

## **参考資料：企業聞き取り調査結果の概要**

参考表 調査項目（企業概要関連、再掲）

I 日系人が多く就労する地域				II 技能実習生が多く就労する地域（企業）	III 日系人、技能実習生は比較的少ないがものづくり現場が集積する地域
A 日系人を直接雇用している企業	B 日系人を間接雇用している企業	C 日系人を多く雇用している業務請負業	D 日系人を直接雇用も間接雇用もしていない企業		
1-1 企業属性について 1-2 主力製品、業況 1-3 地域労働市場の状況 1-4 従業員数(属性別、正規従業員、非正規従業員、期間工、派遣、それぞれについて日本人、外国人) 1-5 属性別従業員数の推移（過去5年、出来れば10年） 1-6 最近の採用者数（属性別、日本人、外国人） 1-7 従業員の過不足（どのような属性過不足か） 1-8 海外進出、主な取引先					

参考表 調査項目（続き、人的資源管理関連）

I 日系人が多く就労する地域				II 技能実習生が多く就労する地域（企業）	III 日系人、技能実習生は比較的少ないがものづくり現場が集積する地域
A 日系人を直接雇用している企業	B 日系人を間接雇用している企業	C 日系人を多く雇用している業務請負業	D 日系人を直接雇用も間接雇用もしていない企業		
<ul style="list-style-type: none"> <li>現在直接雇用している日系人労働者数の推移と増減</li> <li>日系人労働者の属性</li> <li>日系人労働者を直接雇用した経緯</li> <li>採用経路</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>請負会社数</li> <li>現在間接雇用している日系人労働者数の推移と増減の理由</li> <li>日系人労働者の属性</li> <li>請負会社への要望</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在の日系人労働者数、これまでの推移と増減の理由</li> <li>日系人労働者の属性</li> <li>募集方法</li> <li>採用経路</li> <li>採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人を雇用していない理由</li> <li>これまで外国人労働者（含日系人）雇用経験の有無</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在の技能実習生の数、これまでの推移</li> <li>技能実習生の属性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人を雇用していない理由</li> <li>過去の外国人労働者（含日系人）雇用経験の有無</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>日系人を直接雇用した理由、日本人を採用できない理由</li> <li>社内の受入態勢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>間接雇用を使う理由と日系人の間接雇用の理由、日本人を採用できない理由</li> <li>人数の調整方法、社内の受入態勢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系人請負が受入られる理由</li> <li>日本人中心の請負業との比較（コスト、顧客企業、仕事内容、技能のレベル…）</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>技能実習生を受入れた経緯、日本人を採用できない理由</li> <li>技能実習生を受入始めた時期</li> <li>技能実習生を受入れた理由</li> <li>受入態勢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人以外の人材確保の方法（人数、質）</li> <li>人材の育成・能力開発の方法</li> </ul>

参考表 調査項目（続き、人的資源管理関連）

I 日系人が多く就労する地域				II 技能実習生が多く就労する地域（企業）	III 日系人、技能実習生は比較的少ないがものづくり現場が集積する地域
A 日系人を直接雇用している企業	B 日系人を間接雇用している企業	C 日系人を多く雇用している業務請負業	D 日系人を直接雇用も間接雇用もしていない企業		
<ul style="list-style-type: none"> <li>日系人労働者の配置と仕事内容</li> <li>組織、製造ラインの概要、日系人労働者の配置と仕事内容、仕事に必要な技能レベル（日本語能力を含む）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系人労働者の配置と仕事内容</li> <li>組織、製造ラインの概要、日系人労働者の配置と仕事内容、仕事に必要な技能レベル（日本語能力を含む）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>派遣先への日系人労働者の配置と仕事内容</li> <li>代表的取引先、日系人労働者の配置と仕事内容、仕事に必要な技能レベル（日本語能力を含む）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事内容</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技能実習生の配置と仕事内容</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系人労働者の配置と仕事内容</li> <li>日系人労働者の配置と仕事内容、仕事に必要な技能レベル（日本語能力を含む）</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>日系人労働者のHRM（請負単価、労働時間、勤続年数、異動、教育訓練・能力開発、ローテーション、社会保険等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系人労働者のHRM（請負単価、労働時間、勤続年数、教育訓練・能力開発、宿舎、社会保険、年金、離職、滞在期間など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日系人労働者のHRM（賃金、労働時間、勤続年数、教育訓練・能力開発、宿舎、社会保険、年金、離職、滞在期間など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働者のHRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技能実習生のHRM（賃金、労働時間、勤続年数、教育訓練・能力開発、ローテーション、宿舎、社会保険、年金等）</li> <li>技能実習生受入の課題</li> <li>今後の技能実習生受入の方針</li> <li>外国人労働者受入ニーズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働者のHRM</li> </ul>

## 日系人を直接雇用している企業 I-A-1 社

### 1 企業概要

- 1-1 創業：1961年（設立は1969年）。
- 1-2 業種：自動車部品製造業。
- 1-3 主な製造品目：自動車用部品（エアダクト、インテーク、コンソール、ラゲージボード）のほか、一般産業品（保護カバー、ケース、フロート、椅子、カラーコーン、工具ケース、薬容器）など、自動車用部品がメインである。
- 1-4 従業員数：パートタイマーを含めて60名。
- 1-5 主な取引先：大手自動車メーカーの一次下請け I 社、K 社である。
- 1-6 業況：大手自動車メーカーが好調であるので、受注は継続的にある。しかし、コスト切り下げ圧力が非常に強い。また、単価が非常に安い。そのため、同業他社には閉鎖したところもある。海外との取引はなく、海外進出の予定もない。地域の企業すべてで高卒者をいかに確保するかが課題。大手自動車会社にもっていかれる（ただし、ライン作業はかなりハードなので、定着はそれほどよくないらしい）。

### 2 従業員構成

同社の社員60名のうち、男性が32名、女性が28名である。社員の平均年齢はおよそ40歳、年齢階層別分布を見ると20歳代と50歳代が多いが、40歳代が少ない。

正規従業員は間接部門と直接部門のうち金型、生産技術、成形に平均して配置されている。生産の一部、検査、梱包など比較的簡単な作業はパート社員が担当している。

間接雇用として請負会社2社からの社員を受け入れている。人数は繁忙によって異なるが、繁忙期には7～8名、閑散期には2～3名である。2社とも同じ契約内容で頼んでいる。期間は6か月以上。

正規従業員を増やすと社会保険等のコスト負担が増えるので、請負会社を活用することで生産量の変動に対応する。請負会社の社員の中には1年以上働き続ける人もいるが、中には質が悪い社員もいる。受け入れる前に5～10分作業をしてもらってから受け入れるかどうか決めている。

間接雇用の比率が高くなりすぎると効率面で支障が出るともいわれているので、（請負社員の数は）できれば今くらいにとどめたい。

### 3 外国人労働者の人的資源管理

#### 3-1 外国人労働者の人数

同社では現在、4名（男性2名、女性2名、2組の夫婦）の日系ブラジル人を直接雇用している。平均年齢はおよそ35歳である。直接雇用している日系人労働者の人数はこれまで若

干変動しているが、ほぼ同じ人数で推移している。

日系人社員は嘱託社員扱いにしている。これは、ブラジルが契約社会であること、いつまで働くか確約がないからである。

### 3-2 外国人労働者雇用の経緯

日系ブラジル人人を受け入れ始めたのは1989年頃である。当時は人の入れ替わりが激しく、定着率が低かったので、人手不足対策として請負会社の社員として受け入れた。そのうち請負会社との関係がうまくいかずに辞めた日系人労働者を同社が直接雇用し、何人かの日系人を直接雇用了。現在雇用している4人の日系人は1995年から雇用している。

### 3-3 採用経路

外国人労働者の採用経路は日系人の知人による紹介である。

### 3-4 教育訓練・能力開発と配置

日系人社員には資格や免許を取得させるようなこともしていない。

日系人労働者に対しては作業の安全を徹底させている。

日系人社員の仕事内容はロットが多い製品に配置している。仕事内容は簡単な作業が多い。ある程度は仕事を任せられるようになってきたが、不安があるので、遅番や夜勤の時には「ひたすら作る仕事」をしてもらっている。段取りなどの補助作業をさせることもあるが、(段取りを)任せるところまではしていない。

### 3-5 賃金・労働時間

日系人社員の賃金は時給で計算している。最近は賃金を上げていない。賃金額は男女で異なる。これは女性が昼勤だけであるのに対して、男性は夜勤や交代勤務もするからである。

このようなシステムにするまでに試行錯誤を繰り返した。結局、日系人労働者をつかっている請負会社と同じ給与システムになった。

なお、賞与はないとのことである。

日系人労働者は残業を増やすよう要望してくる。残業時間は一日1～3時間くらい。女性は子供がいるので残業はすくない。また、日系人社員は家族のことで夫婦共に欠勤することがある。夫婦のうちどちらか一方ならばいいのだが、繁忙期に両方休まれると困ることがある。

### 3-6 生活等

現在雇用している2家族の日系人社員は社宅で生活している。家族構成は、一家族が夫婦と子供2人、もう一家族が夫婦と子供1人である。両家族とも永住許可を申請し、認められた。

日本人と異なるのは3年に1度帰国し、数ヶ月で再来日すること。

## 4 日本人従業員的人的資源管理

最近は大卒、高卒を採用できるようになった。そのため、ベテラン社員から若手社員への

技能の継承ができそうである。来春卒業予定者については高卒予定者が2名工場見学に来たので、期待している。

採用で問題となるのは中途採用を募集しても採用できないこと。求人倍率が高いので、賃金が高いところに流れていく。募集方法は、求人情報誌、折り込み広告、ハローワークなどだが、最近はインターネットのホームページをみて問い合わせしてくる人が多い。

日本人社員は専門性の高い、技能を要する仕事に配置している。定着して働いてくれないと技能を教えられない。50歳代、60歳代のベテランから若い人に技能を早めに伝えるようにしたいので、技能の継承に力を入れている。

教育訓練はOJT。入社後基本的なことを教え、段取り、金型の交換は入社後1年くらい経過した頃からきちんと指導する。一通りおぼえるまで3年程度かかる。

単価が下がっているので、社員の昇給分をどこで出すかが問題。定年後も再雇用制度がある。再雇用制度のシステムは、仕事内容は同じだが、賃金は見直しされる。

従業員の定着はあまりよくないとのことである。

## 5 その他（外国人労働者を雇用することの評価）

日本人を雇用するコストと日系人を雇用するコストを比較すれば、賞与や社会保障の分日本人の方が高い。「単価」は日系人の方が安いけれど、生産性は日本人の方が高い。

仕事、稼働率が落ちないようにコストはかかるが、今後も継続的に日本人を採用していくようにしたい。

以前に比べるとこの地域では日系ブラジル人は少なくなった。請負会社で働く日系人を他の地域の工場に送り込むようになったことも一因なのではないか。また、前のように頻繁に労働移動する日系人は少なくなった。企業も移動が頻繁な日系人を雇わなくなったし、そのことを日系人も理解している。

請負会社、人材派遣会社で中国出身者を使うところが増えている。また、研修生・技能実習生の照会が多い。研修生・技能実習生を受け入れた経験はないし、今後も受け入れる予定はない。

事務所に「働かせてほしい」と訪ねてくる外国人もいる。「とびこみ」は採用しないことにしている。そういった人の中にはビザが切れていたり、パスポートの期限が切れていたり、不法残留の人が多。

## 日系人を直接雇用している企業 I-A-2 社

### 1 企業概要

1-1 創業：1968年。

1-2 業種：自動車部品製造業。

1-3 主な製造品目：自動車用部品（バンパー、乗用車のインテリアなどの樹脂成形部品の製作）が7割、その他エンジニアリング・プラスチック製品の製作が3割。

1-4 従業員数：48名（うちパートが16名）。

1-5 主な取引先：大手自動車メーカー関連会社、デジタル家電メーカー関連。

1-6 業況：取引先の自動車メーカーの業績が好調なので、その影響もあり受注がある。家電関連は減少ぎみ。

自動車関連、家電関連とも単価を引き下げの要求が強く、それへの対応が大変。海外生産も不可能ではないが、品質に問題があることと、受注量の微調整への対応が難しいので、当面はそれほど脅威に感じていない。

海外進出の予定もない。

過去数年は高卒者や若年者を採用できていたが、最近1年くらいは採れなくなった。

### 2 従業員構成

社員のうち、男性が34名、女性が14名である。女性はほとんどがパート。社員の平均年齢は38歳、年齢階層別分布を見ると20歳代と30歳代が多いが、40歳代、50歳代が少ない。業績が悪かったときに辞めた社員が多かったからである。60歳以上の男性2名はパート扱いで、定年退職者の再雇用。

正規従業員は生産ラインに、パートは生産の一部、検査、梱包などに配置している。

請負会社や派遣会社からの間接雇用は、現在は受け入れていない。以前は数名請負会社から人（日本人）を入れていたが、定着が悪く、仕事ぶりも悪かったので、その後受け入れていない。

### 3 外国人労働者の人的資源管理

#### 3-1 外国人労働者の人数

同社では現在、2名（いずれも男性、従兄弟）の日系ブラジル人を直接雇用している。年齢はいずれも20歳代半ば。直接雇用しはじめて3年くらい。

#### 3-2 外国人労働者雇用の経緯

日系ブラジル人を受け入れ始めたのは2002年。上記のように、請負会社を使っていたが仕事ぶりや定着が悪かったので、募集に応募してきた日系人男性1名を採用した。

はじめはアルバイト待遇であったが、まじめで仕事ぶりもよかったので、1年経過後に正

社員として採用した。他の1名は、同人の紹介で2004年からアルバイトとして働き始めた。従兄弟同士とのことで、こちらもまじめ。1年経過後、正社員として採用した。

両名とも10歳代で来日、請負会社で働いていたが、結婚を機に同じ会社で定着して働きたいと応募。学歴はいずれもブラジルの高校卒業、来日後は請負会社で自動車部品関連の工場 で働いていた。

最初の1名は、働きぶりがまじめだったことも採用理由であるが、日本語能力がある程度 あったことも採用につながった。アルバイト期間中に日本語を賢明に勉強していた。後から 採用した従兄弟も日本語を勉強中だが、仕事や日常会話は日本語でこなせるようになった。

### 3-3 採用経路

最初の1名はハローワークの紹介。もう1名は日系人社員の紹介。

### 3-4 教育訓練・能力開発と配置

日系人社員といっても、特別なことはしていない。採用後3か月くらいまでは生産ライン の補助作業を担当してもらったが、仕事ぶりがよかったので、OJTで仕事を教えた。2年目 くらいで日本人従業員と同じくらいに仕事をこなせるようになり、ほとんどの作業を1人で こなせるようになった。従兄弟の方はまだそこまでいっていないが、わからないことは質問 しておぼえてくれるので、こちらも期待している。

### 3-5 処遇（賃金・労働時間）

日系人社員も日本人社員とすべて同じ処遇。賃金、労働時間、社会保険関連など、まったく 違いはない。夜勤や交代勤務も日本人と同じ。社員なので、区別する理由はない。

### 3-6 生活等

会社として生活上援助したことは特にない。住宅入居の際に会社が保証人になってもいい と思ったが、自分で対応した。現在、2人とも公営住宅で生活。結婚し、子供がいる。

一時帰国の申し出があれば、考慮する。

## 4 日本人従業員の人的資源管理

少し前は高卒を採用できたが、特に今年は難しい。大手自動車メーカーが大量採用に踏み 切ったことが影響しているといわれている。中途採用も同じ。少しでも賃金が高いところに 流れていくのは当然かもしれない。

教育訓練は、日系人社員と同じくOJT。入社後基本的なことを生産ラインにそって教え、そ の後、高度な作業を教えていく。仕事を一通りおぼえるまで3年～5年かかる。

若い社員が増えたのはよいことかもしれないが、どれくらい残るか、定着が気がかり。特 に大手が採用を拡大傾向にあるので、そちらに行くのではないか。

## 5 その他（外国人労働者を雇用することの評価）

日本人を雇用することと日系人を雇用することを比較すると、同社の場合はコスト面では



同じである。仕事ぶりもよいので、今いる日系人社員を高く評価している。定着して仕事をこなしてくれるのであれば、日本人でも外国人でもかまわない。

以前は飛び込みで採用してくれという日系人もいたが、最近はほとんどいない。

## 日系人を直接雇用している企業 I-A-3 社

### 1 企業概要

- 1-1 設立：1961年。他に地方工場が2カ所にある。
- 1-2 業種：自動車部品製造業。
- 1-3 主な製造品目：ベアリング、ハブ等、自動車部品の機械加工。
- 1-4 従業員数：87名（うち非正規従業員35名）。
- 1-5 主な取引先：大手自動車メーカー関連企業（二次下請けなどが多い）。
- 1-6 業況：業績は好調。2004年の売上高は2000年に比べ20%以上の伸び。

### 2 従業員構成

従業員のうち正規従業員は52名、非正規従業員35名である。正規従業員数は3年前からほぼ変化はない。それに対して非正規従業員数は過去3年間で10%以上増加している。平均年齢は約41歳。直接雇用従業員は若年者が不足気味。採用できても定着が悪い。

請負会社や派遣会社からの間接雇用は、調査時点で9名受け入れている。間接雇用の人数は多少の変動はあるが過去3年で数人増えている。

### 3 外国人労働者の人的資源管理

#### 3-1 外国人労働者の人数

同社の外国人労働者は全員非正規従業員である。非正規従業員35名のうち29名が外国人労働者である。

外国人労働者は全員日系ブラジル人で、平均年齢は32～33歳、全員男性である。滞日年数が長い者は10年以上になるという。日系人労働者の数は過去1年間に12人採用したが、日系人労働者は離職率も高く、昨年1年間で10名が辞めているとのことである。

#### 3-2 外国人労働者雇用の経緯

同社がある地域では外国人労働者の集住地域であり、周辺の企業でも日系人労働者が雇用されている。日系人労働者の雇用形態は間接雇用の場合が多いが、同社では直接雇用している。コストを考えるとどうしても請負会社を利用すると高くなる。

同社では従来から日本語ができる外国人労働者に限って採用する方針である。日本語能力があれば、間接雇用よりも直接雇用した方がコストは安い。ただし、上記のように定着が悪い。

なお、同社では外国人労働者の配置は今のところ生産工程に限定している。

#### 3-3 採用経路

非正規従業員の日系人労働者の採用経路は、以前から同社で働いていた日系人労働者の個人的なネットワークで採用した。日系人労働者向けに募集広告を出すといったことはしてい

ない。採用は書類審査と簡単な面接を行い、その際、日本語能力をチェックする。特に問題がなければ、その日から働いてもらっている。

### 3-4 教育訓練・能力開発と配置

日系人労働者に対しては特別な教育訓練や能力開発は実施していない。採用後、作業手順や機械の操作、安全など導入教育をするが、それは日系人・日本人同じ。日系人のライン長が1名いるので、その人が作業手順を指導する。

はじめは日本人が指導をしていたが、日本語を十分理解できないところがあるので、日系人のライン長に指導を任せた。日系人ライン長は、同社で働き始めて3、4年くらいで、日本語もうまく、日本人社員との会話にほとんど問題がない。

### 3-5 処遇（賃金・労働時間）

外国人社員は非正規従業員なので、賃金は時給で計算される。部門や勤続によって時給に多少差があるが、平均賃金は1,100円くらい。工場は8時間勤務の3交代制だが、月平均50～60時間くらいの残業がある。最近は好調な業績を反映して、残業時間が長くなる傾向にある。残業時間は日系人も日本人も同じ。

社会保険は国民健康保険に加入するように指導しているが、それに対して曖昧な返事をする者もいる。

今のところ日系人労働者を正規従業員として雇用する予定はない。定着が悪いのがその理由。定着が良ければ（正規従業員として雇用することを）検討するかもしれない。

### 3-6 生活等

非正規従業員なので、日系人労働者に対して特別な生活上のサポートをしているわけではない。強いて挙げるとすれば、仕事に就いては、日本人社員に配慮を要請したり、文書や掲示を2カ国語表記、生活面では住宅入居時に会社が保証人になることくらい。

## 4 日本人従業員の人的資源管理

2005年春の新規学卒採用者は5名、いずれも高卒。外国人労働者はいない。

また、同年の中途採用者数13名中日本人は1名で、それ以外は日系人労働者である。

教育訓練は、日本人労働者が正規従業員である分、カリキュラムの構成が若干異なるものの、基本的には同じ内容。

## 5 その他（外国人労働者を雇用することの評価）

同社では非正規従業員の8割以上が日系人労働者で、その意味では外国人労働者を活用していると感じているという。しかし、人数が多くなると人的資源管理が難しくなり、特に日本語が通じないと不便なことが多い。また、離職の多さをはじめとして、仕事のやり方や考え方が日本人と異なると感じている。

## 日系人を直接雇用している企業 I-A-4 社

### 1 企業概要

- 1-1 設立：1963年。他に地方工場が1カ所にある。
- 1-2 業種：自動車部品製造業。
- 1-3 主な製造品目：ハブ、ナット、ボルト等、自動車部品の製造。
- 1-4 従業員数：348名（うち非正規従業員4名）。
- 1-5 主な取引先：大手自動車メーカー、同関連企業（一次下請け、二次下請け）。
- 1-6 業況：業績は好調。一時期よりもかなり良くなっている。ただし、不確定な部分があるので、正規従業員の増員にはいたっていない。製品そのものは海外でも生産可能であろうが、海外で生産していたのではユーザー企業の細かな在庫管理に対応は難しく、国内で生産している。

### 2 従業員構成

従業員のうち正規従業員が344名とほとんどを占める。正規従業員数は過去3年で1割近く減少している。減少の主な理由は退職者が多かったこと（早期退職、定年退職）、それを補充しなかったことによる。社員の平均年齢は40歳。非正規従業員は事務、食堂等に配属。

請負会社や派遣会社からの間接雇用の人数は81名で、過去3年でおおよそ10名増えている。正規従業員を補充しなかった分、間接雇用を増やすことで対応した。

従業員の過不足状況は、日本人、特に若年者がもう少し多い方が理想的。外国人労働者は現在の人数くらいが適当。

### 3 外国人労働者の人的資源管理

#### 3-1 外国人労働者の人数

同社では外国人労働者を正規従業員として直接雇用している。正規従業員のうち外国人労働者は2名である。

外国人労働者はいずれも日系ブラジル人で、年齢は43歳と39歳。ともに男性である。1名は配偶者が日本人である。

#### 3-2 外国人労働者雇用の経緯

同社では以前から日本人と外国人の区別なく採用し、活用していく方針を持っていた。同社がある地域では日系人が多いので、日系人の採用に抵抗はなかった。周辺の企業でも日系人労働者が多数雇用されている。

採用にあたって、日本語ができないと仕事上不便なので、日本語がある程度できることを条件として採用してきた。両者とも日常会話や仕事上の日本語は概ね理解している。

### 3-3 採用経路

日系人労働者の採用経路は、ともに現地からの直接採用である。日系人社員の採用の詳細については（担当者が変わったので）不明だが、1990年代はじめのバブルのころ、日本人を採用することができなかったこともあり、ブラジルから日系人を直接雇用し、そのまま定着して現在に至っている。

現地での経歴は、高校卒業後、いくつかの仕事（製造やサービスの仕事で、いずれも短期間）を経験した後、来日している。

### 3-4 教育訓練・能力開発と配置

日系人労働者は生産ラインに配属している。教育訓練、能力開発など、すべて日本人と同じ。異なる点は、日本語がわからないところがある場合に、別枠で時間をかけて指導することくらい。

### 3-5 処遇（賃金・労働時間）

外国人社員は正規従業員なので、賃金や労働時間等、すべて日本人と同じに処遇している。ボーナスも同じ保険についても日本人従業員と同じ。

日系人労働者のうち1名は班長であり、もう1名も1、2年のうちに班長になるのではないと思う。年齢的には日本人の班長の方が少し下。

勤続年数は14～15年になる。

### 3-6 生活等

そのほか、日系人労働者は2名とも労働組合に加入している。加入の際、組合内で問題になったことはないとのことである。

日系人労働者に対して仕事上配慮している点としては、以前は直属の上司に配慮を求めていたが、今は班長になったので、そのようなことはしていない。日本人社員とも違和感なく働いている。日本語教室の費用をサポートしている。社内の文書も特別な配慮はしていない。

一時帰国は有給休暇の範囲内で対応してもらっている。渡航費の補助等はない。

## 4 日本人従業員の人的資源管理

2005年春に新規学卒採用は行わなかった。

また、2004年1年間の中途採用の実績は17名である。この中に外国人労働者はいない。中途採用者の年齢は20歳代半ばから30歳代前半まで。生産工程に配属される。募集は新聞広告、求人誌、インターネットのホームページ。

仕事になれるまでの期間は半年から1年くらい。内容によっては仕事をおぼえるまで2、3年かかるものもあるが、それまで採用した若い従業員が定着しないことが問題。

中途採用しても定着しなければ、間接雇用で切り替えざるを得ない。そうすれば、人数だけは確保できる。

## 5 その他（外国人労働者を雇用することの評価）

日系人労働者を雇用している経験から、一番の問題点は日本語。以前はかなり苦勞した（らしい）とのことである。また、定着の悪さ、査証の手続きの煩雑さ、住居サポートなどが必要な点など、日系人特有の問題点もある。最近では日系人雇用のノウハウが蓄積されたので慣れた。ただ、外国人（日系人を含む）の人数は今くらいが適当とのことである。

## 日系人を直接雇用している企業 I-A-5 社

### 1 企業概要

1-1 創業：1964年、設立1981年。

1-2 業種：電子部品製造業。

1-3 主な製造品目：電子機器、電子製品の加工組立、プリント基板の加工組立、電子回路の設計・試作

1-4 従業員数：約200名（うちパートが50名）。

1-5 主な取引先：大手電器メーカー、電子機器メーカー。

1-6 業況：業績は横ばい。海外企業との競合が激しく、また単価を引き下げの要求が強い。主な競争相手は韓国企業、中国企業。中国に合弁会社を設立の予定。

新規学卒者を6名採用。高卒者や若年者の採用が難しくなってきた。

### 2 従業員構成

従業員のうち正規従業員は150名、非正規従業員50名である。従業員数は3年前に比べて数%減少している。正規従業員の退職者を請負社員で代替したからである。

正規従業員の4割近くが女性で、また、非正規従業員（パート）は全員女性である。全従業員の平均年齢は36歳、年齢階層別分布を見ると20歳代後半から30歳代前半が多い。正規従業員は生産ラインに、パートは生産、検査、梱包などに配置している。全体としての従業員数は適当。

請負会社や派遣会社からの間接雇用は、平均して20名くらい受け入れている。人数は、受注量によって5～10名程度の変動がある。

### 3 外国人労働者の人的資源管理

#### 3-1 外国人労働者の人数

同社の正規従業員のうち1名、非正規従業員のうち35名が外国人労働者である。ほとんどが日系ブラジル人。

1名正規従業員としての中国出身の外国人労働者（日本人の配偶者）を直接雇用している。男性で年齢は30歳代。日本の大学（工学部）に留学し、卒業後同社に入社した。採用動機は中国取引と、将来の中国進出を見込んで採用した。

また、非正規従業員についても日本人の配偶者の女性で、平均年齢は30歳くらい。外国人雇用サービスセンター経由で採用した。この3年間で10%くらい増加している。

さらに、請負会社社員のうち、15名が外国人労働者で、日系ブラジル人の女性である。

#### 3-2 外国人労働者雇用の経緯

同社がある地域では外国人労働者が多かったこともあり、外国人労働者を雇用することに

抵抗はなかったという。正規従業員については日本人・外国人区別なく採用する方針であった。非正規従業員についても日本人・外国人区別せず採用している。ただ、外国人労働者は日本人に比べて移動が多いと聞いたので、パートに限定しているが、それほど出入りが激しい訳ではない。外国人労働者が比較的多くなったのは、区別なく採用していたら結果としてこうなったという方が正しい。ただ、外国人労働者の数はこれ以上増やさないつもりである。

### 3-3 採用経路

正規従業員の外国人は合同面接会で応募、採用した。非正規従業員は外国人雇用サービスセンター経由が多い。

### 3-4 教育訓練・能力開発と配置

正規従業員の外国人労働者に対しては特別なことはしていない。日本人社員のサポート（指導係）をつけているが、日本人の場合も新入社員には指導係を同じくつけている。また、パート社員に外国人労働者が多いので、社内の掲示等は2カ国語で表記している。

正規従業員については、入社時に日本語がかなり話せた。同期入社の日日本人社員と区別なく処遇している。

非正規従業員は、採用後1か月を試用期間とし、生産ラインの簡単な作業に配属する。その後は少しずつ仕事の幅を広げてもらうが、2か月過ぎれば仕事をきちんとこなせるようになる。

### 3-5 処遇（賃金・労働時間）

外国人社員も日本人社員とすべて同じ処遇。賃金、労働時間、社会保険関連など、まったく違いはない。パート社員の外国人労働者のほとんどに子供がいるので、残業や夜勤を頼めない。そこで、残業と夜勤対応のために請負社員を入れている。

### 3-6 生活等

住宅を探すのに苦労していたので、民間賃貸アパートの法人借り上げをして、そこに入居してもらったことが唯一のサポートである。非正規従業員の外国人労働者に対して特別なサポートは行っていない。

## 4 日本人従業員の人的資源管理

2005年春の新規学卒採用者は6名で、うち大卒が2名。外国人労働者はいない。また、同年の中途採用者数は28人である。

教育訓練は、外国人労働者と同じ。仕事そのものはISOを取得しているので、マニュアル化が進んでいる。

## 5 その他（外国人労働者を雇用することの評価）

外国人労働者が増えたので、人的資源管理の手間が増えたような気がするとのことである。慣れていないせいもあったからか、査証手続きや住宅サポートが大変だった。



正規従業員、非正規従業員に限らず、外国人を雇用することは賃金などが同じであっても多少手間がかかるので、「見えないコスト」が存在するのは事実。しかし、正規従業員については企業の人材ニーズに合えば出身国に関係なく採用する。

非正規従業員の外国人労働者についてはこの程度が上限なのではないか。

## 日系人を間接雇用している製造業 I-B-1社

### 1 企業概要

1-1 創業：1998年8月

1-2 業種：自動車関連の部品製造

1-3 主な製品：ワイヤー・ハーネス32%、組付けアッシー30%、プリント基板15%、センサー23%

1-4 従業員数：1,036名（2005年3月現在。本社695名、T工場341名。他に、アメリカに約200人規模の工場がある）

1-5 売上げ：122億5千万円（2004年）

### 2 属性別従業員構成

同社は自動車関連部品を製造する企業であり、少量多品種生産を、「優秀・多数のパートタイマーと少数の社員で製造する」ことが特徴となっている。I-B-1社が現在の企業形態となったのは比較的最近のことであるが、それ以前に、約20年の操業経験がある。

2003年末の時点における従業員構成は、正社員29%、パートタイマー71%である。このうち、パートタイマーは、「5時間勤務」（社会保険加入なし）と「7時間勤務」（社会保険加入あり）とに分かれている。人数構成はほぼ同数であり、切り替えが可能となっている。

従業員の男女別構成は、男性26%、女性74%と女性が3/4を占めている。パートタイマーはほぼすべて女性である。男性パートタイマーも存在するが、障害者など数名でごくわずかとなっている。

従業員の平均年齢は、42歳である。年齢別分布は、20歳代12%、30歳代28%、40歳代33%、50歳代25%、他2%となっている。

部門別構成は、直接部門80%（160h換算人員比率では77%）、間接部門20%（同23%）となっている。

派遣労働者に関しては、本社工場に12名、T工場に8名、計20名が派遣されている。配属先はパートタイマーが従事できない業務、あるいは時間帯に、派遣労働者が従事している。具体的には、製造部門のうち、機械がメインとなる職場の補修、あるいは、夜勤勤務などである。

以前は、請負労働者が工場内の業務に従事していた。しかしながら、昨年の派遣法改正を期に、「前年中に対応を」という親会社の指示があり、それ以降はすべて派遣労働者に切り替えている。

以前には、指揮命令系統の関係で、いわゆる「偽装請負」となっていたことがある。昨年の法改正に対して、関連企業グループ全体で、対応することとした。

また、元々請負労働者が多かった訳ではない。労務コストから考えれば、パートタイマー

のほうが、より安価である。派遣、請負は、基本的に、パートタイマーで対応できない部分を補助する存在である。

### 3 外国人労働者の雇用について

外国人労働者に関しては、現在、直接雇用は5名である。5名全員が現在は日本人の配偶者となっているため、日本国籍を取得している。なお、元の国籍は、フィリピン2名、中国3名となっている。

間接雇用の外国人労働者については、派遣労働者の中にブラジル人9名が含まれている。間接雇用の外国人労働者の属性は、年齢が30歳前後、長く日本に滞在している人が多い。

間接雇用で外国人労働者を受け入れている点については、特別な理由があるわけではない。長く取引している派遣業者（2社のみ）に派遣を依頼して、そこから、日系のブラジル人が派遣されただけのことである。

派遣労働者は、上記のように、パートタイマーが従事できない業務、あるいは時間帯の従事している。具体的には、製造部門のうち、機械がメインとなる職場の補修、あるいは、夜勤勤務などである。

なお、これまで技能実習生を受け入れたこと、外国人留学生が募集に応募してきた経験はない。技能実習生に関しては、特別な意図があった訳ではなく、そうした要望がなかっただけである。

### 4 人的資源管理の概要

同社の人的資源管理の基本は、トヨタ管理方式に則った目標管理制度の導入とその徹底にある。その一環として、「見える化」を進めている。業務の進捗状況や出退勤、残業などの状況が、一目でわかるような体制を、この2年間ほどで準備してきた。たとえば、この企業ではタイムカードによる出退勤管理はしていない。工場への入退場は磁気カードによる集中管理を行っているが、その他は残業時間も含めて、すべて自己申告となっている。他の従業員の状況が、周りにすぐにわかるようにすることで、徐々に従業員の志気が高まっている。

#### 4-1 採用

日本人であれ、外国人であれ、採用に関して基本となるのは、「十分なコミュニケーションがとれること」である。

ルートとしては、公共職業安定所、もしくは、新聞にチラシ広告を入れている。同社がある工業団地の周辺に相当数の団地があり、その主婦層から採用している。

必要量は、ほぼ確保できており、特段、採用での困難はない。

#### 4-2 教育訓練

パートタイマーとして雇用した場合、試用期間を3ヶ月設けている。その期間内は、マン

ツーマンで張り付き、訓練を行う。女性パートは、組付けライン、点検業務が多い。いわば、「パートとして一人前の業務を行うことができる」のには、この3ヶ月程度が必要である。

#### 4-3 賃金・労働時間

I-B-1社の労働条件は、相対的に良好であるという。

下半期には、二輪や農機具関連の部品販売量が多くなるなど、季節により生産量は変動する。それに対しては、基本的に残業時間で対応している。そうした事態を裏返せば、人員数はほぼピークに近い水準にあるということであり、コストの面で問題である。

パートタイマーは、「5時間勤務制」と「7時間勤務制」があるが、それらは切り替えが可能である。

さらに、「7時間勤務制」と正社員とも、切り替えが可能となっている。それは、本人と当該部門との意思が合致した場合であり、これまで6名、正社員となった実績がある。平均すれば、年に2～3名程度である。

#### 4-4 定着

昨年から1年間の実績では、パートタイマーの14%、約100名が入れ替わっていた。他出者には、定年退職者、自己都合退職も含まれる。ただ、自己都合退職の場合には、1～3ヶ月程度でやめる場合が多い。

### 5 その他

I-B-1社の労使コミュニケーションについて、経営側は月1回、職場懇談会において、経営状況の開示を行い、そこで要望を吸い上げて、回答することにより、コミュニケーションを図ろうとしている。

経営会議の内容は、部長会、部会、職場ミーティングと順次下ろされ、そこで情報を共有すると共に、やはり、要望の吸い上げを行っている。さらには、社長と定年退職者との昼食会が月に1度開催され、現役ではない故の忌憚ない意見を収集している。

## 日系人を間接雇用している製造業企業 I-B-2社

### 1 概要

1-1 創業：1947年。

1-2 業種：計数機の製造。

1-3 主力製品：主な業務内容は自動車部品製造・製造設備周辺機器の設計・製造・販売。具体的な製品は、自動車用空調部品、燃料制御関連機器、製造設備用工具、計数器（カウンター）である。冷間鍛造から切削までの一貫加工、専用機設備の自社設計製作による生産体制とユーザーの立場に立った製品の企画設計製作を行っている。

1-4 従業員数：175人。間接雇用で日系ブラジル人3名を受け入れている。

### 2 従業員構成

従業員の平均年齢は35.4歳である。年齢階層別従業員構成は40歳未満が128人、40歳代、50歳代が20人弱、60歳以上で再雇用されている従業員が10人強いる。従業員の年齢構成に関する最近の動向は、高校新卒者の採用を積極的に進めた結果、徐々に若い社員が増加している。直間比率は、直接部門7、間接3くらい。従業員数に過不足間はなく、適当。

従業員のうち女性は、パートを含めて30人程度である。

### 3 外国人労働者の受け入れについて

#### 3-1 間接雇用外国人労働者の受け入れの経緯

本社としての外国人労働者の採用方針は、日本人と区別せず必要に応じて採用し、採用後の人的資源管理も区別するつもりはないが、外国人労働者の応募そのものがなく、結果として直接雇用の外国人労働者はいない。過去にも外国人からの応募はなく、直接雇用した経験がない。

外国人は間接雇用の日系人だけ。はじめに受け入れたのはバブル期だと思うが、当時の担当者は既に退職したので、正確な時期は不明。

現在間接雇用している日系人3名はいずれも女性で、20歳代1名、30歳代2名。製品の検査や梱包を担当。同じ請負会社から来ている。3人とも請負会社に希望を言って（指名して）来てもらっている。仕事が出来て、これまでの勤務態度も良いことが理由。性格も良い。例年繁忙期には請負社員の人数を10名くらいに増やす。今は生産が一段落し、学生のパート・アルバイトを入れているので請負会社の社員は3名だけ来てもらっている。請負会社からの受け入れをすべて切ると、必要なときに良い人に来てもらえない。

契約は3ヵ月ごと。

外国人労働者の採用理由は、日系人だから採用したわけではなく、たまたま日系人だった。コストは日本人の請負会社と変わらない（現在の請負単価は1,050円、繁閑時期により若干

変動がある)。定着は日系人の方がずっとよい。日系人は生活がかかっているからだと思う。

請負会社の日系人社員の残業はそれほどない。月10数時間程度。日系人は3人とも子供がいるので、残業を控えているらしい。

### 3-2 外国人労働者の人的資源管理

日系人の人的資源管理はすべて請負会社に任せている。請負会社から未経験者が来たときは、請負会社の担当者と先輩の日系人が2、3日導入研修と作業指導をする。今いる日系人のうち1名がリーダー格で、仕事も出来る。指揮・命令は原則として請負会社の担当者から出してもらう。ただ、実際には、この会社の社員が出すこともある。近くにはほとんど請負だけで動かしている工場もあるというが、管理が大変らしい。

仕事になれるまでの期間はせいぜい1週間くらい。それ以上かかる仕事はさせない。いわゆる軽作業が中心。

日系人の日本語能力は日常会話が出来る程度。請負会社にも日本語能力の要望を出した。それ以外の仕事の能力について要望は出していない（軽作業なので）。

仕事だけを見れば、請負をパートに置き換えることも出来る。しかし、直接雇用すると人数の調整（特に増やすとき）が難しいので、請負は必要。

## 4 日本人従業員の人的資源管理

### 4-1 採用

今春採用者11名のうち、6名は地元の高校、高専、技術専門校を卒業後入社し、製造ラインで働いている。3名は大卒・大学院修了者でいずれも開発部門に配属。来春も10名程度採用の予定。

2003年以降の採用数は、新規学卒については、9人-7人-11人、中途採用については、2人-5人-3人と推移している。また、中途採用者もほとんどが20歳代から30歳代前半層であり、高齢者の採用はない。最近採用した中途採用者の職種は、NC旋盤などの操作や監視である。中途採用の対象も若年者（20歳代）に限定している。

同社では新規学卒者・中途採用も一定数採用を継続している。これは、団塊の世代が抜けた後の影響を最小限にするためである。

### 4-2 賃金・労働時間

賃金についてはコメントがなかった。また、労働時間については、製造部門で繁忙期には2交代制をとる。残業時間は1年でならずと月10時間程度とのことである。

### 4-3 教育訓練・能力開発

同社では特許を多く保有しているので、特に海外企業の特許侵害に気を遣っている。技術の流出に危機感がある。コアとなる分野の人材は今後も日本人で社内育成する。

I-B-2社では、生産設備の日常的なメンテナンスに、より高い技術・意識をもってあたることにより生産性の向上と製品の品質向上を図る活動をおこなっている。バブル期に間

接雇用を導入したことで製品の品質が低下し、顧客も失った。この対策として同社では、間接雇用を最小限にして、その代わり、直接雇用で女性や高齢者でも働くことができる作業環境を整備、肉体的に負担にならない作業改善や作業効率の向上を図ることを目指して取り組むようになった。そのため、職場単位の小集団サークルや改善チーム、各種委員会をつくり、改善提案制度の整備・充実を図った。また、年間計画に沿った勉強会の開催、工場内に研修室を設けて実技訓練を実施している。こうした活動は、職場環境・作業環境の改善、作業方法や機械設備の改善などを通じて生産性向上に効果があった。

#### 4-4 定着

平均勤続年数は約8年である。平均勤続年数が短いのは、従業員の年齢構成が若年者中心であることによる。企業内の従業員構成が高齢化するスピードより若年者を積極的に採用することで高齢化していない。とりわけ、ここ数年20歳代の従業員が増加している。

新規学卒者や中途採用者についても比較的年齢が若い経験者を採用し、企業内で人材育成している。したがって、技術・技能継承でいまのところ問題はない。むしろ若年者の就業意識（若年者では離職が多いこと、やる気がないなど）の方が問題。

#### 4-5 定年

定年は60歳であるが、再雇用制度があり、原則的に希望者は全員適用されている。現在60歳以上の従業員は全員再雇用適用者である。高年齢者の就業については、定年退職者を再雇用し、「準社員」として働いてもらっている。現在の最高齢者は64歳。準社員の場合、残業を少なめにするなど配慮している。

### 5 その他

ニーズにあった人であれば外国人を（ハイスキル分野に限定して）採用するかもしれない。それ以外に外国人労働者を受け入れる予定はない。研修生・技能実習生についても他社のお話をきくと管理が大変らしいので、受け入れる予定はない。

## 日系人を間接雇用している製造業企業 I-B-3社

### 1 企業概要

1-1 創業：1918年に創業、1949年に設立された。

1-2 業種：輸送用機械器具製造業で、主な事業内容は、自動車部品製造（エンジン関連）、開発試作、設計製作などである。A県に本社があり、工場はA県に3カ所。グループ企業が4社、海外子会社がインドネシアとアメリカにある。

1-3 従業員数：890名（2005年6月末）。

1-4 取引先：大手自動車メーカー及びその関連企業を中心に、輸送用機械関連メーカー各社と取引がある。

### 2 従業員構成

従業員のうち男性が9割以上を占める。

従業員の年齢別の構成は、20歳代と30歳代がそれぞれ30%、40歳代が20%、50歳代以上が20%となっている。パート・アルバイトなど非正規従業員はいない。

従業員数の推移は、正規従業員はほぼ横ばいで推移している。一方、派遣社員、請負労働者の数は10%以上の増加で推移している。

### 3 外国人労働者の雇用について

#### 3-1 外国人労働者雇用の概要

同社では特定の職種や分野（間接雇用）に限定して、外国人労働者を活用していく方針である。その理由は、日本人に比べて賃金の費用が安いこと、人数の調整（増減員とも）が容易であること、残業等に対応しやすいことなどによる。

現在、同社の正規従業員の中に外国人労働者はいない。また、非正規労働者にも外国人労働者もいない。過去にも外国人労働者を直接雇用した経験はない。

間接雇用（派遣社員、請負労働者）のなかで外国人労働者の数はおよそ150人、全員男性である。過去3年間の外国人労働者の数は10%以上増加している。

外国人労働者は請負会社（現在は2社）から受け入れている。この2社に決まった理由は不明。一定レベルの人材を出してくれているからではないか。

外国人労働者の出身地域は全員が日系人だが、出身地域は正確に把握していない。工場の近くが日系ブラジル人の集住地域なので、全員が日系ブラジル人だと思う。

外国人労働者の仕事は、運搬、生産工程の諸作業（組み付け、検査、出荷等）を担当している。いまのところ間接雇用の外国人労働者を正規従業員のように多能工化する予定はない。

#### 3-2 外国人労働者の人的資源管理

外国人労働者が請負会社の社員なので、彼等の人的資源管理はすべて請負会社に任せてい



る。ある程度まとまった人数を受け入れているので、ラインリーダー（兼通訳）を何人か決めてもらい、新人の指導等も彼等が行っている。請負会社は固定しているの、こちらのニーズを把握しているし、それに応えている。なお、請負会社との契約は6ヵ月である。

外国人労働者を新規に受け入れる際に、請負会社に対して出来るだけ日本語が理解できる人、年齢が若い人を希望するが、具体的にどのくらいの日本語能力で、何歳という要望を出すことはない。受け入れる外国人について、採用や配置等に同社がどこまで関与しているか、擬態的なコメントはなかった。

勤務態度が悪かったり、仕事に適性がない人については請負会社に対して人を変えるように要望するが、そのようなことはほとんどない。

工場は2交代制であるが、日系人は遅番が多い（遅番の方がいくらかコストが高いとのことであったが、具体的な金額についてはコメントなし）。残業の指示は請負会社の担当者を通じて出すが、状況によって終業直前にならないとわからないこともある。日系人は残業を厭わないと言われているが、仕事なので日本人社員も変わりはない。現在の残業時間は50時間／月以下だと思う。他の会社で働いている日系人の中には残業時間が月100時間を超える人もいと聞いたことがある。安全上好ましくないの、請負会社に配慮を求めている。また、忙しいときは工場間で請負社員を移動させて調整している（仕事内容は同じ）。

同社として外国人労働者に対して仕事上特別に配慮していることはない。強いて挙げれば、社内の掲示（機械操作の指示を含む）に日本語とポルトガル語、スペイン語の併記くらい。外国人に対して社宅の一部を貸し出しているの、生活上の配慮として、入居者にはゴミの出し方などを注意している。

保険等については請負会社の方で対応しているの、正確な状況を把握していない。日本に定住している人が多いので、国保に加入していると思う。

## 4 日本人従業員の人的資源管理

### 4-1 採用

2005年までの過去5年間の採用実績（中途採用を含む、カッコ内は生産工程従事者の人数）は、30人（20人）－23人（17人）－22人（16人）－19人（10人）－30人（20人）と推移している。

### 4-2 教育訓練・能力開発

技術・技能の継承については若い人を継続して採用できているので、今のところ問題になっていない。ほとんどが機械化・自動化されているが、仕事をすべて把握してこなすことが出来るようになるまで5年から10年は必要（とりわけモータースポーツ関連の製品）。

### 4-3 定着

従業員の平均勤続年数はおよそ19年で、男性の方がわずかながら長いものの、男女間の差は1年以下である。離職率は1%以下。

#### 4-4 定年

高年齢者雇用については、これまで再雇用制度で対応してきたが、今後は関連会社、労組とも定年延長する線で調整している。

### 5 その他

同社の工場が外国人集住地域にあるので、外国人にとっては生活しやすいと思う。ただ、外国人の人数が増えるにしたがって様々なトラブルが増えるのも事実で、そちらへの対応が大変。

外国人労働者といってもこの地域の企業では既に「当たり前のこと」になっている。ただ、自社で外国人労働者を直接雇用していくことは考えていない。請負会社の方が外国人雇用のノウハウを蓄積している。労組からも外国人労働者についてコメントはない。

取引先企業の中には研修生・技能実習生を受け入れている企業もあるが、同社としては、研修生・技能実習生を受け入れる予定はない。ただ、二国間協定などで国として受け入れが具体的に決まれば、関係会社や取引先とも調整して対応する。

## 日系人を間接雇用している製造業企業 I-B-4社

### 1 企業概要

1-1 業種：輸送用機械製造業

1-2 主な事業内容、生産品目：車輛のプレス加工・車体組み立て（車輛設計、車輛部品製造／金型、プレス・メタル加工、溶接、車輛車体組み立て、車輛塗装）

1-3 従業員数890名（派遣労働者201名含む）、うち生産工程作業員数847名

1-4 業況：比較的良好。

1-5 主な取引先：大手自動車メーカー。

### 2 従業員構成

従業員数890名（うち派遣労働者201名）のうち生産工程作業員数847名である。従業員のうち、日本人男性が768名、女性はいない。また、外国人派遣社員は男性76名、女性3名となっている。

従業員の雇用過不足感については、ほぼ適当だとしながら、溶接関係を中心に若干不足気味で、5年前から技術系で高校新卒の採用を再開。最近の従業員の定着率はよいという。

### 3 外国人労働者について

現在、派遣労働者を201名導入しており、そのうち外国人労働者が79名。多くが日系のブラジル、ペルー、ボリビア人で、その他は日本人配偶者を持つ外国人。

今年、従来の請負形式から派遣に切り替えた。請負、派遣にかかわらず、とくに外国人労働者を頼んでいるわけではなく、請負・派遣元が送り込んでくる労働者に外国人労働者が入っている。

請負時代から働いていた人が多いため、平均勤続年数は、日本人労働者が12.5年に対して外国人労働者が2.2年となっている。

外国人労働者は、来日後最低半年以上経っており、派遣元で言葉や安全問題など基本的な教育は施されているという。現場でも、安全教育については徹底しており、職場の安全標語等は複数の言語で表示されている。

外国人労働者の仕事は、他の日本人と同じで、溶接、塗装、組み立てなどの工程で作業に就いている。仕事のレベルについては、塗装、取り付け・溶接、組み立ての各工程とも、大手メーカーの組み立てラインのような単純作業とは異なり、それなりの技能が必要だという。

外国人派遣労働者の評価については、「あまり悪ければ、入れ替えをお願いする」としながら、実際には「入れ替えを頼むことはあまりない。日本人労働者と比べて変わらない」そうので、一定の評価を与えている。

派遣労働者であっても、外国人の場合は滞在資格など身分のチェックは欠かさず行ってお

り、資格外就労などがないように、注意しているという。

#### 4 技能実習生の受け入れについて

現在、インドネシアから技能実習生10人を受け入れており、今年10月で3年の満期を迎える。プレス、板金、組み立ての各工程で実習をしている。

技能実習生を受け入れた動機は、「コストが一般の労働者よりも安いという面もあった」としているが、「技能実習であるので、たしかに賃金コストとしては安いが、労働力としては使いづらい。また、金銭に換算できない部分も含めて大きなコスト・手間がかかる」と指摘している。そのため、「今後の受入については、未定」としている。

#### 5 その他

20年ほど前に日系人の就労が認められた直後から、期間工として日系外国人の採用をはじめた。17年前のピーク時には120人の日系外国人期間工が働いていたが、仕事量の低下に伴って減少した。近年は、期間工はすべて請負へと切り替わっており、今年からすべて派遣で対応することとなった。

仕事の上では、技能の蓄積が必要なので、継続して働くことが望ましいものの、受注生産の宿命で、仕事量の増減が激しく、雇用の柔軟性を担保しておくことが欠かせないことから、「技能が蓄積できるような派遣制度ができれば、使いやすい。そうであれば、熟練した派遣労働者を、正規社員に登用することも考えられる」としている。

## 日系人を間接雇用している製造業企業 I-B-5社

### 1 企業概要

1-1 主な製品：液晶関連製品に使われるTABテープ等。日本国内で外販向けに生産している主力企業は2社、内製している企業は数社。海外の企業では韓国、台湾のメーカーが生産している。市場規模は1千億円くらい。

1-2 従業員数：直接雇用、間接雇用計で1,380人（前年比約200人増）。従業員数は増加傾向で推移している。5年前の従業員数は直接雇用、間接雇用あわせて800人弱（うち正規従業員は500人弱）であった。

1-3 主な取引先は国内家電関連企業のほか、海外取引については、韓国、台湾との取引があり、中国とも取引する予定である。

### 2 従業員構成

従業員のうち正規従業員は740人である。

男女比は7：3で男性が多い。また、直接部門・間接部門の比率は7：3である。

最近の採用状況は、5年前には新卒者だけを採用していたが、最近は中途採用も実施している。最近の正規従業員の採用数は新卒者33名、中途採用が5名くらいである。中途採用は間接部門での採用が多い。

人材の過不足状況は、人手不足である。これは、製品の単価が下がっているため、より多くの数量を生産することへの対応によるものである。

間接雇用は請負会社の社員で、現在6社の請負会社を使っている。請負会社を使う理由は、生産量変動への対応のためである。請負会社が担当している部門は主として製造ラインと検査である。仕事を覚えるまでのおおまかな期間は検査で3カ月くらい、製造で3カ月～6カ月くらいである。

なお、派遣法改正後も請負から派遣に切り替える予定はないとのことである。

### 3 外国人社員の雇用について

#### 3-1 直接雇用の外国人労働者について

I-B-5社の直接雇用の外国人は1名。韓国出身の男性で、年齢は30歳代。2年ほど前に中途採用した。韓国との取引があるので、それへの対応で採用した。

新卒者募集に対する応募に留学生からの応募が多い。来春、中国出身者を採用の予定である。台湾との取引があるので言葉がわかる人が必要だったこと、さらに、中国との取引を予定しているので、それへの対応で採用した。

#### 3-2 間接雇用の外国人労働者について

### 3-2-1 間接雇用外国人労働者数

10年前くらいから間接雇用の請負会社6社の社員として日系ブラジル人、日系ペルー人が20~30人働いている。

### 3-2-2 請負会社の外国人労働者の属性

日系2世、3世で、年齢は30歳代半ばくらいまで、男性・女性ともにいる。間接雇用では日系人以外にフィリピン出身者が2~3名働いている。いずれも日本人の配偶者がある。

### 3-2-3 間接雇用外国人労働者の受け入れ

請負会社に対して、不法就労を防ぐために在留許可証などのチェックを指示している。それ以外には請負会社に対して外国人労働者を入れることについて要望を出していない。ただ、検査の不良品モードを記録するため、カタカナを書けないと困る。それ以上の日本語能力については、通訳を介してもらうので、特別な条件は出していない。(外国語の)作業マニュアルなどは特にないが、限度見本がある。

### 3-2-4 賃金・労働時間

間接雇用の外国人労働者の賃金についてコメントはなかったが、請負単価については日本人の請負も外国人(日系人)も同じとのことであった。

また、残業時間は部署によっても異なるが、70~80時間/月くらいのこともあった。ただし、ここ数ヶ月は残業をなくして人数を増やしている。これは、昼夜の検査量を同じにしているからである。基板の検査では拡大鏡を使って行うが、時間が長くなることで疲労やミスが出るのを防ぐためである。

### 3-2-5 定着

日系人労働者のうち古い人は3年くらい働いている(日本人の請負会社社員の場合、平均2年くらいではないかとのことである)。

日系人労働者の勤務態度については、生活がかかっているのでまじめに働いており、評価している。

## 4 今後の外国人雇用について

今後の外国人雇用については、正規従業員については必要に応じて採用し、請負など間接雇用については自然増に任せるようにする。

研修生・技能実習生については、現在も受け入れていないし、今後も受け入れる予定はない。研修と技能実習の期間では仕事を覚えた頃に帰国することになりかねない。また、技術が流出するのを防ぐためにも外国人の雇用については慎重にしたいとのことであった。

## 日系人を間接雇用している製造業企業 I-B-6社

### 1 企業概要

1-1 創業：1980年。大手電機メーカーの受注生産をする典型的な下請け企業からスタート。

1-2 業種：電子機器製造のEMS事業および産業機器、環境機器製造。

1-3 主な事業内容：EMS（電子機器の製造受託サービス）事業／携帯電話の製造、産業機器の開発・製造／レーザー発生装置、マイクロスコープ等、環境機器の開発・製造／オゾン水生成機、オゾン水濃度計等、IT関連事業／情報処理ソフトウェア、ホームページ作成等、雑貨類の製造・販売／ハムスター歩数計等

1-4 従業員数：168名。このうち日本人従業員（男性）87人、日本人従業員（女性）81人。現在直接雇用の外国人労働者なし。

1-5 業況：売上高は28億円（04年実績）で、その7割程度を携帯電話製造のEMS事業が占めている。

過去3年ほど、携帯電話事業が忙しく、人手を集めるのが難しいほどだった。

なおI-B-6社は積極的にフリーターなどの若年者を雇用し、正社員に登用している。

### 2 研修生・技能実習生の受け入れについて

#### 2-1 研修生・技能実習生受け入れの概要

現在、同社には外国人労働者を雇用していないし、研修生・技能実習生を受け入れていない。しかし、2004年まで人手不足を背景に、研修生・技能実習生を受け入れていた。送り出し国はベトナムで、女性9人を受け入れた。年齢は18歳から36歳までで、簡単な電子機器を製造する企業の出身者が多かった。

ベトナムから受け入れた理由は、現地との取引があったことや、現地での事業を展望しているからである。

1人でも人手が欲しかった時期なので、即戦力としての期待も大きく、会社規模としては限度一杯の9人の受け入れを決めたとしている。

#### 2-2 研修・技能実習の評価

研修生は、日本側の受け入れ組織での座学研修を経て、実務研修にはいるが、同社での現場での研修・実習の習熟度合いについては、半年間を過ぎたあたりから、言葉の障害もクリアできるようになり、作業効率が飛躍的に向上した。また、習熟しはじめると、技術を身に付けるのは早く、中にはAクラスの人もおおり、まじめにやる人は日本人以上に頑張ると評価している。

#### 2-3 研修生・技能実習生受け入れを中止した理由

しかし、その一方で、9人のうち最後まで残ったのが4人であったことなど、トラブルの

多さから、「手間をかけるほどの成果がない」と判断しており、技能実習生の受け入れは、この1度だけで中止した。

今後も、技能実習制度を利用することは考えていない。

### 3 派遣社員・請負社員の中の日系人労働者について

同社が大手電機メーカーの工場内で、請け負っている携帯電話の基盤組み立て、検査、梱包の作業で働く労働者は450～500人であるが、このうち350人程度が派遣社員である。この中に日系外国人が20人強含まれている。

従来、派遣社員の部分は請負で対応していたが、派遣法の改正に伴って切り替えられた。来年以降は、再度請負で対応する。

同じ職場での日系外国人に対する評価は、休まないし、教える手間はかかるが、仕事ぶりは悪くないとしている。作業内容としては、3カ月程度続ければ習熟するほどのものだという。

外国人労働者として意識することはなく、請負や派遣に日系人がたまたま入っているという感覚だという。

全体に占める、請負、派遣など間接雇用の割合について適正な水準があるかについては、請負、派遣の労働者を多く使ってきたが、品質の低下は見られず、教育がきちんとできれば問題はないとしている。

### 4 その他（外国人労働者受け入れについて）

外国人労働者の受け入れ拡大については、大手自動車メーカーのようにきちんと生産計画が立てられ、期間契約で人が雇えるが企業は対応可能であろうが、多くの仕事量がきちんと計画できない企業では、うまく使えないと考えているとのことで、消極的な見方を示している。

ただ、「言葉の壁さえなければ、外国人であっても、まじめな人はまじめなことは、日本人と同じ」としており、一概に否定的に見ているわけではないようだ。

また、製造業派遣の期間1年は短く、せっかく技術を覚えてもらっても無駄になってしまうとのことであった。



## 日系人が多く就労する地域で日系人を多く雇用している業務請負業 I-C-1 社

### 1 企業概要

1-1 創業：1989年。

1-2 業務請負業。

1-3 従業員数：640人（2006年5月末現在）。同社は日本各地に営業拠点をもつ。

1-4 主な取引先：派遣先は全国に広がる。電子機器関連製造業、家電関連製造業を中心に業務請負を行っている。現在の顧客企業は約60社である。外国人社員は北関東と東海、近畿（集住地域）にある工場に派遣するのがメインで、構成比は北関東4、東海3、近畿3。集住地域の方が募集もしやすく、店や学校などがあり、生活する上で便利だからである。

### 2 従業員構成

従業員のうちスタッフが5%、その他が請負業務に就いている。

外国人労働者は約500人（同）で、9割以上が日系人（ブラジル、ペルー）で、残りは中国、フィリピン、ベトナムなどの出身で配偶者が日本人の人が多い。

全従業員の平均年齢は41.8歳である。外国人社員の年齢は少し若い。

全社員の年齢構成（概数）は、20歳代以下が400人、30歳代が80人、40歳代が70人、50歳代が80人、60歳以上が10人となっている。

外国人労働者は多くが40歳代以下で、50歳代以上はわずかである。50歳代以上の日本人社員は、顧客企業に勤務していた（元）社員が雇用調整され、I-C-1社が受け入れた者が多い。

外国人従業員の滞日年数については出入りが頻繁とのことでコメントなし。平均勤続年数は約2年。

### 3 外国人社員の人的資源管理

#### 3-1 採用

同社の最近3ヵ月の採用数（全国の営業所計）は、下の表のように推移している。採用が多い分、辞める人数も多い。特に日系人は2割くらいが流動的。

	2005年4月	5月	6月
外国人採用人数	82人	94人	48人
日本人採用人数	5人	4人	7人

採用経路は、外国人の場合、ほとんどが新聞広告、個人的ネットワーク。日本人の場合、新聞広告、折り込み、求人情報誌（有料、無料）。募集や採用は各営業所の担当者に任せている。日本人はこれ以外に、工場閉鎖や人員削減の対象者を受け入れることもある。この場

合、送り出し企業は今のところ I-C-1 社の顧客企業に限定している。その方が個人の技術や能力がわかるからである。

外国人労働者は、顧客企業から若い人を送り出すように求められるので、採用時には年齢に注意する。仕事の向き不向きは、1 週間程度、実際に作業をやってみないとわからない。日本語能力もそれほど要求されない。同社の場合、1 社当たりの派遣人数20~50人と比較的多いので、日本語が出来る外国人が何人かいるし、細かいことは通訳を派遣して対応すればよい。

### 3-2 教育訓練・能力開発

同社では採用後、特別な教育訓練、能力開発をおこなっていない。これは、日本人社員、外国人社員とも同じである。特定の訓練を行っても顧客企業がかわれば仕事内容も変わる。顧客も高い技術が要求される仕事を請負に任せることはしないとのことである。

教育訓練ではないが、全員に作業記録（仕事上指導されたこと、注意事項、うまくいったこと、失敗したことなど。メモ程度の分量で、日本語でなくても良い）をつけるように指導している。義務ではないが、きちんと記録をつけている外国人社員は仕事のおぼえも早いし、ミスも少ない。地域、営業担当者、派遣先の企業の仕事内容にもよるが、だいたい2、3割くらいが記録をつけているのではないか。

### 3-3 賃金・労働時間

外国人の場合、請負単価は時給1,500円（自動車関連）が上限、平均すると1,200~1,300円程度。I-C-1 社のメインの顧客が電子機器・電子部品関連が多いので、一番多いのが1,200円くらい。このうち人件費（社員の賃金）は1,000~1,100円くらい。金額は男女とも同じで仕事内容によって決まる。女性でも自動車部品工場勤務を希望する者がいるが、顧客から男性を求められる。年齢や経験は賃金に反映されない。ただし、同じ業種でも地域や顧客の業況によって50~100円の違いがある。

参考：I-C-1 社 y 営業所の2005年5月の日系人労働者の年齢階層別平均所定内給与（男性約120人の平均金額。なお、この営業所には60歳以上の日系人社員はいない）

	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上
所定内給与 (月額)	350 千円	355 千円	346 千円	347 千円	— 千円

残業時間はすべての営業所を平均すると2時間/日程度なのではないか（地域や業種によって違うので一概に言えない）。

### 3-4 配属（派遣先）

社員の派遣先は、同じ仕事内容でも顧客企業の「格」を考慮している。有名な企業や長期間取り引きしたい企業には能力のある社員を配置するように営業担当者に指示している。

日系人労働者からもラインリーダーに登用し、手当を与えている。このことは採用する際に日系人労働者に対して説明し、納得させている。以前は全員一律であったが、2年前から格差をつけるようにした。「同じ仕事をしているのに賃金に差があるのはおかしい」と不平を言う日系人社員もいる。

### 3-5 健康保険・年金

健康保険は国保加入を条件に採用している。しかし、実際の国保加入者は半数くらいではないか。残りは同社独自の共済や海外旅行傷害保険で対応。好ましくないのはわかるが、何かあったときのためにやむを得ない。出来るだけ国保に切り替えるように指導している。

## 4 その他

きちんとした人事システムを作らず、日系人労働者を単なる作業員としてしか見なかったところに（他の業務請負会社の）問題がある。今後は日系人中心の請負会社、日本人中心の請負会社、派遣会社などで競争していくことになると思うので、いかにしてよりよい人材を確保するかが課題になる。生き残れる請負会社はそれほど多くないと思う。しかし、教育訓練や能力開発に時間やコストを割くことは難しいというのが現実。

外国人社員の子弟の教育はどこの請負会社も悩みの種。集住地域でさえ現状に至るまで10数年を要した。それでも十分とは言えない。

## 日系人が多く就労する地域で日系人を多く雇用している業務請負業 I - C - 2 社

### 1 企業の概要

1-1 業種：日系人労働者中心の業務請負業。同社は東海地域に本社があり、S 県、A 県、G 県、M 県など東海、近畿を中心に営業している。ほかに、N 県、Y 県など甲信越地域にも営業所がある。

1-2 従業員数：約1,500人（全営業所の合計）。

1-3 主な取引先：顧客の業種は、輸送用機器組立、同部品、電器・電子部品、食料品など。売上高では自動車関連が6割くらい。繁閑の波もあり、農機具などの場合、発注時期が11月から3月に集中し、先が読めない。顧客企業の従業員規模は1,000人以上規模の工場から10数人程度の工場まで多様。顧客は下請けをやっているところがほとんどだが、一次、二次、三次・・・のどこかで日系人に対する雇用は異なる。一次下請けの雇用は日本人が中心で、二次下請け、三次下請け・・・になると雇用するのは日本人でも日系人でも構わない。

顧客の業種は以前から自動車が多いが、電器・電子部品メーカーから女性に対する需要が増加。ただし、求められればよほどのことでなければ（どのような仕事でも）対応するようにしている。IT関連（ハード）の顧客はラインを一括して請負に出す。自動車はいろいろあるので、一概に言えない。T社系の三次下請け以下は日本人と日系人の構成に変化があり、日本人と日系人半々の構成から2：8程度まで日系人が増加

顧客はコンプライアンス回避のために日系人労働者を受け入れるようになった。間接雇用になれば、健康保険や年金などの負担が軽くなる。労働費用の負担、特に賃金以外の負担が重い。S社系列の企業では、外国人株主が多いせいもあるらしく、人件費の固定化が嫌われる。間接雇用の比率を高めることによって、雇用調整を外部化することができる。請負業者は雇用調整のバッファとして使われるので、仕事それ自体はあるものの、継続性がない。

### 2 外国人労働者の構成

外国人労働者の9割が日系人労働者（うちブラジルが7～8割、ほかはペルー、フィリピンアルゼンチンなど）である。

日系人の平均年齢は30歳代前半、男女比は半々か女性がいくらか多い。

家族帯同者は3割以上いると思うが、正確にはわからない。

### 3 外国人労働者の人的資源管理

#### 3-1 採用

現在の日系人の採用はほとんどが日本国内で充足可能。現地から（エージェント経由で）採用するのは1割以下。採用経路は新聞広告、日系人の人的ネットワーク。外国人のネットワークは日本人の予想をはるかに超える。採用は書類審査、適性検査、日本語能力のチェック

ク。その他、顧客企業が面接、適性検査を実施するところもある。今後は日系フィリピン人が増えるのではないか。

以前、日本人を集めにくい時期があった。そのころから日系人が増加しはじめた。背景には社会保険負担をはじめ、コンプライアンスの回避で費用がかからないからだ。

### 3-2 教育訓練・能力開発

顧客は、日系人の能力やスキルアップをあまり期待していない。製品の設計段階でユニット化され、製造を下請けに出す。そのため、製造現場の人間はほとんど技術を必要とされず、組立作業だけにあたる。S社の系列工場がその例。その他、O社のATMなどの製造も請け負っているが、部品がすべてモジュール化されており、それを日系人が組み立てる。

メーカーサイドも請負社員で対応可能なような製造システムができている。組立、検査のノウハウはあまり必要しない。

ノウハウやスキルが必要なところには請負をおかない。しかし、良い人材を出さないと他社に乗り換えられる。今後の課題である。

### 3-3 賃金・労働時間

コスト的には全体的に見るとまだ日系人の単価の方が安い。一次下請けで1,700円/時、二次下請けで1,600円/時、三次請けで1,500円/時程度。その他の業種（コンビニの弁当、惣菜、サンドウィッチなど）では1,200円/時。ただ、請負会社間の競争が激しくなっている。そのため、単価も下がっている。日本人と日系人のコストの差は、日本人の場合、荒利が高い。日本人と日系人とは荒利が10%程度違う（ただし、縮小傾向）。もちろん、日本人と日系人とは職種も違うし、労働時間、給与制度の違いもある。日本人の場合は日給重視だが、日系人の場合、月給重視。日本人と日系人を比較する際、基準となるのは、日本人では正規従業員単価と比較してどれだけ安いのか、日系人の場合、パートタイマー単価と比較してどれだけ安いかが問題になる。自動車の期間工と業務請負を比較すると、採用基準や期末手当の有無が違っている。

労働時間については、月間200～250時間（10時間×25日）くらい確保するようにしている。食品関連などはコンスタントに月間300時間だが、単価が安い。

### 3-4 健康保険、生活等

健康保険は、国保加入者もいるが、それ以外には独自に共済をつくって対応している。日系人は保険料負担を嫌うので、やむを得ない措置だと思う。

住宅は自社保有のアパート・マンションがあるほか、民間アパートの法人借り上げ、公営住宅入居など。最近では自分で住宅を探して入居する日系人が増えた。自社保有物件は民間アパートに日系人が入居するのを拒否されたので自社で建てて日系人社員を入居させた。請負業ではこうした物件を多数もっている企業が珍しくない。

#### 4 請負業の課題

派遣法改正の影響がじわじわ広がっている。以前は派遣と請負の中間的な位置づけで業務請負が存在していた。しかし、現実の生産現場では雇用者責任の問題、請負のリスク、指揮命令、監督責任など対応が難しい。「派遣に近い請負」、「請負に近い派遣」が存在している。派遣法の改正によって顧客企業も請負会社も考え方を変えている。現在はまだ模索中という感じで、それが形になるにはあと2、3年かかると思う。

クライアントの本音はアウトソーシングしたいだろうし、そうせざるを得ない。S社では請負をいれて人件費を変動費として扱い対応しようとしている。T社では構内外注500~600人を出向の形で日系人を入れている

請負会社としてうまくやっていけるかどうかは日系人社会と日本社会両方を熟知している人がキーになる。業請けが手っ取り早い金儲けと考えたところは多角化が早い。しかし、顧客の立場からすれば、構内外注化していく。結局、最後は経営者の理念の問題になる。ただし、日系人との関係を考えた上でビジネスを展開するのであれば、話はまた別。会社としての理念がどこにあるかが、業績はどうか、業請けを手っ取り早い金儲けと考えるかどうか、親会社・子会社との関係で運命共同体的にやってきたかどうかでこれからの方針が違う。

この業界はメーカーによって育てられたところがある。顧客が請負を増やすのは、変動に対するバッファとして位置づけ、総額人件費をうかせるのが目的。仕事が安定しているところは請負を増やす。請負を切って自社を残したいところは、どこの部署にも社員かパートを1、2名置くようにしている。

派遣法改正により、生産管理が難しくなっている。従来は複数の業者を並列で使ってきたが、今後は「使える」業者をファーストベンダーとして使い、階層化していく。特に大手でこうした動きが目立つ。

自動車関連ではT社の一人勝ちだが、コンプライアンスを維持できないところは下請けに出すという姿勢が徹底している。

#### 5 その他

M市で相談コーナーを設けているが、日系ブラジル人の男性とフィリピン人の女性が結婚の相談があり、対応に困った。今後こうした事例も増えてくると思われる。

ブラジル帰国を諦める人が出てきている。そうすると自分のいる場所が無くなる

家族の問題も大きい。未就学児童の問題（ブラジルで教育を受けるのか、日本で教育を受けるのか）は深刻だと思う。日系人が日本に定住するのか、それとも帰国するのかという選択は、本音とタテマエの部分がある。自分の年齢、来日年数、子供の有無や自分のアイデンティティにもとづいて決めることになるのではないか。日系人のなかでも一世と二世、二世と三世とでは考え方、行動の仕方が変わってきている。一世の人が二世の人を育てたほどの日本への思い・モチベーションを、二世の人が三世の人を育てる上ではもっていない。一世

の人は結婚について日系人同士結婚させたいという気持ちをもっていたが、三世の人はそこまでの思い入れはない。一世の人が日本に住んでいるケースが比較的多い。その場合も、ブラジルである程度の成功を収め、財産などをある程度残してきた人とブラジルに見切りをつけてきた人とでは異なる。後者の場合、日本に根付かざるを得ない。

一世、二世、三世という世代間でHRMが異なるケースもある。一世で日本に戻ってきた人は日本的な考え方、行動である。しかし、二世、三世では成果主義的な考え方になれている。しかし、100%の成果主義では企業に対する忠誠心・愛社精神が育たない。

## 日系人が多く就労する地域で日系人を多く雇用している業務請負業 I-C-3 社

### 1 企業の概要

1-1 設立：1964年。

1-2 業種：業務請負会社。主に自動車メーカーF社の構内請負。設立、製造ラインで生産の準備作業を行っていたのが請負へと発展。日本人中心（地方出身の期間工、季節工）でやってきたが、その後、日系人の増加に伴い、1992年に日系人中心の業務請負部門を設置。営業所は東海地域にもあるが、メインは北関東。

1-3 従業員数：現在、日本人の正規従業員数は約30名。ほかにパート、嘱託社員（定年後の再雇用）が約10名。日系人は約200人。社員数も減少している。

1-4 業況：以前より利益が低下。業績の推移は、2000年を100とすれば、今は90くらい。

1-5 主な取引先：現在の顧客は20社、1社あたりの平均人数は10名程度。派遣先での人数は、多いところで約40名、少ないところでは数名。人数が多いところには管理者をおいている。人数が少ないところは巡回とラインリーダーをおくことで対応しているが、今後はどうなるかわからない。他社ではいわゆる「偽造請負」も多いらしく、派遣法改正後トラブルになっているらしい。

### 2 外国人労働者の概要

現在、同社で働いている日系人の数は200名（うち女性は20名）。すべて日系ブラジル人。

年齢は30歳代が中心。募集のときも39歳までが主力。出身地はサンパウロ州が多い。

学歴は、ブラジル国立大学卒業者から中学校卒業、小学校卒業までばらつきがある。

業績は良くないが、現在いる200名の従業員にはコンスタントに仕事が生産で供給できている。

日系人のなかには、集住地域の間を頻繁に移動する者と定住する者とは分かれる。頻繁に地域や企業を行き来する者は、請負業者からも嫌われる。

日系人就業のパターンは、日本で何年か働いて一旦帰国し、3か月くらいして再来日するという者が多い。

### 3 外国人労働者の人的資源管理

#### 3-1 採用

外国人労働者の採用方法は旅行会社（現地のエージェント）、ネットワーク、新聞の求人広告などを利用。構成は1：4：5くらい。旅行会社からの採用は少ない。採用の基準は履歴書による書類審査、面接、過去のキャリアによって決める。過去のキャリアは多様。

現地のエージェントはピンハネが多く、また、おくられてくる人材のほとんどが未経験者なので、顧客にニーズに対応できない。人数だけは日本国内で確保できるようになった。



契約期間は3か月か6ヶ月毎の更新。会社によって異なる。以前の契約期間は1年だった。

基本的には子弟帯同の場合は受け入れないようにしている。子供の教育問題に会社として対応しきれない。

### 3-2 教育訓練・能力開発

玉かけ、フォークリフト資格などを持っている者には手当をつける。資格を持っていると顧客への「売り」になるので、日系人社員には講習に行くようすすめているが、なかなか思うように広がらない。人材需要にあわせて教育訓練を実施すればいいのだが、そうもいかないので、現在は経験者を使うことで対応している。

安全衛生など作業の基本的なところは同社で指導するが、作業のポイントは顧客側の人が指導する場合こともある。顧客から独立して仕事をすることは困難。

### 3-3 賃金・労働時間

バブル崩壊後、請負単価は下がる一方。やっと下げ止まった感がある。単価低下の背景には中国での生産増加、日本人中心の請負会社との競争が影響している。以前は、請負単価が1,900円/時というときもあった。現在の請負単価は男性で1,300円/時程度、女性で1,000円/時弱。

外国人労働者に支払われる賃金は基本的には同一労働同一賃金。それでもメインの顧客が自動車関連なので、他社より高い。現在50歳の日系人社員は、勤続10年くらいになるが、キャリアも積んでいるし、フォークリフトの資格を持つ。処遇は時給1,500円くらい。日本で長期間働くつもりの人や永住を考えている人は、フォークリフトの免許を取得する人もいる。

単価引き下げの要請もあるが、仕事ぶりで時給をアップすることもある。

労働時間は所定の8時間プラス残業。残業は変動があるが、自動車関連の職場では残業はほとんどない（ただし、2直体制）。

### 3-4 評価・昇進等

日系人社員の評価については、就業態度等を見て行う。中には無断欠勤する者もいるので、通訳の3名を含め、朝8名でチェックする。欠勤が多い者は辞めてもらう。

日系人の間で反発を生むのでリーダー・班長の制度はつくっていなかった。しかし、派遣法改正の関連もあるので、仕事出来る長期勤務者をラインリーダーとしている（手当はつけない）。

### 3-5 定着

定着については、比較的長くいる人が多くなっている。日本に長くいる人は同じ会社に留まる傾向が強い。

### 3-6 生活

通勤は送迎バス（ワンボックス車）がでている。顧客が製造業の工場なので、早番で7時過ぎ、遅番も7時半に出る。職場が近い場合は日系人社員が自家用車、バイク、自転車で通勤する。

通訳が3名おり、ビザ更新や送迎といった仕事・生活面のサポートを担当（通訳は正社員と同レベルの賃金を払っている）。

日系人従業員のために家族用、単身者用の寮を用意。全戸入居している。同社近くの家族向け寮は築10年のマンション。顧客は北関東周辺が多い。遠くても車で30分以内の企業に限定している。それ以上の場合は賃貸アパートを法人借り上げしている。最近では県営住宅に入居している日系人が増えている。

保険については、国民健康保険や旅行者傷害保険で対応。日系人社員の加入比率は国保が4割を少し切るくらい。

これまでも小さなトラブルはあったが、基本的にケースバイケースで対応している。

#### 4 その他

日系人も3世となると考え方が2世とも違って来るだろう。今後、日系人の定住の問題にどのように対処するかが重要。

現在でも社会保険や年金への加入が問題になっているが、外国人と日本人を同じく扱うのは難しいし、管理もやりにくい。日系人のほとんどは年金に加入することを拒否する。健康保険と年金の分離などのやり方も考えた方がいいのではないか。

請負や派遣を受け入れる要因には様々あるだろうが、顧客に対して正規従業員を派遣に置き換えることのメリットを提案することもある（例：定時操業をするために、100名の正規従業員のうち20名を請負や派遣にすることで、コスト面などでどのようなメリットがあるか）。

同業他社の中には淘汰された企業もある。人材派遣だけをやってきた企業で、特にホワイトカラー的な仕事を中心にやってきた業者に危機感が強いのではないか。

顧客企業のなかには、2週間で一度に人数を減らすというケースもある。そのような場合は、入っている企業何社かで回すことによって対応している。

将来は労働力不足になるというが、どこがどれだけ不足するのか、どこが過剰になるのかを見極めることが大切。海外から人材が入ってくる一方、人材の海外流出、スキルの海外流出にも目を向ける必要がある。今後は、外国人と共存する道を探す方がいいだろう。

## 日系人が多く就労する地域で日系人を多く雇用している業務請負業 I-C-4 社

### 1 企業属性

1-1 設立：2003年設立。

1-2 業種：業務請負業。

1-3 従業員：従業員は〇氏（社長）、パート3名（日本人1名、日系人2名）、送迎担当2名（いずれも日本人）、通訳4名（男女各2名、全員日系人）、営業担当が2名（いずれも日本人）、社員約300名（2005年7月末）。

1-4 主な取引先：顧客の主な仕事内容は、携帯電話組立（従業員の5～6割）、自動車部品（同じく3割程度）、ほかに食品製造（10名程度）、運輸・物流、金型など。電子部品関連、自動車関連は昨年からやっと工場にはいることが出来た。新規参入なので、大変。今後はこの2つの業種をメインにしたいので、いい人を配置するようにしている。顧客企業はG県だけではなく、T県、I県にもある。特にI県では日系人が多く働いているので、力を入れたい。日系人のネットワークがあれば人も集まりやすいし、生活基盤も整っているので、生活しやすい。顧客企業の中には明らかに偽装（請負）のところもあり、問題だと思うが、請負業者は立場が弱い。

### 2 外国人労働者の属性別構成

同社での日系人・外国人の構成は、日系ブラジル人7～8割、インドネシア2割、その他ペルー、フィリピン、アルゼンチンが少し。インドネシア出身者は日本人配偶者が多い。

性別構成は、男女ほぼ半々。

年齢構成は、20～50歳代と幅広いが、中心は20～30歳代。顧客からも30歳代までと条件が付けられる。

学歴構成は、ほとんどが高卒。中学校卒、大卒以上はすこし。日本での仕事の経験は短い人で3年、長い人は20年以上の人もある。請負を初めて間もないので、顧客から継続的に仕事をもらうために、仕事を転々としている人や経験のない人は雇わない。

### 3 外国人労働者の人的資源管理

#### 3-1 採用

設立時は従業員30人くらいからスタート。新聞広告で人をすぐに集めることが出来た。従業員の募集方法は、知人の紹介、新聞の求人広告等で募集。仕事が出来る人は通訳として直接リクルートすることもある。最初の従業員が良くなければ仕事をもらえないので、人選は慎重にした。また、顧客からの急な求人、人員に余剰があるときにギャップがある。急な求人があったときにも対応してきた。処遇が良ければいい人は来るし、顧客からの信頼も得られる。

採用基準は顧客の要望（視力、年齢、性別、日本語能力等）に基づいて、社内のチェックシートがある。顧客から日本語能力が要求されている場合には、同社の社員がチェックしている。顧客の企業がチェックすることもある。3世の人の中には日本で学校を卒業した人もおり、そういう人は日本語には困らない。

外国人労働者（日系人）は、初めは単身で来日（いわゆる「出稼ぎ」）。およそ9割が男性単身で来日。最近では半分くらいが家族帯同。家族帯同者が増加した背景には女性が就労可能な仕事（機械オペレーター、電子機器・部品関連の組立や検査の仕事）が増加したことも一要因。

日本で働いて貯金、ブラジルに帰国後起業や投資をするも失敗、再来日している者が多い。このパターンを繰り返している者も。ほとんどが「リピーター」であるとのこと。

いまのところ仕事が順調なので、社員の人数を増やす方針。

日系人社員は最初の1カ月は試用期間、その後は3カ月、6カ月の契約。特に問題がなければ自動更新している。試用期間で辞めてもらう人は10名中1名か2名。

### 3-2 配置

日本での仕事経験、適性、本人の希望によって配置する。同社としては長く継続することを希望するが、顧客との取引関係があつてのこと。

### 3-3 教育訓練・能力開発

最初は通訳や日本語ができる先輩日系人の人が仕事を指導する。これはどこの請負会社も同じ。通訳は現場作業経験があり、しかも、通訳・作業指導だけではなく、生活上の相談にもなる（銀行口座開設、病院、市役所の諸手続き、トラブルが起きたときは警察との折衝等、なお、通訳の採用基準は日本語検定2級程度）。

仕事に慣れるまでの期間は、作業内容による。単純作業であれば2-3日、長くかかる仕事でも2-3カ月。適性については顧客が判断。配置を慎重にやっているので、今のところ顧客から適性についてクレームが来たことは少ない。

### 3-4 賃金・労働時間

給料は時給で計算。基準は地域、仕事内容、業況にもよる。男性で1,200円/時間、女性で1,000円/時間程度。

顧客からの単価引き下げ要求が強い。高いときには2,000円/時間近い時期もあった。

同社では皆勤手当、無遅刻手当、ミスがない人・少ない人に手当出してインセンティブにしている。優秀な人にはラインリーダーにして手当を出している。従来は日系人の給料に差をつけていないところが多かったが、日本的な給与システムが浸透してきたので、出来る人はそれなりに処遇しないと良い人材が集まらない。日本人主体の請負会社が日系人より安い単価で営業するようになり、競争が激しくなった。

日系人社員の労働時間については、残業が多いところに移動しがちといわれるが、そうでもない。現在の残業時間は多くても月50時間程度であるが、年少の子供がいるときなどは10

ー20時間、残業0時間という人もいる。

### 3-5 定着

日系人は離職率が高いといわれるが、同社ではいまのところ社員は定着している。時給を同業他社より少し高く設定しているからとのことである。その分会社の利益は少なくなるが、最初何年間かは仕方がない。その分、良い人だけを採用する。

社員の家族も日本で生活していることが多いので、一時帰国者（里帰り）はほとんどいない。同社では年10名程度。

### 3-6 生活サポートなど

職場との往復は6割が送迎バス、のこりが自転車や徒歩、自家用車で通勤。

保険については、社会保険を含めてすべて日本の会社と同じにしている。ただし、社会保険に無理に加入させると仕事を辞める日系人社員もいるので苦労している。健康保険は国保（O氏が前にいた会社では共済だった）。これは、社員に長期滞在者が多いこと、「起業するときに役所から強くいわれたから」。

一般の社員は自分でアパートを借りたり、会社の借り上げ社宅に入居することが多い。公営住宅に入居する人は少ない。住宅入居の際の費用（敷金・礼金）は会社が負担。現在、会社のアパートに約100名入居。日系人専門のアパートを貸すところが出始めた。アパートは築10年過ぎると日本人が入居したがるので、そういう建物は空けておくより法人契約で貸せばいいビジネスになると思う。

子弟の教育は、近くにブラジル学校や託児所もあるが、日本の学校へ通学している子供が増えてきた。しかし、不登校の子供もいるようだ。調べたことはないが、O社の家族には不登校の子供はいないと思う。通訳やO氏への相談には教育問題もある。

生活は（ブラジルの食材を扱う店も増えて）、O氏が初めて来日したころに比べてずいぶん便利になった。ただ、日系人社員を雇用するときに生活指導は不可欠。特にゴミの分別。地域によってやり方が違うので、混乱することが多い。

近くにはポルトガル語が通じる病院がないので、病気の時は通訳が同行。子供が病気の時には女性の通訳の方が（母親代わりになるので）いい。

## 4 その他（これまでのトラブルなど）

日本に長くいるとトラブルと遭遇することもある。小さいトラブルは日常茶飯事。男女関係のトラブルも多い。会社が立ち入ることではないが……。他社では交通事故を起こして解雇になった例もあったことから、日本人社員でそういったトラブルに対応可能な人を雇った（定年前に働いていた会社でそういう仕事を担当していた）。日本の社会で仕事をしているのだから、日系人だけいれば会社が動くというものではない。

同社所在地には派遣・請負を行っている業者が大小30~40社くらいあり、日系人主体の業者、日本人と日系人を使っている業者、日本人主体の業者などいくつかのタイプがある。

外国人労働者の中には給料や残業、仕事内容への適応などにより、会社を転々とする日系人もいる。

日系人自身も考え方が出稼ぎから定住へと変わり、日本の社会も変化してきた（例：ビザ手続きやビザ更新期間、公営住宅への入居受け入れなど）。日系人の仕事は、今は請負が多いが、子供の世代になると、日本人と同じ職場で働くことになるだろうが、それまでの期間、日本人と日系人の橋渡しが出来れば理想的。日本には日本の考え方ややり方があるだろうし、日系人にも同じように日系人なりの考え方ややり方がある。その折り合いをつけることは難しい。

今後の課題は、やはり子供の教育問題。

## 日系人が多く就労する地域で日系人を多く雇用している業務請負業 I-C-5 社

### 1 企業概要

1-1 設立：1991年設立。

1-2 業種：業務請負業。

1-3 従業員数：正規従業員が160人、非正規従業員が3,600人、計3,760人である。非正社員のうち、日本人は40人で、残りは日系ブラジル人である。

1-4 主な取引先：現在、大手家電メーカー、電子機器関連メーカーを中心に業務請負を行っている。取引先では大手家電メーカー（900人の請負を入れている）、M県のデジタルカメラ工場（600人の請負を入れている）が大きい。仕事の流れはラインを持たされ、投入→完成→梱包→報告まで同社が担当している。

### 2 外国人労働者雇用の概要

同社の従業員は設立時は日本人が中心であったが、バブルの頃を境に日系人中心にシフトした。日本人は地元から採用していたが、日系人が少しずつ増加した。日系人はチームを作っている。

はじめは1世、2世が中心で、50歳前後の父親と子供が来日することが多かった。その後、家族が増加するようになった。

人数は2001年の1,800人から2005年には3,600人へと倍増しており、今後も400～500人／年の増加が予想される。

### 3 外国人労働者の人的資源管理

#### 3-1 採用

採用経路はいくつかあり、現地採用はサンパウロに事務所を設置しており、事務所を通じて協力者が新規の募集・採用を行っている。最近の現地での採用は奥地へと広がっているようだ。送り出し国としては人材不足なのかもしれない。

国内ルートで採用する比率は10人中2人程度でそれほど多くはない。募集方法は新聞広告を使うし、日系人の人的ネットワークで直接応募してくる。

採用時に書類、面接のほか適性検査と日本語能力を検査している。

#### 3-2 教育訓練・能力開発

人材の育成については3年程度でリーダーになるように育成している。古い人は10～15年働いている人がいる。以前はoffJTで日本語をはじめ日本の職場のルールなどの勉強会する機会を設けていた。日本で働く以上、歩み寄ることはダメだと思う。1世や2世の人が多かったときはブラジル人といっても日本の文化とそれほど変わりはない。3世になるとまったく違う。

日系人労働者に資格の取得を奨励しているわけではないが、仕事で必要な場合は自分で取得する者もいる。

仕事の仕方をおぼえてもらうには入社直後にルールをおぼえてもらわないとダメ。最初の2～3ヵ月が勝負である。

日本人が日系人労働者を管理するのは無理で、この企業では日本人は役員、経理が中心で、マネージャークラスは日系人が就いている。たとえば、ある企業では10人くらいのリーダーの下に140～150人くらいの日系人労働者が働いている。

仕事や生活を含め、日系人の雇用管理、生活の管理については、はじめに日本のルールをおぼえてもらうとうまくいく。ある地域では、はじめに日本の生活ルールを守ってもらうようにしなかったため、日系人の人数が多くなってからトラブルになることが多かった。

### 3-3 賃金・労働時間

生産現場での仕事ではリーダーの他、管理者、責任者以下30人から50人のチームで対応することが多い。不良品がでたときなどは、回収、分解などで対応する。

現在業務請負の単価は分単位で決められる場合があり、25～30円／分である。

同社で働いている女性のトップは、34歳の2世で、日本に来て14年くらい。製造ラインで働いているが、手当込みで年収600万円くらいのはず。夫婦子弟帯同、日本で生活している。ボーナスも支給している。

日系人労働者の収入は平均すると20万円／月くらい。

来日したばかりの人は残業を多くこなし、時給が少しでも高ければ他社へ移っていく。しかし、かつてのように残業が多いわけではなく、定時に帰宅する人も多い。平均すれば、残業は1.5時間／日くらい。

### 3-4 定着・人数の調整

日系人労働者の定着率は97～98%と非常に高い。出勤率も高い。平均勤続年数は約1.5年である。

メーカーの生産は1年中一定しているわけではなく、2～3月、9月が繁忙期になっている。繁忙期とそうでない時期の人数の差は200～300人／月に達する。正式には1ヵ月前にユーザー企業から通知があるが、同社では3ヵ月前に人数の変動を見込んだ調整を行っている。

減員の際の調整は、優秀な人材や古い人を常に確保しておくために、1ヵ月程度のリフレッシュ休暇を付与して対応している。

他社との競合については、日本の大手業務請負会社（日本人請負が中心）との競合がかなり激しい。ただし、大手請負会社から派遣される日本人は定着が悪いといわれている。

### 3-6 生活等

日系人労働者を雇用する上で大きな課題は、年金・保険。I-C-5社では3,800円／月で自社の保険を用意している。

もう一つの課題は子弟の教育問題。I-C-5社で働く日系人労働者の子弟の多くは地元



の学校に通学している。子弟が病気になったときには会社のスタッフが病院に連れて行くなどの対応を取る。

最近では日本の社会にとけ込んで生活している社員も多い。中にはマンションを購入したり、戸建て住宅を建てた社員もおり、日本に定住するのではないかと。

以前はバーベキュー、サッカー大会、クリスマスパーティー（費用1万5千円）など様々なイベントを開催したが、最近は自分たちで生活を楽しむ人も増えた。

#### 4 その他

派遣法改正の影響は、電気機器関連では影響がないかもしくは模様眺めの企業が多い。これに対して、自動車関連については業務請負から派遣に切り替えるところが増えてきた。

5年後には確実に人手不足になると思う。これにうまく対応できなければ日本はダメ。タイ、ベトナム、フィリピンからの研修生導入について検討したが、年数が限られており、定着できないので、問題が残る。

なお、同社では日本人の雇用は今後もあり得ないとのことであった。

## 日系人が多く就労する地域で日系人を多く雇用している業務請負業 I-C-6 社

### 1 企業概要

1-1 設立：1993年。

1-2 業種：業務請負業

1-3 従業員数：約320人。

1-4 主な取引先：ユーザー企業は、自動車部品関連、プラスチック部品製造企業である。ユーザー企業は東海地区だけではなく、長野県所在の大手電子機器関連企業もある。派遣している労働者数の割合は、東海地区1、長野2の割合である。

### 2 外国人労働者雇用の概要

同社の労働者の構成は、男性200人、女性100人となっている。

全体の平均年齢は30歳代半ばである。年齢分布では、30歳代が150人で一番多く、20歳代が80人、40歳代が50人、20歳未満と50歳以上がそれぞれ10人である。人数はここ2、3年、増加傾向で推移している。ユーザー企業のうち、電機電子部品関連企業には20歳代～30歳代前半の比較的若い人が要求され、自動車関連企業では年齢制限はなく、50歳代の人も働いている。

外国人社員は、ほとんどが日系ブラジル人である。社員には日本人もいるが少数である。日系人労働者の属性では、1世の人はいない。2世であるか3世であるかは働き方とはあまり関係がないように思われる。中には日本で生まれた人もいる。家族帯同で来日した人もいるが、最初は一人で来日し、そのご家族を呼び寄せるといことが多い。同社の日系人で家族帯同の人は4割くらいである。

以前は日系人労働者の中には銀行員、弁護士、医師といった経歴の人もいた。大半は親が日本で働いていたという人である。

従業員数は、今後も増加していくと予想される。従業員過不足状況を見ると、日本人の正社員がなかなか集まらない。特に高卒者が専門学校に進学し、就職が少なくなったことが影響しているという。

### 3 外国人労働者の人的資源管理

#### 3-1 採用

労働者の採用経路で多いのは、同社の従業員の紹介、個人的ネットワークと新聞広告である。

採用時には日本語能力、過去の経歴、自動車免許の有無等をチェックする。日本語能力については、ユーザー企業から日本語が出来る人を求められることもあるが、ケースバイケースである。面接の段階で8割程度は適性がわかるという。

採用時に気をつけていることは、外国人登録証に住所が記載されているので、住所が転々としている人は避けるようにしている（定着して働いてくれる人の方が望ましいので）。

### 3-2 教育訓練・能力開発

日系人労働者のなかには不良品をなくすためのカイゼンについても積極的に取り組んでいる場合もあり、真面目だと思ふ。資格取得については特に進めていない。資格があるからその分手当を付けるということもない。

このような違いがでてくるのは、最初にどのような職場であるかが重要。良いところに集まればその後もうまく動くことが多い。これは日本人も日系人も同じ。

仕事をおぼえるまでに必要な期間は1週間程度で、単純作業が多い。作業指導書もあるので、それほど難しい仕事ではない。

### 3-3 賃金・労働時間

現在の請負単価は、自動車関連企業の男性で1,200～1,400円/時、女性が900～1,200円である。また、電機電子部品関連企業の男性で900～1,200円/時、女性で800～1,100円/時くらいである。単価は下げ止まりの状態にある。単価には業種・地域間でも格差があり、浜松の単価はかなり悪いらしい。

コストについては日本人の方がやすいということもある。こうしたことは3年くらい前から少しずつ起きている。日本人中心の大手請負会社が「日本人でしかも単価が安い」といつて参入してきて、競合している。ただ、日本人の請負は欠勤率が高く、定着も悪いらしい。

残業時間については、自動車関連企業で1日3時間程度、電気電子部品関連企業で1日1時間程度である。日系人労働者は残業や休日出勤もこなすというイメージを持たれているが、年齢が若い人はそのようなことはない。日本人と同じと考えていい。

### 3-4 配置・評価・昇進

配置先のユーザーの仕事に適性がないときは、別の仕事を紹介するようにしている。

同社では受けている自動車関連の仕事は危ない仕事を受けないようにしているという。車内成型やバンパーなどプラスチック部品製造などが主な仕事の内容である。電機関連の仕事には基盤製造、半田付けなどで、半田付けの仕事は、未経験者が仕事をおぼえるまで1ヵ月程度かかる。

### 3-5 定着

外国人労働者全体の平均勤続年数は約3年。定着状況は、業種によっても異なる。自動車関連企業で3年から7、8年くらいなのではないか。電機電子部品関連では1年くらいだが、長く勤めている人もいる。同社で雇用している外国人労働者には長い人は10数年働いている人もいる。

日系人は5年程度働いて帰国し、また来日するというパターンが多い。

### 3-6 生活等

通訳は東海地区にはいないが、長野には男性が1名、窓口に1名、諏訪に1名おり、送迎

なども担当している。業務請負会社では通訳が仕事や日常生活でも重要な役割をこなしているケースもあるが、これは雇用管理のやり方で異なるであろうし、地域性もあるかもしれない。

社会保険・年金については、日本人は必ず加入しているが、日系人は入らないことが多い。ただ、おおまかな傾向を見ると、家族がいる場合は国保に加入しているし、家族がいない場合は海外旅行者保険で代替しているようだ。

日系人労働者の宿舎は、長野に2棟100室を10年契約で確保した。東海については、昨秋、アパート2LDK10室を近隣地域に確保してある。

#### 4 その他

派遣法改正の明確な影響はない。

ユーザー企業が日系人労働者を受け入れている理由は、日系人請負のコストが安いということもあるが、それより若い人が集まらないということが大きいように思われる。

日本人の方が定着は悪い。若い人にとっては、派遣会社であろうと請負であろうと同じ「アルバイト」の1つとしてとらえているのではないか。

## 日系人が多く就労する地域で日系人を多く雇用している業務請負業 I - C - 7 社

### 1 企業概要

1-1 創業：1992年。

1-2 業種：業務請負業。

1-3 従業員数：およそ600人。日本人と日系人から構成される。日本人と日系人の構成比は、日本人が2割に対して、日系人が8割である。日本人は男性8割、女性2割、平均年齢は20歳代後半、平均勤続年数は6ヵ月から1年程度である。日系人労働者については後述。

1-4 主な取引先：主な取引先は大手自動車メーカー関連企業、大手家電関連企業である。

1-5 業況：業況は業種によって異なる。自動車関連は好調だが、食品や弱電は厳しい。自動車関連企業の方が売上高に占める割合、利益率は高い。

### 2 外国人労働者雇用の概要

同社で雇用されている日系人の構成は、男性6割、女性4割である。

平均年齢は20歳代半ば、平均勤続年数は1年程度である。勤続年数については長短の幅が広く、長い人になると日本人より長く勤続している日系人もいる。

日系人の99%はブラジル人である。学歴は義務教育終了程度が多いのではないかと。従業員の過不足状況は、日本人についてはやや不足している。出来れば日本人の採用を増やして日本人と日系人の構成比を同じにしたいが、日本人の採用は難しい。

同社のスタッフとして通訳が6人いる。通訳の採用はブラジルから採用する場合と、日本の現場経験者を充てる場合がある。いずれも日本が出来ることと、日本の文化の理解が前提である。

### 3 外国人労働者の人的資源管理

#### 3-1 採用

日系人を募集する際は新聞広告を利用することが多い。日本で発行されているポルトガル語の新聞に募集広告を出す。

新聞広告の費用は、1/8ページで週5万円であるが、効果は大きい。その他、無料求人雑誌や新聞に募集広告を出すこともある。週刊の無料求人雑誌の広告は1/2ページ大きさを7万から8万円なので、1ヵ月募集広告を出すと40万円ほどかかる。地区別、仕事別に分かれているので、最低200万円くらい募集費用がかかる。

それ以外では口コミによる直接応募がある。

現地からの採用はわずかである。ブラジル人が作った会社が現地で人を集め、人材情報をファクシミリで送ってくる。それを参考に人選を行う。現地から送られてくる人で日本語が出来る人は少ない。1割からせいぜい2割程度。

採用に当たっては面接と適性検査を実施する。

### 3-2 教育訓練・能力開発

主な仕事が単純作業なので、ユーザーから求められるスキルは高くない。

教育訓練・能力開発については、仕事を指導する上で感情が入るなど、トラブルになることもある。なかでも中間層に多い。教育を受ける側が派遣や業務請負でいつまでいるかわからないので、教育訓練や能力開発をやりにくい面があるのも事実である。ただ、安全面については徹底した指導を行っている。

### 3-3 賃金・労働時間

単価は業種や地域、同じ企業でも部門、部署によって異なる。男子の自動車関連企業で1,800円から2,000円/時、食品関連では男性も女性も同じで、1,200円から1,500円/時くらい。家電・電子機器はこれらの中間くらいである。

日系人労働者は残業も厭わないし、休日出勤もよくこなすといわれていたが、この4、5年、状況が変わってきた。日系人の定住化が進み、かつてのデカセギの頃とは異なり、日本人の働き方と同じになってきた。以前に比べれば努力しなくなってきたような気がする。

なお、日系人通訳スタッフの給料は月28万円～30万円で、このほか1ヵ月から1.5ヵ月のボーナスが年2回支給される。査定もある。なお、通訳スタッフのうち2名はリーダーで、給料にプラスアルファがある。

通訳はブラジル国籍だが、中には二重国籍の人もいる。一般の日系人労働者に比べて通訳の定着は比較的よく、短い人で4～5年、長い人では10年くらい勤続する。同社を辞めるときは帰国する時である。

### 3-4 配置・評価・昇進

仕事の内容は昼夜勤ともにあり、負荷が大きな現場にはいることもある。そのような職場は年齢が若い、体力がある日系人が入ることが多い。

自動車関連の企業ではほぼすべての部門、職種に請負や派遣が入っている。一定以上の品質が求められ、スキルもそれだけ高くなる。生産管理、品質管理については工業高校卒業者、大卒理工系の者が求められるが、採用難が続いている。

ユーザー企業の中には、派遣として採用し、その後正社員に登用される途もある。そのような場合、請負会社や派遣会社に対して補償金が支払われる場合もある（ただしこのように補償金が支払われるケースは稀とのことである）。

大手家電関連企業では、パソコン、サーバ、プリント基板を製作しているが、ほとんどのラインを業務請負会社が担当している。ここには2社の請負会社が入っており、同社は日本人、日系人合計で250人を派遣している。もう1社は日本人中心の請負会社である。

食品関連企業では7割くらいの業務をアウトソーシングしている。全体的には5割から中にはほとんどの業務をアウトソーシングしている企業もある。

自動車関連、弱電関連のユーザー企業の中には日本人を希望するところもある。日系人は定

着率が低いというのが理由。

### 3-5 定着・人数の調整

ユーザー企業が人数を調整する場合は、1ヵ月以上前に連絡が来る。それを労働者に通知し、別の仕事が見つければそちらに移す。仕事が見つからない場合でも、社員寮からすぐに退去させることはなく、1週間程度の猶予をおく。仕事は新聞などでほぼ100%見つかる。

### 3-6 生活等

宿舎は周辺地域に自社保有の社員寮がある。内訳は、6階建てのマンションタイプ（78戸）が2棟、20戸のアパートが2棟などである。競売物件を購入することがある。

社員寮を自社保有するのは日系人社員の住まいを賃借しにくいからである。現在でも外国人、日系人が入居することを嫌うオーナーがいるからである。特に、ゴミの分別、夜間や週末の過ごし方など、生活の仕方が日本人と異なることが入居拒否の理由である。社員寮の部屋代は1Rで4万円から5万円くらい、給料から差し引いている。

この地域では日系人が1万人外国人登録している。役所や病院でも通訳を置くようになったので、生活する上で支障はない。

社会保険・年金については、日本人は100%加入しているが、日系人社員は海外旅行者保険で代替している場合が多い。

## 4 その他

日本人だけの請負会社では採用に最低でも500万円くらいの費用を投じているらしい。

日系人が抱える大きな問題の1つは子弟の教育問題である。子弟の教育については、近隣にブラジル学校があるし、日本の学校に通う子供も多い。ただ、日本の学校になじめない子供も多く、将来帰国しようと思う人は子弟をブラジル学校に通わせているようだ。

ブラジル学校は小学校から中学レベルまでカバーしており、授業料は1ヵ月5万円くらいである。

なお、この企業では例外的にあるユーザー企業を早期退職した人を同社が受け入れている場合もある。ユーザー企業から請負会社へ籍は移るが、仕事に内容や部署は同じか近い部署に配属される。このような社員の属性は50歳以上の人が多い。過去にもユーザー企業と協力したことがある。

## 日系人が多く就労する地域で日系人を多く直接雇用も間接雇用もしていない企業 I-D-1社

### 1 企業概要

1-1 創業：1930年、設立1951年。

1-2 業種：コンクリート製品製造業。

1-2 主な事業内容：コンクリート住宅、ビル外壁、その他コンクリート製建築資材の製造。

1-3 従業員数：53名。このうち正規従業員は51名で全員男性、非正規従業員は2名でいずれも女性。平均年齢は40歳くらい。

そのほか、請負社員が55名（全員日本人）いる。現在を含めて、これまで外国人従業員を雇用した経験はない。

1-4 業況：実績では、超高層ビル、大学関連施設、工場、ホテル等の外壁を手がけている。マンション、高層・超高層ビル関連が好調であるが、公共事業関連が不調なので、トータルするとおおむね横ばいで推移。

### 2 外国人労働者を雇用しない理由について

同社ではこれまで外国人労働者を雇用した経験がない。その主な理由としては、日本人だけで人材を確保できていること、外国人の採用情報、査証手続き、生活サポートなどを含め、雇用管理のノウハウがわからないこと、そしてなにより日本語が通じないと仕事上不便だからである。

今後も、技能実習実施を含め、外国人労働者の雇用について、明確な見通しを持っていない。

請負会社に対して、外国人労働者を入れないように要望することはない。以前から使っている請負会社が日本人しか雇用していないから、外国人労働者はいない。

### 3 日本人従業員の人的資源管理について

#### 3-1 採用

同社の採用は退職者の補充中心に行われる。したがって、中途採用が中心である。最近は公共工事関連の仕事の現象が影響して、正規従業員の補充は行ってこなかった。その結果、従業員数はこの2、3年で10%以上減少している。

2006年度については大卒（建築関連の学部）を採用したいと考えているが、応募者が少ない。また、中途採用は30歳代前半の高卒（建築・土木関連卒）を対象として募集している。

ほかにパートも募集しており、これについては、正社員として登用されることもある。

人数の不足分は請負社員を受け入れることによって対応してきた。請負社員は、正規従業



員と比べて2割程度コストが安い。そのため、請負社員は過去増加傾向で推移してきた。

### 3-2 教育訓練・能力開発

同社では、従業員数がそれほど多くないが、大卒、高卒関係なく各種講習、資格試験の取得を積極的に勧めている。特に、高層・超高層建築関連（外壁）の仕事が急増しており、最新知識の習得なしには対応できない。

### 3-3 賃金、労働時間

大卒の基本給はそれほど高くないかもしれない。高卒中心の中途採用は経験によって異なる。CAD 設計経験者を優遇する。

労働時間は午前8時から午後5時まで。残業は多くても月20～30時間程度。

## 4 その他

同社では、上記のように正規従業員が減少しているため、新たに外国人労働者を雇用する機会がないまま現在にいたっている。ただ、いつまでも請負社員を活用し続けるわけにもいかないため、採用活動を再開する。

将来、外国人労働者を雇用するかどうかは現状では何ともいえない。

## 日系人が多く就労する地域で日系人を直接雇用も間接雇用もしていない企業

### I-D-2社

#### 1 企業概要

1-1 創業：1921年。

1-2 業種：鉄鋼製品製造。

1-3 主な事業内容：建設機械部品、自動車用部品（タイヤホイール）、橋梁等鉄鋼製品の製造。

1-4 従業員数：952名（うち非正規従業員は27名）、請負会社社員数は541名。

1-5 業況：売上高は部門によって異なる。自動車関連は好調だが建設機械関連は不調、鉄鋼は中国関連が好調。全体的には横ばい。

1-6 主な取引先は、大手建設機械メーカー、自動車メーカー等。海外との取引増加している。

#### 2 外国人労働者の受け入れについて

同社では、これまで外国人労働者を雇用した経験がない。間接雇用でも外国人労働者を受け入れていない。同社では多数の間接雇用を活用しているが、受け入れは日本人に限定している。

直接雇用、間接雇用とも外国人労働者を受け入れていない理由は、取引先との取り決めによって、生産関連部門の外国人労働者を受け入れていない。また、外国人労働者を直接雇用したり、外国人労働者の請負社員を受け入れたりしている同業他社や取引先の話の聞くと、雇用管理が大変だと聞いているので、専門的・技術的分野でも外国人労働者を雇用したことがない。さらに、直接雇用や派遣の場合、日本語が通じないと適切な仕事上の指揮・命令ができないし、作業上の安全確保が難しいからである。間接雇用で請負会社の場合も同じである。

#### 3 従業員の人的資源管理

##### 3-1 採用

毎年新卒者の定期採用を実施しており、今後も同じ規模も採用を継続していく予定である。

募集は大卒以上の文系・理系出身者、高専、工業高校卒業者が対象。採用人数は多少の変動はあるが、合計で20名前後。そのほか、中途採用を実施しているが、退職者補充が目的なので、人数は数名。

従業員数は全体として適当。

##### 3-2 教育訓練・能力開発

高専、工業高校卒業の採用者は学生時代に基本的な知識は習得しているので、入社後、一

通り現場を経験させ、適性を見ながら3年から5年かけて配属を絞っていく。導入時訓練では、各部署で指導係を決めて新人を教育訓練する。1つの部署で3か月くらいずつ経験していく。

幅広く経験させるのは、関連する仕事についても技術を習得してもらいたいことと、本人の適性と可能性の見極めに時間をかけたいので、あまり早いうちに仕事の幅を狭くしないとのことである。

### 3-3 賃金・労働時間

賃金は同業他社と比べても平均的。残業時間は部門によって異なるが、多くても1日2時間程度。取引先からはコストを抑えるように要求され、人件費をできるだけ抑えるようにしている。

## 4 その他

同社では、直接雇用も間接雇用も生産現場については今後も外国人労働者を受け入れる予定はない。しかし、専門的・技術的分野では海外取引が増えているので、その対応のために外国人労働者を採用する可能性があるという。その場合、日本の大学に留学・卒業した外国人か、日本の企業で働いた経験のある外国人に限定したいとのことである。

## 日系人が多く就労する地域で日系人を直接雇用も間接雇用もしていない企業

### I-D-3社

#### 1 企業概要

1-1 設立：1968年。

1-2 業種：自動車部品製造。

1-3 主な事業内容：4輪用、2輪用部品製造（プレス、機械加工、溶接、組立等）。

1-4 従業員数：315名（うち非正規従業員は15名）。請負会社社員数は454名。

1-5 業況：好調。特に4輪関連（ミニバン）が好調。2輪も大型スクーターの需要が拡大している。

1-6 取引先、海外取引等：主な取引先は、大手自動車メーカー。同社は一次下請け。なお、同社は国内に4工場、海外に2工場を有する。

#### 2 外国人労働者の受け入れについて

同社では、現在外国人労働者を雇用していない。これは直接雇用だけではなく、間接雇用でも外国人労働者を受け入れていない。同社では多数の間接雇用を活用しているが、受け入れは日本人に限定している。

ただ、外国人労働者を受け入れないということではなく、日本語で仕事をこなすことができる外国人であれば採用する方針である。

現在、直接雇用、間接雇用とも外国人労働者を受け入れていない理由は、日本語ができないと何かと不便であること、日本人だけで必要な人材を確保できていること、外国人を雇用し、人的資源管理（査証関連手続き、住居等生活サポートを含む）が大変でそのノウハウがないこと、さらに、外国人のための職務開発の余力がないこと等による。

同社では間接雇用（請負社員）を多く活用しているが、いまのところ外国人労働者はいない。特に制限を設けているわけではないが、取引のある請負会社が日本人社員を使っている会社なので、外国人労働者はいない。請負会社はここ何年間か固定しているので、日系人など外国人労働者中心の請負会社は入れる機会がない。取引先企業で日系人の請負社員を使っているところはかなりある。

#### 3 従業員の人的資源管理

##### 3-1 採用

同社の採用は、各工場所在地周辺の高校卒業者の定期採用と中途採用（期間工）を実施。期間工の中から適性を見て正規従業員への登用（年に数名）を実施している。正規従業員数は過去3年間で10%以上増加している。また、間接雇用も同じく10%以上増加している。大卒以上は研究開発、営業等に限定。一方、非正規従業員は減少傾向で推移している。

人数は適当で、今後も継続的に採用を行う予定だが、若年者の定着を高めることが課題。

### 3-2 教育訓練・能力開発

設備がほとんど自動化され、ロボット設備が導入されている。したがって、仕事はオペレーションが多い。

入社後はラインを一巡して経験し、仕事の全体像を把握させる。オペレーションだけならば仕事をこなせるようになるまで3か月～半年くらい。ただ、トラブルへの対処、検査まで含めると3～5年（部門により散らばりあり）かかる。

社内に技能レベルの検定があり、自動化、ロボット化と技術・技能の向上の両立を図っている。

### 3-3 賃金・労働時間

業績が好調なので、ボーナスを含む賃金、残業時間は増加傾向。

特に同業他社が大幅増員を予定しており、その結果、定期採用・中途採用とも賃金が上昇している。

## 4 その他

既に述べたように、同社では日本語で仕事をこなすことができる外国人労働者であれば採用の可能性はある。

具体的な内容は決まっていないが、現在、海外の関連工場から技能実習生を受け入れることを検討している。同社と取引のある企業は海外生産を実施しているので、関連会社の海外工場でも日本国内と同等の製品の品質が求められる。同社の海外工場でも人材は育っているが、日本で技能実習を実施することで海外工場の製品レベルを高められると考えられる。

## 日系人が多く就労する地域で日系人を直接雇用も間接雇用もしていない企業

### I - D - 4 社

#### 1 企業概要

- 1-1 設立：1948年。
- 1-2 業種：樹脂・ゴム製品製造業。
- 1-3 主な事業内容：自動車内装用プラスチック部品製造、OA 機器用プラスチック部品製造。
- 1-4 従業員数：108名（うち非正規従業員は66名）。請負会社は受け入れていない。
- 1-5 業況：各部門とも好調。特に自動車はかなりよい。
- 1-6 取引先、海外取引等：主な取引先は、大手自動車メーカー、大手電機機器メーカー。同社は国内に6工場、海外に4工場を有する。

#### 2 外国人労働者の受け入れについて

同社では、直接雇用でも間接雇用でも外国人労働者を雇用していない。これまでも一度も外国人労働者を受け入れた経験がない。

外国人労働者を受け入れていない理由は、日本人だけで必要な人材を確保できているから、また、外国人の雇用管理が大変そうだからである。

#### 3 従業員の人的資源管理

##### 3-1 採用

同社の採用は、大卒・大学院修了、高卒・高専卒を対象に実施。大卒・大学院修了者については同じ規模で採用してきたが、高卒者については90年代末に減少したが、その後増加。男性が8割を占める。なお、従業員の平均年齢は36～37歳である。従業員数は過去数年横ばいで推移している。

2005年からインターンシップ経験者からの採用を実施している。

中途採用は電気機器関連業務で募集した。

同社では間接雇用を受け入れていない。これは、間接雇用よりも非正規従業員の方がコストが低いからである。

従業員は適当。

##### 3-2 教育訓練・能力開発

新卒定期採用者は、新入社員研修の後、集合研修、OJT研修を実施。また、業務毎に各種研修（実務、専門、個別技能、品質管理、階層別、管理職等）がある。さらに、資格・免許取得援助制度もある。

製造部門もほぼ同じ内容の研修プログラムを整備している。

技術の習得に要する期間は3年程度。技術の幅を広げるために生産ラインからも設計に異動させることがある。

### 3-3 賃金・労働時間

大卒初任給は19.6万円（諸手当込み）。

労働時間は工場によって異なるが2004年実績でおよそ1,900時間。残業時間は増加傾向にあるが、これは業績が好調のため。生産ラインもほぼ同じ。

## 4 その他

同社の工場がある地域は外国人（日系人）の集住地域であるが、同社では今後とも外国人労働者を雇用する予定はない。技能実習についても実施の予定がない。海外工場から技能実習生を受け入れることも考えていない。海外工場が稼働してからしばらく経つので、現地での人材が育っているからである。また、既に現地化が進んでいるので、海外取引関連の業務も（英語で）日本人が対応している。

## 技能実習生が多く就労する地域の協同組合 II - 1 社

### 1 協同組合の概要

同協同組合では当初10社が受け入れていたが、現在は8社。

加盟企業の従業員規模は50人以下、資本金1,000万円～2,000万円程度の企業が多い。従業員規模の分布は、100人以上の企業が2社、以下、50人以上～100人未満となっている。

加盟企業で生産している製品は冷凍食品が多く、次いで調理済食品などが多い。

企業の従業員として女性が多く雇用されている。企業の中にはUターンで若い人を採用できているところもあるが、全体として従業員の高齢化が進んでいる。また、労働力不足気味である。仕事によってはパートだけ対応することが出来ないものもあり、研修生・技能実習生の受け入れが（その対応策の）1つの流れになっている。

業況が厳しく、廃業、工場を閉鎖する企業がある。これまでに倒産、閉鎖した企業が2件あった。業況が厳しい理由は、海外からの輸入の増加、価格競争が厳しいことなどがあげられる。企業では付加価値が高い製品を作ることで対抗している。

### 2 研修生・技能実習生受け入れの経緯

これまで研修生8期、技能実習生5期を受け入れている。

送り出し国は中国（山東省）。2005年は37名を受け入れている。なお、この県全体で受け入れている研修生・技能実習生の数はおよそ600名である。

受け入れの経緯は、もともと協同組合がある市と送り出し地との間に交流があり、それを契機に組合で受け入れ企業を募るようになった。また、隣接する市にある水産加工工場が先行して研修生・技能実習生を受け入れていたので、契約や待遇などについてはそれを参考にした。

### 3 研修生・技能実習生の属性別構成

研修生の平均年齢は23歳くらい、年齢の分布は19歳～30歳くらい。全員女性である。

既婚者も含まれているが多くない。今年は3名が既婚者であった。

研修生の学歴は、団長（相談役）や副団長の人は大卒か短大卒であるが、それ以外の人は高卒以上が応募条件になっている。職歴は、水産加工経験者もいるが、それ以外の小売、ホテル勤務経験者など、多様である。

### 4 研修生・技能実習生受け入れ体制

#### 4-1 研修生・技能実習生受け入れ方針

受け入れにあたり、座学の科目内容を同じにすること、同じ地域内の企業で受け入れること、受け入れ可能な人数枠一杯にまでは受け入れないことなどを基本方針とした。



人数制限いっぱいまで受け入れない理由は、企業が倒産した場合に企業間で支援できるような体制を整備しておくためである。

1 企業当たりの受け入れ人数の平均は3人程度のところが多いが、中には8名程度受け入れている企業もある。協同組合に加盟していることで、受け入れ企業間の横の連携が強い。

#### 4-2 研修生・技能実習生受け入れまでの手順

はじめに企業から受け入れる研修生の条件や希望を提出してもらい、送り出し機関に伝える。条件の内容としては、年齢、体重、視力など。年齢については、受け入れ企業の生活指導員よりも年齢が若い人を希望する企業がある。その方が指導しやすいからである。視力については食品加工を行う企業なので、異物混入を防ぐために重要な要件である。

送り出し国での選考過程には組合及び企業は立ち会わない。送り出し機関（公司）に任せている。組合には研修生の選考を行う選考委員がおり、受け入れ企業各社に公平に研修生を配置していく。

研修生は、8月に来日し、集合研修を受ける。来日時の研修生の日本語能力は挨拶が出来る程度。日本語を聞きとることが出来ない。しかし、半年くらいで日常会話をこなせるくらいまで上達する。

なお、日本語検定受験希望者には受けさせる方針でいるが、これまで受検した者はいないとのことである。これは、受験地が離れていることも理由の1つ。研修生・技能実習生間で日本語習熟度に大きな差はない。市が行っている日本語教室に通い、日本語を勉強している人もいる。

#### 4-3 研修生・技能自習生の人的資源管理

研修生、技能実習生の待遇については、受け入れ企業間で差がないようにしている。ただ、企業間で研修、技能実習の内容に差があることはやむを得ない。具体的には、休日や休暇など。加盟企業によって食品の加工度が異なり、それにもよって職場環境や研修・技能実習の内容に多少差が出てくる。

受け入れ期間は研修1年だけ受け入れる企業、研修+技能実習1年計2年受け入れる企業が多い。2年半受け入れた企業がはじめて出た。

研修・技能実習をあわせて2年という期間が適当な長さだと思う。研修生・技能実習生の中には子供がいる人もいるので、それを考えると、2年くらいが適当。

これまで受け入れた研修生・技能実習生から失踪者はでていない。ただ、門限を守らなかった者を帰国させたケースがあった。

今後も研修生・技能実習生は継続して受け入れていく予定。

## 技能実習生が多く就労する地域の企業Ⅱ－２社

### 1 企業の概要

1－1 創業：創業は1968年。

1－2 業種：水産加工業。

1－3 主な製品：主にイカの業務用加工食品、弁当用、惣菜、味付けしていない食材、イカフライなどを生産しているほか、一部加工品も生産している。

1－4 従業員数：45名。このうち男性は7名。パート（給与が時間給）が多く、30名雇用している。同社の従業員構成は、月給制の正社員、日給制の準社員、時給制のパートから構成されている。間接部門として事務所に4名いるほかは直接部門に配置されている。

採用はハローワークとリクナビで行っている。大卒新卒を補充した。募集しても若い人からの応募がない。ハローワークからの紹介は年輩の人が多。従業員の過不足状況は、全体としては充足しているが、現場の管理者が不足している。

従業員の平均年齢は55歳くらい。定年は65歳。定年後の再雇用はない。

1－5 業況：国際競争が激しく、中国に移動する問屋も多い（問屋の8割ともいわれている）。力がある企業には中国へ進出しているところもある。また、価格競争が厳しく、特に人件費負担が重い。しかし、様々な規制があるので、対応が難しい。

地域の労働市場では、人の流出が続いており、若い労働力の確保が困難である。

### 2 研修生・技能実習生の受け入れについて

#### 2－1 受け入れ人数

現在受け入れている研修生3名、技能実習生3名。全員女性で、平均年齢は22歳くらい。受け入れ人数は制限枠一杯だが、もう少し多くいてもいい。

#### 2－2 送り出し国

中国。中国から受け入れている理由は、中国の水産加工業は日本が技術指導を行った経緯もあり、似ているところが多いから。なお、中国では貝類の加工が多い。

#### 2－3 受け入れの経緯

同社では8年前から研修生を受け入れはじめた。既に研修生を受け入れていた隣接市の企業の担当者に来てもらい、話をきいて、受け入れるようになった。

### 3 技能実習生の人的資源管理

#### 3－1 技能実習の内容

技能実習については、単純な作業であれば1週間程度で修得可能なものもある。しかし、技能職（切り身など）の修得には数年かかるので、研修生・技能実習生には出来ない。

検定試験対策として、協同組合が問題集を用意している。

### 3-2 配置

研修生のうちにラインの仕事を一通り経験させるようにしている。研修生と技能実習生を組み合わせるとラインの班長の負担が減る。

実習生移行後は日本人従業員の中に配置している。

### 3-3 実習生への配慮

受け入れに当たって、中国の人はプライドが高いとのことであったので、研修・技能実習の際に注意するようにした。

受け入れそのものはスムーズだった。また、現場には機械やフォークリフトなどもあるので、安全教育に注意した。

研修・技能実習では、協同組合で作成した重要単語集が役だった（協同組合が研修生・技能実習生受け入れ企業にアンケートを取り、単語集を作成して配布した）。どうしてもうまくコミュニケーションがとれない場合は、送り出し機関（公司）とFAXでやりとりして対応した。送り出し機関には指導・調整役として以前研修生の団長を務めた人がいる。

### 3-4 賃金・労働時間

技能実習生の賃金は時給608円。

年金、保険等については事前に説明して徴収している。

### 3-5 研修生・技能実習生の生活

宿舎は、3DKのアパート。部屋代は4万円。アパートに研修生が入居するのを拒否する大家さんもいる。協同組合が部屋代を負担。実習生から部屋代1万円、光熱費7,500円を徴収。

生活上の留意点では、国民性とも関係していると思うが、清掃に注意した。また、使い方に問題があったのか、レンジが早く壊れてしまった。

日常生活だけではなく、作業をする際にも清掃には指導が必要。生産過程で出るゴミなどは床に捨てず集めて捨てるように指導した。

家族への仕送りは、手数料が高いため、毎月していない者が多い。日本にいる間に貯めて持って帰る人が多いようだ。

最初の頃の研修生に比べると最近の研修生・技能実習生は服装や髪型などが変化した。

## 4 その他

全体としては研修生・技能実習生は戦力になってくれているので、評価している。

研修・技能実習の期間は、長すぎると生産性が落ちたり、緊張感がかかるおそれがあるので、現在程度がよいのではないかと。

さまざまな規制の下で企業活動を行っていかねばならないが、行政の政策・施策と現場の実態がかみ合うような方向で労働環境が整備されることを期待する。

## 技能実習生が多く就労する地域の企業Ⅱ－3社

### 1 企業の概要

1-1 設立：1988年。

1-2 業種：水産加工業。

1-3 主な製品：焼魚を主な製品としている。

1-4 従業員数：75名、男女別人数は男性25名、女性50名、従業員の平均年齢は53歳である。職種別構成は、間接部門が8名で、その他は直接部門である。

1-5 B社では商社を通じて中国で魚の切り身を生産している。

### 2 従業員構成

従業員のうち正社員が9名、準社員（時間給）が57名、パートが1名である。

同社では、高齢者をパートとして採用している。現在の1名も定年で一旦退職したが、就業希望があったので、繁忙期3ヵ月間に限って働いてもらっている。

2005年4月以降、6名を採用している。男女別では、男性が4名、女性が2名である。募集は、新聞広告、ハローワーク経由でラインの作業者を募集している。採用人数が比較的多かったのは、辞めた人の人数がたまたま多かったので、その補充のために採用した。従業員が高齢化しているが、昨年、今年、来年と新卒者を各1名ずつ採用することが出来た。

定年年齢は65歳、希望者は70歳くらいまで再雇用している。従業員のうち65歳以上が3人いるとのことである。勤続年数は長く、ベテランが多い。

研修生・技能実習生以外に、外国出身の社員が2名いる。1名はフィリピン出身、もう1名は中国出身で、配偶者が日本人。日本語が出来ない外国人からの応募もあったが、日本語を理解できないと仕事の指導が出来ないので採用しなかった。

現在の従業員数は過不足がなく、適当である。現場で作業する人はいるが、専門職が不足している。部門別・職種別に見ると、商品開発担当者が不足していた。しかし、「リクナビ」で1名採用することが出来た。

### 3 研修生・技能実習生の受け入れについて

#### 3-1 研修生・技能実習生の人数

同社では現在、研修生が3名、技能実習生が3名（いずれも2年目）いる。現在の研修生・技能実習生は全員女性で、年齢は20歳代前半である。2期生、3期生の頃までは既婚者もいたが、最近は未婚者だけを受け入れている。

#### 3-2 研修生・技能実習生受け入れの経緯

同社が研修生を受け入れてから8年経つ。協同組合（後述）が研修生を受け入れ開始した当初から受け入れている。

研修生受け入れの際、視力がよいことを条件としている。視力は0.7以上が目安。

研修生を受け入れはじめた当初、1期生、2期生のころは、指導員も初めてだったので、皆真剣で、気を遣った。たとえば、研修生を社員の家に呼んだり、買い物と一緒にいったりした。

### 3-3 研修・技能実習生の人的資源管理

研修・技能実習の内容で、以前は難しい仕事も指導するようにしていた。しかし、現在は日常の仕事に必要なことを中心に指導するようにした。技術的には3ヵ月程度で修得できる。研修内容についてもマニュアル化してある。マニュアルにはふりがなをふってある。

ラインでは下準備―焼き―包装が主な作業になっているが、これを研修生・実習生にもローテーションで回らせる。研修生・実習生を区別なく日本人に混じってラインに配置しており、配置は現場の判断に任せている。研修生・技能実習生だけを集めて配置するという事はしていない。

研修生・技能実習生の受け入れで言葉の問題に気を遣う。しかし、こちら側（日本人社員）の言葉が研修生・技能実習生に理解してもらえないときは、漢字を書いて伝えるようにしている。

研修生には日記をつけさせているほか、現場では中国語を使わないように指導している。

これまで研修生から技能実習生に移行しなかった人が1名いた。婚約者がいて結婚するからとのことであった。

### 3-4 技能実習生移行後の仕事について

賃金は規定により最低賃金レベル。技能実習生は日本人社員と同じように残業をしている。休日出勤もこなしている。

### 3-5 研修生・技能実習生の生活

研修生・技能実習生の宿舎は、研修生についてはアパート（3DK）、実習生になると一軒家（2K）。

研修生・技能実習生の誕生日には誕生会を開いている。

研修生・技能実習生を受け入れてから8年経つので、現在は社内に研修生・技能実習生がいるのが「当たり前」になっている。受け入れ当初のような「特別扱い」はなくなった。

一時期は灯油や電気の使用量が異常に多かったこともあった（部屋の温度を高くして半袖の服を着ていることもあった）。

1期生の頃に比べると研修生もずいぶん変わった。以前は洗髪の指導をしたこともあった。3期生の頃から少し変化したように思う。

## 4 その他

研修・技能実習の期間については2年が適当だと思う。会社としても同じ考え。

研修生・技能実習生を受け入れたことで日本人社員に変化があったというようなことはな

い。日本人の従業員は中高年が多いのに対して、研修生・技能実習生は20歳代前半と親子ほど年齢が離れているからかもしれない。年齢がもっと近ければ刺激になるということもあるかもしれない。

## 技能実習生が多く就労する地域の農業協同組合Ⅱ－４社

### 1 農協での研修生・技能実習生受け入れの経緯

隣県の農協（現在約200人受け入れ）が研修生・技能実習生を受け入れたのを参考にして、この地域の農協も受け入れを開始した。

農協では、受け入れ農家を選定する際に、研修生を受け入れて研修を行い、技能実習生に賃金を支払うことができる農家という条件を満たす、農協に貢献している農家、一定以上の規模の農家を選んでいる。

### 2 研修生・技能実習生の受け入れの概要

#### 2-1 受け入れ人数

2002年以降の受け入れ人数は、9名－8名－13名－6名－10名と推移。現在37名を受け入れている。このうち女性8名。

#### 2-2 研修生・技能実習生の属性別構成等

研修生・技能実習生の送り出し地域は中国・大連である。

研修生・技能実習生の年齢は20～30歳くらいで、平均すると23歳くらい。

最終学歴は中卒が多く、職歴は企業での勤務経験者が多い。必ずしも農業の経験がある人というわけではない。研修生になるには保証金を支払って来日している。この保証金は借金で賄っている場合もある。その返済のために日本でお金を貯めるというケースもある。

#### 2-3 研修生の応募動機

研修生の応募動機は、日本の農業技術の習得、お金を得るため（家を建てたい、親孝行をしたい）など。ただし、農業技術面で中国が遅れているわけではない。

### 3 農家が研修生・技能実習生を受け入れる理由

農家が研修生・技能実習生を受け入れた動機には、家族の健康上の理由、経営規模が大きくなって研修生・技能実習生で対応しているところなどもある。

農家や水産加工業で研修生・技能実習生を受け入れているところでは、彼等がいなくなると困るというところも多いのではないかと。

### 4 受け入れまでの手順

研修生の選抜過程（面接）については、2期までは送り出し機関に任せていたが、それ以降は選抜に立ち会うようになった。

来日までの流れは、面接→試験→1週間程度の研修→二次選抜→2ヵ月程度の研修。合格率は3割程度。研修内容は、午前に日本語（初級）、午後はキャリア訓練。選抜で重視するのは「第一印象」。

## 5 研修生・技能実習生受け入れ体制と評価

研修生・技能実習生を受け入れている農家が連絡協議会をつくって対応している。これは、隣県の農家が作っていたものに倣った。連絡協議会では、受け入れ農家によって研修生・技能実習生の処遇に不公平がないように、受け入れの注意事項の確認、生活の注意事項などについて調整している。人を「預かっている」という認識が大事である。

受け入れにあたって工夫していることは、研修生と技能実習生の受け入れ期間を3ヵ月程度重複させている。この期間中に先輩から後輩への指導期間が出来る。日本の能力は周辺の農家には花（鉢物）を作っているところも多い。

実習生が帰国後に養鶏をはじめた例がある。また、ハウスをやっていたところから来た人は研修・技能実習が役立っている。

受け入れ農家は増加傾向にある。現在、この地域では25戸の農家が研修生・技能実習生を受け入れているが、将来は100戸程度になる可能性がある。それに伴って受け入れ人数も増加すると予想される



## 技能実習生が多く就労する地域の企業（農家）Ⅱ－５社

### 1 受け入れ農家の概要

1－1 主な生産品目：野菜（キャベツ、ダイコンなど）。キャベツは10月下旬から6月いっぱいまで、ダイコンは11月から5月下旬が生産時期。キャベツの生産量は3,000トンで、周辺でも規模が多い方に属する。

1－2 農業に従事している人：夫婦と長男。専業で農業をやっている。

1－3 業況：周辺の農家には後継者難で農業を止めるところもある。

### 2 研修生・技能実習生の受け入れの経緯

研修生・技能実習生の受け入れ開始は3年半前から、農協を経由して受け入れを開始した。

この農家では最初1名を研修生として受け入れ、実習生に移行した（2005年7月に帰国）。その後3名の研修生を受け入れている。

現在の研修生は、農業の経験が少しある。来日後、研修生が中国野菜の栽培を試みている。

### 3 研修について

研修内容は、キャベツの育成（播種から収穫まで）、ダイコンの育成（間引き）など。研修内容については、研修生から希望を出してもらうこともある。

研修にあたって、作業を一緒に行うようにしている。また、研修生になるべく話しかけるように心がけている。

このほか、事故を回避するため、研修生・技能実習生にはトラクターなど機械は使わせないようにしている。また、収穫作業は刃物を使うので、ケガに注意させるようにしている。

検定試験では研修でやっていることを出題。1ヵ月程度集合研修を行う。農業の基準が設けられており、そこにあった内容にしている。

### 4 研修生・技能実習生の生活について

研修生・技能実習生の住居は近くのアパート。食事等は自炊で、時々料理をつくり持ってきてくれることもある。

日本と中国の生活水準の違いがあり、ギャップは不可避。来日直後などはホームシックにならないよう、家に電話をかけさせたりしている。

### 5 その他

この地域の水産加工業は研修生・技能実習生が支えている。一方では仕事がないといいながら、他方では研修生・技能実習生を受け入れているので、日本人の仕事を奪っているのではないかという危惧もある。

## 技能実習生が多く就労する地域の企業（農家）Ⅱ－6社

### 1 受け入れ農家の概要

1-1 主な生産物：ダイコン、トマト、キャベツ、メロン、米など。メインはダイコンとトマト。

1-2 農業に従事している人：夫婦と長男で営農。

1-3 業況：農業は高齢化し、後継者不足である。しかし、年齢に応じた仕事がある。後継者を確保できる要因は、同年代で農業をやっている人が周辺にいること、経営内容が安定していること。仲間がいないと定着しない。

### 2 技能実習生の受け入れの経緯

この農家では技能実習生1名を受け入れている。技能実習生は男性で、中国・大連出身。年齢は24歳。溶接工の経験がある（中国での職歴と日本での研修内容と一致していることは稀とのことである）。

この農家では、ほかの受け入れ農家より2年遅れて研修生・技能実習生を受け入れ始めた。他の受け入れ農家の様子を見て、受け入れるかどうかを検討したからである。

受け入れに当たり、雇用保険や年金の手続きが面倒かと思ったが、それほどでもなかったとのことである。

### 3 研修・技能実習について

研修の内容は栽培である。研修では、「一度指導をして、それを（研修生に）やらせてみて、また指導を行う」というようにするよう配慮した。また、最初は簡単な内容からスタートして、混乱を避けるために、複雑なことはやらせないようにした。うまくできないところは手本を見せるようにした。

日本語の研修として、以前は日記を書かせたが、現在は止めている。

雨の日に受け入れ農家の人合羽を着て作業を行っているのに、研修生は集合研修を行うこともあるので、「すり合わせ」がうまくいかないこともある。

研修・技能実習の期間については、現状では研修1年、技能実習2年となっている。しかし、1年に1回しか栽培できない作物については、1サイクルしか研修出来ない。こうしたことから、農業については研修2年、技能実習1年というやり方がいいのではないか。この地域の研修生・技能実習生は2年で帰国するケースが多い。

### 4 生活について

実習生は近所のアパートに3人で生活している。アパートは、6畳2間＋キッチン。食事は自炊。節約して食事を作っているようだ。

中国では代休の考え方がないのか、雨天などの時の休日の振り替えを教えるのが大変だった。

## 5 その他（制度の評価等）

この地域の農業は専業で成り立つので、研修生・技能実習生を受け入れることのメリットがある（兼業の場合はまた別である）。また、研修生・技能実習生がいることで違う仕事が出来るといって評価できる。規模を拡大することも可能である。

受け入れ人数については、農作物の値段に変動があるので、1人が適当だと思う。ただし、個々の農家の規模にもよる。

研修手当、技能実習生に対する賃金が現在よりも高くなると受け入れのメリットがなくなる。

外国人の就労をある程度広げて良いのではないかと。農業分野についていえば、食糧自給率を上げることが目標ということだが、労働力の確保が先決だと思う。

今後、研修生・技能実習生の数が減少するということはないと思う。受け入れる農家の数も増えると思う。

## 技能実習生が多く就労する地域の企業Ⅱ－7社

### 1 企業の概要

- 1－1 業種：金属加工。具体的には金属プレス、金型スポット溶接、ガス溶接、板金加工、試作などを手がけている。
- 1－2 主な取引先：大手自動車関連部品メーカー。
- 1－3 従業員数：85人。
- 1－4 業況：比較的好調、従業員は不足気味。

### 2 日本人従業員の属性別構成

同社の従業員数は正規従業員85人の年齢別構成上の特徴は、比較的年齢層が若い29歳以下の者が従業員のうち6割以上を占めるなど、20歳代前半の女性が多いことが上げられる。そのほか、アルバイトが21人、請負会社の社員がいる。

最近の採用状況は、昨年度で20名採用している。

同社では、採用難の対策として10年程度前から女性や高齢者の活用している。プレス現場では女性が少ないが、そこで女性を活用できれば高齢者も活用可能である。高齢者には優秀な人材も多い。

### 3 研修生受け入れの経緯について

同社の研修生受け入れは2002年末から。

受け入れ前はコミュニケーション面で不安があり、研修生の受け入れに抵抗があった。しかし、実際に受け入れた後は高く評価している。

研修生の送り出し国は中国である。

研修生の受け入れは受け入れ団体経由である。

### 4 研修生・実習生の概要

現在受け入れている研修生・実習生は全員中国出身の女性、いずれも独身である。

中国側の送り出し企業は金属プレス会社で、研修・技能実習生は製造ライン経験者だけではなく、検査や出荷を担当していた者もいる。

同社がこれまで受け入れた研修生数は10人、実習生4人である。研修生受入数は2名－3名－3名－3名－4名と推移している。

### 5 研修・技能実習の内容について

#### 5－1 受け入れまでの手順

研修生は中国で事前研修2か月、来日後1か月の集合研修を受けている。

## 5-2 企業の受け入れ体制

同社には中国語を話せる日本人社員がいるほか、中国人社員もいる。このため、研修生・技能実習生の受け入れは思っていたよりスムーズに進めることができた。

## 5-3 研修生への対応について

研修は同社の役員が非実務などの指導にあたる。特に、コミュニケーションについては日本語だけを使うように研修生を指導している。社内の掲示等も日本語のみ。研修生は、図面の見方や品質管理、ISO等についても勉強している。

実務研修については、日本的な生産方法をおぼえてもらうのが大変だった。研修生・技能実習生の生産性についての考え方は問題ないのが、品質管理面では品番の間違いなど問題が多かった。しかし、品質が大事だということを理解すると問題はなくなる。

非実務研修については、研修生に日誌を書いてもらい、それを日本人社員がチェックする。

## 5-4 実習生への対応について

実習生への移行試験については問題なく対応できている。同社の技能実習生は、研修+技能実習の3年間でかなり高いレベルに達する。

日本語検定も積極的に受験し、日本語検定1級を受験する者もいる。

## 5-5 生活

同社では研修生・技能実習生用に寮を用意している。

同社の社員と研修生・技能実習生は年齢も近いこともあり、うまく対応できていると思われる。

## 6 その他（制度についての評価等）

研修生・技能実習生間で、先輩から後輩へ指導することが多い。研修生・実習生の中でリーダーとなる人がおり、それではがんばるようになる。総じて、日本人と比べても研修生・技能実習生の技能レベルは高い。

なお、過去に1名帰国者があるとのことだった。

## 技能実習生が多く就労する地域の企業Ⅱ－８社

### 1 企業概要

1－1 業種：金属プレス業。

1－2 従業員数：正規従業員13人、ほかに研修生・実習生、請負社員（日系フィリピン人）、パート・アルバイト等合計35人である。

1－3 従業員の過不足については、現在くらいが適当である。

### 2 研修生・実習生の受け入れについて

同社では現在、研修生2人、実習生1人を受け入れている。送り出し国はベトナム、フィリピンで、いずれも男性、25～30歳、最高は40歳。

学歴は高校卒業、専門学校卒業後、同社の業務内容と同じまたは関連ある職種から選ばれている。送り出し国の会社における職位はいずれも一般社員（ワーカー）である。

既婚者も独身者もいる。

### 3 研修生受け入れの経緯について

同社が最初に研修生受け入れたのは5年前である。採用難であったので、同社がある地域にある他の企業とともに研修生を受け入れた。

研修生受け入れルートは協同組合経由である。

同社では研修生の選考・面接に立ち会うこともあるが、選考の時だけでは能力や性格までわからないことが多い。

### 4 研修・実習内容について

#### 4－1 受け入れ手順

研修生は送り出し国で日本語等の事前研修後来日する。来日したときに日本語で文章を書ける者もいるが、個人差がある。

#### 4－2 研修

研修は日本語で、同社の社長が指導している。実務研修では機械の操作だけではなく、作業の仕方を中心に指導にしている。作業をこなせるようになるまでの期間は個人差があるが、仕事の覚えるまでの期間は日本人と変わらない。しかし、研修と技能実習の3年ではすべての作業をこなせるようになるのは無理である。

#### 4－3 受け入れにあたっての配慮

以前同社にいた社員は研修生・実習生の面倒をよく見ていたが、今は同社の社長の家族が研修生・技能実習生のアパートを時々たずねる等している。普段は、できるだけ言葉をかけてコミュニケーションをとるようにしているし、バーベキューをすることもある。

#### 4-4 宿舎

研修生・実習生の宿舎は受け入れ団体が用意したものである。

#### 4-5 実習生について

同社で受け入れた研修生は、全員が実習生に移行している。研修から技能実習への移行試験に合格できるかどうかは、日本語（日常会話）ができるかどうかポイントになる。

同社の技能実習生は残業もこなし、給料の中から家族へ送金している。

実習生の帰国後の就業状況については、技能実習終了後、帰国しても同じ仕事につくことが難しいことが問題であるという。同社の作業ではコンピュータ制御の機械が導入されているが、送り出し国ではコンピュータ制御の機械は入っていないので、帰国後に日本での研修・実習が活かさない。そのため、過去に受け入れた技能実習生の中には、全く関係のない仕事に就いている者もいる。

### 5 その他（今後の課題等）

研修生・技能実習生制度の課題としては期間の問題があるとのことであった。現在の研修・技能実習の3年間の長さでは、日本語を覚えるだけで終わってしまい、3年で教えることができる仕事（技術）も限られてくる。仕事に関する技術を教えるのであれば、最低でも5年間は必要。

研修生・技能実習生自身も、帰国後に日本で習得した技術を活かせないのであればやる気がおきないのではないか。

## 技能実習生が多く就労する地域の企業Ⅱ－９社

### 1 企業概要

1－1 業種：繊維製品の製造、販売。

1－2 従業員数：正規従業員数は64名、この他、パート5名。

### 2 現在の研修生・実習生について

研修生の受け入れは1992年に開始、これまでに約40名を受け入れている。

現在は、研修生2名、実習生4名（いずれも女性）。送り出し国は中国。年齢は20歳～24歳で未婚。送り出し企業はアパレル関連の紡織・織物会社。

### 3 研修生受け入れの経緯

研修生受け入れの理由は労働力不足とコストダウンの一環として位置づけている。地元では人が集まらず、人手不足が深刻であるため、受け入れ人数枠の拡大が期待される。

### 4 研修・実習について

#### 4－1 研修について

研修の全カリキュラムをこなすには研修生の日本語レベルが低い。また、検定に必要な実技研修のうち製造技術については、ラインが止まったあと、就業時間後に実施するケースが多い。

検定試験にはこれまで全員合格している。

研修・技能実習生の技能習得意欲については高く評価している。

日本人が習得する技術の7割～8割は習得可能。個人差はあるが、習得が遅い場合も、5～6割には到達する。残りの2割は、きめの細かい応用部分（品質管理、キズの修理）など。

#### 4－2 技能実習生への移行、技能実習生の人的資源管理

研修生から実習生への移行はスムーズである。

賃金は規定により最低賃金レベル、残業は、実習生からの希望はあるがさせていない。

#### 4－3 生活

研修生・技能実習生の宿舎は工場敷地内に寮があり、日本人従業員とともに生活している。

途中で帰国した人が過去1名（病気）いるが、失踪者はいない。

### 5 その他

受け入れ体制の整備については、仕事・生活面の双方で、初回受け入れで相当苦勞した。しかし、2回目以降は先輩が適切な指導をして、さほど手間がかからない。

中国人以外の受け入れは検討していない。中国人は日本語の習得がはやく、また、筆談に



よるコミュニケーションも可能であるため。

研修生・技能実習生の受け入れは、若い労働力の補完、地域の活性化のメリットがある反面、日本語で十分なコミュニケーションがとれないことが課題。

実務研修・非実務研修以外にも、日本人の労働慣行、働き方、倫理などを身につけることにも、意義があると考えている。

## 技能実習生が多く就労する地域の企業Ⅱ－10社

### 1 企業概要

1－1 業種：縫製業。

1－2 従業員数：96名で、うち85名が女性。このほか、定年退職後の継続勤務のパートが数名いる。

### 2 研修生・技能実習生の受け入れについて

現在は研修生10名、実習生10名の計20名を受け入れている。

受け入れの理由は、人手不足。高卒の日本人を受け入れてきたが、1年たつと皆辞めてしまう。また、転職、欠勤率が高い。

### 3 研修、実習生の受け入れ体制

研修については、受け入れ団体のシステムに沿って実施。検定試験対策として社長を始め社員が仕事終了後、1人1人に教えている。ただし、不合格者はまずいない。

研修生や技能実習生を受け入れるにあたり、以前は様々な行事を行っていたが、今はあまり行っていない。帰国直前の実習生にのみ行っている。

実習生移行後は残業をしてもらうことになるが、残業代は単価で計算。寮に持ち帰って作業している。残業時間は人によって異なる。

日本人の中に実習生を配置するようにしている。具体的には、日本人と中国人が交互になるようにして、仕事をチェックできるようにしている。実習生の場合、仕事の面では違いはない。

ただし、日本語は研修生と同じレベルから進まない者もいる。

年金、雇用保険料の徴収を理解させるのに苦労した。

これまで研修生、実習生を受け入れて、生活指導が大変だった。単純労働者を受け入れるとなると想像以上だと思う。また、研修生は試験があるので、作業中も緊張感があるが、それがないと受け入れる側が大変なのではないか。

研修生・実習生用に社内の敷地に宿舍を用意している。

### 4 その他（今後の課題等）

研修生、実習生を受け入れたことで日本人社員に特に変わったこと（効果、影響）はない。

研修・技能実習の期間については、1年か2年程度で良いのではないか。ただ、期間を5年や6年に延ばすならば、4人のうち2人くらいは一人前になれると思う。

今後、研修生、実習生の人数を増やす予定はない。日本人のモラルに影響することが危惧されるからである。

## 技能実習生が多く就労する地域の企業Ⅱ－11社

### 1 企業概要

1－1 業種プラスチック成形。

1－2 従業員数：60名。このうち正規従業員は40名、外国人研修・実習生8名で、残りはパート労働者。

### 2 研修・技能実習生受け入れ

研修生・技能実習生はフィリピンから受け入れ。フィリピン人研修生は団体選定の人材から採用。社長本人が出向いて実施。

研修生・実習生の受け入れは4年前に開始。フィリピン人研修生・技能実習生受け入れの動機は、人手不足、将来の外国人受け入れの必要性に備えること、国際化に貢献から。

フィリピン研修生4名、実習生4名を受け入れ、すべて男性。男性のみを受け入れる理由は、男女だとトラブルが起きやすいと判断したため。年齢層は、24～5歳から30歳代半ばまで。

フィリピンのプラスチック加工関連の企業での経験者を受け入れ。経験年数は最低1年以上、だいたい3年程度が多く、学歴は、大卒、高卒が中心。

現在単身者、世帯者双方がいるが、世帯者を評価。家族のために必死にある心意気が違う。

全体として、日本人の若者とは、働く覚悟も、動機も、意気込みも違う。仕事熱心で根性があり、我慢強い。企業としても人手不足で、外国人の単純労働者なしには成り立たないため、双方のニーズが合致している。

### 3 受け入れ体制

(1) 実習生の賃金は最賃レベルで算出（月額11万程度）。この他、残業手当を支給。税金・年金などの控除についてしくみを説明し、理解させている。

(2) 宿舎は社長の自宅そばのアパート。

(3) 受け入れ後は、歓送迎会、社員旅行を実施。

(4) はじめは企業周辺の日本人の一部に拒否反応もあったようだが、日本語で挨拶を続けるよう研修・実習生にアドバイスした結果、心を開いてくれた。

(5) 研修・実習制度を円滑に運営するために「良好な人間関係の構築」が不可欠。

### 4 研修・実習について

研修指導員を各部門に配置。

研修・技能実習生が担当するのは、①箱詰め②成形③機械の後処理（1人当たり2、3台担当）。型がえ（金型）や精度チェックもやらせる。

3年間で、プラスチック工程の基礎レベル（単純作業）を習得させる。技術を教えても、3年後にいなくなるため、応用レベルは担当させない。

研修指導については、写真を使い指導。意思疎通が難しい場合は、英語を使うなどして対応している。

## 5 その他

受け入れ枠の拡大、期間の延長（5年）が望ましい。単純労働者の受け入れを認めると、コントロールがきかないので、本制度にのっとった受け入れで、拡大の方向を期待する。

## 技能実習生が多く就労する地域の企業Ⅱ－12社

### 1 企業概要

1－1 業種：金属加工業。

1－2 従業員数：従業員数は本社29人（派遣1人、パート3人、女性8人）。このほか、従業員数60人の地方工場がある。

### 2 研修・技能実習生受け入れの概要

同社では現在、本社工場で研修生3名、実習生3名、地方工場で研修生を3名を受け入れている。受け入れのノウハウは、本社工場と地方工場で共有。いずれも団体監理型による。

研修生・技能実習生の送り出し国はインドネシア。出身国が同じでないと管理が難しいと思われ、他の国からの受け入れは検討していない。

研修生・技能実習生を受け入れるようになった経緯は、他企業の研修・実習生受け入れの例をみて開始。

なお、同社からは年齢、経験などについて受け入れ機関に要望を出すのが、実際の人選については、受け入れ機関に一任。

### 3 研修・技能実習の概要

#### 3－1 研修内容

研修内容は、安全衛生、材料、洗浄、シャーリング加工、板金曲が加工、板金プレス加工、タッピング加工、溶接、仕上げ、品質管理、設備保全、社会研修などのほか、寮規則、生活習慣等も含まれる。研修の進捗管理は、チェック表で行い、週ごとに進捗報告する。

実務研修ではOJTで「みせる」「やらせる」を基本に、少しずつ習得させている。研修の成果を見るために、品質管理のQC工程表に自分でやったものをノギスで測定させ、記入させている。OJTで習得した技術については、終業時間後に食堂で復習させ、フォローアップしている。

スキルの習得は日本人よりは早い。視力が良く、小さなキズも見逃さない。

ただ、研修から実習への移行はスムーズとはいえない。検定試験合格に向けて必死に指導。

#### 3－2 研修生・技能実習生の受け入れ体制

外出時のトラブル対応のために工場長のコンタクトアドレスを常時携帯するよう指導している。

当初は、言葉の壁で意思疎通や感情の理解が難しく、研修生がホームシックになったが、指導員と一緒に生活して対応。

#### 3－3 日本語能力

日本語での微妙な感覚の理解が難しく、図解や日本語－インドネシア語の単語集、日本

語・インドネシア語の対応表を工場内に掲示するなどして対応。言葉の習得度にあわせて、作業のレベルを決めている。日本語の習得が最大の課題。日常会話は事前研修で何とかなるが、仕事関連の話は通じない。就業時間後に指導した。

#### 3-4 技能実習生の処遇

技能実習生移行後の賃金は、2年目13万5,000円、3年目15万円で、このほか、残業手当を支給。

週3日、2時間程度の残業がある。

#### 4 その他

帰国後の技能実習生の雇用機会は限られており、また現地での賃金レベルに適応できないこともあるらしい。

規則なので何ともならないが、3年間の期間終了後、継続して残しておきたい人材もいる。優秀な人材の帰国は企業側には大きな痛手。

若い日本人は仕事が続かずすぐやめてしまう。外国人の優秀な人材を確保する手立てがないと、日本における技術の継承という面からも問題。

研修生・技能実習生制度を評価しており、いわゆる単純労働者の受け入れには賛成できない。

## 技能実習生が多く就労する地域の企業Ⅱ－13社

### 1 企業概要

1－1 業種：鉄筋コンクリート造りのオフィスビル、マンションの建設に用いる鉄筋の成形・加工および鉄筋組み込み施工。

1－2 従業員数：97名（うち事務が3人）。年齢構成は18才から20歳代が約8割を占める。すべて、正規従業員。

1－3 業況：成形・加工から、施工までを行う鉄筋専業。すべて受注生産。同企業所在地の周辺の区画整理や再開発、市街化などによって、ここ数年は相当の仕事量が見込める状況。

### 2 日本人従業員の構成

過去9年間、近県6県の高等学校卒業者を対象に、新規学卒者の採用を実施し、年7人程度を採用している。

全員男性で、工業高校、普通高校など出身高校はさまざま。

人材の定着率については、ほぼ毎年同様の傾向で、例えば去年の新人7人のうち残っているのは4人となっている。

雇用の過不足感は、仕事量の多さを背景に不足している状況で、とくに技能職員の不足が深刻としている。技術力が仕事の受注に直接結び付くため、技能をもった人材を求めているという。通常、一通りのことがこなせる、いわゆる一人前になるには3年程度かかるとしており、人の指導が出来るようになるには5年程度必要だという。

### 3 研修生・技能実習生受け入れの経緯

#### 3－1 過去の外国人労働者雇用経験

同社ではバブル期に外国人労働者を直接雇用したことがある。仕事量が多く人材の確保ができなかったため、4年間に延べ32人のイラン、パキスタン人を雇用したが、資格外就労で摘発を受けた。ただ、当時雇用していた外国人労働者は国立大学出などが多く規律正しく、質が高かったとしている。

その後、ポリビア、ペルーの日系人を雇用。仕事はまじめだったが、寮で大騒ぎして周辺住民とトラブルになるなど、生活習慣が合わなかったため、受け入れを止めた。

研修生の受け入れを1997年から開始した。きっかけは、事業主団体の会合で、研修生・技能実習生受け入れの話を聞いたことだという。

#### 3－2 研修生・技能実習生の受け入れ

1997年から、のべ17人の研修生・技能実習生を、中国遼寧省から受け入れている。

技能実習生の属性は、年齢は22、3歳から35歳まで、実務経験が3年以上の既婚者となっている。

選抜にあたっては、現地（中国遼寧省）に社長が直接出向いて面接して決定している。

### 3-3 研修生・技能実習生の受け入れ体制

受け入れの体制については、とくに役割は決めていないが、日本人従業員みんなが目配りをして、技能実習生の面倒をみることを徹底している。すでに職場では、中国人研修生・技能実習生がいることが、日常となってきたので、スムーズな受け入れができていているとしている。

また、コミュニケーションについては先輩の技能実習生が新しい研修生をフォローするような体制もできているという。

過去に1度だけ失踪者がでたが、今は、中国自体の経済環境も大きく変わったので、昔と違って心配はしていないという。

### 3-4 研修内容

研修生は日本側の受け入れ組織での座学研修を受けてから配属され、その後の研修期間は、現場での研修が中心。

研修・実習日誌を毎日つけさせて、1週間ごとに社長がチェックして、研修に役立っているという。研修生は、まず、工場での加工研修を10日、そして建設現場での鉄筋の組み込み施工研修を3日というサイクルで現場研修を受け、仕事の内容に慣れることから始める。

鉄筋組み込みの研修が、加工行程での精度を意識する上で重要だとしており、必要な5mm単位の精度（業界では「おさまり」と称する）を出せるような勘を掴むまでには、半年以上の訓練が必要だとしている。

技能実習生受け入れで気をつけていることは「安全第一」の考えを徹底すること。また、健康管理も重要だとしており、とくに外国で暮らすため、食事について注意してみなければならぬという。そのため、生活面でのアドバイスも欠かせないとしている。

### 3-5 技能実習生の人的資源管理

技能実習生に移行後の賃金は、基本給が最低賃金の水準で、それに残業分がプラスになる。

残業時間は、月平均40時間程度で、日本人社員と同水準となっている。

### 3-6 技能実習生の帰国後のキャリア

帰国した人のうち、半分は元の企業に復帰し、残りの半分は自分で起業したり、他の日系企業に転職したりさまざま。中には、技能実習中に元の企業がなくなってしまって人もいた。

同社関係者が中国に行く時には、元技能実習生たちが集まって同窓会を開いているという。元実習生たちは、口々にまた機会があれば、日本へ技能実習に行きたいといっているとのことである。

## 4 その他（研修生・技能実習生の制度の評価、今後の外国人労働者受け入れについて）

技能実習生と日本の若者を比べ、日本の若者は「その仕事でメシを食っていくという意識が少ない」と指摘し、一方中国人実習生は「生活がかかっているのに、仕事の経験がなくと



も、即戦力の気持ちでやって来る」と評価している。

技能実習生の受け入れについては、書類、手続きが煩雑で大変でとのことである。

なお、建設業界の現状については、今後、建設業界では技能者が減ってくるとかんがえられ、左官やクロス張りの分野では技能の伝承がうまくいっていないとのことである。技能実習生への技能伝承がうまく行けば、その部分を中国人技能者に担ってもらえるのではないか。

同社では外国人労働者の受け入れに比較的積極的であり、その際、日本人と同じ水準の給与でもいいとのことであった。

## 技能実習生が多く就労する地域の企業Ⅱ－14社

### 1 企業概要

1－1 創業：1956年に創業

1－2 主な製品：真空成型用金型、圧空成型用金型、抜型、木型、樹脂型、成形。このうち、食品容器製造に用いる金型が9割をしめる。同業の企業数は全国で30～50社ほどでそれほど多くはない。

1－3 従業員数：27名。

1－4 業況：生産量は横ばいで推移しているが、単価が下がっている。そのため、売上高でみた業績はマイナスとなっている。容器の原材料価格の上昇（原油価格の上昇）による影響が同社の業績にも影響している。

1－5 主な取引先：容器メーカー（40～50社）。

### 2 日本人従業員構成

同社の従業員27名のうち、直接部門に配属されている人数が20名（研修生・技能実習生9名を含む）、間接部門に配属されている人数が7名である。また、2名のパート（ともに男性）がおり、直接部門に配属されている。従業員のうち女性は4名である。

従業員の平均年齢は30歳代で、若い人が多い。従業員の最高齢は50歳代前半、40歳代がゼロで、30歳代、20歳代中心に構成される。40歳代がない理由は、売り上げが悪かった時期に従業員が辞めていったことによる。

経験年数は必ずしも重要ではなく、「やる気」があればカバー可能で、40歳代の中堅社員がいないことの影響はほとんどないとのことである。技能の継承も今のところは問題ない。

定着は「厳しい」。昨年採用した人が辞めている。

なお、従業員は全員直接雇用である。間接雇用では人が固定的でないからである。金型は受注生産で、間接雇用では十分対応できないことから直接雇用主体となっている。ただ、繁忙期に間接雇用（派遣社員）を使うこともある。

従業員数は現在程度で適当。

### 3 研修生・技能実習生の受け入れについて

#### 3－1 研修生・技能実習生の概要

同社では研修生3人・技能実習生6人の計9名を受け入れている。受け入れは団体監理型である。

研修生・技能実習生はインドネシア出身で、年齢は20歳代、全員男性である。

#### 3－2 研修生・技能実習生の受け入れ経緯

研修生・技能実習生は8年前から受け入れている。同社の作業には金型を磨くなど比較的

地味な作業があるが、日本人がなかなかやりたがらないので、研修生を受け入れることにしたという。

日本人は地味な作業はやる人が少ない。若年者についてもモチベーションがなく、ハングリーさに欠ける。

研修生を受け入れた当初は、技能検定の内容について受け入れ団体との間で食い違いもあったが、現在は大きな問題はない。

### 3-3 研修生受け入れの手順

同社から研修生の採用に立ち会うことはない。受け入れ団体に任せている。団体に対してはまじめ、性格が明るいこと、年齢ができるだけ若いことを要望している。

研修生の第1期生はまじめで、日本語の習得も比較的早かった。人数も少なく、日本語で実務研修をするので、日本語を使わざるを得ない環境にあったからかもしれない。その後は人数も増え、母国語で会話するので日本語を使う機会が減り、上達が遅くなったように思う。

「読み書き」については日本語で作業日報をつけさせているが、内容が同じになってくる。そのほか、日本語検定を受けさせるように指導している。

研修生・実習生のなかにリーダー役をつくるなど、モチベーションを与えれば変わるかもしれない。

### 3-4 研修・技能実習について

実務研修、非実務研修は受け入れ団体の指導に準じて行っている。研修生・技能実習生が日本にいられる期間は3年間だけなので、教えることができる技能も限られてくる。3年間では1人前にはなれない。また、研修内容の習得については個人差が大きい。中には研修生から技能実習生に移行した者で、優秀な技能実習生は現地の日系企業に就職が決まった人もいる。一方、帰国後、日本でおぼえた技能を活かせない者もいるらしい。

日本とインドネシアとでは仕事の内容も異なる。インドネシアでは手作業が中心である。日本でマシニングセンターをこなすような技術を身につけることができれば、将来現地で戦力として活躍を期待できる。

技能実習生に移行後は残業もこなす。

### 3-5 生活等について

住居については、会社がアパートを借り上げ、そこで自炊している。家賃、光熱費、水道料金などは会社が負担している。

社会保険や年金も特に問題になったことはない。受け入れ団体から事前に説明して本人たちも納得のうえで来日している。

これまで失踪した者はいない。事情によって中途帰国した者が1名いる。

## 4 日本人従業員の人的資源管理

### 4-1 採用

日本人社員については、昨年4月に2名採用している。このうち1名は理系の大学卒者、合同就職セミナーを利用して採用、機械加工の仕事に就いている。もう1名は自衛隊出身者である。採用者数は横ばいで推移している。中途採用については、昨年の採用実績は1名。

募集を行う場合は、主として求人情報誌を利用してきた。それ以外の募集方法としては、ハローワーク、簡単な作業については折り込み広告なども利用している。ハローワーク経由の応募者には真剣に就業する意欲がない者も一部いた。

即戦力としてインターネットで募集を行っている。インターネットでの募集には真剣に応募してくる人が多いような気がするという。

中高年齢者が応募者してくることもあるが、賃金条件であわないことがある。仕事の経験がないにもかかわらず、希望する賃金額は高い。そのため採用に至らない。

#### 4-2 教育訓練・能力開発

採用後の仕事の教育訓練はOJT。採用後1週間は基本的な作業を指導、その後は実践で習得していく。

指導者と未経験の新入社員との間に「ギャップ」がある。指導者は簡単な作業で誰でもできるとして指導しているが、未経験の新入社員は難しく感じたり、作業をこなすことができなったりする。そうすると新入社員は「自分には能力がない」、「自分にはこの仕事が向いていない」と感じて閉塞的になり、結局辞めてしまう。辞めた新入社員の中には「仕事の教え方が悪い」という者もいた。若い人の「意識」が違うのかもしれない。

現在同社ではCAD、マシニングセンターを使った仕事がメインであるが、1つのセクションをこなすことができるようになるまでには3年位の期間が必要。幅広く仕事をこなせる技能を身につけて「一人親方」のようにしていくのが理想だが、実際には作業に慣れている人が慣れた仕事をこなすことになる。

なお、同社の生産体制は2交代制で、22時30分から翌7時までが夜勤。

## 5 その他

同社では近くタイから研修生を受け入れる予定である。タイの研修生とインドネシアの研修生・技能実習生が同じ職場で研修を受けたり、技能実習を行ったりするので、管理が大変になるかもしれない。

日本人社員からは外国人が多いという声も聞かれる。しかし、同社の職場では研修生・技能実習生が定着しており、戦力化している。研修生・技能実習生がゼロでは支障が生じる。

今後外国人労働者の受け入れについてはある程度は受け入れていかざるを得ない。しかし、「誰でもよい」というわけではない。いくつか改善すべき点はあるかもしれないが、人数をコントロール可能という点で研修生・技能実習生制度は評価できる。

今後は海外展開が不可欠。研修生・技能実習生を受け入れているインドネシア、タイ、あるいは中国などへの展開が考えられる。

## 技能実習生が多く就労する地域の企業（協同組合） II - 15社

### 1 研修・技能実習事業の概要

研修・技能実習生の受け入れ事業は、1992年にスタートし、2005年で14回目。受け入れ企業7社、研修生40人で始まった同事業は、拡充され、2005年には受け入れ企業95社、研修生307人（05年の技能実習生は538人）の規模となった。受け入れ延べ人数は2,294人。

研修・技能実習制度を始めたのは、会員企業の中国進出の動きがきっかけで、現地での事業展開のために、中国人労働者を研修するというニーズが発端だった。その後になって、縫製産業の現場で若者が採用できないなどの人手不足状況が生まれ、研修を終えた技能実習生に労働力としての期待が高まることとなったという。

毎年、受け入れ窓口の協同組合が研修事業に参加する企業とともに現地に出向き、送り出し窓口の用意した応募者の中から、書類選考・面接を行って研修生を選抜する。

実習生の賃金は、統一して県の最低賃金＋アルファの水準に決められている。

### 2 研修・技能実習制度の評価、外国人労働者受け入れに関する意見・要望など

「本音で言うと、研修を終えた技能実習生は労働力として期待されている」としながら、単純な外国人労働者の受け入れについては、単純に受け入れればよいとは考えられない。

そのうえで、研修・技能実習制度に関して、受け入れ窓口できちんと管理できる現行の研修・技能実習制度を評価している。

## 技能実習生が多く就労する地域の企業Ⅱ－16社

### 1 企業概要

1－1 創業：1962年

1－2 業種：縫製業

1－3 主な製品：ジーンズ、カジュアル製品

1－4 従業員数26名（うち女性11名）、パートタイマーが5人。ほかに地方工場の従業員20名、グループ工場5カ所。縫製業で働こうと希望する若い人は極めて少ないようで、欲しい人材の確保は難しい。地元から高卒者を採用して人材を育成しているが、定着しないのが悩み。従業員の平均年齢は44～45歳。

1－5 業況：ここ5年程度は年商7～8億円で推移している。以前に比べるとほぼ半減。

【研修・技能実習生】本社サンプル工場：9人（女性）

地方工場：9人（女性）

現在、本社で働いているのは26人（うち、）で、これにを含めて約30人となっている。

### 2 技能実習生の受け入れについて

2－1 研修生・技能実習生の人数：現在、研修生3人、技能実習生6人を受け入れ。地方工場でも、研修生3人、技能実習生6人を受け入れ。すべて女性で、パターン起こしから裁断、縫製までこなすサンプル製造には高い技能が要求されることから、縫製産業での経験12～19年程度のベテランがほとんど。

2－2 受け入れの経緯・理由：研修・技能実習制度の活用を考えたきっかけは、少ロット、多品種のサンプル作成の仕事が増えて、高度な技術水準のニーズが高まり、若くて技術的素養のある人材が必要になったため。産業イメージなどから、日本人で優秀な若い人材を集めることは困難で、たとえ採用できたとしても定着率が悪く、研修・技能実習制度の上限の3年より短いことも多い。

協同組合が実施する研修・技能実習事業に、1993年から参加。現在は本社で3人、地方工場で3人の研修生を受け入れ。現地に出向き、送り出し窓口の用意した応募者の中から、企業が書類選考・面接を行って研修生を選抜する。

2－3 技能実習：パターン起こし、裁断、縫製まで一通りの工程をこなせるように実習を積み、地方工場の実習生は、縫製ラインでの作業に従事。

実習生の賃金は、地域の最低賃金＋アルファの水準となっている。

研修を終えた実習生を「戦力として考えている」とするが、「サンプル製造は技術的に高度なため、即戦力とはいかず、きちんとした研修が欠かせない」という。また、日本人労働者の定着率が悪いため、「研修・技能実習期間の3年間は長いくらいで、その点は会社としてメリット」だとしている。

### 3 その他

現在の研修・技能実習制度について、「実績を積み重ねてきて、うまく回っており、秩序もできている」と分析し、「企業としてのメリットもあり、効果を生んでいると評価している。

## 技能実習生が多く就労する地域の企業Ⅱ－17社

### 1 企業概要

1－1 設立：1963年

1－2 業種：縫製業

1－3 主な製品：スクールユニフォームの企画・製造・販売

1－4 従業員数：90人（男性38人、女性52人）

【研修・技能実習生】14人（全員女性）

1－5 業況：若者・生徒数が減っていることによる全体的なニーズ量の減少に加えて、学生服の商品バラエティーの多様化（少量多品種生産）とともに、入札方式による受注の広がりなどから、大変厳しい。

雇用の過不足感については、現在は過不足ない状況だとしているが、縫製業の産業特性（同じ姿勢による作業など）から、若い人の人気がなく、希望者が少ない。従業者全般の高齢化（平均年齢50歳）が進んでいる。採用は、中途採用で年間4～5人程度。

1－6 海外生産：中国で合弁工場を開設・操業。しかし、少ロット、短納期なので、大量生産できる製品ほどには中国で生産する効果は高くない。

### 2 技能実習生の受け入れについて

2－1 受け入れの経緯・理由：研修・技能実習生の受け入れは、今年で14期目。協同組合が研修・技能実習制度受け入れ開始時から、参加。毎年8～6人の研修生（従業員規模に応じた限度枠の上限人数、規模により変動）が来日。現在、技能実習生を含めて14人を受け入れ。

研修・技能実習制度に参加したきっかけは人手不足。現地で応募者の中から書類選考・面接を行って研修生を選抜する。

研修生の属性は全員女性で年齢は28歳から35歳程度、縫製産業での経験10年程度のベテランがほとんど。

### 3 実習生の人的資源管理

3－1 労働時間：実習生の就業時間は、午前8時から午後5時まで。繁忙期には残業を行う。学生服製造は季節による繁閑の波が激しく、入学式前から夏服製造の夏季までが超繁忙期で、それが過ぎて閑散期に入ると、時期によっては週休3日となる。

3－2 賃金：受け入れ窓口の協同組合で統一して決めており、地域の最低賃金＋アルファの水準。

3－3 生活サポート：研修生・実習生の健康面に配慮している。節約して生活する実習生が多いため。日本語の習得については、個人差が大きく、平均すると仕事上で必要な日本語



をこなせる程度がほとんどだが、熱心に習得した人の中からは、帰国してから、日系企業に勤めた人なども出ている。

実習期間中に1度一時帰国が認められている。

#### 4 その他

研修生・技能実習生の取り組みについては、「熱心で熱意のある人が多い」「今まで1回のトラブルもない」として高く評価。今後も、同様の規模で、技能研修制度を活用する考えだという。

中国の合弁工場では、帰国した実習生を現地採用。現在18人いる現地スタッフのうち7人が元実習生だという。

## 技能実習生が多く就労する地域の企業Ⅱ－18社

### 1 企業概要

- 1－1 創業：1950年。
- 1－2 事業内容：自動車関連部品製造。
- 1－3 主な製品：二輪車用マフラーその他金属部品の製造
- 1－4 従業員数：434名、うち正規従業員は363名。ほかに出向社員68名。
- 1－5 業績：事業規模は拡大。ただし、材料費等の高騰のため、売上高の純増は2，3％程度。
- 1－6 取引先、および海外進出：1995年にインドネシアに進出して部品製造を展開、2004年にはベトナムに進出している。

### 2 従業員数の推移

2004年の事業統合に伴い、受注量が増加。労働力が不足したため、中途採用や出向受け入れなどを積極的に行っている。研修・実習生約50人、残りはアルバイト、パート及び派遣・請負社員である。なお、請負社員は日系ブラジル、ペルー人および日系フィリピン人など。

新卒採用については、最近は日本人が集まりにくい。中途採用を年2回行っている。2005年上期に86人、下期に44人の採用実績がある。多くが大手メーカーで期間工として働いていた20代の派遣社員で、3～5年の経験者がほとんどである。

### 3 技能実習生（含研修生）について

#### 3－1 受け入れの経緯

1996年に3人の研修生を受け入れて以来、現在まで133人の研修生、93人の技能実習生を迎え入れている。1999年からはほぼ全員が技能実習生に移行しており、今年は20人の研修生がいる。

技能実習生は全員がインドネシアの子会社に勤務する勤続7年以上のインドネシア人男性。年齢は、20代後半から30代前半が中心である。

#### 3－2 受け入れの経緯・理由

受け入れ目的は、短期間で現地企業のキーマンとなる人材の育成だが、実際のきっかけとなったのはアジア通貨危機に伴う余剰人員の雇用維持である。日本では工場オペレーター等の労働力不足に悩まされていたことから、企業単独型の研修制度の活用に踏み切った。

#### 3－3 採用について

現地子会社が勤続7年目以降の社員を中心に研修希望者を募り、一定の技能水準の者を選定する。人選は子会社が全て行うが、基本的に本人の意向と子会社の人材計画、日本側の需要を勘案して選考する。

### 3-4 社内の受け入れ体制

受け入れ担当部署は総務課。研修・実習生への対応のために、インドネシア社員、インドネシアを解する日本人社員を採用している。研修・実習生への通達はインドネシア語。作業標準類や生活に関わる指導文書（ゴミ出し等規則など）も必要に応じてインドネシア語に翻訳したものを使用している。

## 4 研修・実習生の配置と実習内容について

研修生、実習生ともに主に製造部門で研修および実習を行っている（研修生、実習生を合わせて52名のうち現在、生産管理部門に1名、製造技術部門に1名の研修生が配置され、品質管理部門に実習生1名を配置している）。1年の研修期間（うち座学が4カ月相当部分）を経て基礎技能検定に合格した後に2年間の実習期間を送る。仕事内容は要求される技能レベルを別として、研修生と実習生の間に大きな違いはない。

### (1) 配置部門について

研修生、実習生ともプレス、溶接、塗装、パイプ加工、組立、メッキ・研磨などの製造部門に配属されている。

### (2) 実習内容について

実習はOJTによる実務とOff-JTによる非実務講習から成る。実習は、①インドネシア実習生（および研修生）で構成するライン②管理監督者のみ日本人のライン③インドネシア人と日本人の混合ライン——がある。①は日本でラインを組み、現地子会社にそのまま移行させる場合が多い。今は溶接ショップにインドネシア人のみのラインがある。

技能実習生は研修生に実技指導する役割を担っているものの、研修生および実習生の1年目、2年目で業務内容に特段の差があるわけではない。これは、①一定の熟練者になるには最低でも5年程度の経験年数が必要②子会社で一定年数の経験がある者ばかりであり、全くの素人はいないことによる。

## 5 研修・技能実習生の人的資源管理

技能実習生は1年単位で雇用契約を締結し、待遇については原則、旧制度の一般社員と同様の扱いを行っている。

5-1 賃金：日給月給制を採用。実習1年目は日額換算6,400円、2年目は6,500円である。この他、家族手当や精皆勤手当（一般社員と同額）、賞与（実習1年目の夏は1万円、残り3回は4万円）、現地の家族が生計のための手当が支給されている。

5-2 社会保険は厚生年金保険に加入する。

5-3 労働時間：残業は部門および季節の繁忙によって異なる（0～60時間）が、平均にすると一人あたり月31時間となっている。残業時間の格差が生じないように管理監督者の間

で残業調整（少ない部門から多忙な部門への時間外ローテーション）を行うこともある。

5-4 教育訓練・能力開発：同一部門でOJTによる経験を積み、同部門の中でより難易度の高い仕事に移っていく。実習生の評価は、帰国後の処遇に差を付けることで対応。

#### 5-5 生活サポート

宿舎は工場の敷地内に期間工のために建てたものをインドネシア人用の寮にした。

その他、3年間の滞在中に1度、(GWやお盆、年末年始などの)休暇中に社費で帰国できる、家族の病気などの私費帰国の際の航空券補助、帰国、再入国時の空港までの送迎等がある。

## 6 その他

今後の方針については、安定的な労働力として継続的に研修生、技能実習生を受け入れ、現地子会社からの研修生・技能実習生の受け入れを通じ、海外拠点の人材育成を継続、日本における研修および実習内容に現地子会社からの育成ニーズの要請を取り込むことを行っていく。加えて、海外拠点の拡大等に応じて、派遣元を広げること検討する。

製造部門を中心に研修生・技能実習生の受け入れニーズは高い。その理由は、派遣社員等の定着率が悪い、外国語のサポート体制を整えられないこと、などがある。

## 技能実習生が多く就労する地域の企業Ⅱ－19社

### 1 企業属性

1－1 創業：1964年。

1－2 業種：各種金型製造

1－3 主な製品：自動車のエンジン・ミッション周りのアルミダイカスト金型の形状加工等を中心とする金型製造

1－4 従業員数：29名、うち外国人正規社員15名。

外国人研修生：2名

外国人技能実習生：3名

1－5 業況：自動車業界の好況で繁忙感が強いが、機械設備の増強等の増産体制を取っているわけではないので、人手の過不足については適度。過去数年の採用も中国人2人だけ。

1－6 主な取引先、海外進出：大手自動車関連メーカー。2000年、中国事務所を設立、さらに2カ所に事務所設立の予定。

### 2 従業員数の推移

過去5年間の従業員数はほぼ変化なし。日本人14人、外国人15人。外国人従業員は全員中国人である。前述した通り、最近の採用は中国人2人（2005年の採用）だが、今後も中国人技術者の採用を増やす予定である。

### 3 技能実習生（含研修生）について

3－1 受け入れ人数：1996年に3人の研修生を受け入れて以来、現在まで25人の研修（実習）生を受け入れ。今年度の受け入れは研修生2人および実習生3人。全員が中国人男性で年齢は20代～30代前半（ほとんど20歳代）。

3－2 受け入れの経緯・理由

中間受入機関の協同組合の制度説明会がきっかけ。中国工場設立の情報収集をしていた時期で受け入れを決めた。

現在、中国人技術者を十数名、正規従業員として採用しているが、企業規模が小さい割に業務内容は高度であり、大卒日本人が集まりにくい環境にあることから、中国人労働者は優秀な中国人人材を採用できること、中国進出が受け入れの大きな理由。

3－3 選抜

原則として、受け入れ機関が企業の要望をとりまとめ、現地での中間業者に斡旋を依頼。候補者を選定後、採用責任者が現地にて面接し最終決定する。フライスや旋盤などのある程度の経験者を選んでいる。

3－4 受け入れ体制：最近は管理職にも中国人技術者が配置されており、指導は中国語も

交えたやりとりをしている。作業手順や安全衛生の表示など一部、中国語のものを使用している。原則、日本語のマニュアルを渡すなどして、早く覚えるように工夫している。

#### 4 研修・実習生の配置と実習内容

研修生、実習生ともに製造部門で研修および実習を行っている（マシニングセンターを操作するなど汎用機械を用いての金型制作作業）。研修、実習生に作業内容の差はないが、OJTで経験を積み、徐々に難易度の高い作業に移る仕組みになっている。なお、実習生一人に限ってはCAD/CAM設計を行っている。

#### 5 研修・技能実習生の人的資源管理について

##### 5-1 賃金

月給制を採用。実習生の基本給は10万円。この他、生産量に応じた手当や残業手当等で支給額は20万円を超える。

残業は平均月40時間程＋土曜日の休日出勤。賞与はないが、目標管理制度を採っており、目標を達成していたら一時金を支給する。研修生には月額6万円の研修手当が出ている。

社会保険は厚生年金保険に加入する。

##### 5-2 休暇・残業について

残業は部門および季節の繁忙によって異なるが、平均にすると一人あたり月40時間（含む土曜日出勤）。

##### 5-3 教育訓練・能力開発

金型制作は5年ほどの経験を経て一人前となるため、原則として同一部門でOJTによる経験を積み、より難易度の高い仕事に移っていく形である。

##### 5-4 研修・技能実習生生活サポート

寮を設置。寮費は月額20,000円（研修生は無料）。

#### 6 その他

最近では中国人管理職が中国語で指導できる体制にあることから、日本語の習得が以前より難しくなっている。

今後も実習生受け入れを継続する。企業規模から毎年3人以内の受け入れ枠となるが、人数的にも丁度よく、現行ペースを続ける予定である。なお、他の国からの受け入れは考えていない。

## 日系人、技能実習生は比較的少ないがものづくり現場が集積する地域の製造業 Ⅲ－１社

### １ 企業の概要

1－1 創業：Ⅲ－１社の創業は1951年、設立は1956年である。

現在の製造拠点は、本社工場の他に地方工場1カ所がある。

1－2 主な製品：自動車用内外装部品、自動車用ドア構成部品、衛星放送アンテナ用金具、複層ガラス取付用アタッチメント、自動車、電機、建築用部品等。

1－3 従業員数：63名。

1－4 主な取引先：A H社、S工業、T S社、S電機のほか、自動車部品、電機部品、建築部品関連の企業である。

### ２ 属性別従業員構成

従業員の男女比はほぼ同じで、男性30名、女性33名となっている。従業員のほぼ半数の32名がパート社員で、そのうち男性は6名、女性が26名である。

従業員の平均年齢は43～44歳である。最高齢は63歳、もっとも若い従業員は20歳代。仕事の上では40歳代の経験15～20年くらいの従業員が中心になる。

同社の定年年齢は60歳で、最高齢（63歳）の従業員は定年後に再雇用され、準社員として働いている。本来であれば再雇用は2年間（62歳まで）であるが、その後も働いてもらっている。仕事内容は定年前と同じである。

近年の従業員数の変化は若干の変動はあるが、60人くらいで推移している。過去数ヶ月に自己都合による退職者が3名出たとのことである。

直接雇用の従業員を採用するときは、ハローワークや求人雑誌、新聞の折り込みなどを利用している。同社で行う作業は単純作業が多く、難しい作業ではないので、募集の際に条件をつけず、「年齢・経験不問」で募集している。応募してくる人には「よい人、使える人、仕事上の役割をきちんとこなせる人」がなかなかいないということである。

従業員の過不足状況については、やや過剰で、もう少し減らしたいということである。

直接雇用の従業員他に、生産量にあわせて1～3人の間接雇用（請負社員）を活用している。いずれも30歳代の男性である。間接雇用を利用する理由は、コストが安いからである。同社の直接雇用従業員に比べて2割程度コストが低いという。また、生産量にあわせて人数の増減が容易であることも間接雇用を利用する理由である。請負会社は従来から同じ会社を使っている。請負会社からおくられてくる人材の能力、経歴等について条件を付けることはない。ただ、2名の人は固定的とのことである。

### 3 外国人労働者の雇用について

#### 3-1 最近の外国人労働者の雇用状況

Ⅲ-1 社の本社工場では最近まで2名の外国人労働者を雇用していた。2名とも女性で、配偶者が日本人であった。

2名の外国人労働者の採用に当たっては、履歴書の職歴と面接をした。在留資格を確認し、パートタイマーとして雇用した。両者ともまじめに仕事をしてくれそうだったし、Ⅲ-1社の近所に住んでいたことも採用した。

日本語能力は、流暢というわけではなかったが、日常生活や簡単な仕事をこなす上では問題ない程度だった。

主な仕事の内容はいわゆる単純作業である。日本人社員が仕事の仕方を指導した。難しい作業ではないので、すぐに（仕事を）おぼえ、日本人に混じって仕事をこなした。

賃金や労働時間など、日本人のパートタイマーと同じに処遇した。残業もこなしてくれたし、日本人社員の評判もよかった。

2名の外国人労働者の健康保険については、配偶者の保険が国民健康保険に加入していたのではないかとのことである（同社のパートタイマーは日本人も保険に加入していない）。

彼女たちは6カ月くらい働いたが、現在は退職した。退職の理由は「家庭の事情」とのことである。

#### 3-2 以前の外国人労働者の雇用について

Ⅲ-1 社のある地域では外国人労働者が比較的多いとのことであった。最近では以前ほどではなくなったが、数年前までは男性の外国人労働者がたびたび応募してきた。中には「飛び込み」で仕事をさせてほしいという外国人労働者もいた。しかし、不法滞在の外国人労働者だったらしく、資格が確認できなかったので、採用しなかった。

外国人労働者が多くなったのは20年くらい前。20～30歳くらいの男性の外国人労働者が周辺の企業にも多くいた。同社でも、上記の2名の女性以外に何人か外国人労働者を雇用したことがある。ある外国人労働者を採用した時には、会社がアパートを借り上げ、外国人労働者を住ませた。カタコトの日本語しか話せなかったが、まじめに仕事してくれた。しかし、しばらくすると「悪い」友人（出身国が同じらしい）がアパートに何人も集まって暮らすようになり、その後仕事を辞めた。

これまで雇用した外国人労働者には2～3年働いていた人もいるが、まじめに仕事をしない人はすぐに辞めてもらったこともある。

外国人労働者を雇用すると、仕事の仕方を教えたり、安全に注意したり、現場の日本人の負担が重い。

なお、地方工場では外国人労働者を雇用した経験はない。また、間接雇用で外国人労働者がきたことはない。



#### 4 研修生・技能実習生の受け入れについて

同社では本社、地方工場ともにこれまでに研修生・技能実習生を受け入れたことはない。時々受け入れの照会があるが、研修生・技能実習生を受け入れるとなると研修などの指導で負担が重いので、受け入れを考えたことがない。

#### 5 今後の外国人労働者の受け入れについて

今後、外国人労働者を雇用するとしてもせいぜい2～3人までで、配偶者が日本人の外国人労働者に限って対応する。これまでの経験から、外国人労働者は就業の継続性がなく、不安定なので雇用する人数も限度があるとのことである。

## 日系人、技能実習生は比較的少ないがものづくり現場が集積する地域の製造業

### Ⅲ－２社

#### 1 企業概要

1－1 創業：1913年

1－2 事業内容：歯車製造

1－3 従業員数：50人

1－4 取引先：重工業など製造大手が多い。取引先に大きな変化はなく、取引先のシェアは重工で約半分、自動車関係では150社と取引しているがシェアは約10%、その他は電子部品関係などとなっている。

#### 2 属性別従業員構成

現在は50代の社員が多い。もともと人の出入りは少なく、現在の社員の多くが長期勤続の社員である。

性別では、製造が男性、事務が女性という形になっている。

現場の技術者の学歴をみると高卒で工業科を出ている人が多い。

#### 3 外国人労働者の雇用について

同社ではこれまで外国人を雇用した経験はない。雇用しない理由は、言葉が通じないと、危険を知らせることが難しい面があるので、外国人は雇用しない。仮に外国人受け入れの枠が外れても、外国人を雇うメリットを感じない。

日本人と同じ仕事をしているのに、日本人より安い賃金で長い間働かせ続けることは無理であること、また、長期勤続のなかで技術を身につけてもらうことを考えているので、短期的に人件費が安くてもしょうがない。

製造業でいうと、機械をセットすれば流れ作業で製造ができるところもあるが、同社当社では旋盤やNC工作機を使いこなさなければならず、いわゆる流れ作業はない。仕事を覚え、技術を身に付けるにしても、日本語よるOJTが前提になっている。

この周辺の工場で外国人労働者を雇用している企業は、バブル時に一部にいたようだが、現在は無いのではないかとのことであった。

#### 4 日本人従業員の人的資源管理

##### 4－1 最近の採用・雇用状況

最近、製造と事務で一人ずつ採用した。採用ルートはほとんどがハローワーク。

募集時の条件はあまりなく、健康で若い人を採用するようにしている。経験もあまり重視していない。

#### 4-2 教育訓練

製造現場では一人前の技術者になるためには、10年かかるので、主にOJTで訓練する。とはいえ、NCなどの導入により、技術の習得期間は以前より短くなっている。

#### 4-3 定年

60歳定年をとっているが、世間で言われている2007年問題が起こることは考えていない。定年後も嘱託で働きつづける人が多い。そのため、現在のところ、労働者の過不足は気にならず、適正なところだと考えている。熟練のレベルも適性水準だと思う。

### 5 その他

近隣にある製造工場の数は減少しているわけではないが、昔非常に多かった材料屋が浦安方面に移転してしまった。とはいえ、中国などの影響による産業の空洞化を感じてはいない。

中国との関係では、同社から受注に応じて輸出しており、製品化されたものが、逆輸入されている。このため、同社の製品が中国に影響されることはない。営業担当が個別企業との折衝で受注生産される製品が高い精度が求められることもあり、大量生産でできるものではない。

バブル崩壊以降、単価の設定は厳しくなり、最近では原材料の値上がりも懸念材料であるが、それが価格に転嫁され値上がりしていくことはないとのことである。

## 日系人、技能実習生は比較的少ないがものづくり現場が集積する地域の企業 Ⅲ－３社

### 1 企業概要

1－1 創立：1949年。

1－2 業種：切削工具製造販売。同社は、製品の品質、精度、信頼度、品揃えなどの点で強みがある。同業の企業数は60～70社ほどあるが、各企業に得意分野がある。同社と競合する企業は10社ほどである。海外ではドイツでも製品を製造しており、最近では中国や韓国などでも生産しているが、まだ日本の製品の方が素材、焼き入れ技術の温度管理などの点で優れている。

1－3 従業員数：24名。

1－4 主な製品：各種リーマー、各種カッター、エンドミル、メタルソー等。

1－5 主な取引先：S社、Y社、T社などで、東京および大阪の代理店経由で販売するほか、商社を経由して取引を行っている。その他、OEM供給や高い精度が求められる製品をユーザーから直接注文を受けている。

1－6 売上高構成：規格品が6～7割、OEMが2割等となっている。なお、規格品については変動が大きいとのことである。最近の業況は、一時期に比べて回復している。特に工作機械、自動車関連メーカーの需要が伸びているとのことである。製品単価は、原材料・素材の値上げの影響もあるので、値上げする予定である。

### 2 属性別従業員構成

従業員24名のうち、直接部門が21名、間接部門が3名である。

直接部門に配属されている21名のうち19名は正規従業員、2名はパートタイマー（1名は女性）である。直接部門の従業員のほとんどを正規従業員として雇用している理由は、精度の高い製品づくりをしていくためには技能工、多能工を育成していく必要があるからである。なお、「一人前」の技能工になるためには10年程度の期間を要するとのことである。

年齢構成は、最年長が経験50年の人で、その下が50歳代前半、40歳代半ば、30歳代後半、20歳代である。20歳代と30歳代が多く、平均年齢は37～38歳である。

全体的には人手不足。

なお、同社では過去、80人くらいの従業員を雇用していた時期もあった。

### 3 外国人労働者の雇用について

同社では2000年から5年間、外国人労働者1名を雇用していた。ナイジェリア出身の40歳代男性で、配偶者が日本人であった。滞日期間は10年で、過去には自動車関連メーカーでの勤務経験があった。日本語能力は、会話は日常会話がこなせる程度、読み書きはひらがな・

カタカナがこなせる程度。

同社としては、日本人社員と同じように技能工として育成し、多能工化しようと指導した。処遇は日本人と同じで、社会保険も加入した。

しかし、1つの作業を任せると、その作業はこなすが、他の作業をおぼえようとしなかったり、一部勤務態度にも問題があったりした。また、同社は能力給制度を導入していたので、給与ダウンを提示。個人的な事情もあり、結局同社を退社した。

個人差の範囲内かもしれないが、日本人の感性、考え方とは違うという印象を持った。また、友人関係、個人的ネットワークで好ましくない情報が流れるらしい。たとえば、「あまりがんばらない方がいい」「適当にやっていくにはこうすればいい」など。

外国人労働者は定着しないので、戦力にならない。また、外国人の中にはトラブルメーカーとなる場合もあるので、注意が必要という話を聞いたことがある。

同業者には日系人、研修生・技能実習生を受け入れているところはない。

上記の外国人を除けば、募集に対して外国人が応募してきたことはない。

## 4 人的資源管理

### 4-1 採用

同社ではこの10年ほど1名ずつ高校新卒者を採用している。また、2年前には大卒者を採用している。その他、ほぼ常時中途採用を募集している。新卒者を継続的に採用しているのは技能を継承するためであり、中途採用は退職者の補充を目的としている。高校新卒者は地元や地方の工業高校から採用している。

中途採用の募集方法は、就職情報誌が中心で、ほかにハローワークにも募集を出すことがある。募集の際の要件は経験者に限るわけではない。実際、他業種に就業経験のある未経験者からも採用している。

人材ニーズが充足されない理由は、応募者にやる気が感じられないことなど。また、立ち仕事なので応募者が少ないのかもしれない。

### 4-2 教育訓練・能力開発

教育訓練・能力開発はOJTがメイン。簡単な作業から次第に複雑な作業をこなしていく。ただし、新卒者であっても工業高校出身者であれば仕事がまったくわからないということはない。その他、資格取得や各種講習会への参加、社内での勉強会を開いている。

同社では、技能工を育成し、多能工化するように指導している。技術や技能にはデータ化できないものがある。それは「感性」として身につけるほかはない。同じNC装置を扱う場合でも、要求された精度をだせる人とだせない人がおり、その差はものづくりの「感性」の違いによる。旋盤、フライス、研磨などの部門があるが、違う機械を何台か操作できる人材がほしい。また、プログラムや段取りなど工程管理能力も求められる。

高校新卒者の中には技能を受け継いでくれそうな優秀な者がいる。ベテランの技能者がマ

ンツーマンで仕事を教えている。本人の意欲も高い。機械要素技術展に出展したときも接客など非常に良く、将来期待できそう。

そのほか、全体会議を開催し、作業をはじめ様々な問題点を検討、改善を図るようにしている。

意欲のある人が入社し、育ってくれることで社員、会社を引っ張っていってくれることを期待している。

#### 4-3 賃金・労働時間

能力給を導入し、個人の能力に応じた配分することで、定着率を高めるようにしたい。

同社では残業は19時までとしているが、定時の日のみ21時まで日直1名がある。ただし、水曜日と土曜日（原則は休み、出社の場合も定時）は原則定時退社としている。

#### 4-4 定着

同社の社員の定着は、採用者のうち3年間に1名辞める程度。定着はよい方なのではないかとのことだった。

#### 4-5 定年

同社の定年は60歳である。その後は再雇用制度が適用される。再雇用制度は、仕事の内容は定年前と同じで、賃金と労働時間が異なる。現在、同社には再雇用制度で2名の高齢者が働いている。

### 5 その他（今後の採用戦略、人材確保の方法など）

以前は業績が思うように伸びず、赤字であった。しかし、最近は回復し、黒字化した。今後は生産性を上げるとともに採用人数を増やしていきたい。

今後の採用については、性別、国籍を問わず採用していきたい。

人材確保の方法としては、業績が回復してきたので、待遇を改善している。また、同業者で廃業している企業もあるので、潜在的な人材はいるはずなので、活用したいと思う。また、能力があれば派遣社員や請負社員を活用することも考えたい。

年齢は40歳代までが望ましい。少なくとも10年間は戦力として働いてほしいからである。ただし、高齢者の経験者は技能に偏り（例：旋盤だけしかできないなど）があるので活用が難しい。

同社ではインターンシップを受け入れており、今後も要請があれば対応したい。

## 日系人、技能実習生は比較的少ないがものづくり現場が集積する地域の企業

### Ⅲ－４社

#### 1 企業概要

1－1 業種：建設機械製造

1－2 主な製品：①油圧ショベル、②アスファルトフィニッシャー。

生産は受注生産が基本。生産の6～7割は海外からの受注で、およそ3か月前にオーダーが確定する。国内も受注生産であるが、国内は納期が短いので、受注してから生産しては間に合わないため、営業情報を元に部品は見込み発注するが、受注が確定しなければ生産せずに他の機種等に振り当てて在庫としないようにしている。

道路機械の場合、部品のリードタイムが長いので、部品仕込みをおこなう。

標準機の他に特殊機械（自動車解体機械、マテリアルハンドリング機械など）があり、特殊機械比率が上昇している。

こうした製品の構成変化の理由は、公共投資の減少、ゼネコン需要の減少などからお客様が土木業から自動車解体業、スクラップ業、産業廃棄物処理業へシフトしているためであり、当社だけでなく業界としても売上確保のため対応を強化している。

1－3 従業員数：329人。

1－4 最近の業況：北米が好調で、フル操業に近い状態である。それ以外の市場では、2年ほど前から中国の需要が急増したが、現在は中国政府の金融引き締め策の影響で調整局面にあり、生産は大幅減となっている。しかし、中国は長期的に見れば大市場である。

#### 2 属性別従業員構成

2－1 従業員構成の概要

従業員329人のうち、男性が324人、女性は5人である。

年齢別に見ると、30歳代が135人、40歳代が84人、20歳代と50歳代が50人強となっている。

部門別構成は、生産部門は100人、残りの230人は開発・設計、海外営業、品質保証、生産計画・調達など。

同社では過去に合理化を実施、2001年に現体制が整備された。そのときの正規従業員数は271人（うち生産部門80人程度）であったが、2005年に329人まで増加した。

過去5年の人数の増加は、主に新卒定期採用と中途採用による。

2－2 間接雇用の受け入れ

間接雇用については、構内請負会社社員が300人程度おり、生産部門は合わせて400人ほど働いている。請負会社は2001年から受け入れていた。生産量に合わせて労働者数が調整されるので増減がある。こうした人数の調整を実質的には請負会社の社員で行っている。最近は

生産は増加傾向で推移しているため、従業員も増加傾向で推移している。正規従業員は極力抑えている。

同社の製造部門の大まかな構成は、鉄工、機械加工、組立、物流、塗装からなるが、請負会社に対応可能なところは請負会社に任せている。塗装部門は完全に請負会社に任せている。生産ラインはメインラインとサブラインから構成されるが、サブラインを請負会社が受け持つ形になっている。

現在、同社の生産現場では12社の請負会社をつかっている。請負会社の数はほぼ一定であるが、人集めができないところは（他の請負会社に）変わることもある。個々の請負会社にもそれぞれ歴史、得意分野があり、たとえば溶接はノウハウも必要で、特定の請負会社が定着している。

派遣会社の派遣社員は、事務技術部門に50人（うち女性が40人、技術関連部門に男性が10人。）その他子会社のエンジニアリング会社に設計外注している。

生産現場では人手不足ではあるが、労働組合として更なる合理化を回避したいので、何が何でも採用をとはいえない。人手不足への対応は請負会社社員の増員等で対応することになるが、本音を言えば社員がほしい。請負会社社員の増加によって効率の低下、製品品質の低下が危惧される。同社の生産システムは、自動車の生産システムのように人の入れ替えを前提としたものにはなっていない。

### 3 外国人労働者の雇用について

#### 3-1 直接雇用の外国人労働者

現在、同社には3人の外国出身の正規従業員がいる（いずれも専門的・技術的分野の外国人労働者である）。3名とも中国出身で日本に帰化している。このうち2名は中国関係要員、1名は中国に特定することなく国内営業も視野に入れて採用した。採用時点は1名が12年前、1名（女性）が8年前、1名（現地要員として）が1.5年前。3名とも日本語が堪能で、日本の大学出身。外国人社員の平均勤続年数は7.5年である。

現在の主な仕事は、日中関係の営業活動。同社は中国に合弁の販売会社があり、中国要員のうち1名は中国に駐在、他の2名は必要に応じて日中間を出張。

現在いる外国出身社員の採用経路は、ネットワーク（同社のOBや関係会社の紹介）等による。12年前に採用した社員は配偶者がグループ会社に勤務、その関係で紹介を受け採用。女性も縁故。

今後の外国人の採用があるとしても若干名。採用は中途採用、インターネットで採用活動を行うことになると思う。

#### 3-2 間接雇用の外国人労働者について

同社が受け入れている請負会社では原則として外国人労働者の受け入れを禁じている。入られる場合にも永住者、日本人の配偶者等、入管法に基づき国内での就業に制限の無い者に限



っている。現在は請負会社の社員に外国人はいない。

なお、同社では直接雇用ではないが外国人労働者を活用している部門がある。SE 関連の仕事をフィリピンの企業へアウトソーシングしており、合計10～15名の外国人が来日、同社で仕事をしている。担当者が来日して直接スペックを確認しながら進める。海外の企業にアウトソーシングしたのはコストが安いから。

SE 以外にも設計部門に2名の外国人が最近までいた。フィリピンの関連会社から企業内転勤で1名、もう1名は教育訓練で来日し、アウトソーシングを前提とした教育を実施した。

## 4 日本人従業員の人的資源管理

### 4-1 採用

上記のように、同社では過去に合理化を実施、正規従業員数が減少したが、その後増加している。過去5年の人数の増加は、主に新卒定期採用と中途採用による。新卒者の定期採用は、合理化を行っていたこともあり中断していたが、2004年から再開した。

数前から中途採用を実施しているが、人材の確保が難しい。理由は労働条件、立地場所、知名度、業界のイメージ、将来性など。

### 4-2 賃金・労働時間

現在の所定外労働時間は15時間／月程度。残業は2時間／日で、それ以上は休日出勤で対応。機械加工部門と鉄工部門で二交替制が採られている。

### 4-3 教育訓練・能力開発

正社員が担当している仕事のうち、溶接を例にとると、基礎的な技能の習得と配属してラインの仕事をこなすことができるようになるまで1年程度要する。また、組立では、機種にもよるが、基礎的な技能の習得に1～2か月かかる。特に特殊な機械、試作機などは1台ずつ図面を見て組み立てる作業なので、より幅広い知識・経験が求められる。組立工ではなく仕上工の技量が求められる。多能工化するためにはさらに多くの時間がかかる。そのため、特に溶接、組立人材が不足している。

最近では生産技術の進歩が著しい。設計に3DCADが使われるようになってから、試作段階で以前のように部品と部品がぶつかるようなことはなくなった。そのかわり、組立やすさと効率が直接設計に反映され、現場での経験、知識が求められるようになった。設計はどんどん新しい人が入る。建設機械でも騒音対策や排気ガス対策への対応、価格維持のため一定期間でのモデルチェンジが不可欠。設計したものを製品にする「現場力」が重要。

### 4-4 定着

日本人社員の平均勤続年数は14.8年で、正規従業員の定着は全体的に見ると悪くない。退職はほとんどいない。中途採用者の中には仕事があわなくて退職する者もいる。生産ラインの組立で定着率がいくらか悪いかもわからない。正規従業員は立場上、若くとも管理監督の立場にある。原因はいろいろ考えられるが、精神的なものがあるかもしれない。

#### 4-5 その他

更なる生産性向上を目指すため、コンサルタントを入れ、トヨタ生産方式の考え方の指導を受けている。

#### 5 その他

中国社員の採用の背景には、中国は商習慣、文化などわからないことが多いということがある。たとえば、中国は売るだけで「サービス」は関係ないという考え方があるように思う。しかし、今後はサービスをビジネスにすることがポイント。中国に合弁会社（出資比率は日本51：中国49）があるが、社長は中国人。海外進出は相手国の文化を知った人がやらないと難しいとの判断で、同社の考えを中国社員に浸透させ、育成することが課題。そのためにも今の中国出身の社員を活用したい。

中国以外にはアメリカに拠点があるが、ヨーロッパにも展開する予定。タイ、フランスは駐在体制。基本的には日本人が赴任して現地パートナーと融合しながら対応していく。

## 日系人、技能実習生は比較的少ないがものづくり現場が集積する地域の企業 Ⅲ－５社

### 1 企業概要

1－1 設立：1965年。

1－2 業種：金属機械加工業。

1－3 事業内容：遠心分離器の部品加工。遠心分離器は食品、下水処理、石油化学などの分野がユーザーであるが、同社の場合、石油化学分野からの需要はあまりなく、下水処理は同社の設備で製造可能な大きさを超えるもの多くなってきているが、同社に対する更新需要がある。設備は汎用機械が半分、NCが半分の構成。生産は多品種少量生産が基本。現場の従業員が自分で判断して仕事をしなければならない。その気になれば仕事は安定している。

1－4 従業員数：11人。

1－5 業況：売り上げは、1997年の4億円をピークに2.2億まで落ちていたが、2005年3月は3億円に持ち直した。材料は支給されることが多いが、一部は同社が確保して生産している。また、要求される精度が高く、ノウハウが必要。値段と数量を「たたかれて」、厳しい状況にある。

1－6 主な取引先：T工業など。

### 2 従業員構成

同社の従業員数11人のうち、外国人は1名、役員が4名である。従業員数は減少傾向で推移している。減少の要因は定年退職など自然減による。補充のために募集を行っているが、応募者がいない。

最も若い従業員の年齢は35歳（ハローワークからの紹介、甲信地域の企業で働いていたが、NC旋盤の経験があるが、汎用機械を使っているところで腕を磨きたいとのことで応募）、最高齢は71歳。

従業員はやや不足。特に技術を継承する若い人材が不足している。

### 3 外国人労働者の雇用について

同社ではこれまで2人の外国人労働者を雇用した経験がある。その他、採用はしなかったが、何回か外国人の応募あり。アフリカ出身者の応募があったが、仕事経験がなく、採用しなかった。

若年者を募集しても応募がなく、「やむを得ず」外国人を採用。本当は日本人がほしい。

外国人の採用経路はいずれもハローワーク経由で応募、正社員として採用した。

外国人の処遇は日本人従業員と同じ扱い。賃金は24～25万円で日本人と同じ、保険も日本人従業員と同じである。

過去及び現在の外国人プロフィールは以下の通り。

#### ①外国人元社員A

ナイジェリア出身の男性、30歳代で、配偶者が日本人。N県にある大学を中退後、いくつかの企業で働いた後、K県の企業に勤務。子供の保育園通園の便宜を考え、ハローワークからの紹介で採用。同社での主な仕事はNC旋盤のオペレータ。勤務態度、処遇を巡りトラブルになり退社。

#### ②外国人社員B

フィリピン出身の男性、40歳代で、母親が日本人の日系フィリピン人。配偶者も日本で就業しているが、3人の子供はフィリピンで生活。半年前にハローワークから紹介され面接、日本語も出来、性格も良いので、好感を持ち採用。同業での就業経験があり、仕事上わからないことは積極的に質問するなど、社内に馴染もうとしている。いずれはフィリピンに帰るとしても、しばらくは同社にとどまって仕事をするのではないかと。勤続30年ほどの社員が病気で仕事が出来なくなったので、フィリピン出身の社員がそれを引き継いでやっている。同社には労働組合があるが、外国人社員Bは労働組合に加入していない。

外国人社員Aとの間にトラブルを経験し、その件があってから外国人は「もう懲りた」。

外国人社員Aとはトラブルが発生したが、Bは非常にうまくいっている。両ケースの違いは、Bが日系人ということもあるかもしれないし、個人差なのかもしれないが、よくわからない。

なお、過去、現在とも研修生・技能実習生を受け入れたことはない。

## 4 人的資源管理について

### 4-1 採用

最近の日本人採用実績はない。若い人を採用したい。過去には職業訓練校に募集した経験があるが、応募はない。10年前に採用した人は家業を継ぐとのことで同社を退職した。工業高校に募集したこともあるが、応募はなかった。協同組合で共同求人をしたこともあるが、応募がなかった。交通がバスしかないなど、通勤の便の悪さも影響しているかもしれない。

募集対象職種として、旋盤（NC旋盤、ボール盤）がつかえる人を求めている。年齢は不問。応募者が若い人ならば未経験でもいいが、年齢がある程度高い場合は即戦力を希望。同じ地域の企業で50歳代のマシニングセンター経験者を採用した実績がある。

周辺業務は新たに人を雇用せず、会長や社長が送迎の運転手をするなど、役員が対応している。人は欲しいが、間接費がかかるので雇わない。

### 4-2 教育訓練・能力開発

同社の仕事は経験がなければ出来ない。工業高校の授業では一通り基礎はやっているが、募集に対する応募はない。1人前になるまでの期間は5、6年では無理、10年は必要。

技能の継承をするために特別なことはしていない。

#### 4-3 賃金・労働時間

賃金は24~25万円以上、労働時間は週36.45時間が目標。残業はあっても1日2時間程度。残業は強制ではない。月のうち1回土曜出勤がある。

#### 4-4 定年

同社の定年年齢は60歳。定年後は希望者全員に再雇用制度が適用される。再雇用後の仕事内容は定年前と同じであるが、賃金は定年前の70%になる。現在の再雇用制度の適用者数は4人、最高齢者は71歳である。

### 5 その他（ものづくりの現状と今後について）

ものづくりが中国など海外進出したことの影響はない。ユーザーから要求される加工の精度が3/100~2/100ミリで、海外ではそれに対応できない。

ある企業との取引で、値下げを要求されたが対応出来なかった。結局仕事も減ることはなかった。機械や設備だけでは対応しきれない、経験は不可欠。

かつてはロットで発注されてきたが、最近は受注しただけ数量だけ生産するようになった。単価の根拠も積み上げではなく、原価計算を無視し、いくらで売れるからいくらで生産してほしいという形になった。

設備が老朽化してきているので、償却出来るようにしたい（リースでもいい）。今の機械は1千万円以下のものがない。機械が高いため、起業する人がいなくなった。汎用機械がなくなり、NCばかりになった。汎用機械を製作する会社もなくなった。「NCならば使える」という人が増えた。汎用機を使える上でNCを使えるのが望ましい。

ものづくり現場に若い人が来なくなった理由の1つは、ものづくりの楽しみを味わう時代でなくなったことも影響していると思う。汎用機を使って仕事をしていくと次第に「ものになっていく」過程が楽しかった。

NCを扱うことが出来ても段取りは出来ないことがある。フライス盤になると段取りが求められる。

## 日系人、技能実習生は比較的少ないがものづくり現場が集積する地域の企業 Ⅲ－６社

### 1 企業の概要

1－1 創立：1959年。1970年、1983年には2つの地方工場を開設、その後地方工場を1カ所に移転統合している。また、1993年には地方営業所を開設している。さらに、2000年にはISO9001を、2004年にはISO14001を認証取得。製造はすべて地方工場で行っている。一部加工できない部分は生産を外注しているが、外注比率は3%程度。

1－2 業種：金属加工（特殊切削工具）製造業。

1－3 主力製品：同社では受注生産で特殊切削工具を生産しており、その内訳は、ドリル、リーマ、エンドミル、バイト、治具、カッター、メタルソー、ソリッド、先ムク、付刃、ダイヤモンド工具、特殊形状工具（ダブテールカッター、クリスマスカッター）などである。

1－4 従業員数：101名。10年前には従業員が120名いたので、減少傾向で推移している。最近はほぼ横ばいである。

1－5 主な取引先：大手輸送用機械器具メーカーおよび同関連メーカー、大手機械器具メーカー及び同関連メーカーなどである。同業企業はそれほど多いわけではないとのことである。なお、海外企業との取引はない。

### 2 従業員構成

従業員は全員正規従業員でパート・アルバイトはいない。従業員のうち93名は地方工場、2名は営業所、本社には6名が配属されている。

従業員の平均年齢は38歳。また、従業員の男女別構成は、男性9割：女性1割である。女性は1名を除いて間接部門に配属されている。

パートやアルバイトを採用しない理由は、パートやアルバイトは仕事に対する真剣みが足りなく、技術の向上を図る努力をしないからである。Ⅲ－６社でも以前はパートやアルバイトを雇用していたが、そのような理由から自然減し、現在に至っている。

現在の従業員の過不足状況については、人数は適正であるが、高度に熟練した人がもう少しいればいいとのことである。

地方工場に配属されている93名以外に派遣社員を使っている。派遣社員は4年ほど前に導入しはじめ、1社から継続して受け入れている。1社だけに限定するのは複数の企業から派遣社員を入れると管理が難しくなるからである。

派遣社員の仕事は正規従業員と同じ内容である。派遣社員には特殊技能がある人や機械経験者はいなく、短期的な戦力として活用している。

### 3 外国人労働者の雇用

同社では直接雇用においても間接雇用においてもこれまで外国人労働者を雇用した経験はない。また、外国人労働者の雇用を検討した経験もない。

外国人労働者を雇用しない理由は、同社が従業員に対して求める技術は、比較的長い期間定着しないと修得できないので、外国人労働者に多い短期的な雇用にはそぐわないからであるという。また、日本語能力に対する不安、生活習慣が異なる人がはいることへの不安などもあるとのことだった。

外国人の研修生・技能実習生の受け入れは検討したことがない。

### 4 人的資源管理

#### 4-1 採用

同社では、主にハローワーク経由で募集・採用を行っている。欠員補充によって募集することが多いので、年に何回か募集する。

募集に際してなるべく若い人採用したいので、20～40歳程度を対象としている。実際に採用（予定）の従業員の年齢は、30歳代や40歳代の人もある。応募者の中には、「同じ工作機械を扱ったことがある」という広い意味での経験者もいるが、同社の技術が特殊なので、まったく同じ仕事の経験者はいない。

#### 4-2 教育訓練・能力開発

同社の作業は大きく分けて成型－熱処理－研磨からなる。それぞれの作業は別個に行われるが、一通りの作業をこなすことが出来るようになるまで3年程度かかるとのことである。

汎用機械のプログラムはあるが、メインとなる技能が特殊なので、教育訓練はOJTが中心である。なお、成型、仕上げなどの経験者から選抜して設計の仕事を担当してもらうこともある。現場経験者は製品の強度や速度などに関する基礎知識を持っており、それを設計に反映することが出来るからである。

国家試験や技能検定など、従業員が希望する場合には受験を勧めている。ただし、そういった試験に合格したからといって、それが仕事の能力に反映されるわけではないので、給与に反映させていない。金一封を出す程度である。

#### 4-3 定着

平均勤続年数は10年くらいである。従業員の定着は比較的良好、9割程度が勤め続けている。

#### 4-4 定年

同社の定年年齢は60歳である。その後は1年契約の嘱託社員として再雇用される。嘱託社員の仕事内容は定年前と同じであるが、賃金は定年前の60%程度になる。現在の適用者は1名である。なお、再雇用されるのは希望者全員というわけではない。再雇用するかどうかは明確な基準があるわけではない。個人の技術について明確なランク付けがあればいいのかも

しれない。

上述の通り、同社の従業員数は減少傾向で推移しているが、それを補完するために、NC化、自動化・機械化を積極的に進めているとのことである。

## 5 その他

ISOの取得は製品の品質向上、従業員の仕事に対する責任感、職業意識にプラスに作用している。

従業員の構成を若い人中心にシフトさせていきたい。中高年齢者は技術を持っているが、機械化への対応がやや遅い。技術の伝承を機械化・自動化と若い人へ直接伝える部分とうまくバランスさせていかが課題である。

工業高校の生徒3名程度をインターンシップで受け入れているが、採用にはつながっていない。



## 日系人、技能実習生は比較的少ないがものづくり現場が集積する地域の企業 Ⅲ－７社

### 1 企業概要

1－1 創業：1972年。

1－2 業種：金属加工業。

1－3 主な製品：主に真空装置・半導体関連（NW フランジ、VG・VF フランジ）、医療機器（CT スキャン、人工透析、MRI）の部品加工。売上高の構成比は、真空装置部品が6～7割を占める。半導体製造装置に用いられる部品加工が増加しており、部品の素材も鉄からステンレス中心になってきた。

1－4 従業員：4人。

### 2 従業員構成

同社は、社長家族（社長夫婦、社長の息子夫婦）でやっている。息子（現在30歳代）は高校を卒業後、大手の会社勤務を経てⅢ－7社で仕事をするようになったが、仕事の経験がなかったため、コンピュータ装置もマシンの取扱もわからなかった。その後、試行錯誤しつつ仕事をおぼえていった。

周辺の工場で後継者がいるところは少ない。

現場に（未経験者ではなく）自分で仕事ができる人（経験者）がもう1人いればいいかもしれないが、募集はしていない。募集・採用しない理由は、（未経験者を）手取り足取り教えるようでは生産性が落ちるし、人によってもものづくりの感覚が違うからである。あえていえば、年齢は少し高くても確実に仕事をやってくれる人ならばいいかもしれない。

### 3 外国人の雇用について

外国人を雇用した経験はない。最近では数なくなったが、外国人が雇ってほしいと飛び込みで来たこともある。

外国人を雇わない理由は、馴染みがないこと、外国人を雇用した経験がないこと、仕事が機械を扱うので、飛び込みできた人が仕事をするのは無理だからである。

取引先の中に外国人労働者を使っているところがある。そのようなところでは、外国人労働者は簡単な作業をし、日本人は精度が必要な仕事をしている。ただ、給料でもめているらしい。外国人労働者の賃金は会社の考え次第だが、日本人のパート並みか少し安いくらいと聞く。中には安く使っているところもあるかもしれない。

外国人労働者は頻繁に企業間移動するときく。

研修生・技能実習生の受け入れを考えたこともない。

## 4 ものづくり現場の状況について

### 4-1 ものづくり現場の概況

かつては1万件以上の工場があったが5,000件に減り、今では3,000数百件になっている(注文が来れば仕事をやるという企業を含む)。同社が加盟している団体でも加盟企業数が900件あったのが1/5ほどになっている(廃業した企業、会費未納で退会の企業を含む)。

これは、中国シフトの影響が大きい。工場が少なくなったが、そこで働いていた人がどうなったかはわからない。高齢で辞めた人もいるだろうし、関係ない仕事に就いた人もいると思う。閉鎖する工場から従業員を受け入れてほしいという申し出を受けたことはない。経営者の姿勢もあるのだろうが、工場を閉鎖することは他人に黙っているので、人材のことも外部からはわからない。

現在のような状況が続けば10年後には企業数が半分から1/3になるのではないかと。仕事をしなくても仕事がない。忙しい企業はない。工場を維持するのに四苦八苦である。巷間、人手不足ということも聞くが、実感が伴わない。

しかし、一時期中国に進出していた仕事が、最近、日本に戻ってきている。これは、日本で生産した製品の材料、精度、見た目が良いといった理由による。ただ、周辺の企業で中国に進出した企業はない。中国ではノウハウがわからないので、金型を求めてくることもあるらしい。

### 4-2 ものづくりにおける変化

同社が取引のあるH社、S社、T社、A社など大手企業関連の部品にはそれぞれ独自の規格があり、製品も脱脂洗浄、パッケージなどすぐに使えるようにして出荷することが求められる。

仕事のやり方が以前に比べて変わってきた。図面をメールで送ってきて、「数量を多く注文するから材料を確保して中国と同じ値段でやってほしい」という仕事が多い。

以前は「親会社」が材料費をもっていたが、最近は業者が材料を調達するように求められる。昨春から材料費が4割程度上昇しているため、材料代が高騰しているが、値上がり分は出ない。そのため、指定単価で仕事を受けると加工費がなくなる。しかし、加工はしっかりしたものが求められる。単価が厳しく、ものを作ってもお金にならない。

また、設計と現場が離れてしまった。作った部品が製品のどこに使われるかは教えてもらえない。部品を作るにも「急所」があるので、それを知った上で仕事をしたい。ドイツでは現場と設計がつながっているときく。理屈が合っても、実際にもものを作ってみないとわからないことがある。技術と技能とは別のものである。

最近、中学生が工場の見学に来て「大企業と敵対して仕事をやっているのはなぜか」と聞かれた。しかし、大企業と敵対してやっているわけではなく、町工場が存在しているから大企業が製品を作ることが出来ると説明した。町工場があるから大企業もやっていけるし、その逆もある。

2000年問題で騒がれたとき、機械に使われている時計が2000年問題に対応しているか取引先から報告が求められてことがあった。その後、大手企業から「後継者がいない企業ところには発注しない」との連絡が来たことがあった。部品調達の厳しさが表面化してきて、その前後の期間は忙しかった。メーカーが安定した部品供給に危機感を持っているのではないか。

## 5 ものづくり現場の人材育成について

一人前に仕事が出来ようになるためには2～3年かかる。以前は見習い期間があり、5年くらいかかった。

機械がコンピュータ制御の機械が中心で、加工技術の継承にも影響がでている。大手会社では汎用機械を扱える若い人がいないので、定年後の人が若手を指導している。汎用旋盤を使える人材がいなくなった。

海外の人材育成として、中国にもものづくりを教えに行く人もいる。

## 6 今後の展望

現在のものづくりの状況は世の中に振り回されている感じがする。経済産業省から調査が来て、若い人の考え方を知りたいとⅢ-7社社長の息子にインタビューした。「今後、どこかで見極めて、だめなら（工場を）やめる」という回答に衝撃を受けていた。

現実はかなり厳しい状況にある。何のためにもものづくりをやっているのかわからないし、先がわからない。将来については悲観的である。

## 日系人、技能実習生は比較的少ないがものづくり現場が集積する地域の企業 Ⅲ－８社

### 1 企業の概要

1－1 創業：1950年。

1－2 業種：エレベータ部品（エレベータのドア回りハンガーブラケット、スイッチ等）の製造。以前はスチール家具の部品（K社の一次下請け）の製造もしていたが、3～4年前からエレベータ部品が中心になった。

1－3 従業員数：33名。

1－4 主な取引先：N社。N社が現在の所在地に移転する前は、周辺の工場で生産に対応していた。同社もその中の1社であった。

(3) 最近の業況は、生産量は変わらないが、納期の短期化、多品種化が進んでいる。その結果、事務の手数が多くかかるようになった。また、利益が上がらないので、同業の企業の中には事業を止めたところもある（倒産による）。

### 2 従業員構成

現在の従業員数は33名。1名がパートタイマーであるが、それ以外は正規従業員である。生産部門の従業員数は24名（うち女性が4名）。

生産部門の従業員の年齢別構成は、20歳代5人（うち女性1名）、30歳代7人、40歳代0人、50歳代5人、60歳代7人（うち女性3名）である。40歳代の社員がいないのは偶然で、特に理由はない。

新卒、中途採用とも正社員として採用し、育成していく方針。新卒者は（当然の事ながら）未経験であるが、中途採用者は金属加工等の経験者を即戦力として採用。現在の従業員のうち、20歳代、30歳代の人はいない。工業高校卒業者が中心。

請負会社の社員、派遣社員はいない。請負や派遣はコスト的に決して安くはないと思う。

### 3 外国人労働者の雇用について

現在の社員に外国出身者はいないが、2年前に外国人を1名採用したことがある。

外国人労働者の採用経路はハローワーク経由。正社員の募集に応募してきた。ベトナム出身で、30歳代の男性。製造業での就労経験（17年間で6社）があった。日本語能力はそれほど高くはなかった。

3ヵ月の試用期間後、正社員で採用。アパート入居の保証人になったり、敷金の融資など生活をサポートしたりした。しかし、出勤状況や仕事ぶりも思わしくなく、結局出勤しなくなり辞職した。在職期間は1年未満。その間、いくつかトラブルも経験した。

従業員を募集すると、時々外国人の応募がある。応募者の多くは男性で、日本人配偶者の

人が多い。図面をよめなかったり、日本語が出来ないと仕事上困るので、採用に至っていない。

## 4 日本人従業員の人材確保、HRM

### 4-1 採用

納期の短期化、製品の多品種化により従業員は不足しており、現在募集中である。2～3名採用できればいいが、採用予定数は1名。資格要件は特にない。

社員の募集に応募してくる人は50歳代の人が多い。簡単な作業ならば60歳代でこなすことが出来るが、重い部品もあり、体力が必要。従業員数の不足は残業や休日出勤で対応している。

### 4-2 教育訓練・能力開発

採用後は簡単な作業から順にOJTで指導する。新卒者の指導は30歳代の直属の上司（主任が多い）が行う。

未経験者が仕事をおぼえ、一通りこなすことが出来るようになるまでには2年は必要なのではないか。

### 4-3 賃金・労働時間

賃金についてのコメントはなかった。残業時間は3～4時間／日くらい。30歳代の社員が中心になっている。

### 4-4 定着

新卒定期採用した20歳代、30歳代の社員の定着が良い。

### 4-5 定年

定年年齢は60歳、その後は再雇用制度がある。希望者は1年契約の嘱託社員として再雇用される。現在の最高齢は66歳。以前は70歳代の人も働いていた。嘱託社員は仕事の内容や勤務日数も再雇用前と同じだが、日給制になる点が異なる。

## 5 その他

採用にあたって、外国人と日本人を区別しているわけではない。外国人労働者でも長期間勤め続けることが出来、即戦力として期待できる人ならば採用することもあり得る。

研修生・技能実習生の受け入れの話もあるが、実現していない。もし受け入れるとすれば、プレス工業会経由になると思う。研修生・実習生の受け入れを勧めるファクシミリが送信されてくることもある。

## 日系人、技能実習生は比較的少ないがものづくり現場が集積する地域の企業 Ⅲ－９社

### 1 企業概要

1－1 創立：1978年創立（創業は1968年）。

1－2 業種：金属プレス金型製作・試作品製作、金属プレス加工部品、精密板金加工・レーザー加工が主な業務内容。

1－3 主な取扱品目：半導体関連部品、建築金物部品、事務機器関連部品、ポンプ関連部品、光学関連部品、オートバイパーツ、ゲーム関連部品、自動車関連部品、医療機器、弱電部品、精密測定装置関連部品、スイッチング機器部品、情報通信関連部品、液晶パネル張り合わせ装置部品、液晶関連機器部品など。

1－4 従業員数：30人。

1－5 主要取引先：半導体製造関係メーカー、ポンプ製造、液晶製造関係、ゲーム機関係。

### 2 従業員構成

従業員数は30人のうち女性が5人。

従業員の平均年齢は32～33歳である。

3、4年前に採用された従業員が9割以上なので、勤続年数も4年くらいである。

従業員は全員直接雇用である。このうち、68歳の従業員1名にはパート扱いで働いてもらっている。間接雇用の派遣社員や請負社員は使っていない。量産型の製品を製造するだけならば派遣社員や請負社員でもある程度対応可能であろうが、試作品作成などは直接雇用の正規従業員でないと対応できない。

### 3 外国人労働者の雇用

同社では現在直接雇用、間接雇用ともに外国人労働者を雇用していない。ただし、2年ほど前に外国人労働者1名を雇用した経験がある。

外国人元社員は、イラン出身者で配偶者が日本人であった。現地の高校を卒業後、日本の技術を身につける目的で来日、滞日年数は18年になる。

採用経路は、同社関係者の個人的ネットワークによって採用、仕事内容や処遇は日本人社員と同じである。しばらく働いていたが、事情（職場の人間関係）により辞職したとのことである。

以前は外国人労働者からの直接応募があった。しかし、社内でどのように対応すればいいのかわからなかったし、不法就労が危惧されたのでハローワークを通じて応募するように求めた。

## 4 人的資源管理

### 4-1 採用

上記の通り、同社では、現在、若年者中心の採用を行っている。一時期は中高年の採用も行っていたが、未経験者を含む若い人を積極的に採用する方針を採った。「元気な人」を採用したかった。ベテランの経験者は仕事に対する考え方・スタイルが固定的であり、今後の変化に対応できない可能性があること、未経験者を採用後、社内の中核スタッフ（40歳代）が指導・育成することが出来たからである。

募集方法は、インターネット、就職情報誌（有料）、人材登録の紹介、ハローワークなど。

最近の採用実績は、新卒（専門学校）のほか、補充として中途採用を実施した。中途採用者の職歴は、配送、整備工場、家電販売など、多様である。

加工を担当している社員のうち4人は30歳代後半の女性で、作業経験がある。女性は仕事が好きになっているし、もれが少ないので戦力として高く評価している。

応募者動機については「若いうちに技術を身につけたいから」というものが多い。

### 4-2 教育訓練・能力開発

採用後3ヶ月間は試用期間としており、会社と個人の両方が適性等をみきわめる。これまで不採用となった者はいない。

教育訓練・能力開発はセクション毎にOJT中心で行う。個々の作業をこなせるようになるまでにかかる期間は1年くらいであるが、一通りすべての作業をこなせるようになるまでには3～5年かかる。

若い人で未経験の人を採用したことで、作業効率上まったく影響がなかったわけではない。しかし、少しずつ採用していったので、それほど大きな影響はない。また、難しい作業は中核となる社員が行うし、残業してもらって対応した。

その他、勉強会・講習会への派遣や資格取得についても奨励するようにしている。これは、直接部門だけではなく、間接部門に配属された者も同じである。将来的には資格・免許保有と賃金をリンクさせるような仕組みを整備したいと考えている。

### 4-3 定年

同社では就業規則を昨年整えた。定年年齢は60歳であるが、実際に定年到達者はいない。ただし、以前からの勤続者（68歳）をパートとして雇用している（仕事内容等は同じ）。

## 5 その他

現在の従業員構成は若い人を中心としたものであるが、今後従業員の年齢も高くなっていく。「個人」に目を向けるようにしたい。そうしたなかで、社内人材が多様化する可能性があり、障害者の雇用、外国人労働者の雇用もその延長として考えたい。

現在は研修生・技能実習生を受け入れていないが、同業他社で受け入れているところもあり、受け入れについて「興味がある」。

## 日系人、技能実習生は比較的少ないがものづくり現場が集積する地域の企業 Ⅲ－10社

### 1 企業概要

1－1 創業：1961年。

1－2 業種：金型部品製造業。耐摩耗性に優れた超硬合金（タングステン、コバルトから作る）をはじめ、コンパックス、セラミックス、鉄、非鉄金属、樹脂等の材料に、主に自動車部品製造のためのゲージ、治具、工具、電子部品製造のための精密金型部品を扱っている。特に、同社のミクロン単位の精度に対応する研磨技術を活かした製品が多い。

1－3 従業員数：8名。

1－4 主な取引先：自動車関連メーカーや電機通信関連メーカーをはじめとする取引実績がある（現在は自動車部品メーカーが主）。自社製品がないので、業績にはユーザー企業の影響が大きい。海外企業との競争の影響はあまりない。同社で扱っている製品の納期が短く、少量多品種だからである。

### 2 従業員構成

従業員数8名のうち女性は5名、そのほか役員2名である。従業員数の推移は若干減少傾向で推移している。

従業員（役員を含む）のうち、5名が研磨を担当しており、残り5名が検査、梱包、営業を担当している。

従業員のうち最年長の人が46歳、一番若い人が19歳、平均年齢は約35歳である。

同社の従業員の主な経歴は、研磨、加工を担当している2名は他社での就業経験を有するが、3名は同社内で育成した。

従業員の過不足状況は、あと3名くらいほしい。若年者が望ましい。「年配者でも全く同じ仕事を経験してきた人ならばいいが、社内をかき回したり、先輩風を吹かしたりするようなことがあると困る」

派遣社員、業務請負は受け入れていない。技術を必要とする仕事なので、派遣や請負では対応できない。

### 3 外国人雇用について

同社では現在、ベトナム出身者（難民）を1名雇用している。また、過去にはこの社員の家族を雇用していた経験がある。

外国人労働者を雇用した経緯は、現在の社員の兄弟（自動車関連メーカーで溶接の仕事経験あり）が同社で仕事をしていましたが、その後、家族を呼び寄せたので、家族計5人を雇用するようになった。両親は50歳前後、子供は20歳代、10歳代が2名。雇用形態は、両親がパー



ト、子供3人は正規従業員。

日本語能力は多少わかる程度でそれほど高くなかった。

仕事内容は、父親が周辺業務と補助作業、母親と子供（女性）が検査、子供（男性）2名は研磨加工を担当した。

仕事の指導は、検査については女性従業員が指導した。当時は電子部品関係の仕事があり、子供（女性）は視力がよかったので、顕微鏡を使い製品の寸法を測定する仕事を担当してもらった。また、子供（男性）が就いた研磨加工の仕事指導は男性従業員がおこなった。その後、母親と子供（女性）は電子部品関連の仕事がなくなるまで約4年働いてもらった。また、子供（男性）は家庭内の事情で他社に移った。

外国人労働者を雇用するにあたり、はじめは社内にも抵抗があった。また、仕事上の安全指導が理解されず、外国人社員との間で小トラブルになったこともあった。

外国人労働者の処遇（賃金、賞与、社会保険等）は日本人と同じ。ただし、住宅は会社が費用負担して借り上げた。

現在働いている子供（男性）は同社の中心の1人になって働いている。仕事については、工場長が図面の読み方を教え、CADとWirは講習に行かせた。外国人社員が「給料を上げてもらうにはどうすればいいか」質問してきたので、「技術を身につけること」とこたえた。勉強が好きで、技術向上につながることは積極的に取り組み、仕事をがんばる。仕事のスケジュールを伝えて日本人従業員はダメというときでも、外国人社員は（結果がだめなこともあるが）トライする。

雇用管理上気をつけていることは、仕事上の指示を復唱させるようにしている。

外国人社員は結婚し、小学生の子供がいる。既に日本に定着している。

研修生・技能実習生の受け入れ経験はない。

## 4 人的資源管理

### 4-1 採用

最近の採用状況は、一昨年、従業員に2名退職したが、高校新卒者（普通高校出身）1名を採用した。現在研磨の仕事に就いている。若年者を採用したいが、今年は採用できなかった。

現在、募集を行っている。募集経路はハローワーク。募集の要件は、若い人であれば未経験者でもかまわないが、経験者の場合は5～6年以上の経験がある即戦力が望ましい。その他、職業訓練校へも募集を行っている。

### 4-2 教育訓練・能力開発

入社後の教育訓練は、最初は工場長が基本的なことを教え、その後、各担当者が機械のおおまかな操作を教える（1か月単位くらい）。1つの機械についてはそこそこ使えるようになる。作業では簡単な作業からスタートし、仕上げはベテランの従業員が行う。しかし、全

体的な仕事の流れを読めるようになるまではかなり時間がかかる。先の作業を読まないで仕事の流れがスムーズにいかない。

研磨の仕事は、未経験者が仕事に就いてから一人前になるまでには器用な人でも数年、ふつうは10年程度かかる。研磨以外の検査等の仕事でも図面を読めなくてはならないので、1～2年の経験が必要。

## 5 ものづくりの状況と今後について

技術の継承については、社長の息子と甥に期待している。自社製品をもって会社を運営してくれることを期待している。

以前は外国人労働者から「雇ってくれ」と電話がかかってきた。しかし、同社の仕事が技術を必要とする特別なものであるので断った。また、在留資格をたずねると電話が切れるということもあった。工業団地の看板をみて電話連絡をするらしい。

今後の外国人受け入れについては、仕事に真剣に取り組み、定着して長期的に働いてくれるならば可能性がないわけではない。短期的な就労ではダメ。ベトナム人ならば今の従業員が通訳をしてくれるので、受け入れやすいかもしれない。

なお、同社では研究開発を行う上でコストと人材がかかり、現状では対応が難しいことを考え、海外（ベトナム）への進出を考えている。ベトナム社員ががんばってくれているので、海外進出しても企業の設立がスムーズにいくと思われること、ベトナム人の勤勉さを活用したいからである。

また、同社のユーザーが海外生産を行っているので、仕事を受注できるメリットもある。

## 日系人、技能実習生は比較的少ないがものづくり現場が集積する地域の企業 Ⅲ－11社

### 1 企業概要

1－1 設立：1978年設立。大手ゴムメーカー関連の空気バネを扱っていた企業が前身。

1－2 業種：免震装置製造。

1－3 主力製品：防音、防振、免震、エアシューター（プレス関係の金属片の搬送用）。製品はほとんど外注化だが、試作等に限定して自社製作。防音工事は業者が担当するので、同社はスーパーバイザー的役割。防振、免震等、エアシューターについても業者が担当することが多い。同社の製品の大きな特徴は、技術の高さ、特に免震装置は性能、使いやすさ、メンテナンスフリーといった点に特徴があり、特許を計20個以上取得している。

1－3 従業員数：57名。売上高は増加しており、従業員は不足気味。

1－4 主な取引先：プレス関係メーカー、博物館・美術館、サーバーの免震等。サーバーの免震では大手コンピュータ関連会社、ラックメーカーなどが顧客。自動車関連、プレス関連が好調。輸出は中国、台湾、韓国、シンガポール、インドネシア、タイ、マレーシア、フィリピンなど。そのほか、ドイツの企業と輸入取引がある。

### 2 従業員構成

従業員57名（6月末現在）のうち役員7名、嘱託・パート5名、女性8名。

従業員の平均年齢は43～44歳（女性を含む）。従業員の最高齢は72歳で、60歳以上は7人。

### 3 外国人労働者について

外国人の採用を特別に回避しているわけではないが、これまでそういう機会がなかった。既述のように、ドイツの企業と取引があるが、社員交流はない。

一般論として、将来の労働力不足対策の1選択肢として外国人労働者受け入れもあるとは思いますが、自分の会社で受け入れるということは具体的に考えたことはない。

### 4 人的資源管理

#### 4－1 採用

3月、5月に採用実績あり。6月に退職者があったので、現在も募集を出している。

新卒定期採用は、3年前に縁故で1名採用したが、それ以外は採用していない。中途採用は中高年（50歳くらい）を含めて採用の実績がある。新卒者を来春1名（技術）で採用の予定。

設計など技術者は大学、専門学校出身者などがいる。CADを扱えることが要件。工業高

校卒業程度で長く勤め、技術や知識を蓄積してくれる人をセールスエンジニアのような仕事で採用したいが、難しい。

中途採用の募集はハローワーク経由が多い。営業、生産管理の社員はハローワーク経由で採用予定。中途採用者は関連会社や人的ネットワーク経由の採用が多い（関連する知識や経験が身に付いているから）。

#### 4-2 教育訓練・能力開発

教育訓練・能力開発はOJTが中心。そのほか、技術については、学会への参加、東大の研究室で週1回（1名）勉強する機会を設けた。

必要な技術を身につける機会は、設計などは現場で身につけることが多い。必要な知識を身につけるには5～6年くらいかかる。

技術や熟練の継承については、設計などISOを取得してマニュアル化している。本来ならば研修も必要であろうが、なかなか対応できない。

#### 4-3 賃金・労働時間

給与水準は製造業機械器具の平均よりはいいのではないかと。過去3年間は昇給がなかったが、今年4月はその分上げた。

労働時間についてはコメントがなかった。

#### 4-4 定着

従業員の定着はよい。女性も働き続けている。中途採用の平均勤続年数は17～18年くらい（パートを含む）。

#### 4-5 定年

定年は60歳だが、再雇用制度があり、継続して働いている人が多い。

### 5 その他

同社の製品の生産は日本国内で行っている。外注先は関東地域の他、石川県の企業松山の工場（製造現場で10数名）。

大手自動車メーカーが各国の工場を標準化しようとしている。この企業がプレス機械を受注し、防音設備をこの企業が受注、その結果、他の生産を受け入れられなくなっており、新規の生産を神奈川県に外注し始めた。8月に商工会議所の主催で新規の外注先探しを行う。

外注先企業の条件は、関連の加工設備（MC）が整備されており、結果としてある程度大きいところになる。

なお、外注先の工場では請負会社をつかっていない。外国人もいないと思う。

## 日系人、技能実習生は比較的少ないがものづくり現場が集積する地域の企業 Ⅲ－12社

1－1 業種：金属加工、金属製品製造

1－2 主な製造品目：精密機器射出成形部品の製造、②アンテナ通信機器切削部品の製

1－3 従業員数：33名。(男性20名、女性8名、外国人男性2名、外国人従業員女性3名)、うち正規従業員18名、パート社員8名となっている。

1－4 業況：苦しい

### 2 従業員構成

80年代のピークには従業員数が150名であったが、バブル崩壊後の受注の激減し、一時は28人まで減少したが、熟練技能による既存拡大・新規取引先の開拓などでここ数年は新規採用も行い、現在33名になっている。

33名の内訳は、男性20名、女性8名、外国人男性2名、外国人従業員女性3名である。このうち正規従業員18名、パート社員8名となっている。

### 3 外国人労働者

上記のように、同社では外国人男性2名、外国人従業員女性3名を雇用している。いずれも日本人が配偶者で、正規従業員2名、パート従業員3名、国籍はインドネシア（男性）、中国（男性）、フィリピン2名である。男性はいずれも正規従業員、女性はパートタイマーである。

採用の際に日本語の能力と（外国人登録などの）書類審査をしているが、それ以外は国籍・性別を問わず全く同様に処遇している。日本語能力については全く問題なく、管理部門から高評価を受けている。特に男性正規従業員2名は人事評価でA評価を受けている。

賃金は日給計算で8,200円、残業時間にもよるが、月30～40万円の月収を得ている。

全員社会保険に加入している。

### 4 従業員の人的資源管理

#### 4－1 採用

ハローワークや工場近辺の求人の張り紙、求人誌広告などで募集。採用のポイントは、「学歴（職歴）」「身だしなみ・マナー」「意欲」「技能」。経歴については、「学校をきちんと卒業しているか」「職を転々としていないか」など。

#### 4－2 教育訓練・能力開発

入社後3カ月かけて実務講習を行い、職場マナーやビジネスマナー教育も半月程実施している。安全面の職場点検等は管理職層も含め、随時行っている。

不良品を出すことが命取りであるため、長年の経験と熟練技能を要求されるのが特徴。古い機械メンテナンスしつつ専用の自工具を用いて使用していることもあり、一人前の技術者になるには精密機器で15年、導波管部品は30年の経験が必要である。このため、30～40年働く60歳台のベテラン部門長を20年選手がサポートする形で各ラインが回っており、そこに新規採用者を入れていくが、新しい設備の整う現場を好む若年層の定着率は低い。「募集→採用→退職→改めて採用」をくり返すなかで、定着する人を育てる仕組みである。

2004年にISO9001を取得し、品質管理を徹底している。全従業員の意識を共有するため、週に1度、品質改善会議を開いて不良品調査についての報告を行うなど改善体制を整備している。

#### 4-3 賃金・評価

賃金は、一般従業員は日給を定額で固定し、月給制で支給。管理職は年俸制を導入している。年2回の人事評価を行っており、①勤務姿勢・技術の習得状況②コミュニケーション・マナー——などを5段階評価（A～E）し、昇格・昇給に反映させている。

パート従業員に関しても経験年数で検査処理能力が異なることから、850（入社時）～1,000円（勤続20年）の時給幅を設けている。

また、5名程度の短期アルバイトを検査業務などで雇うことで人員調整している。

なお、派遣社員は、①派遣会社から提示される賃金が高い②専門技術を要する製造現場に馴染まない——ことから使わない方針である。

### 5 その他

外国人労働者の採用は、この7、8年の動き。特に外国人労働者の採用を意識したわけではなく、募集に応募してくるようになり、分け隔て無く採用してきた結果である。彼らからは、「絶対にミスしないし、裏切らない」との意思・ハングリーさが強く感じられるし、その真摯な姿勢から逆に学ぶことも少なくない。今後も法の許す範囲で手続きをきちんと踏んだ上で、外国人で能力のある人を積極的に採用したいと考えている。

---

JILPT 調査シリーズ No.19

ものづくり現場における外国人労働者の雇用実態に関する調査結果

発行年月日 2006年 5月 26日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5104

印刷・製本 株式会社相模プリント

---

©2006

\* 調査シリーズ全文は、ホームページで提供しております。  
(URL:<http://www.jil.go.jp/>)