



現在、約100人ほどの外国人が在籍するBASIC日本語学院。授業にも積極的な姿勢でのぞんでいる
 ●株式会社三共製作所



多くの外国人が働く三共製作所では寮も用意されており、女性専用の寮もある
 ●株式会社三共製作所



現在、従業員の70%が外国人。国籍もベトナム、ミャンマー、タイ、ネパールなど10ヵ国近い、多国籍集団の活気あふれる工場
 ●株式会社三共製作所



大阪大学との産学連携で開発された携帯型重金属検出装置「AQSCIL」は、東南アジアでの需要も高い
 ●テクノグローバル株式会社



八尾市のクリエイティブ産業創出事業「STADI」から生まれた「paol」。取り出し口を横向きにし、ティッシュの露出を抑え、ホコリや花粉の付着を防ぐ
 ●テクノグローバル株式会社

したい」という想いもありました。日本人の若者が来てくれないのならベトナム人を採用。今では専門家派遣制度を利用して、当社で育ったベトナム人2名を現地に送り出しており、72歳の熟練金型職人も現地で技術を教えている。こうしてベトナムでも、開発から完成品まで一貫製造できる体制が整ったという感じですね。

神谷 ベトナムを選ばれた理由は？



高田 2011年にベトナムに拠点を持つ大手企業から、その金型部門を担当してくれないかと依頼されたのがきっかけです。ただ工場開設予定のハノイを現地視察したのですが違和感があった。何となく肌に合わないというか。ところがその帰りに南部のホーチミンにも寄りみたら、ひと目で気に入ってしまった。自社のある八尾に近い感じがあって。

神谷 たしかにホーチミンは大阪っぽい。

高田 人情味もあって、ここだったらやれる気がして決断しました。大手の顧客はハノイに拠点を持っているの、そちらに開設したほうが、仕事は増えるのはわかっているのですが(笑)。

海外で若手社員が自発的に技術を身につけるしくみを確立。

神谷 当社も海外に進出して5年が経ちます。何カ国もまわってインドネシアに決めました。お二人は外国人の育成に力を注がれていますが、うちが海外進出したのは逆に日本人育成が目的です。

松本 日本人の若手ですか？

神谷 そうです。どの企業でも同じだと思いますが、うちでも現場の課題である、「若手が育たない」「人材不足」が解消されずに何十年もきました。私がいずれ承継するのに、同世代やそれより若い人たちが育っていかないと、会社の未来は暗い。ではどうやって変えるか。また自分も含め日本の若者にとって、仕事の本質とは「誰かの役に立って感謝されること」だと思うのですが、今の時代、日本社会ではそれが感じにくい。若手を育てるためには、仕事の本質を感じられる社会に日本から社員を連れていかなければと考え、海外進出を決めました。自分たちができる仕事で「ありがとう」と言ってもらえる市場を探して、インドネシアにたどり着いたんです。それと海外進出に関しては私が大学卒業後2年ほどドイツで働いた経験から、「これからのビジネスは国境を越える」と実感したのもあります。

高田 インドネシアは、何が決め手になったのですか？

神谷 ほかの土地では感じられなかった、得体のしれない活気があって(笑)。世界一の渋滞大国でツーリストインフォメーションもない。しかし人間は「便利に豊かに暮らしたい」と思う生き物です。この大変さや不便さにこそ成長がある。ここなら多くの「ありがとう」を集められると思いました。

松本 どんなやりかたで若手を育成するのですか？

神谷 私たちの仕事には刃物のボディの微細な凹凸を平らにし、刃物づくりの肝とも言える「歪み直し」という工程があり、この技に若い職人は憧れています。そこで、簡単ではないこの技術継承を早期に実現するために、若手にフリーに動いてもらう環境づくりを行い、自分自身の意志で行動してもらいました。つきっきりで教えるのではなく、責任と役割を与え、上の世代がサポートに徹するスタンスです。そうすることで若い人は自分で考え、成長するんです。この根本にあるのは「内を変えなければ外へ出よ!」という考えで、海外進出もその一部です。会社全体を大きく動かすことにつながりました。

松本 海外で若手の自立心を鍛えようと。

神谷 そうですね。あと、海外に行く前に、NPO法人JAEが

企画する『ドリカムスクール』に2年間、若手と一緒に参加しました。これは社会人が子どもたちに自分たちの仕事のやりがいを伝え、夢を持ってもらうもの。仕事体験プログラムに取り組むなかで、「仕事＝人生」だと思えるようになり、そういった経験を積んだのちに海外に行くので、自発的に新しい技術を覚えようとチャレンジするようになるんです。社員教育と社会貢献の目的がありました。結果として、海外へ行く若手人材を発掘するのに大いに役立ちました。

外国人の定着率を高めるためにやりがいや働きやすさの工夫を。

堀—みなさんの国内での外国人採用状況はどんな感じですか。

高田 ベトナム人が4人在籍し、現地の責任者は勤めて、もう8年ほどになります。

神谷 ビザの取得も高田さんがサポートされているのですか。

高田 最初は私がやっていましたが、今は自分でやっています。

神谷 当社は香港出身の男性を、日本法人で採用し海外事業部で勤務していただいております、大変活躍してもらっています。

松本 製造現場は約100名、全体で150名ほどに在籍していますが、技能実習生は40名ほどで、正社員が14名ほど。ベトナム人が多いですが、ミャンマー人もいます。それと日系二世三世が20～30名近くいて、私どもの日本語学校から留学生アルバイトも何人か来ています。外国人でライン長として責任のある役職に就いている人も2名。彼らは日本で結婚して家を建て、子どもを幼稚園に入れて。よく外国人雇用に関して「定着率が低い」と言われますが、少なくとも当社ではそんなことはない。彼らはプライベートでも仲がよく、休日にはパーティーをしたり、USJへ遊びに行ったりしています。外国人同士で社内結婚した人たちもいますよ。

高田 うちも日本で結婚して、家を建てた社員がいます。

松本 当社は以前から積極的に外国人を採用してきた実績があり、現在も多くの外国人が在籍しています。採用に対して最初は不安を持つ企業さんも多いと思いますが、事前にあれこれ悩むより経験するのがいちばん。結局、人対人の話なので。よく言うのは「入社3ヶ月は我慢して下さい」ということ。それを越えれば、少しずつ相手の性格やペースがわかってくるので大丈夫です。これまで70社近くに外国人材を紹介していますが、ギブアップされた会社は1社もありませんし、むしろ感謝されることが多いです。

神谷 社内に多く外国人を採用されているだけでなく、日本語学校も運営されて、いろんな国に人脈もある。それなのに松本さんが海外に進出しないのは、何か理由があるのですか？

松本 それはよく聞かれるんです(笑)。さかのぼって2000年頃には「海外に行かない企業とは取引しない」とまで言われました。当時は中国進出する企業が多かったのですが、私は



インスピレーションでベトナムへ目を向けた。そこで人脈をつくり人材を育て、企業の現地進出のお手伝いもしました。そうやって深く関わると、人件費の低いところは利益も出にくい実情も判明します。ただ販売力はある。そこはBtoBが基本の私たちにない魅力があります。そういったことを秤にかけて、今は「あえて進出しない」という選択をしています。とはいえベトナムはじめインドネシア、ミャンマーなど、いつでも海外に進出できる体制はできています。

堀—「あえて進出しない」けれど、準備は万端ということですね。ところで社内に外国人がいることで、若手の意識は変わりますか？

松本 それはあまりないですね。ただ日本語学校のほうは日本語を学ぶだけでなく、この国に興味を持ってもらうために書き

初めや茶道、華道からマンガまで最低でも月に1回、日本文化に触れるイベントを開催しています。生徒は18歳から30歳くらいまでが中心ですが、たとえば書道を教えると目をキラキラさせて一生懸命取り組む。子どものように将来に対してワクワクドキドキしながら学んでいる姿を見ると、この仕事をやってよかったとつくづく思いますし、彼らからもらうエネルギーも大きいです。

高田 うちの社員だけかもしれませんがベトナム人には、みなさんが思っているようなハングリーさはないんですよ。「納期が大変だから」と言えばやってくれますが、自分から残業しようとは思わない。日本では仕事が終わらなかつたら、残業して終わらせてから帰るということが多くですが、現地だと夕方5時になるとびたっと仕事をやめるのが普通です。敷地内にあるコートでバレーボールやサッカーしたり、余暇をエンジョイしてますよ。

松本 ベトナムでの残業代って時給の1.5倍ですよ。

高田 さらに休日出勤だと2倍です。残業がつけばつくほど稼げるのに。それでも無理して働かない(笑)。

神谷 人生における優先順位が違う。国ごとに異なるそういった価値観も理解する必要がありますよね。

文化や習慣の垣根を越えて、異文化を相互理解するために。

堀—多種多様な価値観の違いや異文化との接し方については、どんな工夫をされていますか。ベトナムでは条件が良い会社にすぐ転職すると聞きますが、そのあたりで気をつけてらっしゃることはありますか？

高田 当社の離職率はとても低いです。特に工夫はしていませんが、まずは家族的なつきあいを大切にして、それと社員にとってやりがいを感じられる環境も整えています。

神谷 インドネシアは世界最大のイスラム国家。「宗教が違うから大変だろう」とよく言われますが、それ以上に考え方の違いが大きい。たとえば注意するときも頭ごなしに叱るのではなく、なぜ私がこういうことをあなたに言っているのか、理由を丁寧に順序立てて説明します。そして自分は「こうして欲しかった」ということも具体的に伝えるようにしています。

高田 当社の現地採用は大学構内の工場なので、インターシップを受け入れて、優秀であればそのまま入社してもらうようにしています。その採用もベトナム人を現地責任者として、彼に一任しています。文化や習慣の違う日本人が現地で指図するより、その国の人間に責任を持たせて仕切らせるほうがうまくいく、というのが私の考えで。ホーチミン工場からの引越では約30キロも離れた新工場なので「辞める人が出るのでは」と心配でしたが、家庭の事情でどうしても離れられない人ひとりのをぞいで全員がそちらに移ってくれました。これもベトナム人の責任者が細かくフォローしてくれたからだと思います。

神谷 その責任者は日本で育てられたのですか。

高田 そうです。うちに入社する前に金型製造の経験があり、八尾の工場でも本格的に技術を習得しました。その後、PREX※(公益財団法人 太平洋人材交流センター)の、第1回ベトナム人社員向け管理者養成研修を彼と一緒に受講して。それまで製造や技術に関する話は話していても、経営や組織運営についてはほとんど話すことがなかったのですが、ここでお互いの考え方を理解して信頼関係も築けた。この研修で彼にベトナム工場のリーダーを任せられるかどうか、見極められたと思います。

松本 うちも製造の現場は外国人のほうが多いので、常日頃から「日本の考え方を学んでください」と言っています。

神谷 あと、異文化理解には、まずできるだけ同じ目線であることが大切じゃないでしょうか。現地の人から見ると、インド