

# 中堅・中小企業での外国人材の活躍 —ダイバーシティ経営の事例—

九 門 大 士

地方の中堅・中小企業において、外国人材の活用は海外への事業展開、国内で不足する理系人材の獲得など様々な面から重要である。一方、外国人材からは、日本企業のワーキングカルチャー(職場文化)が合わないという声も聞かれ、外国人材を含め、様々な背景の社員が働きやすいインクルーシブ(包摂的)な職場が求められている。本稿では、以下にダイバーシティ経営を実践し外国人材を活用する中堅企業の事例として、広島県にある株式会社メンテックワールド<sup>(注)</sup>を紹介する。

## 高度外国人材が全体の14%

株式会社メンテックワールドは、1961年創業で、自動車工場等の生産設備のメンテナンスが中核事業であり、そこから発展して環境保全を含むトータルメンテナンス、粉塵抑制装置製造販売など環境事業も行う。また、スパイラルダクトの設計・製造・施工、IT・ロボット事業、教育事業も手掛けている。ダイバーシティ経営を行っており、その一環として教育事業では女性の活躍支援として企業主導型保育園の「インターナショナルキッズコミュニティ」を2019年に開園した。提携企業の従業員や地域の子供、外国人の子供の受け入れを行っており、国際性豊かな子供を育てることも目的としている。同社従業員が担当して、日本を含めて8か国の子供たち(中国、メキシコ、マレーシア、スペイン、ベトナム、米国、シンガポール)に4か国語を教えている。

従業員は、全社員162名(正社員110名)のうち外国籍社員は27名(正社員16名、アルバイトが2名、実習生が10名)である。正社員をいわゆる高度人材と考えると、約14%が高度外国人材となる。社内にイスラム教徒の方のための礼拝所も設けており、文化的な配慮も行っている。

## 外国人採用のきっかけは人手不足と海外展開

同社は10年以上前から不定期に外国人材の採用を開始しており、フィリピンからの技能実習生の受け入れなどを行っていた。その後、工場設備のメンテナンスでの人手不足もあり、アルバイトで働く外国人留学生を受け入れ、社員に登用していき、さらにはこうした外国籍社員の取りまとめができる外国人材の採用を始めた。また、メキシコや東南アジアなど海外展開を見据えて、海外の現地法人で幹部として働ける社員を日本で育成したいという思いもあった。現在、海外現地法人は、フィリピン(1990年設立)、メキシコ(2013年設立)、マレーシア(2016年設立)、アメリカ(2019年設立)にある。メキシコは従業員が70名で、日本人社長とラトビア人管理職が1人いる。ラトビア人社員は5か国語が話せ、日本の大学院を卒業した後日本で採用した。入社後、半年程度日本のクライアントの工場などを訪問するなど研修を行った上でメキシコの現地法人に派遣した。マレーシアは従業員が11名で、マレーシア人の幹部社員がいる。この社員も日本に留学経験があり、マレーシアに帰国していたところ現地採用した。こちらでは、クライアントの日系企業の現地工場をメンテナンスする仕事为主である。

外国人留学生の採用については、地域の各大学などに募集をかけ、広島県留学生活躍支援センターの合同説明会や地域の説明会などに元留学生の社員も参加し、社長も積極的に情報提供を行っている。理系の人材は日本人学生が都市部に就職することが多いため恒常的に人材不足の状況にあり、機械工学や環境技術関連の専攻の留学生を採用している。日本語能力は日本語能力試験のN1、N2が希望だが、N3でもコミュニケーションに問題なければ採用している。入社後のミスマッチが起こらないようインターン

シップを1週間程度行っている。

コロナ禍においても外国人材の採用はあまり大きな影響を受けていない。外国籍社員のネットワークで、広島県内だけでなく他県からも就職したいという応募があった。2020年はバングラデシュ、ベトナム（社員と技能実習生）、2021年はバングラデシュ、ベトナム（社員と技能実習生）、中国、2022年はメキシコ、ベトナム出身の外国籍社員を採用した。よく外国籍社員は3年程度で退職すると言われることがあるが、国籍はあまり関係ないと考えている。実際、外国籍社員の離職率は低く、外国籍社員の採用を始めたところに入社した中国人社員は10年以上勤務している社員もいる。

### 採用後の取り組みとダイバーシティ経営

外国籍社員は、主に工場のラインの設備メンテナンスや環境機器の製造、提案営業などを担当している。外国籍社員が入社したことで、日本人管理職がその優秀さや積極性に刺激を受けている。人事評価は現場の所属長が行い、年功序列ではなく業績、仕事に対する姿勢などに応じて評価する仕組みをとっている。前述のラトビア人女性のように、管理職まで昇進し、中核人材となっている外国籍社員もいる。また、評価では社内の生え抜き社員かどうかに関係ない。メキシコ法人の日本人社長は同社の生え抜きではなく、リーマンショックの時に協力会社の社員だった方を受け入れた人物である。

ダイバーシティ経営の取り組みを行っているため、外国人、女性、シニア（80歳まで勤務可能）など様々な背景の社員がともに働いている。シニアでいうと、60代が18名、70代が7名おり、7名中3名が社員で同じ出勤日数で働いている。

ダイバーシティ経営を行うようになったきっかけは、2008年のリーマンショックだった。多くの企業が社員をリストラしたが、同社はクライアント企業から技術対応を求められることが多いため、技術を持つ社員をリストラせず、さらには廃業した協力会社にいた様々な技術者も社員として受け入れた。業務量の減少や人件費の上昇は社員が仕事を分け合うワークシェアリングで対応した。こうして自社の生え抜き社員

のみならず、他社からも多くの社員と一緒に働くことになったことが国籍や年齢、性別などにとらわれないダイバーシティ経営のきっかけとなっている。

### 多様な社員への人材育成を実施

多様な人材がいるため、同社の企業理念や創業の精神を浸透させるために様々な人材育成を実施している。新型コロナウイルスの感染拡大前までは、対面でビジネス基礎コースを外国籍社員を含めて様々な背景の社員に対して実施し、マネジメントについても外部研修などを実施していた。外国籍社員に対する日本語サポートや支援については、日本語の就職アプリを会社負担で使えるようにしている。また、社内で社内の日本人や外国籍社員が講師となって、英語やスペイン語の勉強会を行っているため、今後日本語勉強会も実施していく予定である。

人材育成では、日本人社員にグローバルな経験を積ませることも重要である。創立50周年の2011年に、社名をメンテックからメンテックワールドにしてグローバル展開を打ち出すことで社員の考え方も変わってきた。リーマンショックから数年後にメキシコ法人立ち上げの応援で3か月～6か月くらい交代で若手社員から管理職社員まで7名の社員を派遣して、厳しい条件だった国際入札の受注に取り組んだことが日本人社員の学びや自信につながった。

外国籍社員の受け入れの際のポイントは、まずは1人でも受け入れてみることである。また、外国籍社員を受け入れる組織の土壌が大事であるため、経営者自身が海外に行って海外企業や工場を視察するなど経営者の国際的な視野を広げることが非常に重要である。小松社長自身も年間10か国以上、自社・他社を含めて海外工場に行っていたという。

(注) 同社小松節子代表取締役へのインタビュー調査  
(2022年4月27日)に基づく。

(くもん たかし・アジア研究所教授)