

## 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、発送してもらえる」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)