

# 職場の同僚 / 部下としての外国人

外国人従業員を含む仲間意識構築の可能性を中心に

---

五十嵐 泰正

---

- 1 はじめに
- 2 調査地と調査企業の概要
- 3 外国人従業員に対する評価と職場における日本人と外国人との関係の現状
- 4 職位・年齢による外国人との関係構築の違いと外国人従業員肯定のロジック
- 5 終わりに 一般化可能な提言の可能性

## 1 はじめに

1980年代後半、単純就労目的で、アジア系・南米日系人を中心とした外国人労働者<sup>(1)</sup>が急速に流入した。バブル景気に沸いていた当時、3Kなどといわれたブルーカラー労働の職種では、日本人の働き盛りの労働者を集めるのに苦労し、中小企業を中心に外国人労働者への大量の需要があった。その激しい現象の是非を巡って、マスコミではいわゆる「外国人労働者論議」がかまびすしくなされたことは記憶に新しい。

ところが1992年頃から、明らかな景気後退期、バブル崩壊の時期になるに至り、好況期の人手不足感が消え去ると、一時は国民的大論争と化したこの「外国人労働者論議」の百家争鳴は、次第に過去のものとなっていった。しかし、この問題自体が1990年代の初頭以降日本から消えてなくなったわけでは全くない。それどころか、日系人二・三世に合法的単純就労への道を開く出入国管理及び難民認定法の改正<sup>(2)</sup>などに伴い、流入してくる外国人の国籍は少しずつ変化しつつも、ますます多くの外国人がこの日本社会の中に就労するようになってきている。失業率が次第に高まってい

---

(1) 日本にいる最大の外国人グループは、第二次世界大戦以前からの日本「移住」の歴史を持つ在日韓国・朝鮮人のいわゆるオールド・カマーである。しかし以下本論で、特に断りなく(日本の)「外国人労働者」「外国人」と言及するときは、1980年代以降日本に流入したアジア系・日系南米人を中心とするいわゆるニュー・カマーの外国人を指すものとする。

(2) 1990年6月施行。この法改正により、移民三世までの外国籍の日系人に、日本での事実上制限のない就労が認められる一方、資格外の単純就労者を雇用している企業や斡旋者に一定の罰則が課せられるようになった。なお、以後この法律を「改正入管法」または「現行の入管法」と呼ぶ。

る不況下の現在においても、労働力の職種間・地域間の不均等配分は未だ続いており、特定職種・特定地域においては外国人労働者に対する需要がまだまだ存在していることが、外国人労働者が今なお日本社会に深く浸透していることの構造的な原因である、と指摘されることも多い。

今後の経済状態によって、日本の労働力の職種間・地域間流動性が高まり、外国人労働者への産業界の需要がなくなっていくかどうかはここでは問わない。ともかく現時点において、産業界に日本人では補うことのできない労働力需要が存在し、それに呼応して外国人が日本社会で就労している厳然たる現実があることを認めよう。

その現実を認めた上で、外国人労働者が日本社会へ大量に流入してから十年あまりたった現在、各企業に彼らがどのように評価されて、同僚の日本人従業員との間でどのような人間関係を築いているのか、そして、外国人従業員が職場に肯定的に受け入れられ、職場における日本人と外国人の関係が円滑になるためにはどのような条件があるのか、といったことを、現実の事例に即しながら分析・考察していくことが強く求められている。なぜなら、労働力不足・賃金の高騰に悩む企業にとっての外国人労働者の導入は、多くの場合、海外への生産拠点の移転と両天秤にかけて純粋に経済的観点から選ばれる<sup>(3)</sup>経営戦略であろうが、外国人労働者はより多くの収入を日本で得ようとする「経済的人間」というだけではなく、「文化的人間」「社会的人間」<sup>(4)</sup>として、職場の日本人の同僚や上司とも関係を取り結んでいくからだ。いわゆる「外国人労働者論議」の中では、単に外国人労働者導入の経済的効果のみならず、日本社会に彼らを受け入れる際の社会的コスト・文化的摩擦、社会負担の増大、治安の悪化の恐れなど - を考慮することを主張する議論が中心であった。ここで我々がしようとしていることは、言い換えれば、企業というミクロな社会内で外国人労働者を受け入れる際の、従業員間の文化摩擦を初めとする「社会的コスト」と - そしてあるとするならば「社会的ベネフィット」と - 、それを産み出す諸条件の実証的検討である。

ここで、現在までに外国人労働者を雇用している企業を対象として、どのような社会学的調査が行われてきたのかを概観してみよう。そうした研究の中心となっているのは、経営者ないしは雇用者が、経営戦略の中でいかに外国人従業員を導入し、さまざまな葛藤の時期を経て彼らとどのような関係を持つに至ったか、というようなものである。外国人労働者をまず労働力として位置づけ、その上で賃金外のコストも含めて考量し、外国人従業員の工場現場への導入が妥当なものかどうか判断する必要がある中小企業経営者たちからの関心、という社会的要請がある以上、こうした研究の中に、優れた分析がまず現れてきたのは不思議ではない<sup>(5)</sup>。

---

(3) 海外への生産拠点の移転 = 資本輸出と外国人労働者の導入 = 労働輸入とを、経済理論から分析すると、どちらが有利な戦略かということは、国家間関係を基準としたマクロ・レベルでは経済学分野から盛んに論じられてきた。こうした経済学的分析は例えば、伊豫谷登士翁・梶田孝道『外国人労働者論 - 現状から理論へ』弘文堂、1992年の第三部、後藤純一『外国人労働者と日本経済』有斐閣、1993年、森田桐郎『国際労働力移動と外国人労働者』同文館、1994年など。

(4) 伊豫谷・梶田前掲書、19頁。

(5) 例えば、稲上毅他『外国人労働者を戦力化する中小企業』中小企業リサーチセンター、1992年や、山崎喜比古他「東毛地区T市における町工場と外国人労働者 - 外国人との良好な関係のあり方とその形成要因」来日外国人との共生社会研究会『来日アジア・アフリカ系外国人の生活適応と日本人との共生に関する研究』トヨタ財団助成研究報告書、1994年。

しかし当面の関心が、自社への外国人従業員導入の是非を決定する雇用主の視点に集中しているため、好むと好まざるとに拘わらず外国人従業員とも日々共に仕事をしなければならない日本人の一般従業員の視点が、そこには欠落してしまっている。一般の日本人従業員として、経営者の決断によって同僚となった外国人労働者の存在を、単に受動的に追認するわけではない。経営者のほかに、数人の外国人従業員しかいない、というような小・零細企業を対象とした場合は現状の分析だけでもよかろう。しかし、相当数の日本人従業員をも抱える中規模以上の企業の場合、職位・年齢などの点において多様な日本人従業員の、外国人の同僚に対する意識や関係の取り方を、包括的に調査・検討することが求められる。しかもそれは、職場・現場に密着した丹念な調査を踏まえた上で、様々な外国人同僚に対する生の語りを汲み取る、質的調査であることが望ましかろう<sup>(6)</sup>。

そうした問題意識のもとに、筆者は群馬県大泉町のある機械部品工場で実際に日本人・外国人従業員と共に、1997年の3月から5月にかけて10週間あまりにわたってアルバイトとして雇用され、参与観察を行った。そこでの参与観察とその後の聞き取り調査及び全日本人従業員へのアンケート調査を基に、その工場の現場で外国人労働者がどのように職場に受け入れられ、どのような葛藤や摩擦をはらみつつ日本人従業員と外国人従業員の間関係が展開されているかを、多角的かつ包括的に分析することが本稿の目的である。それはまず第一に、今まで丹念な調査がなされて来なかった、この分野におけるフィールドワークに基づいた現状報告とその考察として、かなりの意義を持っていよう。しかしそれは単に一工場におけるケーススタディとしての意義にとどまらず、一定程度の一般化が可能な分析として、日本社会のさまざまな外国人労働者導入企業、あるいは現在の出入国管理政策そのものに対して、何らかの政策提言を含む論考となりえよう。

## 2 調査地と調査企業の概要

本節では実際の分析に入る前に、調査地である大泉町と筆者が調査をした機械部品工場(以下A社と呼ぶ)の外国人労働者を巡る状況を概観してみたい。

群馬県東南部・東毛地区の田園地帯にある大泉町は、人口5万人に満たない小地方都市であるが、町の中心部の大手家電メーカーの主力工場を中心に、その一次・二次下請工場を始め、自動車・印刷・食品加工などの多数の工場を擁する企業城下町の色彩濃い工業都市であり、群馬県では太田市に続いて年間工業出荷額第二位を誇っている<sup>(7)</sup>。

(6) 確かに一部には、日本人の一般従業員まで視野に含む形で、さまざまな意識調査を試みた調査もあるが、それはいわゆるワン・ショット・サーベイの形でなされたアンケート調査からの分析であり、こうした深みのある分析にはなりえていない。東京都立労働研究所の調査などがそれにあたるが(東京都立労働研究所「東京都における外国人労働者の就労実態」駒井洋編『外国人労働者問題資料集成』1994年、下巻、277～719頁)、事業主には面接調査が試みられている一方で、一般従業員は調査表によるアンケート調査のみとなっており、相対的に皮相的な印象はぬぐえない。

(7) 平成七年度。製造品出荷額は8299億円で、群馬県内での10.6%を占める一方で、人口はわずか42000人であるため、一人当たり工業製品出荷額は県下第1位となっている。出典は大泉町発行の『平成7年工業統計調査結果速報』『大泉町ポケットガイド』。

大泉町はこのように、小さい町であるにも拘わらず大手家電メーカーの主力工場を初めとした多くの工場群を擁しているため、町外からの労働力に頼らざるを得ない。しかし、周辺の太田市や館林市・足利市なども北関東屈指の工業地域であるため、近隣町村と共に慢性的な労働力不足に悩まされる地域であった。1980年代前半まではその労働力需要を、東北地方を中心とする日本国内からの労働力流入でまかっていた<sup>(8)</sup>が、太田・館林職業安定所管内の平均有効求人倍率が4倍を超えようかというバブル好況期の空前の人手不足・若者の3K職場離れの風潮の中で、ついには労務倒産に追い込まれる危機を迎えた中小企業が、パキスタン・バングラデシュ・イランなどのアジアからの外国人の雇用を開始した。

1988年頃から東毛地区に流入したアジア系外国人は、そのほとんどが観光ビザで日本に入国し、就労資格を持たずにビザの期限が切れた後も日本で働きつづけるいわゆるオーバーステイの資格外就労者であった。しかし人手不足にあえぐ中小企業にとって、彼らの存在が不法だと分かっているにもかかわらず、この時期に既に外国人労働者を社の貴重な戦力として頼らざるを得ない現状があり、大手家電メーカーを頂点とする町の産業経済構造の中に、彼らは欠かすことのできない存在として組み込まれていった。そういった経緯で1980年代末には、大泉町を初めとする東毛地区は、「パキスタン・バングラデシュゾーン」<sup>(9)</sup>と呼ばれるようなアジア系資格外就労者多住地域となった。

そうした状況の中、大泉町の行政当局や各企業の間では、何とか合法的な形で必要な労働力を確保できないかと模索する動きが出てきた折も折り、日系人の合法就労に道を開く入管法改正の話が持ち上がった。そして1989年、大泉町のいくつかの中小企業経営者たちが糾合し、人手不足解消の切り札として合法的な形で日系ブラジル人<sup>(10)</sup>を雇用するための組織、東毛地区雇用安定促進協議会（以下、協議会）を結成したことが、この町の外国人受け入れの転機となる。「人間愛を基盤とし」た<sup>(11)</sup>理念をもつ協議会は、日系ブラジル人労働者を、単なる一時的な人材難の埋め合わせとしてではなく、継続的な形で仲介業者を排して直接雇用する。しかも協議会は、家族意識の強いブ

---

(8) 大泉町は地方都市にしては、元々地元で代々住んでいた住民の比率の低い町である。もともとの大泉町の住人は現在の人口のおよそ三分の一ほどで、三分の一が戦前の中島飛行機進出時の転入者、残り三分の一が大手家電メーカー進出以降の転入者だといわれている。中島飛行機跡地に戦後一時期米軍キャンプがあった歴史とあわせて、そうした人口の出入りが激しく「よそ者」に寛容な土地柄が、現在外国人に比較的寛容な大泉町の気質を形作った、と語る町の人も多い（大泉町役場国際交流課島山課長談）。

(9) 上毛新聞社『サンバの町から』1997年、2頁。

(10) 合法的に雇用できる日系人の中でも、対象をブラジル日系人に絞ったことについて、協議会側は、南米のほかの国に比べてブラジル在住の日系人の絶対数が圧倒的に多いこと、受け入れ側は一つの言葉（ポルトガル語）によるサービスを提供することだけで精一杯だったこと、との理由を挙げている（東毛地区雇用安定促進協議会幹部談）。

(11) 東毛地区雇用安定促進協議会会長・米澤勝美『外国人労働者雇用のための指針』1989年。本稿では詳細には触れないが、協議会の発足の経緯や取り組みの歴史については、喜多川豊宇「群馬県大泉町における日系人労働者のヒアリング調査 - 永住化傾向と受け入れ基盤整備」『東洋大学社会学部紀要』28-2,1991年,133-198頁、上毛新聞社前掲書、「自治体が関連した直接雇用の組織：解説」渡辺雅子編著『共同研究 出稼ぎ日系ブラジル人』明石書店,1995年,下巻,167～188頁などを参照のこと。

ラジル文化に配慮すると共に労働者の定着を狙って、労働者単身ではなく家族単位で日系ブラジル人を会員企業に受け入れ、その結果必然的に生じるようになった働き盛りの労働者以外の家族が居住することによる生活上の諸問題に対しては、町当局が全面的にバックアップした<sup>(12)</sup>。そうして、「大泉町は暮らしやすい町」、あるいは「大泉町には働きやすい職場が多い」という評判が日系ブラジル人の口コミネットワークで、日本中に、そして本国ブラジルにまで広まるようになり、既に来日していた日本各地のブラジル人が大泉に集まる一方、新しく来日するブラジル人もまず大泉を目指してやってくるようになった。ブラジル人が大泉町に集まると、今度はブラジル人を相手にする各種のエスニック・ビジネスも発達し、ブラジル人と付き合っているだけで、つまりポルトガル語だけですべての生活上の用が済むような状況となるに至り、それがますますブラジル・タウンとしての評判を高め、更に多くのブラジル人をこの町に吸引する、という循環構造ができていった。その結果現在（調査時）では、大泉町に外国人登録をしている住民の数は、ブラジル人3500人強を中心に4688人に上り、その町人口に占める率は実に11.2%<sup>(13)</sup>と、日本で最も外国人住民比率の高い自治体となっている。

しかしこうして東日本のブラジル人コミュニティの中心地となり、協議会を中心として合法就労者への切り替えの取組みがなされている現在の大泉町にも、アジア系の不法就労者が未だ少なからず残留している。その最大の原因となっているものは、東毛地区での外国人労働者の中での二重労働市場とでも呼ぶべき現象の存在、つまり、合法的日系人労働者とアジア系不法就労者との間の少なからぬ時給相場の格差の存在である。

協議会で日系ブラジル人雇用に統一賃金を設け、この地区での合法的日系人労働者の時給の相場をある程度示している上に、人材派遣業者が引き抜き合戦を全国的に展開した結果、日系人の時給は1997年時点で、男性で1200円から1350円、女性で900円から1000円ほどとかなり高いものとなっていた。一方の不法就労者が大半を占めるアジア系労働者は、時給900円から昇給しても1100円ほど、というのが東毛地区での相場であり、そのほとんどが男性であることを考えると、日系人合法就労者との間には、200円から300円ほどの賃金格差がある。

そして、東毛地区では企業規模や経営体力と、外国人雇用の形式がはっきりとした対応関係を示す現実がある。アジア系不法就労者を雇っているのは主に、家族経営の零細企業よりは少し大きいという程度の、従業員規模4～5人から20人程度の小企業である。こうした小企業は、大手メーカーの二次下請企業＝協力工場を中心としているが、二重にコスト引き下げを要求されるために常に苦しい経営を迫られ、最も景気変動や季節変動に対応するのが困難であり、相場1200円の時給を払って日系ブラジル人を雇う余裕がない場合が多い。また規模が小さいため、地元の警察や入管当局に対しても不法就労者の存在が、大きい工場より目立ちにくく、摘発される恐れが相対的に少ないと感じていることも、「切り替え」を遅らせる要因になっている。

(12) 具体的には例えば、ポルトガル語での行政サービスや広報誌の発行、ポルトガル語の指導助手の小・中学校への設置など。詳しくは、法政大学比較経済研究所『地域における国際化の現状－群馬県太田市・大泉町の事例から』1997年、上毛新聞社前掲書を見よ。

(13) 1997年4月1日現在。町発行『外国人登録の推移』による。

それに対して、従業員が数十人以上の中規模企業は、協議会の主力をなしている層でもあり、総じて日系人合法就労者への切り替えが終了し、大泉町の日系ブラジル人の雇用の主たる受け皿になっている。また、大手メーカーの巨大工場も、外国人労働者としてはやはり日系人のみを雇用しているが、その雇用形態は、特定の労働集約的な生産ラインの人事をまるごと構内企業と呼ばれる別会社に任せる社内外注制となっている。正社員の数を制限し面倒な労務管理を一部他社に預けることで、景気の変動や商品の季節変動によるリスクを軽減・分散させることを狙った雇用形態だが、その結果こうした巨大工場では、中規模以下の工場のように、日本人の従業員と日系ブラジル人の従業員が肩を並べて同じ仕事をしたり、交流をもったりすることはほとんどない。

上記のような大泉町の状況の中で筆者が調査したのは、協議会で紹介された大手メーカーの一次下請け工場であるA社 - エアコン部品製造 = 金属加工業 - であった。A社は、1997年7月現在、日本人役員・従業員141名、日系ブラジル人従業員93名、日系ペルー人従業員3名<sup>(14)</sup>、パキスタン人従業員18名、合計255名を抱える中規模企業であり、大泉町の地元資本によるものとしては、最大規模の企業の一つである。

A社もこの地域の中小企業の例に漏れず、好況期の深刻な人手不足の中で、1989年に資格外を承知の上で50名ほどのパキスタン人労働者を導入した。改正入管法施行後の1991年頃からは、協議会ルートを中心に日系ブラジル人の大量導入を開始し、パキスタン人には帰国を促すと共に新規求職者はすべて断ってきたが、彼らの一部が1997年時点まで残留していたのは、この規模の工場としては異例のことである<sup>(15)</sup>。資格外のパキスタン人の方が合法的な日系ブラジル人よりも時給<sup>(16)</sup>は安いものの、賃金外の高コスト<sup>(17)</sup>や違法雇用のリスクを考えると、パキスタン人の方が「安上がり」というわけではない。しかし、「仕事がこなせず労務倒産する危機を救ってくれた彼らを、不法ゆえにこの先どこか雇ってくれるかもわからない状況の中で、まだ日本で働きたいと言ってるのに会社から追い出すことはできない」との従業員の意向で、A社では不法就労者の解雇はなされなかった。

---

(14) 日系ペルー人はこの工場では絶対数が少ない上に、日系ブラジル人と母語でのコミュニケーションがほぼ可能であるため、以後の記述・分析において分けて扱う必要はないものと思われる。以後、この工場の従業員に関する記述で単に日系ブラジル人とあった場合、日系ペルー人の従業員も含むものとする。

(15) なお、本調査の約一年後の1998年2月、入管当局の一斉摘発により、残留していた資格外就労のパキスタン人労働者は大半が強制送還され、若干の逃亡者もA社からは即日解雇されたことをここに付記しておく。

(16) パキスタン人の時給1000円前後、日系ブラジル人男性の時給1200円。基本的には「相場」に従ったものではあるが、パキスタン人の時給を抑えることには、時給を合法就労者並みに高くしてしまうことにより、居心地がよすぎて帰国意志が完全にそがれてしまうことを防ぐ意図がある、と会社役員は主張していたことを付記しておきたい。なお、高卒日本人男性社員の給料計算(賞与含む)に換算すると、パキスタン人の時給は入社2～3年目に、日系ブラジル人のそれは入社5年目に、それぞれほぼ相当するようである。

(17) 合法的な外国人従業員は国民保険に加入しているが、資格外就労者は加入できないので、作業中の事故から些細な風邪引き・盲腸の手術に至るまで、パキスタン人の医療費は基本的に会社が全額負担している。また、旧工場の空きフロアや役員の旧宅などに、一人1万円程度の少額の家賃・光熱費で、パキスタン人を数人ずつ共同生活させている。こうした外国人労働者、特に不法就労者を雇用することによる賃金外の高コスト感は、中小企業経営者にかなり広く共有されている。稲上他前掲書,82～87頁を見よ。

各グループ中の年齢・ジェンダー構成はそれぞれ非常に特徴的であるが、それは後述する通り、社内での人間関係構築に重要な意味を持つので、特に注意が必要である。ブラジル人従業員は、そのほとんどが家族単位で東毛地区に居住しており、しかもA社に家族ぐるみで採用される、というケースも多いため、働き盛りの壮年男性だけでなく、10代の少年少女から60歳を超えたお年寄りの一世の老夫婦まで、多様な年齢層にわたる男女がまんべんなく採用されている。パキスタン人従業員の構成はそれと好対照をなしている。故国は女性が出稼ぎすることなどほとんど考えられないイスラム教国であり、また年齢的には9年前にA社に雇用されたときに若い単身者だった者たちなので、現在働いているのはみな28歳ぐらいから40代前半の男性となっている。一方、日本人従業員はその平均年齢が47歳と、高齢者が多い。管理職も含めて、この会社の主力となっているのは、中途採用された男性と中高年女性であり、契約社員の形で仕事を続ける定年を過ぎた高齢者も多く、なかなか若い人材が集まらない地方の中小企業の典型といった観がある。新工場を造営し経営規模を拡大させたここ数年間は、若手従業員の新規採用も年四・五人規模で始めているが、それには業績・企業イメージの好転と共に、不況の就職難時代の到来で、ようやく人材を集められるようになった、という要因が大きいという。

このようにA社は、人手不足及び職場の高齢化に悩んだ末に外国人労働者の雇用に踏み切った、典型的なブルーカラー労働の中小企業であり、そこでの調査に基づく本稿は、外国人労働者を導入した現代日本の製造業企業における諸相の分析の一例として、代表性を欠くとする理由は特にならう。

ただ当然ながら、この工場及び大泉町の持つ特性から、この事例における分析の射程の一般化可能性は、一定の制限を受けることを断っておきたい。第一に本研究は、外国人従業員のA社における定着性の高さ（パキスタン人従業員は例外なく1997年当時勤続9年以上の者たちであり、ブラジル人従業員もその多くが数年以上の勤続者）を前提にしているため、外国人従業員の流動性が高い企業に対しては、この事例の分析は適用することが難しいものと思われる。次に、工場規模の問題と密接に関わることであるが、前述のように社内外注制のもとで日本人と外国人の従業員の協働が殆ど存在しない大手企業においては、以下に記述するような日本人従業員と外国人従業員の関係は全く見られないであろう。また、従業員規模十数人以下の家族経営的な雰囲気濃い小工場において外国人が雇用されている場合も、この事例とは大きく異なるであろう。

### 3 外国人従業員に対する評価と職場における日本人と外国人との関係の現状

A社の現場はまさに多言語空間である。柱や壁に必ず日本語とポルトガル語・英語（一部ウルドゥ語）を併記した図面や注意書きが貼られた各部署で、日本人・ブラジル人・パキスタン人が肩を並べて混じって働く。そこでの共通語は日本語であるが、日本語の指示の分からなかった部分を、日本語に堪能な同胞がポルトガル語やウルドゥ語に訳して確認し、比較的楽な作業中には合間にポルトガル語やウルドゥ語の談笑も聞こえてくる。全体的にはグループ作業の多い職場なので、勤務時間中には仕事の指示・私語共に会話は多く、日本人従業員もほとんどが臆することなく日本語で外国人従業員に話し掛け、外国人のほうも拙い場合も多いが日本語で何とか意志を伝え返す。

勤務時間中はそうやって部署ごとに各国からの従業員が入り交じって和やかに作業が進められるが、休み時間には趣が変わる。日本人も外国人も部署を、時には階段を上り下りしてフロアを移動し、気のあった仲間同士のいつもの固まりに顔を出す。一部の部署では、特に若い人を中心に日本人・ブラジル人・パキスタン人が入り交じったグループで集まり、日本語を共通語にじゃれあっていることもあるが、休み時間は出身国別・年齢層別・性別に構成される特定の仲間と過ごすことが一般的で、昼食時には各自大食堂の「指定席」にいつもの仲間と座る。特に、家族・親族でA社に雇用されている日系ブラジル人たちは、束の間の「一家団楽」を過ごす姿が印象的だ。同様に、退社後のプライベートでは日本人と外国人との付き合いは一般的とはいえず、この工場の主力となっている中高年の社員の中で、職場外でも外国人同僚と付き合いおうとする者はほとんどいない。社としては、社外のコミュニケーションを増やして従業員間の信頼感を醸成することが必要との認識から、会社主催のイベントや、長く勤続した外国人従業員が帰国する際の送別会などを時折催してはいる。しかし、そのような折には日本人・外国人とも多数参加して盛況にはなるものの、仕事外での日本人と外国人の付き合いを増やす試みは未だ模索中といった段階である。

外国人従業員との付き合いについて、アンケート調査では以下のような回答が得られた。

表1 この会社に勤めている外国人従業員とのつきあいの程度(人) N=118

社内でも必要なこと以外話さない	社内では親しい	外国人従業員と社外で食事	互いの家を訪問	無回答
34	57	10	10	7

この集計結果からも、仕事中でも必要以上には彼らと付き合いたがらない日本人従業員は決して多くはないが、その一方で、プライベートな時間に積極的に彼らと親しくしていこうとする社員もまた多数派ではない、という状況が確認できよう。

ただ勤務中においても、多くの日本人従業員は、全ての外国人従業員に対して、一様に打ち解けて親近感を持っているわけではない。次表2は、どのようなタイプの外国人従業員に対して親近感を覚えるか、を問うた設問に対する回答をまとめたものである。

表2 工作上、以下のどのような人たちに親しみや仲間意識を感じるか(人) N=118

	日系ブラジル・ペルー人の従業員	パキスタン人の従業員	日本語のうまい外国人従業員	仕事や会社に対する考え方が日本人と似ている外国人従業員	外見が日本人のように見える日系人従業員	人付き合いについての考え方が日本人に似ている外国人従業員
強く感じる	2	4	11	8	2	2
まあ感じる	37	46	55	48	42	44
あまり感じない	62	46	36	37	53	47
全く感じない	8	13	7	10	10	12
無回答	9	9	9	15	11	13

様々な条件を持った外国人同僚の中で、「日本語のうまい」者あるいは「仕事に対する姿勢が日本的な」者に対して親近感を覚え、逆に、「外見が日本人のように見える」ことは、親近感を覚える際の指標としては相対的に重要でない傾向がはっきりと見て取れる。「外見的な部分で頭っからイヤ」という嫌悪感・不安感は、外国人の同僚と共に働くようになる前には多くの者が感じていたよ

うであるが、そのほとんどが同じ職場で働くうちに2～3年で消え、「案外うまくやってけるものだ」と思うものだという。その一方で、職場で外国人と共に働くことでまず困ることは、「意思の疎通が取りにくいこと」であり、親しみを覚えるにしてもまず、外国人従業員のほうが日本語がある程度できて、職場の輪の中に入ってきてくれないと始まらない<sup>(18)</sup>。同時に、ここが企業である以上、従業員が日本の経営に適応し、規律を持って裏表なく勤勉に働くことが、外国人従業員にも当然ながら期待されている。その結果、Aの日本人従業員は、親しみを覚える基準を外見的なものから、言語・仕事に対する態度という変数へとかなり自覚的に変化させるのである。

このことは、外見という変数で斉一的に外国人の同僚に対して壁を作っていた日本人従業員が、外国人の同僚の中にも、日本語のできる者とできない者、仕事ぶりがよい者とよくない者、というように個人差があることを認識して、それに応じて親近感を抱き始めていることを意味する。言い換えれば、外国人従業員に対しての感情の好転は、どんな人に対しても一様に壁を低くしてゆくようなものではなく、個人化<sup>(19)</sup>の過程を経てなされるものである。特に仕事ぶりに関しては、「問題があるやつは日本人にもいるし、外人でもそれと同じようにちゃんとするのとしらないのといろいだねえ。何人だからというようなことでなく、結局日本人と同じように見るようになった」というような感想は、ほとんどの日本人従業員に共有されている。

このように、仲間意識の領域が、外見という変数から言語能力・仕事ぶりといったものによって変わっていくことを、従業員自身がかなり自覚的に捉えていた要因として、この工場に雇用されていた外国人が、日系ブラジル人とパキスタン人というそれぞれに個性的な2グループの人々であった、ということが大きい。

もう一度表2を参照して頂きたい。日系ブラジル人よりも、パキスタン人のほうに親近感を感じる従業員が明らかに多いことが分かるであろう。実際、社内における休み時間や社外での時間で、日本人従業員と外国人従業員との間に個人的で緊密な関係が存在しているとなれば、それは多くの場合日本人とパキスタン人従業員との関係である様子が窺えた。外見的には日本人とほぼ変わらない場合も多い日系ブラジル人を「さしおいて」、浅黒いムスリムのパキスタン人と親しくする日本人従業員が多い実態は、A社で働くようになってすぐ気づいたことだが、当時は筆者にとって軽い驚きでさえあった。

しかしそれは、日系ブラジル人従業員とパキスタン人従業員双方の置かれた環境の違いを考慮すると、むしろ当然の帰結でもある。日系ブラジル人が雇用される前から9年の長きにわたって勤続

(18) 日本人従業員のほうが、ポルトガル語あるいは英語ましてやウルドゥ語を覚えて、外国人の同僚と話そうとする例は、全く見ることはできなかった。

(19) 人種的偏見の発動のメカニズムを論じる社会心理学の議論の中では、外集団の範疇化・その成員のステレオタイプ化こそが偏見発動の第一歩だとされ、集団間の接触によって外集団の各成員を - 自集団の成員と同じように - 個性を持った個人として知り、個性を持った存在であると認識することが、偏見遁滅のための最も重要なプロセスであるとしている。Miller, Norman, and Brewer, Marilyn B., "Categorization effects on ingroup and outgroup perception", in Dovidio, John F. and Gaertner, Samuel L. eds., *Prejudice, Discrimination, and Racism*, New York: Academic Press Inc., pp.209-230. などを見よ。

しているパキスタン人は、不法就労という新しい職場が見つげにくい状況にあるので、日系ブラジル人とは対照的に、自分から会社を移ろうとすることは皆無である上に何とか会社の上司や同僚に気に入ってもらおうとし、その結果会社への忠誠心を芽生えさせ、仕事にも慣れて職場の信頼を得ていく。また、家族・親族で地域に住んでおり、老若男女が揃う完全なコミュニティの中にいる日系ブラジル人と違って、周囲に若い单身男性の同胞しかいないパキスタン人は、女性と接触したいという強い欲求も含めて、日本人やブラジル人と積極的にコミュニケーションを取りたがり、その結果として日本語もどんどん上達し、ますます日本人との付き合いが容易になっていく。

このような理由から、A社の日本人従業員の目には、単に均質な「外人」ではなく、「日本人のような顔をしているのに、日本語もできずあまり職場の輪に入っていない」日系ブラジル人と、「浅黒い顔をしているのに、人懐っこくて日本語も上手く仕事もちゃんとやる」パキスタン人と、従来の認識枠組みから見ると非常に錯綜した外国人の同僚が映ることになる。その結果、外国人に対して一様な疎外感を持つことの不毛さを痛感すると同時に、工場内で意識を変容させ仲間意識を醸成することができるかどうかのある種の「基準」が、明確な形で浮かび上がり、多くの日本人従業員に自覚的に認識されていったのである。

次に、この会社の日本人従業員が、同僚あるいは部下の外国人従業員の仕事をどのように評価しているのかを見てゆこう。

A社では、残業時間には目に見えて職場の趣が変わる。定時の間は日本人と外国人がほぼ半々ぐらいの部署が多いのだが、残業時間になるとどこでも外国人の比率が目立って上昇する。部屋に帰っても家族のいないパキスタン人は毎日ほとんど例外なく最後まで残業をしていくし、日系ブラジル人も家事をしなければならない女性などを除いては4時間以上の残業をこなすことが多いのに対し、日本人は最後の2時間には大体半分ぐらいの人数になってしまっていることが多い。残業・休日出勤を厭わずやってくれるのは外国人だけ、とよくいわれるが、A社もその例外ではない。

また、仕事内容を見ても、外国人従業員は日本人従業員のサポート的扱いとして現場に配属されているわけではない。しばらく経験を積んでくると、本人の能力次第ではあるが、溶接工・製品総合検査、更には数字で書かれた伝票をチェックしての生産管理という実質的な係長の仕事など、各部署の核になる仕事を任されることが多く、そう簡単に勤めを辞められてしまっただけで簡単に代わりもきかず、ライン全体の生産が滞ってしまう、というほどに重要な役割をこなしている外国人従業員も少なくない。日本語、特に読み書きにおいて大きいハンデを背負う外国人従業員であるが、単純作業がほとんどのこの職場では、仕事の出来栄えにそうした能力が反映されることはまずない。むしろ仕事の覚えは日本人の中途採用や新卒者よりも早く要領がいい、と評されることが多く、仕上がりも優れている場合が多い。

そのような点から見て、A社の外国人従業員は既に重要な経営資源となっている現実があり、仕事の能力面では非常に高い評価が与えられていると見てよい。しかし、彼らの仕事の能力には満足している多くの日本人従業員 - 管理職も含む - も、彼らの仕事ぶりに問題点を見出していないわけでは毛頭ない。特に憂慮されていることは、管理職の見えない場面で一部の外国人従業員に見られる手を抜いた勤務態度と、より収入のよい職場を見つけた日系ブラジル人の頻繁な突然の離職で

ある。25%増しの手当てがつく残業をやりたいがために、あえて定時の時間中にゆっくり作業をしたり、ある程度責任のある仕事を任されているのに、回りの迷惑も考えず突然「明日から会社を辞める」などと言い出したりすることは、日本人従業員ではほとんど考えられない、「仕事に対する考え方の違い」に基づく外国人労働者特有の問題点だと認識されている。高い評価が与えられ、またそれによって仲間意識も醸成されることになる、望ましい外国人従業員の「仕事ぶり」とは、単に仕事の出来栄や能率に関してだけでなく、彼らが仕事や会社に対して「日本人と同じような」勤勉な態度で望み、会社にある程度の忠誠心を持つことをも含んでいるのである。

ここで次表3を参照されたい。これはアンケート調査における、各外国人グループの従業員を様々な側面でどう評価するか問う各設問に対する回答と、「外国人従業員がいることで職場にいい影響があると思うか」を問う設問に対する回答との、相関係数をまとめたものである。双方の質問とも、1を最もポジティブ、4を最もネガティブとする選択肢を設定し、マークされた選択肢をダミー変数として扱って相関係数を導出している。正の相関を示しているということは、各側面において高い評価をしている日本人従業員ほど、職場にいい影響があると認識している、ということを表している。これを見ても、外国人従業員の仕事の能力そのものというよりは、むしろそれと同程度以上に、会社への忠誠心や勤務態度が重要視されている実態が確認できよう。

表3 両外国人グループの従業員に対する評価と会社への好影響認識の相関係数 N&gt;100

	仕事の能率・覚え・できばえ	会社への忠誠心	職場での協調性・人との接し方	勤務態度
ブラジル人	0.2860	0.4078	0.1865	0.3221
パキスタン人	0.2337	0.3889	0.3725	0.3571

表中、ボールド体は危険確率5%、ボールド・イタリック体は危険確率1%で、それぞれ相関係数が認められることを示す

#### 4 職位・年齢による外国人との関係構築の違いと外国人従業員肯定のロジック

前節では議論の単純化のため触れなかったが、A社の日本人従業員の中には、職位・年齢の違いに由来する、外国人従業員に対するかなり明確な態度の違いがあることを指摘しておきたい<sup>(20)</sup>。外国人労働者が職場にいることを特に高く評価し、職場外でまで彼らと付き合っていこうとするのは、主に管理職たちと10代・20代の若手の従業員である。ただその2グループの外国人従業員との付き合い方、仲間意識の醸成の仕方、及び彼らの存在を肯定する仕方が全く異なっているものであることは特に興味深い。

管理職の人たちは、何はともあれその仕事ぶりで部下たちを判断・評価しており、仕事ぶりがよい者こそがかわいく、何人であろうと顔の色など職場に入ってしまうえば気にならない、と口を揃えて言う。注文された部品を期日までに不良を出さずに完璧に納品することに最も心を砕く、中小企業の管理職の彼らにとって、日本人に対する場合と同じように外国人に対しても、従業員を見る基

(20) より詳しくは、アンケート調査の回答を職位別・年齢層別にクロス集計した、五十嵐泰正『職場における日本人と外国人労働者』1997年、東京大学総合文化研究科修士論文の付表を参照して頂きたい。

準，そして仲間意識を感じる基準は，圧倒的に仕事ぶりの善し悪しである。だから，いざという時は無理な残業の要求も聞いてくれ，熱心に裏表なく仕事をし，細かなミスなどにもよく気がつけば，外国人従業員を「日本人なんかよりよっぽどかわいいと思う」ことさえある。そして彼らは，よく働く部下を慰労すると共に，生産を順調に進める上で不可欠な職場での良好な人間関係作りのために，よく自分の部下の外国人従業員を「分け隔てないように気を遣って」自宅に招いたりして，職場外でもコミュニケーションを取ろうとしている。

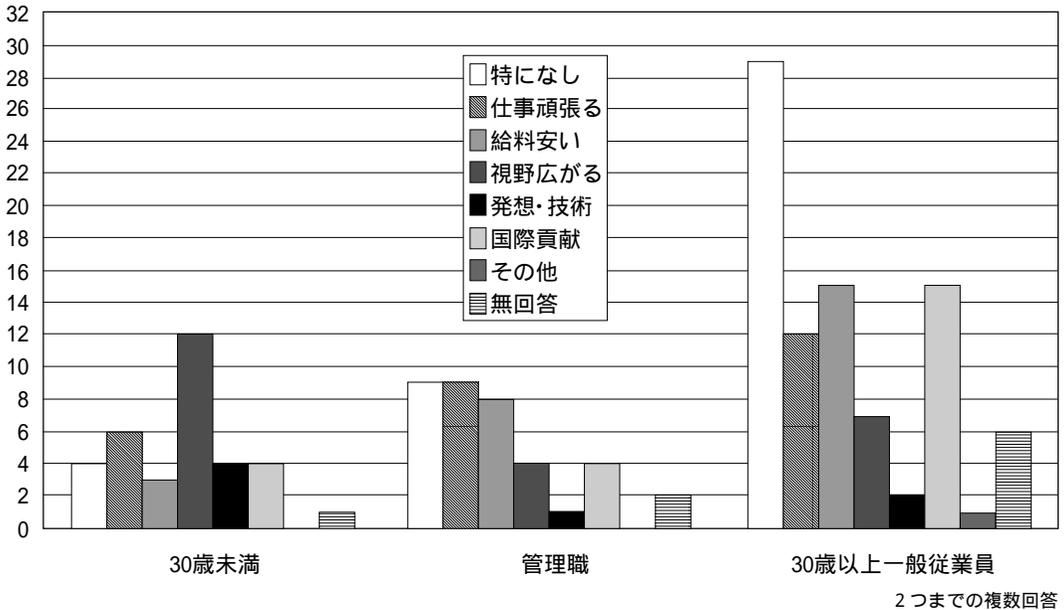
それに対して，若手従業員グループにとっての外国人従業員の存在は，会社によく尽くす貴重な戦力，というようなものとは全く異なっている。彼らも入社前には，特にアジア系外国人に対しては，「怖い」「ピストルでも持ってんじゃないの」と思っていた。しかし，入社直後の右も左も分からない彼らに，敷居の高い上司に変わって積極的に話しかけ，優しく仕事を教えたパキスタン人を中心とする若手の先輩外国人社員は，すぐに彼らの「よき兄貴分的存在」に収まっていった。そして彼らは，あくまで「個人的な理由から」，仕事外でも付き合っけてゆく，仲のよい外国人従業員の友人を数人ずつ持つようになる。勤続年数も短く，自分たち自身離職率が高くて愛社精神が相対的に希薄な彼ら若手従業員は，管理職のように，「職場・会社への大きな貢献」を理由に外国人従業員と仲間意識を育てていくことはほとんどない。彼らにとって誰と仲良くなるかの基準は，「日本人の友達を選ぶ時と一緒に」で，話や気が合うか，一緒にいて楽しいか，というようなことである。それゆえ，車・サッカー・テレビドラマ・ビデオゲーム<sup>(21)</sup>といった日常的話題を共有している世代的同質性が重要になっており，「日本人の年寄りとは外人なんかよりよっぽどギャップや誤解がある」わけである。そしてここで重要なのは，外国人従業員と個人的にいろいろな話をするようになる過程で，彼らが強調するようになるのは，「こんな都会でもないところにいながら，文化の違いとかも少しは分かるようになってすごく楽しいし勉強になる」ということだ。会社経営・職場運営という経済的効果の側面からは職場の外国人の存在を肯定できない愛社精神の希薄な彼らは，「自分たちの視野を広げてくれる」という，いわば職場でのある種の「社会的ベネフィット」を理由に，外国人同僚の存在を肯定し始めている，といえるのである。

こうした状況は，外国人従業員がいてよかったと思うことを，「特になし」・「外国人従業員は仕事を頑張るので助かる」・「給料を押さえて雇えるので会社の経営上好都合だ」・「外国人と親しくなることで，自分の視野が広がり楽しく勉強になる」・「外国人ならではの発想・技術で，仕事の能率アップが図れる」・「あまり豊かでない国から労働者を雇うことで，国際貢献をしているのだ」という誇りと実感を持てる」・「その他」という7つの選択肢を設けて問うた，アンケート調査の設問に対する回答をまとめた図1に顕著に表れている。なお，それぞれのグループの有効回答者数は，30歳未満22人，管理職27人，31歳以上の一般（非管理職）従業員69人である。

---

(21) ただ，こうした「話題」が全て，基本的には彼ら日本人の若手従業員たちの属している文化の側のものであることには，注意せねばなるまい。サッカーにしてもブラジル・サッカーについての話題ではなく，あくまでJリーグや日本代表に関してのことである。そういった意味で，外国人従業員との会話を「勉強になる」とはしながらも，彼らの異質性そのものが魅力的なポイントとなること - 違うからこそ彼らと親しくなる価値があるということ - はほとんどなく，あったとしても，パキスタンやブラジル・ペルーの料理を教わるなどの非常に限られた場面に限定されている。

図1 職場に外国人従業員がいてよかった点（人）



それぞれのグループの母集団の数は違うものの、一目見てまず気づくのは、30歳以上の一般従業員グループの「特になし」回答者の際立った多さであり、他の2グループに比べて外国人従業員の存在を高く評価していないことが改めて確認される。そして、30歳未満のグループでは「自分たちの視野が広がる」ということが、管理職グループでは「仕事を頑張る」あるいは「給料を安く雇える」ということが、それぞれの最も大きな外国人従業員肯定のロジックとなっている対照的な傾向が、はっきりと見てとれる。これは言い換えれば、管理職はあくまで職場本位・企業志向で外国人の存在を肯定しているのに対し、若手従業員は、自己本位・個人志向で彼らを肯定しているということができよう。

一方、30歳以上の一般従業員の中には、「国際貢献」という理由付けが目立つことも見逃せない。駒井・石川らの整理によれば、1980年代末から1990年代初頭にかけての「外国人労働者論議」における「開国論」には、大きく分けて二つのスタンスが存在していた。すなわち一つには、製造業・建設業などを中心に労働力不足の深刻化する日本において、外国人労働者の導入は不可欠であるとする産業界からの現実的な要請に基づく立場であり、そしてもう一つは国際化の進展の中でヒトの自由化は先進国日本の国際的責務であるとする、倫理的色彩の強い立場である<sup>(22)</sup>。これをA社で

(22) 駒井洋『外国人労働者定住者への道』明石書店、1993年、294頁の整理による。他には、石川准『アイデンティティ・ゲーム』新評論、1992年、88～89頁などを始めとする多くの論者もこれと大同小異の整理をしているが、後者の国際的責務を強調する立場を、途上国への所得移転から説くものと、相互依存の展開の中での「国際化」の必然性を主張するもの、あるいは戦前のアジアでの悪業の贖罪を説くもの、などいくつかに分けて整理している場合もある。例えば島田晴雄『外国人労働者問題の解決策』東洋経済新報社、1993年、50ページや、卓南生「日本における『外国人労働者』論議の諸問題」百瀬宏・小倉充夫編『現代国家と移民労働者』有信堂、1992年、24～27頁など。

のアンケートと照らし合わせると、産業界からの重い訴えである前者の立場に対応するロジックは、管理職の中で特に切実な思いとして存在しており、大義名分的な後者の立場は、外国人従業員との関わりが相対的に希薄な30歳以上の一般従業員に最も多く支持されていたことは、実に興味深い。また、5つの肯定のロジックの選択肢の中で、「新しい発想・技術」というものがほとんど選択されなかったこともまた示唆に富む。A社ではわずかでもコスト削減し、生産性を向上させることを目指して、外国人を含めた全従業員の「改善提案」を会社ぐるみで奨励しており、一部の役員や管理職は、「せっかくこんな異文化を持った人たちがたくさんいるんだから、日本人には思いもかけないような改善提案を出して欲しい。」と外国人従業員からの提案に期待をかけている。日本語の読み書きができないながら、上司に代書してもらって日系ブラジル人やパキスタン人の従業員が改善提案する光景も、実際によく見られるが、現実には重要な提案が外国人からなされることはまずない。専門性が要求される職場なら、異文化を背負う外国人従業員が、言語能力や独自の発想・技術の点で、職場において非常に重要かつユニークな役割を担う可能性は十分考えられるが、非熟練・半熟練の従業員で用の足る金属加工業であるA社の現場においては、日系ブラジル人やパキスタン人が、自分たちならではの能力を遺憾なく発揮して生産性向上につなげることは、非常に難しい。ましてや、労務管理・品質管理といった方面においては、「日本の管理システム」の優位性を疑う者は管理職にも一般従業員にも全くおらず、発展途上国からの外国人従業員からの発想を期待する雰囲気はない。同時に外国人従業員の方もそのほとんどが、来日当初は厳しい日本の工場内規律を嫌がりながらも、生産性向上にとってのその重要性は高く評価してゆく。つまり、外国人従業員の持つ文化的多様性は、若手従業員を中心とした一部の人たちに、個人的なレベルで「自らの視野を広くしてくれる」ものとして肯定されうるが、企業の生産レベルでそれが肯定的な要素に転じうる余地はほとんどない、と言わざるをえない。

## 5 終わりに 一般化可能な提言の可能性

以上のような分析をもとに、職場での日本人と外国人の従業員間摩擦を防ぎ、外国人従業員が肯定的に職場に受け入れられるためには、どのような外国人を受け入れ、どのような留意をする必要があるのか、本研究が一般的提言として示唆できるところを、最後にいくつかまとめておきたい。

1 外国人労働者導入企業の現場では、外国人従業員の容貌はほとんど省みられない。それよりも、日本語能力・仕事ぶりがよい外国人労働者が求められている。そういった意味では、日系人のみに合法的単純就労を限定する現行入管法は、ほとんど意味をなさない。ただ、現行入管法は日系三世までの制限のない日本での活動を認めた者であり、南米などでの日系人の世代交代を考えると、いずれ形骸化するいわば時限立法の側面を持っている。ポスト現行入管法を考えた時、産業界の現場の要請に対応した出入国管理体制を構築しようとするれば、初歩的な日本語能力の有無・労働意欲などの点で、各国の来日希望者がある程度選別するような制度の確立も考慮に入れる必要がある。「望まれない外国人労働者」の流入は厳しく取り締まるべきものであることを認めたにしても、「望まれない外国人労働者」の категорияは自明ではない。産業界の現場からすると、日系人なら無条

件に「望まれる」というような単純なものでは全くないのである。

2 職場に肯定的に受け入れられる「仕事ぶりのよい」外国人従業員とは、単に仕事の能力があるということではなく、勤務態度や会社への忠誠心といったものを持ち合わせている者である。労働慣行や会社への意識といった点で、外国人労働者は日本人とは大きく違った価値観を持っている場合も考慮せねばならず、日本の企業環境についての十分な理解を持ってもらおうとする努力が企業側にも必要である。

3 企業にとって、外国人従業員が突然離職したりすることのない計算できる戦力となるかどうかは、非常に重要な要件である。そのためには、家族で来日している外国人を雇用することが効果がある。ただし特に家族意識が強い文化的背景を持っている外国人の場合、家族が同じ工場に雇用されると、家族で固まり過ぎて日本人や他の外国人の従業員と接触しない傾向にあるので注意が必要である。

4 工場での日本人と外国人の間の関係を円滑に進め、職場での仲間意識を醸成するための、最大の鍵となる外国人従業員の日本語力は、彼らがほとんどの時間を職場で送っている以上、日本人従業員とのコミュニケーションの中で身につけていくしかない。そのためには、各部署に日本人と外国人を混在させてコミュニケーションの機会を増やすと同時に、自由時間や職場外でも日本人従業員と外国人従業員の接触を進められる環境を提供することが肝要である。例えば、すべての従業員が参加するような、会社主催のイベントを頻繁に設けることも意味がある。また、日本人従業員に若者が多い場合、彼らと共通の話題を持ちうる若い外国人を雇用することは、従業員間の仲間意識を醸成するためには効果が大きい。しかし、合法就労の日系人を雇用する場合、若者を雇用することは、離職を頻繁に繰り返す恐れというリスクを抱える可能性はある。

ただ、このような提言は、あくまで外国人導入企業の視点から見た一面的な議論である事は忘れてはならない。本稿は、雇用者や日本人従業員にとって、外国人従業員を肯定的に受け入れることの出来る職場を作るには、どういった外国人雇用をすべきか、という意図で書かれたものである。それは、「外国人従業員が働きやすい職場環境」を作ることを目指すものでは必ずしもない。外国人従業員に対してのあるべき職場の姿は、社会保険などの制度的側面も含めてそれ自体非常に大きな論点であるので、また別の機会に論じたい。

（いがらし・やすまさ 東京大学大学院総合文化研究科国際社会科学専攻博士課程）