

# 限定正社員と外国人材の活用に取り組む企業

調査部

## 事例 1

## 2018年春から地域限定の「ホーム社員」制度を導入 コメリ

ホームセンター業界の売り上げは2000年代後半以降、停滞傾向にある。一般社団法人日本ドウ・イット・ユアセルフ協会の調査によれば、この10年の市場規模は3兆9,000億円台の横ばいで推移しており、国内総店舗数の伸びも鈍化している。そんななか、年間20~30店舗のペースで新規出店を続けているのが、業界シェア第3位のコメリ（本社：新潟市）だ。同社は、同業他社が出店を避ける商圏人口1万人程度の地域にも小型店舗を積極的に出店するという戦略で成長を続けてきた。

同社では、2018年4月から、転勤がなく、残業時間の上限も他の正社員より短い「ホーム社員」制度を導入した。地元志向の若者や仕事と家庭を両立したい主婦層などに働きやすい環境を提供することで人材確保につなげる。勤務地は自宅から20km圏内に限定し、転居を伴う転勤はない。残業時間の上限も他の正社員の3分の2程度に抑えられている。制度導入の経緯や課題について、同社人事部人事担当リーダーマネージャー嶋浩伸氏に話を聞いた。

### 小商圏に小型店舗を積極的に展開

同社では主に売場面積の異なる三つの店舗形態を持つ。一つ目は、売場面積300坪程度の小型店「ハード&グリーン」（以下「H&G」）。二つ目は、1,200坪~1,800坪の中型店「ホームセンター」。三つ目が、2,800~4,000坪の大型店「パワー」である。このうち、

最も店舗数が多いのが「H&G」で、960店舗と全店舗数（1,189店舗）の約8割を占める。同社では、山間部や農村部など商圏人口1万人程度の小商圏に、「H&G」を展開するという戦略を採ってきた。限られた売場面積のなかで、地域のニーズに即した農業資材、園芸用品に商品を絞り込むことで売り上げを伸ばしている。一方、各県の中心市街地には品揃えが豊富なパワーやホームセンターを出店している。

各店舗等で働く正社員には、今回導入されたホーム社員以外にも役割と異動範囲に応じた①ナショナル社員、②リージョナル社員、③エリア社員——の三つの就業形態がある。「ナショナル社員」は、全国の店舗や各部門を制限なく異動し、ゆくゆくは幹部として全社的な事業、プロジェクトに携わることが期待される。「リージョナル社員」は、異動の範囲が「自宅から概ね200km圏内」に限定される社員。店舗運営を担いつつ、将来は複数の店舗を統括するマネージャーや中型店、大型店の店長として働くことが求められる。「エリア社員」は、求められる役割はナショナル社員とほぼ同等でありながら、勤務地の範囲が「自宅から50km圏内」と限定されている。

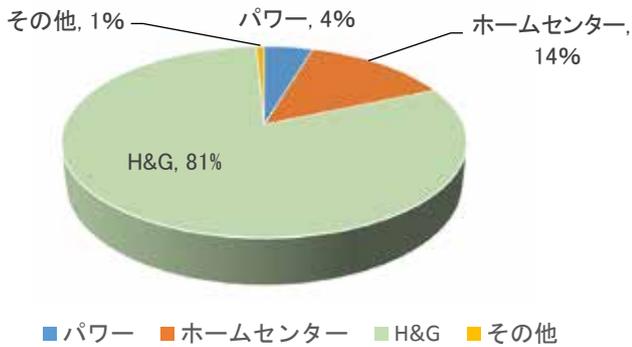
### 90年代にエリア社員制度を導入

このうち、エリア社員制度は、1990年秋に最初の地域限定正社員制度として導入された。当時から同社

#### 株式会社コメリ プロフィール

社名：株式会社 コメリ  
 設立：1962年7月  
 資本金：188億213万円  
 従業員数：1万2,113人（2018年3月期・連結）  
 事業内容：ホームセンターチェーンの経営  
 売上高：3,419億円（2018年3月期・連結）  
 店舗数：1,189店舗（2018年7月31日現在）

図 各店舗の割合



は急速に店舗網を拡大していたものの、出店地域は新潟とその周辺地域に限られていた。「この時期、店舗網を拡大するなかで活躍したのが現在のナショナル社員に相当する社員だった」という。彼らは本社で採用され、進出先の地域に赴任し、新規店舗の立ち上げやその後の足場固めを行うという職務を担っていた。

しかし、急速な店舗網を拡大するなかで、ナショナル社員の確保が追いつかない状況にあった。そこで、職域はナショナル社員と同等としつつも、勤務地を限定したエリア社員という区分を設けることで、人材確保につなげようとしたのである。

他方、リージョナル社員制度が導入されたのは、2000年頃。エリア社員同様、人材確保に迫られるなかで、地元志向の若者を集める目的で導入した。全国のブロックごとに採用を行い、ブロック内の各店舗に配属していた。

店舗網が新潟とその周辺地域に限定されていた時期は、ナショナル社員は新たな進出先で店舗の立ち上げと足場固めを行う一方、エリア社員は既存店舗のマネジメントを行うという役割分担が可能だった。

ところが、2010年代に入り、店舗網が全国を網羅するようになると事情が変わってくる。各地での足場固めがほぼ完了しつつあるなか、ナショナル社員やエリア社員は以前ほど人数が必要とされなくなってきた。特に職域がナショナル社員に近く、異動範囲が限定されるエリア社員の活用が難しくなった。

この頃より人事部では、今後も同社が持続的に成長するためには、転勤の範囲が広いナショナル社員やリージョナル社員の比率を減らす一方で、職務を地域の店舗運営に限定する正社員の比率を増やしていくとの構想が持ち上がった。

他方、店舗で扱う農業資材や建設資材は地域ごとに

ニーズが異なるため、地域の実情に通じた社員を増やしていきたいとの考えもあった。

## 全国展開に伴いホーム社員の構想が具体化

同社は、2014年12月には北海道とこれまで店舗が空白だった地域にも進出を果たした。このようななか、新たな地域限定正社員の構想が一気に具体化し、2015年頃から人事部を中心に制度化に向けた本格的な検討を開始した。

小売業界では、少子高齢化に伴い、年々採用が難しくなるなか、着実に人材確保につなげるためには、労働時間に配慮した働きやすい環境を用意することも求められていた。

「若者のなかには地元で根ざして働きたい、また、責任の重い仕事には就きたくないといった価値観を持つ者も多く、こうした点に配慮する必要もあった」

検討過程において、労働組合に意見を求めたところ、「ワーク・ライフ・バランスに配慮した社員区分を設けても、(一緒に働いている)ナショナル社員に引張られて残業してしまう者もいるのではないかと懸念する声があがった。

そこで、制度設計時においては、1月あたりの残業時間の上限をナショナル社員の約3分の2の30時間までとし、それ以上の残業は認めないというルールを徹底することにした。

制度導入前は、H&Gの運営は、ナショナル社員やリージョナル社員、エリア社員、ベテランのパートが担ってきたが、導入後は各地域で採用したホーム社員が中心となる。

## 採用のターゲットは高校卒業者や主婦・シニア層

同社では2017年からホーム社員の募集を開始した。自宅から通勤距離が片道20km以内の範囲内に同社の店舗が四つ以上あることを応募の条件とした。

採用の主なターゲットは高校卒業者や主婦・シニア層。特に「客の半数は女性であるため、商品の仕入れや対応にも女性の目線を探り入れたい」ことから、女性社員の割合を増やしたいと考えている。2018年春には高校新卒者26人が入社した。別途、中途採用でも毎月20人程度を確保していく。

入社後は、一つの店舗のなかで、販売や商品管理を

担当し、経験を積みながら、将来的にはH&Gの店長やパワー、ホームセンターの売場でチームメンバーを率いる“グループリーダー”を目指す。

同社には、現在、8時間換算で約6,000人のパート、アルバイトが働いており、主に販売業務や商品管理業務を補佐している。現時点ではパート、アルバイトからホーム社員への登用制度はない。しかし、一部の社員のなかには制度導入後、正社員として働くことを希望する者もいたため、そのうち優秀なパート5~6人をホーム社員として改めて採用した実績はある。採用にあたっては、「お客様の立場で考えられるかどうか」を重視した。

### 「仕事給」と「賞与」で差が開く 各就労形態間の賃金

現在、同社の各正社員の構成比を見ると、ナショナル社員が50%、リージョナル社員が約28%、エリア社員が約20%となっている。ホーム社員は採用を開始してから間もないため、現時点では2%に満たないが、将来的には15~20%まで増やしていく考えだ。

現在、エリア社員の新規採用は行っておらず、今後は育児、介護など家庭の事情により、一時的に勤務地限定で働くことを希望するナショナル社員の受け皿として制度を残している。

同社の基本給は業務遂行能力レベルによって決まる「職能給」と役割の大きさによって決まる「仕事給」の2本立てで構成される。賃金テーブルは、ナショナル社員、リージョナル社員、エリア社員は共通で、ホーム社員のみ別枠となっている。

各就労形態間で年収に差がつく要素として大きいのは、仕事給と賞与である。前述のとおり、就労形態によって期待される役割が異なるため、職位が上がるに

つれ、仕事給の差は大きくなる。一方、賞与については、ナショナル社員を100とすると、リージョナル社員80、エリア社員60、ホーム社員は30となる。

### メリハリある働き方の職場への浸透

ホーム社員制度をスタートしてから、まだ日が浅いものの、制度導入の効果として見えてきたものはあるのだろうか。

重量物を扱う機会の多いホームセンターは、「男性の職場」とのイメージが定着しており、これまで新卒の正社員は男性が多かった。しかし、ワーク・ラ

イフ・バランスに配慮する勤務形態にすることで女性も入社してくるようになったという。

「女性は帰宅後も家事や育児、介護に追われるため、仕事を切り上げるのが上手。メリハリのある働き方をする女性社員が増えることで、既存の男性社員にもよい影響を及ぼすことを期待している」

一方で新たな課題も見えてきた。女性正社員が増えることで、重量物の運搬への対応を考える必要が生じた。運搬を支援する機器や陳列方法を見直すことで、社員全体が働きやすい職場にしていく考えだ。



社員募集用ポスター (コメリ提供)



Mail magazine  
**メールマガジン**

**労働情報**

**雇用・労働分野の最新情報を配信中!**

**週2回(水曜日と金曜日)無料配信**

パソコン・携帯から  
**カンタン登録**

<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

(編集・発行)  
独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) (研究調整部広報企画課)  
Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 <http://www.jil.go.jp>



## 事例2

職務、労働時間、勤務地  
限定の正社員を導入

## 建設技術研究所

建設技術研究所では、優秀な人材の確保、定着を図るとともに、社員のワーク・ライフ・バランスを支援するため、2015年7月から勤務地限定正社員、勤務時間限定正社員、職務限定正社員——の新たな3つの雇用区分を導入した。制度導入の背景や運用の実態について、同社管理本部人事部長の鈴木直人氏に話を聞いた。

建設技術研究所は、東京都中央区日本橋浜町に本社を置く建設技術コンサルタントである。建設コンサルタントとは、公共事業に関する企画、調査、計画、設計、施工管理、維持管理などについて、発注者のパートナーとしてコンサルティングを行うことを主な事業とする業種である。

同社の売上は業界第3位。同業他社に比べて、国土交通省の事業を受注する機会が多い。社員数は2018年9月現在、単体で約1,600人、連結で約3,400人となっている。就業形態別の内訳（単体）を見ると、無限定の正社員1,127人、勤務地限定正社員5人、勤務時間限定正社員3人、職務限定正社員8人、一般職社員153人、契約社員207人、パートアルバイト444人、その他（顧問等）98人となっている。

## 「生産構造改革本部」を設置

同社では、2013年4月に副社長を本部長とし、社内各部門の幹部クラス11人をメンバーとする「生産構造改革本部」を設置した。その目的は、①魅力ある職場づくりの実現、②戦略的な人材配置、③収益性の改善——の三つである。

このうち、優先的に取り組んだのが「魅力ある職場の実現」だった。建設コンサルタント業界では、優秀な技術者を奪い合う状況が続いており、人材確保の観点から、ワーク・ライフ・バランスや社員の多様な価値観に配慮した職場環境を構築することが急務だった。

同社でも、長時間労働を要因に20～30代の若手社

員の離職が問題となっており、対応が求められていた。また、2013年5月に実施した社員満足度調査では、女性総合職の満足度が相対的に低く、出産や育児が働き続ける上でネックとなっていることや、今後のキャリアパスに悩みを持っていることも明らかとなっていた。

こうした状況を踏まえ、同社では、①社員のライフプランに沿った働き方を可能にすることで、優秀な人材の確保と定着を図る、②社員のワーク・ライフ・バランスを支援することで、モチベーションの向上と能力の最大限の発揮を図る、③社員の価値観の多様化に対応したキャリアプランを用意する——ことを目的に2015年から「多様な正社員制度」を導入することを決めた。

同制度の導入に伴い、新たに設けられた雇用区分は、①勤務地限定社員制度、②勤務時間限定社員制度、③職務限定社員制度——の三つである。

## 勤務地限定正社員制度

同社の無限定の正社員は、全国の事業所への転勤を命ぜられる場合がある。その点、勤務地限定正社員制度は、無限定の正社員を対象に転勤を免除する制度である。社員の離職の理由として、地元志向の強さがあることに着目し、社員の地域に根差した生活設計を支援することが狙いだ。業務内容は無限定の正社員と同じである。

勤務地限定正社員になるための道筋として、①新規採用、②契約社員からの登用、③無限定の正社員からの転換——の3通りがある。

現在、5人の勤務地限定正社員が働いているが、このうち4人は地元の事業所で中途採用された者たちで、残る1人は契約社員から正社員に登用される際、勤務地限定正社員を選んだ者、もう1人は無限定の正社員から勤務地限定正社員に転換した者である。

## 株式会社建設技術研究所 プロフィール

社 名：株式会社 建設技術研究所  
設 立：1963年4月  
資 本 金：30億2,590万円  
従業員数：1,592人（2018年4月1日現在）  
事業内容：建設コンサルタント業  
売 上 高：354億円（2017年12月期）

無限定の正社員から転換する場合、本人の申請に基づき、担当役員と人事部長で構成される「資格審査委員会」の承認が必要となる。現在のところ、勤務地限定正社員から無限定の正社員への転換コースは認めていない。

勤務地限定正社員の基本給は無限定の正社員の基本給に0.85を乗じた額が支給され、手当の減額はない。賞与の月数は無限定の正社員と同じだが、算定の基礎となる基本給が減るため、これに応じて賞与も減額となる。

制度運用上の課題としては、「無限定の正社員の中にも部署によっては異動がほとんどない者もあり、基本給が無限定の正社員よりも低い勤務地限定正社員の中に不公平感が生じかねない」ことが挙げられる。解決策として、人事部では、無限定正社員のローテーションを計画的に行うなど、人事異動の適正化を検討している。

## 勤務時間限定正社員制度

勤務時間限定社員の狙いは、労働時間を限定することで、社員の多様なワーク・ライフ・バランスを支援することにある。具体的には、残業を免除することで、年間の総労働時間を約1,700時間以内とする。同社の一日当たりの所定労働時間は7時間なので、残業なしで年間247日働いた場合、1,700時間以内に収まる計算だ。

同社によれば、「無限定の正社員の場合、業務によっては発注者とのやりとりで残業することも多いが、勤務時間限定正社員にはこのような業務を外すことで残業が発生しないようにしている」という。

同社員に転換するためには、前述の「資格審査委員会」で承認を得る必要がある。承認の基準は、「短時間勤務でも効率的に業務をこなせるかどうか」にあるため、審査を受けるにあたっては、あらかじめ総務部長より「時間管理が適切にできるか」ヒアリングを受ける必要がある。

同社員の基本給は無限定の正社員の基本給に0.9を乗じた額が支給される。手当の減額は行われない。賞与の月数は無限定の正社員と同じである。

この制度は本来、「社員の価値観が多様化するなか、プライベートも充実させたいという社員のニーズに対応するために導入したもの」だが、現在、利用している

のは女性社員3人に限られる。

現行制度では、いったん同社員に転換すると無限定の正社員に戻ることはできない。だが、制度利用者からは、「将来管理職になったとき、今の勤務時間で業務をこなすことができるのだろうか」という声も聞かれることから、今後は無限定の正社員に戻れる仕組みも検討している。

## 職務限定正社員制度

職務限定正社員制度は、専門性を有する契約社員を正社員に登用することにより、人材の安定的な確保につなげることを目的に設けられた。1年単位の雇用契約から期間の定めのない雇用に変わるため、社員は安心して働くことができ、賃金も増えることから、就労意欲の向上にもつながる。

同社によれば、「総合的な技術力を求められる無限定の正社員と違っていても、専門性を持った優秀な人材をその実績と能力に見合った賃金で処遇していこうというのが制度導入のそもそもの発想。労働契約法の改正による“無期転換ルール”への対応とは無関係」という。

同社では、無限定の総合職の業務は、建設計画の立案から、現地調査、計画立案、設計、施工管理など多岐にわたり、発注者や外部との調整も求められるが、契約社員の場合、現地作業や構造計算など専門性の高い一部の業務に限定されている。職務限定正社員に登用された後も原則、これを引き継ぐ。

登用後は、後述する「職務限定職群」の賃金テーブルが適用される。これまでの契約社員としての就業年数をベースに保有するスキルや資格を勘案して賃金の格付けが決まる。

賃金額については、「社員ごとに格付けが異なるので、一概に契約社員時代との比較は難しいが、平均的に見ると2割程度増える」という。

実績ある契約社員に対しては、技術部門の部長が職務限定正社員への転向を促す場合がある。社内のイントラネットを通じ、希望者も募っている。

「登用に際しては、これまでの実績を最も重視するが、例えば、技術士が、現場で直接指導するのに必要なシビルコンサルティングマネージャー(RCCM)といった保有資格も勘案する」

契約社員として橋梁点検を担当していた40代の男

性も職務限定正社員に転換した一人だ。この社員は橋梁検査にかけては、総合職よりも精通していたことから、その知識と経験を見込まれ登用に至った。

契約社員からの転換だけではなく、新規採用も行っている。2017年度は1人、2018年度は3人を採用した。契約社員からの登用も含めると、現在8人の職務限定正社員が働いている。

職務限定正社員制度の課題として、同社では、「現状、年次をベースに格付けしているため、年次が低くても高いスキルを保有する社員の場合、市場相場よりも賃金が安く設定されてしまう。これを理由に、正社員化としてではなく、契約社員として採用せざるを得ない事例もある」と指摘する。

今後の対応策として、社員の職務や役割に応じて、給与を支払うなどの賃金制度の改定を検討している。

## 基本給は「年齢給」と「成果・能力給」で構成

同社では、役割、職責に応じて、主に①同社の基幹的業務を担う「基幹職群」②技術部門において技術開発や技術の継承を担う「専門職群」、③組織を統轄する責任者としての「管理職群」、④上位者の指導と助言のもと定型的な業務を担う「地域一般職群」、⑤前述の職務限定正社員に該当する「職務限定職群」——の五つの職群があり、それぞれ異なる賃金テーブルを設定している。

同社の給与体系において、基幹職群、専門職群、管理職群の基本給は、年齢に応じて上昇する「年齢給」と人事考課の結果に応じて決定される「成果・能力給」の二本立てとなっている。一方、地域一般職群、職務限定職群の基本給は、年次から算出される生活保障給としての「基礎給」で構成されている。

上記の内、上位の職群である管理職群や専門職群では、成果・能力給の比率が他の職群よりも高く設定されている。

多様な正社員制度においては、限定正社員に転換できる資格等級が制限されており、勤務地限定正社員の場合、「F4～P6等級在級中」、勤務時間限定正社員の場合、「F4等級以降を原則とする」としている。

多様な正社員には、昇給・昇格の制限があり、勤務地限定正社員は「基幹職群P6等級または管理職群M6等級まで」、勤務時間限定正社員は「P5等級までとし、職位にはつけない」としている。また、職務限定社員の場合、原則、管理職になることはない。

## 非正規社員からの多様な転換コースを整備

同社では、労働契約法の改正による“無期転換ルール”への対応や優秀な人材をさらに確保する観点から、今後、契約社員、アルバイト社員を経験やスキルに応じて、無限定の正社員、限定正社員、無期の契約社員、有期社員を継続——のいずれかに転換できる制度の導入を検討中だ。

社員の就業形態が増えると、人事制度の運用や給与・賞与の計算が複雑になり、事務手続き上の誤りが増えるおそれがあるため、職群ごとの賃金テーブルを一本化したシンプルな賃金制度の構築も検討している。



建設技術研究所外観(同社提供)

### 調査シリーズ No.183

## ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材育成と能力開発に関する調査結果

人手不足が深刻化し、ものづくり産業においても、限られた人材の中でどのように一人ひとりの能力を高めて生産性の向上につなげるかといった課題があります。ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材育成の取り組みの実態等を、企業アンケート調査結果を基にとりまとめています。



A4判 304頁 2018年10月1日発行 ISBN978-4-538-86186-9

定価: 1,100円+税

◆お求めは書店(インターネット書店) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

または当機構まで 電話: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>



## 事例3

## 25年前から外国人留学生を採用

## エバオン

ベアリングを中心に産業用機器を扱う商社エバオンでは、25年前に外国人留学生の採用を始めた。現在は中国人5人、インドネシア人1人、タイ人1人の計7人を雇用している。同社では、外国人留学生を活用することで、海外事業部の売上が全売上の約1割を占めるまでになった。活用の実態について、同社人材開発部参事谷口慎吾氏に話を聞いた。



大阪府中央区に本社を置くエバオンは、ベアリングなどの伝導装置や産業用機械を扱う専門商社である。社員数は95人で、うち正社員は85人、それ以外の10人は60歳定年後に1年契約で再雇用された嘱託社員となっている。同社の特色は、常時4万種類もの在庫を取りそろえており、数個からの注文にも応じることだ。「生産終了品や希少品でもエバオンに注文すれば即日、発送してもらえ」と顧客からは高い評価を得ている。

売れ筋以外の商品を多数抱えているにもかかわらず、過剰在庫に陥らないのは、直販部門や卸売部門が取引先から情報収集を怠らないことに加え、過去の販売履歴を丹念に調べ、最適な仕入れ量を計算しているためだ。

## 失敗に終わった最初の採用

同社では、1980年代後半、ドイツのベアリング大手シェフラー社が日本での正規代理店を探していたことから、商機を見込んで海外事業部を設立した。設立当時の取引先はドイツや韓国に限られており、事業の運営も、商社での勤務経験がある代表取締役前西佳信氏（現会長）と日本人社員の2人で行っていた。当時、新たなマーケットとして中国が注目されていたことから、前西氏は同国への販路開拓に向け、中国人社員を採用したいと考えていた。

1994年、新卒採用のために同社が出展していた合



外国人社員の活躍で海外事業は売上高の1割を占めるまでに成長した。（エバオン提供）

同企業説明会に、一人の中国人留学生が姿を見せた。採用を担当していた谷口氏は、すでに当初の採用予定数である4人の日本人大学生に内定を出していた。だが、常々、「これからは中国との取引が重要だ」と語っていた前西氏の言葉を思い出し、この留学生を前西氏に引き合わせたところ、とんとん拍子に採用が決まった。当時、周囲の中小企業をみても中国人留学生を採用している企業はまだほとんどなかった時代のことである。

ところがこの社員の雇用は失敗に終わった。彼は海外事業部門に配属されたものの、何かにつけて「日本の文化より中国文化のほうが優れている」という発言が多かったこともあり、周囲とうまく馴染むことができなかった。仕事においても、ベアリングのことを勉強している様子はなく、結局、実績を残すことなく3年で退社してしまった。谷口氏は、「大学の後輩ということもあり、目をかけていたのに突然、退職されてしまった。正直なところ、外国人を雇うのはもうこりごりだと思った」と当時を振り返る。

## エバオン株式会社 プロフィール

社 名：エバオン株式会社  
 設 立：1954年12月  
 資 本 金：4,620万円  
 従業員数：95人（2018年8月現在）  
 事業内容：ベアリング等の専門商社  
 売 上 高：31億円（2017年5月期）

## 一人目で諦めないことが重要

外国人留学生の雇用が軌道に乗るのは、2番目に採用した中国人留学生、黄小平氏が働き始めてからだ。谷口氏の思いとは別に依然中国人の雇用を強く望んでいた前西氏は、1997年の合同企業説明会に参加していた黄氏の採用を即断する。四川省成都市出身の黄氏は福島県の建設関連の専門学校で学んだのち、近畿大学大学院の経済学研究科を修了していた。黄氏は中国の大学では日本語を専攻しており、エバオンに入社した時点では日常会話にはほとんど困らない水準だった。

最初に採用した中国人と違い、黄氏は日本文化にも造詣が深かったこともあり、周囲とすぐに打ち解けることができた。「彼は大変な努力家で、入社後密かに英語も身に付けていた」という。黄氏は海外事業部の業務を一手に引き受け、期待どおり中国への販路を開拓した。現在は海外事業部の次長を務めている。

黄氏の採用に手応えを感じた同社は、その後も外国人留学生の採用を続ける。2007年には、合同企業説明会で同社のブースを訪れたインドネシア人を採用した。当時、同社ではインドネシアをマーケットとして開拓することはほとんど考えておらず、インドネシア人を採用する予定もなかった。しかし、彼の持ち前の明るさに魅力を感じた谷口氏が、彼を前西氏に引きあわせたところ、とんとん拍子で採用が決まった。この社員は、その後、インドネシア向けの卸売事業を立ち上げたが、結婚を機に惜しまれながら退職していった。

谷口氏は、同社の外国人活用が成功した理由について、他の企業から相談を受けた経験を踏まえてこう述べる。

「多くの中小企業は最初に雇った人材で失敗し、諦めてしまうパターンが多い。当社も一人目はうまくいかなかったが、そこで『中国人はこうだ』という決めつけをせずに二人目を雇ったのが結果的に良い結果となった」

## 外国人を特別扱いしないが配慮は必要

賃金や人事考課については、日本人と同様の制度を適用している。同社では賃金テーブルを設けておらず、上長が年齢や経験を勘案して賃金を決めている。他方、人事考課については、これまでは上長が、「自ら進ん

で積極的に提案する」「周りに困っている人がいたら手を差し伸べる」といった評価項目にしたがって、一方的に評価する仕組みだった。昨年度からは、人事制度を改定し、上長と部下との間で面談を行ったうえで評価を確定する仕組みを導入している。

同社では、外国人社員が孤立することがないように谷口氏が彼らの不満や愚痴の聞き役を買って出ている。

以前、谷口氏はある外国人社員から「谷口さんは職場の外ではとても優しいのに職場では他人行儀で冷たい」と愚痴をこぼされたことがある。この時、谷口氏は「日本では普段親しい人ほど、仕事ではビジネスライクに接するものだ」と説いて聞かせたという。

同社では、このように外国人社員の中には習慣や文化の違いによる些細なすれ違いから孤立感を深める者もいるため、賃金や人事考課面では特別扱いしなくても、一定の配慮が必要と考えている。

## 会社との相性を見極めてから採用

谷口氏は外国人留学生を採用している先進的中小企業の人事担当者として大学などで講演を行ったのが縁で、日本での就職を希望する外国人留学生にアドバイスを行うほか、学生同士の交流会を催すなどの支援活動を行っている。日頃の交流から履歴書だけではわからない留学生の性格を把握できるため、「これは」と思う人材を採用しやすいという。

2015年に採用したタイ人もその一人だ。当時、谷口氏は留学生支援で普段から交流があった大阪労働協会の依頼で同協会が主催する「留学生OB・OGと現



外国人社員を特別扱いしないが、一定の配慮は必要と考えている。(同)

役留学生の交流会」にオブザーバーとして参加していた。交流会で知り合った一人のタイ人は、ほとんど日本語が話せなかったが、立ち振る舞いに聡明さを感じた谷口氏は、彼を同社に連れていった。何度か会社呼び出すうち、前西氏の目にも止まり、採用に至った。彼はタイの名門チュラロンコン大学を卒業しており、取引先からは「なぜあんな優秀な外国人を採用できたのか」と驚かれるという。その社員は現在、海外事業部門のエースとしてタイとの取引を担当している。

採用後のミスマッチを防ぐため、インターンシップからの採用も重視している。同社では春、夏の2回学生を受け入れている。約10日間にわたるインターンシップ期間中は、学生に対し、事業内容の説明のほか、営業に同行させるなどの日程を組んでいる。

「数日間一緒に過ごすことで、履歴書だけではわからない当社との相性などを把握した上で採用することができる」と谷口氏は述べる。2015年には同社を訪れていたインターンシップ生のなかから、インドネシア人を採用した。前任のインドネシア人が立ち上げた事業を引き継ぎ、着実に運営している。

### 「多様性」について本音で話せる土壌を

もちろん課題もある。今年1月、2年前に入社した中国人の女性社員が突然退職してしまったのだ。この社員は営業職として活躍しており、会長にも目をかけられていた。谷口氏は、黄氏の採用以降、外国人社員の雇用は概ねうまくいくようになったと思っていただけにショックは大きかったという。

この社員が辞めた理由は結局わからずじまいだった。ただ、谷口氏は、知らず知らずのうちに日本の文化や慣習を押しつけたことで、疎外感を抱いた可能性があるとする。

「これまでは外国人社員は日本の文化や慣習に従うべきという風潮があったが、真のダイバーシティという観点からは、外国人社員一人ひとりの多様性をありのまま受け入れるような土壌をつくっていく必要があるのではないか」

そのためには、社員同士が「多様性とは何か」について本音で話せるような場を用意していくことも必要ではないかと考えている。

### 相談に乗ることで取引先との信頼関係の強化に

外国人留学生を採用した効果について、谷口氏は「何よりも海外事業部門での売り上げが増えたことが大きい」と話す。外国人留学生が中国、インドネシア、タイと独自に販路を開拓したおかげで、海外事業部門の売り上げは全売り上げの10%を占めるまでになった。

さらには外国人留学生を活用する中小企業の先進事例として、度々メディアに取り上げられるようになった。「そのことで、取引先企業から外国人の雇用について助言を求められる機会も増え、信頼関係の強化にもつながっている」と谷口氏はみている。

中小企業では、一般的に言葉や文化の違いから外国人留学生の採用に躊躇してしまうところが少なくない。谷口氏は、「まずは先入観を持たずに雇ってみるべき」と主張する。

### 「高度人材ポイント制」のさらなる周知を要望

最後に同社に対し、外国人雇用に対する行政への要望を聞いた。わが国では、高度外国人材の活動内容を①高度学術研究活動、②高度専門・技術活動、③高度経営・管理活動——の三つに分類し、それぞれの活動に応じて、学歴、職歴、年収、研究実績などの項目ごとにポイントを設定し、70点以上のポイントを有する者に在留期間や永住許可要件の緩和など様々な優遇措置を付与する「高度人材ポイント制」を設けている。谷口氏は同制度をもっと国民に周知して欲しいと注文をつけている。

同社は、今年に入り、総務省から高度外国人材に関するヒアリング調査を受けた。谷口氏は、同社で働く外国人社員のなかには、あと数ポイントで高度外国人材に該当する者が数人いることを初めて知ったという。

谷口氏は、「せっかくこのような制度があるのに多くの中小企業にはほとんど知られていない。どのような評価項目があり、何をすればポイントを得られるのかが一目瞭然となるツールがあれば、企業にとっても、そこで働く外国人にとってもメリットが大きいのではないか」と話している。

(米島 康雄)