



曾我野氏

〈事例報告〉 企業における外国人労働者の活用事例

外国人従業員の採用と雇用

ヒューマンリソースステーション

HR改革リーダー 曾我野 麻里

たい。まず一つは、ハローワークの外国人版といつてもよいが、「外国人雇用サービスセンター」を東京、大阪、愛知の全国三カ所に置いている。念のため言うと、ここは高度人材のための機関で、高度人材が我が国には必要であり積極的に受け入れるという国の方針に基づいて設置されている。留学生向

けの会社説明会なども実施している。で、ぜひ、ご参加いただければと思う。新外国人指針を通じての指導もハローワークで展開している。同指針に関してご相談などがあれば、ハローワークには外国人専門の担当者を置いているので、ぜひ、お気軽に尋ねていただきたい。またハローワークを束ねてい

る各県の労働局では、外国人専門の雇用管理セミナーも開催している。個々の外国人の雇用管理について、やや専門的な相談をしたい場合には、雇用管理アドバイザーもいるので、ハローワークにぜひ問い合わせただけだと思ふ。外国人の雇用管理を前向き・積極的

に行っていくことは、外国人の方にとつてだけでなく、企業にとつても中長期的には絶対にプラスになる。やや、大所高所に立った話で恐縮だが、そのような観点から、この機会に外国人の雇用ルールを頭に入れて対応していただければと思ふ。

当社は今年度初めて、外国人留学生の採用を本格的にスタートさせ、この二〇〇八年四月一日に一〇人が入社予定である。当社における外国人雇用には、①ローソンの店舗におけるアルバイト社員としての雇用と、②本部の国際化という観点での正社員雇用の二種

類があるが、今日は後者を中心に報告する。

当社の概要だが、設立から三三年目になるところで、社員数は約三三〇〇人。国内店舗は、全都道府県に計約八六〇〇店を展開し、そのほとんどがフランチャイズである。海外では、中国の上海市に約三〇〇店展開している。

コンビニエンス業界は、過去三〇年間、近くにあり、いつでも開いていて、何でもある“という利便性の提供と、フランチャイズ展開というビジネスモデルを武器に急速に成長した。しかし、店舗数が飽和状態になるとともに、業界各社が二〇代〜三〇代の男性をメインターゲットとして同じパイを取り合ってきたという状況が、人口減少、少子高齢化の進展、業種・業態を越えた競争激化とともに既存店売り上

げを圧迫することとなっている。

業界各社がそれぞれの生き残り策を模索する中、当社では、『地域密着戦略』を掲げ、地域（マチ）のお客様に合わせた特徴ある店作りをチャレンジしている。女性をターゲットに、「美しく健康」をコンセプトにした「ナチュラルローソン」、少人数家族のための生鮮食品も取り扱う「ストア一〇〇」など、新フォーマットの展開をはじめ、郵政など業種・業態を越えた連携によるさまざまな商品・サービスの提供も進めている。

しかし、こうしたローソンのチャレンジの担い手はというと、実は社員の九割が日本人男性であり、女性社員は約一割、外国人も過去実績二人のみという状況である。さまざまな価値観をもった人材と意見を交わし合い、新し

いローソンのあり方を模索して欲しいという思いから、ダイバーシティ（多様性の尊重）の一環として外国人留学生の採用を本格的に行うこととなった。ちなみに、外国人採用の過去二人の実績というのは、定期採用の際、たまたま日本人学生に交じって優秀な外国人留学生がいたからであるが、この二人は入社から一〇年近く経った現在も当社で活躍中である。

採用ではヒアリング力重視

今回の留学生採用は、初年度ということで、四月一日に一〇人が入社予定である。来年度以降は二〇人、三〇人とその数を拡大させていきたいと考えている。

採用プロセスを紹介すると、昨年六月に、ハローワークの主催で東京と大阪で行われた外国人留学生のための合同説明会に参加するところからスタートした。そこで思いがけず大変熱心な留学生にたくさん会うことができた。東京と大阪合わせて約二〇〇人の留学生が応募し、説明会には約一〇〇人が

参加。書類審査と筆記試験（GAT）を実施した上で、五〇人と面接を行い、最終的に一〇人に内定を出した。

一〇人の国籍の内訳は、中国人が九人、ベトナム人が一人。特に国籍の枠を設けたわけではない。東京と大阪でそれぞれ男性二人、女性三人となったが、こちらも結果としての内訳である。日本人の採用者数が一一〇人であるため、二〇〇八年度入社者の約一割が外国人ということになる。

採用基準は、日本人と全く同様だが、いくつか留意した点はある。まず、日本語でのコミュニケーション力。こちらからの質問を理解して的確な受け答えができたかどうか。また、自分の意見・考えなどを明快に表現できたかどうか。日本人にも外国人にも同じ仕事をしてもらう上で、また当社の仕事の性格からしても会話力は必要で、ヒアリング力をとくに重視した。二つ目は、一定以上の基礎学力ということでGATを実施したが、こちらは我々の予想を超えて優秀な成績の人が多かった。

三つ目は、文化適応力。とくにグループワークを行ったりしたわけではないが、日本人とうまくディスカッションできるかどうかなどを視点に入れた。四つ目は、ローソンへの共感度。日本人学生にもよくあることだが、ローソンというところ、どうしても店舗で働くイメージが強く、ともすればアルバイトと同じような仕事をしていると思われがちだ。実際にローソン本部でやっている仕事は、フランチャイズに加盟されているオーナーさん向けの経営指導をはじめ、商品の企画や店舗開発といったお店を支える仕事を中心である。

入社後、最初に経験する店舗での勤務は、あくまでフランチャイズビジネスの基礎を学ぶ研修としての位置づけであり、ここは誤解のないように十分に説明した。最後に、店舗勤務を行う上で最低限の身だしなみやマナーといったことも加味して選考を行った。

基本はすべて同じ、必要に応じて配慮・サポート

実際に選考した留学生についての感想だが、日本語は同じ検定一級をもつていても会話レベルには個人差があった。日本に何年滞在しているかというだけでなく、学内やアルバイト先などでどれだけ日本人と話す機会を積極的に持っていたかによるものと思われる。しかし、実際に入社する一年先までにはさらに上達するはずであり、日本でのような過ごし方をしているのか、日本語上達に向けて何をしているのかなどを確かめた。文化適応力では、日



本での就職に際しての目的意識がはっきりしている人が多く、日本人学生を上回る自己責任感、向上心をもっている人が少なからずいた。

留学生からの質問では、「なぜ留学生の採用を始めたのか」「将来のキャリアパスはどうなっているか」「将来の海外出店戦略は？」といったものが多く、ローソンは自分たちに何を期待しているのか、自分たちはローソンで何を学べるのか、そしてそれが自分たちの将来にどう生かせるのか、にほぼ集中していた。

処遇と育成方針は、雇用形態、処遇、評価など、すべて日本人と同じである。しかし、日本での住居確保など生活面でのサポートは適宜行うこととし、また教育研修時には言葉の問題などで理解が不十分と思われる場合には補講を行うなど、必要に応じてフォローする予定である。

キャリアパスも原則として日本人と同様であり、店舗勤務を経てスーパーバイザーを目指すのが標準モデルだ。しかし、個々人の能力・適性・希望などによっては、スーパーバイザー以外のキャリアもあり得る。ここはあくまで厳格に定めることはせず、あくまで個々人の状況を見ながら対応していくつもりだ。今後の海外展開における担い手になる可能性もあるが、今回はダイバーシティが主目的であり、すぐに海外に行くという可能性はなく、それについてもしつかり説明を行った。

と、社内のPR・教育が最も重要だと考えている。ダイバーシティについては、昨今さまざまな企業で進められているが、いざ自社でとなると、人事部のメンバーでさえ頭の中では理解できても、実際にどうしたらいいのかという迷いもある。留学生の配属先店舗のマネジャー等にも事前に趣旨を説明し、理解共有を図っているとこだ。この一年間、留学生採用を実際にやってみて、意外なほど奥が深いと感じている。初年度わずか一〇人の採用ではあるが、きちんとした言語による意思疎通の重要性、その前提となる相手への理解と尊重の気持ち、異なる価値観を持つ人に学ぶ謙虚な姿勢や、共に成長しようとするチームワークと向上心など、実は国籍に関わらず、人材のマネジメントを行う上で大変重要なものばかりであるということに改めて気づかされた。現在、ローソンではコンビニエンス業界の枠を越えた新たな価値創造を目指し、社内の意識・風土改革にも取り組んでいるが、外国人留学生の採用が一つの起爆剤になるかもしれない、実は密かに期待している。



システム開発・IT企業における活用

企画本部人事部長

小野田 祐子

当社について簡単に説明すると、設立は一九七一年で、東証、大証一部に上場している。従業員は三〇〇〇人で、T I Sグループの連結(二〇社程度)では約九〇〇〇人である(二〇〇八年四月一日に株式会社インテックホールディングスとの経営統合による共同持ち株会社「ITホールディングス」を設立し、T I Sは上場廃止にした。現在、約一万五〇〇〇人の企業グループとなっている。

俗にいうシステム・インテグレーションという業態で、業務の内容は、基本的には法人企業向けのコンピュータ・情報システムをつくるとともに、そのシステムの運用を行っている。

どの会社にも、経理、受発注、在庫管理など様々な基幹業務のシステムがあると、会場のみなさんが自分の会社に戻って情報システム担当の方

にそのシステムをだれがつくったかを聞いてみたら、「これはT I Sがつくった」という会社の方が何人かはいるかもしれない。

当社の従業員はシステム・エンジニアの軍団で、従業員三〇〇〇人のうち九〇%がエンジニアである。仕事は基本的にプロジェクトの形で進める。プロジェクトは、仕事の内容に応じて少ないものであれば五人くらいだが、多いと一〇〇〇人、二〇〇〇人というプロジェクトもある。

プロジェクトが、情報システムが必要だという顧客とどんなシステムが要るかを話し合いながら、設計していく。プロジェクトにはプロジェクトマネジャーがあり、その下に複数の分割された担当リーダーがいて、その下にメンバーがいる構造となっている。

特徴的なのは、「パートナー(二次請)」という、いわゆる請負契約でT I S以外の会社にも仕事をしてもらっている点で、これがIT業界特有の業務の進め方である。良いか悪いかは別として、場合によっては二重請け、三重請けの構図を持つこともよくある。パートナーの中には独自に外国人を雇っている会社もあることから、当社は外国人社員を請負型で間接雇用していることにもなる。

海外事業では中国やベトナムのソフ

トハウスとも直接に取引をしている。

上海には現地法人を持っており、日本から数人、現地に人を派遣しているが、二、三〇人は現地で直接採用している。

また、日本の大学・大学院に留学して勉強しているベトナムの学生に、数人が奨学金を提供するT I S奨学金制度も運営している。

現在、社内には外国人従業員が二〇〇八年入社の内定者も含めて五〇人程度おり、その内訳は大半が中国、その他韓国、ベトナムなどである。

外国人の正社員を雇い始めたのは、たしか一五〜二〇年前から。二〇年ほど前からポロポロと雇い入れを始めて一五年くらい前から中国をターゲットに据え、ほぼ五〜八人ぐらいつつと採用を続けてきた。そのまま残っていたれば、本来なら今でも一〇〇人ぐらいいる計算になる。残念ながらそうはなっていないのは、辞めていく人も割に多いからである。

強い「自国のため」意識

外国人従業員の特長について述べる。当社はそれなりに長い期間をかけて外国人たちを正社員に迎え入れてきたので、当社なりのノウハウは持っていると思っている。当社においては、外国人も日本人と全く変わらない評価

をしており、採用時の入社の場合ももちろん、入社後の昇格、配置、管理職登用も全く日本人と区別なく行っている。現在、三人程度が管理職として頑張ってくれている。

第一の特長は優秀だということ。日本人でも外国人でもやはり優秀な人を求めているので、優秀な人を一生懸命探して、採用している。なお、〇八年入社予定では一三人の留学生内定者がいるが、日本人も含めた新入社員全体の採用予定者数は二一〇人である。

第二は「自国のために」という意識が強い。苦勞しながら日本の大学に留学し、日本の企業に就職しようと思う人は、自分で何かしら技術なり能力なりを身につける場所としては日本が一番よいと考え、その身につけた能力・技術をいつか母国のために使いたいと



本文と写真は関係ありません



考えている。この傾向は中国人もベトナム人も変わらない。
だから入社後三年、五年で、「自国に帰って自分でビジネスをやるから辞めます」と言われても、致し方ないと思っ
ている。そういう人は入社するときから
そうしたキャリアプランを描き、
自分のプランどおりに事が進んだわけ
で、「よく頑張ったね」と背中を叩き、
「また会おうね。うちも中国でビジネ
スしているから、そのときは一緒に仕
事をしよう」と言っ
て送り出すのがよ
いと思っ
ている。
また、キャリアプランに悩む人が多
い。「SEとしてああい
う仕事をした
いが、TISにはないから他社に行く」
と言っ
て日本国内で同じIT業界の会

社に転職していく人もいる。「何が来ても驚かない」心構えで接するのが人事担当者としてはよいのかなと思っ
ている。
採用においても、入社後の人事管理
においても、日本人と全く変わらない
ことをするのがよいと思っ
てやっているが、外国人社員が力を
発揮しやすい環境をどうつくるかとい
うのは当社にとっ
ても課題と言え
る。どの程度まで
会社側が手を差し伸べてい
けばいいの
か、まだ明確に判断でき
ていないが、
やはり日本人と違う特質を持っ
ている
ということを考えれば、もう少
し手を差し伸べてフォローする
ということも
今後は必要かなと今、思っ
ている。

日本労働研究雑誌

B5判●定価895円(税込)
年刊購読料10,740円
(〒サービス)

4 No.573 April, 2008 特集 = 『通説』を検証する

- 「制度」の検証
 - 【座談会】最低賃金を考える 大竹文雄／橋本俊昭
 - 【エッセイ】
 - 割増率の上昇は残業時間を減らすか? 佐々木勝
 - 社会保険料の事業主負担部分は労働者に転嫁されているのか 太田聡一
 - 「定年制」を考える 戎野淑子
 - ポジティブ・アクションは有効に機能しているのか 川口章
 - 少数組合の団体交渉権について 奥野寿
- 人事管理
 - 【座談会】ホワイトカラーの労働時間管理 藤村博之／山口浩一郎
 - 【エッセイ】成果主義は日本の賃金制度を変えたか 中嶋哲夫
 - 非正社員から正社員への転換制度について 武石恵美子
 - わが国におけるキャリア教育の課題——若干の通説的理解を見直す 寺田盛紀
 - 適性検査を活用する有効性について 室山萌美
- 労働市場
 - 【座談会】派遣労働をめぐる 南部靖之／浜村彰／守島基博
 - 【エッセイ】人材ビジネスか、それともハローワークか
 - 職業紹介サービスにおける民間の競争 佐野哲
 - フリーターの中高齢化 太田清
 - 外国人労働力の導入 渡邊博嗣
 - ワークシェアリングは雇用促進に有効だったか 小倉一哉
 - 【書評】小倉一哉著「エンドレス・ワークス」 笹島芳雄
 - 井上雅雄著「文化と闘争——東宝争論 1946-1948」 仁田道夫
 - 森村敦子著「基礎研究者の職務関与と人的資源管理」 安藤文江
 - 樋口 英雄・村上 義昭・鈴木 正明
 - 国民生活金融公庫総合研究所編著「新規開業企業の成長と撤退」 川上淳之
 - 【論文Today】D. アウター／S. ハウスマン
 - 【派遣雇用——貧困から脱出する手段となるか?】 金井郁
 - 【フィールド・アイ】ベトナムの女性労働者 香川孝三

5 No.574 May, 2008 特集 = 雇用平等とダイバーシティ

- 【提言】労働力政策としての差別解消を 藤井隆子
- 【論文】労働差別禁止法制の現状と課題 櫻庭涼子
- ドイツにおける一般平等立法の意味 山川和義
- 性と人種を理由とするハラスメント——イギリスのアプローチ 和田肇
- アンソニー・ウェザーフィールド
- 男女の賃金格差解消への道筋 山口一男
- 統計的差別の経済的不合理の理論的・実証的根拠 山口真美
- 組織におけるダイバーシティ・マネジメント 谷口真美
- 【紹介】雇用差別解消のための企業での取組事例——INAXと日本HPIに取材して 西村孝史
- 【書評】小杉礼子編著「大学生の就職とキャリア——「普通」の就活・個別の支援」 小方直幸
- 田端博邦著「グローバル化と労働世界の変容——労使関係の国際比較」 村杉靖男
- 【読書ノート】水月昭道著「高学歴ワーキングプア——「フリーター生産工場」としての大学院」 小林信一
- 【論文Today】P. コーティ／G. マーシュク
- 「公的部門における成果主義に対する戦略的行動——実証的検討」 富岡淳
- 【フィールド・アイ】スペインの移民 石原真三子

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課
Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp