

中小サービス業における在留日系人市場の開拓についての一考察 —静岡県セイブ自動車学校のブラジル人材活用を事例として—

政策研究科博士課程 小坂拓也

要旨

1989年、我が国政府は深刻な人手不足などを背景として、出入国管理及び難民認定法を改正し、翌1990年に施行した。この法改正により新たに日系3世までの外国人とその家族に日本での活動制限のない在留資格が与えられ、日系外国人の合法的な就労が可能となった。

法改正後、ブラジルとペルー出身を中心とした日系南米人は労働力不足が特に深刻であった北関東や東海地方などの自動車関連産業を中心とした製造業の集積地域に集住してコミュニティを形成し、製造業の現場を中心に派遣・請負形態による労働者として働くようになった。しかし、中小企業で働く日系南米人は多くが非正規雇用者であることから、現在に至るまで十分な能力開発の機会を得られず、非熟練労働者に留まっている実情にある。

静岡県浜松市に所在する静岡県セイブ自動車学校は、「人にやさしい経営」を経営理念に掲げ、日系ブラジル人社員によるポルトガル語の運転教習を実施している。日系ブラジル人社員を新規雇用し、教習指導員として育成することは容易ではなかったが、本人の努力と会社の全面的な支援により教習指導員の試験に合格することで、新しい取り組みを成功させた。ポルトガル語の運転教習は全国唯一の取り組みであることから、日本の免許を取得したい地域の在留日系ブラジル人の需要を捉え、大変人気となって数か月間にわたって入校待ちの状況となるなど企業収益に大きく貢献する状況を生み出している。

本事例は、日本の中小企業が外国人労働者を採用し、日本の中小企業ではほとんど行われていない外国人労働者に教育訓練を行い、国家資格（指

定自動車教習所指導員）を取得させるといった人的資本への投資及び在留外国人向けビジネスを開拓した事例研究であるが、本事例に類似する研究報告の先行研究はほとんどない。

在留日系人市場をターゲットとしたビジネスは、携帯電話の販売や住宅の賃貸などでも事例が見られることから、中小サービス業の他業種においても横展開が可能であると考えられる。したがって、日本の中小サービス業が地域に居住する南米日系人材を有効に活用し、在留南米日系人の需要を喚起することで、新たな市場を創出でき、その新しい市場の開拓を通じて自社の成長につなげることが見込まれると結論付けられる。

従来、このような在留外国人市場は、主として同じエスニック集団に属する者によるエスニック・ビジネスの対象となっていたが、今後は新市場を日本人経営者によるビジネスの対象としていくことが日本の中小サービス業の成長のために必要である。その際、日本人経営者が扱うサービスは、必ずしも特定のエスニック集団独特のものである必要はなく、日本での生活に必要な一般的なサービスの提供で良いと考えられる。

今後、高度人材の受入れや特定技能制度2号の対象業種拡大などで在留外国人のさらなる増加が見込まれるため、中小サービス業における在留日系人市場の開拓は今後他在留外国人市場を攻略するための先行事例としても参考になる。日系南米人材を活用した在留日系人市場の開拓の事例は、中小企業が社内において外国人社員の持つ文化的背景などに配慮した上で有効活用することが、中小企業の多文化共生社会における重要な役割であると同時に、その取り組みが中小企業の売上や収益の拡大、成長に繋がることを示している。

Key Word：中小サービス業／日系人／多文化共生／ブラジル人材

目次

はじめに

1. 我が国に滞在する日系南米人の現況

(1) 我が国における日系南米人コミュニティの現況

(2) 国及び地方自治体の日系南米人住民への対応

2. 我が国の中小企業における日系南米人材の活用状況

(1) 日系南米人の就業業種と就業形態

(2) 中小企業による日系南米人社員の能力開発

3. 静岡県セイブ自動車学校における日系ブラジル人材活用の考察

(1) 静岡県セイブ自動車学校の経営再建に向けた歩み

(2) 静岡県セイブ自動車学校による日系ブラジル人材活用の取り組み

(3) 事例の評価

おわりに

参考文献

はじめに

プラザ合意後の1980年代後半の我が国では、いわゆるバブル景気を背景とした安定した経済成長が持続した。1980年代末になると、好景気に伴う深刻な人手不足が顕在化したため、海外から外国人を招致し、その労働力を活用することに経済界の関心が集まるようになった。深刻な人手不足と経済界からの外国人雇用の拡大の要望を背景として、政府は1989年に出入国管理及び難民認定法(以下、入国管理法)を改正し、翌1990年に施行した。

この入国管理法の改正により、3世までの日系人とその家族に対して「日本人の配偶者等」、ま

たは「定住者」という就労を含めて日本での活動に制限のない在留資格が新たに与えられ、日系外国人が我が国で合法的に就労することが可能となった。これは外国人の就労を厳しく制限してきた従来からの我が国の入国管理政策を大きく転換するものであった。

日本人の海外への移民は明治以降、アメリカ合衆国、ブラジル、ペルーといった南北アメリカ諸国やフィリピン、インドネシアなどの東南アジア諸国といった国々において広く見られたが、これらの諸国に居住する日系人のうち、入国管理法の改正以降に特に多く来日したのは、母国が経済的に不振な状況¹にあって、かつ過去に日本人の移民の規模が大きかったブラジルとペルーを中心とした中南米出身²の日系人(以下、日系南米人)であった。

1980年代末の我が国では、北関東³や東海地方といった自動車関連産業を中心とした製造業の集積が進んでいる地域の労働力の不足が特に深刻であったため、これらの地域では日系南米人の労働者が多数来日して派遣形態で就労するようになった。その後、1993年には外国人研修・技能実習制度が創設や2008年の文部科学省の「留学生30万人計画」の発表により、日系南米人の労働者に加えて中国やベトナムから「研修」や「技能実習」の在留資格で来日する技能実習生や留学生出身の外国人労働者が企業現場において多数雇用されるようになり、外国人労働者数が大幅に増加することになった。

このような我が国における日系南米人の来日を契機とした外国人労働者の急激な増加は、我が国の地域社会のあり方に変化をもたらし、外国人県民と日本人県民との間の生活様式や生活習慣などの文化の違いを表面化させた。例えば、地域の自治会・町内会などの地域コミュニティや住民サービスを直接提供する市町村においては、就労や教育、医療など言語の違いによる意思疎通の困難に

1 特に日系移民の多いブラジルでは、1980年代にハイパーインフレーションが進行し、社会治安の悪化と経済不況に国民が直面していたことから、多くの人々が海外に就業の場を求めている。

2 ブラジルへの日本人の移民は1908年に始まり、第二次大戦前後の10年間を除き、約70年間に渡って約25万人(戦前19万人、戦後6万人)が移民した。

3 北関東のうち特に群馬県太田市や大泉町は、東海地方と並ぶ日系南米人の集住地となっている。

端を発する様々な課題に対し、迅速に対処することが求められるようになった。特に日系人の滞在が長期化し、定住化志向が明らかになるにつれ、国や地方自治体、地域のNPOなどの多くの主体は外国人住民に対する取組を進めるようになった。

また、地域で暮らす在留外国人は地域の中小企業にとって人手不足を補う貴重な労働力であると同時に、地域で日々の生計を営んでいる「生活者」でもあり、住宅や金融といった日常生活に根差した消費が生み出す存在⁴でもある。彼らの生み出す在留外国人市場は今後も在留外国人の増加に伴い、拡大することが確実な成長市場である。さらに、外国人の嗜好や需要は日本人の嗜好や需要とは異なることも多いことから、国内において日本人向けとは全く違ったサービスの提供といったビジネスモデルも成立しうる。したがって、我が国の中小企業にとって新たな事業機会を創出することが可能になると考えられる。

そこで、本稿では在留外国人の中でも身分資格⁵により我が国に長期在留が可能な日系南米人の需要に着目して、我が国の中小企業が日系南米人材を活用することで在留日系南米人市場を開拓する手法について、特に日系南米人の中でも最大の人口規模のコミュニティを形成している日系ブラジル人を中心に考察を行うこととする。

本稿で取り上げる事例研究は静岡県セイブ自動車学校が日系ブラジル人材を活用したポルトガル語での運転教習を実施し、新たに在留日系ブラジル人市場を開拓した事例であることから、本研究の先行研究として在留ブラジル人コミュニティに係る研究及び在留ブラジル人コミュニティを対象としたビジネスに係る研究を考察した。在留ブラジル人コミュニティに係る研究としては、長浜(2004)は日系ブラジル人の生活実態とその問題点を考察する中で、日系ブラジル人と日本人との共生を可能にする条件として、経済や教育の領

域で日系ブラジル人と日本人が共生できるシステムが構築されることや、教育や生活の領域で異文化理解を可能にする交流がされることを挙げている。長浜(2004)はこの経済や生活の領域について詳細には触れていないが、日系ブラジル人を雇用する企業の活動が日系ブラジル人と日本人との共生に大きな影響を与える要素であることを示唆している。

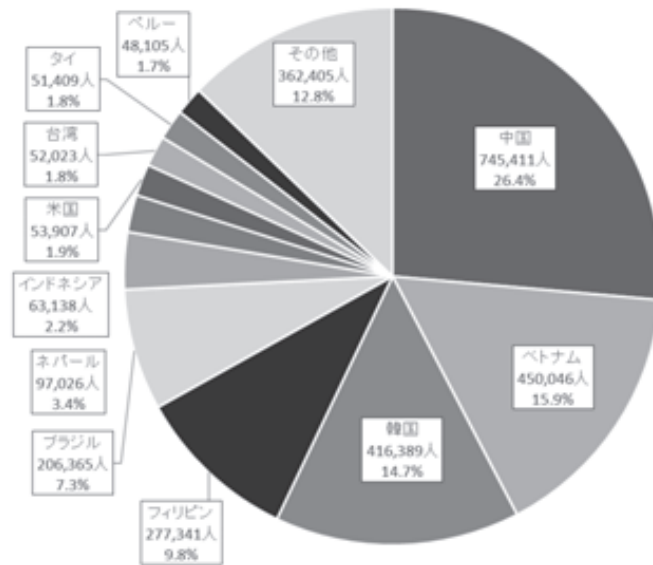
池上(2016)は基礎自治体として最多の日系ブラジル人住民を抱える浜松市の外国人住民受入れの経緯と課題を浜松市が2006、2010年に実施した外国人調査の結果を基に論じている。池上(2016)によれば、日本語支援や学習支援など多様な活動を展開するNPOの層の厚さが多文化共生施策における浜松市の強みであるが、反面、労働者として外国人を受け入れている製造業の大手企業の多文化共生面でのプレゼンスが極めて希薄であることが弱みであり、今後の課題であると述べている。その一方で、大企業の下請けとして、地域で日系ブラジル人を現場で多数活用している中小企業にも多文化共生面において果たすべき役割があるはずであるが、それについては触れられていない。

在留ブラジル人コミュニティを対象としたビジネスに係る研究では、樋口(2010)が日本におけるエスニック・ビジネスについて類型化を行っている。樋口(2010)は人的資本、社会関係資本、機会構造の3つの条件から考察を行い、これら3つの変数がプラスに働いた場合、エスニック・ビジネスが拡大するとしている。そして、在留ブラジル人のエスニック・ビジネスについては、日本人住民との関係が希薄で、ブラジル人同胞内部でしか事業を展開できていないとしている。その一方で、樋口(2010)は在留ブラジル人のエスニック・ビジネスを研究対象としているために、日本人経営者と在留ブラジル人雇用の繋がりについては考察がなされていない。

4 大和証券の推計によると、2018年の在留外国人の年間消費額は約3兆円であり、訪日観光客による消費額約4兆5000億円の3分の2の規模になっている。

5 身分又は地位に基づく在留資格は、「永住者」、「日本人の配偶者等」、「永住者の配偶者等」、「定住者」の4種類があり、我が国における活動に制限がないことが特徴である。日系2世、3世は、「日本人の配偶者等」又は「定住者」として在留する場合に限り、外国籍であっても就労活動に制限が設けられていない。

図表1 在留外国人の構成比（国籍・地域別）（令和3年6月末）



（出所）出入国在留管理庁（2021）「在留外国人統計（令和3年6月末）」より筆者作成

この他に、片岡（2004）は1991年以降の浜松市における在留ブラジル人のエスニック・ビジネスの成立について論じる中で、在留外国人を対象とした在留外国人によるビジネスをエスニック・ビジネスと定義している。一方で、日本人経営者による事業所で「従業員としてある程度そのエスニック集団に属する者を雇用している」及び「そのエスニック集団独特の商品を取り扱う」とともに満たし、かつ一つのエスニック集団を意図的に顧客としている事業所を準エスニック・ビジネス事業所と定義し、エスニック・ビジネスの範疇に含め、論じている。

しかしながら、日本人経営者によるビジネスには「従業員としてある程度そのエスニック集団に属する者を雇用」し、かつ「一つのエスニック集団を意図的に顧客としている」ものの、「一般的な商品やサービスを取り扱う」事業所も存在する。これは、いわば通常のビジネスと準エスニック・ビジネスの境界線上にあるビジネスであるが、片岡（2004）はエスニック・ビジネスの研究であるために、これについては論じていない。

以上のように先行研究では本稿のような中小企業経営者の視点に立ち、外国人材の活用が中小企業の新たな事業展開に資する可能性がある点を論じたものはほとんどない。

1. 我が国に滞在する日系南米人の現況

（1）我が国における日系南米人人口とコミュニティ

我が国における在留外国人統計（令和3年6月末）において、在留外国人を国籍別に見た上位10カ国のうち、日系人が多数を占めているブラジル人の在留数は、206,365人で第5位（7.3%）となっている（図表1）。日系人が在留者の多数を占めている国でブラジルの次に多いのはペルーであり、在留数48,105人で11位（1.7%）である。

その他に日系人を多く含むと考えられる国の在留外国人の数としては、多い順にボリビア6,144人、アルゼンチン2,936人、パラグアイ2,119人などとなっているが、人口規模ではブラジル及びペルーの2カ国に比較すると小規模に留まっている。ただし、ブラジル以外に日系人が多いこれらの南米の国々はスペイン語を公用語としているため、スペイン語を話す日系人のグループとして捉えたと国内におけるその存在を軽視することはできない。

在留外国人の地域別の構成比については、全国で最も住民数が多い東京都が第1位であるものの、

図表2 東海4県における在留外国人の構成比・外国人数順位など

地域名	在留外国人数	構成比	外国人数順位	全住民数順位
全国	2,823,565	100.0%	—	—
愛知県	269,685	19.2%	2位	4位
岐阜県	58,412	2.1%	13位	17位
静岡県	99,143	3.5%	8位	10位
三重県	55,331	2.0%	14位	22位

(出所) 出入国在留管理庁(2021)「在留外国人統計(令和3年6月末)」及び総務省(2022)「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」より筆者作成

続く第2位は神奈川県や大阪府ではなく東海地方の愛知県となっている(図表2)。

また、東海地方のその他の県である岐阜県、静岡県、三重県についてもそれぞれ全住民数順位に比較して、在留外国人数順位が高くなっており、製造業の盛んな東海地方において在留外国人が多く居住していることが伺える。

次に、東海地方の4県における在留外国人の国籍別構成比について国籍別に考察すると日系人が多数を占めるブラジル人の構成比が全国の構成比に比べて高いことがわかる(図表3)。ブラジル人の構成比は岐阜県を除く東海地方3県において国籍別で1位であり、岐阜県でも2位と非常に高い。これは全国の国籍別在留外国人統計においてはブラジル人の順位が5位に過ぎないことを考慮すると極めて特徴的であり、東海地域に日系ブラジル人が特に多く集住し、コミュニティが形成されていることが裏付けられる。

そして、東海地方においては、ブラジル人の子

弟が通学するブラジル人学校が愛知県に13校、静岡県に8校所在するなど、在留ブラジル人の子どもたちが通学する外国人学校が点在しており、ブラジル人労働者本人だけでなく、家族を伴った定住化が進んでいることがわかる。

(2) 国及び地方自治体の日系南米人住民への対応

このように1990年以降、増加し続ける日系南米人の定住に対して、政府と地方自治体は、施策を講じて生活支援などの対応策を実施するようになった。対応は日系南米人住民に直接接することになる地方自治体が先行し、2001年に日系南米人を多く抱える浜松市が中心となって、外国人住民に関わる施策や活動状況に関する情報交換を行い、各地域で顕在化しつつある様々な問題の解決に積極的に取り組んでいくことを目的とする外国人集住都市会議が設立された。同会議の会員都市は13都市⁶で、うち10都市が外国人住民のうち日系ブラジル人が最も多い都市で占められている。

図表3 東海4県における在留外国人の国籍別構成比

単位：人

地域名	ブラジル	中国	ベトナム	韓国	フィリピン	ネパール	インドネシア
全国	206,365 (7.3%)	745,411 (26.4%)	450,046 (15.9%)	416,389 (14.7%)	277,341 (9.8%)	97,026 (3.4%)	63,138 (2.2%)
愛知県	59,536 (22.1%)	46,454 (17.2%)	44,422 (16.5%)	28,018 (10.4%)	38,965 (14.4%)	8,496 (3.1%)	6,580 (2.4%)
岐阜県	11,880 (20.3%)	10,460 (17.9%)	10,495 (18.0%)	3,428 (5.9%)	13,356 (22.9%)	902 (1.5%)	1,153 (2.0%)
静岡県	30,882 (31.1%)	10,988 (11.1%)	13,776 (13.9%)	4,427 (4.5%)	17,213 (17.4%)	2,713 (2.7%)	3,201 (3.2%)
三重県	13,619 (24.6%)	7,051 (12.7%)	9,638 (17.4%)	4,082 (4.5%)	7,298 (13.2%)	1,418 (2.6%)	1,859 (3.4%)

(出所) 出入国在留管理庁(2021)「在留外国人統計(令和3年6月末)」より筆者作成

6 2020年4月1日現在。

この外国人集住都市会議の国への要望活動を背景として、総務省は「地域における多文化共生」を地域の国際化を推進する柱とし、地域の国際化を一層推し進めていく必要があると判断したことから、都道府県及び市区町村における多文化共生施策の推進に関する指針・計画の策定に資することを目的として、2006年に「地域における多文化共生推進プラン」を策定⁷した。続いて2010年8月には「日系定住外国人施策に関する基本指針」が策定され、基本指針において、日系人を日本社会の一員として受け入れ、社会から排除されないようにするための施策を実施することが国の責任であると示された。

さらに、2018年12月に第3回外国人材の受入れ・共生に関する関係閣僚会議において、「外国人材受入れ・共生のための総合的対応策」⁸が取りまとめられ、政府として法務省を中心に、多言語での一元的相談窓口の整備や日本語教育の推進といった「生活者としての外国人に対する支援」や「外国人材の適正・円滑な受入れの促進に向けた取組」といった外国人との共生社会の実現に向けた環境整備に取り組むことになった。

2. 我が国の中小企業における日系南米人材の活用状況

(1) 日系南米人の就業業種と就業形態

1990年以降に増加を続ける日系南米人の就業形態を見ると、一般に派遣形態での就業が多い。厚生労働省(2021)「外国人雇用状況」の届出状況⁷では、ブラジル人労働者数は134,977人、うち派遣・

請負形態で雇用されている者は71,291人(52.8%)となっており、これは日本人労働者に占める非正規雇用者の割合に比べて明らかに高い傾向にある。

日系南米人の過半数が派遣・請負形態で就労している理由としては、来日後の日本における就業の第一段階として日系南米人自身が採用されやすい派遣・請負形態での就業を選択していること、既に同国人の多くが派遣・請負形態で就業していることから安心感があること、そもそも日本では短期滞在の「デカセギ労働者」として働くことしか想定していないため、正社員志向がないことなどが考えられる。また、受け入れる中小企業側の理由としては、日系南米人を派遣・請負形態で活用することで、職場のミスマッチによる早期退職のリスクや正社員雇用に伴う固定費としての人件費の増大リスクの回避を目指していることが考えられる。

ブラジル人労働者の就業業種については、製造業が55,231人(40.9%)と最も多くなっており、次いでサービス業(他に分類されないもの)⁹が49,162人(36.4%)となっている。また、ペルー人労働者も派遣・請負形態での雇用が多く(41.8%)、就業業種についても製造業が最も多い(36.9%)など、ブラジル人労働者とはほぼ同様の傾向を示している。

(2) 中小企業による日系南米人社員に対する能力開発

このように中小企業で活用される日系南米人社員は、派遣・請負形態での非正規雇用者が多いこ

7 同プランでは、地方自治体が外国人住民へのコミュニケーション支援、生活支援、地域づくりのための体系的な取り組みを自治体の指針・計画に盛り込むことで促進し、地域の多文化共生施策の推進体制を整備することを定めている。同プランは2020年に改訂され、日本語教育の推進や感染症流行時における情報発信・相談対応の整備などの他に、新たに外国人住民との連携・協働による地域活性化の推進を課題として挙げ、地方自治体の多文化共生施策の推進を促している。

8 「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策の充実について」(2019年6月18日外国人材の受入れ・共生に関する関係閣僚会議決定)、「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策(改訂)」(2019年12月20日外国人材の受入れ・共生に関する関係閣僚会議決定)、「外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策(令和2年度改訂)」(2020年7月14日外国人材の受入れ・共生に関する関係閣僚会議決定)及び外国人材の受入れ・共生のための総合的対応策(令和3年度改訂)」(2021年6月15日外国人材の受入れ・共生に関する関係閣僚会議決定)などにより順次拡充されている。

9 情報通信業、小売業、宿泊業、飲食サービス業、教育・学習支援業、医療・福祉を除く。

とから、多くが中小企業における人材育成の対象とならない状況となっている。愛知県と同様に日系南米人労働者が多く居住する静岡県が2019年に実施した外国人労働者実態調査においては、非正規雇用者の外国人労働者が正社員になるために行った教育訓練・能力開発について、実施していないと回答した企業が7割を超えており、非正規雇用者の外国人労働者に対しては積極的な教育訓練・能力開発が行われていないことが伺える。このため、我が国の製造業の現場を中心とした職場において定型的で単純な業務に従事している日系南米人社員の多くは、教育訓練・能力開発の機会を得られずに、特段の専門技術を持たない非熟練労働者に留まっていると考えられる。

我が国では、1990年代初めのバブル崩壊以降、日本人社員については不要不急の研修費の削減や非正規雇用者の増大などによる人材育成投資の減少がみられたが¹⁰、非正規雇用が多数を占める日系南米人社員についても同様に人材育成投資を減少させるための手段として活用されていることが示唆される。しかし、現状では日系南米人社員の多くが特段の専門技術を持たない非熟練労働者に

留まっているため、日本人社員の労働力を完全に代替することはできていない。したがって、今後、中小企業において日系南米人社員を日本人社員に代わる担い手として中長期的に活用するのであれば、企業内OJTの促進による技能継承や外部研修の受講などの教育投資を行って本格的な人材育成に取り組む必要がある。

3. 静岡県セイブ自動車学校における日系ブラジル人材活用の考察

(1) 静岡県セイブ自動車学校の経営再建に向けた歩み

本章では、静岡県浜松市に所在し、運転免許取得のための四輪及び二輪の自動車運転教習を中心として、フォークリフト・小型移動式クレーン運転等の技能講習、民間車検工場の運営などを主たる事業とする株式会社静岡県セイブ自動車学校（以下、静岡県セイブ自動車学校）が日系ブラジル人材を活用したポルトガル語での運転教習を実施し、新たに在留日系ブラジル人市場を開拓した事例¹¹を中心に考察を行う。

図表4 静岡県セイブ自動車学校の企業概要

企業名	株式会社静岡県セイブ自動車学校
所在地	静岡県浜松市西区大人見町2510
代表者	早川和幸
設立	2000年7月1日
資本金	2,000万円
業種	自動車学校、フォークリフト・小型移動式クレーン運転等の技能講習、民間車検工場（国土交通省中部運輸局指定）
従業員	106人（2022年1月時点） うちブラジル人5人（教習員4人、事務員1人）
年商	9.5億円
海外拠点	無
沿革	2000年 民事再生会社から経営を引継 2001年 高齢者安全運転教育等の認定を受ける 2003年 早川氏が代表取締役に就任 2005年 日系ブラジル人を初めて雇用 2006年 ポルトガル語での教習を開始（国際アシスト課を発足）

（出所）株式会社静岡県セイブ自動車学校ホームページなどから筆者作成

10 石橋（2019）7頁。

11 本章の第1節及び第2節の内容は、2021年12月1日に早川和幸氏にインタビューした内容に基づいて構成を行っている。

静岡県セイブ自動車学校の源流は、前身の会社が1982年に浜松市の現在の会社所在地において自動車学校¹²の経営を始めたことに端を発する。前身の会社は1980年代に海外への進出や不動産業に乗り出すなど事業拡大を続けたが、バブル景気の崩壊とともに多角経営は行き詰まり、経営者が失踪して取引銀行であった中部銀行によって1998年に競売にかけられることになった。

前身の会社の元幹部社員であった静岡県セイブ自動車学校の現社長の早川和幸氏は、その際に銀行と労働組合の双方から会社を買収して引き継ぐことを持ち掛けられ、悩んだ末に自動車学校を経営することを決意した。競売の資金調達先と見込んでいた中部銀行は2001年3月に破綻をしたため、早川氏は落札資金の調達にも苦労したが、最終的に当時の浜松信用金庫¹³と商工中金から協調融資を受けることができ、2003年に約6億円で会社を落札した。

早川氏はこうして民事再生会社から自動車学校の経営を引き継ぎ、会社の再建に着手したものの、当時は100人以上いた社員が20人弱まで減少し、社員の給料も十分に払えない状態であった。そこで、早川氏は社員全員に会社の厳しい経営状況を説明し、社員の理解を得て約半年間は時給で勤務してもらうことで経営危機をなんとか脱却した。

次に、早川氏は6億円の借金を返済するために、当時、年間約700人まで減少していた顧客である教習生を増やすことを考えた。少子化の時代を迎え、自動車学校周辺の地域の教習生だけでは顧客を十分に増やせないことは明らかであった。そこで、通学制に加えて首都圏に比較的近く、冬に雪が降らないという静岡県の地理的特性を生かした合宿制を新たに導入することで首都圏などからの集客に取り組んだ。全国にはホテルと提携して合宿制の教習を行っている競合他社が既に多く存在し、これらと差別化を図る必要があるため、早川氏は新たに自社で合計300人を収容することができる6つの宿舎を設け、ホテルを利用するよりも宿泊費用を抑えることで競合他社に対して費

用面で優位に立てるようにした。さらに、各宿舎に寮長を配置し、教習生の急病時には病院に連れていくなどのきめ細やかなサービスを実施することで、宿舎を利用する教習生とその両親の安心と信頼を獲得した。

(2) 静岡県セイブ自動車学校による日系ブラジル人材活用の取り組み

このようにして、新たに導入した合宿制は静岡県セイブ自動車学校の収益の柱の1つに成長したが、早川氏はそれだけでは不足だと感じていた。静岡県セイブ自動車学校は、前身の会社が地域とのつながりが希薄であったことの反省から、合宿制に取り組みつつも同時に地域のお客様や地域とのつながりも大切にする「地域密着型の経営」を会社の経営方針としていた。そこで、早川氏は地域密着経営の一環として、日系ブラジル人が多く在住しているという地域の特性を活かして、地域の在留日系ブラジル人を対象にしたポルトガル語での教習を行うことができないだろうかと考えるようになった。

浜松市内に在留するブラジル人は、リーマンショック以前には約19,000人を数えていたものの、リーマンショック後は世界的な規模の景気後退によって、地域の中小企業のブラジル人派遣労働者の解雇が相次いだことからその数が急激に減少し、2016年には最盛期の半分以下の8,000人台にまで減少していた。そのため、早川氏が浜松市の中心市街地を訪れると、派遣切りであって仕事を失ったものの、経済状況が厳しいブラジルに帰国することも躊躇しているブラジル人が日中からブラブラと過ごしている姿を多く見かけるようになった。

そういったブラジル人の姿を見た早川氏はブラジル人も日本の運転免許を取得すれば日本での就労の機会を増やすことができるのではないかと思いたった。地元の公共職業安定所(ハローワーク)の所長にブラジル人の免許取得支援を事業にすることについて相談すると、そのような取り組みを行えば、地域での社会貢献や犯罪防止に結び付く

12 前身の会社の自動車学校の校名は日本中央自動車学校であった。

13 現「浜松いわた信用金庫」。

と後押しされた。そこで、早川氏は思い切って、ブラジル人があまり利用しないハローワークを経由するのではなく、地元の国際交流協会やブラジル人の同国籍者からの紹介を通じて日本語に堪能なブラジル人を教習指導員として採用し、ポルトガル語での運転教習を新規事業として始めることにした。

2005年にブラジルの高校を卒業して来日した20代の若いブラジル人社員2人を新規採用して、すぐに国家資格である指定自動車教習所指導員¹⁴の試験を受けさせることにしたが、試験は論文形式で実施されるため、日本語を話せることを確認した上で採用したブラジル人であっても日本語の論述問題にはなかなか対応することができず、試験対策に苦勞することになった。教習指導員の試験の合格率は概ね40%前後となっており、日本人受験者であっても合格までには平均して2回程度は試験を受けることが一般的である¹⁵。

ブラジル人が教習指導員の試験を受けることは前例のないことであったため、警察官からも試験に合格するのは難しいのではと心配された。そのため、会社で社内教育として、教育担当の管理職が過去問や最近の出題以降、運転実技などをつきっきりで指導するとともに、業界団体（静岡県指定自動車教習所協会）が行う教習指導員資格取得のための約1か月間の事前講習を受講させるなどの教育を行った。

また、資格取得試験までの間は就業時間であっても仕事をさせずに勉強に専念する時間を確保できるように支援した。本人たちも日本で安定的な職を得たいという気持ちが強いことからモチベーションが高く、お互い励ましあいながら懸命に勉

強に取り組んだ結果、約1年半の勉強時間（日本人の約2倍）がかかったものの採用したブラジル人2人とも同時に教習指導員の試験に合格することができた。

こうして、全国的にも前例がなく、独自の取り組みとなるブラジル人を対象にしたポルトガル語での教習が静岡県セイブ自動車学校において2006年から開始された。早川氏はブラジル人教習指導員をその後さらに2人増員し、さらに運転教習以外の会社の事務手続きでもポルトガル語のできる人材が必要だと考えたことから、教習指導員の夫人も事務職員として1人雇用した。現在、静岡県セイブ自動車学校では、ポルトガル語の話せるブラジル人社員が男性の教習指導員4人と女性の事務職員1人の計5人在籍している。

全国でポルトガル語での教習を行っている自動車学校は他にないため¹⁶、ブラジル人にとって母国語のポルトガル語で教習を受けられることは非常に魅力的なことであり、多くの日系ブラジル人が口コミで学校に来訪するようになった¹⁷。現在、ポルトガル語での教習は大人気のため年間約400人から500人の入校希望者があり、1ヶ月先にならないと学校に入学することができない入校待ちの状況になっている。

静岡県セイブ自動車学校が実施するポルトガル語での運転教習は、事業を開始した後も静岡県警では運転免許取得のための学科試験（筆記試験）が日本語もしくは英語の問題しか設定されていないという大きな課題があった。したがって、英語圏ではないブラジルの出身者には日本語もしくは英語では学科試験の問題が十分に理解できず、日本の免許取得は簡単なことではなかった。しか

14 指定自動車教習所指導員は、各都道府県公安委員会の指定を受けた自動車教習所の指導員を認定する国家資格であり、教習指導（学科教習、技能教習）を行う「教習指導員」と、技能検定を行う「技能検定員」の2種類がある。指定自動車教習所には両者とも置くことが義務付けられている。なお、「教習指導員」資格の取得試験は、正誤式の道交法の学科試験（合格基準95点以上）、正誤式の教習所に関する関係法令試験（合格基準95点以上）、教育知識に関する論文試験（合格基準80点以上）、運転実技試験（合格基準80点以上）、教育知識に関する面接試験（合格基準80点以上）、道交法に関する面接試験（合格基準80点以上）の6科目からなる。

15 試験は1年に3回実施されるため、日本人受験者の場合、合格率約40%前後であっても1年程度の期間に受験を続けていれば最終的に合格するケースが多い。

16 2022年4月1日時点確認。

17 静岡県セイブ自動車学校では、ブラジル人教習生の9割程度は知人・友人などからの口コミを元に来校していると判断している。

し、静岡県セイブ自動車学校がポルトガル語での教習を開始して数年後、同じく日系ブラジル人が多い隣県の愛知県に続いて、静岡県でも免許取得のための学科試験をポルトガル語で実施するようになり、ブラジル人の日本の免許取得は以前より格段に容易になった。

静岡県セイブ自動車学校が外国人材を活用する上で特に心がけていることは、外国人を絶対に差別しないことと、外国人だからと言って日本人と区別をしないことである。早川氏は、日本の会社の多くは外国人労働者を法律に基づいて公平に扱っているが、その一方で日本人と外国人を出世などの処遇面で対等に扱っていない会社もあるのではないかと考えた。つまり、法律に基づき公平に給料を払っても出世などの取り扱いも対等でない外国人もそれを感じて、少しでも給料が高い会社に転職してしまい、これが裏を返して日本人から見ると外国人はこころろ職場が変わって職場に定着しないという評価に繋がっていると考えた。そこで、早川氏は真の意味での多文化共生の実現のために外国人を公平かつ対等に扱うこととした。例えば、ブラジル人社員は日本語とポルトガル語が話せて、日本人とブラジル人の両方に対して運転教習ができることから、その能力を評価して日本人社員にはない特別手当を支給している。

今後の外国人材の活用については、現在雇用しているブラジル人社員の中には日本の永住者資格を取得し、住宅も購入した者も出てきていることから、今後も会社で長期にわたって勤務し、貢献をしてくれると期待をしている。

また、浜松市も全国的な傾向と同様に技能実習生を始めとした在留ベトナム人の増加が著しいことから、在留ベトナム人の需要に着目している。多くの中小企業ではベトナム人技能実習生に対して技能実習の一環としてフォークリフトの免許などを取得させているため、ベトナム人を教習指導員として1人新規雇用してベトナム人技能実習生のフォークリフトや普通自動車の免許取得支援に

取り組みたいと考えている。

ただし、技能実習生の場合は、技能実習の制度設計上、3年から5年の期間で母国へ帰ってしまうため、技能実習生が自ら費用を負担してまで日本の普通自動車の運転免許を取ることを考えるかどうかという懸念があるが、企業が費用を出して日本の運転免許を取得させるケースも含めて、ベトナム人などの技能実習生の日本の運転免許取得に対する需要が全くないわけではないと判断している。日系ブラジル人の場合は、浜松市が2010年に実施した実態調査では65.5%の在住日系南米人が永住権を取得済みで、さらに20.3%の在住日系南米人が永住権の取得を考えているとの調査結果が出ていることから、今後も日本の普通自動車の運転免許の取得需要は大きいと考えている。

早川氏は外国人材の活用以外でも、「人を大切に経営」の実践を心掛けており、親の介護など色々な制約の中で働く社員がいることを考慮して、社員からはノルマと捉えられがちな営業目標の設定を会社として行わないなどの配慮をしている。

また、外国人材の活用のみならず、日本人のシニア人材の活用についても積極的に取り組んでいる。指定自動車教習所指導員の資格には学科教習・技能教習を行う教習指導員は21歳以上、技能検定を実施する技能検定員は25歳以上という法律上の年齢制限があるため、教習指導員でも大卒以上でないと取得できないが、大学卒業後に華やかな業界ではない自動車学校の教習指導員になることを希望する若者は少ないのが現実である。したがって、早川氏は人材不足を解消するためには、中途採用社員の育成に力を入れるとともに長く働いてきて技術を培ってきた自社のシニア社員に少しでも長く勤めてもらうしかないと考え、会社として60歳定年¹⁸が一般的だった時代に定年を66歳¹⁹に設定した。さらに、66歳以降でも社員本人の申し出によって勤務を続けられるような制度とすることで、66歳の定年以降も約四分の一の社員が会社で引き続き働けるようにした。この他にも障害

18 現在の法律では、70歳までの雇用が努力義務となっている。

19 65歳定年制ではなく、66歳定年制としたのは、社会の中で1歩でも高齢者の活躍の場を作るために前に進みたいという早川氏の思いからである。

者の雇用や会社の社会貢献・地域貢献活動として、児童養護施設に入所する子どもの免許取得のための自立支援事業²⁰に取り組むなど「人を大切に経営」の具現化に努めている。

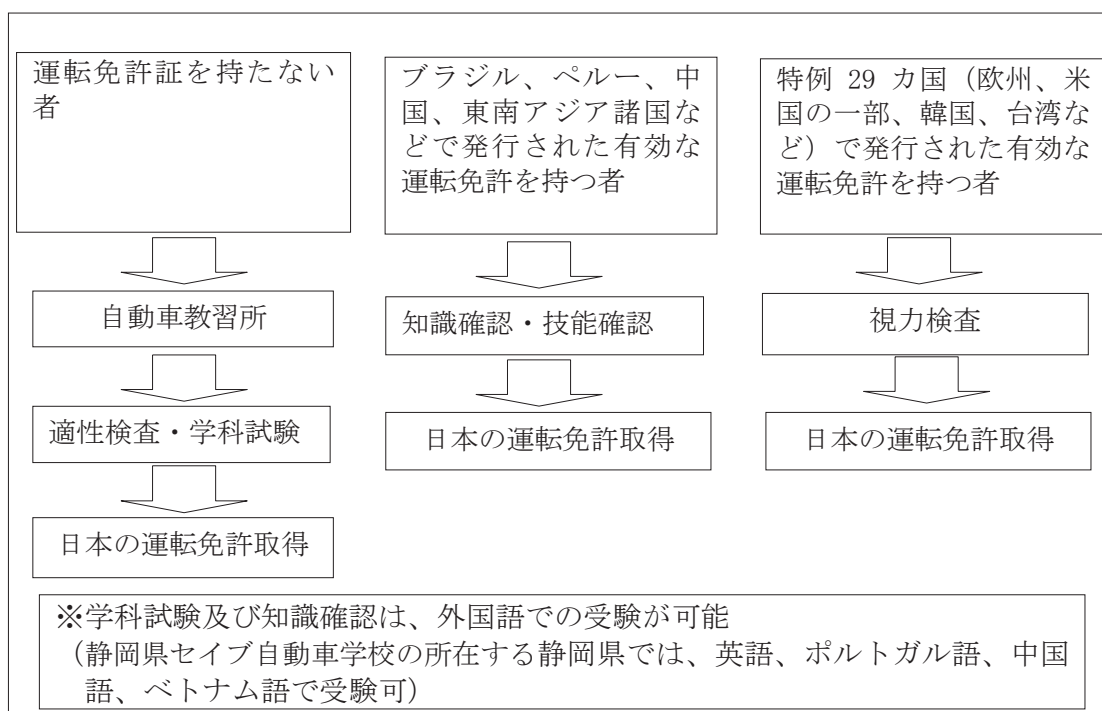
現在、静岡県セイブ自動車学校は顧客である利用者が年間約4,300人になり、売上高でも約9.5億円の規模となった。今後は自社の得意分野である「教える」ことを事業の中核として、ポルトガル語での運転教習を始めとする既存事業に堅実に取り組むとともに、ベトナム人を新規雇用して行うベトナム語でのフォークリフト・小型移動式クレーン運転などの技能講習や自動車運転教習、事業再構築補助金²¹を活用したドローンの操作教習など既存事業の延長線上にある事業を新規展開することで着実な成長を目指している。

(3) 事例の評価

静岡県セイブ自動車学校の取り組みは、国内に長期にわたって居住している日系ブラジル人の日本の免許取得という需要に着目し、在留日系ブラジル人を運転教習員として雇用し、ポルトガル語による運転教習を実施することで新たな市場を開拓した好事例である。

日本人の若年層人口の減少が続く中で、在留若年層の外国人労働者の来日は続いており、在留外国人市場は拡大し続けている。特にブラジルやペルー出身の日系南米人は身分資格により日本に長期の滞在が可能で、日本国内で職業も自由に選択でき、永住権を持つ者も多いため、在留外国人市場の中でも安定的に一定の規模が期待できる市場である。この在留日系南米人市場の存在に同業他社に先駆けて着目し、参入したことは、競合他社

図表5 外国人が日本の運転免許を取得する方法



(出所) 警視庁ホームページなどから筆者作成

20 浜松市内の児童養護施設に入居する子どもたちのために無料での免許の取得支援を行っている。この取り組みが評価されて、2021年3月に「人を大切に経営学会」が主催する「第11回 日本でいちばん大切にしたい会社大賞」で実行委員会特別賞を取得している。

21 ポストコロナ・ウィズコロナ時代の経済社会の変化に対応するために新分野展開などの思い切った事業再構築に挑戦する中小企業・中堅企業を支援する補助金である。中小企業の場合、補助率3分の2で最大6,000万円が支援される。

との競争を回避するブルー・オーシャン戦略²²を採用していると判断できる。

従来、このような在留外国人市場は、主として、同じエスニック集団に属する者によるエスニック・ビジネスの対象となっていたが、本事例は日本人経営者が従業員としてブラジルという特定のエスニック集団に属する者を雇用し、雇用した者と同一のエスニック集団を意図的に顧客としている点で、これまでのエスニック・ビジネスとは異なる。

しかし、本事例は日本の免許取得のための運転教習という一般的なサービスを提供しているという点においては、中小企業の行う通常のビジネスと準エスニック・ビジネスの境界線上にあるビジネスであると言える。

一般的に、日系南米人は母国語であるポルトガル語やスペイン語の日本国内の需要が英語や中国語に比べ少ないことから、語学力を十分に活用できる機会には恵まれなかった。しかし、彼らの母国語であるポルトガル語やスペイン語は、在留日系南米人の需要を新規開拓する点においては大きな武器となる。反面、在留日系南米人の需要を新規開拓するために、日本人がポルトガル語やスペイン語を短期間で新たに習得することは難しく現実的ではない。また、仮に日本人が外国語を習得しても、外国人にとって同国人からサービスの提供を受けられる安心感を提供することはできない。

ポルトガル語での運転教習は、日本社会に馴染み、日本語力が高く、日本で長期勤続する意欲も高い若年層の日系ブラジル人を採用し、教育投資を行って企業を支える人材（運転教習員）として育成し、その語学力や同国人のサービス提供が与える安心感などを有効活用している。このことから、日本人経営者が特定のエスニック集団に属す

る者を雇用して扱うサービスは、必ずしも特定のエスニック集団独特のサービスである必要はなく、日本国内で生活するために必要な一般的なサービスでビジネスとして成立することが明らかになった。

ただし、静岡県セイブ自動車学校が在留ブラジル人の最も重要な情報源²³であり、かつ費用がほとんど掛からない口コミを活用して集客しているように、一般的なサービスや商品を扱うビジネスに取り組む場合には販売促進面で効果的な方法を採用する必要があると考えられる。

組織面では、静岡県セイブ自動車学校は外国人社員だけではなく、シニアや家族の介護などの事情を抱えた日本人社員にも配慮した「人を大切にする経営」を実践し、児童養護施設に入所する子どもの運転免許取得支援といった社会貢献活動にも取り組んでいる。こういった同社の企業風土づくりが外国人社員を活用する際の日本人社員の多文化共生面での配慮や支援に結び付いていると考えられる点も見逃せない。

企業では外国人社員自身が日本の商習慣や企業文化を理解し、自社の経営や仕事に馴染んでいく努力が大切ではあるが、経営者や同僚の日本人社員の外国人社員に対する理解や配慮、支援も同様に重要であり、そういった日本人の多文化共生面での配慮が得やすい静岡県セイブ自動車学校の社風は外国人社員の働きやすさや長期勤続につながっている。さらに、日本人社員がこれまで蓄積してきた指導方法やノウハウを活用し、ブラジル人社員に対して粘り強く指導したことも成功の要因となっている。

アメリカの経営学者チェスター・バーナードは成功する組織が成立するための条件として「コミュニケーション」、「貢献意欲」、「共通目標」の3つの要素を挙げている²⁴が、静岡県セイブ自動

22 ブルー・オーシャン戦略とは、W・チャン・キムとレネ・モボルニュによって提唱された、従来存在しなかった新市場を生み出すことで、新領域に事業を展開していく戦略である。新市場を創造することにより、他社と競合することなく事業を展開することが可能になる。

23 静岡県が2020年に実施した静岡県多文化共生基礎調査の調査結果においては、ブラジル人の生活情報の入手方法は、「友人・親戚からの情報」が53.7%で最も多く、次いで「その他のSNS」が41.3%となっており、販促における口コミ活用の重要性が伺える。

24 Chester I. Barnard, "The Functions of the Executive" Chapter VII, pp.82-95.

車学校の外国人社員に対する多文化共生面での理解や配慮、全面的な支援は日本人社員と外国人社員の「コミュニケーション」を促進し、期待の応えたいという外国人社員の「貢献意欲」を引き出している。

さらに、静岡県セイブ自動車学校は「人を大切に経営」を実践する中で、介護など色々な制約の中で働く社員への配慮や日本人のシニア人材の活用といった社内における多様性の尊重に努め、これを社員全員の共有の価値観である「共通目標」としてきた。同社の社内における多文化共生の実践に基づく外国人社員の積極的な活用はこの延長線上にある。このことから、中小企業が外国人社員を活用する際には、経営者や日本人社員も含めた社員全員が多文化共生面での配慮を行うことで、多様性の尊重という「共通目標」の達成を目指す体制を構築することが必要であると考えられる。

売上高でも、ポルトガル語での運転教習は年間15億円程度²⁵の売上高を計上しており、これは静岡県セイブ自動車学校の総売上高約9.5億円の約15.7%に相当する。このことから、同社の全社員の約4.7%²⁶占めるに過ぎないブラジル人社員5人が日本人社員を上回る貢献をしており、社内において多文化共生に配慮した経営が中小サービスの売上や収益の拡大、成長に繋がることを示している。

最後に、今後の在留外国人の日本の運転免許取得の需要を考察すると、現在、静岡県セイブ自動車学校が実施するポルトガル語による運転教習は基本的に母国でも免許を持たない者を対象にしているが、在留外国人の日本の免許取得需要としては、免許を全く持たない者の需要の他に、外国発行の運転免許を日本の運転免許に切り替える外免

切替の需要がある。外免切替は特例²⁷で認められた29カ国・地域（英、独、仏、伊などの欧州諸国、ハワイなど米国の一部の州、カナダ、韓国、台湾など）の場合、視力検査のみで日本の運転免許を取得できるが、日系南米人の多いブラジルやペルーは特例29カ国に含まれないため、知識確認（学科試験）及び技能確認（運転試験）に合格する必要がある²⁸。

しかし、日系南米人は母国での運転習慣から乗車前の安全確認の不徹底や車線変更時の合図の出し方などの点で運転技術が日本の安全基準を満たせず、不合格になることが多い。加えて、日本語力の不足から多くの日系南米人受験者が不合格の理由がわからず、不合格を繰り返す傾向にある。そこで、今後は外国語運転教習を実施する自動車教習所が外免切替の需要にも積極的に取り組むことが、新市場の開拓と同時に新規来日する日系南米人の日本の免許取得支援にもなるため、静岡県セイブ自動車学校の今後の戦略として有効であろう。

なお、静岡県セイブ自動車学校が新規事業として想定するベトナム語での運転教習の実施は、日本国内における自動車の運転に係るリスクや自動車保険の費用などを考慮すると、ベトナム人技能実習生が個人的に取得する事例は少ないと思われる。ベトナム人技能実習生を活用する中小企業が業務上の必要性から日本の免許を取得させることはありうるが、中小企業も同様に免許取得に係るリスクや費用を考慮した上で技能実習生の免許取得の必要性を判断すると考えられることから、需要がさほど大きくない可能性が高いと考える。

ベトナム人以外では、全国で在留外国人数が最も多い中国人は漢字圏のために日本語力が比較的高いことから、ブラジル人ほどには母国語での運

25 静岡県セイブ自動車学校の通学プランは、普通AT車（基本プラン）が289,300円、普通MT車（基本プラン）が316,000円であるため、ポルトガル語による運転教習300,000円×ブラジル人教習生500人＝150,000,000円として計算した。

26 全社員106人のうち5人のため、約4.7%となる。

27 日本と同等の水準にあると認められる免許の制度を有している外国についてのみ特例国として、知識確認（学科試験）及び技能確認（運転実技試験）を免除している。

28 1949年にジュネーブで作成された「道路交通に関する条約」（ジュネーブ交通条約）に基づく国際運転免許証については、これとは別に上陸の日から起算して1年間有効である。（ただし、当該国際運転免許証の有効期間内に限る）

転教習の需要が高くないと考えがちだが、同じ東海地方に所在する三重県南部自動車学校²⁹では、中国人の運転教習員や職員を雇用した「中国語による運転教習」が実施され、成功を収めていることから、日本語が苦手な中国人を対象とした「中国語による運転教習」には一定の需要があると考えられる。

その他では、ブラジル同様に日系人が多いペルー出身者を対象としたスペイン語の運転教習や日本人配偶者を持つ者が多いフィリピン人や日本の大学の英語プログラムに参加する留学生などを対象とした英語の運転教習の実施も今後の運転免許の取得需要を捉える戦略として考えられる。

おわりに

本稿では、我が国に在留する外国人のうち長期滞在が可能な日系ブラジル人の需要に着目してポルトガル語の運転教習を開始し、売上高を伸ばした静岡県セイブ自動車学校を事例として中小サービス業における在留日系人市場の新規開拓手法についての考察を行った。

運転免許の取得と同様に日本での生活に必須となる携帯電話の販売や住宅の賃貸などにおいても、大手キャリアの代理店を営む中小企業が在留日系ブラジル人の販売員を雇用して、同国人の顧客需要を掴む事例³⁰や敷金や礼金など外国人にはわかりにくい日本独自の制度を有する不動産業において、日系ブラジル人社員が同国人の顧客の需要を掴むといった事例³¹が見られている。このこ

とから、在留日系人市場を対象としたビジネスは他業種においても横展開が可能であると考えられる。

さらに、在留日系人は身分資格により日本に長期滞在が可能であり、住宅需要の賃貸から購入への移行³²など長期滞在に伴う需要の拡大が見られることから在留日系人市場は今後も成長が予想される。そのため、日本の中小サービス業が地域に居住する南米日系人材を有効に活用し、国内の南米日系人居住者の需要を喚起することで新たな市場を創出・開拓でき、自社の成長につなげることができる。このような新市場の創出・開拓の手法は少子高齢化によって地域市場の縮小に悩む地方の中小企業にとって生き残り戦略の一つの見本となる。

従来、このような在留外国人市場は、主として、同じエスニック集団に属する者によるエスニック・ビジネスの対象となっていたが、今後は日本国内に新たに生じる新市場を日本人経営者によるビジネスの対象としていくことが日本の中小企業の成長のために必要である。その際、日本人経営者が扱うサービスは、必ずしも特定のエスニック集団独特のものである必要はなく、日本で生活するために必要な一般的なサービスで良いことが本稿から明らかになった。

今後、高度人材の受入れや特定技能制度2号の対象業種拡大などで在留外国人のさらなる増加が見込まれるため、中小サービス業における在留日系人市場の開拓は今後に他の在留外国人市場を攻略するための先行事例としても大いに参考になる

29 三重県南自動車学校は三重県伊勢市に所在し、日本人教習生にも好評な「ほめちぎる教習」を中国語での運転教習にも取り入れることで、日本語での教習が不安な中国人教習生の運転免許取得をサポートしている。朝日新聞(2020)「ほめちぎる免許合宿、中国語でも 在留中国人対象「他にない」 伊勢の自動車学校【名古屋】」2020年10月24日朝刊、33頁参照。

30 静岡県内で携帯電話の販売代理店を営む株式会社エス・ティー・シーでは、2019年にブラジル人マーケットの拡大を図る部署である国際営業推進課を立ち上げ、ブラジル人をチームリーダーに任命した。同社の国際営業推進課ではブラジル人のイベントへの参加やブラジル人が多く閲覧するポータルサイトへの活動内容の広告掲載、ジムやレストランとの連携、ブラジル銀行と連携した出張銀行の支援などを行っている。携帯電話の割賦販売は日本独自のシステムで外国人にはなじみがないため、ブラジル人スタッフの存在は重要であると考えられる。静岡県議会(2019)「静岡県議会多文化共生推進特別委員会報告書」P26参照。

31 中日新聞(2020)「動く不動産業」ブラジル国籍・浜北の日系3世」2020年11月16日、web記事。https://www.chunichi.co.jp/article/154897

32 松宮、山本(2017)参照。

だろう。

これまでの我が国における多文化共生に係る取り組みは、主として行政やNPO法人などの非営利法人などの活動を中心に展開されてきたが、現実には外国人労働者が1日の活動時間の多くを過ごすのは就業の場となる中小企業である。そのため、中小企業が多文化共生面で取り組みを促進させることが欠かせないが、現実には営利法人である中小企業での多文化共生面での取り組みは実利を伴ったものでなければ促進されることは難しい。

日系南米人材を活用した在留日系人市場の開拓の事例は、中小企業が社内において外国人材の持つ文化的背景などの多様性に配慮した上で有効活用することが、中小企業が多文化共生社会における重要な役割であることを認識させると同時に、その取り組みが中小企業の売上や収益の拡大、成長に繋がることを示している。

参考文献

- [1] Chester I. Barnard, “The Functions of the Executive” (C・I・バーナード山本安次郎・田杉毅・飯野春樹訳 (1968)、『経営者の役割』、ダイヤモンド社)
- [2] Takenoshita Hirohisa (2011) “The economic incorporation of Brazilian migrants in comparative perspective: a preliminary study of Brazilian labour market outcome in Japan and the United States” 『哲学』 No.125, pp.167-202.
- [3] W. Chan Kim, Renée A. Mauborgne, “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition” (W・チャン・キム、レネ・モボルニュ、有賀 裕子訳 (2005) 『ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する』、ランダムハウス講談社)
- [4] 池上 重弘 (2016) 「浜松市と企業・大学・市民による外国人住民受け入れの経緯と課題」 社会政策学会『社会政策』第8巻第1号、57-68頁。
- [5] 片岡 博美 (2004) 「浜松市におけるエスニック・ビジネスの成立・展開と地域社会」 『経済地理学年報』第50巻第1号、1-25頁。
- [6] 片岡 博美 (2005) 「エスニック・ビジネスを拠点としたエスニックな連帯の形成－浜松市におけるブラジル人のエスニック・ビジネス利用状況をもとに－」 『地理学評論』第78巻第6号、387-412頁。
- [7] 小坂 拓也 (2018) 「わが国における外国人労働者の現況と中小企業における外国人雇用の方向性について」 『中小企業支援研究』第5号、42-46頁。
- [8] 小坂 拓也 (2021) 「中小企業における外国人雇用の実態と課題－静岡県外国人労働者実態調査の分析から」 『中小企業支援研究』第8号、27-33頁。
- [9] 近藤 敏夫 (2005) 「日系ブラジル人の就労と生活」 『社会学部論集』第40号、1-18頁。
- [10] 佐伯 康考 (2014) 「地域労働市場の需給ミスマッチと外国人労働者の動向：日系人、新日系人及び技能実習生をめぐって」 『関西学院経済学研究』第45号、21-42頁。
- [11] 佐藤 忍 (1996) 「日系ブラジル人の雇用管理－冷凍食品メーカーの事例」 『法政大学大原社会問題研究所雑誌』第453号、29-45頁。
- [12] 佐藤 忍 (2021) 『日本の外国人労働者受け入れ政策』 ナカニシヤ出版
- [13] 竹内 英二 (2017) 「中小企業における外国人労働者の役割」 『日本政策金融公庫論集』第35号、21-39頁。
- [14] 竹内 英二 (2019) 「外国人材の活用と中小企業の成長」 『日本中小企業学会論集』第38号、31-44頁。
- [15] 竹ノ下 弘久 (2016) 「労働市場の流動化と日系ブラジル人をめぐる編入様式」 『法學研究：法律・政治・社会』第89巻第12号、498-520頁。
- [16] 永井 隆 (2019) 『移民解禁 受け入れ成功企業に学ぶ 外国人材活用の鉄則』 毎日新聞出版
- [17] 西日本新聞社編 (2017) 『新移民時代－外国人労働者と共に生きる社会へ』 明石書店
- [18] 朴 一 (2002) 「自治体の外国人労働者受入れ・雇用対策に関する一考察－群馬県大泉町における日系人労働者施策から」 『経済学雑誌』103巻2号、41-50頁。
- [19] 早川 和幸 (2021) 「中小製造業におけるブラジル人労働者の雇用意識に関する一考察」 『経営行動研究年報』第30号、93-97頁。
- [20] 樋口 直人 (2010) 「在日外国人のエスニック・

- ビジネス——国籍別比較の試み』『アジア太平洋レビュー』第7巻、2-16頁。
- [21] 樋口 直人 編著 (2012) 『日本のエスニック・ビジネス』世界思想社
- [22] 松宮 朝、山本 かほり (2017) 「ニューカマー外国籍住民の住宅購入をめぐる課題」愛知県立大学大学院人間発達学研究科『人間発達学研究』第8号、51-69頁。
- 資料**
- [1] 朝日新聞 (2020) 「ほめちぎる免許合宿、中国語でも 在留中国人対象「他にない」伊勢の自動車学校【名古屋】」2020年10月24日朝刊、33頁。
- [2] 石橋 未来 (2019) 「外国人労働者の受け入れを拡大する分野に見られる課題」大和総研レポート 2019年2月8日
- [3] NPO 法人オールしずおかベストコミュニティホームページ「県セイブ自動車学校 日本でいちばん大切にしたい会社」大賞
URL : <https://www.all-shizuoka.or.jp/info/1981747/> (2022年3月5日確認)
- [4] 株式会社静岡県セイブ自動車学校ホームページ「企業概要」
URL : <https://www.kenseibu.co.jp/gaiyou.html> (2022年3月5日確認)
- [5] 警視庁ホームページ「外国で取得した運転免許証を日本の運転免許証に切替えるには」
URL : <https://www.keishicho.metro.tokyo.lg.jp/menkyo/menkyo/kokugai/kokugai05.html> (2022年3月29日確認)
- [6] 厚生労働省 (2021) 『「外国人雇用状況」の届出状況』(令和3年10月末現在)
- [7] 小坂 拓也 (2022) 「経営者インタビュー【株式会社静岡県セイブ自動車学校】「人にやさしい経営」を通じて、地域密着型の企業を目指す」、24-29頁、『中小企業支援研究』第9号
- [8] 後藤 裕幸 (2019) 『外国人と共生するニッポンへ』カナリアコミュニケーションズ
- [9] 静岡県 (2019) 「静岡県外国人労働者実態調査」
- [10] 静岡県議会 (2019) 「静岡県議会多文化共生推進特別委員会報告書」
- [11] 週刊東洋経済 (2019) 「内幕 単純労働解禁の先駆け 変わらぬ調整弁の扱い 高齢化進む日系人労働者」、2019年1月12日号、50頁 東洋経済新報社
- [12] 総務省 (2006) 「地域における多文化共生推進プラン」
- [13] 総務省 (2020) 「地域における多文化共生推進プラン (改訂)」
- [14] 中日新聞 (2020) 「「動く不動産」ブラジル国籍・浜北の日系3世」2020年11月16日 web記事、<https://www.chunichi.co.jp/article/154897> (2022年5月22日確認)
- [15] 独立行政法人国際協力機構 (2021) 「中部4県における外国人材の現状・課題等に関する調査最終報告書」
- [16] 独立行政法人国際協力機構ホームページ「【JICA 民間連携事業を経て海外進出に追い風】 JAPAN コンストラクション国際賞受賞株式会社菅原工業 (気仙沼) のインドネシアでの取り組み」 URL : <https://www.jica.go.jp/tohoku/topics/2021/ku57pq00000mou8a.html> (2022年1月10日確認)
- [17] 浜松市多文化共生センター事業オンラインシンポジウム「多様性を生かした企業づくり～外国人材を活力や強みと捉えるために～」
URL : <https://www.youtube.com/watch?v=Hnf3tiT6zkM> (2021年11月5日確認)
- [18] 内閣府 (2019) 「政策課題分析シリーズ 18 企業の外国人雇用に関する分析 ―取組と課題について― 令和元年9月 内閣府政策統括官 (経済財政分析担当)」
- [19] 日経産業新聞 (2014) 「静岡県内の自動車教習所、合宿所充実で集客狙う、首都圏などの需要見込む。」2014年2月13日、16頁。
- [20] 日本経済新聞 (2014) 「県内教習所、合宿免許に力、首都圏から顧客獲得、遠鉄、食事にバイキング、静岡県セイブ、女性専用40人収容。」2014年2月11日付朝刊、地方経済面 静岡、6頁。
- [21] 「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞ホームページ「第11回受賞企業 審査委員会特別賞 株式会社静岡県セイブ自動車学校」 URL : <https://taisetu-taisyo.jimdofree.com/%E7%AC%AC11%E5%9B%9E%E5%8F%97%E8%B3%9E%E4%BC%81%E6%A5%AD/>
- [22] 法務省 (2018) 「外国人材受入れ・共生のための総合的対応策」