

第3章 中小企業における未熟練から中熟練の外国人労働者活用 ：経営者の期待と育成工夫

神戸大学大学院農学研究科 博士課程後期課程 中原寛子

未熟練から中熟練の外国人労働者では、技能修得のニーズ・意欲等の個人差に対応した育成環境整備が求められる。採用後の動機づけ・意欲発揚では、客観的なランク付けで能力・努力を評価し処遇する場合と、能力評価や処遇の反映を行わず協力し合う風土を醸成する場合の2パターンが、いずれも有効である。提案能力のあるリーダーを育てる階層化の取組も効果的である。

1. はじめに

本章では、中小企業における技能実習生や特定技能等の未熟練から中熟練の外国人労働者について、どのように育成し、定着させるかを考える。加えて、育成や定着を考える上で必要になるのは、意欲ある人材の採用や、動機付け等につながる評価・処遇の工夫である。本章でいう未熟練から中熟練とは、高い学歴要件や専門技術を求められる高度人材等を除く、修得が比較的容易な仕事を担う傾向のある技能実習生や特定技能外国人等の外国人労働者をさす。彼らは主に新興国を母国とし、多くが、日本国内で労働力が不足する産業で就労している。高度人材の就く知識集約的な業務に比べれば比較的修得容易で単純な仕事内容が多いとはいえ、次に述べる理由から、こうした外国人労働者についても人材育成の重要性は増している。第一に、企業の発展からみた人材育成の必要性である。中小企業における未熟練から中熟練の外国人労働者の役割は多様化しつつあり、能力開発が欠かせないことがある。良質な

人材確保の面からも育成の取組は重要である。第二に、とくに技能実習生に関しては技能実習制度の目的が国際貢献であることから、制度目的に応じた育成が求められる。近年ではSDGsやディーセント・ワークへの関心の高まりからも、低廉な労働力の使い捨てと見なされないような取組が求められる。第三に、外国人労働者自身が仕事及び実習に求めるニーズも多様化していることを受け、企業側としては個々のニーズに応じられる準備が必要となっている現状がある。これらの理由から、未熟練から中熟練の外国人労働者の育成について考えることは中小企業にとって重要である。

製造業や農業では長らく生産部門の人手不足が深刻な問題となっている。国内の若年層の雇用が難しくなる中、これまで、技能実習制度等を利用し、新興国出身の外国人雇用が進み、生産現場の外国人労働力への依存が強まってきた。しかし、新興国の経済発展による国際賃金格差の縮小と近年の円安のため、外国人の雇用すら困難になってきている。また、長期的にも世界的な高齢化が進み、人材獲得競争の

激化が続くことが見込まれる。良質な人材の獲得のためには、育成の点からみた実習環境の整備が喫緊の課題である。したがって、キャリアアップやそれにつながる能力伸長の機会を与えうる環境を用意することは、意欲ある人材の獲得に重要であるのみならず、採用後の人材育成にも必要と考えられる。

もとより、従業員の能力開発は中小企業の重要課題である。大企業に比べて労働分配率の高い中小企業では、個別の従業員の能力の高低が実績に反映する程度が大きいと考えられる。しかし、中小企業研究センターの調査によると、能力開発について中小企業を見れば、大企業に比べて体系的な人材育成ができていない。こうした企業では、人材育成に割く人的資源の不足、応募者のレベルの低下を感じている。これらは中小企業の人材育成は資金面ではなくヒトの問題であるとした（中小企業研究センター、2012「中小企業の人材育成」¹⁵⁾。同様の声が外国人労働者に関しても聞かれる。国際労働市場での人材獲得に関して日本の競争力が低下する中、意欲ある人材の採用、育成、定着は、中小企業経営の重要課題である。

とくに技能実習生を雇用する場合は、制度面から見ても育成は重要である。技能実習制度を単純労働力の確保に用いることは禁じられている。技能実習制度は新興国への技術移転を目的に掲げており、技能実習生には技能修得が求められ、企業には育成指導等の支援が求められる。早くから先行研究では、現場では「能力伸長の見込めない単純労働」に従事させられるケ

ースの少なくないことが指摘されてきた。これまで報道等で前面に取り上げられてきたのは、主に労働条件の劣悪さであったが、近年では、制度目的である人材育成や技能移転の達成面から制度や実態を問題視する見方が強まっている。SDGs、ディーセント・ワークの観点からも、技能実習生等の外国人に対しても、育成面は今後いっそう重要視されることが予見される。

現実には育成に取り組むにあたっては、技能実習生側のニーズも多様化していることに注意を要する。技能実習生の来日目的に関する研究には宋（2017）、呉（2020）、見館他（2022）等があり、来日目的の多様化が明らかにされている。同様に、個々の技能実習生が持つ技能修得のニーズはそれぞれの家庭事情やキャリアプランによって異なり、意欲・関心にも差があると考えられる。現実には、技能実習生の中には日本語能力や意欲の低い者もおり、企業側の努力のみでは技能修得が難しい場合もある。企業側としては、多様なニーズを持つ技能実習生を受入れるにあたり、意欲の高い者にも低い者にも対応できるような環境整備を進めることが求められる。

以下では、現地調査をもとに、中小企業が生産現場で働く外国人労働者をどのように採用し、育成し、定着させるかに焦点を当てる。続く第2節では、中小企業が外国人労働者に期待する定着や役割を、第3節では外国人側のニーズの多様性にも配慮しながら、意欲ある人材を獲得し定着を高める採用の工夫がどのようなものかを見ていく。第4節では育成に関わる評価

15 中小企業研究センターの調査では育成ができない理由として「人材育成にかかる人的余裕がない」「育成すべき人材が採用できていない」等の回答が「資金不足」を上回ることから、中小企業の人材育成には資金面よりヒトの問題が大きいとした。

制度と処遇を、第5節では技能修得に必要な学習支援、日本語学習、コミュニケーションについて、第6節では外国人労働者のキャリアの希望と経営者側の配慮について見ていく。第7節では、第6節までに挙げた事例をもとに、外国人労働者の育成面から見た受入れについて考察する。

なお、本章で取り上げる事例企業では職場と生活の両面で環境整備を行っているため、第2章で生活面を取り上げた企業を本章で再び扱う場合があるが、本章では、これらの企業に積極的な育成の意図があることから、育成の面からみた実習環境を、主に職場での学習に注目して取り上げることとする。

2. 外国人労働者に対する中小企業のニーズ：定着と期待する役割

2.1 外国人労働者に対する定着の期待

中小企業の経営において、外国人労働者の定着を考えることは重要である。中小企業では技能実習生が実習期間満了を待たず仕事を辞めるケースが散見され、経営上の問題となっている。中小企業は、欠員を穴埋めするための新規採用と訓練コストに加えて、失踪の場合は以降の受入に制限を受けることもあり、外国人労働者の離職にかかるコストとなる。技能実習では数年後の帰国を前提とするため、10年や20年の定着を前提としないものの、「定着」を考えることは中小企業の経営にとって重要である。なお、技能実習制度では、1号で1年間、2号で2年加算の計3年、3号では2年加算の計5年の就労が可能になる。また、2018年に新設され2019年4月から受入れが開始された在留

資格「特定技能1号では追加的に5年間の就労が可能になり、特定技能2号の対象とならない製造業や農業でも技能実習と特定技能を組み合わせることで最長10年の就労が可能となった。

一方で、就労期間のニーズや技能実習生に期待する役割は、企業の業務内容や事情によって違いが見られる。本稿で取り上げる調査企業4社では、外国人労働者に期待する就労期間が3年に満たない企業はなく、3年程度が1社、3年を超える就業の継続を期待する企業が3社あり、期待する役割も多様であった。続いては、定着のニーズや期待する役割について事例をもとに述べる。

2.2 事例：中小企業における外国人労働者に対する定着ニーズ

企業によって、求める年限ごとに定着のニーズは異なる。まず、3年の定着を期待する1社に株式会社カネ久商店がある。同社では定着上の問題は感じていないが、技能実習3号や特定技能では賃金を上げる必要があるため3年を超えての就労は求めている。同社では、3年を単位として循環する労働力の利用を目指している。

続いて、3年を超える就労を期待する3社について述べる。有限会社松山ファームには技能実習3号に移行した者が4名、特定技能への移行が5名おり、農業分野としては高い定着率を示す。しかし、あまり長期になると昇給を求められる等扱いにくい側面も感じており、通算5年程度を適度な長さとして捉えている。新人の指導は会社の負担になっていない。株式会社ベイシ

ンも、3年を超えて5年程度までの就労を想定する。本社工場の従業員数は69名。うち、技能実習生は21名。実習終了後に特定技能となるケースもあるが多くはないという。一方、雲仙しいたけ株式会社では意欲の高い者には5年を超えて就労を続けることを期待している。調査時点においてすでに、同社で実習を終えた5名が特定技能外国人として再雇用されており、農業分野としては定着率が高い。以上のように、それぞれの企業の状況や期待に応じたニーズの違いが見られる。

2.3 事例：中小企業が外国人労働者に期待する役割

定着に関するニーズが異なるように、中小企業内での外国人労働者の役割も、企業によって異なる。繰り返しの多い単純作業から、検品等正確性が求められる作業、一つの農作物の土づくりから播種、収穫に至るまでの広範な作業等企業により様々である。加えて、担当する作業は比較的単純だが、提案やリーダーシップを求める等の役割や、外国人労働者内での階層構造にも異なるパターンが見られ、それぞれの企業が求める作業内容や役割に必要な技能およびその他の能力を育成すべく取り組んでいる。以下では、作業内容と役割のバリエーションを紹介し、企業の業務内容等により異なることを説明する。

ベイシンは、合成樹脂による自動車部品の製造を目的として創業し、現在はプラスチック成形を主業務とする。大手電機メーカーのエアコンの筐体等を製造している。技能実習生の業務は、プラスチック製品の検品や箱詰め等が主で

ある。技能実習生の受け入れは20年程前から行っており、ほとんどが中国河南省の出身である。留学生の採用をしない理由は、留学生の側に、CADを使用する等の専門職や技術職を除いては中小製造業への就職を希望する人がおらず、一般従業員、工場のオペレーターとして採用できないことを挙げる。技能実習生は全て20代から40代の女性で、学歴は高卒である。同社の求める仕事内容は検品等で女性に向いていると捉えているためである。

食品加工を行うカネ久商店では、現在、中国人4人、ベトナム人1人を雇用している。社内では機械での攪拌等ののち熱のとれたものを機械で切り分けて真空包装し、最後に茹でて冷却したものを箱詰めするほか、冷凍品では箱詰めせず台に並べて瞬間冷凍を行う。加工はほぼ機械化されており、外国人労働者が担当するのは真空包装、箱詰め、カットの工程となる。冷蔵庫での業務は発送作業を担当する日本人男性が行う。カネ久商店の仕事量は9月～2月に多く3月～8月に少ないが、月給制を取り、繁忙期の冬は土日休日、夏は水・土・日を休日として、月の手取りは同額としている。基本的に残業はさせていない。

松山ファームは、1980年代から野菜生産を開始した青果卸が、1996年に農業生産を主業務として法人化した。主な生産作物となるレタスは機械化できず、手作業が多い。機械化可能な農業では大資本に劣るため、機械化できず手作業が多いレタスを中小向きとして主作物に選んだ。10月から6月が農繁期となり、7月から9月が農閑期であり仕事が少ない。手作業は植え付け、マルチ張り、収穫等があり、技能実

習生は農業一連の業務を行う。

雲仙しいたけでは、自分たちで仕事を作り、アイデアを出し、日本人と同等に活躍することを期待している。これまでは日本人が主体となっていたが、今後は外国人社員が引っ張ってってくれるといいと語る。

3. 採用の工夫：意欲ある人材の獲得と定着

良質な人材の採用には、外国人労働者のニーズを知ることも重要である。外国人労働者に対して企業が持つニーズが異なる一方で、外国人技能実習生が企業に対して持っている実習のニーズも一様ではないと考えられる。また、来日後に想像と違うことを理由とした離職が起こらないよう、事前の情報提供を充実させることも有効と考えられる。第3節では、インタビュー結果から、意欲ある技能実習生がどのような経緯で来日し、現在の実習環境をどのように評価しているかを一例として紹介する。

3.1 インタビューに見る来日の意図—技能実習生のインタビューから—

調査では、事例企業の一つで働く技能実習生にインタビューを行い、来日の意図や技能実習を選んだ経緯等を聞き取った。ベイシンの技能実習生Jさんは、進路に迷っている時に、日本での実習経験を持つ母の友人から「日本に来たら、人生が変わる」と言われたことがきっかけで日本を選んだ。将来のキャリアプランとして、日系企業等、現在の実習先であるベイシンと類似の環境で働きたいという希望を持っている。日系企業に就職するには日本語能力が有用

であるが、その他具体的に学びたいことはまだ明確でなく、「今の仕事をしっかりやるのが大事だと思っている」と答えた。職場での学びについては、「この一年半で自分はずごく成長したと思う。会社の細かいルールがわかって、中国での仕事では雑だったけど、しっかりやるようになった」。先行研究では、日本で学んだこととして、日本語の他「日本人の仕事のやりかた」と答える技能実習生が多いことが指摘されており、整合的といえる。

ベイシンの技能実習生JMさんが日本を選んだ理由は、学校の先生から勧められたためである。もっと自分の視野を広げたいと思い、来日した。待機中は、監理団体のサポートを受け、毎日日本語を勉強した。オンラインで授業を受け、日本語で日誌を書き、SNSを用いて添削を受けた。

こうした意欲ある人材を採用することが、育成を成功させる上で重要な点の一つとなる。以下では、事例の中小企業が行う採用の工夫について述べる。

3.2 事例：各社の採用工夫

各社は、自社に適した人材の性質を見極めるとともに、技能実習生の母国での評判を高める工夫や、仕事内容等に関する採用前の積極的な情報提供を行い、良質な人材の獲得に努めている。技能実習生等の採用にあたっては、送出地域での評判は人材獲得に影響すると考えられる要因の一つとなっている（中原, 2020）。

雲仙しいたけでは、採用基準は外国人労働力の導入当初から、年齢の若さ、意欲の高さ、コミュニケーション能力の高さ、とくに同性と

の交流のスムーズさに注目して選抜している。従業員間の良好な人間関係が、お互いに仕事を手伝う風土を作ると考えてのことである。

ベイシンで働く技能実習生Jさんは将来のキャリア像として、日系企業への就職を思い描いており、日本式の仕事の方法を意欲的に吸収している。同じくベイシンJMさんは日本語の修得に熱心である。ベイシンにJさんを斡旋した監理団体担当者は、こうした意欲的な人材の獲得について、ベイシンが20年間の受入れを通じて送出し元の河南省では有名企業となったことを要因の一つとして挙げる。ベイシンがブランド化したことで多くの希望者が得られる状況となっている。

松山ファームは、映像資料を用いた採用活動を行い、あらかじめ現実に近い情報を与える工夫をしている。松山ファームは、SNSの活用、写真・動画の活用を行う。Facebookに圃場の写真や動画を掲載し、クメール語で紹介した。すでに来日中の技能実習生に口コミで広げてもらった。面接でも見せると興味を得られた。技能実習生をリクルーターとして活用し、ブローカーを介さず応募できるよう、ネットワークを作っている。採用時は面接のほか、家庭訪問を行う。

こうして意欲の高い人材を採用できた場合にも、技能実習生の意欲を保つ工夫が重要である。以下では、こうした工夫の例として、評価と処遇の扱いを二つのパターンに分けて見ていく。

4. 育成に関わる評価と処遇

4.1 人材育成における評価と処遇の重要性

中小企業研究センター（2012）は、人材育

成の4つの要素として「教育計画」「キャリアパス」「評価基準」「ジョブローテーション」を取り上げ、これらの要素は、従業員規模が小さくなるほど整備されないことを調査から明らかにした。また、「評価項目」を細かく設定している場合、業績向上に結びつく傾向にあること、処遇に大きな差をつけることと入社希望者の増加は関連性が高いことがわかっている。反対に、処遇差が小さい場合は、社内環境等が改善することと関連性が高く、互いに協力し合う風土づくりにつながるとされた。

中小企業研究センターの調査結果から、中小企業では人材育成に必要な要素が整備されていない傾向があることがわかるほか、一般に、農業ではとくにこうした教育訓練や人事評価が未整備であることが課題とされている。そこで、キャリアパスについては第5節で触れることにし、第4節ではフィードバック（成果評価）と平等主義に注目して、企業の工夫や対応を、具体的な取組について具体例を用いて詳細に述べる。以下では、客観的な評価を重視し、成果評価の仕組みを構築しつつある中小企業1社と、評価制度をあえて設けず、平等感による調和を重視する1社の取組を取り上げる。

4.2 事例：客観的な成果評価の重視による生産性向上

調査企業には、評価及び処遇に関して2つのパターンが見られた。ひとつのパターンとして、評価制度を構築し、評価の客観性や労働者の納得感を重視するものがあり、もうひとつのパターンとしては、評価制度を設けず平等感による調和を重視するものである。

前者にあたるベイシンでは、客観的評価に基づく手当を支給する等、評価・育成のシステムが整いつつある。客観的なチェック・ランク付けによる能力評価・努力評価、日本語学習のサポートを取り入れている。日本語能力については、日本語能力試験の合格者に検定級に応じた日本語能力手当を支給する。仕事ぶりについては評価表を用いて点数化し、評価ランクに応じて手当を支給している。とくに実習生評価ランクの導入後には、不良品率が低減したという。

日本語能力手当は合格した日本語能力試験の級に応じて、N3を取得すると500円、N2で1,000円、N1で5,000円が取得後続けて毎月支給される。2022年9月からは、日本語学習に対するさらなるモチベーション向上のため手当を増額し、N3は1,000円、N2は5,000円、N1は10,000円としている。ベイシンとしては、来客時や他の技能実習生との通訳としての貢献を認めている。

実習生評価ランクは2年ほど前に導入された。不良品が出ないように、指示通りの作業が出ているかどうかを評価し、評価のプロセスと結果を技能実習生に公開している。評価者となる日本人社員が技能実習生の普段の仕事ぶりを観察し、2か月毎にランク付けする。ランクはABCDの4段階で、ランクは「実習生評価ランク」(写真①)の得点によって決まる。また、日本語能力は別途手当を与えるためここでは評価しない。評価点の算出は客観的指標と計算方法に基づいて行われる。ベイシンでは、評価の公正化と客観性を高めることを狙いとして、会社独自の「作業観察チェックシート」を活用している(写真②)。これらによる評価が勘案された

実習生評価ランクでは、「評価点」として過去6か月の評価と今期の総和平均を出す。別途、仕事でのミスがあらかじめ定められたルールで点数化され、評価点からミスを減点したものがその期の「総点」となる。95点以上をA、90点以上95点未満をB、85点以上90点未満をC、85点未満をDとランク付けし、Aは10,000円、Bは5,000円、Cは3,000円、Dは0円を支給する。平均して5人程度がAランクに該当する。この手当は技能実習修了時にまとめて支給することとし、3年間プールして修了時に一括して渡す。ベイシンでは、前述した不良品率低下のほか、技能実習生のモチベーションにつながっていると見ている。

日本語能力試験(JLPT)は、国際交流基金が実施する日本語を母語としない人の日本語能力を測定し、認定する日本語試験である。レベルはN1からN5まであり、N1が最も難度が高い。国際交流基金によれば、N3は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、N2は幅広い話題について書かれた新聞や雑誌の記事・解説、平易な評論等、論旨が明快な文章を読んで理解することができるレベルである。N1は、さらに論理的にやや複雑な文章や抽象度の高い文章等を読んで、文章の構成や内容を理解することができるレベルであり、会話やニュース、講義を聞いて理解し要旨を把握する力を想定している。「特定技能1号」の日本語能力要件はN4以上とされており、N1とN2は「高度人材に対するポイント制による出入国管理上の優遇制度」でのポイント付与対象となるほど高い水準である。

4.3 事例：均一処遇・平等感の重視による協力し合う風土の醸成

評価制度の整備によって生産性を上げた中小企業がある一方で、評価による処遇差をつけず、平等感による調和を重視する企業もある。雲仙しいたけでは、こうした能力評価と処遇への反映は行っていない。同社で3年以上の経験を持つベテランである特定技能と技能実習生とは、若干の処遇差と役割の違いはあるものの、同職種内でのランク付けはしていない。能力評価表やチェック項目も設けていない。その理由は、技能実習生を平等に扱おうとするためである。個人差は認めるが、3年間で大きな差は生じないと考え、技能実習生間の軋轢を避けることを優先している。

平等感の重視は、寮の設備のメンテナンスや、役員からの接し方にも配慮する。第2章でも述べられたように、寮のエアコンの故障が一室から報告されたら全ての部屋のエアコンを同時期

に更新し、不公平感を避ける、社長の母親がつきあいの長い特定技能を可愛がる傾向にあると見られれば、他の技能実習生にも同じように接するよう注意する等、細やかな配慮を積み重ねている。社長は「いい方向に取ればいいけど、なかなかね」と語り、良い評価や良い処遇も、従業員間の受け止め方に差があると感じている。

しかし、雲仙しいたけでは、外国人労働者のなかにも階層構造を作りつつあり、特定技能に関しては、会議に出席させ、技能実習生らへの伝達を任せる等して、リーダー役として階層を分けている。また、将来的には特定技能を技能実習法に定められた「実習指導員」にすることも考えている。ただし、ここにも平等の方針はあり、特定技能5名全員を同列に処遇しているほか、実習指導員の任命を検討するにあたっては、日本人従業員の受け止め方にも配慮が必要であるとしている。

写真① 実習生評価ランク

実習生評価ランク

更新 2022/6/24

21.11~12月	95	97	93	98	94	82	86	92	95	92	92	99	98	97	92	96	83	95	88	80	90
22.1~2月	100	100	94	97	95	98	91	93	97	95	100	95	97	95	95	95	97	98			
22.3~4月	97	100	95	97	94	95	93	89	96	95	95	100	96	95	94	98	97	95			
22.5~6月	96		100			95	96		100	97	95			97		98	96				
対象回数	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	1	1	1
対象MAX値	400	300	300	400	300	400	400	300	400	400	400	300	300	400	300	400	400	300	100	100	100
評価値計	383	297	282	392	283	370	366	274	388	379	386	293	291	384	292	385	373	288	88	80	90
評価点	98	99	94	98	94	92	91	91	97	94	96	97	97	96	94	96	93	96	88	80	90
21.11~12 一般点 (対象+1)																					
22.1~2																					
22.3~4																					
22.5~6																					
21.11~12 2級点 (対象+1)																					
22.1~2	-3			-3						-3											
22.3~4				-3																	
22.5~6																					
21.11~12 3級点 (対象+1)																					
22.1~2																					
22.3~4																					
22.5~6																					
計	-3	0	-6	0	0	0	0	0	-6	-3	0	-9	0	0	0	0	-3	-3	0	0	0
総点	95	99	88	96	94	92	91	91	91	96	88	97	96	94	96	90	93	88	80	80	90
ランク																					
初回ランク	B	A	C	A	A	B	B	C	B	B	A	C	B	B	B	B	C	B			

* 日本評価力は評価に含まれていません
* 欠勤等の勤怠状況は評価に含まれておりません

95点以上	A
90点以上	B
85点以上	C
84点以下	D

2111	1級修習	本泳加付B ショート修習(数量し確認済)	224	洗出	VEZON IP ショート洗出
2112	洗出	3108 ツールエフワン ショート洗出	224	洗出	2718 ASSY洗出
2117	洗出	3108 LWR CONTROL ARM ショート洗出	225	洗出	3108 ツールエフワン ショート洗出
221	洗出	SP-50A12ジョイント			
221	洗出	375453000 ケーシング ショート洗出			
221	洗出	3928 3/8F203スター ショート洗出			
224	洗出	VEZON IP ショート洗出			
224	洗出	3108 ツールエフワン ショート洗出			

写真② 作業者観察チェックシート

作業者観察チェックシート

年 月 日

作業者

作業製品

判定基準
U 評価値 95%以上
L 94~80
I 79%以下

確認 チェック者

総合評価(対象内容のみ) 判定

区分	項目	内容(評価OKの場合○を塗りつぶし 該当なし斜線)	区分集計	区分	項目	内容(評価OKの場合○を塗りつぶし 該当なし斜線)	区分集計
段時調査 成形日報	製品重量・スプール重量の記入	記載漏れなし	○ 1	成形作業	品質ポイントの理解	全ての品質ポイントを理解している	○ 3
	部番・品名の記入	現品ラベルとの整合あり	○ 1		作業指導書の理解	作業指導書の内容を理解している	○ 3
	原料グレード・使用ロットの記入	使用原料との整合あり	○ 1		工程作業手順	作業指導書の指示手順で作業を行っている	○ 3
	製品重量の記入	規格公差内に収まっている	○ 1		指差し確認の実施	指示通りの確認作業が確認できる	○ 3
	外観確認チェック	時間毎チェック時間がされている	○ 1		作業時間の確保	各作業に適した作業時間で作業が行なわれている	○ 2
	取り数・サイクルの記入	成形機との相違なし	○ 1		過去トラブルの理解度	過去トラブルを理解しており作業に反映されている	○ 3
	機械停止マークの記入	相違なし	○ 1		治具・工具の使用方法	適切な取扱いが行なわれている	○ 2
標準準備	作業時間の記入	時間の区切りが確認できる	○ 1	工具の保管方法	ツールに保管されており、保管状態に危険が無い	○ 2	
	品質ポイントの掲示	掲示されており乱雑でない	○ 1	ラベルの保管方法	ツールに保管されており、乱雑ではない	○ 2	
	作業指導書の掲示	掲示されており乱雑でない	○ 1	不良品の処理選性	明確な表示がしてあり、品質ラベルを確実していない	○ 3	
	荷姿仕様書の掲示	掲示されており乱雑でない	○ 1	不良品のカウント	製品数、目視記入数、MCS打ち込み数が整合している	○ 2	
	標準ラベルの掲示	掲示されており乱雑でない	○ 1	烙印の先押し・まめ押し	保管ラベルに烙印がされていない	○ 2	
	生産担当カードの掲示	掲示されており乱雑でない	○ 1	烙印のズレ・かすれ	枠内のみ出しがなく印がはっきり認識できる	○ 2	
	指差し確認書の転記	作業指導書の指示と相違がない	○ 1	ラベルの先差し	使用ケースのラベルホルダーが空の状態である	○ 2	
作業エリア	標準サンプルの掲示	作業エリアに準備されている	○ 1	キャッチテスト	テスト内容:	○ 3	
	異品防止看板の掲示	三点照合が行なえる場所に掲示されている	○ 1	荷姿仕様書との整合	荷姿仕様書通りの梱包がされている	○ 3	
	作業台上の2S	作業に関連するもの以外が無い	○ 1	梱包	老朽した箱(ケース)を使用	老朽ケースを使用していない(バレット種内含む)	○ 2
	作業台引き出し内の2S	余分な物が無く2Sされた状態である	○ 1		老朽したラベルホルダーを使用	老朽ホルダーを使用していない(バレット種内含む)	○ 2
	安全ボールの設置	適切な場所に設置している	○ 3		梱包ケースの作り置き	ルール以上の梱包ケースを準備していない	○ 2
	赤箱(MG箱)の設置	MG品のみが保管されておりエリア内に設置されている	○ 2		梱包資材の準備	必要以上の資材が準備されていない	○ 2
	スプール箱の設置	スプールのみ保管されておりエリア内に設置されている	○ 1				
作業エリアの3S	整理されており余分な物が置かれていない	○ 1					

21.1.10 評価日の更新
20.1.25 全数集計
更新 2022/6/24

5. 学習の支援及びコミュニケーションによる育成

調査企業では、社内の勉強会を行う事例が見られるほか、社内での会議参加を通じた外国人労働力の役割意識や能力育成に取り組んでいる。また、勉強会での交流を通じて、個々の外国人労働者の性格や得意分野等を知ろうとする意図を持つ経営者もいる。また、日本語学習は生活面のみならず、技能修得やキャリアアップにも重要である。外国人労働者がこれらの能力を修得するには、研修や独学のほかに、日本人とのコミュニケーションも関わると考えられる。以下では、外国人労働者の育成の視点から、会議参加を通じた職場での育成や勉強会、日本語学習、育成のためのコミュニケーション機会を増やす工夫について紹介する。

5.1 事例：職場での育成、勉強会の実施

雲仙しいたけでは、業務連絡を目的とした月次ミーティング（社長と社員20名余が参加する）に、特定技能生5名を入れている。ここで、特定技能生には「あなたたちはどう思う？」と意見を聞いている。特定技能生らはまだ人前で意見を言えないでいるが、社長から、これまでは日本人社員が担ってきたミーティング等の伝達を、今後は特定技能の5名が後輩との情報共有を担っていくよう指導している。このように、提案発信に不慣れな現場職の外国人従業員を会議に参加させて意見を言う練習をさせる取組は、海外進出日系企業内でも提案能力を育てる工夫として取り組まれており（大内, 2016）、雲仙しいたけでも、提案能力のあるリーダーを育

てる取組が進んでいることが観察された。同社の狙いは、特定技能外国人5名に他の技能実習生とは異なる役割を自覚させることである。一方、他の技能実習生に対しても、特定技能生の役割を含む組織内の階層性を知らしめる意図が含まれる。

雲仙しいたけでは、技能実習試験前の勉強会として、技能実習生10名程度に対して社長が講師を務め、3～4時間の勉強会を社内で行う。技能実習生のノートから、字がきれいだと発見する等、個性や能力を知る契機になる。

5.2 事例：日本語学習への支援

学習のなかでも、日本語学習は日本での生活を円滑に行うためにも必要であるが、熟練の獲得にも有効である。事例企業では、学習の動機づけを狙った日本語手当の設定や、社内での熱心な指導、社外の日本語学習講座の利用推進等により、技能実習生の日本語能力を育成している。また、実習期間中の便益に限らず、企業によっては技能実習生の将来のキャリアアップのためにも、日本語の修得機会を増やすことを重視している。

ベイシンでは、週2回、昼休みを利用して総務課職員が日本語を教える勉強会を開催する。日本語能力試験N3に合格していない場合は週2回、N3取得後は週1回の参加を推奨している。ここには、外国人労働者の日本語レベルを上げることで、技能実習生自身が困りごとを周囲に伝えやすくする狙いがある。

また、ベイシンでは日誌を書かせて添削指導する。日誌は、A5用紙1枚に、「新しい仕事服」「週末の一日」「トマトを買います」等の題名を

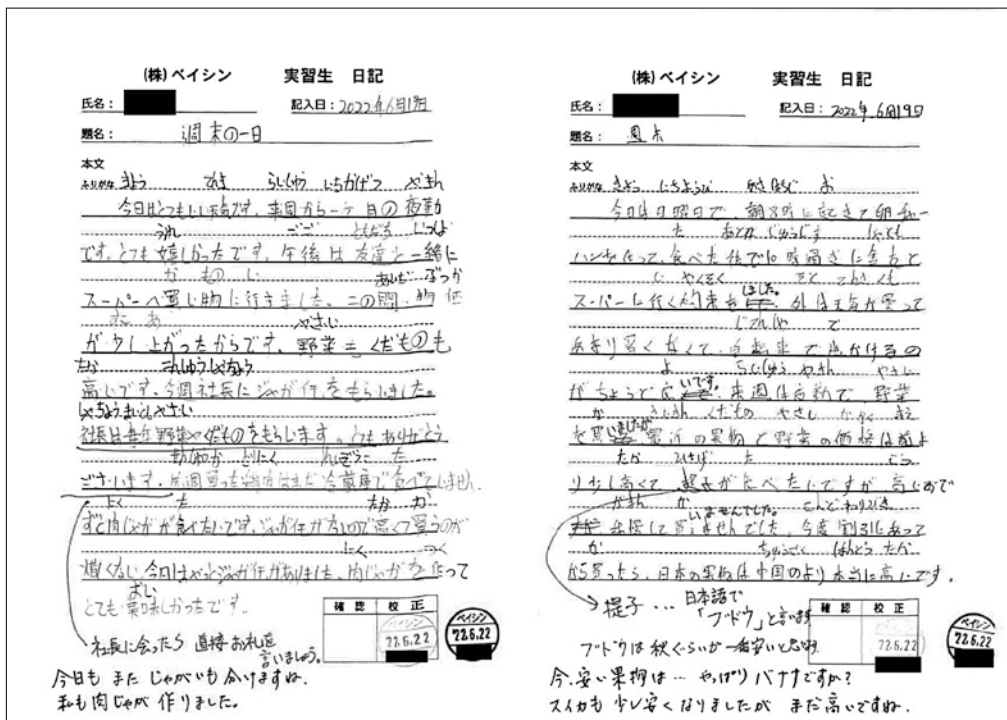
つけて記入する（写真③）。本文とふりがなを書く行がそれぞれ9行ずつ用意されており、字の大きさにもよるが本文200字程度が書けるようになっていいる。日常生活や仕事の出来事を題材に日本語で自由に作文して提出すると、日本人社員が添削して日本語の誤りを修正して朱入れする。これを他の日本人社員1名が確認し、2名の日本人が技能実習生へのメッセージを余白にそれぞれ記入した上で返却する。工場内の表示は日本語と中国語を併記しているほか、監理団体が提供するオンラインでの日本語指導を利用している。中国からの受入れが主となる同監理団体ではN1合格者を多数出す等、日本語学習に関する成果を上げている。

第4節で述べたように、N1およびN2は非常に高い日本語レベルであり、日本学生支援機構

によれば、日本の大学や専門学校の授業について行くために必要とされる能力が、N1かN2程度であるとされている。ベイシンの技能実習生は漢字語圏出身の中国人である点で日本語学習には有利であるが、この強みを生かすような育成がなされている。

オンラインでの日本語学習講座を利用する企業は多く、松山ファームと雲仙しいたけは、ともに送出機関が提供する無料のオンライン講座（Zoom利用）を外国人労働者に受講させている。送出機関が各技能実習生用に個別カリキュラムを組んで学習を進める。この結果、松山ファームでは、漢字語圏でないカンボジアからの技能実習生らにとってそれまで難しかった日本語能力試験の合格率が上がり、これまでのN4から、N3の合格者が出るようになった。

写真③ 日本語学習のための日誌作成と添削



5.3 事例：育成のためのコミュニケーション機会を増やす工夫

日本語学習・文化慣習の修得には、座学のみならず実践的な日本人とのコミュニケーションも効果的であると考えられる。このほか、周囲に受け入れられているという安心感を与えるためにも、技能の修得や業務の円滑化にも、日常的なコミュニケーションは重要である。以下では、事例企業のコミュニケーションに関する工夫について見る。

雲仙しいたけでは、技能実習生の入寮後は毎朝会社に立ち寄ってもらい、社長自らが毎朝30分程度、会社の給与面等处遇を説明し、会社のルール、機械の使い方等を教えている。こうして実習のスタート時から社長との接触機会を増やし、徐々に仕事や環境に慣れた技能実習生は、「このしいたけ取りやすいよ」等社長に直接報告に来ている。

また、雲仙しいたけでは、工作中は持ち場同士の距離があるため会話は少ない。休憩時間には、外国人労働者は社員らと昼食をともにしよく会話する。仕事時間外では社長の母親や女性職員が休日に食事や買い物等の交流をしている。県等外部団体のイベントも活用している。

松山ファームでは、社長が日常的に技能実習生に声かけをしている。また、現場に赴く指導員からの報告に基づき、個別面談を適宜してフォローしている。問題なく見える場合も、年1回は全員の集まる場を設け、社長が直接話を聞いている。休憩時間は和気藹々としている。カンボジア人の男性を入社させたことによって、外国人同士の派閥がなくなり外国人同士が仲良くなったほか、日本人社員とも仲良くなった。

県からの働きかけに応じて、地域の食事会や文化交流へも参加している。

ベイシンでも、現在はコロナで休止しているが、温泉旅行やバーベキュー、工業団地の祭りに連れていく等交流を心掛けている。日本人社員の側では「遠い国から勇気を持って働きに来てくれる。その人達に不自由をさせたくない」という気持ちが強いという。

カネ久商店では、昼食を共にし、日常的に雑談等の会話をしている。この際、日本でしてみたいこと、行ってみたい場所等を本人に聞き、休日に案内している。これまで、ディズニーランド、買い物、着物体験等を行った。帰国時には、毎月の社員旅行用積み立てに、会社が幾分負担して卒業旅行として連れていくほか、送別会、歓迎会、忘年会、旅行等、会社の行事に参加させている。技能実習の修了生らとは実習終了後も連絡を取り合っており、経営者らが上海を訪れる際には修了生が集まるという。

6. 外国人労働者の育成とキャリア

6.1 外国人労働者の将来のキャリアと育成

外国人労働者の育成を考える上で、企業内で生かす能力の開発をどう行うかという視点と、外国人労働者本人の将来にどのように生かされるかという視点がある。雇用者も教育訓練のコストを負うことから、企業にとって前者が重要であるのは言うまでもないが、技能実習の制度目的や企業の社会的責任の面から後者も考慮すべきことがらである。育成環境の整備に向けて、個々の技能実習生の能力を知ることのほか、外国人労働者本人の意欲を高める観点から、現在の実習が将来のキャリアにどのよう

につながるかが重要になってくる。技能実習生がどのようなキャリアプランや将来の希望を持ち、日本での実習に対して抱く期待を知ろうとすることが、技能修得のモチベーションを高める上でも必要と考えられる。

個々のキャリアの希望や計画に企業側が寄り添うことは、技能実習生のように就労期間に制限のある場合には難しく捉えられるかもしれない。しかし、制限された年限内で働く労働者のキャリアアップに関して、企業に問われる社会的責任は重くなりつつある。たとえば、日本人の派遣労働者のキャリア形成に関して、企業側の積極的な関与が求められている。こうした動きとして、2015年の労働者派遣法の改正では、派遣元事業主に派遣労働者のキャリア形成支援を課し、派遣先もキャリア形成支援に必要な情報を提供する努力義務等が定められた（小野2016）。外国人技能実習生のキャリア形成支援に注目すると、事例企業にも、本人の希望を積極的に聞き取り、希望に沿った受入れをしようとする企業が見られた。以下ではそれら事例を紹介する。

6.2 事例：外国人労働者の持つ将来のキャリアへの希望

カネ久商店では、技能実習生本人に対して、将来のキャリアプランや希望を聞き取っている。聴取の方法は公式な面談ではなく、休日に観光案内を兼ねて将来の夢や来日理由等、技能実習生の本音を引き出す努力をしている。帰国後に日本語能力を生かして働くのか、仕事のために再来日する心づもりか等を聞いていく。カネ久商店で働く技能実習生には子を持つ既婚

女性が多く、来日目的では子の教育資金、ローンの返済等が挙げられる。

技能実習生の出身地は広州と西安であるが、広州には日系企業が多いが、西安には技能実習修了者が就職できるような日系企業がない。2016年頃までは広州出身者が多く、日本企業への就職や通訳を目指す技能実習生が見られたが、西安からの出身者が増えた現在では、こうした希望を持つ者は少なくなり、子の教育資金を稼ぐ目的の者が増えたという。

雲仙しいだけでは、技能実習生の来日理由が多くは経済的な動機であることを理解しており、母国での夢があるならば、帰国し、日本で学んだことを母国で活用してくれればと捉えている。母国に帰ったら、貯めたお金を元手に洋服屋等をやりたいという夢を持つ技能実習生もいる。会社を起業したいという意識もあるようだ。

帰国後の働き方として農家を志向する者は少ないという。

松山ファームでは、3年の実習を終えた帰国前には技能実習3号移行、あるいは在留資格特定技能の取得について本人の希望を聞いている。帰国して起業を目指す者や他の仕事を希望する技能実習生もいるが、本人の希望に応じて日本での雇用延長が可能となっている。

6.3 事例：帰国後のキャリアに関する企業側の関心・配慮

実習修了後に帰国を前提とする技能実習では、帰国後のキャリアに関する視点も有用である。こうした視点を、業種の特徴を技能実習生自身よりも熟知する経営者が持つことは、技能

実習生のキャリアにつながる実習を実現する上で役に立つと感られる。

現行の技能実習制度の目的は、技能実習生の母国である新興国への技能移転による国際貢献である。しかし、たとえば農業では母国と実習地との気候等自然条件の差、製造業では企業の持つ機械設備の違い等から、実習で得た専門技能を母国で活用する見通しが悪い場合がある。多くの技能実習生が、長期的には母国への帰国を想定していることから、経営者も、技能実習生の母国でのキャリアについて、日本で得るどういった技術・技能が活用可能であるか予測しつつ実習を進めようとする例がある。

カンボジアを母国とする技能実習生を受入れる松山ファームでは、カンボジアは多雨のため実習で扱う結球レタスの生産に向かないこと、同社では主に施設栽培を行うが、カンボジアの気候は施設栽培に不向きであることを、専門技能の移転の障壁になると考えている。同じく農業でカンボジアからの技能実習生を受入れる雲仙しいたけは、技能実習生の母国であるカンボジアでは菌糸の施設栽培に要する電力が安定供給されないことが、帰国後に農業技術を活かそうとした際の障壁になると考えている。

技能実習終了後のキャリアアップの例として見られる日系企業への就職については、出身地域による差も見られる。中国を母国とする技能実習生を受入れるカネ久商店では、西安出身の技能実習生には日系企業で働きたいという意識はないとされる。西安には日系企業がなく、その他日本語能力を活用する仕事が少ない。西安から来日する技能実習生には既婚者が多く、家族を母国に置いてきている。帰国後は家族と

暮らすため、日系企業への就職につながりにくい。7～8年前までは広州からの受入れが多く、当時の技能実習生は日系企業を希望する者が見られ、帰国後日系企業に就職している。

7. おわりに

以上に見てきたように、技能実習生や特定技能などの未熟練から中熟練の外国人労働者を雇用する事例各社は、それぞれ異なる定着へのニーズを持ち、外国人労働者に期待する役割も異なる。本章では、こうしたニーズを満たすため、企業が育成に取り組む事例を見てきた。限られた事例ではあるが、以下ではケースをもとに考察してみたい。

まず、定着や役割への期待については、3年で循環する労働力利用をする企業(カネ久商店)と、3～5年程度を適度な長さで捉える企業(ベイシン、松山ファーム)、5年を超える長期の就労を期待する企業(雲仙しいたけ)のパターンがあった。このうち、最も長期の就労を期待する雲仙しいたけは、作業内容はしいたけ加工場での箱詰めや包装等、修得が比較的容易な業務が中心である。しかし、同社で3年以上の業務経験を持つ特定技能外国人に対しては会議参加の機会を定期的に与え、提案を期待しており、これら外国人労働者に対する期待は高く、単純労働力利用としての受入れではないといえる。

外国人労働者に求める仕事内容は企業によって異なるが、受入れの仕方も、定着や役割に関する経営者の期待の影響が大きいと捉えられる。

採用については、技能実習生や採用の工夫

を行っている。インタビューから、技能実習生が人生をより良く変化させることを期待して来日し、将来の進路として日系企業への就職を思い描いていることがわかる。そのための学習としては、日本語学習のほか、仕事に専心して日本での仕事の仕方を学び取ろうとする姿が見取れる。また、SNSや動画を用いて実際の仕事内容や環境を伝える努力は、入社後のリアリティ・ショックを防ぎ、離職を減らして定着を促進する意図がある。人材の定着を促すことは、企業側にとっても教育訓練コストの回収期間を伸ばす効果が期待される。

育成については、初めから技能修得や日本語学習に積極的でない、いわゆる出稼ぎ目的の技能実習生に対しても、動機づけをおこない意欲を発揚することは、生産性の向上や社内文化の醸成にも与すると考えられることから、育成環境の整備は企業にとっても望ましいと考えられる。

第4節で見たように、ベイシンと雲仙しいたけでは評価と処遇の方針に対照的な2つのパターンが見られる。表1に示すように、ベイシンでは客観的で公正な評価制度が整備されつつある。ベイシンは従業員数100名未満の中小企業であるが、評価基準の体系化を進めていることがわかった。評価の方法として、「作業員観察チェックシート」を用いた4段階の「実習生評価ランク」を、客観的に説明可能なよう数値

化して決定する。評価結果は技能実習生本人らに開示され、AからDの評価ランクに応じて10,000円から0円の手当が支給される。金銭的なインセンティブのほかにも、仕事に対して詳細なフィードバックを受ける機会がモチベーションにつながっていると考えられる。人事評価の体系化やプロセスと結果の開示が、評価プロセスの客観性や公平性を高めることにつながり、評価制度に対する反発を抑制していることも推測される。このほか、ベイシンでは日本語能力試験の合格レベルに応じた日本語能力手当も支給しており、上位級の合格者を出している。これらの取組の効果として企業が挙げるものに不良率の低減や日本語能力試験の上級レベル合格等があり、正確な業務遂行や生産性向上につながったと見られる。

一方、雲仙しいたけでは、平等で差のない均一な処遇を行う方針が見られた。個別評価のシステムは意識的に持たず、評価や成果に応じた処遇差をつけない。技能実習生間が不公平を感じないように、均一処遇としている。技能実習を終えた修了生は、在留資格特定技能を用いて再雇用し、技能実習生とは異なる役割を与え、提案のできるリーダーとして育成を進めている。技能実習生間の対立がなく、互いに協力し合う職場の風土が醸成されているという。取組の効果は、同社における技能実習生の定着が高いことにも表れている。

表1 育成のための評価と処遇のパターン

事例企業名	株式会社ベイシン	雲仙しいたけ株式会社
業種	プラスチック成形	しいたけの生産、販売
資本金	1,000万円	800万円
従業員数	76名	103名
パターン	客観的で公正な評価制度の整備	平等で差のない均一な処遇
評価の方法	実習生評価ランク（4段階） 作業者観察チェックシート 評価結果は開示する	個別評価のシステムは持たない
処遇への反映	実習生評価ランクに基づく手当 日本語能力手当	評価や成果による差をつけない 同一階層内は均一処遇
期待と成果	失敗率低減による業務正確性の向上、生産性向上、日本語能力試験合格	互いに協力し合う風土の醸成 同社の技能実習修了者を特定技能外国人として再雇用し、リーダーとして育成中

以上のように、対照的な2社の取組はそれぞれ、技能実習生の反応を見ながら自社の業務内容に適した方針を取ることで、定着、生産性向上、企業風土の醸成などにつながったと見られる。また、中小企業研究センター（2012）によれば、「評価項目」を細かく設定している場合は業績向上に結びつく傾向にあり、処遇差が小さい場合は、社内環境等が改善することと関連性が高く、互いに協力し合う風土づくりにつながるとした。詳細な評価項目を設定し不良率の低減に成功したベイシンと、処遇差をつけないことで協力し合う風土の醸成に成功している雲仙しいたけの事例の対照性は、中小企業研究センターの研究結果とも整合的である。

忘れてはならないのは、平等性を重視する雲仙しいたけにおいても長期的には処遇差をつけていることである。雲仙しいたけでは、平等性重視の方針に従い、同一階層内、すなわち技能実習生間および特定技能外国人間には差をつ

けないが、同社で技能実習を終えた修了生を特定技能外国人として採用し、技能実習生とは異なる役割を与えている。具体的には、会議参加、意見発信の訓練、提案とリーダーシップの期待等である。ここでは、社内の未熟練から中熟練の外国人労働者の間に職位の階層性が作られつつある。また、キャリアアップのチャンスも平等に与えられる。同社の技能実習生には、実習終了後に本人が希望すれば、再雇用されそれまでより一つ上の仕事を得るという、一種のキャリアパスが提示されているといえる。

なお、定着や育成の成功を評価する上では、二例ともに評価・処遇の工夫以外にも、育成面・生活面での手厚いサポートが提供されていることも影響しており、他社が工夫を取り入れる際には、こうした支援もあわせて実施することが望ましい。

先にあげた会議参加による育成のほか、企業内での勉強会や日本語学習支援、コミュニケー

ション機会を持つこと、本人のキャリア希望や母国の産業条件を知ることなどが、外国人労働者の育成に関する企業の工夫として見られた。

こうした現場の工夫によって、母国と日本との各種条件の違いにより専門技能が直接生かされない場合でも、実習が修了後のキャリアにつながる道筋が見られる。先行研究にも、実習経験を生かした日系企業への就職を、新興国の若者のキャリアアップと捉える見方がある（軍司・堀口、2016）。今回の調査では、自社の業務に必要な技能を修得させるだけでなく、実習期間を通じて帰国後に活用可能な能力を涵養する姿勢が見られた。

技能実習生など外国人労働者の育成は、新興国への技能移転に限定されない。外国人労働者を固定観念で捉え、単なる出稼ぎ目的というステレオタイプに基づいて、本人への十分な確認なく育成は不要であると決めつけることには問題があり、とりわけ技能実習生に対して育成を行わないことは制度目的に反する行為である。しかしながら、制度順守や国際貢献の視点だけでなく、中小企業の経営の視点からも、育成は重要である。ここで取り上げたような、定着、良質な人材の獲得、能力活用、社内文化の醸成等の機会は、育成努力なくしては得られない可能性がある。中小企業の経営にとっても、今後、外国人労働者個々が持つ多様なニーズに応えられるよう実習環境を整備することが求められる。

技能実習生など外国人労働者の育成は、新興国への技能移転に限定されない。外国人労働者を固定観念で捉え、単なる出稼ぎ目的というステレオタイプに基づいて、本人への十分な確認なく育成は不要であると決めつけることには問題があり、とりわけ技能実習生に対して育成を行わないことは制度目的に反する行為である。しかしながら、制度順守や国際貢献の視点だけでなく、中小企業の経営の視点からも、育成は重要である。ここで取り上げたような、定着、良質な人材の獲得、能力活用、社内文化の醸成等の機会は、育成努力なくしては得られない可能性がある。中小企業の経営にとっても、今後、外国人労働者個々が持つ多様なニーズに応えられるよう実習環境を整備することが求められる。

【参考文献】

- 呉丹藝（2020）「外国人技能実習生導入に伴う農家の変容と実習生の来日要因と意識」『法政地理』52 23-43, 法政大学地理学会
- 軍司聖詞・堀口健治（2016）「カンボジア国における日本国への外国人技能実習生送出し」『農村計画学会誌』35, 247-252, 農村計画学会
- 見館好隆、河合晋、竹内治彦（2022）「技能実習生のキャリア形成モデルの提案－阻害要因の解決を視座にしたM-GTA分析を通して－」『ビジネス実務論集』40（0）, 11-22, 日本ビジネス実務学会.
- 中原寛子（2020）「中小製造業における外国人技能実習制度活用の現状と課題－精密加工中小企業の事例をもとに」、『商工金融』70（11）, 36-51, 商工総合研究所
- 小野晶子（2016）「派遣労働者のキャリア形成支援―派遣元に求められる対応を中心に」『日本労働研究雑誌』58（6）, 38-52, 労働政策研究・研修機構.
<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2016/06/pdf/038-052.pdf>
- 大内寛子（2016）「日系企業での産業人材育成」、前田啓一、池部亮編著（2016）『ベトナムの工業化と日本企業』、第6章、106-127、同友館
- 宋弘揚（2017）「中国人技能実習生とホスト社会との接点」『地理科学』72（1）, 19-33, 地理科学学会
- 社団法人中小企業研究センター（2012）「中小企業の人材育成」調査研究報告 No.126
<https://www.chukiken.or.jp/wp-content/uploads/2021/11/126.pdf>