

外国人の労務管理は未来志向で（第6回）

松本光正社労士・行政書士・診断士事務所

I はじめに

我が国における新型コロナウイルスの感染拡大は、まだまだ予断を許さないものの、一時に比べると落ち着きを取り戻した感があります。ひとりひとりが知恵を絞りながら、新しい生活様式やガイドラインの下、経済活動を再開しています。

世界に目を向けると、いまだ多くの地域でウイルスが猛威をふるい続けています。国境を越えて自由に行き来できていたのがうそのように思えます。

こうした中、感染拡大が抑えられている地域どうしの間で、往来の制限を段階的に緩和していこうという動きも出てきました。2020年6月25日から27日までの3日間で、まずはベトナムに向けて日本人駐在者や出張者の計440名が渡航しました。ブルーの防護服に身を包み搭乗する姿はある種異様な光景でした。ただ、これはあくまでベトナム航空の臨時便であって、日本からベトナムへの定期便の再開については未定のままです。

外国人雇用についていうと、技能実習生を含めた新規の外国人の入国も今後、段階的に認めていく方針ですが、1日に渡航できる人数に大幅な制限を設けることになっています。本格的に再開できる時期は未だ見通せず、越年する可能性も十分にあると考えられます。

外部環境が大きく変わった今、ここは一旦立ち止まって、外国人の受入れの可否や活用を含め、自社にとっての新たな人材戦略を中長期的な視点から考える良い機会であるといえるでしょう。

最終回である今回は、外国人を受入れた際の社内での労務管理のポイントについてお話ししたいと思います。特に、皆様をご心配されている日本語

でのコミュニケーションの問題に重点を置いて説明していますので是非とも参考にしてください。

それでは始めてまいりましょう。

II 基本的な考え方

これまでの連載で見てきたように、技能実習生は技能移転という理念から原則3年間で100%帰国しなければなりません。受入れ企業にとってみれば、3年間という期間限定の労働力という位置づけでした。

しかし、特定技能1号として引き続き5年間就労できるようになりました。将来的に、特定技能2号の対象業種が広がれば、多くの外国人が期間の制限なく就労できるようになります。

技能実習生は原則3年間、企業を変わることはできませんが、特定技能外国人は、同じ業種の、同じ業務であれば、自由に転職することができます。これまでのような期間限定の労働力である技能実習生を前提とした労務管理のままでは、少しでも給料の良い会社があれば、簡単に他社に移ってしまうことになってしまいます。

また現在は、外国人労働者をめぐって、世界中で取り合いになっている状況にあります。旧態依然の、郷に入っては郷に従え式の労務管理を行っている企業には、技能実習生としてすら来てくれなくなることも十分考えられます。

今後は、外国人を採用し、定着して活躍してもらうために、中長期的な雇用を見据えた労務管理が必須になるのです。

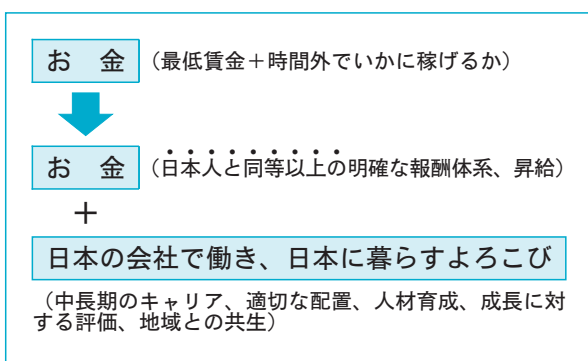
まず基本的な考え方についてお話しします。

強調しておきたいのは、「日本人と同じ」が大原則だということです。「外国人だから」という考え方をするから、話がややこしくなったり、ト

ラブルを生んだりすることになります。

よくこういう話をお聞きになると思います。「従業員満足度の向上が顧客満足度の向上につながる」と。外国人だって、御社の従業員に違いありません。外国人従業員にも日本人同様に、満足を感じて就業してもらうことが、ひいては会社の利益につながるのです。

以下の図をご覧ください。



これまでは、技能実習生にとっても、受入れ企業にとっても、**お金**だけで良かったのです。最低賃金だけでも、3年間、残業をどんどんやり、時間外手当で稼げればそれで良いという考え方がありました。

しかし、中長期的に働いてもらおうと思うとそういう訳にはいきません。**お金**については、明確な報酬体系を提示して、実績に基づいた昇給が必要になります。しかも、日本人と同等以上である必要があります。現在、技能実習、特定技能、就労ビザ等すべての在留資格の申請において、報酬額が日本人と同等以上であるかどうかについて、厳しくチェックされています。それを書面で証明できなければ在留資格を取得できません。「外国人だから安い」などということは許されないのです。

さらに、**日本の会社で働き、日本に暮らすよろこび**を感じてもらわなければ定着は望めないで

しょう。そのためには、中長期のキャリア、適切な配置、人材育成、成長に対する評価はもちろん、地域との共生が重要になってきます。

技能実習生の面接で現地に行った際、日本に行きたい目的について踏み込んで本音を聞いていくと、これまでは「お金が100%」という候補者がほとんどでした。しかし、最近では建前としてではなく「日本の技術を学びたい」「日本語をマスターしたい」「日本の職場の管理方法を知りたい」「日本で生活してみたい」「日本人を知りたい」という外国人も増えています。

その理由をたずねてみると、「日本で成長できれば、帰国後、条件の良い日系企業で働くことができるから」と答えます。皆、自らの中長期的なキャリアを考えて、日本へ行くという決断をしているのです。

従業員が仕事を通じて成長したいと言っています。受入れ企業には、彼らのそうした思いに応えられるだけの体制を整え、帰国後に日本で学んだことを活かすことができるように育成する責務があるといえるのではないのでしょうか。

III 日本語の問題をどうするか

外国人を受入れている企業の最大の悩みは、日本語でのコミュニケーションの問題です。「日本語でコミュニケーションが取れないと、危なくて作業をさせることができない」と口々に言われます。

確かに、先ほど述べた**お金 + 日本の会社で働き、日本に暮らすよろこび**の実現のためには、日本語でコミュニケーションが取れることが大前提といっても良いでしょう。

ご注意いただきたいのは「いくら同じ仕事で同じ技術があるとしても、日本語ができない者に、

日本人と同等以上の報酬を支払うのか」という主張が通るのかということですが、それは通りません。通訳・翻訳など日本語能力そのものが報酬の対価となっているのでない限り、日本語ができないという理由で報酬を安くすることはできません。

それでは、日本語の問題に対処するための具体的なポイントをお話いたします。

(1) 外国人にとって日本語は難しいということ を認識する

まずお願いしたいのは、外国語としての日本語はとても難しいということを認識していただくことです。特に、漢字を使っていない国々の人は、ひらがな、カタカナに続いて、漢字を勉強しなければなりません。我々が小学校6年間をかけて延々と漢字ドリルに取り組んだことを短期間でやらなければならないのです。しかも、日本の漢字にはたくさんの読み方があって大変です。中国語では、一つの漢字には一つの読み方しかありません。

さらに、動詞・形容詞は活用して形が変わります。英語を学んだ時に動詞の形が、過去形や過去分詞形で変わるのを大変だと思われたことがあるのではないのでしょうか。しかし、日本語の活用はそんな比ではないくらい複雑です。中国語やベトナム語には、活用は全く存在しません。

敬語があったり、語順が完全に決まっていなかったりもします。

外国人にとって日本語がいかに難しいかということがご理解いただけたでしょうか。

(2) 本人たちの日本語学習への意欲をサポート する

何より本人たちに日本語習得への意欲がないと上達は望めません。そのために我々はその意欲を

サポートする必要があります。

本人たちが意欲を失う一例としてこういうものがあります。

受入れ企業の方々がよくおっしゃる「最初に来た外国人1期生はよく勉強して、日本語もうまかったが、2期生、3期生と期を経るにつれ、日本語ができなくなっていった」というものです。

この理由は簡単です。1期生には「この会社において外国人は我々が初めてだ」という気持ちがあります。あたかも国を代表して来ているのだという気概があり、まじめに仕事に取り組み、積極的に日本人とコミュニケーションを取ろうとします。そして、周りの日本人も、遠く故郷を離れて働きに来てくれているということで、いろいろと世話を焼き、コミュニケーションを取ろうとするからです。

こうした状況が、社長をして「外国人が来てくれて社内が刺激された。外国人の真面目な働きぶりに触発されて、日本人も彼らに負けまいと働いてくれている」と言わしめ、社内が多いに活性化するという好事例はたくさんあります。

2期生がやってきた時はどうでしょうか。すでに1期生という先輩が近くにいます。日本語がわからなければ「先輩に母国語で聞けばいいや」という気持ちになります。日本側も、日本語でコミュニケーションが取れなければ1期生を呼んで通訳させますし、業務内容についても直接教えることをせずに、1期生に任せきりになってしまいます。そうすると2期生は日本語を勉強しなければならない、という意欲をすっかり失ってしまいます。

よって、日本側も1期生に頼ることなく、2期生、3期生ともできるだけ積極的にコミュニケーションを取らなければなりません。業務内容を直

接指導するのは当たり前のことでしょう。

日本語習得への意欲の向上策として効果があるのは、やはり日本語教室に通うことです。自治体やボランティア団体が日本語教室を開いていることがあります。2019年6月21日には日本語教育推進法が成立しました。今後は外国人の増加が見込まれることから、こうした日本語教室を増やしていこうということになっています。近くに日本語教室があれば、是非とも参加するよう勧めていただきたいものです。

最近、日本のアニメや歌に興味がある外国人が増えています。留学生に比べれば、技能実習生等にはまだまだよく知らない人も多くいます。彼らは、毎日インターネットを通じ、本国のものばかり見えています。日本のアニメや歌を、母国語吹替ではなく、日本語で楽しむことができれば、日本語能力は格段に向上します。最初は、日本語音声、母国語の字幕付きでも構いません。とにかく興味を持ってもらうことが重要です。最終的には、日本語音声、日本語の字幕で楽しめれば学習効果はさらに上がり、理想的です。日本人のほうから「これ面白いよ。見てみたら」と勧めてあげてください。

(3) 日本人の歩み寄りも重要

ここは、私が最も重要であると考えているところです。

外国人思いの社長さんがよく、外部講師を招いて社内で外国語講座を開いて関係者みんなが外国語を勉強するという事例があります。

また、社長自らが外国語教材を購入し、勉強を始められるという事例もあります。

これらが、社内融和に大きく貢献することは間

違いありません。外国人も「社長が自分たちの言葉を勉強してくれるだなんて、自分たちはこんなにも歓迎されているのか」と感激することでしょう。

しかし、外国語の習得という意味では、なかなか結果が出るものではありません。やはり皆さんは仕事が忙しくてなかなか出席できない等、継続することが難しいのです。限られた時間で、すぐに成果が出るものではありません。

ではどうすれば良いのでしょうか。それは、外国語にこだわる必要は全くないということです。外国人がわかる日本語を知って、それを使いさえすれば良いのです。

外国人がわかる日本語とは何か。

それは、外国人が学んできた教科書に書いてある日本語のことです。技能実習生の場合、もっとも多く使われているのが「みんなの日本語初級Ⅰ」(スリーエーネットワーク編著)という教科書です。日本の書店でも購入できますし、面接に行った際に現地で購入すればずっと安く済みます。

現地での外国語教育は、まだまだ丸暗記法がほとんどです。現地の日本語教師が母国語で学習内容を説明した後は、とにかく単語、例文、会話文を徹底的に暗記させます。そして、暗記できたかを確認するために、実際に言わせてみるというものです。

したがって、暗記してきた日本語そのものであれば理解できるけれども、少しでも形が変わってしまうともうわからない、ということが起こります。

外国人が学ぶ日本語文法と、我々が小学校、中学校で学んできた国語文法では、教え方が異なります。例えば、我々は、動詞の基本形は「働く」で学びますし、辞書を引くときもそうです。「働くーっ」というように伸ばして「う」になるのが

動詞だと学んだご記憶があると思います。

一方、外国人が学ぶ動詞の基本形は「働きます」のように「～ます」という形です。そのほうが、動詞の活用を教えやすいという理由からです。新しい動詞の単語を学ぶときは、まず「～ます」で暗記しているのです。

よって、「～ます」で話せば、ぐっと通じやすくなります。例えば、「ビン君、そこ、片しといて」と言っても通じないときは、「ビンさん、片付けます」と言うとお通じなのです。

これが、通じる日本語です。答えは、教科書の中に全部書いてあるのです。

そして私が、技能実習生を受入れようという企業にさらにお勧めしていることがあります。

技能実習生は、来日後、少なくとも1か月は教育機関で日本語の学習をしなければならないことになっています。その間に、半日でも良いので時間をとって、授業の見学に行っていたきたいというものです。事前に購入した教科書を持参してください。そして、その時間は学校をお願いをして、教科書の総復習をしてもらうのです。そうすれば、技能実習生が、何を学んできたか、何を話せるのか、どういう言い方なら通じるのかが全部わかります。

授業が終わった後は、お昼でも夜でも良いので、ちょっと美味しいものを食べに連れて行ってあげてください。

たったこれだけのことで、技能実習生との日本語でのコミュニケーションが格段にうまくいきます。

IV 法令遵守

当然のことですが、法令を遵守することは本当に大切です。

法令や制度に違反していることからくる負担は、仮に発覚しなくても多岐にわたります。入管や労基署、外国人技能実習機構がいつやってくるかわからず、もしそういう時がきたならどう対応しようかと、頭を悩ませ続けなければなりません。そうしたエネルギーは、本業に使うべきでしょう。

また、ごくたまにはありますが、会社の法令違反を持ち出して、自身の労働条件交渉の材料にしてくる者もいます。「この法令違反を労基署に通知してもいいのだけれども、残業を増やしてくれるなら考え直します」という様です。

そして、法令に反している経営者の言葉には説得力がありません。これが企業にとっていかにマイナスかということはおわかりいただけると思います。

いざ違反が発覚した際の影響が、受入れ企業と監理団体に及ぶのはもちろんのことですが、やはりもっとも深刻な影響を受けるのは技能実習生をはじめとした外国人です。彼らは多額の借金を背負って日本へ来ています。もちろん仕事も辞めて来ています。家族の期待を一身に背負っている人たちです。

それが会社の法令違反により、受入れ停止となった場合、うまく他の企業に受入れてもらえれば良いですが、なかなかそううまくいきません。そうになると帰国せざるを得なくなります。来日したばかりの技能実習生であれば、借金だけが残るのです。受入れ企業として、彼らと彼らの家族に対し何も責任がないと言えるでしょうか。

現在、国を挙げて働き方改革が推し進められています。長時間労働を是正し、ワークライフバランスを重視すべきという考え方がかなり浸透してきました。しかしながら、多くの技能実習生は、

いかに多く残業ができるかということを第一に考えています。会社としては、残業を無制限にさせる訳にはいきません。36協定で合意した残業時間、原則は月45時間以内に収めなければなりません。

法令に違反して残業していることが発覚して、前述のような事態になってしまえば元も子もないのだと、技能実習生の納得を得るよう説得をすべきでしょう。

以上から、法令や制度に則って堂々と受入れることこそが、結局は全体の利益が一番大きくなるということが言えます。もし御社が、現状の制度に当てはまらず受入れができないということであれば、今後緩和されることも十分あるので、今回は受入れないという判断をするべきだということを強調しておきます。

V 日本人職員の理解を得る

社内で外国人を活用できているかどうかは、昼食時に食堂をのぞいてみるとよくわかります。日本人と外国人が食事を共にしているか、それとも別れて会話すらしていないか。

はじめて外国人を受入れる際には、事前に日本人職員全員に対して、以下の項目をしっかりと説明して理解を得ておくことが必要です。

(1) 外国人を受入れることになった経緯や目的、期待する効果

- ・ 人手不足の解消
- ・ 技能移転・国際協力
- ・ 社内の国際化・活性化
- ・ 将来の海外展開

(2) 外国人について

- ・ 技能実習生、留学生アルバイト、特定技能外国人、就労ビザ、日系人、日本人の配偶者のいずれなのか
- ・ 出身国の概要や、習慣、タブーについて
- ・ どういう思いで日本に来るのか
- ・ 日本語をどのくらい学んできたか

(3) 外国人受入れのしくみ

- ・ 制度に基づいた正規の受入れであること
- ・ 制度上できる仕事とできない仕事があること
- ・ 報酬は、同じ仕事をしている日本人と同等であること

(4) 日本人職員の不安の解消

- ・ 外国人を受入れたことで、日本人の報酬が下がることはないこと
- ・ 外国人が来たからといって、日本人で契約を終了する人が出るということは決してないこと

外国人が入社した際は、本人から日本語で直接、以下のようなことを日本人職員に語ってもらう機会を設けます。

(5) 外国人本人から日本人職員全員に対する日本語での自己紹介

- ・ 何のために日本へ来たのか
- ・ 日本と本国の違い
- ・ 家族構成と家族の期待
- ・ 日本語の習得のために、日本人とできるだけ多く話したい

こうすることで、日本人と外国人が相互に理解を深める土台ができます。

VI 外国人と共に働き暮らす社会へ

外国人は、外国人だけのコミュニティーで暮らしていることが多いのが現状です。しかし、外国人も本当は日本人と交流したいのです。私たち日本人にも「日本に働きに来ている外国人は特殊な人たちで、あまり関わり合いたくない」という思いがどこかにあるかもしれません。

欧州において、外国人移民が隔絶されたコミュニティーで生活し、それらが差別、そしてテロにつながった経験を我々は知っています。

外国人を本格的に受入れるという決断をした以上、外国人が地域社会において共生できるよう努めていかなければなりません。

受入れ企業の役割としては、企業と地域社会の関わりを通じて、企業の一員たる外国人を積極的に地域社会に参画させていく、ということが重要になってきます。例えば、地元の商工会の夏祭りなどで、ベトナム人従業員と日本人従業員が一緒になって、ベトナム料理の屋台を出し、地域住民と交流する機会を作るということです。

技能実習生をはじめとした外国人は給料のほとんどを、本国にいる家族の生活のために送金しています。それでも税金と社会保険料はきちんと納めています。つまり、外国人も納税者であり、社会保障の負担者であるのです。

そして、今後は中長期的に日本で働き暮らすことになり、家族を呼び寄せる外国人も増えてきます。これまで送金をしてきた家族が日本にやって来て一緒に暮らすのですから、消費者としての面も大きくなってきます。

そうであれば、外国人が豊かになることは、日本が豊かになることにつながるといえるのではな

いでしょうか。

外国人雇用におけるキーワードは「カネ」から「コト」へ、だと思えます。単なる期間限定の出稼ぎではなく、日本で働き、生活した経験を今後のキャリアに活かしてもらおうのです。現地法人を立ち上げて、幹部として登用するというのは理想的ですが、仮にそうでなくても、帰国後のキャリアにプラスになるような労務管理を受入れ企業は行っていくのです。

そうすることで、世界中で外国人労働者争奪戦となっている現在において、日本のブランドが高まり、日本が選ばれることにつながります。

そして、日本で働いたことのある外国人を日本のファンにすることができれば、日本で働きたいという外国人も増え続けるに違いありません。

VII おわりに

これまで全6回にわたって、
「基礎からわかる外国人雇用」

～動き始めた外国人の本格受入れ時代～

をお届けしてまいりましたが、いかがでしたでしょうか。連載期間中に新型コロナウイルスの世界的な蔓延という予想だにしない出来事がありました。外国人雇用を検討している場合ではないという読者の方もいらっしゃるかと思います。

確かに、短期的には事業の立て直しが喫緊の課題であることは間違いありません。しかし同時に、これからどうしていくべきか、という中長期的な事業戦略を見直す必要もあります。

「人」について言えば、再び成長を取り戻していくために、どういった仲間と力を合わせていくのかを考えなければなりません。そこで重要なこ

とは、日本人であれ外国人であれ、採用する以上はしっかりとした教育を行うことで、定着し、生産性の向上に貢献してもらうことでしょう。

新型コロナウイルスの経済への影響は大きく、回復には時間がかかることが予想されます。

ただ日本の人口構成が変わる訳ではありません。生産年齢人口の減少は年々進行していきます。このコロナ禍の混乱の中でも、外国人の受入れを推進するために制度の緩和がなされ、外国人との共生のための仕組み作りも行われています。これまでの大きな流れは変わらないということです。

今後もセミナーや執筆を通じて皆様に「外国人雇用のいま」をお伝えしていきたいと考えています。約1年にわたりご拝読いただきありがとうございます。ありがとうございました。

さて、来月からは新たな連載がスタートします。「中小企業経営に効く資格」

～その効用から短期合格法まで～
と題し、毎月全6回にわたってお届けいたします。

先の見えないこうした時代には、その不安感から資格に挑戦する方が増加します。

事業主や従業員が資格を取得することは中小企業経営にとってどういう効用があるのか、果たして仕事をしながら1回で合格できるのか等について、自身の取得経験やその後の実務経験を交えた楽しい読み物にしてまいります。

是非ともご期待下さい。

(全6回の掲載)

- 第1回(2019年10月号)…掲載済
外国人雇用の全体像をつかむ
- 第2回(2019年12月号)…掲載済
外国人をめぐるデータを読み解く
- 第3回(2020年2月号)…掲載済
さらに重要性を増す外国人技能実習制度
- 第4回(2020年4月号)…掲載済
入管法改正!新たな在留資格「特定技能」とは
- 第5回(2020年6月号)…掲載済
就労ビザ、特定技能、技能実習を比べてみると
- 第6回(2020年8月号)…本稿(最終)
外国人の労務管理は未来志向で

《プロフィール》

松本 光正(まつもと みつまさ)

1972年、奈良県磯城郡生まれ。神戸大学経営学部卒業。
外国人技能実習生受入れ業務等を経て、2016年、独立開業。専門は外国人雇用。

社会保険労務士、申請取次行政書士、中小企業診断士、
全国通訳案内士(中国語・英語)。

奈良労働局 外国人雇用管理アドバイザー。

出入国在留管理庁 登録支援機関。

近著に「待ったなし!外国人雇用」～STORYで読む
入管法改正～(三恵社、2019年)がある。

松本光正社労士・行政書士・診断士事務所

〒636-0201 奈良県磯城郡川西町下永 657-1
Tel&Fax 0743-20-6901
E-mail songben0103@gmail.com
URL <http://guestworker.jimdo.com/>