

## 第6章 ヒアリング調査からみる外国人労働者活躍のポイント

### 6-1 外国人労働者「雇用前」のポイント

#### 6-1-1 外国人労働者を雇用する目的を明確にする

外国人労働者雇用に係る制度の目的を踏まえた上で、なぜ外国人を雇用するのか、現在の経営課題は何か、外国人雇用によってその課題をどう解決するのか、外国人労働者を雇用するにあたり、まず第一に「目的の明確化」が不可欠である。

外国人労働者の雇用・活用を検討する場合、現場が回らないなど当面の問題対応のみに目が向きがちだが、その前に自社（事業所）の経営戦略、今後の経営方針、目的等を明確にすることが重要である。その目的を達成するための手段の一つが、外国人労働者の雇用・活用である。

ヒアリング調査を通じ、外国人労働者を受入れる事業所の目的として、以下のような点が明らかになった。

##### (1) 人材不足への対応

製造業、建設業、農業など多くの業種で、人手不足が深刻化しており、労働力確保のために外国人を雇用する事例が多くなっている。

鳥取県内事業所へのアンケート調査結果でも、約80%の企業が、「日本人が採用できない」、「高齢化により人手が足りなくなった」等の人材不足が理由で、外国人労働者を雇用している。

#### ヒアリング先の声

- ・「採用募集をかけても反応が薄く、新卒については6年も全く応募がない状況が続き、人手不足が深刻化していた。取引先を通じて監理団体を紹介され、制度を学ぶとともに受入れに必要な準備を開始した」（建設業）
- ・「従業員のうち60歳以上が約150名と、全従業員の約3割に達している。職場に若い人がおらず、入社見込みもなく、技能実習生の受入れを決断した」（食品スーパー）

##### (2) 優秀な人材の確保

今後も益々進展する少子高齢化社会を見据え、事業の将来性を考えたとき、自社（事業所）の経営に必要な人材確保を目的とする場合も多い。高度なスキルを有する等、優秀な人材であれば、日本人・外国人に限らず確保する。この場合、その人材は業務遂行に欠かせない存在となり、日本人従業員と同様に中核人材として育成することになる。

#### ヒアリング先の声

- ・「介護施設での人手不足が深刻化する中、事業の将来を考えたとき、若い人、優秀な人であれば、日本人でも外国人でもこだわる必要がないと考えた」（介護福祉施設）
- ・「外国人雇用の目的は、安価な労働力ではなく、優秀な人材の獲得と考えている。インドネシア人は優秀で温厚な人が多く、2年たつと日本人と同等かそれ以上に仕事ができるようになる」（建設業）

### (3) 将来の海外展開への期待

日本経済が低成長にとどまる一方で、東南アジア諸国は経済成長による市場拡大が期待されている。こうした背景もあり、日本に受入れた技能実習生が帰国後、自国発展の中核的リーダーとして活躍してくれることを望む声も多い。もちろん、それは、鳥取県内事業所の将来的な海外ビジネスへの期待でもある。

#### ヒアリング先の声

- ・「日本近海では水産資源が枯渇しつつあり、海外への進出を検討せざるをえない。将来の海外ビジネス展開を展望し、現地関係機関との関係構築を図ってきた経緯がある」(水産加工食品製造業)
- ・「将来的には、ベトナム市場への進出も視野に入れている。その時は、技能実習生が現地で中核的な高度人材として自国の発展に貢献してくれることを期待する」(水産加工食品製造業)

以上のとおり、「目的」に応じて雇用する人材も変わってくる。外国人雇用を検討するにあたり、その場限りの対応ではなく、将来的に外国人労働者を自社(事業所)の経営にどう活かしていくのか、という視点に立ち(目的の明確化)、戦略的な視野で検討することが重要である。

### 6-1-2 雇用形態を決める

外国人労働者を雇用する場合、技能実習、特定技能、高度人材、留学生アルバイト、その他(永住者等)が考えられる。それぞれの在留資格の違い、メリット等を比較・検討し、自社(事業所)の経営方針や目的に応じて雇用したい人物像を明確にした上で、雇用形態を決める必要がある。もちろん、外国人労働者の意向を確認した上で雇用契約を結ぶことが大切である。

#### (1) 技能実習

技能実習(第2章 p8~9 参照)は、現時点で外国人雇用の最も多く利用されている制度であり、国内全体で約38万人、うち鳥取県内では1,714人の技能実習生を受入れている。

#### (2) 特定技能

特定技能(第2章 p10~11 参照)は、2019年4月に創設された制度であり、国内全体で520人(2019年10月末現在)の受入れとなっている。鳥取県内では、本調査において2事業所8人の受入れを確認済みである。今後は、技能実習からのシフトなど、制度利用の拡大が予想されている。

#### (3) 高度人材

高度人材は、「広義」の高度人材と「狭義」の高度人材に大別されるが(第2章 p12 参照)、「広義」の高度人材に相当する「専門的・技術的分野の在留資格」を有する人は、鳥取県内では377人(2019年10月末現在)となっている。

#### ヒアリング先の声

- ・「作業員が確保できれば仕事が取れる。現状は技能実習生、エンジニア、通訳など多様な外国人を雇用しているが、今後は特定技能制度による雇用も増やしたい」(建設業)
- ・「これまで介護助手、地域の永住者を積極的に受入れてきた。現在、外国人は11名だが、今後も技能実習や特定技能など、毎年2~4名を雇用予定」(介護福祉施設)

### 6-1-3 目的に合った監理団体を選ぶ（技能実習の場合）

技能実習生を雇用する場合、現地送り出し機関との連絡・調整や入国手続き、技能実習生の研修、行政への申請手続きなど、煩雑で多岐にわたる手続きが必要になる。中小企業は、外国人雇用手続きをすべて自社で行うことは困難なケースが多く、ほとんどが監理団体（団体監理型）を通じての受入れとなる。この場合、適切な監理団体を選定することが重要となる。

また、監理団体は、全ての業種や国籍をカバーしている訳ではなく（図表6-1参照）、許可された国、許可された分野、送り出し機関との協定締結、実績、業務範囲、費用などを確認し、自社のニーズに合致した監理団体を選定することも重要である。

●図表6-1 鳥取県内の事業所が利用している監理団体一覧（技能実習の場合）

業種	監理団体名	所在地	受け入れ国								外国人の性別			
			中国	台湾	ベトナム	タイ	カンボジア	ミャンマー	フィリピン	インドネシア	ネパール	男性	女性	計
農業・畜産	協同組合グローブ	福山市							●					1
	中日産業支援協同組合	名古屋市	●									2		2
	スキルウェイ協同組合	鳥取市	●		●									9
製造業 (水産・食品加工)	協同組合 モーレ	境港市			●	●								25
	日経事業協同組合	長野県伊那市			●								17	17
	エレクトロネットワーク協同組合	鳥取市						●			5	6	11	
	鳥取フードネットワーク協同組合	鳥取市						●				11	11	
	ゴールデン・トップ協同組合	高知市			●							9	9	
	アジアテクノ協同組合	東京都			●									6
	エーネット協同組合	出雲市			●								21	21
	西日本工業協同組合	鳥取市			●								20	20
	広島アパテック協同組合	広島市	●		●				●				27	27
	アジアネットワークス協同組合	福山市	●	●	●				●	●	12	58	70	
	エーコム協同組合	大阪市			●									
製造業 (繊維縫製)	協同組合ユーラシア山陰	米子市				●	●		●			5	5	
	協同組合 アパレルネットワーク	三次市			●		●					6	6	
	大阪輸出縫製品工業協同組合	大阪市			●								16	
	鳥根県スポーツウェア製販協同組合	大田市							●				6	
	兵庫トータルクリエイト協同組合	小野市	●										8	
製造業 (金属・電気・機械)	経営ビジネス協同組合	姫路市	●		●						4		4	
	瀬戸内テック協同組合	福山市			●						3		3	
	西日本工業協同組合	鳥取市			●							25	25	
	テクノメイト協同組合	岡山市			●							26	26	
	天山国際交流協同組合	福山市			●								3	
	ジェー・オー・ビー協同組合	仙台市							●				6	
	精密金属部品製造協同組合	東大阪市			●							8	8	
	智頭町商工業振興協同組合	智頭町	●		●								29	29
	21世紀マンパワー事業協同組合	東京都			●						8		8	
製造業(ゴム、その他)	さくら国際交流協同組合	東京都			●			●		18	10	28		
建設業	グローバル協同組合	岡山市			●						2		2	
	建設足場事業協同組合	岐阜県羽島市	●		●				●	11	1	12		
	天山国際交流協同組合	福山市			●						3		3	
	公益財団法人国際人材育成機構	東京都							●		7		7	
卸売業	協同組合ビジネスネットワーク	高松市			●				●		3		3	
医療・福祉	協同組合ネクストステージ・ジャパン	東京都	●		●				●	●	2	9	11	
	MCC協同組合	広島市					●					2		2

(注) 西日本工業組合は製造業（水産・食品加工）と製造業（金属・電気・機械）の両方に、天山国際交流協同組合は製造業（金属・電気・機械）と建設業の両方に、それぞれ実績があるため、重複記載。

(資料) 鳥取県内事業所へのアンケート調査及びヒアリング調査結果より（半明分のみ掲載）。

監理団体によって、入会金、毎月の監理費、入国後の研修費（宿泊費、教材費、講師費など）や研修内容が異なるので、選定する際はサービス内容と費用を十分検討する必要がある。なお、鳥取県内企業の場合、大半が知人の経営者からの紹介で監理団体を選択している。

#### ヒアリング先の声

- ・「当社では、監理団体と密接な連携が取れており、建設業に欠かせない資格講習などは監理団体が通訳を担当するなどして技能実習生に受講させている」（建設業）
- ・「監理団体に行政手続き、書類作成支援、現地送り出し機関との交渉、現地（ベトナム、中国）での人材募集など、全面的にサポートをしてもらった」（農業）

#### 6-1-4 必要なコストを把握する

外国人雇用にあたっては、労働コスト（賃金、社会保険料）だけでなく、寮・社宅、生活家電用品、自転車、Wi-Fi 通信環境などの福利厚生費用が必要となる。外国人労働者の雇用に必要な費用（技能実習の場合）は大きく分けると下記になる（図表 6-2 参照）。これらの必要経費を含めて、外国人材雇用に必要なコストを検討する必要がある。

##### (1) 監理団体等に毎月支払う監理費

就業後も毎月、国内の監理団体への監理費の支払い、現地送り出し機関への支払い等が発生する。

##### (2) 入国前に発生する費用

技能実習計画書策定支援、在留資格認定証明書申請代行費用、送り出し機関での外国人労働者の技能研修、日本語教育、採用面接、出国手続きなどで、通常 6 カ月から 1 年の期間を要し、この間の費用が発生する。

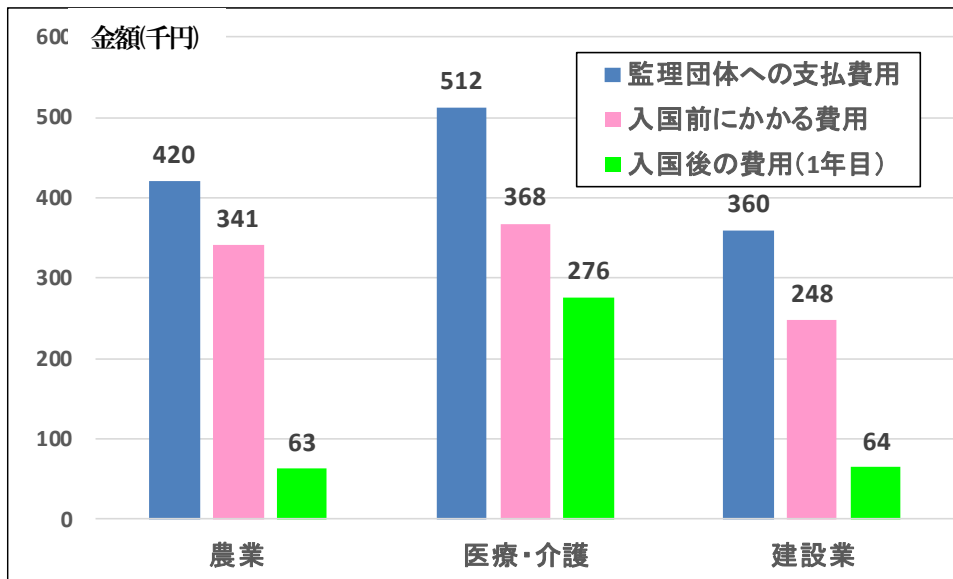
##### (3) 入国後に発生する費用

入国後に監理団体で、日本語教育や生活指導など 1~2 カ月の研修が必要。この間講習費（宿泊費、教材費、講師費など）などが発生する。

#### ヒアリング先の声

- ・「当社では、近隣の中古物件を買い上げた後にリフォームするなど、技能実習生を迎えるにあたって相当額の投資を行っている」（建設業）
- ・「監理団体への毎月の支払いは高額だが、その分入国するまでに相当の教育を受けており、ルールの遵守など技能実習生の質も高い。また、サポートも充実している」（建設業）

●図表6-2 外国人雇用に係る費用の業種別事例（技能実習の場合、年間1人当たり）



(資料) ヒアリング先からの聞き取りにより作成。

#### 6-1-5 現地での面接は事業主（経営者）自身が実施する

人手不足や生産性向上、将来を見据えた優秀な人材獲得など、自社（事業所）の経営方針や求める人物像を明確にして外国人労働者を雇用することになる。これに伴い、現地での採用面接は、監理団体や担当者任せにせず、必ず事業主（経営者または人事責任者）自身が行うことが望ましい。また、可能であれば実際に外国人の業務指導を行う現場責任者を同行させることが望ましい。

採用面接時は、志望動機や向上心、日本語会話能力、仕事の経験、簡単な実技、性格、家族関係などを中心に本人の能力・資質を評価することになる。また、技能実習生の場合、就労目的がお金（家族への送金）なのか、自身のスキルアップ（資格取得・技能習得）なのか、日本語能力向上によるキャリアアップ（帰国後の職種転換、日系企業への就職等）なのか、などを把握することも大切である。

一方で、採用時に最も避けたいこととして、就労後に企業と外国人労働者の考え方にギャップが生じ、早期退職や失踪につながってしまうこともあるため、面接では仕事内容、雇用条件等を十分説明することが必要である。

県内事業所へのアンケート調査による採用面接内容の例を下記に示す（図表6-3参照）。

#### ヒアリング先の声

- ・「採用面接時に重視したのは、看護師資格の有無や看護の経験、日本語能力試験3級（N3）を取得しているかという点であった」（介護福祉施設）
- ・「面接は、社長自身が現地へ出向いて行っている。実技試験として、服を1枚縫製させて確認している」（縫製業）
- ・「社長は、現地に10回以上渡航経験があり、現地送り出し機関はビジネスパートナーでもある。採用は、過去に当社で技能実習生として受入れた人物からの紹介など、信頼できる人物を優先し、選抜している」（水産加工食品製造業）



●図表6-3 県内企業経営者による採用面接内容の事例

区分	面接内容
本人の志向など	日本で何年働きたいか？家族を帯同させるか？など
	①志望動機、意気込みなどを日本語で聞いた。
	②箸で豆をつまむ、リンゴの皮むきなど細かな手作業をいくつかして頂いた。
	③その他、家族構成などの簡単な質問を日本語で行った。
	志望理由、日本での仕事等の経験を将来どのように活かすのか
	実習期間後の目標、向上心の有無、メンタルの度合いなど。
	仕事に対する考え方
資質・語学力など	本人、母親と面談し、給料、アパートの件などを説明
	なぜ日本に来たいのかを聞いた
	現地での資格、応募の動機、語学力、意欲
	筆記試験結果、実技試験、面接
	面接、技能テスト
	技能実技、面接、能力テスト、知能テスト、計算問題
	人材、語学力、技術力、学歴、経験
	日本語能力、手先の器用さ
	日本語日常会話、ビジネスマナー、筆記、日本語筆記、面接
	簡単な会話による日本語能力確認
職種経験	日本語の能力、性格上の長所・短所
	体調、資格、経験
	簡単な計算問題と面接
	クレペリン、体力、技能、口頭面接
職種経験	仕事の熟練度
	溶接技能の確認 面接による受け答え等
	実技として服を一枚縫製させて確認
	婦人服一枚完成品の製造

### 6-1-6 できるだけ同国人また出身地の近い人を選ぶ

日本人にはなかなか理解できない面もあるが、民族、宗教、文化の異なる外国人労働者を雇用する場合、食事や生活習慣の違いによりトラブルの元となるケースがある。1日5回のお祈り時間、豚肉を食べない、断食月（ラマダン）などの習慣があるイスラム教徒、仏教国のカンボジア人など、国によっても、また同じ国内でも地域や宗教によっても生活習慣が異なる場合が多い。

対策としては、住居面では建屋や部屋を別々にする、1人1人別々に調理する習慣や、調味料や調理用具の区分など、細部にわたる配慮が必要となる。そのため、できるだけ同一民族、また出身地の近い外国人を選ぶ事業所も多い。

### ヒアリング先の声

- ・「ベトナム人は昼寝の習慣があるため、技能実習生のために休憩室で横になれるスペースを用意している」（水産加工食品製造業）
- ・「カンボジア人、タイ、フィリピンの3カ国から技能実習生を受入れている。それぞれの国によって、清潔感など生活習慣が異なり、コミュニケーションがとりづらい一面も見られる」（縫製業）

## 6-2 外国人労働者「雇用後」のポイント

### 6-2-1 トップダウンで社内の受入れ体制構築

これまで外国人雇用の経験のない事業所においては、なぜ外国人労働者を雇用しなければならないのか自社（事業所）の現状を従業員に十分説明することが重要である。とくに、日本人従業員の不安感をやわらげるなど、外国人労働者をスムーズに職場に受入れる体制を作るのは事業主（経営者）の大切な役割である。

#### ヒアリング先の声

- ・「外国人の雇用にあたり、職員説明会を実施し、日本人職員全員に当事業所の人手不足の現状を説明し、理解を求めた。また、職員に監理団体を訪問してもらい、外国人の研修状況を見せて、不安を払拭した」（医療・福祉施設）
- ・「ベトナム人の採用を決めた際、日本人の採用が困難であることを現場スタッフに説明し、納得を得ることが出来た」（金属部品製造業）

### 6-2-2 日本人従業員のメリット、意識改革を強調

外国人労働者が自分の職場に入ってきたとき、日本人従業員が戸惑うのは当然である。中には受入れない偏見を持つ熟練社員もいるかもしれない。まず、日本人従業員の異文化・習慣に対する理解と、外国人労働者とのコミュニケーションを図ることが大切である。また、日本人従業員に外国人労働者雇用によるメリットや意識改革を実感してもらう工夫も必要である。

#### ヒアリング先の声

- ・「カンボジア人1名が全国介護技術コンテスト（東京）の外国人部門で第1位になったこともあり、日本人職員が仕事の基本を再認識するなど、良い刺激になっている」（医療・福祉施設）
- ・「彼女たちは、まさに『職場のカンフル剤』である。日本人従業員から見れば、彼女たちは年齢的に子供や孫レベルであり、とても可愛がられる。レクリエーションにも参加してくれるので、とても盛り上がる。日本人従業員のモチベーションにもプラス」（水産加工食品製造業）
- ・「危険と隣り合わせの建設業では、これまで他業種に比べ厳しい口調で部下を指導することが当たり前であった。しかし、技能実習生には丁寧かつ具体的に教える必要があり、この接し方が日本人間のコミュニケーションにも広がり、以前よりも社内のコミュニケーションが温和になった」（建設業）

### 6-2-3 人手不足の補完ではなく、貴重な人材として雇用する企業の姿勢

現状、鳥取県内においては、外国人労働者を人手不足の補完として雇用する事業所が多いのが実態であるが、日本人との区別なく、貴重な人材として雇用している事業所も複数存在する。

自社（事業所）内での日本語教育、メンター担当者の選任、手厚い福利厚生や生活支援、日本人と同様にキャリアアップ目標を持たせる人材育成等を実施している事業所があり、これが外国人労働者の仕事に対する意欲向上や自己啓発、国家資格取得につながっている。

#### 6-2-4 見える化によるOJT教育

外国人労働者に技術・技能を向上させるための教育は、職場内のOJT教育が大半であるが、昔流の「見て覚えろ」では難しい。丁寧かつ具体的に教えるとともに、本当に理解できているかを一つ一つ確認することが大切である。このため、作業手順書を見える化する（ビデオ、イラスト等で表現）、方言ではなく標準語で説明する、ゆっくり話すなど、日本人側の教える工夫が必要である。

また、多くの事業所が技能指導員やメンターを任命しており、雇用の初期段階には先輩と2人作業をさせるなどの工夫をしている。

#### ヒアリング先の声

- ・「最初の1年目は、日本人→外国人に教えるので大変。しかし、2年目以降は、外国人の先輩→後輩という教育体制が確立し、スムーズになる」（水産加工食品製造業）
- ・「日本人職員が外国人に仕事を教えるために、書き物やビデオなど『見える化』の必要性に気付いた。『新人職員ケア確認票』を作成し、外国人の介護技能レベルを見える化し、日本人職員が指導できるようにした」（介護福祉施設）
- ・「工場内の表示について工夫をしている。『危険』『注意』など、ベトナム語と日本語の表示を上下に並べて記載・掲示し、安全に配慮している。また、基本的には日本語で話す。長文の会話は不可。短文で、最後は『です。ます。します。』など区切り、ゆっくり話すのがコツ」（金属部品製造業）

#### 6-2-5 モチベーション向上と評価制度

「できるだけ多くの金を稼ぎたい」「もっと仕事ができるようになり、評価されたい」、こうした気持ちは日本人でも外国人でも変わらない。外国人を雇用している多くの事業所において、モチベーション向上や評価制度に関し、様々な工夫が見られる。

#### ヒアリング先の声

- ・「2019年10月より技能実習生一人一人の生産数量実績をもとに、固定時給にプラスして、能力に応じ10~40円を上乗せする『月次能力評価制度』を導入した。これは、できるだけお金を稼ぎたい技能実習生にとって大きなインセンティブになっている」（農業）
- ・「外国人従業員をお金（給料）ではなく、日本人と同様にキャリアアップ目標を持たせて育てるという方針をとっている。新人職員一人一人のスキルを見える化した『職員ケア確認表』や社内通信『小さな出来事』で外国人従業員の活躍を紹介するなど、いろいろ工夫している」（介護福祉施設）

#### 6-2-6 雇用管理と生活面の支援

外国人労働者に対しても、日本人と同等の労働関係法規が適用される。「外国人労働者の雇用管理の改善等に関して事業主が適切に対処するための指針」（厚生労働省）にもとづき、賃金、労働時間、休日、休暇等の労働条件について、外国人労働者が理解できるよう書面で交付することとなっている。

また、事業主（経営者）が外国人労働者の旅券などを保管しないように定められている。さらに、外国人労働者



働者を雇用した時、事業主は氏名&在留資格などを労働局（ハローワーク）に届ける必要がある。

一方で、日本ででの生活を開始した外国人労働者は、生活習慣の違い、言葉の壁などもあり、色々な困難に直面することが多い。入国から就業開始の後、まず地域の生活者として自立できるようになるまで、企業側の生活支援が大変重要になる。

とくに、配慮が必要なことは、交通ルール、病気・ケガなどの対応、災害時の避難誘導などである。外国人が言葉の壁に直面し、困ることがない様、事業主の雇用責任が問われる。

### ヒアリング先の声

- 「親元を離れ、遠い異国の地で働くことを決心してくれた若者にできるだけ不自由な思いをさせたくない」（建設業）
- 「病気、体調不良への対応は、生活指導員（社員）が行っている。健康診断で問題があった場合は、総合病院へ連れて行っている。また、交通ルールは県警に、消火器の使い方は消防署に来てもらい、指導してもらっている」（食品スーパー）
- 「交通ルールの徹底が難しい。何度注意しても、自転車にイヤホン姿。禁止されていることを理解してもらえない」（金属部品製造業）

#### 6-2-7 地域社会とのコミュニケーション

外国人労働者は、遠い異郷の地・日本、そして「鳥取県」で数年間を暮らすことを選択している。勤務先での仕事はもちろんだが、地域社会全体で彼ら（彼女ら）を受入れる気運が必要であり、事業主もできるかぎりその支援に努めることが大切と考えられる。

中には、外国人労働者側のゴミの捨て方、飲酒による大騒ぎ等によるクレーム、近辺の河川で魚・貝類をとって食べるなど、地域住民との間でトラブルが発生する場合がある。これらの多くは、文化の違いによることが多く、地域社会のルールを守るための指導を徹底する必要がある。

一方で、地域の祭りやイベントなどに外国人労働者が参加し、地域住民とともに日本、そして鳥取県の文化に触れる機会をつくることも大切といえる。

### ヒアリング先の声

- 「最初の頃、ゴミの捨て方などで問題が発生した。組合から月1回通訳の方が来て下さる。その時は、個人面談でいろいろな話を聞いてもらうなど、面倒を見てもらっている」（金属部品製造業）
- 「社内旅行は年1回で全額会社負担。他にカラオケ大会、バトミントン大会などがあり、インドネシア人に好評」（建設業）
- 「『ふれあい』の機会を設けている。日本文化体験として『きものの着付け』、社内旅行、食事会、地域の祭り・イベント参加、会社の方針発表会への参加など、コミュニケーションを深める活動を続けていきたい」（食品スーパー）

### 6-3 外国人材に選ばれる事業所となるために

一般的に首都圏、関西圏、山陽圏と比べ、鳥取県内企業の給与は低い傾向にある。外国人労働者は外国人同士のつながりが強く、SNS などを通じて給与、労働時間、福利厚生などの待遇面のほか、地域の住みやすさ等の情報交換を行っている。とくに、悪い評判は直ぐに伝わりやすい。

待遇面の改善に努めつつ、給料面以外でも外国人に選んでもらえる事業所、地域となるための努力が必要である。

#### ヒアリング先の声

- ・「今後、建設業、製造業などは外国人材の獲得競争が益々激しくなる。外国人作業員に会社に残ってもらうためには、給与面や現地での住居や福利厚生面での内容充実と合わせ、日本人役員・幹部と外国人との積極的なコミュニケーションにより、家族経営的な一体感を持たせる必要がある」（建設業）
- ・「高給よりも『勝手に知っている』との理由で、米子に再来日する人材もあり、受入れ各社ともに貴重な戦力として機能している」（縫製業）
- ・「外国人実習生は、SNS などを通じて給与などの待遇面のほか、地域の住みやすさなど情報交換を行っている。技能実習を終えた後に特定技能などで企業サイドが採用を希望しても、労働者サイドが他の企業、地域、国を選ぶ可能性がある」（建設業）
- ・「私は、既婚者だが、特定技能の話があった時、また皆と働きたいとの気持ちが強く、主人と子供を現地に残し、再来日した。社長は日本のお父さん。社宅には Wi-Fi 設備があり、毎日現地の家族と通話するのが、何よりの楽しみ」（水産加工食品製造業の外国人従業員）



(医療・福祉施設)



(水産加工食品製造業)



(金属部品表面処理業)



(食品スーパー)



(建設業)



(水産加工食品製造業)

## 第7章 多文化共生時代の外国人雇用 ～「選ばれる鳥取県」へ向けて～

本章では、本調査の総括として、「多文化共生時代の外国人雇用」について考察する。これまで紹介した鳥取県における外国人労働者就労の現状と課題、アンケート調査、事業所ヒアリング調査等を踏まえ、今後、国内の多くの地域の中から鳥取県が外国人労働者の「勤務地」として選ばれ、様々な国籍・文化・習慣を持つ多様な人材が事業所及び地域社会で活躍する「多文化共生社会づくり」を考える。

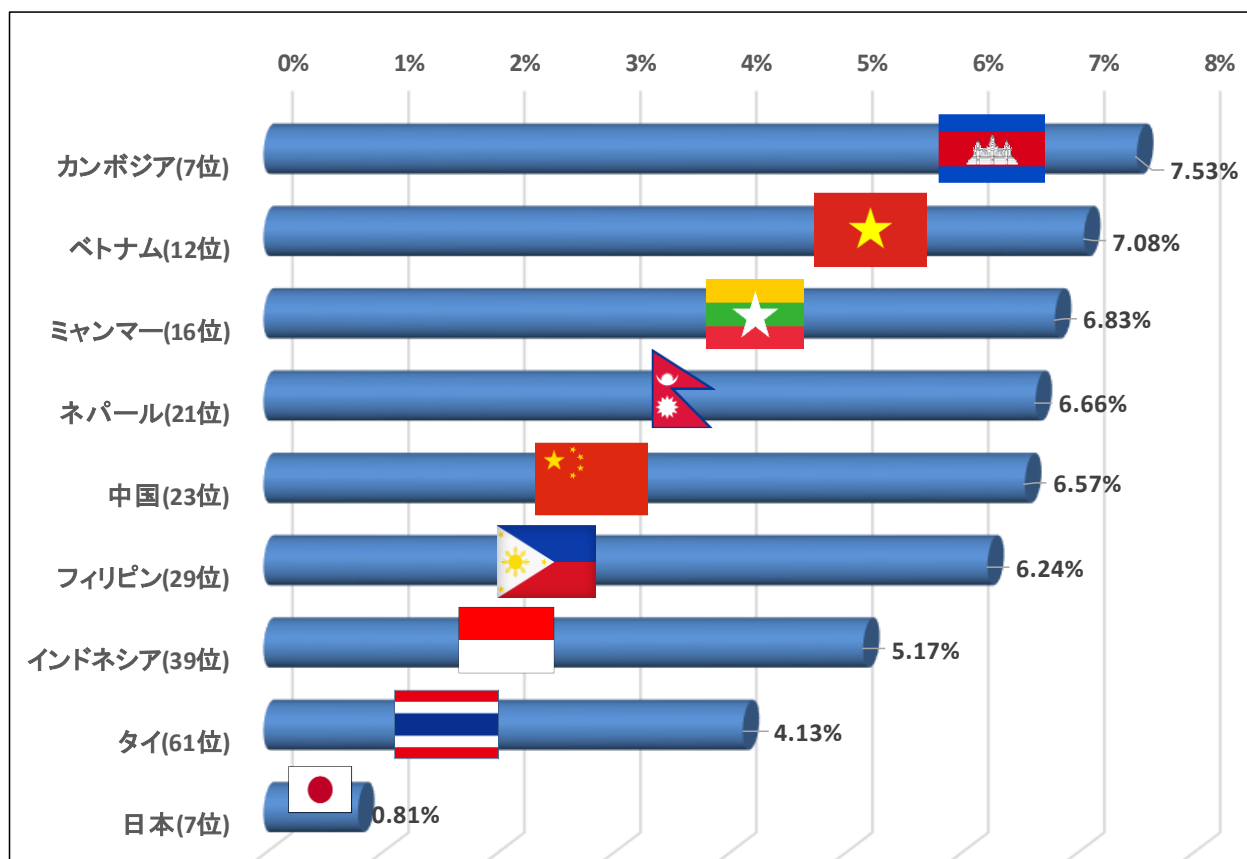
### 7-1 アジア諸国に賃金が迫られつつある日本

日本は、将来的に外国人労働者から「選ばれない国」になるかもしれない、という指摘がある[12]。とくに、中国、タイ、シンガポールなど既に一定水準の経済成長を遂げたと言われる国ではこうした傾向が強い。

経済が低成長にとどまる日本に比べ、アジア諸国の経済成長は著しい(図表7-1参照)。アジア諸国においては、所得水準は急激に向上、日本との賃金格差も縮小しつつあり、またアジア諸国においても少子高齢化が進行していることから、労働コストという理由のみで外国人労働者を雇用できなくなるのは当然である。

こうした状況を踏まえ、外国人労働者を取り巻くステークホルダー(利害関係者)である事業所、業界団体、商工団体・支援機関、地域社会、行政機関の役割について考える。

●図表7-1 アジア主要諸国の経済成長率(単位:%)



(注)事業所ヒアリング調査等において言及したアジア8カ国を記載。実質GDPの変動を示す。SNA(国民経済計算マニュアル)にもとづくデータ。  
(資料)IMF「World Economic Outlook Databases」(2019年10月版)[13]。

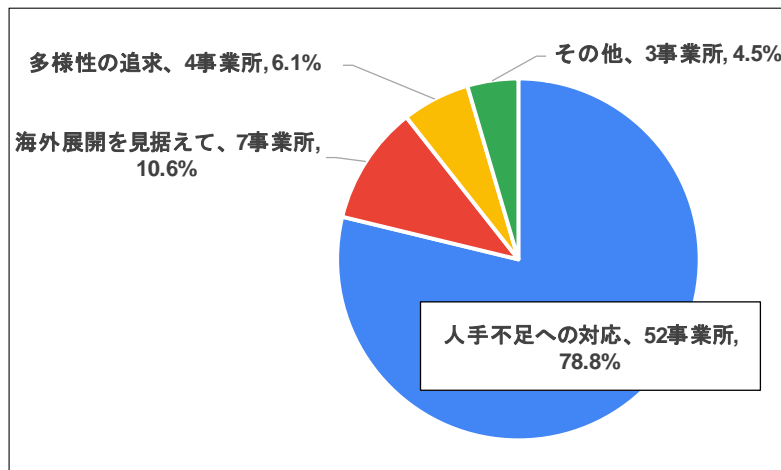
## 7-2 事業所の役割

外国人労働者にとって、最も重要なステークホルダー（利害関係者）は、自らの勤務先である事業所である。したがって、多文化共生社会づくりに向けては事業所、外国人労働者の双方が Win-Win の関係を構築できるかがポイントとなる。

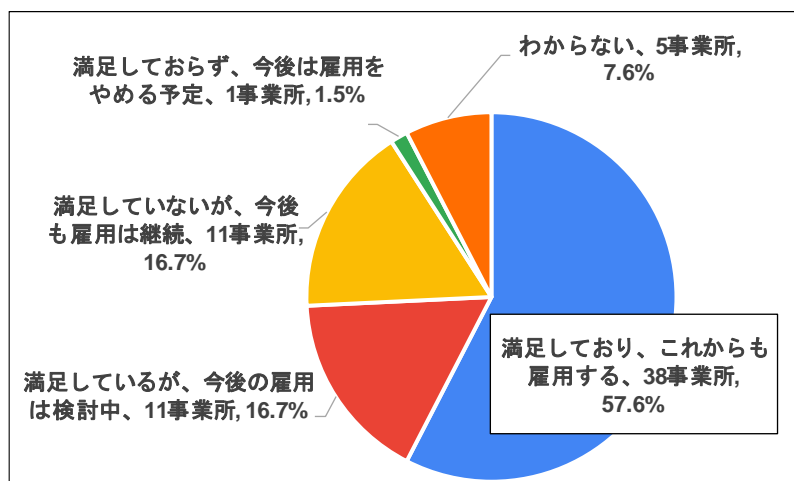
### 7-2-1 事業所の満足度

本調査では、第4章において鳥取県内の事業所に対し、「外国人労働者雇用のきっかけ」（問4）、及び「満足度」（問13）を質問している。外国人労働者雇用のきっかけである、「人手不足への対応」（78.8%）が最も多く、次いで「海外展開を見据えて」（10.6%）と続く。なお、外国人雇用について、「満足している」の回答合計が74.3%を占めており、外国人労働者雇用における事業所の課題解決満足度は概ね高い、と言える（図表7-2、7-3参照）。

●図表7-2（問4）アンケート結果にみる外国人労働者雇用のきっかけ（回答数=66）



●図表7-3（問13）アンケート結果にみる外国人労働者雇用における事業所の満足度（回答数=66）



### 7-2-2 外国人労働者の満足度

重要なのは、上記の「満足度」が事業所の一方通行の思い込みで終始していないか、という点である。この点については、本調査においてヒアリングを実施した事業所においては「外国人労働者の満足度は総じて高

い」という印象であった。第5章及び第6章で紹介したとおり、多くの事業所が外国人労働者を単なる「労働力」としてでなく、「貴重な戦力」として位置づけ・育成し、インセンティブを与え、評価し、業績向上に役立てている。

キーワードは、「尊厳」と「戦略」である。多くの事業所に共通するのは、外国人労働者に対し「尊厳」を持って接し、明確な経営「戦略」にもとづいて外国人労働者を雇用している点である。従業員満足度（ES）は、日本人従業員にせよ、外国人労働者にせよ、各事業所の明確な戦略なくして生まれないと言える。

本調査においては、社員旅行やレクリエーションのほかにも、成果配分によるインセンティブ（農業）、全国介護技術コンテストでの表彰（医療・福祉施設）、目標管理制度及び国家資格の取得（介護福祉施設）など、各事業所の外国人労働者に対する「動機づけ」に関する様々な工夫が見られた。

今後、「選ばれる鳥取県」を目指す場合、こうした取り組みが外国人労働者の満足度を向上させる上で大きなポイントであり、事業所の役割であると言える。

### 7-3 業界団体、事業所間連携の役割

外国人労働者に対し、日本語教育、交通ルール、病気・ケガの対応、防火訓練、災害時の避難などについて指導・徹底する場合、また日本人と外国人や外国人同士の交流イベント開催等については、単独の事業所で行うよりも複数の事業所が連携・協力し、合同開催した方が効果的であるケースも多い。こうした場合、事業所同士の連携のほか、業界団体等がその旗振り役となることが求められる。

鳥取県内においては、縫製業、医療・介護施設等において既にそのような取り組みが散見されるが、一方で同業者は競合関係にあるケースも多く、十分な「横の連携」がとれているとは言い難い。したがって、監理団体などが仲介役となり、異業種の事業所間での連携・協力も合わせて検討する必要がある。

なお、こうした合同開催は、外国人労働者同士の交流・情報交換の場でもあり、コスト分担等と合わせ、事業所、外国人労働者双方にとって有益となるような取り組みが求められる。

### 7-4 商工団体、支援機関の役割

上述の「仲介役」として大きな役割を期待されるのが、商工会議所、商工会などの商工団体、地域の金融機関、公益法人などの支援機関である。これらの支援機関は、日々の事業活動の中で事業所と密接に関わり、経営指導・相談などを行うケースも多い。外国人労働者の雇用についてもアドバイス機能、コンサルティング機能が求められる。

今回の調査においては、事業所へのヒアリング調査時に商工団体担当者にも同行訪問して頂いたが、さらに実態把握に努め、相談窓口、各種情報提供、セミナー開催、低利融資制度など、必要に応じた支援が期待される。

なお、外国人労働者に対する日本語学習については、（公財）鳥取県国際交流財団などが既に取り組み、大きな成果を上げている。



### Coffee Break③

鳥取県国際交流財団の「日本語学習」をご存知ですか？



「鳥取県内で生活する外国人住民の方のために、日本語学習を」—(公財)鳥取県国際交流財団では、毎週日曜日、「日本語クラス」を開講しています。クラスは鳥取市、倉吉市、米子市の3カ所にあり、どちらも無料で受講できます。

現在、受講している外国人は、3カ所合計で約380名。国籍別では、ベトナム人が最も多く、中国、フィリピン、インドネシア、カンボジア、ミャンマー等、まさに国際色豊かな顔ぶれです。縫製業、食品加工業など製造業で働く技能実習生が多く、日本人の配偶者の方もいます。若くて、学習意欲の高い人が多く、活気にあふれています。



学習期間は、第1期(春～夏)：4月から7月頃まで、第2期(秋～冬)：9月から12月頃まで。講師は、高校生から70歳代の方までと幅広く、地域住民の方、教師OBや海外勤務経験者など、ともに暮らす外国人の言葉の苦勞を少しでも支援したいとの思いのある多様な方々が関わっています。

お問い合わせは、下記までお願いします。

※(公財)鳥取県国際交流財団 本所(鳥取) TEL：(0857)51-1165  
倉吉事務所 TEL：(0858)23-5931  
米子事務所 TEL：(0859)34-5931

## 7-5 地域社会の役割

日本人と外国人が仲良く交流するきっかけとして、「3F」というキーワードがあると言われる。3Fとは、Fashion(民族衣装など)、Food(外国料理)、Festival(祭り、踊りなど)である[14]。外国人労働者が地域社会の中で住民と交流し、鳥取県の歴史・文化を体感することはとても大切なことではあるが、一朝一夕でできるものではない。外国人労働者、雇用する事業所、そして地域住民の3者がともに歩み寄り、コミュニケーションを図る努力が必要である。

図表7-4は、全国各地域で取り組まれている外国人と地域住民との多文化共生社会に向けた取り組みの一例である。これらは、外国人労働者だけでなく、「身分にもとづく在留資格」<sup>4</sup>の外国人を含めて対象としており、そのまま直ぐに鳥取県内で導入するのは困難な面もあるが、自治会、町内会レベルにおいて、今後、地道な取り組みが必要である。

<sup>4</sup> 身分にもとづく在留資格：永住者、永住者の配偶者等、日本人の配偶者等、定住者の総称。日本国内で約53万人。うち鳥取県内では679人(いずれも2019年10月現在)。

●図表7-4 全国各地の主な多文化共生社会に向けた取り組み例

No.	団体名など	自治体	取り組み内容
1	県営いちょう団地	神奈川県横浜市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・団地には数多くの多国籍住民が暮らしており、外国籍の住民が自治会役員として運営に参加したり、高齢化の進んだ日本人住民に代わって防災活動や祭りに積極的に関わるなど、地域の自治活動のモデルとして注目されている。</li> <li>・2010年には、交流拠点「多文化街づくり工房」が地域の特色を活かした国際交流活動として、国際交流基金より「地域市民賞」の表彰を受けている。</li> </ul>
2	のしろ日本語教室の盆踊り大会	秋田県能代市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ボランティアで運営している日本語学習会主催の盆踊り大会。外国人が地域の人々との接点を持ち、自立することを目的に1997年からスタート。現在では数百人規模のイベントにまで成長し、町の人々や自治体などが積極的に参加するなど、地域に根ざした取り組みとなっている。</li> </ul>
3	しんじゅく多文化共生プラザ	東京都新宿区	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国人への相談対応、生活に必要な各種情報の提供、日本語学習などを行っている。</li> </ul>
4	鈴鹿市社会福祉協議会	三重県鈴鹿市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国人支援のNPOとのネットワーク化、外国人向けのサロンや介護教室、意識調査、支援するための任意団体の設置など、公的支援ではカバーできないニーズを持つ外国人を手厚く支援している。</li> </ul>
5	自治会	岐阜県美濃加茂市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住民組織である自治会が率先して外国人の生活や問題に学ぶ機会を設けており、自治会の担い手として外国籍住民に期待し、その受入れを図っている。</li> </ul>

(資料) (一財)自治体国際化協会[15]、加山(2017)[16]より作成。

なお、中学生、高校生、大学生など若い世代が学業以外の課外活動としてこうした取り組みの中心的な役割を果たしているケースもある。鳥取県内においても、教育関係者による有効な企画・立案が期待される。

## 7-6 行政機関の役割

人口最少県である鳥取県が、今後の持続的発展を長期的視点で展望する時、日本人だけでなく、外国人在住者（労働者を含む）を含む多様な県民を「人口」として捉え、産業振興、教育・文化、医療・社会福祉、生活向上など、あらゆる面の政策展開を図る必要がある。

多様な文化が共生し、日本人、外国人を問わず、全ての県民が活躍できる地域社会づくりを目指し、関係機関・諸団体と連携しつつ、必要な情報提供、普及・啓発、そして安定した雇用確保など、具体的な政策の企画・立案を期待したい。

## 編集を終えて

「人手不足を何とか解消したい、正直なところ、当初はそれで頭が一杯でした。しかし、外国人労働者が来日し、職場に来て懸命に働き、その姿に日本人従業員が大いに刺激され、社内が活性化し、業績も向上するようになりました」—あるセミナーで中小企業経営者が語った言葉が、今でも印象に残っています。

昨年夏、鳥取県商工労働部雇用人材局から今回の調査事業について初めてお話をお伺いした時、時宜を得たテーマであると同時に、県内の中小事業所に対し、日頃様々な支援活動を行う我々中小企業診断士にとっても、決して見逃すことができないテーマであると直感しました。その後、アンケート調査分析や県内事業所へのヒアリング調査を進めるにつれ、各事業所のビジネス現場における実態と経営者の様々な「想い」、そして「戦略」を知ることができました。

本調査においては、常に「多文化共生社会」というキーワードが根底にありました。日本人が世界に誇るおもてなしの文化は、隣人に対して思いやりをもって接することにその要諦があります。おもてなしの文化と同様に、日本人従業員と外国人労働者がそれぞれの長所を認め合い、互いにいきいきと働ける環境としていくためには、迎える側の事業所、そして地域社会に過不足のない適切な準備が求められます。

本報告書の作成にあたり、我々調査メンバー全員が心掛けたのは、報告書の「読者」の中核を占めると予想される県内事業所関係者と同じ「目線」に立ち、可能な限りその実態をありのままに伝えることでした。本報告書が、これから外国人労働者の雇用をご検討される鳥取県内の事業所、さらにはそれを支援する商工団体・金融機関など全ての関係者にとって、少しでもお役に立てれば幸いです。

最後に、本調査事業の遂行にあたり、多方面にわたりご指導頂きました鳥取県商工労働部雇用人材局の皆様、またヒアリング調査へのご同行をはじめ、多くのご支援・ご協力を頂きました県内商工団体の皆様に深く感謝申し上げます。そして何よりも、ご多用の中、アンケート調査にご回答頂いた県内事業所のご担当者様、ヒアリング調査（資料・データの提供、原稿の推敲、写真掲載の許諾等を含む）に真摯にご対応頂いた全ての事業所関係者の皆様に厚くお礼申し上げます。

令和2年3月

一般社団法人鳥取県中小企業診断士協会

会長 穂田 誠一郎

(調査メンバー)

中小企業診断士 柳原 浩

中小企業診断士 大田 住吉

中小企業診断士 小泉 択朗

中小企業診断士 國須 多加志