留学生に統一される（平成 21 年 7 月 15 日公布から 1 年以内の予定）。なお、アルバイト可能時間が今後「留学生」基準に変更されるかは、決定されていないが、2009 年 4 月現在から優良日本語学校 100 校程度に対し、留学生と同等の資格外許可を付与し、運用状況を試しているとのこと。（入国管理局談 2009 年 8 月 31 日確認）

日本国政府法務省

資 格 外 活 動 許 可 書

許可番号 _____ 号

1 国 籍 _____ 2 氏 名 _____

3 性別 男・女 _____ 4 生年月日 _____ 年 月 日

5 日本における居住地 _____

6 旅 券(番 号) _____

7 上陸(在留)許可年月日 _____ 年 月 日

8 現に有する在留資格 _____ 在留期間 _____ 在留期間満了日 _____ 年 月 日

9 外国人登録証明書番号 _____

10 現在の在留活動の内容(受入れ機関がある場合にはその名称)

11 新たに許可された活動の内容

12 許可の期限 _____ 年 月 日 まで

出入国管理及び難民認定法第19条第2項の規定に基づき、上記の活動内容に従事することを許可します。

ただし、上記の活動を行う際は、本許可書を携帯しなければなりません。

年 月 日
入 国 管 理 局 長

(注) 用紙の大きさは、日本工業規格A列5番とする。

図表 10 資格外活動許可書

(4) 留学生を卒業後雇用する際のチェックポイント

最後に、留学生を卒業後に雇用する場合の在留資格変更について、①変更許可申請書類、②就労可能な在留資格に変更するためのポイント、③審査のポイント、に分けて述べる。

なお、ここでは、留学生(在留資格が「留学」の者)の卒業後の雇用について述べ、就学生(在留資格が「就学」の者、図表 9 の在留資格「就学」を参照)については割愛する。その理由としては、就学生は、留学生と違って就労可能な在留資格に変更できる可能性はかなり低いためである。

繰り返しになるが、就労可能な在留資格である「技術」や「人文知識・国際業務」などへの変更は、「専門的な技術、技能または知識を必要とする業務および外国の文化を基盤とする思考や感受性を必要とする業務に従事する者で、一定水準以上の者に就労資格を与える。」などのハードルが待ち構えている。後で詳しく述べるが、具体的には、大学卒レベル、または経験 10 年(国際業務は 3 年)以上という基本条件をクリアできないと就労可能な在留資格

へは変更できないというハードルが設けられている。就学生にとっては、目の前にとてつもなく大きな壁が立ちはだかっているということになる。

ただし、就学生が就労可能な在留資格を獲得するために、目の前の大きな壁を避けて行く方法もある。それは、「就学」資格から一旦「留学」資格に変更し、その後、就労可能な在留資格に変更するという道である。つまり大学等に合格して、「留学」資格を勝ち取るという方法である。もし不合格の場合は、在留期間は決まっているので、即帰国の用意を始めなければならない。つまり「留学」資格に変更するための浪人生活は不可能ということである。

補足として、図表9の対象区分にある「留学生」の中で、「専修学校の専門課程」を修了した外国人について留意事項を述べておく。前述したように、「技術」や「人文知識・国際業務」などの在留資格を取得する場合、「大学卒レベル、または経験10年（国際業務は3年）」というハードルが設けられているため、これをそのまま適用すると、「専修学校卒業」では日本での就労資格が取得できなくなるという問題が発生する。これを緩和する措置として、例外的に、専修学校を卒業して「専門士」という資格を取得した者が、「技術」または「人文知識・国際業務」に該当する業務に就く予定で、かつ、専修学校の専攻と関連する場合に限り、在留資格の変更ができるという道が残されている。ただし、専修学校で、看護、介護、美容、理容等を専攻して「専門士」の資格を取得しても、これらの職種では入管法令上、外国人は就労できないので注意が必要である。

①「留学」から「就労可能な在留資格」への変更許可申請書類

まず、留学生が就職する場合、在留資格を「留学」から働くことのできる在留資格「技術」、「人文知識・国際業務」等に変更しなければならない。この変更は、原則として外国人本人が、最寄りの地方入国管理局・同支局・同出張所に出向いて行う必要があり、その際、次の書類が必要となる。

1) 外国人が自分で準備・作成する書類

- ・在留資格変更許可申請書
- ・パスポートおよび外国人登録証明書
- ・履歴書（市販、自作を問わないが、学歴と職歴について正確に記載することが必要）
- ・申請理由書（必ず提出する必要はなく、書式は自由であるが、就職理由や職務内容が大学等での専攻分野とどう関連するのかまとめたもので審査をスムーズに進めるためにあった方がよい）

2) 就職先の会社が用意する書類

- ・雇用契約書のコピー（従事する職務内容、雇用期間、地位、報酬額が記載されているもので、採用通知書にこれらの内容が記載されているものでも可）

- ・会社の登記簿謄本（発行後3ヵ月以内のもの）と決算報告書（直近年度のもの。ただし設立したばかりの企業の場合で決算報告書がない場合は、今後1年間の事業計画書）
 - ・会社案内（パンフレットがなければ、事業内容を明らかにする書類）
 - ・雇用理由書（必ず提出する必要はなく、書式は自由であるが、採用に至った経緯や理由、職務内容を具体的に記載したもので、審査をスムーズに進めるためにあった方がよい）
- 3) 大学等からもらうもの
- ・卒業証明書（原本が必要。申請時期の関係で卒業証明書が入手できない場合は、一旦卒業見込証明書を提出し、卒業証明書は入手次第直ちに提出）

入国管理局への申請は、大学新卒者が4月から就職できるように、その年の1月（東京入国管理局では前年12月）から受付を行っている。通常、在留資格の変更許可の審査には、1～2ヵ月程度かかるので、就職が内定した段階で、いつごろ切替えるべきかを最寄りの入国管理局に相談することをお勧めする。

②就労可能な在留資格に変更するためのポイント

就労可能な在留資格としては、「技術」、「人文知識・国際業務」以外にも多くあるが、留学生が卒業後就職するという場合において、実際には、「技術」、「人文知識・国際業務」のどちらかになることがほとんどのため、この2つの在留資格に絞ってポイントを述べる。

1) 在留資格「技術」への変更

「技術」に在留資格を変更できるのは、法律上、「日本の公私の機関との契約にもとづいて行なう、理学、工学その他の自然科学の分野に属する技術または知識を要する業務に従事する活動」を行う者とされており、理学、工学その他の自然科学の分野に属する大学等の専門課程卒業程度の技術または知識を修得した者が当該技術または知識を活用しなければできない業務に従事しようとする場合である。

具体的な職種としては、機械工学等の技術者、土木建築の技術者、IT技術者、システムエンジニアなどがあげられる。

また、省令で定められている審査基準として、次の2つの要件を満たす必要がある。

- a. 従事しようとする業務に必要な技術、知識について大学で専攻し、卒業しているか、または10年以上関連する実務経験を有していること
- b. 日本人が従事する場合に受ける報酬と同等額以上の報酬を受け取ること

上記a.の補足として、一例を挙げると、大学の文学部を卒業した外国人が、個人的に優れたIT技術・知識を持っていたとしても「技術」の在留資格には変更できず、当然、雇用する側は、IT技術者としての雇用をすることはできない。（ただし、この場合、法務

大臣が定める情報処理技術に関する試験等に合格していれば、大学の専攻や実務経験を問わず「技術」の在留資格に変更することが可能な場合がある。）

2) 在留資格「人文知識・国際業務」への変更

「人文知識・国際業務」の在留資格は、「人文知識」の部分と「国際業務」の部分に大別されるので、2つに分けて説明する。

a. 「人文知識」

「人文知識」の在留資格に変更できるのは、法律上、「日本の公私の機関との契約にもとづいて行なう、法律学、経済学、社会学その他の人文科学の分野に属する知識を必要とする業務に従事する活動」を行う者とされており、人文科学の分野に属する大学の専門課程卒業程度の知識を修得した者が当該修得した知識を活用しなければならない業務に従事しようとする場合である。

具体的な職種としては、社会科学の知識を必要とする貿易、企画業務、調査分析等の専門職などがあげられる。

また、省令で定められている審査基準として、次の2つの要件を満たす必要がある。

- a. 従事しようとする業務に必要な知識について大学で専攻し、卒業しているか、または10年以上関連する実務経験を有していること
- b. 日本人が従事する場合に受ける報酬と同等額以上の報酬を受け取ること

b. 「国際業務」

「国際業務」の在留資格に変更できるのは、法律上、「日本の公私の機関との契約にもとづいて行なう、外国の文化に基盤を有する思考若しくは感受性を必要とする業務に従事する活動」を行う者とされており、外国人特有の感性を活かして行なうことにより、通常日本人が行う場合よりも飛躍的に効率的な遂行が可能となる業務であり、したがって、日本人が就労する業務と競合しないものであることが要件となっている。

具体的な職種としては、外国語能力を必要とする通訳・翻訳・語学の指導、外国人特有の感性を必要とする広報・宣伝または海外取引業務、服飾・室内装飾に係るデザイナー、商品開発などがあげられる。

また、省令で定められている審査基準として、次の3つの要件を満たす必要がある。

- a. 翻訳、通訳、語学の指導、広報または海外取引業務、服飾若しくは室内装飾に係るデザイン、商品開発その他これらに類する業務に従事すること
- b. 従事しようとする業務について3年以上の実務経験を有していること（ただし、大学を卒業した者が翻訳、通訳、または語学の指導に係る業務に従事する場合は不要）
- c. 日本人が従事する場合に受ける報酬と同等額以上の報酬を受け取ること

上記 a. の補足として、一例を挙げると、中国との貿易にあたり、中国語で対応し、中国語にて契約書を作成するような業務であれば該当するが、中国人の来店頻度が高い小売店において、単に店内における通訳をこなすだけの業務の場合は該当しないものと判断される。

(5) 審査のポイント

そもそも在留資格の変更については、変更後の在留資格該当性と基準適合性が審査され、変更を認めるに足る相当の理由があるときに限り、地方入国管理局長の裁量で許可が下りるものとされている。

審査の流れとしては、まず、これまでの在留経緯や活動内容が、「技術」、「人文知識・国際業務」等の在留資格に相当するかどうかを確認される。その上で、以下のようなポイントが審査の対象となる。

- 1) 本人の学歴（専攻課程、研究内容等）、その他の経歴から相応の技術・知識等を有する者であるかどうかを確認
- 2) 従事しようとする職務内容からみて、本人の有する技術・知識等を活かせるかを確認
- 3) 本人の処遇（報酬等）が適当であるか、雇用企業の規模・実績から安定性・継続性が見込まれるかを確認（報酬については、日本人が同じ職務に従事する場合に受ける報酬と同等額以上であることが要件としてある）
- 4) 本人の技術・知識等を活かせるための機会が実際に存在するかを確認

以上が審査のポイントとなり、その結果については、後日郵送により通知される。なお、在留資格の変更許可を受けた場合は、許可の日から 14 日以内に、居住区の市区町村長に外国人登録の変更登録申請をする必要があるので、企業側も注意が必要である。

3. 人事・労務に関する基礎知識

ここでは、外国人を雇用する際に必要となる労務・人事について解説していく。

(1) 労働法の原則

①差別の禁止

労働基準法で、労働者を国籍により差別することは禁じられている。

「使用者は、労働者の国籍、信条又は社会的身分を理由として、賃金、労働時間その他の労働条件について、差別的取扱をしてはならない。（労働基準法第3条）」

②労働者としての扱い

仮に不法就労者であっても、労働者（事業又は事務所に使用される者で、賃金を支払われる者）である限り、労働基準法、労災法その他労働関連法が適用される。

(2) 雇用手続き

①在留資格の確認（詳しくは第2章2．在留資格に関する基礎知識を参照）

まず、外国人登録証明書、パスポート等で在留資格、在留期限を確認する必要がある。

在留資格変更や在留期間更新の許可を受けている場合は、外国人登録証明書にその内容が記載されている。パスポートにおいても、変更や更新についてはその内容が押印されている。

不法就労者と知って雇用した場合、雇用者は不法就労助長罪として処罰¹³される。不法就労であるとはっきり認識してなくても、状況からみてその可能性があるにもかかわらず、確認をせず雇用した場合にも処罰されるので注意が必要。

②労働法関係の手続き

1) 雇用（労働）条件通知書または雇用（労働）契約書

日本人に限らず、すべての労働者を雇用する際に、雇用（労働）条件通知書又は雇用（労働）契約書の作成交付が義務づけられており、これに違反する場合 30 万円以下の罰金の対象となる（労働基準法）。

外国語で作成する義務はないが、労務トラブルを防止するため、外国人に理解される言語・形態で作成することが望ましい。

¹³不法就労助長罪（入管法）：3 年以下の懲役若しくは 300 万円以下の罰金

《ポイント》

- ・ 職務内容を具体的、詳細に記述すること
- ・ 包括条項を入れておくこと
- ・ 必ずサインさせること

参考：厚生労働省ホームページ 各国語の労働条件通知書のサンプル

<http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kantoku/index.html>

2) 法定帳簿の作成

労働者名簿、出勤簿（タイムカード）、賃金台帳を作成し 3 年間保存することが労働基準法で義務づけられている。これは、当然外国人労働者も対象となる。

③就業規則の作成

就業規則の外国語への翻訳は義務ではない。しかし、特に雇用形態の違う外国人労働者向けには、外国語による就業規則を作成することが望ましい。中でも、服務規律は特に重要で、できるだけ具体的に記述する必要がある。

外国語による服務規律等の解説書（イラスト・漫画などを活用すればなお良い）を作成することや外国語による就業規則、服務規律等の説明会の実施することが望ましい。

また、外国人労働者が自家用車で通勤する場合は、運転免許証と自賠責保険への加入を確認すると同時に、任意保険への加入を義務づける必要がある。任意保険に加入していなくて、事故により大きなトラブルが発生するケースもある。

④労働法の適用

労働者としてあらゆる労働関連法が適用される。

労働時間については、外国人労働者が長時間労働を希望する場合もあるが、36 協定の範囲内の時間とする必要がある。

年次有給休暇、育児休業、介護休業、子の看護休暇、生理休暇等の権利も国籍に関係なく発生する。

最低賃金法も適用されるので、注意が必要。現在の愛知県における最低賃金は以下のとおりである。

《愛知県の最低賃金》

地域別最低賃金	最低賃金額(時間額)
愛知県最低賃金	732円

(効力発生日:平成 21 年 10 月 11 日)

産業別最低賃金	最低賃金額(時間額)
染色整理業(糸染色業を除く。)	732 円
製鉄業、製鋼・製鋼圧延業、鋼材製造業(表面処理鋼材を除く。)	848 円
はん用機械器具、生産用機械器具、業務用機械器具製造業(一部業種を除く。)	828 円
電子部品・デバイス・電子回路、電気機械器具、情報通信機械器具製造業(医療用計測器製造業(心電計製造業を除く。))	792 円
輸送用機械器具製造業(自転車・同部分品製造業及び船舶製造・修理業、船用機関製造業を除く。建設用ショベルトラック製造業を含む。)	833 円
計量器・測定器・分析機器・試験機、光学機械器具・レンズ、時計・同部分品製造業	782 円
各種商品小売業(衣・食・住にわたる商品を一括して、一事業場で小売する事業場が該当する。飲食料品の小売を中心とするコンビニエンスストアは該当しない。)	779 円
自動車(新車)小売業	814 円

(効力発生日:平成 20 年 12 月 16 日)

⑤労働保険・社会保険の適用

1) 労災保険

原則としてすべての労働者に労災保険は適用される。

2) 雇用保険

1 週間の所定労働時間が 20 時間以上であり、6 ヶ月以上引き続き雇用されることが見込まれる労働者は被保険者となる。以前は、1 年以上の雇用見込みが加入の条件であったが、平成 21 年 4 月から加入条件が緩和された。

3) 健康保険・厚生年金保険

通常の就労者の所定労働時間、所定労働日数が概ね 4 分の 3 以上である場合、健康保険、厚生年金保険の被保険者となる。

社会保障協定を締結している国（ドイツ、イギリス、韓国、アメリカ、ベルギー、フランス、カナダ）の外国人労働者が日本で働く場合には、日本の社会保障制度への加入を免除される場合がある。

《厚生年金保険の脱退一時金》

日本で 6 ヶ月以上就労した外国人が、帰国のため厚生年金を脱退し帰国したときは、本人の請求（帰国後 2 年以内）により脱退一時金が支給される。

帰国前に社会保険事務所で請求書類を入手し、帰国後に日本の社会保険業務センター（社会保険庁）に提出する。インターネットからダウンロードも可能。

脱退一時金の額

＝平均標準報酬額×保険料率×1／2×被保険者に応じた数

$$\text{平均標準報酬額} = \frac{\begin{array}{|c|} \hline \text{平成15年3月までの} \\ \text{各月の標準報酬月額を} \\ \text{1.3倍した額の合計額} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{平成15年4月以降の} \\ \text{標準報酬月額と標準} \\ \text{賞与額の合計額} \\ \hline \end{array}}{\text{厚生年金保険の加入期間月数}}$$

※ 保険料率は、最終月（厚生年金保険の被保険者期間の最終の月）によって、次のように規定されている。

最終月 1 月～8 月 前々年の 10 月の保険料率

最終月 9 月～12 月 前年の 10 月の保険料率

被保険者期間	被保険者に応じた数
6 ヶ月～11 ヶ月	6
12 ヶ月～17 ヶ月	12
18 ヶ月～23 ヶ月	18
24 ヶ月～29 ヶ月	24
30 ヶ月～35 ヶ月	30
36 ヶ月～	36

⑥外国人雇用状況届出書

平成 19 年 10 月 1 日より、外国人労働者（特別永住者※及び在留資格「外交」・「公用」の者を除く）の雇入れまたは離職の際に、当該外国人の労働者の氏名、在留資格、在留期間等を、ハローワークを通じ厚生労働大臣へ届け出ることが義務づけられた。

提出を怠ったり、虚偽の届出を行ったりした場合には、30 万円以下の罰金が課せられる。

1) 雇用保険の被保険者である外国人に係る届出

雇用保険の被保険者資格の取得届又は喪失届の備考欄に、在留資格、在留期限、国籍等を記載して届け出る。

届出期限は取得届又は喪失届の提出期限と同様（雇入れの場合は翌月 10 日までに、離職の場合は翌日から起算して 10 日以内）。

2) 雇用保険の被保険者ではない外国人に係る届出

届出様式に、氏名、在留資格、在留期限、生年月日、性別、国籍等を記載して届け出る。

届出期限は雇入れ、離職の場合ともに翌月末日まで（例：10 月 1 日の雇入れ→11 月 30 日までに届出）。

《厚生労働省ホームページ掲載の Q & A》

Q：雇用保険の被保険者とならない短期のアルバイトとして雇い入れた外国人が、届出期限前に離職した場合、雇入れと離職の届出をまとめて行うことはできますか。

A：まとめて行うことが可能です。様式中に、雇入れ日と離職日の双方を記載して届け出てください。

Q：例えば、届出期限内に、同一の外国人を何度か雇い入れた場合、複数回にわたる雇入れ・離職をまとめて届け出ることができますか。

A：まとめて行うことが可能です。様式は、雇入れ・離職日を複数記載できるようになっていますので、それぞれの雇入れ・離職日を記載して提出してください。

Q：留学生が行うアルバイトも届出の対象となりますか。

A：対象となります。届出に当たっては、資格外活動の許可を得ていることも確認してください。

⑦外国人労働者の雇用労務責任者の選任

外国人労働者を常時 10 人以上雇用する事業主は、人事課長等を外国人労働者の雇用労務責任者」として選任する必要がある。

(3) 外国人の新卒採用

一般に、日本に留学して就職までしようとする外国人には、能力や働く意欲が高い者が多いと言われている。そうした人材を活用するためには、言葉や文化の違いを乗り越えていくことが必要だが、政府機関が採用企業に対して行ったアンケート結果では、採用のメリットを感じている企業の割合が高くなっている。人材難により成長が阻害されている中小企業にとっては、外国人留学生の新卒採用も有力な選択肢であると考えられる。

しかし、企業と外国人留学生のマッチングは容易でない面もある。4 月一括採用を行う日本の企業の新卒採用のしくみは、外国人留学生にはわかりにくく、また、どの企業が外国人を採用する予定があるのかの情報提供も不十分である。

外国人留学生の採用を行う意思がある場合には、外国人留学生にわかる形で、積極的に情報発信していく必要がある。

(4) 雇用と異文化コミュニケーション

外国人の雇用にあたって、非常に重要な要素となるのが異文化コミュニケーションである。言語や背景となる文化が異なる人間同士が、コミュニケーションを行うことは、簡単なことではない。とくに、多民族国家ではない日本では、異文化コミュニケーションに不慣れな面がある。

特に、外国における人事制度は、どのような仕事に対していくら払うかを基準とする職務主義が中心で、それに対して日本の多くの人事制度においては、人の能力に対していくら払

うかという職能主義が中心である。

職務主義になれた外国人は、自分の仕事として割り当てられた業務以外の業務をやろうとしない傾向が強い。

雇用条件は正確に伝え、やってもらいたいこと、やってもらいたくないこと、どういう働き方をすれば、あるいはどういう成果を出せば、どのように評価されるのか、そしてどのように処遇されるのかをわかりやすく示す必要がある。そしてできれば職務の範囲（職務記述書）を明確にし、それを行うことについて、労働契約書にサインをしてもらうことが望ましい。

これからの経営においてきわめて重要なことは、暗黙知を言語化していくこと。服務規律をはじめ、仕事の手順や求める成果などについて、見える化をしていくことが、マネジメントにおける重要な要素となる。

※日本人の雇用においても同様

日本人を雇用する場合は、コミュニケーションにおいて問題がないかということ、決してそうではない。戦後、日本社会が劇的に変化していった結果、人格形成の背景となる社会環境も、10歳年齢が違えば大きく異なる。「言葉が通じない。」といった現象が、実は日本人の間でも起きている。

以心伝心の文化は終わったと考えるべきであり、理念だけでなく「とるべき行動」を明確にしなければ、良い結果が生まれない。今や、外国人を雇用するような感覚で、日本人社員にも接する必要があると考えられる。

4. 税務に関する基礎知識

ここでは、外国人を雇用する際に必要となる税務に焦点をおき、解説していく。

企業が外国人従業員を雇う場合、給与から控除する源泉所得税の処理がポイントとなる。源泉所得税は、雇い入れた外国人従業員が「居住者」か「非居住者」のどちらに該当するかによって計算方法が異なってくる。税務調査で徴収間違いが発覚した場合には、過去数年に遡って不足分を納付することになる。これらの不足分は、本来従業員本人が負担すべきであるが、既に退職している場合は回収することが出来ず、結果として代わりに負担せざるを得なくなるケースも多い。またその不足していた税額に対してかけられる不納付加算税や延滞税といった追加税額も膨大になる可能性が高い。

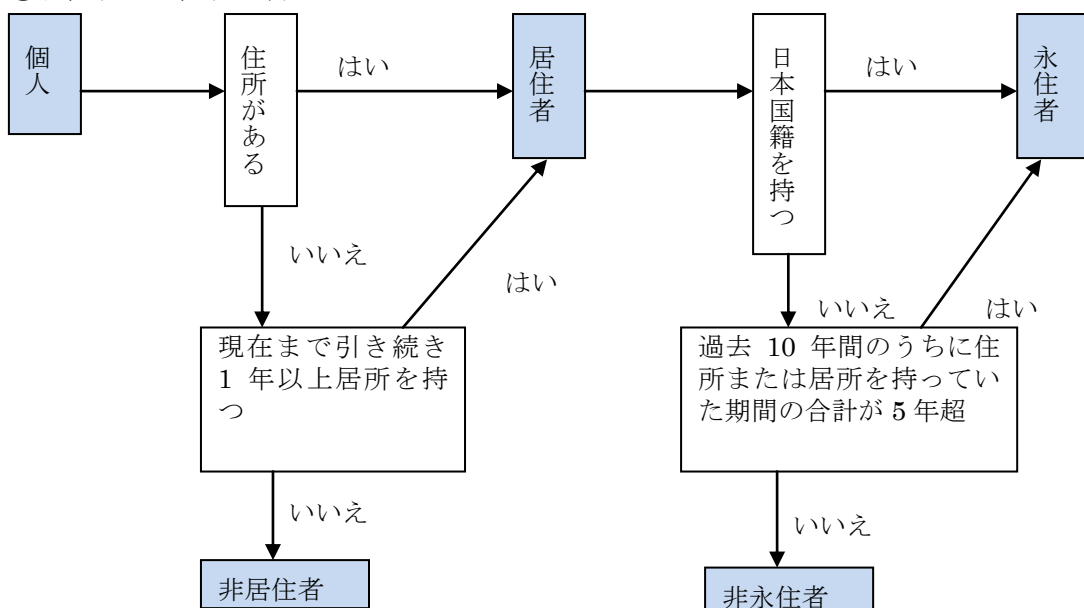
源泉所得税の実務は、非常に間違いやすい箇所の上、誤りが発覚した際の税額負担が大きいので、企業の経理担当者には指導の徹底が必要となる。

以下に、居住者・非居住者の区分によって源泉所得税の計算がどう異なるのか、またその判別において注意すべき点、間違えて計算した場合のリスク、従業員に事前に確認すべきポイントについて記すこととする。

(1) 居住者、非居住者の判定

わが国の所得税法は、個人を「居住者」と「非居住者」に区分し、さらに居住者について「永住者」と「非永住者」に区分することになっている。居住者・非居住者の区分によって課税範囲や課税方法が異なるため、その判定には注意を要する。

① 居住者・永住者の判定



◆用語解説

※住所とは・・・各人の生活の本拠をいう。生活の本拠であるかどうかの判定は、客観的事実により判定するとされている。(民法 22 条)

※居所とは・・・その人の生活の本拠という程度にはいたらないまでも、その人が現実に居住している場所とされている。(所基通 2-1)

日本にやってきた外国人が、居住者か否かの判定は、わが国での滞在期間が、契約等によりあらかじめ 1 年未満であることが明らかな場合を除き、その者は入国後直ちに居住者との推定を受けることになる。

しかし外国人が来日してすぐにアルバイトのような職業に従事した場合には、継続して 1 年以上居住することを通常必要とする職業を有しているとは認められないので、国内に居所を有する非居住者としての課税を受けることとなる。

②居住者・非居住者の区分

所得税の課税範囲			住民税の課税範囲
居住者	非永住者	・国内の所得(国内源泉所得)の全て。 ・国外の所得(国外源泉所得)のうち国内で支払われたもの及び国内に送金されたもの。	1 月 1 日現在、居住者として日本に住んでいた場合は課税
	永住者	すべての所得	
非居住者		国内において行う勤務等に起因するもの(国内源泉所得)	非課税

(2) 非居住者の課税

非居住者の課税範囲は、国内源泉所得に限ることとされており、その支払の際、原則として所得税の源泉徴収をしなければならない。

人的役務の提供事業の対価の場合、国内源泉所得として 20%の税率の分離課税の方法で課税されることになる。

■非居住者への給与支払時の税務

給与の支払時に 20%を源泉徴収されて課税関係が終了し、年末調整で過不足を精算することはできない。

※非居住者の給与所得に対する租税条約の免除

非居住者については、「租税条約に関する届出書」を雇い主が税務署長に提出すれば、国内源泉所得に対する課税の免除又は税率の軽減を受けることができる。

日本と従業員の出身国との間で租税条約を結んでいる場合、出身国・滞在期間・学生であるかに応じて、限度税率が定められている等の軽減措置を受けられることがあるので、雇い入れ時に確認が必要である。

例 1 中国人留学生・・・所得税は全額免除になる。¹⁴

例 2 韓国人留学生・・・年間 2 万ドルまでなら所得税免除になる。

例 3 タイ人留学生・・・5 年を超えない期間は、所得税は全額免除になる。

¹⁴ ただし、日本での生活費・学費などの生計・教育のために受け取る給付、寄付またな給与に限る。

(3) 居住者の課税

■ 居住者への給与支払時の税務

外国人であっても居住者に該当すれば、日本人従業員と同様に、給与金額や扶養人数に応じた税率で源泉徴収を行う。

甲欄	自社が主たる勤務先である従業員（パートも含む）	日本人従業員と同様に、「源泉徴収税額表（月額）（日額）」に基づいて、源泉所得税の計算を行う。
乙欄	他社で主に勤務しており、自社が二箇所目の勤務先になる従業員	
丙欄	日雇いの者、あらかじめ定められた雇用期間が2ヶ月以内であるものに対して、日額または時間給によって給与を支払う従業員	

また甲欄に該当する従業員においては、年末調整も日本人従業員と同様に行う。

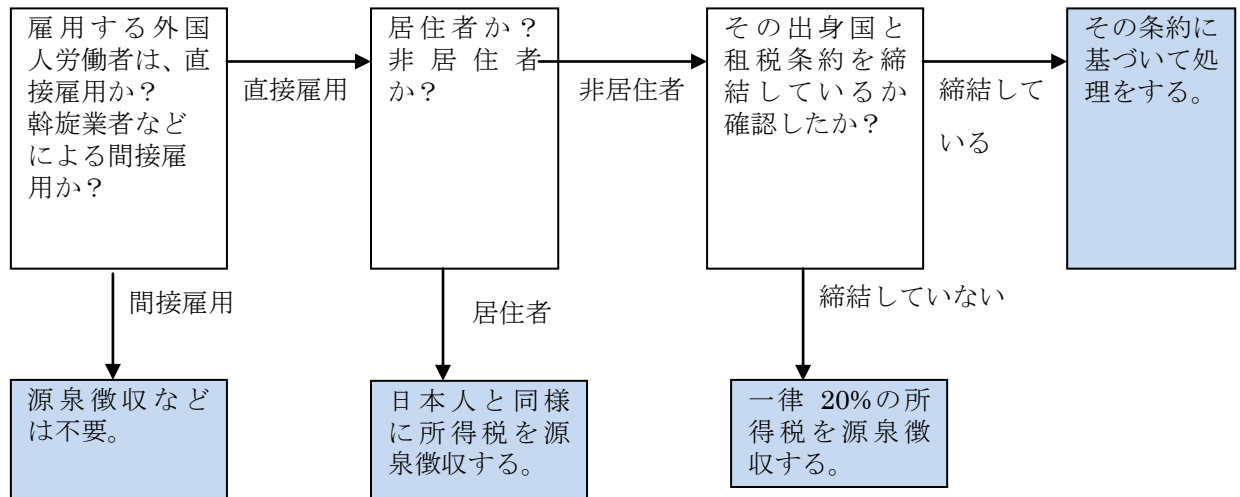
※年の途中で外国人が非居住者から居住者になった場合

入国して1年経過し、その後も国内で働いていたとすると、居住者ということになる。なぜなら、居住者とは国内に住所を有し、また現在まで引き続いて1年以上居所を有する個人をいうからである。

したがって、その場合には給与所得者として、居住者の給与源泉所得税が徴収されたうえ、年末調整により、所得税の精算が行われることになる。

- a. 非居住者のとき・・・所得の20%の源泉徴収で課税は完結する。
- b. 給与所得者として居住者になったとき・・・原則として、年末調整をして課税を受ける。

(4) 外国人社員の源泉所得税の流れ



- ① 国内源泉所得を国外で支払う場合にも、支払者が国内に住所もしくは居所または事務所等を有する時は、国内での支払とみなして、源泉徴収をしなければならない。
- ② 支払が外貨によっている場合には、円に換算した上で源泉徴収を行うことになる。

(5) 納付過怠・納付間違いをした場合のリスク

源泉所得税というのは、従業員の税金を企業が給与から預かっているものなので、正しく納付をしていない場合にかかるペナルティは、他の税金に比べて非常に厳しく、税率が高い。

1) 不納付加算税

納付すべき税額を、正当な理由なく法定納期限までに納付しない場合、本税に対し 10% の税率で課される追加課税。ただし税務署から告知を受ける前に自主的に納付すると 5% に軽減される。

2) 延滞税

法定納期限までに完納しない税額に対して課される遅延損害金に相当する税のこと。

未納税額 × 14.6% (※) × 計算期間 / 365

※期限の翌日から 2 月を経過する日までは、年「7.3%」と「前年の 11 月 30 日の公定歩合 + 4%」のいずれか低い割合が適用される。(平成 21 年 1 月～12 月においては、年 4.5% の割合)

税務調査で徴収間違いが発覚すると、その年度だけの修正では済まされず、過去数年に遡って請求がかかる。それらに対してかけられる上記の追加税額は、税率の高さからも分かるように、膨大な金額になることが予想される。また、遡って本人から徴収しにくい・もう退職してしまって従業員が在籍していないという事情により、本来従業員本人が負担すべき源泉所得税そのものについても、結果として企業が代わりに負担することになるケースが多いので、リスクは非常に高いと心得ておくべきである。

(6) 外国人社員の年末調整

① 年末調整が必要となる人

居住者で甲欄に該当する従業員は、1年を通じて勤務している（もしくは年の途中で就職し年末まで勤務している）ならば、原則として年末調整をする対象となる。

② 必要な書類

- 1) 「給与所得者の扶養控除等（異動）申告書」
- 2) 「給与所得者の保険料控除申告書兼給与所得者の配偶者特別控除申告書」

なお、英語・スペイン語・ポルトガル語の3つの言語で書かれた用紙もあるため、該当国出身の従業員が多い会社であれば、税務署窓口でもらうことができる。

③ 配偶者控除や扶養控除の対象者が母国にいる場合

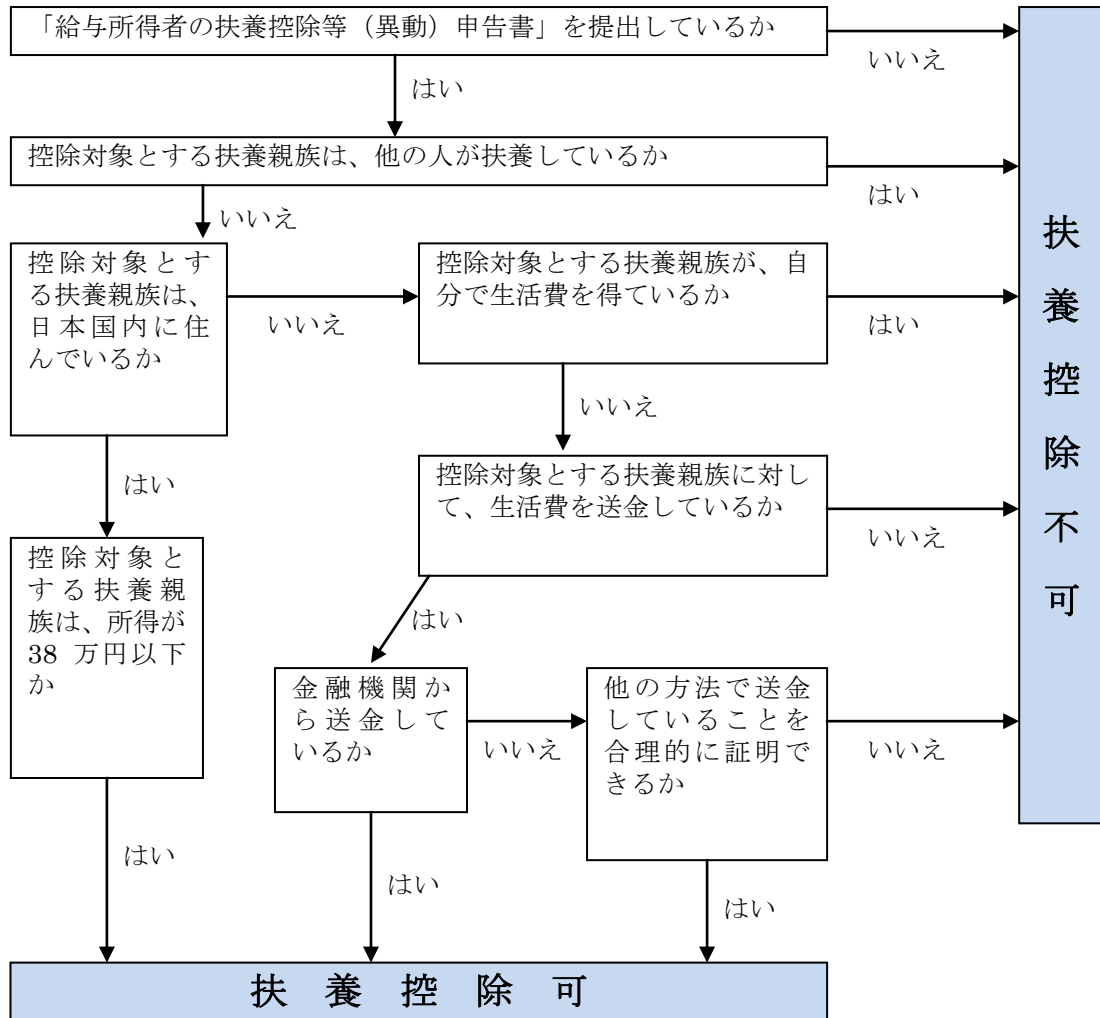
本人が被扶養親族と日常の起居を共にしていなくても、「親族間において、常に生活費・学資金・療養費等送金が行われている場合」には、それら親族は生計を一にしているものとして取り扱われる。

ただし、生活費を正規のルートで送金していること・送金額が生活費相当額であること（その国標準生計費等を勘案するのだが、具体的にいくらと決まっていないので個別の判断となる。）・送金を受ける親族に多額所得がないかも条件となる。

控除対象者に該当するかどうかの確認を行うために、(2)の書類に加えて、次のような書類の提示も依頼する必要がある。

- 1) 婚姻証明書（配偶者であることが分かる書類）
- 2) 出生証明書（子供又は父母等であることが分かる書類）
- 3) 国外送金依頼書(控)（金融機関等正規ルートで、自国の親族等に生活費を送金している事実が分かる書類）

④扶養控除可否判定フロー



(7) よくある事例

①無償で社宅に入居させるとき

社宅を無償使用させることは従業員に対して経済的利益を与えたことになり、給与所得として課税される。(源泉徴収の対象となる。)ただし賃料相当額の 50%以上を従業員から徴収していれば課税されない。

②勤務先が外国人社員のレンタル家具や水道光熱費を負担したとき

外国人社員が日本で働く場合は、一般的には滞在期間が短いことから、会社が家具等を備え付け、無償で転貸している例がよくある。しかしこれも従業員に対して経済的利益を与えたことになり、給与所得として課税される。

③外国人社員の食事代を負担するとき

会社が支給する食事については、その食事の価額の 50%以上を従業員から徴収しており、会社の負担額が月額 3,500 円以下であれば、給与課税されない。

また、残業など通常の勤務時間外に勤務した者に支給する x d 食事については、これらの食事が会社の業務遂行上の必要に基づくものであり、実費弁済的な性格を有しているため、通常の食事の程度を超える豪華なものでなければ、給与課税されない。

第3章 外国人を雇用する企業の診断ポイント（業種別）

1. 建設業における外国人活用と経営診断のポイント

建設業においては、派遣形態の雇用が原則禁止されている。このため、多くの企業が、研修・技能実習制度を活用して、人材を確保している。以下、建設業における外国人活用に関する注意点・診断ポイントをまとめた。

(1) 研修生・技能実習生を活用することで受ける制限について

企業診断事例（建設 型枠業）A 社の場合、新規受注先の開拓が経営の立て直し上必須となっているが、いわゆるゼネコンやサブコンなどの元請会社が実施する大型の工事現場への食い込みを図るという可能性は難しいのが現状である。というのは、外国人が働いている場合、いわゆるゼネコンなどの元請会社が、外国人の工事現場への入場を拒否している事実があるためである。

これは、工事現場の労務環境が複雑化し、その管理が難しくなっていることが原因として挙げられている¹⁵。現在、正社員、元請・一次協力会社・二次・三次等）の重層構造化の「請負」、運送・警備・測量・調査の「業務委託」、パート・アルバイトの「短期雇用」など契約形態の異なる人材が混在し、これが常態化している。また、元請・下請に関わらず建設各社は、固定費削減を目的に雇用契約のある従業員を切り離す傾向にあり、元請企業や設備工事業者では、施工管理の派遣労働者が増えている。また、専門工事業者では、職種を問わずひとり親方や中小企業主が急激に増えているという時代背景がある。言葉・技術の未熟である研修生・技能実習生が入場した場合、さらに混乱がおきるという危惧が元請会社にはあるようである。

型枠、鉄筋などの専門工事業者は、元請企業各社に対し、言葉・技能面の未熟さはあるが、少なくとも技能実習生の現場入場は許可してほしい、また、現場入場に際して共通あるいは固有のルールやガイドラインを整備して研修生・技能実習生の現場入場を公表してほしいとの要望を出している。

国土交通省は、平成 13 年に各建設業団体の長宛に、「元請企業における外国人研修・技能実習制度に対する一層のご理解をいただきたい」という内容の総合政策局長からの通達を出しているが¹⁶、その積極的受け入れが進んでいないのが現状である。

建設業の専門工事業者への企業診断にあたっては、この入場制限について事前に把握して

¹⁵ 日本建設業団体連合 2009

¹⁶ 日本建設業団体連合 2009

おくことが、経営戦略を練るうえで必要となる知識である。

(2) 組合選択時のポイント

A 社についても同様であるが、研修・技能実習制度を活用することを決めたきっかけは、同業者からの情報あるいは、近隣の研修生・技能実習生を受け入れる組合からの誘いが多く、戦略的に第一次受入機関を選択する企業は少ない。

受け入れコストはもちろん、第一次受入機関のコンプライアンスに対する体制、研修員の質、入国前の研修内容の質、コスト、組合側のサポート体制（生活支援、入国後の研修内容）を比較し、よりよい組合を選択していくことは、後々のトラブルを防ぐうえで非常に重要となる。このため、研修生や技能実習生の質の向上策が課題となっている場合は、この項目の精査を行うことが肝要である。

(3) 労災について

1年目の「研修生」に対する、工事現場での事故などの労災による保険の補償が十分でないため、注意が必要である。

「技能実習生」の場合、労働者として一定の要件のもとで就労が認められ、労働者として労働者災害補償保険制度が適用される。しかし、1年目の「研修生」の場合、労災保険の対象となっていないため、JITCO では「外国人研修生総合保険」などの加入を勧めているが、この補償額が十分でない。現場での事故が生じた場合、受け入れ企業側の大きな負担となったケースがあるようで、補償額について注意が必要である。2009年の出入国管理及び難民認定法の一部改正により、「技能実習」資格への統一が図られるが、労災適用などの細則などは今後決定される予定である。1年目の労災適用についてどのように決定されていくのが、政策決定の今後を見極め、企業へアドバイスする必要がある。

(4) 人材の選択に関する診断ポイント

研修生・技能実習生については、送り出し機関・一次受入機関など多くの機関を経て入国するため、採用・研修に際しての責任の所在が不明確になりがちである。正規職員を雇用する場合と異なり、研修生・技能実習生の受け入れに際して、オーナーシップを持って面接により積極的に精査するという意気込みにかける傾向がある。現地へ面接にでかけたものの「みんな同じにみえた」という経営者の声も聞く。

よって、どういう基準で面接をし、よい人材につなげられるかについて、経営戦略から人材戦略を考え、アドバイスをすることが診断のポイントとなる。

経営戦略によっては、研修生・技能実習生の国籍を考慮し、経営・人材戦略と一致する国

籍の研修生を送り出す第一次受入先機関を戦略的に選択することが必要となる場合もある。たとえば A 社の場合、現場の管理を行う専務が英語を解するため、英語圏のフィリピンからの研修生・技能実習生の受け入れは妥当である。

また、後述するが、海外工事の受託を視野にしている場合、海外工事の受注の可能性のある国籍の人材を研修生・技能実習生として受け入れ、将来的にそうした海外工事の管理人材として登用できるようにすることも人材戦略として必要となってくる。この場合、研修生・技能実習生の帰国後の連絡先の把握といった、OB のネットワーク化が準備段階として必要となる。

(5) 育成に関する診断ポイント

中小企業の建設業においては、経営者自身が職人であることが多く、人材育成というと、OJTによる技術研修のみに力点がおかれることが多い。

このため、自社の経営方針、事業内容、働き方のルールの説明といった経営上必要となる事項を伝えないまま働いてもらうことになり、研修生・技能実習生のモチベーションの低下につながっていることが多い。

着任後の数日間を、こうした自社の目指しているビジョンや経営方針、事業内容、就業規則などの説明をきちんと行うようアドバイスをすることが必要となっている。

例えば、A 社の場合、零細企業に該当するが、納期を守るということを大切にして数十年実績を積んできている。また、事故が起こらないよう細心の注意を払っている。板を組んでコンクリートで埋めるという単純作業としてではなく、どういう人に何を提供しているのかという価値を提示し、仕事の意義を説明することは、無駄な作業ではない。また、成長という観点で、具体的に数値で、会社側が期待する能力を明確に最初に説明し、到達するまでの育成手段をいくつか提示しておくことはモチベーション維持のために有効である。

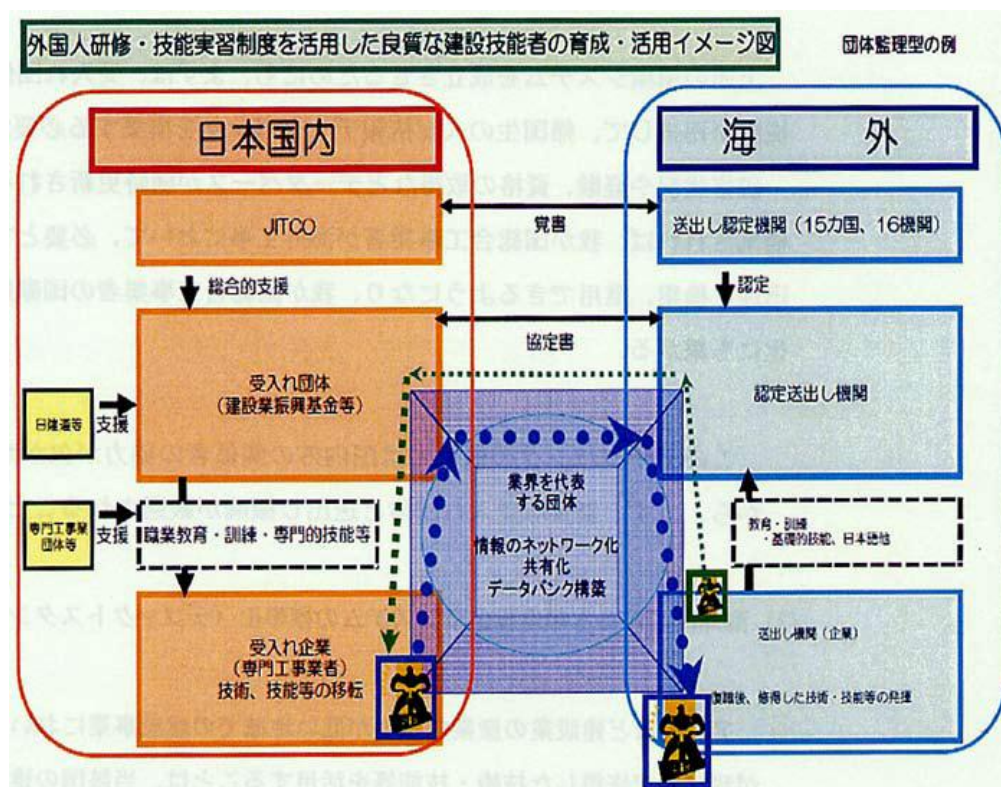
(6) 海外展開との連携について

建設業界のマクロな動きとしては、一層のグローバル化が進んでいることが挙げられる。人口減により国内のマーケットは建設投資額や工事受注金額をみても縮小傾向にあり、チャンスは海外に求めるケースが増えている。

1970 年代に始まった日本の海外援助に伴い、アジア・アフリカ地域での工事が活発化し、国内に重点がおかれていた総合工事業者の活動のグローバル化が始まった。このときの労務調達には、アジアでは現地の建設業者へ発注したが、中近東での工事の場合は、同地域に労務者がいないため、アジアをはじめ第三国から調達した。バブル崩壊後も、市場・資材調達・労務調達をはじめ、グローバル化の流れは失速していない。

こうしたなか、ヒューマンインダストリーと自らの業界を称する建設業界では、プロジェクトマネージャーや、ミドルマネージャー、海外での専門工事業者の育成、技能工の育成を優先課題に挙げている（日本建設業団体連合、2009、p. 49-53）。

このようなグローバル化の流れの中、研修生・技能実習生OBをこうした海外建設市場の人材として中・長期的に活用できるシステムを作ろうと業界団体では提案している（図表 11 外国人研修・技能実習制度を活用した良質な建設技能者の育成・活用イメージ参照）。



図表 11 外国人研修・技能実習制度を活用した良質な建設技能者の育成・活用イメージ¹⁷

中小企業診断士が対象とする中小企業の中でも、このグローバル化の流れにのり、海外建設市場にチャンスを見出す企業が増えてくる可能性がある。そうなれば、国内に受け入れた研修生・技能実習生を中・長期的に自社の海外戦略に活用する道もありうる。よって、診断にあたっては、こうしたマクロの状況を把握することによって、中・長期的な人材・経営計画を立案の一助となるアドバイスが可能である。

¹⁷出所：（日本建設業団体連合、2009）

2. 製造業における外国人活用と経営診断のポイント

ここでは、外国人を雇用する製造業の診断ポイントを記述する。これまでの企業診断等の経験から言えば、企業業績と外国人従業員の戦略化・高度化の度合いには高い相関関係がある。それ故、外国人の従業員の雇用、活用の実態を把握し、診断を行うことが重要だと考える。

外国人を雇用する製造業診断で重要なのは、

- 1) 外国人従業員雇用の方針が企業の経営戦略と結びついているか、
- 2) 目的に合致した外国人が実際に雇用され、活用されているか、
- 3) 法令遵守の体制があるか（あるいは少なくとも改善の方向にあるか）、

の三点である。

ここでは、外国人雇用の問題を、ものづくり展開での戦略を考えるところから始め、どのようにしてこれに必要な高度な外国人人材を確保するのかを考えていく。

(1) どうグローバル化に対応していくのか

①ものづくりにおけるグローバル化への対応戦略と外国人の活用

外国人の雇用を考えるのであれば、将来、自社のどの業務プロセスの拠点を国内外のどこにおくか、また、それぞれの拠点で外国人の従業員をどう活かすのかを決めておく必要がある。

中小企業がグローバル化に対応する戦略として考えるべきことは、供給プロセス（原材料供給、製造、市場）、付加サービス（人事、労務、資本）などの要素の出どころ、拠点、対象を、海外に求めるのか、それとも日本国内にとどめるのかという点である。経営資源に限りがあり、特に人材や企業管理の面で制約の多い中小企業では、海外展開を行うにしても、国内にこだわるにしても、徹底した取り組みが必要である。

例えば、製造拠点を海外に求めるのであれば、経営者自身、あるいは経営者が深く信頼できる人材が、連続、あるいは間欠的であるにせよ、現地に長時間滞在する必要がある。価値観や商習慣が違う環境で事業を進めるには、強い責任感とリーダーシップ、更には変化や気づきに即して柔軟に対応を変化させられるかにかかっているから、社内でもエース級の人材を投入する必要がある。

あるいは、市場を海外に求めるのであれば、互いの経営理念に共鳴できる信頼できるパートナーが必要である。価値観や商習慣が異なる相手との間には、しばしば思ってもみなかったトラブルが大小を問わず発生する。自分の価値観を押しつけることなく、互いに対等という視点

で win-win の関係を築くための工夫をこらし続ける知恵と勇気が必要となる。

② 外国人従業員の特性を活用する可能性

外国社会で育った人たちは、日本社会で育った人たちと、様々な点で異なり、それが用いられ方によってはプラスにもマイナスにもなる。企業がグローバル化対応の一環として外国人の活用を考える際、このような特性の違いを知り、それにうまく対応し、活用する事が大切である。

まず外国人従業員の特性を考えてみよう。下表に示したのは、日本人従業員と比べた外国人従業員の特性¹⁸である。

特性	プラスとなる側面	マイナスとなる側面
労働に対する 考え・行動	現状の日本人若年層と比べ、全般に、労働に意欲的、食欲である。	日本の労働慣習を知らず、周りと摩擦を生む可能性がある。
多様な価値観 の受け入れ	日本人の場合に比べ、柔軟であり、互いの個性、価値観の違いを尊重する。	経営方針や指示に反することが全体に与える不利益について、考えが及びにくい。
独自性・個性の 発揮	比較的均質な日本社会の中で、独自の価値観、着想を持っていることは、集団が創造性を発揮するきっかけとなる可能性がある。	まわりの理解が得られなければ、異質分子として孤立し、大きなトラブルに結びつく可能性がある。

このような違いがある中で、前述の企業のグローバル戦略と外国人従業員を結びつける方策は何であろうか。

まず考えるべき事は、外国人従業員の雇用を考える際、三年後、五年後といった将来、自社がどのようにあるべきであり、そこにあてはまる従業員はどこでどのような力を発揮しているかである。

例えば、五年後の将来展望として海外に工場をもち、そこでものづくりにたずさわる現地従業員がいるとすれば、それに対応できるよう、日本人経営者と彼らとの仲立ちができる人材を確保していかなければならない。その際、双方の文化、価値観を理解できる人材として、

¹⁸ ただし、これらの特性は個々人や出身国や所属文化、集団によっても相当のばらつきがあり、必ずしもこうと言い切れない場合、日本人従業員と度合いがそれほど変わらなかったり、むしろ逆転したりする場合がしばしばあることに注意する必要がある。

外国人は、大きな可能性のある選択肢の一つである。

また、最近の日本人若年労働者層は、ものづくりの現場に定着しにくい傾向にあるが、逆に、アジア圏を中心とした外国人は、こうした手に職をつける仕事に貪欲である場合が多い。それゆえ、人手不足や技術伝承をこうした外国人従業員の採用で解決していく事も、外国人従業員活用の一例である。

また、消費者の価値観が多様化し、一方で国境を越えた競争相手が続々と現れる厳しい市場環境の中で、今までの考え方、伝統・慣習に縛られた発想で競争相手に伍し、勝ち残っていくことは難しいが、外国人という異質分子をあえて迎え入れる事で、社内の活性化、創造性の開拓をはかる可能性もある。

しかし一方で、外国人を雇用すれば、即、このような将来が実現できるわけではない。集団の和を尊重し、異質分子を排除する傾向の強い日本社会にあっては、個性を発揮する事が大切だと考える外国人は、ともすれば、無用の摩擦のきっかけとなり得る。あるいは、少数派として排除され、孤立させ、不幸な結果を生み出す事にもなりかねない。

それ故、外国人を活用していくためには、将来計画を描き、これを見据えた上で、一定の条件にあった外国人従業員を採用し、その従業員を育て、あるいは社内の変化をつくり続けていく、直接的な働きかけや環境整備が必須である。外国人を採用して海外拠点の経営責任をまかせる等、外国人を活用して社内のものづくりの力を高める取り組みは、年単位で考えていかなければならない。

③法令遵守の取り組み

上述のような直接的な取り組みの他に、法規制の行方を監視し、適切な法規遵守体制を社内で構築しようとしてるかを診断、アドバイスすることも重要である。

最近、違法な低賃金で外国人従業員を雇い、長時間の労働を強いる企業が多発している。また、外国人研修・技能実習制度で来日した外国人が、違法な低賃金労働や長時間残業を強いられ、過労死に到る例が最近、多く報道されるようになった。2009年7月に成立した改正入管法は外国人の保護強化を謳っているが、このような深刻な事態は、従業員やその家族の不幸のみならず、企業自身の存続に関わる場合もある。過酷な労働を強いられたり、違法な低賃金で働かされた外国人従業員がその企業を告発し、摘発された企業が法的制裁を科され、倒産や廃業を余儀なくされる例も多い。

残念ながら、違法な状態の雇用は、実際には多くの企業でみられるのが実態である。

しかし、今後、日本はグローバル化、価値観の多様化への対応の一環として、法化社会、すなわち、一定のルールの下での自由な競争と、ルールを破った企業への重い制裁があたりまえ

になる社会の到来が予想され、法令遵守ができない事業者は淘汰される可能性が高くなる。
それ故、このような変化を先取りし、法令を遵守しつつ自社や従業員の適切な利益を作りだし、
わけあう知恵を絞っていく事が、重要である。

(2) どう長期的な高度人材を確保・育成するか

外国人従業員を採用し、活用を考える場合、その対象として日系人、留学生・派遣などの高度人材、研修生という枠組みやその特性を知り、これを適宜活用する事、直接的、間接的な確保・育成の方法を考え、実施する事が重要である。

別記の通り、外国人従業員には、日系人、留学生・派遣などの高度人材、研修生・技能実習生などが主に採用されている。

確保育成の方策としては、募集・採用方法の工夫、社内での育成の工夫、といった直接的な方策の他に、職場コミュニケーションの確保や処遇管理といった点も、考慮に入れなければならない。

まず枠組みと活用場面の関係であるが、これは外国人の滞在資格による分類によって考えると理解しやすい（滞在資格と雇用との関係について、詳しくは第2章 参照）。

例えば、日系人や日本人配偶者を持つ外国人などは、短期雇用される場合が多いが、日本人の短期雇用者と同じような活用のされ方が多い。また、留学や企業の派遣などによる滞在者は、高度な技術、知識を有していたり、向上意欲の強い者が多く、幹部候補者としての活用が多数みられる。

特に研修生・技能実習生については、現状では不足する単純労働者を確保するための手段として活用されている場合が圧倒的に多いが、今後はここで得られたその外国人との信頼関係をもとに海外拠点の要員や関係者として活用する事も多くなるだろう。

では、このような外国人従業員を長期的に確保・育成する際、注意すべきことは何だろうか。

いずれの場合においても、経営者の意志、特に期待する内容や要求する水準を明確に相手に伝えることは当然の事として、意欲の強い候補者を確保しやすい環境を整える事がまず第一歩となる。

①研修生・技能実習生の採用

ここでは特に活用する場面が多く、事業者側の工夫の余地も大きい研修生・技能実習生の採用、活用場面を考えていこう。

研修生・技能実習生となりうる外国人は、出身国・地域によって、かなりものづくりに対

する考え方が大きく異なっているので、ものづくりを尊重する雰囲気の強い地域の出身者を採用する事がポイントとなる。東アジアでも大都市圏の若者は、日本の若者と同様、単純労働や肉体労働を避ける傾向が強くなってきており、ものづくりには興味を示さない例も多い。一方で、まったくの農業国、農業地域出身者は、品質、コスト意識の大切さや継続的改善といったものづくりの基本を身につけていない者も多数存在する。

従って、採用を考えるにあたり、例えば都市近郊の農山漁村地帯出身者を狙う工夫や、ものづくりの実績を問うたり、ものづくりを経営者の目の前で実演させてみたりといった工夫が考えられる。

また、研修生・技能実習生は日本に来る事、あるいは外国に接する事が初めてという場合もあるので、最初の意識付けをきちんと行う事、受け入れる日本側の受け入れ体制、意識を整えることも大切である。

例えば、第1章B社の事例で触れられているように、着任時研修で日本の生活習慣をきちんと伝えたり、経営者が期待する従業員の行動をわかりやすく、文章や事例で伝えたりする工夫がある。

②外国人従業員の育成

実際に社員として働き始めた後、その向上を支える事も、重要である。

例えば技能のOJT指導でも、指示しっぱなしではなく、複数の先輩が技能指導に関わったり、技能水準が自他共に理解しやすくなるように見える化（掲示や紋章着用、報奨など）を行うといった工夫がある。

あるいは仕事と直接関係ない面についても、相談相手となるような人材を確保しておき、上司や会社に相談しにくい事でも一人で悩まないですむような体制をとっておくことが、トラブル防止につながり、結果的に人材確保に資する。

結語

いずれの場合においても共通していえるのは、異文化コミュニケーションの基本をおさえることが、外国人労働者の活用、ひいては価値観が多様化する日本社会での企業の勝ち残りを支えるということである。異文化コミュニケーションの基本とは、相手を尊重し、理解しようと努力する事であり、相手にわかりやすく伝えるための工夫（見える化、論理的な説明）を行う事である。このためには、経営者や診断士は日頃から、「積極的に聴く」という技能や、日頃から相手の理解度を読み取りながらわかりやすく伝えるというコミュニケーション能力を磨いておく必要がある。

3. 介護分野における外国人活用と経営診断のポイント

ここでは、介護分野における外国人の活用と経営診断のポイントを解説していく。

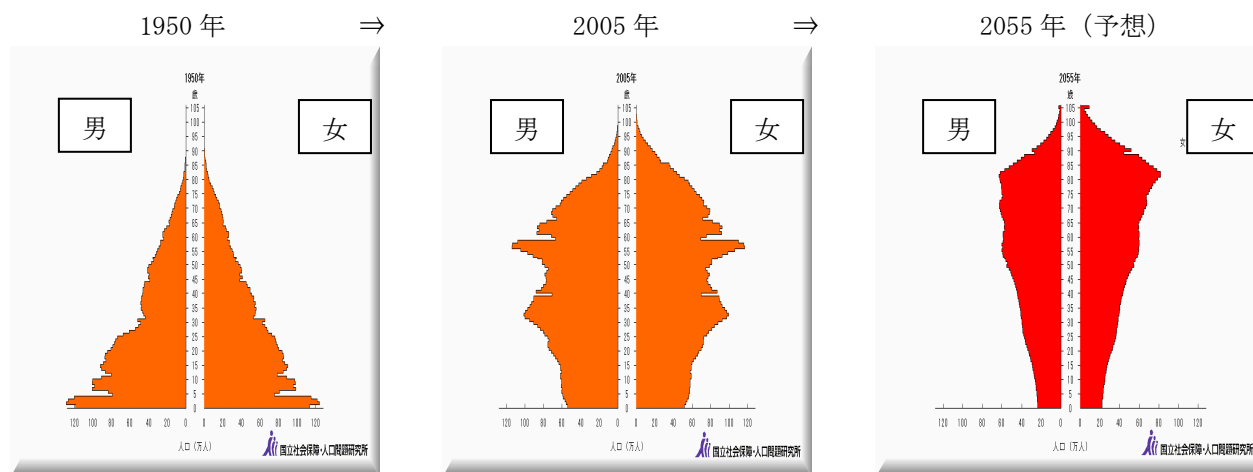
(1) 外国人労働者受け入れの背景と現状

① 少子高齢化社会と介護

超高齢化社会が迫っている。総務省統計局のデータによれば、2055 年における総人口 8993 万人のうち、15～64 歳のいわゆる生産年齢人口は全体の約半分に当たる 4,595 万人にまで落ち込むことが予想されている。一方、65 歳以上の人口は 3,646 万人と国民の 10 人に 4 人は 65 歳以上となる。また、14 歳以下の子供人口は、100 年前の 4 分の 1 の 752 万人にまで落ち込むことが予想されている。

(万人)	1955 年	%	2005 年	%	2055 年 (予想)	%
65 歳～	475	5.3	2,576	20.2	3,646	40.5
15～64 歳	5,473	61.3	8,442	66.0	4,595	51.1
0～14 歳	2,980	33.4	1,759	13.8	752	8.4
合 計	8,928	100.0	12,777	100.0	8,993	100.0

図表 12 1955 年、2005 年、2055 年における年代別人口構成¹⁹



図表 13 1950 年、2005 年、2055 年における人口ピラミッド²⁰

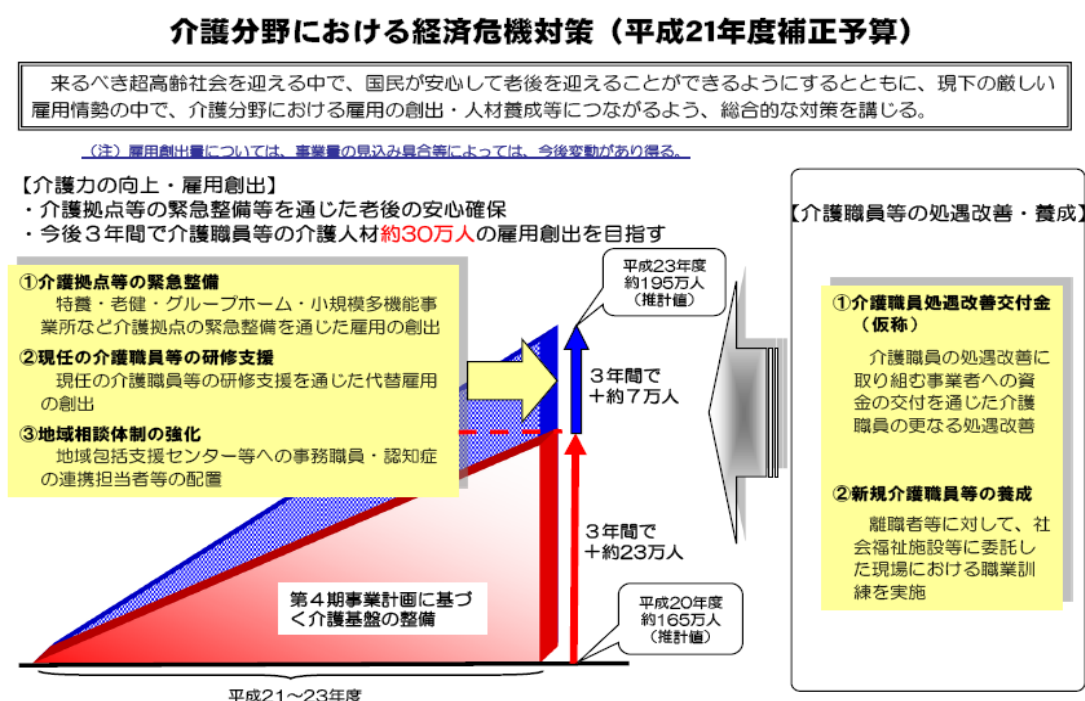
¹⁹ 1955 年と 2005 年は総務省統計局、2055 年は国立社会保障・人口問題研究所のデータを参考に作成。

²⁰ 出所：国立社会保障・人口問題研究所HP

1955 年の人口ピラミッドが掲載されていないため、1950 年のもので代替した。

このような中、介護分野における人材不足が大きな問題となっている。介護の現場は、いわゆる 3 K 職場であると言われるが、「キリがない」、「希望がない」、「結婚できない」という、いわば新 3 K の問題もあるという。賃金を上げて、土日にゆつくりしたい・夜勤は嫌だなど、自分の時間を優先したいという今時の若者を介護職へひきつけることは難しく、これら新 3 K をいかに改善するかが課題となっている。

厚生労働省は、現下の厳しい雇用情勢の中で経済危機対策の一環として、介護分野における雇用創出・人材養成のための総合的な対策を講じ、介護拠点等の緊急整備等を通じた老後の安心確保、及び、平成 23 年度までの 3 年間で介護職員等の介護人材約 30 万人の雇用創出を目指している。



図表 14 介護分野における経済危機対策（出所：厚生労働省HP）

②経済連携協定（EPA）に基づく外国人の受け入れ状況

一方で、経済産業省は、国家間の経済連携協定（Economic Partnership Agreement、以下「EPA」と呼ぶ）という枠組みを活用してインドネシアとフィリピンから看護師・介護福祉士候補者の受け入れを進めている。派遣される外国人にとって日本での国家資格取得のハードルが極めて高い制度となっていることや、受け入れ施設側の問題、そして国内の雇用情勢の急激な悪化を受けて政府が介護分野での（日本人の）雇用創出策等の実施に積極的に

なっている等の事情により、介護現場での外国人の受け入れは計画通りには進んでいない。

今年はインドネシアとのEPAに基づくインドネシア人看護師・介護福祉士候補者受け入れの2年目にあたるが、受け入れに消極的な施設が多いという。受け入れを仲介する国際厚生事業団によると、今年は800人の受け入れを募集したが病院・施設側からの応募は少なく、最終的に病院が67ヶ所167人、施設が78ヶ所193人の合計360人と募集総数の半数以下にとどまった（なお、1年目の昨年は周知期間が短かったこともあり合計208人であった）。2年間で1,000人を日本に派遣するという目標には程遠い状況である。

フィリピンからの派遣についても同様に、2年間で1,000人（看護師候補者400人、介護福祉士候補者600人）を受け入れる予定としているが、雇用主である日本の病院・施設側で消極姿勢が目立ち、今年5月に来日したフィリピン人は283人（看護師候補者93人、介護福祉士候補者190人）に留まった。公募開始後わずか3週間で5,768人もの応募者があったフィリピン側は、完全に肩透かしを食った結果となっている。

更に、鳩山政権は、現在進行中のタイとのEPA交渉において、タイ政府から要求されている介護士の受け入れを認めるのかどうかの決断を迫られている。上記の通り、外国人看護師や介護士を採用する病院や施設が見つからない現状では、仮に約束したとしても国家間の約束を果たすことは難しいと見られている。

(2) EPAに基づく看護師・介護福祉士候補者受け入れ制度について

EPAに基づく制度の概要を、フィリピンとのEPAを中心に俯瞰する。

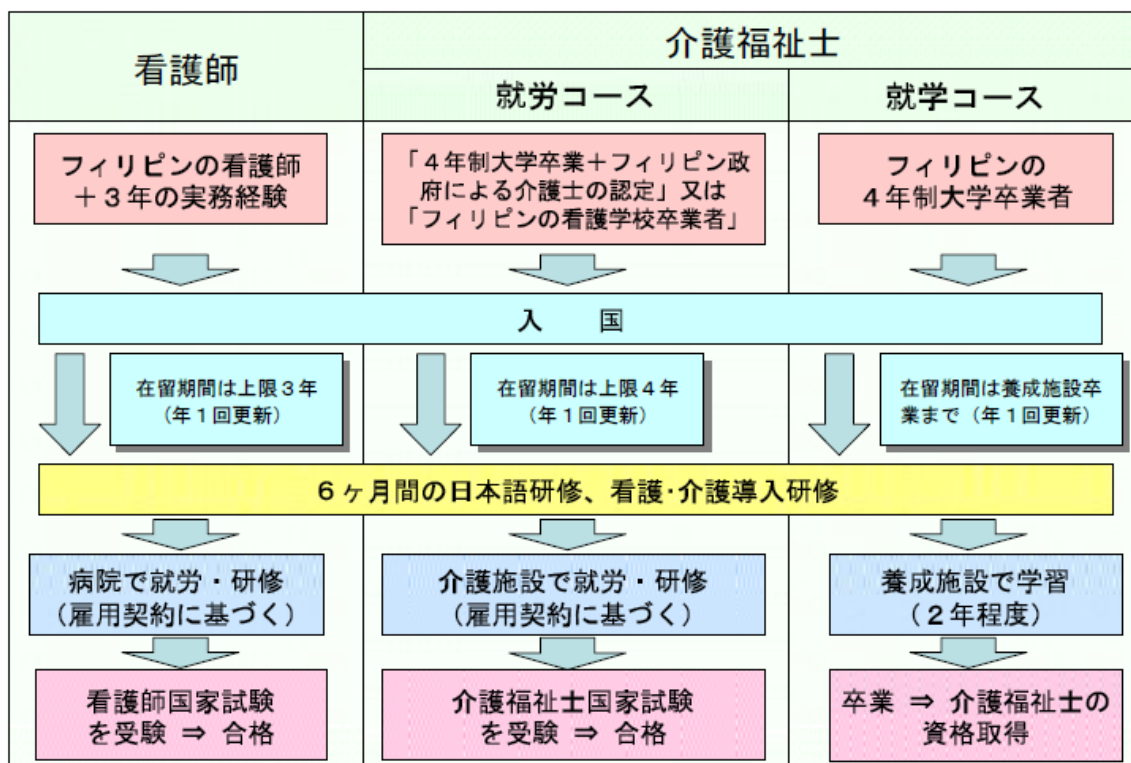
①受け入れコース

受け入れコースには以下の3種類がある（以下、a.とb.をまとめて「就労コース」と呼ぶ）。

- 1) 病院に就労しながら日本の看護師試験に合格して看護師資格の取得を目指すコース
- 2) 介護施設に就労しながら日本の介護福祉士試験に合格して介護福祉士資格の取得を目指すコース
- 3) 介護福祉士要請施設で就学し介護福祉士資格の取得を目指すコース

②資格取得までの流れ

看護師・介護福祉士の資格取得までの流れ



※在留期間内に資格を取得しなかった者は、帰国する。

※国家資格の取得後は、引き続き、看護師、介護福祉士として滞在・就労が可能（更新あり、上限なし）

図表 15 看護師・介護福祉士の資格取得までの流れ（出所：国際厚生事業団HP）

③候補者の資格要件（就労コース）

看護師候補者	介護福祉士候補者
・フィリピン看護師資格の保有者で、３年間以上の看護師の実務経験者	・フィリピンで四年制大学を卒業し介護士として認定された者または看護学校卒業者

④受入施設等の要件（就労コース）

看護師コース	介護福祉士コース
・看護学生の臨地実習に係る実習指導者が配置されている ・看護師・准看護師の員数が入院患者数の3分の1以上 ・看護職員の半数以上が看護師 ・看護の組織部門が明確に定められ、看護基準・看護手順が作成され活用されている	・特別養護老人ホーム、介護老人保健施設など、法律が規定する介護施設（居宅サービスは不可） ・介護福祉士養成実習施設と同等の体制が整備されている ・介護職員数が法令の基準を満たす ・常勤介護職員の4割以上が介護福祉士資格者

⑤研修の要件（就労コース）

看護師コース	介護福祉士コース
・看護師国家試験の受験に配慮した適切な研修内容 ・研修責任者（看護部門の教育責任者）と研修支援者（3年以上の業務経験を有する看護師）を配置 ・日本語の継続的な学習、職場への適応促進及び日本の生活習慣習得の機会を設ける	・介護福祉士国家試験の受験に配慮した適切な研修内容 ・研修責任者（5年以上の実務経験を有する介護福祉士）と研修支援者を配置 ・日本語の継続的な学習、職場への適応促進及び日本の生活習慣習得の機会を設ける

⑥雇用契約の要件と滞在期間（就労コース）

看護師候補者	介護福祉士候補者
・日本人と同等以上の報酬を支給 ・最長3年間	・日本人と同等以上の報酬を支給 ・最長4年間

上記滞在期間内に看護師または介護福祉士の資格を取得した場合は、引き続き日本で看護師または介護福祉士としての滞在及び就労が認められる。一方、この滞在期間内に資格を取得できなかった場合には、帰国しなければならない。

(3) 外国人労働者受け入れに伴う課題

E P Aという枠組みの中で、医療・介護分野での外国人の活用は計画通りには進んでいない状況であるが、今後、高齢者の増加と若年労働力の減少が長期にわたって同時進行することが確実な中、医療・介護分野での外国人労働力の活用は日本にとって避けられない道である。では、実際にはどのような点が障害となり課題になっているのだろうか、受入施設、被看護・介護者、そして派遣する外国及び派遣される外国人のそれぞれの視点から見てみたい。

① 受入施設の視点

1) コスト

外国人看護師・介護福祉士候補者の受け入れには、大きな投資が必要である。渡航手数料や日本語研修代など、施設は初期投資として一人あたり60万円近い負担が必要となる。また、日本人と同等の給与を保証する一方で、宿舍の確保、日本語教育や試験勉強の時間の確保など、日本人を雇用する場合以上のコストがかかる。多大な経済的負担をしてまで応募するのは、国際協力をしようという病院や介護施設などの一部に限られているという意見もある。

2) 受入体制

コストの問題に加えて、外国人看護師・介護福祉士候補者の受入体制の問題がある。受け入れ当初は施設の職員がほぼつきっきりで指導する必要がある。また、仕事や日本語でのコミュニケーションなど、専門の指導担当を置く必要があるが、人手不足の中で病院・施設側にそのような余裕はない。

3) コミュニケーション

看護や介護の現場でのコミュニケーションの問題もある。病院・施設の職員や利用者との口頭での意思疎通はもちろん、指示書・注意書の読み書きや交代勤務職場における申し送り書など、漢字を含む文字を使ったコミュニケーションが高いハードルとなる。また、文化や価値観の違いによるトラブルを懸念する声もある。

4) 帰国リスク

このように大きなコストと手間をかけて育成しても、3－4年後に帰国せざるを得ないリスクがある。前記2. ⑥の通り、現在のE P Aに基づく制度の下では、看護師候補者は3年、介護福祉士候補者は4年以内に日本語で行われる国家試験に合格しなければ帰国を余儀なくされるという高いハードルがあるからである。

5) 国内雇用対策の影響

派遣切りを始めとする国内の雇用情勢の悪化を受けて、介護現場で働いたことがない人にヘルパー2級の資格取得費用を助成する制度が国や地方自治体により拡充された。更に、厚生労働省は、失業者向けに、国家資格である介護福祉士になるための授業を無料で受けられる職業訓練コースを本年4月から新設し、ハローワークで受講者を募集した。このような施策を受けて、ハローワークでの介護職への新規申し込み件数は今年に入って急増しているという。

施設側からは、「介護職への応募者は少しずつ増えており、外国人を雇わなくてもやっていける」という声も上がっている。

②被看護・介護者の視点

看護・介護を受ける側から見た場合、外国人にケアされることへの不安がある。約6割が不安を感じるというアンケート調査結果もある。他者のサポートを受けないと生活できない要介護者の場合、母国語を話し、自国の文化がわかる職員に介護してもらいたいという切実な願いがある。

③派遣する外国及び派遣される外国人の視点

1) 海外出稼ぎ労働の現状

フィリピン、インドネシアは海外に多数の出稼ぎ労働者（以下「海外労働者」）を送り出していることで知られている。特にフィリピン人の海外労働者数は2006年末時点で823万人とアジア諸国の中でも突出しており、国民の10人に1人、労働者の4人に1人が海外で働いている計算となる。彼らからの送金の家計を支える重要な収入源の1つとなっているばかりか、海外労働者からの送金額が名目GDP（国内総生産）の約1割を占め、フィリピン経済を支える重要な柱となっている。

フィリピンの海外労働者は7割以上が女性であり、フィリピン女性が海外で従事する職業の第1位は家政婦・家事労働者、第2位は介護士・ヘルパーである。また、看護師の海外流出も多く、英語力を武器に毎年1万人以上の看護師が海外に流出している。1970年代に40校であった看護学校は2004年には360校に増加したが、優秀な人材の海外流出により国内の医療レベルの低下が危ぶまれる程であるという。

人材海外流出の原因は海外との報酬格差である。例えば、日本では訓練生扱いでも10

万円以上の月給がもらえるのに対し、本国での看護師の平均月収は2万円強である。1992年以降に9万人以上のフィリピン人看護師を受け入れたアメリカ、サウジアラビア、英国においても、一段と高い給与が保証されているという。

2) 資格試験のハードル

前記(2)で述べた通り、EPAに基づく現行制度の下では、日本語で行われる国家試験に合格して資格を取得すれば定住も可能となるが、一定期間内に資格試験に合格できなければ帰国という、極めて厳しい条件となっている。医療・介護現場での仕事をこなしつつ、日本語の読み書きをマスターし、資格試験に備えた勉強を短期間で行うことを求めるのはかなりハードルが高いと言わざるを得ない。

(4) 外国人労働者受け入れのメリット

上記(3)では外国人労働者の受け入れに伴う課題について見たが、一方で外国人労働者を前向きに評価する声があるのも事実である。本項では、日本での就業資格を持つ外国人の派遣事業を長年営んでいる会社へのヒアリング結果などをベースに、外国人労働者を受け入れるメリットについてご紹介したい。

①国民性

外国人労働者は、その出身国によって仕事に対するモチベーションの持ち方と適性が異なり、それに伴ってサービスを受ける側の満足度も異なる。あくまでも一般的な傾向として例を挙げると、ブラジル人は「指示された仕事をしっかりこなし、給与が高ければ仕事の中身は厭わずどんな仕事でも割り切ってやる」、フィリピン人は「年配者を敬う意識が強く、お年寄りのために指示されないことまで楽しそうにやることができる」。日本人はお年寄りを「かわいそう」という視点で見るのに対し、フィリピン人は「尊敬」のまなざしで見るのだという。

同じ介護の仕事でも、ブラジル人は重度の要介護者が多い療養型施設での仕事をしっかりこなすことができるという点で適性があり、フィリピン人は、デイサービスを中心とした現場での適性がある。いつも笑顔で明るく一生懸命なフィリピン人の姿は、日常の仕事に流されている日本人職員にも新たな気づきをもたらすことがあるという。なお、中国人は「向上心とモチベーションが非常に高いためか、介護の仕事には向かない場合が多い」とのことである。

②優秀な人材の確保

少子化・高学歴志向の中にあって、一般大学においては定員割れが深刻な問題となっており、看護専門学校への志望者数も年々減少傾向にある。看護・介護専門学校への入学者が減り、今後ますます若年人口が減少することがほぼ確実な中、長期的展望から優秀な人材を確保する必要性があり、そのための先行投資として優秀な外国人看護師・介護福祉士を確保できるメリットがある。

(5) 診断ポイント

以上を踏まえ、外国人看護師・介護福祉士候補者を受け入れる病院や介護施設の経営診断を行う際は、以下のポイントに留意する必要がある。

- ① 施設として外国人の雇用・活用に対する長期的ビジョンはあるか
- ② 外国人スタッフの長期的な技術・能力向上のために計画的な取り組みがなされているか
- ③ 外国人スタッフの職場でのサポート態勢やコミュニケーションの仕方は適切か
- ④ 外国人スタッフの国家資格取得に向けた支援体制や対応は適切か
- ⑤ 外国人スタッフの生活面でのサポートや対応は適切か

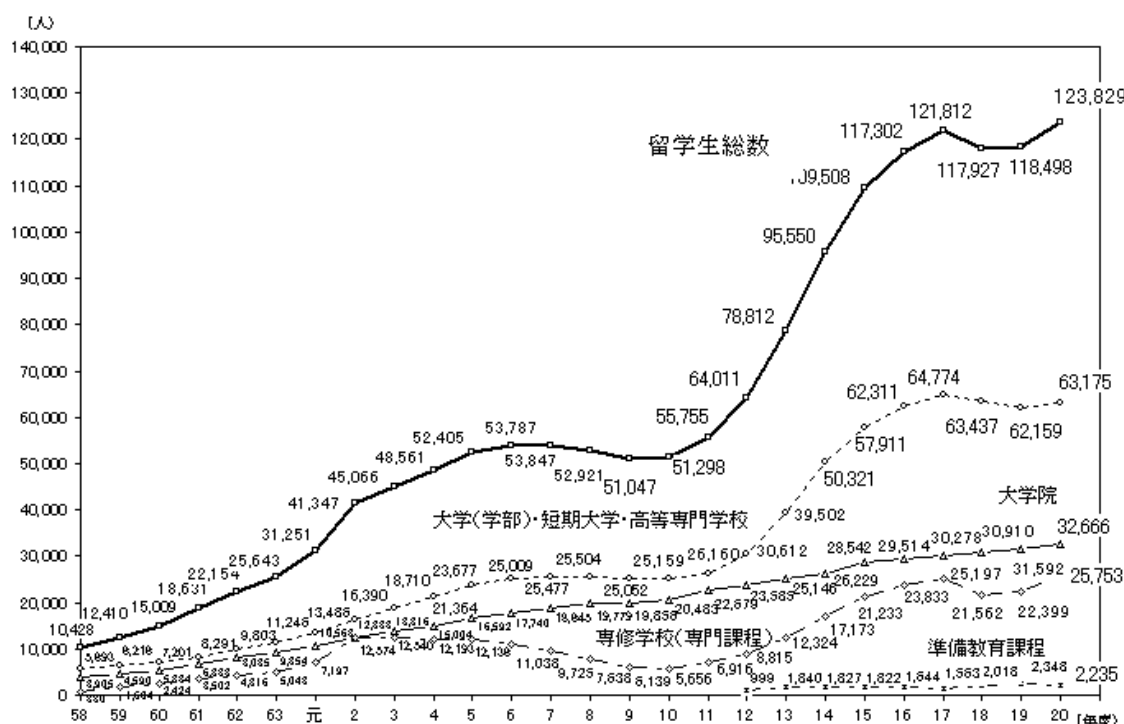
4. 飲食・外食産業における外国人活用と経営診断のポイント

(1) 外国人留学生などのアルバイトの活用が多い飲食業

特に大都市圏の飲食店の診断に入る場合、接客・調理を担当するスタッフとして日本語能力の高い留学生・就学生である外国人を活用する企業が増えてきており、こうした人材のマネジメント能力の向上が経営アドバイス上必要となることが今後ますます増えてくることが予想される。

この背景には、(1) 少子化による日本人学生アルバイトの確保が困難となること、(2) 生活費などの確保など就業意欲の高い外国人留学生・就学生の総数が飛躍的に増加していることが背景にあげられる。

平成 20 年度現在、大学、短期大学、高等専門学校、専修学校、準備教育課程の学生を含めた留学生の総数は、12 万人を超え、過去最高を記録している（図表 16 を参照）。



図表 16 外国人留学生在籍状況調査結果²¹

²¹ (独) 日本学生支援機構 平成 20 年度 http://www.jasso.go.jp/statistics/intl_student/data08.html

さらに、今後もこの増加傾向は続くものとみられる。特に、平成 20 年 1 月の内閣総理大臣施政方針演説において「留学生 30 万人計画」が打ち出され、2020 年までに留学生を 30 万人に増加させるために産官学をあげた取り組みが開始されている。

流通業、外食産業とも学生アルバイト比率の高い業種²²であるが、こうした産業で、少子化にともない日本人学生のアルバイトに代わり、外国人留学生が就業する率が今後増えてくると予想される。

国籍別にみると、中国、韓国、台湾が多く、これらの国籍からの留学生を合わせると、全留学生に占める割合は 78.1（前年度 78.7）%となっている。それ以外は、ベトナム、マレーシア、タイなどのアジアからの学生が多い（図表 17 を参照）。

²² (財)日本職業協会「学生アルバイトの雇用管理等に関する調査」(労働省委託、元年調査)によると、従業者総数に占める学生アルバイトの割合は流通業で 10.8%(うちコンビニエンスストアで 44.0%)、外食産業で 37.6%となっている。5 年前の実績は流通業 8.7%(うちコンビニエンスストアで 37.7%)、外食産業 37.1%であり、5 年後の見込みは、それぞれ 11.9%(56.0%)、38.8%であるので、学生アルバイトの割合は長期的に一層高まる傾向にある。

国(地域)名	留学生数		構成比		国(地域)名	留学生数		構成比	
中国	72,766 人	(71,277)	58.8%	(60.2)	イギリス	400 人	(370)	0.3%	(0.3)
韓国	18,862 人	(17,274)	15.2%	(14.6)	オーストラリア	347 人	(330)	0.3%	(0.3)
台湾	5,082 人	(4,686)	4.1%	(4.0)	ブラジル	331 人	(316)	0.3%	(0.3)
ベトナム	2,873 人	(2,582)	2.3%	(2.2)	エジプト	320 人	(283)	0.3%	(0.2)
マレーシア	2,271 人	(2,146)	1.8%	(1.8)	カナダ	319 人	(307)	0.3%	(0.3)
タイ	2,203 人	(2,090)	1.8%	(1.8)	ロシア	315 人	(337)	0.3%	(0.3)
アメリカ	2,024 人	(1,805)	1.6%	(1.5)	カンボジア	287 人	(283)	0.2%	(0.2)
インドネシア	1,791 人	(1,596)	1.4%	(1.3)	ラオス	276 人	(264)	0.2%	(0.2)
バングラデ シュ	1,686 人	(1,508)	1.4%	(1.3)	イラン	216 人	(229)	0.2%	(0.2)
ネパール	1,476 人	(1,309)	1.2%	(1.1)	ウズベキスタン	205 人	(167)	0.2%	(0.1)
モンゴル	1,145 人	(1,110)	0.9%	(0.9)	サウジアラビア	184 人	(159)	0.1%	(0.1)
スリランカ	1,097 人	(1,181)	0.9%	(1.0)	トルコ	171 人	(169)	0.1%	(0.1)
ミャンマー	922 人	(849)	0.7%	(0.7)	メキシコ	156 人	(142)	0.1%	(0.1)
フランス	574 人	(471)	0.5%	(0.4)	シンガポール	156 人	(129)	0.1%	(0.1)
インド	544 人	(480)	0.4%	(0.4)	その他	3,824 人	(3,662)	3.1%	(3.1)
フィリピン	527 人	(538)	0.4%	(0.5)	計	123,829	(118,498)	100.0%	(100.0)
ドイツ	479 人	(449)	0.4%	(0.4)		人			

()内は平成 19 年 5 月 1 日現在の数

図表 17 外国人留学生在籍状況調査結果【国籍別データ】²³

²³ (独) 日本学生支援機構 平成 20 年度

(2) 外国人留学生・就学生のアルバイト人材活用のポイント

今後さらに増えてくるだろうと思われる外国人留学生・就学生の飲食業界における人材活用のポイントは①採用・面接のポイント、②教育・訓練人のポイント、③コンプライアンスの3点が挙げられる。特に、こうした労働集約型のサービス業の場合、こうした人材の多くが、経営上重要となる接客サービスの現場を担っているだけに、人材確保、育成の戦略化が経営アドバイス上非常に重要なカギとなる。

①採用・面接

<採用ルートの把握>

採用ルートについては、人材戦略上きちんと把握した上で採用を行っている企業は割と少なく、その場しのぎの対応を行っている企業が多い。

例えば、たまたまアルバイト採用した留学生・就学生からの口コミによるその知人などの応募や、日本人と同様のアルバイト募集広告をたまたま目にした留学生等からの応募などである。また、外国人スタッフの斡旋業者からの営業アプローチもあるが、違法なブローカーも多くあるため、斡旋業者の見極め（厚生労働大臣への届け出と許可の有無）、斡旋された外国人スタッフの在留資格の有無を自ら確認できるよう指導する必要がある。

今後、日本人学生のアルバイトの確保が難しくなることを想定すると、外国人留学生・就学生の採用をきちんと戦略化する必要がある。

具体的には、

- 正規の在留資格をもつ学生を確保している近隣の学校法人の把握。
- 同法人の留学生課・あるいは就職課へのコンタクト、条件を明示したうえでの直接公募。

<面接>

採用基準を明確化する。特に、店側の期待を明確にしているケースは少なく、日本語ができる人といっても、発音の滑らかさがどの程度までなら接客スタッフとして受け入れ可能かなどを明確にし、簡単な表をつくり、採用を行う。

日本語の学習意欲についても、重要な基準項目である。同業界の採用コンサルタントによると、日本語の間違いを指摘した際に、ノートに書く、調べる、あるいはそのままにしておく、など行動特性を見極め、学習意欲の高い学生を採用することが必要だとしている（竹下 2007）。

<採用後 雇用管理>

留学生などとのトラブル事例としては、給料の未払いのほか、留学生・就学生の大多数を占める中国、韓国などの学生に対する所得税免除の手続きの店主側の不理解によるトラブルが多く報告されている（岡 2004）。

また、学校法人において学生に対しきちんと指導がされていない場合、店主側がアルバイトを合法的に行うための「資格外活動許可」を得ていないケースもあるので、経営者および経営指導関係者は雇用する前に特にこの点に注意を要する。

外国人留学生在が卒業後、そのままアルバイトを継続させたい店主もいるが、このためには在留資格の切り替えが必要で、これについても申請取次行政書士との連携が必要となってくる。

具体的には、

- a. 在留資格・資格外活動許可の有無を外国人登録証などで確認する。偽造の外国人登録証も存在するようだが、まずは、この登録証の有無の確認から行う。なお、偽造か本物かどうかについて警察署に確認する企業も存在する（竹下 2007 P.71）ので、こうした事例も参考となる。
→新制度の「在留カード」に移行したときも、同種の情報が記載予定であり、新カードでこうした情報を確認する。
- b. 外国人アルバイトを雇用している場合、資格外活動の許可を得ているか（外国人登録証または在留カードで確認可能。）確認する。
- c. 制限時間以内の就労をしているか、また、アルバイトをかけもちしていないか。
上述の点について熟知しているかどうかを雇用主に確認する必要がある。
- d. 留学生の国籍別に源泉徴収方法を把握し、留学生との給与支払いに関するトラブルを未然に防ぐ。
- e. 労働条件通知書の作成
- f. 外国籍であっても労働法の適用は日本人と同様となる。ただ、日本語を学習している外国籍の学生といっても、漢字使用圏ではない中国語圏以外の学生に対しては、例えば、韓国（若年層）、タイ、マレーシアなどの学生に対しては、漢字にルビをふるなどの工夫が必要である。

②教育・訓練

文化・慣習・価値観の異なる外国人学生にとって、まず「働き方」の違いに関する基本的なレクチャーを最初に行うことが重要となる。これは、来日し既に日本の文化に触れている外国人留学生であっても、働くということの文化差について初めて学習するケースが多く、

またこれまで働いた経験のある学生であっても、以前勤めていた店でそうした教育を受けていない場合もあるため、一から説明する必要がある。

サービスの質を決める上で一番の重要となる研修項目は、**a.お店の基本的情報・ルール**の説明、**b.職務の範囲に関する文化的差異の説明**、**c.お客様に対するおもてなしの考え方の違い**である。

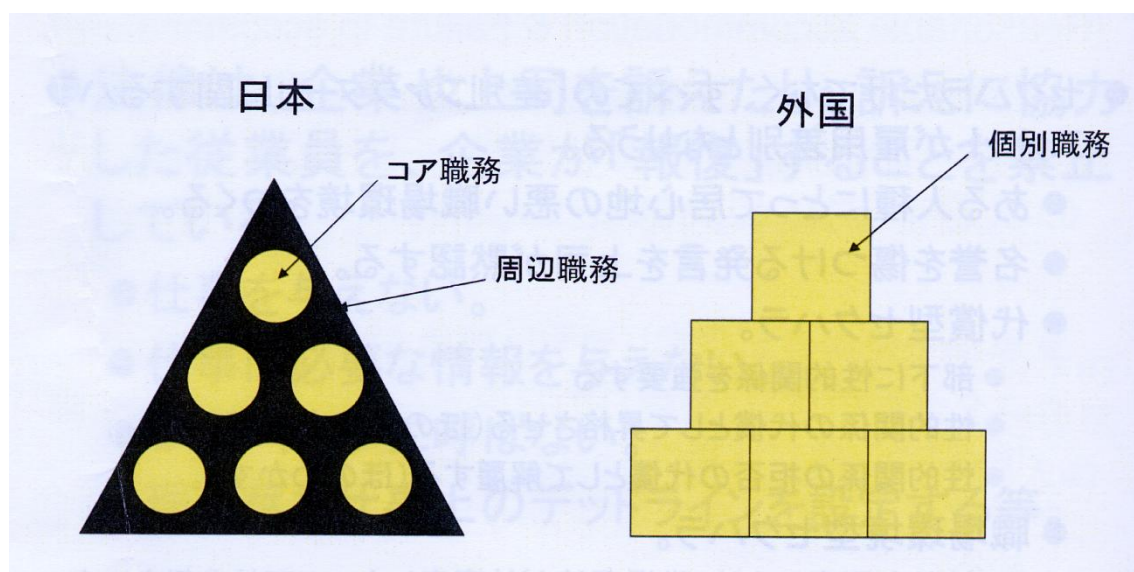
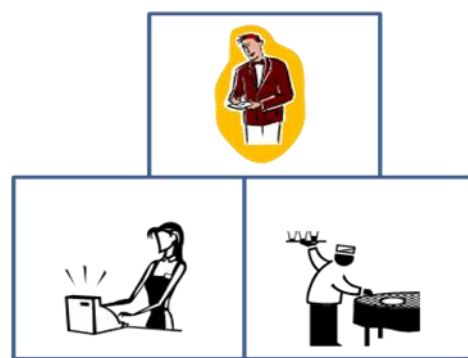
1) お店の基本情報・働き方のルールの説明

採用後、すぐにO J Tで実務研修に入る企業が大半であるが、就業文化や価値観の異なる人材に対しては、以下の説明が必要となる。飲食店で重要なコンセプトは、衛生観念であるが、これは出身国により何をもって清潔と考えるのかが異なり、認識を一致させておくことが非常に重要となる。例えば、手洗いについても、どのタイミングでどの程度洗うのか、数値化あるいは、絵などに記載し、明確にしておくことが必要となる。また、こうしたルールは、就業規則にわかりやすいようにまとめておくことも外国人スタッフのマネジメント上必要となってくる。

着任時のブリーフィングで必要な事項	
➤ お店の基本情報	✓ 所在地 ✓ 業種 ✓ 組織 ✓ お店がめざしているサービス ✓ 大切な価値観
➤ 働く上でのルール	✓ あいさつの仕方 ✓ 身だしなみ ✓ 手洗いの方法およびタイミング（仕事につく直前、トイレ使用后、休憩時間後、掃除のあとなど） ✓ 休憩時間の取り方のルール

2) 職務範囲の不明確さの説明

よく外国のスタッフが疑問に思う日本独特の働き方は、それぞれの職務範囲が明確でないというところである。つまり、レジを打つ、配膳する、席を案内する、といった役割分担がスタッフそれぞれ明確に分離されていない。つまり、お店の混雑度やシフトで一緒になった各スタッフの能力に応じて、またまわりの状況をみながら自分の役割を臨機応変に対応することが前提とされている。これに対し、欧米・中国・韓国など諸外国では自分の仕事の範囲が決まっており、事前に契約時に指定され、その指定職務を行うことが前提である。これは、職務制度（諸外国）と職能制度（日本）との違いからくる考え方である。



↑ 日本の職能制度

↑ 諸外国の職務制度

諸外国の職務制度では、一人一人の役割が明確である。またマネージャー層とスタッフ層の区別も明確である。日本の職能システムにおいては、一人一人の職務はあいまいに定義され、誰の作業でもない周辺作業が存在し、各人の能力に応じて、状況に応じて決められる。また、スタッフの作業も兼務のプレーイング・マネージャーの存在もよくみられ、マネージャー層とスタッフ層の区別も諸外国と比較して明確ではない。

日本では、そうした違いがあり、それを求められることを最初から教育するか、あるいは、職務制度的な考え方を導入し、外国人スタッフにはどんな状況でも配膳のみといった明確な役割分担で割りきって行うか、どちらかでいくか経営者層が明確にしておく必要がある。

3) 日本独特の価値観の説明

接客時によくおこるのが、日本的価値観を理解しないためにお客とトラブルとなったということである。

こうした事態を避けるためには、以下のような日本的価値観を事前にブリーフィングしておくことが大切である。ブリーフィングをしたからといって事態改善するための即効性があるとはいいきれず、その後のフォローアップが必要であるが、知らないが故に陥る大きなトラブルを避ける意味で重要である。

この考え方の違いについて、できて当たり前だと初めから伝えない店主が多いが、文化的背景の異なる人材についてはまずは伝えることから始めることで、彼らのパフォーマンスが向上する具体事例も多い。

接客業で大切にされている 日本独特の価値観
「おもてなし」の心：お客様の気持ちを「おもいやる」文化
「謙虚」な心：「おかげさまで」という文化
「反省」する心「すみません」「申し訳ございません」という文化
「感謝」をする心「ありがとうございました」という文化

5. 旅館・宿泊業における外国人活用と経営診断のポイント

宿泊業を経営する中小企業では、研修生・技能実習生をはじめとして外国人も従事している企業も増えてきている。こうした宿泊業における外国人を雇用する企業の診断ポイントは以下のとおりである。

(1) マクロ状況

宿泊業を営む中小企業にとって、市場が縮小し、競争が激化している状況におかれている。観光白書 2007 年によると、定員稼働率は旅館で 40%を切っており、赤字旅館の割合は、4 割近くと非常に高い数字で推移している（図表 18、図表 19 を参照）。

図表 18 旅館・ホテルの定員稼働率

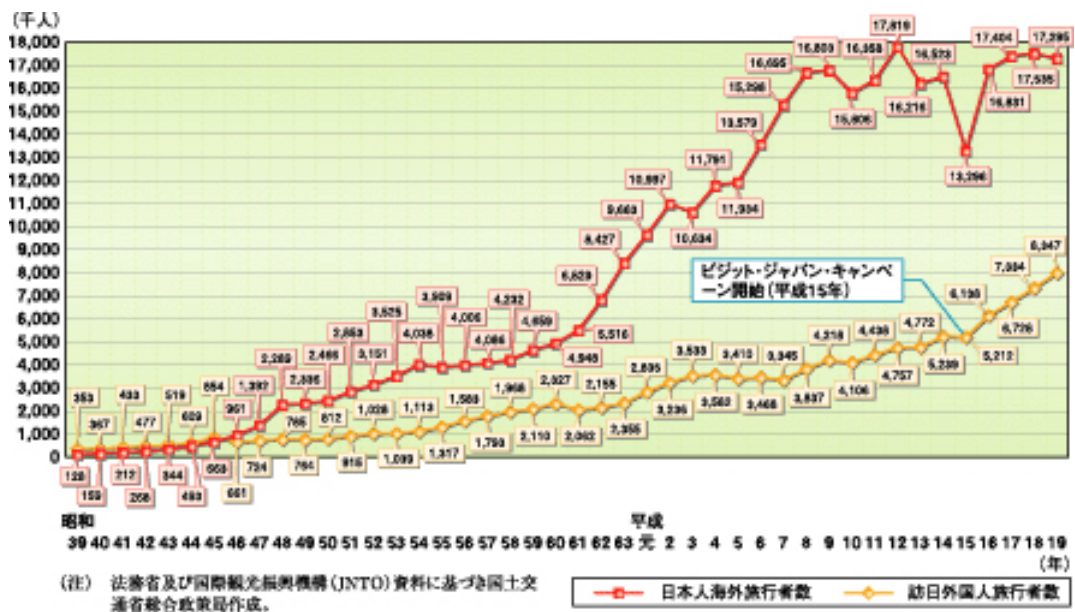
年度	旅館	ホテル
平成 15 年	39.8%	59.2%
平成 16 年	39.5%	59.4%
平成 17 年	38.7%	61.1%

図表 19 赤字旅館の割合

年度	旅館
平成 15 年	34.0 %
平成 16 年	39.6 %
平成 17 年	39.9 %

出所：国土交通省 観光白書 2007 年より作成

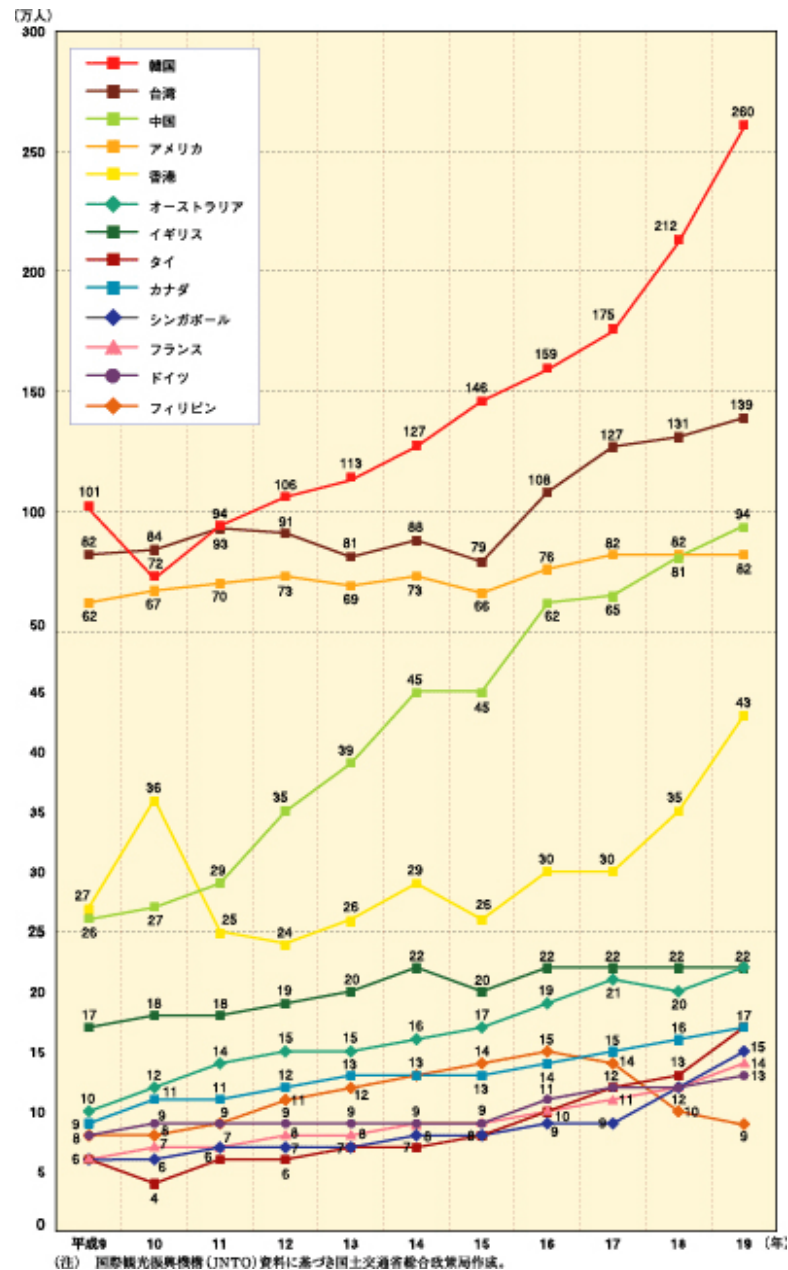
こうした中、注目されているのが、外国人観光客である。平成 15 年からスタートした、ビジット・ジャパンキャンペーンの成果もあるが、年々外国人観光客の数は増加している²⁴。経済効果でも、約 1.4 兆円の消費効果があり、全体の 5.6%を現在占めている。(図表 20 外国人旅行者数 推移参照)



図表 20 外国人旅行者数 推移

²⁴ (観光白書 2009 年度版)

外国人の内訳は、韓国、台湾、中国が多数を占めている。これまで禁止されていた中国からの個人客の観光の在留許可が、一定の要件を満たせば（年収 350 万円以上）、09 年から観光ビザが許可されることになったので、今後は中国からの観光客がさらに大幅に増加すると予測されている（図表 21 を参照）。



図表 21 外国人旅行者数（国籍別）推移

(2) 診断のポイント

①研修生の活用方法について

日本において仲居などの人材不足を補う形で、外国人研修・技能実習制度を活用し、中国・韓国より研修生を数か月から1年間受け入れている旅館・ホテルが増えてきている。

こうした人材を活用する類型には、大きく分けると1) 人材不足補完型、2) 新規顧客開拓型の2類型がある。

人材不足補完型として研修生の活用を行っている企業の中には、CS（顧客満足）への影響を慎重に検討せずに、研修生の配置を考えている場合もあるため、注意が必要である。

研修生の配置としては、食事の配膳など顧客と密接なコミュニケーションが必要な仕事に就く場合と、厨房や掃除・ベッドメイキングなどの顧客との接点が必要としない仕事に就く場合と、その両方を行う場合がある。このうち、顧客との密接なコミュニケーションが必要な仕事に就く場合は、特に注意が必要である。こうした職種には、非常に高いコミュニケーション力や接客力が求められ、例えば高級旅館に泊まりにきた客が期待する“和”のサービスに対し、接客が外国人であるためイメージにそぐわず、顧客を流出させる原因にもなりえる。

国際交流や国際親善を経営コンセプトにうたった旅館であれば、研修生を接客に活用する意義は深いが、日本的な情緒をコンセプトにする旅館であればこうした人材の活用・研修場所を慎重に検討するほうがよい。

新規顧客開拓型で研修制度を活用するように誘導するのが、経営コンサルティングに必要となる場合もある。現在でも韓国、台湾、中国からの観光客が多く、今後は中国からの観光客の増加が見込まれる中、こうした海外からの新規顧客に対する対応や、こうした顧客に喜ばれる新サービスの開発に、研修生を活用することが可能であり、経営の立て直しのカギとなる可能性ある領域である。研修生は、本国では日本語のほか、観光業などを専攻しており、現地の状況と日本の旅館・ホテルの良さをあわせて知っている人材である。研修生には非常に優秀な人材が多く、こうした人材が活躍できる場をつくるのが、経営戦略上必要となってくる。

②日本と本国の就業慣行の違いについて

研修生に「日本の旅館で働いて何か困ったこと、不思議に思ったことは何か」とインタビューをすると、仕事の領域のあいまいさについて挙げる場合が多い。

例えば日本の場合、部屋の準備・配膳・接客・館内案内など、一人が多くの仕事を受け持つ。ホテルのように、ベルボーイ、受付、ウェイトレスなど、職種がわかれていないことが不思議に感じられるようである。

また、仕事の繁閑に応じて、応援に入ったり、助けてもらったりと、まわりの状況に応じて休憩時間を柔軟にとることが期待されるが、こうした、あうんの呼吸や空気を読むことは難しい。

こうした日本の就業慣行の違いについて、着任後すぐの研修で伝えることが必要となってくる。また、あうんの呼吸で行っていた慣行を明文化し、ルールによって明確に伝える工夫も必要となる。

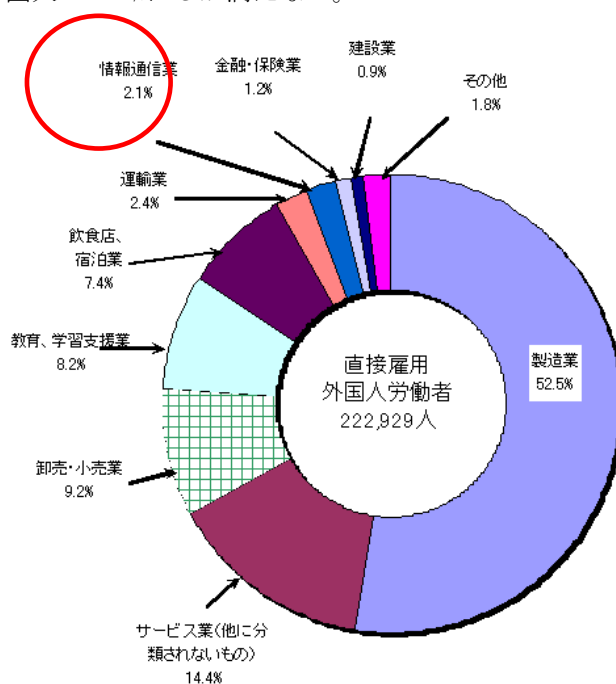
6. I T関連業における外国人活用と経営診断のポイント

I T関連業はインターネットの恩恵を最も受けている業界で、グローバル化が他の業界よりも進んでいる。アメリカのI B Mではインドに6万人もの部隊がいる。外国人高度人材活用は中小企業においても競争力強化のために欠かせない課題となっている。

(1) マクロ情報

① 情報通信業における外国人の活用状況

本項の目的である、外国人雇用に関する診断ポイントとして、I T関連企業に関しては他業種と比べてすこし毛色が異なる。というのは、以下のデータでもわかるように、I T関連企業における外国人の直接雇用は非常に少ない状況にあるからである。その割合は全国で雇用されている外国人の2.1%にしか満たない。



図表 22 産業分類別外国人労働者の割合（直接雇用）²⁵

外国人活用で全国トップレベルの愛知県でも全体で486名、構成比で0.8%と微小である。今日のI T関連業界においては外国人の活用は不可欠であるという認識は広まりつつあるものの、直接雇用は進んでいない。外国人活用のケースはそのほとんどが派遣による雇用もしくはアウトソーシングによる請負形態となっている。

²⁵厚生労働省発表平成19年3月12日

②情報通信業における I T 人材の問題及び外国人技術者の状況

世界における I T 市場では、日本はアメリカに次ぐ存在であった。しかし近年、国際競争力が著しく低下している。これは日本の I T 技術者の「質」及び「量」が低下しているためである。

「質」の面では優秀な技術者が育っていないといわれている。大学における情報技術の教育面では、企業システムなどの実践的な教育が不足している。精密化・高性能化が進む、組み込みソフトウェアの業界ではエンジニアが技術革新のスピードに追従できていない現状がある。また、「量」の面では、電子・情報分野に進む学生が低下しているため、I T 技術者の供給能力が落ちている。これは少子高齢化の影響などではなく、不人気であるためである。これらは I P A（独立行政法人情報処理推進機構の I T 人材市場動向予備調査から知ることができる。

<http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/activity/activity2.html>

国際競争力の強化の問題は一朝一夕では解決しない。国内の I T 関連業はしばらく国産の技術者不足に悩み続ける。

これを受けて、国では大学等の教育研究の国際競争力を高め、優れた留学生を戦略的に獲得する平成 20 年 7 月の「留学生 30 万人計画」などに代表される外国人の高度人材受入を強化している。文部科学省の主導で留学についての情報提供やビザ取得を含む入学システムの改善、受け入れ体制の整備、卒業後の就職支援などの取り組みを行っている。その結果として、2009 年 4 月の中国人の日本留学希望者のビザ取得率は前年同期比で 12.5%増加したと報じられている。

実際に外国人がどのような在留資格で日本に留学しているかを見ると、在留資格認定証明書交付状況について、平成 20 年の総務省の発表では職務内容別交付件数の割合は、「技術」では情報処理 52.1%、「人文知識・国際業務」を含めた全体においても情報処理は 32.2%とその多さは圧倒的である。

	人文知識・ 国際業務	構成比	技術	構成比	合計	構成比
情報処理	87	1.3%	5541	52.1%	5628	32.2%
教育	2258	32.9%	6	0.1%	2264	12.9%
技術開発	40	0.6%	1934	18.2%	1974	11.3%
設計	45	0.7%	1710	16.1%	1755	10.0%
翻訳・通訳	1481	21.6%	49	0.5%	1530	8.7%
販売・営業	650	9.5%	101	1.0%	751	4.3%
貿易業務	451	6.6%	17	0.2%	468	2.7%
海外業務	320	4.7%	43	0.4%	363	2.1%
国際金融	204	3.0%	55	0.5%	259	1.5%
法律業務	174	2.5%	7	0.1%	181	1.0%
会計業務	105	1.5%	3	0.0%	108	0.6%
調査研究	32	0.5%	60	0.6%	92	0.5%
広報・宣伝	57	0.8%	1	0.0%	58	0.3%
デザイン	13	0.2%	3	0.0%	16	0.1%
その他	947	13.8%	1096	10.3%	2043	11.7%
合計	6864	100.0%	10626	100.0%	17490	100.0%

職務内容別交付件数の割合²⁶

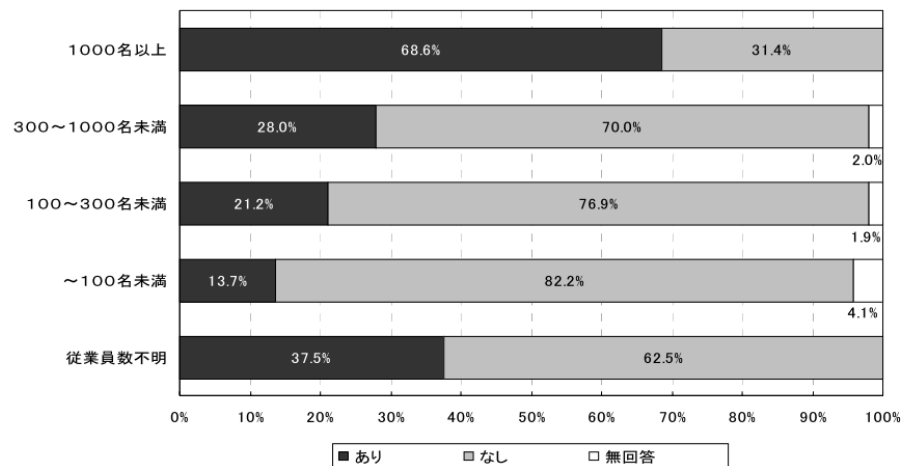
(2) 外国人高度人材の活用方法

マクロ情報からわかる通り、IT関連業界においては、技術者の需要に対して外国人の高度人材の供給がマッチしている。日本人のIT技術者の高度化の取り組みと並行して、有能な外国人高度人材の活用は、大企業のみならず中小企業としても取り組むべき課題である。

外国人を活用してきたIT企業は、外国人の活用方法として今まで直接雇用することはほとんどなく、アウトソーシングを活用してきた。海を越えてアウトソーシングすることを「オフショア開発」と呼ぶ。

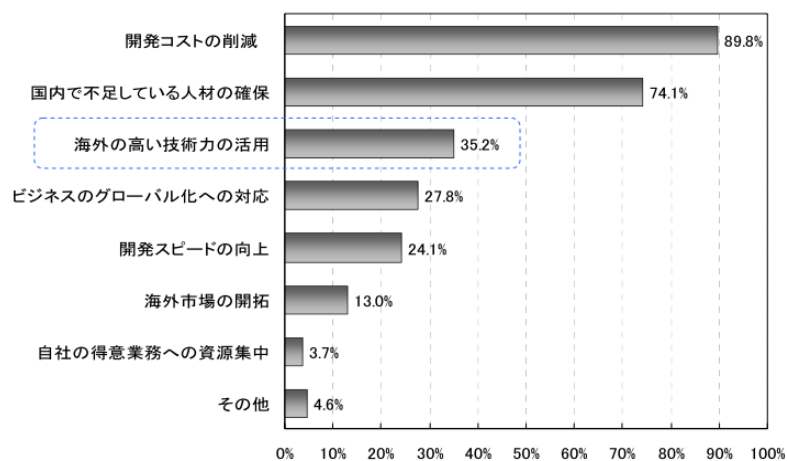
企業のオフショア開発の有無の実績は図表23の通りとなっている。

²⁶総務省発表平成20年



図表 23 オフショア開発実績の有無²⁷

企業がオフショア開発を行う目的は、当初は「開発コストの削減」がほとんどであった。しかし近年伸びてきているのが「国内で不足する人材の確保」である。以下の資料ではこの二つがわずかに 15.7 ポイントの差となっており、双方とも高い割合を占めている。また、「海外の高い技術力の活用」が 3 番目に位置づけられている。オフショア開発を行う企業にとって、その目的はコスト削減のみならず、海外人材の「質」と「量」を求めていることがわかる。



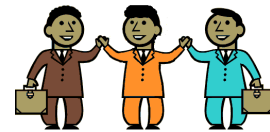
図表 24 オフショア開発の目的²⁸

²⁷ 2008 年 I P A

²⁸ 2008 年 I P A

①オフショア開発に必要な体制

オフショア開発をするには、まず発注元である日本の企業がつくりたいソフトウェアの内容を記した仕様書を作成する。この仕様書をもとに海外企業はソフトウェアを作成するが、日本の企業のように行間に含まれるような微妙なニュアンスを読み取って作成することができない。正しい要求仕様を伝えるために、オフショア開発に当たっては「ブリッジSE」が必要になってくる。ブリッジSEとは日本企業と海外企業の橋渡し役となるエンジニアである。



②オフショア開発のメリット・デメリット

オフショア開発のメリットは、（１）コスト削減（２）要員確保の容易性、そして（３）海外の高い技術力が活用できることである。デメリットは、（１）外国人との文化の違いによる様々な弊害、（２）地理的に離れているため管理が難しいことが挙げられる。このデメリットに日本企業は大分苦しんできた。要求仕様の理解不足により仕様面における品質が低下や、作り直しによるコストの増大、そして納期遅延が数多い。このことにより多くの企業がオフショア開発から撤退しているのが現状である。

しかしながら、優秀な人材の確保が難しくなってきた日本においては、複雑で難しいプログラムの数々を短納期で開発する外国人を活用することは、企業の競争力強化のために必要である。海外技術者の賃金も最近は高まってきており、コストメリットは薄れてきてはいるものの、高い技術力を期待することによって、より高い付加価値を創造することが可能になってきているのである。

③オフショア開発の成功のポイント

オフショア開発を実行して効果を得ることは難しいため、成功のポイントについてはいままですたくさん議論されてきた。そのポイントはいくつかあるものの、最大のポイントは優秀なブリッジSEがいることである。ブリッジSEは、外国語を話せる日本人でも日本語を話せる外国人でもよいが、日本においては前述したように高い技術を持った人材が不足している上に、外国語を話せる技術者となれば確保のハードルはさらに高くなる。そのため、海外高度人材をブリッジSEとして活用することこそが、成功のポイントをおさえることの一方策である。高学歴の彼らは最初から高い技術を持っているのに加えて、彼らの母国との懸け橋となることができる。

(3) 診断のポイント

I T 関連業が自社で外国人高度人材を雇用する場合の診断ポイントについて述べる。

①採用時のキャリア形成計画の作成

外国人の彼らが日本で就職をするということは、その時点で既に彼らはある目的意識を持ってきている。日本はアメリカ等と比較して賃金が低いこともあり、日本をキャリア形成の一部と考えている者もいる。このため、採用時には時間をかけてキャリアの計画などをヒアリングし、キャリア形成の計画を立案して示し、十分な合意を得て採用する。

②採用条件の明確化

採用可否を判断するために自社においても採用条件を明確にしておく必要がある。例えば、中国人であれば英語が話せて I T の専門スキルが高い人材よりも、I T のスキルはそこそこで日本語能力が高い人材の方が、採用コストが高いという。自社がどのようなコストでどのようなスキルを持った人材を確保すべきかを事前に明確にしておく。

③スモールゴールによる人材育成

企業ケース 3 で述べたように、外国人高度人材は離職に対して抵抗感がない。自社で育て上げた人材が日本の慣習をマスターしたときに引き抜きに会うケースはよく発生している。このために高度人材の活用については、採用時のみならず、ある一定の間隔でキャリア形成の道筋について十分な合意を取る、「スモールゴール」 マネジメントを行うことが必要となる。

④権限委譲

日本文化をしっかりと理解させるために、多大なコストをかけて日本式慣習をマニュアル化している企業もある。しかし、I T 関連業では日本文化を浸透させることにエネルギーを費やすより、外国人の文化を理解する方が早道のケースも存在する。接客などが含まれるサービス業の場合は、顧客が日本人であるために、外国人に日本文化を浸透させることが重要であるが、I T 関連業の中でも特にソフトウェア開発業等の場合はそこまでする必要がないことがある。日本の方法を押し付けず、機能面でのアウトプットを仕様書に明確にしておいて、実現の方法は彼らに任せてしまうことも検討する。

⑤日本人のグローバル化

日本人においても、英語でのコミュニケーションがある程度できるようになることが望ましい。もともと I T 用語は英語で形成されていることがほとんどであり、ある程度の英語化は他業種に比べて抵抗感がない。I T 関連業のグローバル化は今後もさらに進む。今後日本人が国際的な競争力を復活させるためにも、必要なスキルである。

第4章 中小企業診断士の現場からみた政策への提言

これまで同報告書では、外国人を雇用する企業の診断事例、企業診断に必要な基礎知識、および業種別診断のポイントをまとめてきた。この調査過程で、現在の各種外国人関連の政策・制度では、中小企業が真にグローバル化の流れに対応できるために、プロの経営のアドバイザーとしてよりよいアドバイスを行うことが困難である状況に遭遇する場合も多かった。

これらの点を勘案し、以下の3点につき中小企業診断士の企業診断現場からの政策提言を行う。

提言1：

外国人研修・技能実習制度における一次受入機関の格付・あるいは同機関の質の判断材料となる情報の公開

企業診断事例②B社（電気機器製造業）のように、どの一次受入機関に加入すれば、よい人材が確保できるのかという情報が決定的に不足している。このため、場当たり的に、飛び込み営業ですすめられた組合あるいは、付き合いのある取引先が利用している組合からの研修生受け入れを始める場合が多い。また、よい人材と巡り合えない場合、研修生の国籍を変えてみるなど、試行錯誤しているのが現状である。

また、団体監理型の一次受入先機関の中でも、コンプライアンスに力をいれ、良心的に運営している組合もあれば、違法行為を行って問題となっている組合もある。また、良心的な組合は、コンプライアンスを守るため運営コストが上昇し、研修管理費が高くなる傾向にある。

一方企業側は、各組合の質の違いがわからなければ、低コストの組合を採ることとなり、悪質な組合が生き残っていくという悪循環に陥りかねない。

このため、JITCO あるいは入国管理局で把握された以下の情報を一元管理し、情報公開を行い、中小企業と接点のある専門家（中小企業診断士あるいは社会保険労務士等のネットワーク）への情報提供や、ホームページによる一般公開を行うことを提案する。（情報公開の項目については、次頁参照）。

情報公開により、訪問見回りなどの現行管理制度よりも、少ないコストで確実に悪質な組合の選別に実効性が加わるものと考えられる。少なくとも、コンプライアンス上問題となっている一次受入先機関の情報が公開されていれば、例えば中小企業診断士として、外国人研修・技能実習制度を導入しようとする企業に対し、こうした機関を避けるようアドバイスが可能である。

今後は、第一次受入先機関を許可制にするという議論もでてきているようだが、許可制度に移行するならば、組合側からの申請時の情報を整備し、その後のモニタリングで収集した基本情報を一元的に管理し公開することは実現可能で、ぜひ検討していただきたい。

第1次受入先機関の基本情報公開（または格付） サンプル（案）

第一次受 入先機関 名 (連絡先)	送り出し 国機関名 (連絡先)	研修生・技 能実習生 業種	実施研修 計画概要	研修管理 費用	過去の労 災の有無	第1類型 の違反 二重契約 研修計画 の齟齬、名 義貸し	第2類型 の違反 研修生の 所定外作 業	第3類型 の違反 人権侵害	第4類型 の違反 失踪者の 多発	第5類型 の違反 労基法の 違反	第6類型 の違反 再度の不 正行為	(可能で あれば) 格付
〇〇組合			日 本 語 (時間) 技能研修 (時 間)				↑ 研 修 生・技能実 習生の統 合により、 第4類型 に含まれ る					
〇〇組合												
〇〇組合												
〇〇組合												
〇〇組合												

提言 2：経営的に破たんしている第二次受入先機関の外国人研修生・技能実習生の受け入れの原則的禁止

外国人研修・技能実習制度が、中小企業のグローバル化戦略や、人材戦略にうまく合致し、Win-Win の関係で両者が成長・発展するよう同制度を活用している企業も多い一方、労働関係法規違反など、多くの問題を抱えているのも事実である。

平成 20 年の法務省の発表によると、外国人研修・技能実習制度を活用した不正行為は、452 機関。最も多かったのは土日や夜間に労働させる「所定時間外労働」で 169 件。次が最低賃金を支払わない「労働関係法規違反」で 155 件、受け入れ機関名などの「名義貸し」が 96 件だった。（図表 25 を参照）。

業種別では「繊維、ファッション」と「機械、金属」で約半数を占めた。中には 1 時間 200 円の残業代しか支払わない悪質なケースもある。

		企業	団体監理型		
		単独型	第一次	第二次	計
		(7 機関)	(29 機関)	(416 機関)	(452 機関)
第 1 類型 ①	二重契約	0	0	0	0
②	研修・技能実習計画との齟齬	1	11	36	48
③	名義貸し	0	4	92	96
④	その他虚偽文書の作成・行使	1	21	6	28
第 2 類型	研修生の所定時間外作業	4	5	160	169
第 3 類型	悪質な人権侵害行為等	1	3	32	36
第 4 類型	問題事例の未報告等	0	0	1	1
第 5 類型	不法就労者の雇用	0	1	14	15
	労働関係法規違反	2	0	153	155
第 6 類型	準ずる行為の再発生	0	1	0	1
計		9	46	494	549

図表 25 平成 20 年 類型別受け入れ形態別「不正行為」認定件数

こうした問題に対し、2009年7月15日に公布された改正入管法では（1）年以内に施行予定）、（1）実務研修中の研修生に対する労働関係法令の適用および在留資格の統一、（2）不正行為を行った団体への受け入れ禁止期間の延長（3年→5年）、（3）受け入れ団体の指導、監督体制の強化や悪質な送出し機関等の排除などについて、法務省令の改正などで対応している。

そうした対策以外にも、中小企業診断士からの視点として付加できる点は、経営的に破たんしている企業が研修・技能実習制度を利用することを、原則的に禁止するための制度設計の提案である。「不正行為」の多い第2次受入機関の特徴として、経営的に破たんしている、あるいは企業経営の将来性を設計できない点が挙げられる。特に、技術的優位性の確立、短納期化、小ロット化、多品種生産体制などの付加価値をつけきれずに、グローバル化のなかでコスト競争に敗れた産業の中で旧態依然の経営を行っている企業の中には、人件費などコスト削減を目的として、研修生・技能実習生を利用せざるをえない企業も存在する。こうした企業は、「不正行為」を行わなければ生き残れない、という現実もある。また、こうした企業に研修生・技能実習生を送り出しても、倒産により、次の受け入れ先が見つからず、帰国せざるを得ないという問題にも直面する。被害を多く被るのは、立場の弱い研修生・技能実習生の側である。現在では、JITCOなどの機関に対し次の受け入れ先を探すよう努力義務がうたわれている対策がとられつつあるが、現実的には次の受け入れ先を探すためには、かなりの手続きを踏む必要があり、実効性は低い。

不正行為に対する厳罰化や、倒産した企業で働く研修生・技能実習生に対する次の受入企業の紹介の促進といった事後の対策と並行して、経営的に破たんしている企業には、研修生・技能実習生を送らないという事前の対策が有効である。

そこで、研修生・技能実習生の受け入れについては、経営的に行き詰まっている企業の排除が行えるような制度設計が望ましいといえる。

たとえば、参考となるのが、不法投棄対策の一環として導入された、財政的健全性を営業許可要件としている産業廃棄物収集運搬業許可制度である。産業廃棄物処理で社会問題となっている埼玉県・愛知県・岐阜県・静岡県などで独自の制度が導入されているが、自己資本比率と経常利益などの指標の組み合わせにより、財政的健全性を示すことができない企業については、中小企業診断士（公的資格を有する経営コンサルタント）による経営診断書や利益計画書（5年）、銀行残高証明書などを許可申請時に添付させるというものである。

第1次受入先機関について今後は許可制度を導入しようという議論もでている。産業廃棄物処理許可制度のような精密な管理体制の導入は難しいとしても、こうした第2次受入先機関の財政的健全性を管理できる何らかの簡易なチェック体制の確立、あるいは財政的健全性を確認する責任主体の明確化もあわせて検討すべきではないだろうか。

提言3：中小企業のグローバル化と関連した、海外の高度人材の採用促進方法について

- ① 「アジア人財資金構想」と中小企業の海外展開・進出支援策とのタイアップ)
- ② 在留資格の認可基準の明確化

I T 関連業、製造業、建設業などをはじめとして、グローバル化の流れの中に中小企業がおかれていることは事実である。しかし、そうした企業の課題としては、そうしたグローバル化への経営戦略のもと、グローバル化に対応しうる人材をどのように確保するのかという点があげられる。

例えば、本調査では、企業診断事例②B 社（電気機器製造業）および企業診断事例③C 社（I T 関連企業）が、海外での生産体制を確保している。特に、企業診断事例③C 社（I T 関連企業）においては、顧客先開拓という点で今後も海外展開の余地がある、またはすでに海外展開を図ろうとしつつある企業事例であった。具体的には、顧客先開拓の第1フェーズとして、在中国の日系企業を顧客先開拓ターゲットとしてあげ、第2フェーズとしては在中国の中国資本の製造業をターゲットとして中国本土そのものを市場として経営戦略を立てている。しかしながら、日本のリソースと中国のリソースを結びつける核となる人材の確保の候補者として、留学生の選択肢があることが本社の経営陣には認識されておらず、現在採用されている中国の人材は、たまたま転職を希望していたハローワークからの採用であり、経営戦略に基づいた人的資源の獲得に至っていない。

よって、グローバル展開を図る中小企業と、グローバルな高度人材である留学生とを有機的に結びつける施策が何らかの形で必要となっていると思われる。

現在、中小企業に対する海外展開の支援策としては、中小企業海外展開支援事業、海外調査・情報提供事業、輸出支援、海外進出支援事業など幅広く展開している。

また、国内で高度人材として可能性のある留学生の就職を促進する支援策としては、「アジア人財資金」構想（経済産業省・文部科学省 共催）があげられる。これは、留学生などを対象に日本の企業へ就職するにあたって必要となる日本語力やビジネススキルを身につけさせるために、座学や技能実習、インターンシップなどの機会を留学生などに提供し、就職を支援するものである。特定の大企業などの産業界と官・学がともにカリキュラムを立案している「高度専門留学生育成事業」と、そうした特定の企業がカリキュラム開発に携わっていない「高度実践留学生育成事業」がある。特に、「高度実践留学生育成事業」においては、研修実施よりも就職支援がより困難な課題となっており、日本語力・ビジネススキルなどを身につけても、就職の受入先を開拓するのが難しいという現場の声をよく聞いた。現在、「アジア人材専門留学生事業」におい

ては、主に大企業と組み特定の産業に特化したプログラムは実施されているが（e.g. 自動車、ものづくり、国際経営、デザイン、観光、メカトロ・IT・創薬等）、留学生の就職先受け入れ先も主に大企業を想定している。

これに対し、留学生と中小企業を結びつける機能を果たす、留学生を対象とした就職セミナーの開催については、民間企業による就職フェアが大都市圏を中心に開催されているが、2008年末からの景気後退の流れをうけ、出展企業の獲得が大幅に減っているのが現状で、出展企業も大企業が中心である。また、このほかにも、公的機関や上述のアジア人財構想資金の実施事業者などが就職フェアを開催している。しかし、こうした高度人材を自社のグローバル化とあわせて獲得したいというニーズがある中小企業は多い一方、企業自体が自社の人材として留学生活用の可能性を認識している企業は少なく、就職フェアに出展するという選択肢に結びついていない中小企業も多い。

よって、地方の中小企業の隅々にまで、留学生活用という、グローバル化のブリッジとなる高度人材の活用の選択肢を浸透させる工夫が必要かと思われる。

ひとつの案としては、中小企業向けの海外展開の支援策とアジア人財ファンド構想のタイアップが挙げられる。海外展開を図ろうとする企業情報を持つ支援機関（JETRO や中小企業基盤整備機構の海外支援関連部署、都道府県が実施する海外進出支援部署など）と、留学生の個人情報を持つ大学またはアジア人財資金構想の実施機関とが共同で、就職支援の施策を考えていくなどが挙げられる。あるいは、「アジア人財資金構想」高度実践留学生育成事業の選定管理法人の中には、中小企業とのアクセスを持つ団体も多く、留学生を海外展開・進出をしているあるいは検討している中小企業への就職支援を念頭にカリキュラム開発を行い、また就職支援を行うことが有効ではないかと思われる。

このように、アジアに販路・生産拠点を持とうとする中小企業の人材確保に寄与するような総合的な支援策が有効ではないかと思われる。特に、2012 年までに留学生 30 万人の受け入れが計画されている中、就職率を向上させていくためには、大企業のみではなくグローバル化の中にある中小企業にこそ広い受け皿があるのではないかと思われ、こうした二者をどのように結びつけていくか、工夫が求められているといえる。

おわりに

当研究では、「外国人の人財活用」という視点で、中小企業診断士がどのような経営のアドバイスをを行うのがよいのか、関連するマクロ知識・診断ノウハウをまとめてきた。また、具体的な企業診断事例を3例とりあげ、経営戦略と人材戦略について具体的なアドバイスの事例を紹介した。

当研究は、この1冊を読めば、一通りの外国人雇用の注意点がわかるよう、基礎的なツールや情報をまとめ、各企業の診断に一助となることを目的として作成されたが、まだ研究途上にあると認識している。今後も、診断ケースの収集・分析を続け、同分野における知識を深めていきたいと考えている。

なお、同調査結果について広く頒布することにより、各方面よりフィードバックいただけることを強く希望している。コメント・意見・同様の中小企業診断ケースは、巻末の連絡先までぜひお寄せいただけたら幸いである。

最後に、関係各位に対し、謹んで感謝の意を表し、同報告書の結びとかえたい。

(社) 中小企業診断協会 愛知県支部

国際ビジネス研究会

顧問 岸田邦裕

参考文献

- 岡益巳（2004）、「留学生の資格外活動をめぐる諸問題—留学生相談指導の現場から」 広島大学留学生センター
- （社）日本建設業団体連合会および（社）海外建設協会（2009） 「外国人研修・技能実習制度の活用と改善に関する報告書:我が国建設技能の継続的伝承と国内労働環境改善を目指した国際競争力強化への新しい建設技能者育成の枠組みづくり」
- 厚生労働省（2009） 「外国人雇用状況の届出状況」
- 国土交通省（2007） 「観光白書 2007」
- 竹下あずさ（2007）「一からわかる外国人スタッフの雇い方・育て方」 旭屋出版
- （独）日本学生支援機構（2008）、「平成 20 年度 外国人留学生在籍状況調査結果」
- http://www.jasso.go.jp/statistics/intl_student/data08.html
- 西岡由美（2004）「技能実習生の活用実態と日本人社員との代替関係について」、日本労働研究雑誌 No.531 .26-34
- 藤村博之ら(2008)「ものづくり中小企業の人材確保戦略」、同友館
- 法務省（2009）「在留資格別外国人登録者数の推移」 <http://www.moj.go.jp/PRESS/090710-1/090710-5.pdf>
- 法務省 高度人材受入推進会議 第4回実務作業部会（2009）平成 21 年 3 月 24 日 「研修・技能実習制度の現状及び制度改正の概要について」
- <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/jinzai/jitsumu>
- 法務省入国管理局（2009）、「平成 20 年における留学生等の日本企業等への就職状況について」
- <http://www.moj.go.jp/PRESS/090714-1-1.pdf>
- 文部科学省（2009） 「教育白書」
- 独立行政法人情報処理推進機構(2009) 「IT 人材市場動向の調査」
- 総務省(2007)「情報通信白書」

当研究の運営・調査メンバー紹介 (50 音順・敬称略)

魚野 剣太郎 (うおの けんたろう)

中小企業診断士

中国留学の後、大手食品会社にて品質管理技術、国際業務を担当。中小企業診断士として独立の後、海外と関わる中小企業の経営戦略の構築支援、農商工連携事業の支援を行う。

<http://www.kuono.net>



西川 幸孝 (にしかわ ゆきたか)

中小企業診断士、特定社会保険労務士

(株) ビジネスリンク 代表取締役。人事労務を中心とした中小企業・中堅企業へのコンサルティングに取り組む。

中京大学大学院客員教授。

<http://www.b-link.jp>



荻須 清司 (おぎす きよし)

中小企業診断士、特定社会保険労務士、行政書士

中小企業の経営改善・組織の活性化を軸としたコンサルティングに取り組む。

名古屋ワークスマネジメントオフィス代表・オギス行政書士オフィス代表。名古屋商科大学大学院・中小企業大学校講師。



野田 さえ子 (のだ さえこ)

中小企業診断士

国際ビジネス研究会代表 国際協力機構実施プロジェクトや国連で勤務の後、外国人を雇用する企業向けの経営人事・労務のコンサルティング・研修事業を行う「海外人財ネット」代表。

<http://kaigaijinzai.net>



織田 徹 (おだ とおる)

中小企業診断士

大手輸送機械メーカーにて中国、アメリカなどでの豊富な駐在経験を経て、平成 19 年中小企業診断士登録。(社) 中小企業診断協会 愛知県支部国際ビジネス研究会研究員。



日野 眞明 (ひの まさあき)

中小企業診断士, MBA, MORE 経営コンサルティング (株) 代表取締役

マーケティング調査、戦略情報システムの構築、実践的現場改善 (販促)、海外流通事情視察のエキスパート。

中京大学大学院客員教授。

<http://www.more8.com/>



岸田 邦裕 (きしだ くにひろ)

中小企業診断士

アパレル関連専門商社勤務の後、1985 年より繊維製造業を経営。後、中小企業診断士として独立、企業に対する経営コンサルティング・事業承継に取り組む。中京大学大学院客員教授。



細谷 宏 (ほそや ひろし)

中小企業診断士

大手電機メーカー系企業にて S E・プロマネとしてシステム開発に携わる。中小中堅企業の I T・マーケティングに関する相談、上場を目指すベンチャー企業支援等を行う。

<http://tarogumo.jp>

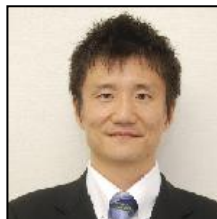


鶴田 幸久 (つるた ゆきひさ)

中小企業診断士・税理士

名古屋市内の税理士法人にて新規開業支援を中心に 300 社以上を担当。(株) 鶴田経営会計 代表取締役。

<http://www.tsurutax.com>



渡辺 勝 (わたなべ まさる)

中小企業診断士

銀行マンとして長年中小企業の経営支援に携わる。平成 19 年中小企業診断士登録。(社) 中小企業診断協会 愛知県支部国際ビジネス研究会研究員。



平成21年度マスターセンター補助事業

「外国人を雇用する企業のための企業診断手法

～企業診断3事例および業種別人材マネジメントの診断ポイントとマクロ知識～」

発行日：2009年12月15日

編集統括：野田さえ子、編集：細谷宏

発行：社団法人中小企業診断協会 愛知県支部 国際ビジネス研究会

〒450-0002 愛知県名古屋市中村区名駅3-21-7 名古屋三交ビル802号

TEL:052-581-0924, FAX:052-581-7889

印刷所：豊橋合同印刷株式会社

〒441-9083 愛知県豊橋市東脇4丁目8-16

TEL: 0532-32-5533, FAX:0532-32-6928

報告書内容についてのお問い合わせ：

国際ビジネス研究会代表 野田さえ子宛て メール：info@kaigaijinzai.net
