

診断士の「国際活動」最前線
ーボーダレス時代のビジネスモデルを探る
第3回 外国人を雇用する企業を顧客とする
野田さえ子 中小企業診断士

1. 意外に多い!?外国人を雇用する企業

(1) 市場規模とビジネスチャンス

厚生労働省の統計（2007年3月発表）によると、外国人を雇用している企業数は日本国内で約3万社もある。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。

つまり、中小企業向けのコンサルティングを行っていくにあたって、地域にもよるが、外国人を雇用している企業のみを顧客としても十分な市場規模がある。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コンサルタントにとってはビジネスチャンスである(図表1)。

	都道府県	外国人労働者数	構成比(%)
第1位	東京	77,080	22.8
第2位	愛知	44,823	13.2
第3位	静岡	22,092	6.5
第4位	神奈川	19,294	5.7
第5位	大阪	15,447	4.6
第6位	岐阜	14,180	4.2
第7位	埼玉	11,724	3.5
第8位	三重	11,420	3.4
第9位	千葉	10,263	3.0
第10位	広島	9,691	2.9

厚生労働省 平成20年度6月末現在「外国人雇用状況の届出状況について(速報)」をもとに加筆

(2) 企業で働く外国人の種類

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。

① 注目株の「留学生」

中でも、注目されているのが高度人材となりうる留学生である。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。これを受け、ローソンは2008年春に留学生を8名採用、2009年春には30名ほど採用する予定である。また、保険のテレマーケティングを行う(株)ニュートン・フィナンシャル・コンサルティングでは、100名程度の採用を実施した。これまで比

較的在留資格が取りにくいとされていた「人文知識・国際業務」の要件で、入国管理局の許可が以前より格段に下りやすくなっている。この流れが、今後中小企業にも波及すると考えられる。

留学生には非常に優秀な人も多く、人材マネージメントをしっかりと行えば、企業の活力となりうる。

② 日系人のパワー

次の注目株は、日系人（ブラジル・ペルー・ボリビアなど）である。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ける。つまり、「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。

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、定着する人材を確保できる可能性が高い。

特に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。

③ 研修生・技能実習生の活用

企業からのニーズがあるのは、研修生・技能実習生の活用である。

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63職種116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。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」へのニーズが多く、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何人かいる。

研修生・技能実習生のニーズは、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。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、今後は1年目の研修生からも労働者として最低賃金法などの適用が義務化される方向が政府より明示され、研修生だから賃金コストを抑えることはできなくなるからだ。

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・技能実習生の活用として将来性が高いのは、3) 海外進出戦略の一環型と4) 海外の顧客開拓型である。「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、将来的に進出先のベトナムでの人材育成へとつなげる予定である。

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っている。

2. 外国人を雇用する企業のニーズ

(1) 人材確保・活用のためのコンサルティング

どのような人材をどう採用するのか。具体的には、国籍・在留資格・契約形態（直接雇用・業務請負・派遣）など、多種多様な人材を融合させて自社の人材戦略を描くという、人材ポートフォリオの作成や採用コンサルティングにニーズがある。

例えば、アジア系の外国人がふらっと工場にあらわれ、「雇ってください」と入ってきたとする。経営者側は、人手不足で困っているためとりあえず雇用する。雇用すると多くの場合、日本人よりよく働き、残業も喜んでこなし、貴重な人材となる。

しかし、入国管理局の調査が入り、不法就労が判明すると強制送還になるため、そうした人材ばかりに頼っている企業の中には、強制送還による人材不足で倒産になった例もあり、企業としてのリスクは非常に大きい。ここにも、コンサルティングのニーズがある。

(2) 研修

付随業務と見過ごされがちだが、ニーズが一番高い。特定職務に求められるパフォーマンスと現状のギャップを把握し、その原因を特定し、必要となるスキルの育成計画を練るという「パフォーマンス・コンサルティング」の考え方に基づき研修立案を行えるのが、経営コンサルタントあるいは中小企業診断士の醍醐味である。

外国人を雇用している企業の人事担当者の本音を聞くと、外国人スタッフに対し、「ホウ・レン・ソウをきちんとできるようにしてほしい」、「仕事の情報を共有して欲しい。」から、「Modesty=謙遜という価値観を教えてほしい」まで、さまざまな希望が寄せられてくる。実際に企業で観察してみると、外国人スタッフの能力不足が原因ではなく、雇用慣行や就業観念の違い、コミュニケーション方法の違いなどから、摩擦が生まれているケースが多い。ここを研修内容に盛り込むとよい。

たとえば、とある外資系メーカーの外国人スタッフ（韓国籍）向けの研修の場合、日本人ならなんとなくわかる組織運用の仕方がわからず、摩擦を生じているケースだった。受講者は2名のみ。30代と若いが、ブランドマネージャークラスであり、部下もいる人たちである。以前勤めていた韓国の企業は、典型的な「トップダウン」型組織であった。このため、フラットに運用される日本支社内でのチームワークの築き方に疑問を持っていたようだ。日本では強力なリーダーシップを発揮するタイプより「調整型」のリーダーシップが多いことを知ると、大きく納得した。就業慣行や価値観など、客観的に分析する機会を通して、組織内の活性化が図れる事例であった。

こうした企業内研修以外にも、現在は、留学生の就職率をあげようと政府がテコ入れを図っている「アジア人財資金構想」関連の研修ニーズもあり、留学生に対する教育プログラム作成やアドバイザーとして活躍される中小企業診断士もいる。

(3) 人事・労務管理・在留資格管理

在留資格などの切り替え業務サポートや、雇用契約・就業規則の見直しなど、人事労務に関連するニーズも多い。また、契約社会を前提とした国からの人材（たとえばフィリピン）を雇用している企業からは、雇用契約書を法的に整備しないと訴えられる場合があるので、専門家のサポートを求められることも多い。このため、

社会保険労務士や行政書士との連携が必要となってくる。

(4) 海外進出支援コンサルティング

外国人を雇用している企業は、海外進出をしているか、または検討中の企業が多いため、特定の国に進出するにあたってのコンサルティングの依頼もある。中には、ベトナムで創業するにあたって人事制度を構築したいという依頼もあったが、人事制度はその国独特の法知識・感覚を持っていないと対応が難しいので、ローカルコンサルタントの雇用を勧めた。特定の国の海外進出支援のニーズに対応できるよう、それを専門とするコンサルタントとの連携が課題だと感じている。

3. 企業ニーズをつかむ工夫とは

(1) わかりやすいメニューリストをつくる

コンサルタントは基本的に各企業のニーズにあわせ、さまざまなコンサルティングに対応しなければいけないのだが、まず必要なのは、「各企業が購入しやすい商品（サービス）のリストをいくつか用意しておく」ということだと実感している。例えばセミナーを受注する場合、自分の専門分野やこれまでの略歴からセミナーニーズを探すのではなく、どういうテーマと内容で何時間の講演をいくらで提供できる、というメニューを顧客に提示できるようにしておくということだ。

(2) 関係するセミナーやフェアでの出会い

関連知識を仕入れるため、外国人入国管理施策を考えるシンポジウムや、外国人研修制度に関するセミナーやフェアにいくつか参加したが、思いもかけずそこで知り合った企業や中小企業支援団体などからの依頼もあった。関係者が集まる場での出会いは大切だと感じている。

(3) ホームページの充実

「受注はホームページからのみ！」というISO導入コンサルタントのホームページを見せていただいたことがある。書き方には情報商材系を売るときに使用されるテクニックが多用されているが、確かに「お願いしたいな」と思わせる書き込みぶりであった。

ネット販売は、顧客側が購入する意思をもって具体的なキーワードで検索しているため、そのキーワードに合致した場合の商品・サービスの購入率が非常に高い。ホームページに、何ができて、何ができないかと明確に書きこんでおくと、対応できないサービスの問い合わせに応じる時間的ロスもなく、発注意欲の高い顧客のみから問い合わせを受け対応できるという、非常に効率的な運用が可能である。

4. 最後に

現在、社会保険労務士や中小企業診断士数名とプロジェクトを組んで、「外国人を雇用する企業の診断ポイント」をとりまとめている。外国人を雇用している企業の中には、人権面・労務管理面で問題のあるケースも多い。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くると思っている。日本企業の内なる国際化を支援する仕事は、ビジネス領域として可能性があり、やりがいのある領域である。多くの方が参入されるのを期待している。