

特集 日本で暮らす外国人とその家族の雇用・教育・ケア・食の問題

02

生協における外国人材の雇用状況と将来性

コープさっぽろの取り組みから

山野 薫 (京都橘大学経営学部専任講師)



外国人就労統括責任者 道西 隆侑氏

日本の労働市場における人手不足が叫ばれて久しい。どのように人材を雇用し、長く働いてもらうかは、組織の大小や地域を問わず、大きな課題となっている。また、将来の日本の人口が減少することが事実となっているなか、外国人材を雇用する動きも急速に進んでいる。このことは、日本各地の生協においても同様で、働き手の確保という問題は大きくのしかかっている。

このような状況のなか、「生活協同組合コープさっぽろ」(以下、「コープさっぽろ」とする)では外国人材の雇用を積極的に進めている。しかも、外国人材を雇用するだけでなく、雇用後にできるだけ長く働いてもらうための仕組みを整えている点にも特徴がある。

そこで今回は、コープさっぽろの道西隆侑氏に外国人材雇用の現状と生協における外国人材の活躍の可能性についてお話を伺った。なお本稿では、外国籍を持つ外国出身者で、日本で働いている者を総称して「外国人材」と表記し、特定の制度の下で雇用されている労働者等については、その都度「外国人技能実習生」等の表記を行う。

## コープさっぽろの概要と外国人材の雇用の様子

コープさっぽろは北海道全域を活動エリアとする生協であり、組合員数は206万人、組織率は81.3%である。2024年度の事業高は合計3,091億円にのぼり、店舗事業が1,871億円、宅配事業が1,167億円という内訳になっている。職員数は、正規職員2,240名、専任職員2,985名、パート・アルバイト職員10,639名となっている<sup>1)</sup>。

コープさっぽろで働く外国人材は3つのパターンに分かれている。ひとつ目は外国人技能実習生(以下、「実習生」とする)、ふたつ目は外国の大学に所属するインターンシップ生、3つ目は正規職員として採用される者である。

実習生の受け入れは、2012年から行っており、食品加工工場で中国人実習生を受け入れたのがはじまりである。現在は、コープさっぽろ全体で約500名の実習生を受け入れている。実習生のうち、6割ほどは、工場において食品や惣菜の製造業務（カット野菜やカットフルーツの製造など）を担っている。4割ほどの実習生は店舗のバックヤードにて揚げ物を揚げたり、惣菜のバック詰めの仕事を行っており、寿司や水産加工品の調理を担当することもある。また、実習生を修了した後に「特定技能」を取得した者も在籍しており、物流倉庫での仕分け作業に従事している。

インターンシップ生は、ベトナムの大学に在籍する大学生で、1年間、日本に滞在して日本語を学びながらコープさっぽろでアルバイトとして働いている。日本語の習得という目標を持っているため、日本語によるチェッカー（レジ）業務を担当することもある。2025年4月時点では、コープさっぽろ全体で20名ほどのインターンシップ生が在籍している。

正規職員として外国人材を採用することは5年ほど前に始め、主たる業務は外国人材の通訳兼世話係である。2025年4月時点では7名が在籍しているが、実際のところは外国人材に関するあらゆる業務を担当しており、もはや通訳にとどまらない仕事も非常に多い。

これらを合わせると、コープさっぽろで働く外国人材は600名ほどになる。最初に受け入れた外国人材は中国出身者だったが、現在コープさっぽろで働く外国人材は9割がベトナム出身者である。また、その多くは工場における食品製造に従事しているが、当初より店舗での接客業務を担うことを想定した受け入れも増加している。実習生の場合、法律によって従事できる仕

事内容が限られているが、インターンシップ生には特段の縛りがないため、本人の適性や能力に応じた仕事を担当することが多くなっている<sup>2)</sup>。



店舗のバックヤードで  
惣菜のバック詰めを行う実習生



ベトナム語のマニュアル（業務基準書）を  
用意しているためすぐに実務に入ることができる

## 受け入れ決定から、 現場に出るまでの流れ

受け入れが決定してから、実際に食品工場や店舗の現場へ出るまでの流れも、採用形態によって大きく異なる。

実習生の場合、まずは来日後に1ヶ月間、法律で定められた研修を受けなければならないが、その後はすぐに各所属先へ配属される。母国で食品製造について勉強してか

ら来日する実習生もいるが、仕事内容や手順は、基本的に、各配属先の先輩実習生による OJT (オン・ザ・ジョブ・トレーニング) によって覚えていく。

インターンシップ生の場合は、事前学習に大きな特徴がある。受け入れが決定した後に日本語や日本での生活に関する勉強も行うが、同時に、コープさっぽろの業務基準書を渡して、全てベトナム語に翻訳することを課している。加えて、翻訳を行う中で、ベトナム人だからこそ気付くこと—つまり、既存の基準書では説明不足な点—を追記するという作業も行っている。この基準書は、700 ページほどに渡って、「品出し」などの仕事内容を説明したもののだが、これを翻訳すれば、これから従事する仕事の内容と職場で使う日本語の両方が学べる仕組みになっている。また、追記作業を行うことで、外国人だからこそ、あるいは、ベトナム人だからこそ事前に頭に入れておきたいことが学習できるようになっている。

インターンシップ生は、現地の大学でも「日本語学部」など、日本のことを学ぶ学部学科に所属していることが多い。来日して、日本について学ぶことの一環としてインターンシップを位置付けているため、日本文化や日本語に関してもある程度知識を持つ学生も少なくない。

正規職員として入協する場合は、国籍や出身に関わらず、その年に採用された全職員が同じ研修を受ける。

そもそもコープさっぽろでは、それぞれの仕事に対して詳細な業務基準書を作成することを進めている。動画マニュアルも作成し、「現場で見て学ぶ」ではなく、日本人か外国人材か、アルバイトか正規職員かを問わず、「誰が読んでも仕事内容がある程度分かるようにしておくこと」を目指して、業務を標準化しており、国籍はもちろ

ん、経験の有無に関わらず、仕事に取り組みやすくするための仕組みづくりを進めている。



入協時は国籍に関わらず全職員が同じ研修を受ける



衛生管理についても細かく研修を行う

## 継続的に働いてもらうための体制と考え方

コープさっぽろでは、外国人材に継続的に働いてもらうことを意識した組織体制の整備も進めている。例えば、108 ある店舗のうち、すでに 50 を超える店舗に実習生が配置されている。実習生が働く現場には、法律で定められた「生活指導員」がひとりずつ配置されるが、かつては生活指導員同士が連携をとって情報交換をする機会ほとんどなかった。すると、生活指導員ごとや、配属先ごとに実習生への対応が異なり、組織として統一的な対応を取ることが難しくなってしまった。そこで、外国人材をサポートする部署である「外国籍職員支援グループ」を設置し、そこに外国人材に関す

るあらゆる情報が集約されるような体制を整えた。すると、店舗や工場を問わず、外国人材への対応が横断的にできるようになり、生活指導員による対応のバラつきも解消できた。

詳細は後述するが、この「外国籍職員支援グループ」は、コープさっぽろが多くの外国人材を受け入れるためには欠かせない存在となっている。正規職員として入協した、通訳兼世話係の外国人材も、このグループに所属する。

外国人材を受け入れる場合は、日本人を雇用する際の一般的な手続きに加えて、適切な在留カードがあるか、在留期限がどのくらい残っているのか、といった確認も必要になる。書類の提出を含め、その手続きは煩雑な部分も多いが、同グループが全てチェックし、必要に応じて追加的な手続きを行う。他にも、例えば、毎年の年末調整は、日本人でも手続きが難しい場合があるが、ベトナム語マニュアルを作成し、分からない部分があれば、通訳の職員に直接連絡を取って疑問点を解消できるようにしている。同グループにはプライベートな相談が寄せられることも多く、その内容は「休みに実習生同士で旅行に行きたいが、この行き先にはどのように行けばよいか」といったことにも及ぶという。

なお、外国人材を受け入れる場合は、生活面のサポートも不可欠である。コープさっぽろでは実習生やインターンシップ生向けに住居を提供しているが、かつては物件によって設備面で細かな違いがあり、そのことが不満の種になっていた。そのため、現在は全実習生・インターンシップ生が同じフォーマットの家具付き物件に住めるようにしている。同じ道内であっても、地域によって気候条件や交通の便など、生活の

しやすさにはどうしても違いが生じてしまうが、物件に関しては、道内のどこに住んでも、同じ条件で生活が出来るように整えている。

コープさっぽろでは、外国人材に継続的に働いてもらうために必要なことのひとつは、「外国人材を孤立させないこと」だと考えている。最近ほとんどいないとのことだが、5年ほど前までは、年間1%程度の割合で失踪者がおり<sup>3)</sup>、その背景には孤立が関係することもあったという。孤立すると、困りごとがあっても周囲に相談することができず、行き詰った結果、失踪という選択をしてしまう<sup>4)</sup>。

そのため、外国人材の孤立を防ぐための方策も様々考えられており、なかでも重要視していることは、「外国人材同士がコミュニティを形成できるようにすること」である。コミュニティを形成できるようになれば、孤立も防止でき、加えて、職場や生活のなかで生じる困りごと、ほとんどはコミュニティ内で助け合って解決できるようになる。もちろん、時には好ましくない情報が共有されることもあるため、どのような内容がどのように情報共有されているのかは、定期的に確認する必要があるが、自分たちの力で解決出来る場が育って行くことは非常に重要なことだと考えている。

また、現在はSNSによる情報交換は当たり前のこととなっており、コミュニティの形成にもSNSが大きな役割を果たしている。配属先が地理的に離れていても、実習生同士で頻繁に連絡をとることは珍しい光景ではないし、来日前から関係性ができていることもあれば、日本の他の会社に勤める同郷の実習生とつながっていることも多い。そのため、近年は職場間での待遇の差が話題になることもあり、給与や福利厚生について、「他社にはこのような制度が

あるらしいが、ウチにはないのか？」といった意見が寄せられることが増加しているという。このことに関して、道西氏は「これは日本人からも出る意見ではあるし、外国人だから意見してはいけないということではないので、おかしいことだとは全く思っていない。当たり前の権利をきちんと主張しているだけにすぎず、至って健全なことだと思っている。」と話す。

## 外国人材を受け入れることで組織に現れた変化

職場に外国人材が入ることにより、様々な変化も現れている。なかでも大きいのは、「職員がみな優しくなり、職場が非常に和やかになること」だという。実習生やインターンシップ生の多くは、10代後半から20代半ばくらいの年齢で日本にやってくる。多くの（特に日本人の）職員の目には、「まだまだ若く、これから活躍の機会がたくさんある人がやってきた」という印象で映るため、そのような人々が一生懸命仕事や日本語を覚えようとする姿は、周りの職員にも応援の気持ちを抱かせることにつながっている。そのような実習生やインターンシップ生を少しでも大事にしてあげようと、声を掛け合ったり、女性のパート職員が自分の娘のように可愛がったり、親心を持って接する様子はあちこちで見られる。このようなことが積み重なり、結果的に職場全体の雰囲気非常に良くなったという。

ただ、言葉や文化の壁は高く、どうしても日本人以上に時間や手がかかる場面は存在してしまう。そのため、ごく一部ではあるが、日本人に対してももっと寛容であるべきだ、と考える（日本人）職員がいるの

も事実である。外国人材を受け入れる組織として、国籍でひいきしたり、差別をすることは全くないが、その組織に属する全職員が100%好意的に受け止めているわけではない、ということである。

これまでにネガティブな事件や軋轢はほとんど報告されていないというが、同氏は「上記のような職員が存在したとしても、日本以外のバックグラウンドを持つ人たちとも協力して、一緒に職場を盛り上げて行こう！という機運は、起こりやすいように感じる」と語る。

## 外国人材を受け入れる組織に求められること

ここで、「外国籍職員支援グループ」について、詳しく触れておきたい。

外国人材のサポートは、元々、人事部内に内包されるいちグループで担当していた。しかし、仕事量の増加などに伴い、現在は独立した専門の部署という位置づけになっている。

同グループを設置したきっかけは、大きくふたつあった。ひとつは工場や店舗など配属先によって、実習生の対応にばらつきが出るようになってしまったことである。元々、コープさっぽろでは、外国人材は2ヶ所の工場に実習生が配置される程度だった。しかし、現在では外国人材の配属先は60ヶ所以上の事業所に増えており、仕事面や生活面での困りごとへの対応、実習生であれば資格に関わる試験へのサポートなど、細かなことが積み重なって、実習生には、配属先によって待遇がかなり違うように見える状況が生まれてしまった。外国人材への対応を揃える仕組みを整えなければ、コープさっぽろ全体として大きな課題

が生まれかねないと考えた。

もうひとつのきっかけは、2012年から中国の実習生を、2017年からはベトナムの実習生を受け入れているが、実習生を送り出している海外のエージェントが適切な機関かどうかを確認する必要があると、気付いたことである。過去に、悪質なエージェントを利用し、多額の借金を抱えて来日した実習生のことが問題になったこともあった。最悪の場合は、違法就労につながるため、不必要なトラブルを抱えないためにも、エージェントとコープさっぽろが直接コミュニケーションをとり、信用性が確認できた機関からのみ、実習生の受け入れをするようにしている。なお、同氏は、エージェントを確認する仕事は「食品のバイヤーが、自分で現地の農園を視察に行くことと同じくらい重みがある」と認識している。また、信頼できるエージェントを介して受け入れた実習生ほど、長く定着して働いている。

実は、外国人材を受け入れることで、そのしわ寄せが最も行きがちなのは、外国人材が所属する店舗の店長や工場長など、その職場の責任者である。しかし、各職場の責任者が一堂に会する機会は限られており、他の職場の様子や他部署の実習生の様子は分かりにくい。そのため、業務管理ツール兼連絡手段として日常的に使用している「Slack」を介して、困りごとや質問・疑問が発生すれば、その都度、情報共有や相談ができるようにしている。どこか1か所で発生した困りごとは、他の部署でも生じている可能性が高く、外国人材同士が形成するコミュニティと同様の仕組みで、困りごとや悩みを共有できる場を設けることにより、解決の糸口が見えることは多いという。

とはいえ、職場の責任者、とりわけ店舗

の店長にとって、外国人材が所属していることのプレッシャーは、重い。食品工場の場合は、ひとつの工場に所属する外国人材は20～30名ほどになるため、工場長もそれなりに知識や経験を蓄えて、情報伝達や指示の仕方のコツを掴めるようになってくる。ところが店舗の場合、所属する外国人材は2名程度であることも多く、大規模な店舗であっても4～5名という人数である。そのため、どうしても少数に対してエネルギーを割く構図になってしまう。そのうえ、店長も異動が多く、異動になった先々で店長としての仕事をこなしながら、外国人材の対応も覚えなければならないため、非常に大変な状況に置かれてしまう。一方、外国人材にとっては、店長は毎日顔を合わせる最も近い存在であり、困りごとが生じた際にも尋ねやすい相手である。したがって、店長には外国人材の対応が集中しがちで、精神的にも時間的にも仕事量は倍増することになってしまう。

以上のような状況も踏まえて、現在は、外国人材の対応の多くは、外国籍職員支援グループが行うようになっている。外国人材のサポートそのものや問題解決を各配属先に任せるのではなく、「何か問題が生じた時には、必ずSlackに連絡してほしい」と、コープさっぽろ全体のルールとして対応方法を設け、各部署の責任者に周知をしている。このような仕組みをとることで、店長や工場長など責任者が外国人材に対して負う責任や仕事量は、かなり軽減される。

なお、1ヶ月に1度、外国人材が所属する部署の責任者全員を対象として、情報共有会を行っている。この場では、「技能実習制度がこのように変更になります」や「現在、実習生がこのような事件に巻き込まれがちです」といった外国人材に関わるあらゆる情報を共有している。

## 今後、外国人材に期待すること、挑戦していきたいこと

ここまで述べてきたように、ひとくちに外国人材の受け入れといっても、組織として体制を整え、待遇も一定のラインまで引き上げなければ、長期的に働いてもらうことは難しくなっている。一方で人手不足はどんどん深刻化しており、実習生の奪い合いも起こっている。同じ道内でも地方に行くほど雇用の難しさは顕著になっており、労働力の確保は今や、あらゆる企業・組織にとって経営に直結する大きな課題である。

このような課題に対応するために、コープさっぽろでは、「外国人材に協力してもらう」という考え方を持っている。実習生という立場であっても、できるだけ長く働いて欲しい、あるいは、できるだけ長く働いてもらうにはどのようにすればよいか、ということ念頭に置いて組織体制を整え、外国人材に対しても、来日の目的と将来的なキャリアの両方に重点を置いたコミュニケーションを取るよう心掛けている。実際、実習生として来日し、修了後も日本に残ることを希望する者は、そのほとんどが、適切なタイミングで特定技能の在留資格を取得し、切れ目なくコープさっぽろで働いている<sup>5)</sup>。

ただ、組織的に見た場合、外国人材を受け入れる時点で、その人がどのような能力を、どの程度のレベルで持っているのか、今後の努力によってどのくらい能力が向上する可能性があり、最終的にどのようなキャリアを築こうとしているのか、を十分に検討することはできていないという。外国人材の場合は、長期的視点を持ってキャリア支援をするかどうか、日本人以上にその後のキャリアへ大きな影響を及ぼす。

より本人の希望と能力に応じた配属先を用意し、よい経験を積んでもらうための仕組みが構築できないか、模索を続けている。

このような考えのもとに、現在、力を入れていることのひとつが、職場での教育に日本語や日本文化に関する要素を積極的に取り入れることである。これまでは通訳の職員を講師役として、各部署に所属する実習生やインターンシップ生に日本語教育を行っていた。しかし、これは職場のレベルを底上げするという意味合いが大きく、教育内容も方法もかなり属人的な部分があった。また、5年ほど前までは、このような簡単な講習を実施すれば、その後は自主的に学習を進めていく外国人材も多かったが、近年は優秀な実習生を確保することが難しくなっている。この背景には、ベトナムの急激な経済発展に伴い、積極的に日本へやってくる実習生が減ったという事情があるが、そうなる、日本語学習を自主的に進めようという人材も少なくなる。

しかし実習生であれば、1年後に「技能実習第1号」から「技能実習第2号」に移行するための「技能実習評価試験」を、3年後には、希望者は「特定技能」へ移行するための試験を受験しなければならず、この結果には日本語の習得状況が大きく関係する。インターンシップ生には公的な制度にひもづいた試験が課されることはないが、日本語の習得状況を確認するテストは定期的実施している。現状では、前述のような自主的に学習を進める外国人材や、良心的なパート職員のサポートに依存して、日本語学習を進めている状況もある。そこで、学習ツールを導入し、継続的かつ体系的に日本語の学習を進め、その成果まで測定できるような仕組みを作る準備を進めている。ただ、外国人材のなかには様々な事情を抱えて来日している人もいた

め、日本語学習に積極的でないことを責めるべきではないとの認識も持っている。

外国人材へは、今後も大きな期待を寄せている。一例として、宅配や関連する物流会社でのドライバーの育成を検討しており、自動車学校等との提携を経て、3年程度を目途に実現できるのではないかと見通しを持っている。また、本稿では詳細に触れることはできなかったが、特に人材不足が顕著な物流現場では、留学生のアルバイトも活躍している。これは日本語学校と連携した取り組みで、現在は40名程度を雇用しているが、今年度末までに80名規模にまで拡大する予定である。

そのような状況のなかで、最終的に見据えている到達点は、外国人も含めて、一緒に北海道を発展させて、より良い地域にしたい、ということである。出身や国籍を問わず、多様な人々が協力しながら、地域をよりよくできれば、北海道がより魅力的な場所になっていくのではないかと考えている。そのためには、まずは外国人材にも北海道を好きになってもらいたいとの思いもある。道西氏は、「結果として、ベトナムのハノイと北海道など、地域と地域がより親密に繋がることになれば理想的だし、実現できるとかなり真剣に考えている。」と語っている。外国人材が、労働力という位置づけにとどまるのではなく、地域発展のキーパーソンとなることを、是非、期待したい。

い方だろうと、コープさっぽろでは認識している。

- 4) 失踪の理由は、孤立以外にも、「多額の借金があり、コープさっぽろの給料だけでは返済スピードが遅いため、もっと稼げる仕事したい」などがあったという。
- 5) 欠勤が非常に多いなどの理由により、本人が希望しても、コープさっぽろ側が雇用の継続が難しいと判断せざるを得ないこともある。ただし、これは全体の5%程度にすぎないという。

#### 注

- 1) 数字はいずれも2025年6月9日現在。
- 2) コープさっぽろでは、介護事業は行っていないため、実習生が介護の仕事に携わる機会はない。
- 3) 実習生の受け入れ機関として、この割合は少な