



食品工場でも役立つ 外国人労働者の活用策

MOプランニング 大前 駿二

在留資格「特定技能の創設」を骨子とする今春の入管法改正を機に、外国人労働者の活用は中小企業にとって雇用の安定(労働者の確保)、および事業・工場管理における品質・生産性の維持・向上に向けてのバイタルなテーマとなってきた。本稿では関連する食品製造業/工業製品製造・加工業での実態分析と成功体験を取りまとめの上、今後、外国人労働者(技能実習生など)を雇用する場合の具体的な活用策について提案する。ベトナムを含むアセアン諸国での送り出し機関や日本での受け入れ機関(監理団体)の実態、ならびに日本企業としてすでに外国人労働者を受け入れ、どのようにヒト・マネジメントを実施してきたのかなど、現場視点での分析と参考となるキーワードやポイントを取りまとめたい。外国人労働者の活用を基本方針と定め、不退転の覚悟で実践してきた企業の知恵・工夫・実行力には見習うべき点が多く、また、三現主義(現場、現物、現実)での視点・分析と助言は必ずお役に立つものと確信する。

日本における中小企業での 外国人労働者活用事例

食品製造業のみならず、製造・加工業全般の視点で外国人労働者の活用実態の調査結果を紹介する。複数の企業を訪問したところ、外国人労働者をすでに活用しているケース、これから活用したい企業、また外国人労働者と言っても、技能実習生、エンジニア、社員・派遣社員など雇用形態は多様であり、極力実態に即した観察とアドバイスを心がけたい。

1. 食品製造業/工業製品製造・加工業での活用実態の調査(対象:技能実習生ならびにエンジニア)

対象は、中堅菓子製造加工、食品製造販売業(スーパー含む)、樹脂成形加工、電気・電子部品製造、配管材料加工、水処理エンジニアリング会社などであり、ベトナム人、フィリピン人、ミャンマー人などを技能実習生、およびエンジニアとして有効に活用していた。調査に際しては、質問用紙を準備し事前配布の上、直接キーパーソンたちに面談したので的確・適切な情報が収集できたものと思料する。

表1、表2、表3の区分として、各々食品製造・加工会社(技能実習生関連)、工業製品製造・加工会社(技能実習生関連)、および工業製品製造・加工会社(エンジニア関連)の3区分として、外国人活用の実態とマネジメントの具体的な方策が理解できるような工夫をした。現場力改善に向け、ぜひ実践していただきたい。

2. 調査内容のポイント・トピックスと見習うべき事項

今回調査した会社においては、事業存続・拡大に向けて、必要に迫られた経営幹部が生き残りをかけて実践行動に移行したことが具体的に理解できた。1993年に技能実習制度が構築され、約25年が経過したことになるが、各社マネジメントの状況や必然性によって経営幹部が考え、選択した行動が具体的に表現されているとも解釈できる。表1、2、3の流れに沿って、マネジメント上、また現場力強化に向けて参考になりそうな事項をピックアップした。

表1 食品製造・加工企業調査(技能実習生関連)

業種・雇用対象・人数	雇用背景・状況	マネジメント視点・評価	備考(参考点)
1. 菓子製造業 技能実習生、ベトナム人 5名・毎年雇用	・新卒者の定着率悪化 ・パート雇用には問題ない ・1年ごと更新は効率悪い	・パート並み能力あり ・コミュニケーション能力(N4レベル)は問題ない ・教育はOJTベースで問題なく進捗	現状、戦力として活用できている。各ラインへバラバラに配置し生産性は維持。入管法改正に伴い更新期間の延長希望
2. 食品製造・販売業(スーパー) 技能実習生、ベトナム人、8名・毎年雇用、在籍40名	・パート雇用に苦労 ・関係部門の野菜カットプロセス戦力として活用中	・パート並みに能力あり ・教育はOJTベースで問題ない ・3年勤続が定着化され、メリットあり	定期的にベトナム人技能実習生を雇用しており定着化。比較的単純作業であり品質上、問題はない
3. 冷凍食品製造・販売業 現状、外国人労働者雇用の必要性ない	・現状、パート雇用はうまく行っている ・自動化による競争力強化を企画中	・総菜分野同様、外国人雇用期限は3年 ・パート要員の雇用は問題ないが、生産性向上が必要	まずは、自動化によるコスト競争力強化が経営目標で、次に外国人労働者雇用の検討か?
4. 医薬・食料・ケミカル材料製造・販売業 海外での製造の可能性	製造拠点を海外に求める際は、外国人労働者育成の二一ス発生	・現在、海外進出に備えF・S(フイージビリティ・スタディ)実施中	近い将来、海外進出を前提にした事前準備に入るものと予想

(1)食品企業関連の観察(表1)

各社共、社員、パート、派遣社員など雇用が難しくなる事態・傾向に対して、技能実習生の活用に舵取りを変えた実態が見える。その際に、経営者の価値観やポリシーが強く反映され、実習生のモチベーションに影響を与えている。つまり、雇後の定着性向上策に関しては、最初の半年の技能実習生へのケア(賃金・福祉面)が重要との指摘が多かった。

技能実習生の雇用メリットに関してヒアリングした結果、パートからの切り替えに際しては、「いつ辞めるかもしれないパートより、3年間の滞在が保障される技能実習生のほうがベター」とのコメントが多かった。コスト的にはメリットを感じていない。

複数の技能実習生を受け入れた場合、コミュニケーションを考慮し同一ラインに配置するも、出身国同士で固まってしまう、むしろ各ラインバラバラに配置したほうがOJT視点や日本人コーチとのコミュニケーションがうまく進んだ事例があった。

ベトナム人雇用の理由に関し、その気質として、

誠実さ、勤勉さ、向上心の側面より、少なくとも現在までは高く評価する声が多い。フィリピン人雇用のケースでも評価は悪くない。

日本人パートの雇用が比較的うまくいっている事例では、今後の競争力強化を重要視し、またさらに労働力確保の将来性を危惧し、むしろ自動化の動きを加速化するケースも見られる。食品産業の低生産性が指摘されている中、注目すべき活動である。

将来、製造拠点を海外に求めるケースでは、進出予定国の技能実習生を雇用し、人材育成を強化する方針も確認された。逆に、たとえばベトナム人・技能実習生の雇用を継続し、その延長上に製造拠点や販売・マーケティングの視点より現地に進出した事例も少なくないようだ。

業種区分の菓子製造業は、従来1年間の技能実習生雇用しか認められておらず、

入管法改正の各種規制や適用の改善策によって少なくとも3年間の滞在への期待・要求が強い。

(2)工業製品製造企業関連の観察(表2)

技能実習生雇用の動機・背景に関しては、食品製造・加工業と同様であり、工場立地環境も踏まえ、中小企業での深刻な人材不足現象が認められる。

ベトナム人技能実習生を長期に雇用しているケースでは、気質・持ち前のきめ細かさ・忍耐力・誠実さ・コミュニケーション力・視力などを評価し、また日本人パート並みの力量を活用の上、3シフトの環境下、加工ラインで製品の外観検査・部品組立を任すことで、生産性や品質面で日本人パート以上の成果を上げている事例があった。

語学力に関してはN3^{*1}レベルを期待するも、最近の劣化傾向より、日本語教師の活用や、会社社員自ら講師役を務めるなど努力している。中小企業としての柔軟な対応姿勢・献身による外国人労働者の質向上に向けた工夫が観察される。

モチベーション向上策は、外国人労働者の定着

※1：日常的な場面で使われる日本語をある程度理解することができるレベル(日本語能力試験)