

生産性向上に向けた 外国人材の活用

CONTENTS

- 1 | はじめに
- 2 | 外国人材の受け入れと生産性向上の必要性
- 3 | 生産性向上に向けた外国人材の活用事例
- 4 | 外国人材の活かし方
- 5 | おわりに

1 はじめに

2019年4月より新たな在留資格「特定技能」による外国人材の受け入れが可能となった。外国人材の受け入れ拡大が進む中、筆者はレポート2019 vol.173(2019年4月発行)において、外国人材を「一時的な働き手」ではなく「中長期的な会社の担

い手」として受け入れることが重要であり、そのためには「キャリア形成の明確化」と「日本語学習の支援」が不可欠であることを指摘した。

本稿では、こうした指摘を踏まえて「中長期的な会社の担い手」として受け入れた外国人材を、技術力の強化や生産工程の改善など当該企業の生産性向上に向けた取り組みに活かしていく方策について考える。

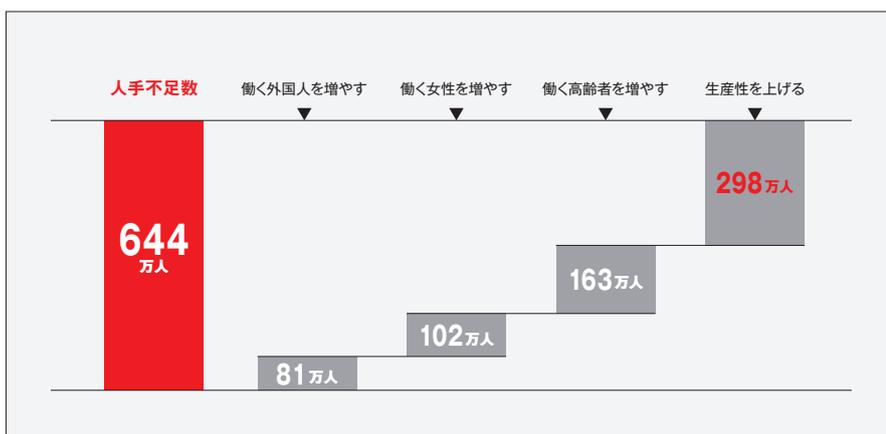
2 外国人材の受け入れと生産性向上の必要性

まずは、今後の人手不足の動向と、外国人材の受け入れならびに生産性向上の必要性についてパーソル総合研究所・中央大学の「労働市場の未来推計2030」(以下、同研究)^(注)をもとに確認する。

同研究によると、2030年には644万人の人手不足となると推計されている(図表1)。一方、この不足を補う働き手について、同研究では外国人材を2030年までに81万人増やすことができるかと推計している。女性の就労者は同期間に102万人、高齢者の就労者は163万人、外国人材と合わせると、346万人の働き手を増やすことができるが、644万人の人手不足数には298万人届かない。

同研究では、この298万人分を生産性の向上で補わないといけないと

図表1 2030年における人手不足数および就労増加数の推計



出所：パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計2030」よりOKB総研にて作成

している。これは人手不足数の半数近くにも上る数であり、多様な働き手を増やすことはもちろんではあるが、同時に生産性の向上を図っていくことが喫緊の課題であることがうかがえる。

3 生産性向上に向けた外国人材の活用事例

外国人材の受け入れ拡大については、安価な労働力を増やすこととなり、そのためにこれまでの生産の仕組みが維持され、生産性の向上が図られないままとなるのではないかという指摘がある。しかしその一方で、先の推計結果でも示されたように、働き手を増やすことと生産性の向上を同時に取り組まなければ、今後さらに進む人手不足には対応できない。外国人材の受け入れを生産性向上の取り組みとともに進め、さらに生産性向上に向けた取り組みに外国人材を活用する方策はないのだろうか。以下では、長年にわたり外国人材を活用している一つの企業の取り組みを報告する。

(1) 会社概要

製造業が盛んな東海地方では、多くの企業が生産現場の働き手として外国人材の受け入れを進めてきた。本稿で取り上げる協栄産業株式会社(以下、同社)も、そうした企業の一つである。

同社は1961年に愛知県江南市で創業し、自動車部品の金属(板材、パイプ材や丸棒材)のプレス加工やベンダー曲げ加工、切削加工及び組付け・

溶接加工などを手掛けている(図表2)。

全従業員69人のうち、外国人従業員は35人。その内訳は、日系外国人が20人、タイ人1人、ベトナム人14人である。現在、日系外国人2人がリーダー、日系外国人2人とタイ人1人がサブリーダーをそれぞれ務め、生産の中心的な役割を担うとともに、日本人若手従業員に対する指導も行っている。

なお、日系外国人従業員およびタイ人従業員は「永住者、日本人および永住者の配偶者等、定住者など身分・地位に基づく在留資格」で働いており、日本人と同じくどのような仕事にも就くことができ、かつ、在留期間の制限はない。一方、ベトナム人従業員は、10人が「技能実習」、2人が「特定技能」、2人が「技術・人文知識・国際業務」の在留資格で働いている。

(2) 外国人材の活用

① 請負から直接雇用への切り替え

同社の特徴の一つは、多くの企業が日系外国人を請負契約で受け入れていた時期に、中長期的な担い手を目指して、直接雇用したことである。

同社が日系外国人の受け入れを始めた1990年ごろは、日本での日系外国人受け入れの初期である。当時は1990年に在留資格が一部改正され、日系外国人の就労が日本人

と同じく原則自由に認められるようになったことから、南米から多くの日系外国人が、いわゆる「出稼ぎ」として来日し、多くの企業が彼らを受け入れ始めていた。

同社においても、当初は請負契約で日系外国人を受け入れていたが、1990年代後半ごろには、同社が受け入れていた日系外国人はその勤勉な働きぶりや技術習得に対する熱意などから、同社の生産の中心的な担い手となっていた。そこで、同社は日系外国人を日本人従業員と同様に、直接雇用することとした。こうした取り組みは当時まだあまり一般的ではなく、さらに、会社としての負担も増えたが、一時的で補助的な働き手ではなく、中長期的な会社の担い手を目指し、あえて直接雇用に切り替える決断をしたのである。

② 改善の推進および新技術への対応

同社のもう一つの特徴は、外国人材の特性を尊重しながら、外国人材を生産工程の改善や新技術導入の担い手としたことである。

1990年代後半ごろに生産の中心的な担い手となっていた日系外国人従業員に、日々の生産に関する業務とともに、担当する生産工程の改善にも取り組ませることとした。その際に尊重したのは、個人として技術を磨き、

図表2 会社概要

商号	協栄産業株式会社
設立年月日	1961年4月
資本金	1,000万円
事業内容	自動車部品製造(シートスライド用レバー、工業用ファスナーなど)
所在地	本社工場…江南市大海道町中里173 小牧工場…小牧市東田中菟浦池1301番地1 大口工場…大口町仲沖2-37
代表者	代表取締役 大島良和氏
従業員	69名

出所:協栄産業株式会社資料(2019年11月時点)よりOKB総研にて作成

それを活かすことに熱心であるという日系外国人従業員の特性である。例えば、担当する生産工程について「現状の工程に改善の余地はないのか」「いかにしたらより効率的にできるのか」など問いかけるような形で働きかけると、日系外国人従業員は個人として磨いてきた技術を活かして自主的に工夫するようになり、生産効率を上げたり、不良品率を下げるなど生産工程の改善が進んだ。

また、新しい生産技術への対応においても、日系外国人従業員の新しい技術習得への熱意と高い能力を活かしている。例えば、溶接ロボットの導入時には、まず日本人従業員が外部研修を受けて操作方法を習得した。その後、日系外国人従業員は社内での操作方法を見よう見まねで自ら習得し、現在は日系外国人従業員が操作を担当している。

また、従来、金型は取引先からの支給がほとんどで、メンテナンスも外部に委託してきたが、その内製化に取り組むこととした。その際にも、日系外国人1人とタイ人1人が金型のメンテナンスを担当し、社外の技術者の指導のもと新たに技術を習得し、金型の内製化に成功した。

③日本人若手従業員の育成

同社の特徴の3つ目が、日系外国人従業員に日本人若手従業員の指導を任せたことである。

同社では、2000年代に入ると、従来からの日本人従業員の高齢化が進み、高校新卒者を採用するようになった。そこで、生産の現場で日本人若手従業員とともに実際に機械を操作したりすることが多い日系外国人

従業員に、その指導を任せることにした。機械の操作や加工の手順など実際の生産に即した指導とともに、日系外国人従業員の仕事に取り組む姿勢なども日本人若手従業員への刺激となり、その成長を促すことに役立った。現在では、日系外国人従業員と日本人若手従業員双方が生産の中心的人材となっている。

④経営指針・目標の共有

4つ目の特徴であり、同社の独自の取り組みとして特に注目されるのが、経営指針・目標の共有である。

同社では、毎年度全従業員に経営指針書を配り、会社の経営ビジョン・方針、中期重点方針、年度基本方針・目標・計画を共有している。また、日常的にコミュニケーションを図るため、毎朝の朝礼などを利用して、会社内の情報を全従業員で共有するとともに、毎月1回の全体ミーティングで業績やPDCAの進捗状況報告などを行っている。

この取り組みの中でも重要なのが、日系外国人や技能実習生など外国人従業員も含め全従業員が各自の目標や行動指針を毎年自分で考え、設定することである。各自が自分の担当する仕事に会社の経営指針・目標を当てはめて自主的に設定している。

例えば、ある技能実習生は、「ビジョン:お客様から信頼される。目標:不良品を出しません。行動指針:仕事のルールを守ります。」といったことを掲げている。これらは基礎的なレベルのものではあるが、会社の目標の実現に向けて技能実習生が自ら設定した点が注目に値する。

また、サブリーダーである日系外国

人従業員の一人は、「ビジョン:検査部の効率アップ。目標:三つの新しい検査仕事を全員に教えたい。行動指針:週に2回余裕のある時間に1人に教える。」といったサブリーダーとしての自覚が反映された目標、行動指針を掲げ、社内での自身の役割を十分に認識していることがうかがえる。

このように各自が自らの目標、行動指針を定めることによって、会社の経営指針・目標が各従業員の仕事に反映され、各自の仕事を通じて会社の経営指針・目標の実現へ向けて全従業員が取り組むことにつながっている。

さらに、目標、行動指針を立てるだけでなく、その進捗状況の振り返りを行っている。一人ひとりがどれくらい目標を達成できたのか、それによってどれくらい会社の目標に貢献できたのかなどを自ら振り返るとともに、社長を始めとする経営幹部と年3回面談し、その中で自分が振り返った内容を共有している。なお、同社ではこの面談時に家庭や生活の状況なども聞き、外国人材一人ひとりとの人間関係を深めるように努めている。これにより、従業員が気軽に何でも相談できる雰囲気醸成し、社内の風通しをよくすることで、良好な職場環境を維持している。



現場での指導の様子(協栄産業株式会社提供)

また、技能実習生には、毎週末に日本語学習も兼ねて日記を書いてもらい、総務の担当者がこれに目を通し、返却時には総務の担当者からのメッセージを付けるなど、双方向のコミュニケーションを心がけている。

こうした様々なコミュニケーションの中で、仕事に関する要望や提案などが出されることも多く、そうした声を働きやすい職場環境の整備、さらには生産性向上に向けた取り組みに活かしている。

4 外国人材の活かし方

これまで見てきた同社の特徴から、生産性向上に向けた取り組みへの外国人材の活かし方をまとめる。

①外国人を日本人と同様に扱う

同社の外国人材活用の根本は、外国人従業員を日本人従業員と同様に考え、両者を自社の業務の担い手として区別していないことである。言語や文化的な違いは当然あるため、通訳の配置や必要に応じた翻訳、日本語学習の機会の提供など配慮はするが、基本的には日本人従業員と同様に、会社の経営指針・目標を共有し、それを達成するために外国人従業員も各自の目標、行動指針を設定している。これにより、外国人従業員も会社の担い手としての自覚を持つこととなり、会社の目標・指針の達成を念頭に置いて仕事に取り組むようになる。

②特性を尊重し、仕事を任せる

2つ目のポイントは、外国人材の特性を尊重しながら、生産工程の改善

や技術の習得、日本人若手従業員の育成などに外国人材が自主的に取り組むように促していることである。

例えば、生産工程の改善については、ノルマを課すのではなく、担当する工程をいかにしたらより効率的にできるのか、改善の余地はないのかなど、日頃のコミュニケーションの中で問いかける形で絶えず提起することで、外国人従業員が個人として蓄積してきた技術やノウハウを駆使して、改善に取り組むように促している。

新しい技術の習得に熱心な特性を活かすことで、外国人従業員は新技術の導入にも大きな力となり、溶接ロボットの導入や金型メンテナンスの内製化のほか、自動化や省人化などの推進にも貢献している。

③コミュニケーションを密にする

最後のポイントが、外国人従業員とのコミュニケーションを重視し、あらゆる機会を通じてそのコミュニケーションを密にすることである。

これは経営指針・目標を全従業員と共有するという同社の方針とも密接に関連しており、経営指針の発表会にはじまり、年3回の振り返り面談など経営指針・目標の共有のための機会がコミュニケーションを深める機会になっている。仕事以外にも、社員旅行や社員の家族も交えたブラジル式BBQなどのイベントに加え、毎週末の家庭菜園での希望者による共同作業、技能実習生との日記の交換など日常的にさまざまな機会を設けて、コミュニケーションを図っている。

これによって外国人従業員との信頼関係が生まれるとともに、外国人従業員が会社の一員としての自覚を持

つことにもなり、会社の経営指針・目標を意識しながら自らの仕事に取り組むことで、会社の経営指針・目標の達成への推進力となっている。

5 おわりに

以上、協栄産業株式会社の取り組みから、外国人材を生産性向上に向け活用する方策を考えた。生産性向上は一朝一夕で実現されるものではなく、生産現場で地道に、技術を磨き、改善によってこれまでの生産の仕組みを効率化したり、新しい技術を導入したりしていかなければならない。生産の現場で日々働く人材こそ、そうした生産性向上に向けた取り組みを進める主体である。本稿では外国人材もそうした生産性向上に向けた取り組みの主体となりうると考え、そのための外国人材の活用策をまとめた。それらの活用策には、特性を尊重したり、コミュニケーションを密にするなど、外国人材だけでなくその他の働き手の活用にも通じるものもある。冒頭でも確認したように、多様な働き手を増やすとともに、生産性の向上を図ることは喫緊の課題であり、外国人材をはじめ多様な働き手が生産性向上に向けた取り組みの主体となることを期待したい。

(注) パーソル総合研究所・中央大学の「労働市場の未来推計2030」では、国民経済計算や労働力調査、国勢調査など各種政府統計をもとに作成された予測モデルにより労働需給を推計している。

(2019.11.20)

OKB総研 調査部 市来 圭