

2

現場マニュアル
(ともに働く)

仕事を教える・育てる

外国人材を活用する企業では、雇用した外国人材が能力を発揮し、早く工場の生産に貢献してもらえるように、仕事を教え、育てることが求められる(写真1)。しかしながら、外国人材には、日本の会社組織、人間関係、仕事の進め方、人事評価など、日本の生産現場では「当たり前」と考えられている価値観や常識が通用しないので苦勞するという企業担当者の話を聞くことがある。当然、外国人材と日本人では、生まれ育ってきた文化的・歴史的な背景、使用する言語や宗教、信条も異なるので、職業に対する価値観や就労に対する意識が違うのは当然のことといえるだろう。外国人材の

写真1 戦力として育てるには教え方の工夫が必要



活用に当たって、日本企業には異文化接触、多文化理解が求められる。

「工場管理」を担う責任者・担当者にとっては、外国人材の受入れによって、雇用管理・生産管理が煩雑になるのではないかと、生産効率が悪化するのではないかと、心配であるという読者も多いのではないだろうか。実際に、外国人材の受入れには多くの失敗例もある。しかし、その一方で、日本人従業員との間であれば「暗黙知」であった生産現場のノウハウが文書化・形式化された、職務内容や作業手順を見直すきっかけとなった、その結果、生産効率が向上した、そして、現在では受入れのノウハウが蓄積し、外国人材は欠かすことのできない貴重な戦力になっているという声もある。それでは、どのようにして、言葉や文化の壁を乗り越えて、外国人材とともに働く生産現場を構築しているのだろうか、先行研究^{*}や企業の事例などを中心に整理してみよう。



作業手順・作業指示の見える化

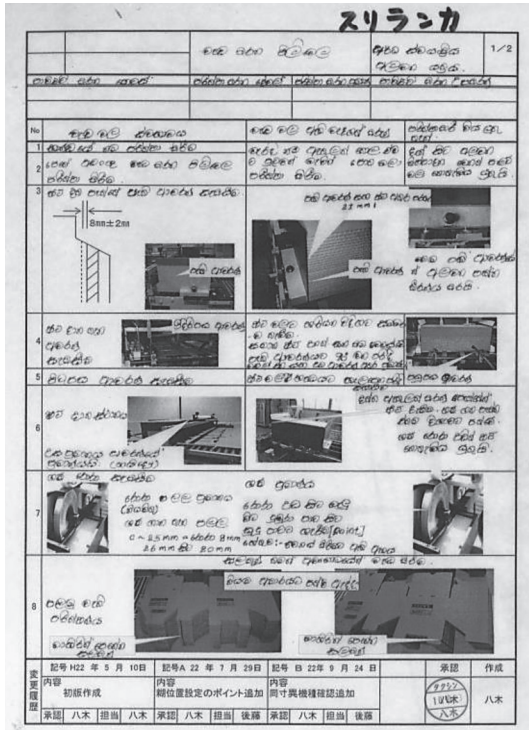
工場管理の生産現場において、外国人材とともに作業を行う場合に問題となるのは、「言葉の壁」になるだろう。同じ新入社員であっても、日本人であれば日本語が通じる。ところが、外国人材の場合は日本語が十分に理解できない。意思を言葉で十分に伝えることができない相手に、道具や機械の使い方、仕事の内容や作業手順などを、基礎的なところから順を追って教えることが求められる。

細かいニュアンスを伝えることが必要な作業、専門用語を用いなければならない説明は、熱意をもって教えても、「身振り手振り」では時間を要するばかりで正しく伝えることができない。納期、品質を維持しながら、外国人材への教育に時間とコストをかけることは、特に中小企業にとっては大きな負担になる。

それでは、実際に外国人材を活用している企業では、どのように「言葉の壁」に対応しながら、外国人材に指示を伝え、教育しているのだろうか。

外国人材を受け入れている企業の工場を見学すると、外国人材の母国語で記載されている、あるいは、写真・図で示された作業手順書、作業指示書

写真2 母国語(スリランカ語)で記載した作業手順書
(事例編：タクシンより)



などを見ながら、工場の生産ラインで作業を行っている風景を見かけることがよくある。工場の担当者に話を聞くと、正確に指示を伝えるために、できるだけ写真・図を用いた作業手順書、作業指示書などを作成している。どうしても翻訳しなればならないようなものは、母国語に翻訳して、外国人に正しく指示が伝わるように工夫しているという説明を受けることが多い(写真2)。

企業規模や業種によっても異なるが、作業手順のみならず、作業の標準化、マニュアルの文書化を進める企業もある。つまり、作業指示書などを文書化して指示として伝え、仕事のやり方を教えているのである。

しかしながら、文書化といっても、労力とコストを要する作業となるため、その程度は企業規模や業種によって大きく異なる。そこで、作業手順の文書化の段階を4つに分類した先行研究の内容を紹介しながら、各段階において、企業はいかに業務内容を文書化・形式化して、外国人に対し、仕事を教え、技能レベルアップを図っているのか、その方法を整理してみよう。

1. 「見よう見まね」型

文書化の程度が最も初期段階である。小規模の工場であるため、コストをかけて文書化することの必要性、効率性が乏しいため、その程度が低い状況になっている。そのため、教育・指導は、「見よう見まね」による口頭指導、実技指導にとどまる。

この段階にある企業には、業務内容を記録・蓄積することによって、マニュアル化の基礎を構築することが求められる。外国人材に対する教育や指導に当たっては、形式化されたフォーマットに基づく業務日誌を活用する方法がある。外国人が業務日誌を作成し、自らの作業内容を確認し、工場の責任者に提出する。

業務日誌を活用して、外国人本人と企業側が互いに作業内容を把握することができるだけでなく、企業と会社をつなぐコミュニケーションのツールとなる。悩み、健康上の問題を抱えていないか、困っていることはないか、日常的な生活の様子を把握する手段ともなる。日本語で日誌を記載する練習をすれば、日本語能力の向上にも役立つ。

技能実習生の場合、技能実習日誌を記録することが企業側の責務となるが、毎日の業務日誌を技能実習生が記録し、企業の責任者が内容をチェックし、コメントを入れながら、本人とのコミュニケーションを図っている事例もある。日本での技能実習の記録として、作業内容や作業手順、生活の記録がつづられた日誌を母国に持ち帰り、保管している技能実習生も多数いる。

2. 「マニュアル管理」型

文書化の程度の中期段階である。文書化の出発点となる段階である。外国人と日本人の間には言葉の壁があるため、直接的なコミュニケーションは効率が悪い。したがって、企業側はマニュアルを用意して対応する。マニュアルは、作業手順書、作業指導書などの作業を図解した手順書を作成する。手順書は、外国語に翻訳するものもあるが、使用キーワードや専門用語の対訳表を用意して対応する事例もある。マニュアルを基にした日本語でのコミュニケーションにより、業務指示や業務指導・教育を行うこととなる。

実際に、マニュアルを整備した事例では、「標準