

「みんな平等」の精神で 外国人材を受け入れて10年 —日本の中小企業のものづくりを守り、発展させるために

【株式会社 NISSYO (東京都)】

東京都羽村市にある半導体製造装置やデータセンターの電源装置などを製造する工場。社長が「中小企業」「町工場」と声を大にして言われるイメージとは異なる大きな社屋の中で、従業員の皆さんが忙しそうに働いています。この10年で売上3倍、従業員2倍になった急成長ものづくり企業の救世主は、10年前に社長が英断した外国人材でした。

まだまだ日本が強い
「半導体製造装置」の製造10年で売上げ3倍
—ただし、DX化を推進しても人手不足は深刻

編集部 (以下「編」): 御社で外国人材を受け入れるようになった経緯を教えてください。

久保: 2015年に、流通産業協同組合さんを通じてベトナムから技能実習生3人を受け入れたのが始まりです。その後も継続的に外国人材を受け入れており、これまでに受け入れた技能実習生は累計55人になります。当社のお客様は半導体製造装置関連の企業が多く、当社が供給している製品は世界中で使われる半導体製造装置にも組み込まれています。もし当社の操業が止まり、製品の供給が滞ってしまえば、お客様の生産に影響を及ぼすだけでなく、結果として世界の半導体製造装置の供給にも影響が及びかねません。

そうした責任のある仕事である一方、増産に次ぐ増産という状況の中で、人手不足は非常に深刻です。以前は日本人従業員だけで対応していましたが、「これはもう難しい」ということで、流通産業協同組合さんとのご縁をきっかけに、外国人材を受け入れるようになりました。

半導体そのものの製造では、台湾や韓国などが先行している分野もありますが、半導体を作るための機械や装置、いわゆる「半導体製造装置」の分野では、日本は依然として強みを持っています。その分野で競争力を維持し続け、負けられないようにするためには、何よりも人が必要なのです。

編: 2015年にその決断をされていなければ、状況はかなり厳しかったでしょうか。

久保: 厳しかったですね。現在の従業員数は約240人ですが、2017年頃は70人ほどでした。売上げも当時と比べて約3倍となり、大きく成長しています。私たちの会社は、機械が24時間稼働して同じものを大量に生産するような量産型の会社ではありません。あくまでも少量多品種、一品一様のものづくりを行い、設計から製造まで一貫して請け負うスタイルです。だからこそ、人手が必要になるのです。

編: ホームページを拝見しますと、かたやDX化を積極的に推進されていらっしゃいますが、そのことは人手不足対策にはなりません。

久保: 日本の人口減に伴い、働く人も減っていく中で、特に中小企業は日本人の採用が本当に難しくなっています。企業が成長していくためには人材がどうしても必要ですが、併せてDXを進めていくことも不可欠です。当社では、このDXにも10年にわたって取り組んできました。

編: DX推進は、人の手を代替するわけではないのです。

久保: そうです。人の手によるものづくりの現場においても、データ化や生成AIの活用など、DXを進めるべき分野はたくさんあります。ものづくりの現場力とDXは、どちらも欠かせません。当時、会社の中に十分な人的資源がな



創業の地・東京都青梅市を離れ、羽村市の新工場に移った2017年に今の社名へと変更された。

かったことは、やはり大変苦しい状況でした。

全従業員の半数が 様々な在留資格の外国人材

編: 240人の従業員の方のうち、外国人材はどのくらいの割合ですか。

久保: 外国籍の方が、アルバイトを含めて約半数です。技能実習・特定技能が合わせて34人、技術・人文知識・国際業務 (以下「技人国」) が18人、外国籍の留学生アルバイトが68人で、合計すると約120人になります。

編: 技人国の方と、特定技能・技能実習の方と、お仕事はどのように違いますか。

久保: 仕事の内容は異なりますが、同じエリアで働いています。技人国の従業員は、図面の理解や製品の不良解析、3D CADを用いた設計などを担っています。ただし、ものづくりの現場を理解していなければ、机上の知識だけにとどまってしまう、実際に製品化できる設計にはつながりません。そのため、最初は技人国の方にも現場に入ってもらい、何をどのように作っているのかを理解してもらいます。そのうえで、設計や検査、お客様とのやり取りを担えるようになります。

なお、技人国の在留資格で入社する場合、日本語能力試験N2の取得を求めているのは、当社独自のルールです。

編: 既に特定技能2号に移行されている方がいらっしゃると思いますが、技人国の方が担っている図面の読解やCADによる設計といった業務は、特定技能のキャリアアップの中で、そういう技能も身に付けることができるのでしょうか。

久保: ものづくりの現場でも、iPadにデータを表示させ、それに従って作業を進めるなど、DX化が進んでいます。そうした中で、現場を理解し、データを活用しながら実際にものづくりができる人材が育ってきました。

現場改革の中心となって活躍する外国人材も増えてきており、頼もしい限りです。技人国の社員も同じ職場で働いていますが、技能実習からステップアップしてきた人たちの中にも、特に力を発揮する人材がいます。特定技能2号になった人材のうち1人は、自力で日本語能力試験N2も取得しました。

第一陣ベトナム人3人 —すべてが後追いだったが、 必要な人材という認識で対応

編: そうすると、外国人材への期待はますます大きくなりますね。受入れの当初に、ご配慮された

ことはどんなことでしたか。

久保: 外国人材がいなければ、日本の中小企業の成長は難しいと思います。2015年に受入れを思い切って始めて、本当によかったと感じています。

第一陣のときは、私自身がベトナムへ行き、面接を行いました。面接で「あなたが一番大切にしていることは何ですか」と聞いたところ、みんな「5S (整理・整頓・清掃・清潔・躰) です」と答えました。送出し機関で教わっていたのですね。彼らは、それ以外のことについてはほとんど分かっていませんでした。

私たちの側も最初は何もわからず、すべてが手探りの状態でした。アパートや家財道具など、生活に必要なものは準備しましたが、それ以外に何をどうすればよいかわからず、監理団体に教えてもらいながら進めました。

とにかく人がいなければ会社は成長できません。日本人従業員にとっても、新しい人が入ってこなければ、いつまでも一番下の立場のままで、自分が成長したという実感を持ちにくいものです。日本人でも外国人でも、会社が成長していくためには、みんなが必要な人材なのだということを社内で共有しました。

第一陣の3人が日本に来て、集合講習で1カ月の座学を受けていたときのことで。私が3分ほど話をしたのですが、どうも理解できている様子がありません。試しに、「私の話が少しでも分かった人は手を挙げてください」と聞いてみても、誰も手を挙げませんでした。

それでも一緒に仕事をする仲間として、地元の日本文化を知ってもらうために、お祭りはじめ地域の行事など、様々な場所へ連れて行きました。そうした思いにも応えてくれ、最初の3人は本当によく頑張ってくれたと思います。

編: 今現在、その方々は何をされておられますか。

久保: 第一陣の3人のうち、1人だけが戻ってきて特定技能1号として働いています。一度結婚してベトナムに帰り、2年ほど経ってから「もう一度、特定技能でやり直したい」と言って戻ってきました。あとの2人はベトナムで働いて

久保 寛一 くぼ・かんいち
株式会社NISSYO代表取締役社長

1957年、東京都青梅市生まれ。立川高校卒業。早稲田大学理工学部卒業後、81年に沖電気工業株式会社に入社。半導体事業部に所属しエンジニアの道に進む。91年に退社。父が創業した日昭工業株式会社に入社。経営計画書を経営の道具として使いこなし、町工場を売上・利益10倍の中堅企業に育て上げる。2018年に株式会社NISSYOと社名変更し、ダイバーシティ経営を目指す。





お客様の細かいニーズに応じた製品。



この作業場の半数近くは外国人材。

います。1人は小さな会社を起業し、もう1人は日系企業に勤めています。

日本人社員たちも親切に対応 1日3つの単語を覚え、会話も上達

編：すべてが初めてのことであったわけですが、当時の社員の皆様のご反応はいかがでしたか。

久保：社員はみんな温かく受け入れてくれました。人手は不足していましたが、お客様からの受注は好調で、彼らが会社を支えてくれる大切な存在だと理解し、よく面倒を見てくれました。仕事も丁寧に教えましたし、休日には畑へ連れて行ったこともあります。もともと本国で農業をしていた人もいたので、畑に行くことが気分転換になったようです。耕運機は取り合いになるほどでした。使ったことがなく、面白かったのでしょうか。

会社では、よくバーベキューを行っています。ベトナム料理を作ってもらうこともあります。今ではベトナム人のほかに、インドネシア人やモンゴル人もいたので、バーベキューでは各国の料理が並びます。当社の従業員はみんな、様々な国の人たちを分け隔てなく、日本人と同じように見てくれるようになりました。

編：初めはあまり日本語ができなかったというお話でしたが、日本語の学習支援はどのようにされましたか。

久保：技能実習生が来ると、私はいつも「1日に3つだけ、日本語の単語を覚えよう」と伝えています。1週間で21語になります。月曜日の朝に集まってもらい、前の週に覚えた21語のテストをします。それを1年間続けると、約1000語を覚えることになります。教える社員も大変です。

初めのうちは、日本語能力試験N4レベルの教材から単語リストを作成していましたが、手間がかかるため、その

うち市販の教材をそのまま使うようになりました。それでも1年間が経って1000語を覚えると、日常的な会話ができるようになります。あとは本人たちが自分で勉強を続けていきます。

編：2015年から10年以上経って、外国人材の受入れも軌道に乗られたという感じでしょうか。

久保：そうですね。技能実習生や特定技能、技人国、日本語学校に通う留学生のアルバイト、日本で暮らす外国人の主婦（主夫）の方など、様々な立場の人たちが働いており、うまく機能していると感じています。

日本語学校の学生の中には、本国で大学を卒業し、電気エンジニアとして働いていた人や、そうした技術を学んできた人もいます。そこから技人国につながる人も多いです。当社としても、アルバイトとして働いてもらう中で、その人の知識や能力を見極めることができます。現在、在籍している技人国の社員の多くは、日本語学校時代にアルバイトとして来てくれていた人たちです。

中には、設計を担当しているベトナム人女性もいます。彼女は家族を支えながら働き、日本で子どもを出産し、住宅も購入しました。そして、産休を経て職場に復帰しています。そのように、力強く活躍している人材もいます。

本人の強い意思でキャリアアップ 勤務時間内のBBQで一体感を醸成

編：御社は特に、外国人材に限らず、人材育成に力を入れておられるとのことですが、例えば特定技能2号への移行を希望する従業員に対して、試験対策を含め、どのような育成を行っているのでしょうか。

久保：それぞれの部署で、書類作成のフォローや相談対応などを行っています。ただ、会社の取組みも大切ですが、

まずは本人の希望が何より重要だと思います。本人の意思や夢がそこになれば、なかなか上がっていきません。強い意思があれば、自分で一生懸命勉強して日本語能力試験を受験したり、部署をまとめるマネジメント的な仕事ができるようになったりします。

会社が、「あなたは特定技能2号になりなさい」と言うのではなく、「挑戦したい人はどんどん挑戦して欲しい。応援するからね」と伝えています。

編：既に特定技能2号になられたお2人は、今後も御社で活躍されていくのでしょうか。

久保：現在、彼らは会社をしっかりと支えてくれています。ただ、将来ずっと日本に残ってこの会社で働くのか、ベトナムに帰って自ら起業するのか、あるいは現地の日系企業に勤めるのか、それは本人の自由です。

だからこそ、この会社を、彼ら彼女たちにとって魅力があり、夢を描ける会社にしていかなければなりません。

編：これまで10年にわたって外国人材を受け入れてきたご経験から、何が彼ら彼女たちを惹きつける要因だとお考えですか。

久保：もちろん、収入面の魅力はあると思います。それに加えて、日本人と同じ待遇にすること、全く同じように接することが大切なのではないでしょうか。

先ほどお話ししたバーベキューも、金曜日の午後に勤務時間内の会社行事として、従業員全員で行っています。日曜日に集まってもらうのではなく、会社の行事として参加しやすい形にしています。こうした行事も、日本人と外国人を区別することなく、同じように行うことが彼ら彼女たちとの一体感を醸成するのだと思います。

厳しい中小企業の人手不足 —ものづくりの国の誇りを持ち続けるために

編：逆に、この10年の中でご苦労されたことを教えてください。

久保：一番困ったのは住まいの問題です。外国人が入居するとなると、地元のアパートのオーナーさんが、貸すことに抵抗を感じる場合があります。そうした中でようやく借りることができた部屋で、タバコを吸わない約束だったにもかかわらず、室内がタバコのヤニで汚れてしまったことがありました。さらには、フローリングにタバコの焦げ跡も残っており、退去時にそれが分かって床を張り替えることになりました。

結局のところ、日本で暮らす以上、日本のルールや文化をきちんと教え続けるしかありません。日本語も理解してもらいながら、社員全員で粘り強く取り組んでいくしか

いのです。

編：受入れの実績が積み重なり、先輩が後輩を教えるような体制になってきていますか。

久保：技能実習や特定技能の先輩だけでなく、技人国の外国人社員もいますから、後輩の面倒を見る人材も増えています。

同じ作業を繰り返すだけであれば比較的対応しやすいのですが、新しい製品の立ち上げには労力が必要です。そこで、技人国の社員たちに「君たちに任せるよ」と伝えると、彼らが中心となって進められるようになってきました。

編：頼もしいですね。

久保：人口が減っていく日本では、中小企業も同じように衰退していくのは仕方がないと考えている人もいられるかもしれません。しかし、私たちは「そうではない」という思いでやっています。ものづくりの国としての誇りを持ち、豊かな日本を目指していくためには、外国人材の力を借りながら、共に歩んでいくことがどうしても必要です。

海外では、製造業に従事する労働者の一定割合を外国籍の方が占めている国もありますが、当社ではアルバイトを含めると、すでに約半数が外国籍です。まだ多くの日本人の方たちは、その現実には十分気づいていないのではないかと思います。

他社の関心の高まり —先駆者として経験を伝える

編：同業者の方や、製品は違うにしてもものづくりの業界の方々と、御社の成功例をご覧になって、続こうという雰囲気はありますか。

久保：外国人材の受入れを検討する必要がある、という関心は高まっていると思います。当社には年間50社ほどが見学に来られます。その際には、できる限り現場を見ていただき、できる限り率直にお話しています。DXのことも、



「ありえない! 町工場 ~20年で売上10倍! 見学者殺到!」人材を育て生産性を高める仕組み化を公開し、経営書ジャンルでベストセラーとなっている久保社長の著書。この本を読み、見学を希望する企業経営者も多い。
久保 寛一・著
あさ出版/2020年7月発行



外国人材のことも、売上げのことも、経常利益のこともお伝えします。外国人材については、良いことばかりではなく、困ったことも正直にお話しています。

例えば、夏の週末に、窓を開けたまま大きな声でカラオケをして近隣から苦情を受けたことや、自転車を貸与して鍵を掛けるように伝えても掛けずに盗まれてしまったこと、ヘルメットを用意しても会社を出た後に脱いでしまうことなどがありました。

もちろん、日本人従業員でも同じようなことはあります。国籍の問題というよりも、日本で働き、暮らしていく上で必要なルールを粘り強く共有していくことが大切なのです。

当社は、2018年に経済産業省の「地域未来牽引企業」に選定され、2022年には同じく経済産業省の「DX認定」を、三多摩地域で初めての中小企業として受けました。お客様には、半導体製造装置やデータセンター関連の企業が多く、最先端を支える仕事をしています。

だからこそ、出勤時にはサンダルではなく、かかとのある靴を履くよう伝えています。災害時に避難する際、サンダルではガラスを踏んで怪我をする危険があるからです。こうしたことも、一つひとつ粘り強く言い続けることが必要です。

編：そうしたご努力で、外国人材が御社にとって欠かせない人材になっておられるわけですが、今後の展望についてお聞かせください。

久保：当社では、日本人の新卒採用も実施しています。2026年4月にも10人の新入社員が入社しましたし、ここ数年は毎年4月に定期採用を続けています。それでも人手は足りません。このままでは、日本全体の活力が低下してしまうという危機感があります。

「人がいないから仕方がない」と考えるのではなく、海外からも来てもらえる環境を整え、共に働く仲間を増やしていく必要があります。

最初に受け入れたのはベトナム人材でしたが、その後、インドネシア、モンゴルなど出身国も広がっています。アルバイトには、スリランカ出身で日本語学校に通う留学生もいます。本国で大学を卒業し電気エンジニアとして働いていた人もおり、日本語能力試験N2を取得できれば、技人国としての採用を検討できる候補になります。

また、もともと日本で生活している外国人の方がパートとして働きに来てくれることもあります。様々な在留資格や背景を持つ人たちが集まり、「みんな必要な人材だ」という意識が社内に根付いています。

単に手を動かすだけだった人がマネジメントも担えるようになり、技人国の人材が加わることで、お客様と直接や

り取りをしながら、図面の修正や設計変更を担当できるようにもなっています。

先週も、ITパスポート試験を自ら受験した外国人社員から、「今回は不合格でしたが、次回頑張ります」と報告がありました。ITパスポートは国家試験です。当社では日本人社員にも取得を勧めており、資格取得に向けた支援も行っています。現在では、既に正社員の約2割が取得しており、日本人社員が外国人材から刺激を受けている面もあります。

「すべての人間は平等に創られている」 の精神で外国人材を迎える

久保：日本人も外国人も、一人ひとり個性は様々です。ただ、基本的には日本人と同じように対応をしています。みんな平等だからです。アメリカの独立宣言には、「All men are created equal（すべての人間は平等に創られている）」という言葉があります。また、キング牧師も「I Have a Dream」の演説の中で、その精神の大切さを訴えています。

ですから、日本人だから、ベトナム人だから、ということではなく、みんな同じだと思っています。ただ、彼らは日本の文化や習慣をまだ十分に知らないことがあるため、ときにうまくいかないことがあるのだと思います。

そうした考えで一緒に歩んできた結果、これまで技能実習生の失踪は1人もありません。特定技能へ移行する際に、「板前になりたい」と言って職種を変えた人はいましたが、それも彼の人生です。「頑張ってこい」と送り出しました。これからも、そのような気持ちでいろいろな人を受け入れていきます。

編：最後に、これから先、より多くの外国人を包摂することになる日本社会は、どのような社会になるとよいと思われますか。

久保：現在、入管行政の運用が厳しくなっている面もあります。ただ、問題が起きることは国籍にかかわらず、あります。

必要なことには適正に対処しながらも、日本社会の活力を失わないよう、これからも特別な人材だけでなく、真面目に一生懸命働く普通の人材を積極的に受入れ、共に生きていくしかありません。そのときに大切なのは、「人類はすべて平等だ」という考え方です。私はそれがすべての出発点だと思っています。

編：ありがとうございました。久保社長の強いお気持ちがよくわかりました。

「特定技能2号」の在留資格で働くマイさんのインタビュー

編：日本で働きたいと思ったのはどうしてですか。

マイ：日本の仕事のやり方を学びたかったからです。日本で経験を積んで、自分に自信をつけたいと思いました。家族のためにも、もっと成長したいと思って日本にきました。

編：この電気分野の製造業には、もともとご関心があったのですか。

マイ：ベトナムにいたるときから、この分野の勉強をしていました。

編：まさにご希望通りの会社に入れたんですね。

マイ：はい、本当によかったです。

編：日本でのお仕事と生活はいかがですか。

マイ：技能実習で来たのが2017年です。最初は日本語と生活に慣れるのが大変でしたが、周りの方にたくさん助けてもらって、今ではもうすっかり慣れました。

日本の生活は便利で、とても暮らしやすいです。これからももっと日本に慣れるために、日本のルールなどを学んでいます。

編：現在、特定技能2号になられていますが、技能実習と特定技能1号で、どれだけの期間を働きましたか。

マイ：技能実習は3号まで行い、5年間働きました。その後、特定技能1号へ移行し、2年半ほど経った2025年に特定技能2号の試験に合格し、先日、特定技能2号の許可がおりました。

編：特定技能2号になられて、ご家族と一緒に住まいですか。

マイ：妻も日本にいて、別の会社で特定技能1号として働

ドアン ヴァン マイ
(DOAN VAN MAI)

...年...月...日生まれ、出身地は、ベトナムのハイフォン市。株式会社NISSYOへの入社は、2017年9月（電気機器組立て、変圧器組立て作業）。2026年6月に特定技能2号へ移行し、日本語検定N2を取得。



いています。子どもは現在、本国の家族に預けています。これから手続きを進めて、家族と一緒に暮らせることを楽しみにしています。

編：この会社でのお仕事はいかがですか。

マイ：会社の皆さんはとても親切で、仕事も丁寧に教えてくれます。困ったときには相談に乗ってくれるので、安心して働くことができます。

また、外国人でも働きやすい環境を整えてくれていると感じます。現場の雰囲気もとてもよく、先輩たちも優しく接してくれます。わからないことがあっても丁寧に教えてもらえるので、今は仕事にも慣れて楽しく働いています。

編：マイさんの部署は外国人の後輩もたくさんいて、マイさんが教える立場になっていると伺いましたが、その役割はどうですか。

マイ：後輩を教える役割にもやりがいを感じています。これからも頑張りたいです。

編：日本の生活で困っていることはありますか。

マイ：物価が高いことは少し大変です。世界のいろいろなことの影響もありますね。

編：本当にそうですね。最後に、今後の希望やこれから先の夢を教えてください。

マイ：これから日本語と技術をもっと勉強したいです。そして、会社に貢献できる人材になりたいと思っています。また、この会社で長く働きたいです。できれば、家族と日本で一緒に暮らしたいと思います。

編：ありがとうございます。おっしゃったこと全てが実現することを願っています。

株式会社NISSYO

■本社、羽村工場
〒205-0023 東京都羽村市神明台4-5-17
tel: 042-578-8220(代) fax: 042-578-8224
<https://www.nissyotokyo/>



PCの画面を確認しながら、繊細な作業をするマイさん。