

事例① PT Suzuki Indomobil Motor

「母国で活躍する元技能実習生～循環型人財育成の取り組み」

元技能実習生の活躍は、元請企業とステークホルダーの対話がきっかけだった。下請け企業が育てた人財が、母国でブランドホルダーの現地従業員の要となっている。

PT Suzuki Indomobil Motor を視察訪問し、工場責任者と元技能実習生の S さんに対してインタビューを行った。



自動車メーカーズズキのインドネシア子会社であるズズキ・インドモービル・モーター社（以下、SIM）は、同国西ジャワ州ブカシ県のタンブンとチカランの2か所に工場を構えており、四輪車と二輪車の製造を手掛けている。SIM全体で

約5千人（管理職・非正規を含む）いる社員の中で、日本で技能実習生として自動車シート製造を経験していたSさんは、主任・班長の立場で部下のインドネシア人従業員の監督、上司への報告、および新人のトレーニングを担当している。今、まさに自身の経験を活かして現場監督職の一人として活躍している。

Sさんは、2005年～2008年に静岡県磐田市のスズキと取引のある車両用シート表皮などの縫製工場で技能実習生として働いていた。それまで縫製の経験があったわけではなく、送り出し機関の紹介で新たに得た職だ。彼は当時一緒に来日した仲間たちとともに異文化のなかで縫製技術を習得するのみならず、日本人従業員の規律正しい働き方についても学んで帰国した。ちょうどリーマンショックを機に、空いた時間に工場内で開催されていた企業内日本語教室で日本語を学んだことも貴重な体験だった。

技能実習を終えてインドネシアに帰国した後、トラック2台を購入して配送会社を起業したものの、インドネシア国内の景気は厳しく、経営はとて厳しかったという。そんななか、2011年頃にSIMは自動車シートの製造をインドネシアで内製化することとなり、現地で立ち上げの準備を進めていた。この話が偶然、Sさんがかつて働いていた実習先企業の社長の耳に入ったことがきっかけで、Sさんの運命は大きく動くこととなる。彼は正直、インドネシアでも名の知れた日系企業であるSIMで働けるなんて思ってもみなかったという。

インドネシアにおける人財採用は、日本のように新卒を一括採用しているわけではなく、人員需要に応じて採用している。製造部門の場合、工業高校の卒業生を中心に最初は契約社員として採用し、その後、優秀な社員を正社員に引き上げる仕組みとなっており、新規採用から正社員へという道が常に門戸を開かれているわけではない。一方、採用側であるSIMにとっても、製造部門に限って言えば優秀な人財の流動性は決して高くないことから、経験者を中途で採用出来るハードルは高い。そのような状況の中、当時経験者を必要としていたSIMと、日本での経験とスキルを有してはいたものの、それを活かす機会に恵まれていなかったSさんの出会いは、双方にとってとても幸運なことであった。

シート製造工程の駐在員責任者であるTさんはSさんについて、彼の技能実習生としての経験が現場にとっても有益であると語る。「Sさんは業務上での技能もあるし、機械の仕組みや構造をよく理解しています。困っていることがあれば、時々以前いた会社の社長にも相談しているようですよ。日本人らしい規律正

しい働き方ができるのもいい」という。

今回の話とは少し異なるが、日本のスズキでは、インドネシアをはじめ海外の製造子会社の従業員を対象に、独自に企業内技能実習制度を設けている。SIMにおいても選抜されたインドネシア人の若手従業員 20-30 人を年に 2 回、湖西市の同社主力工場に派遣し、7ヶ月間、技能実習を通じた研修を行なっている。日本での就労経験を持つ人財について前述の T さんは「生産現場においては、日本人管理職とインドネシア人社員との考え方が違うため、我々にとっては日本での就労経験があるインドネシア人社員の存在は大きいです。我々が意図していることを理解してくれているインドネシア人は理解も早く、周りに伝達し、そして指導できるというのがいいですね。なぜそれをやらなきゃならないのか、なぜルールを守らなきゃいけないのかを理解してもらうことが重要です。特に品質の重要性に関する説明について、日本での経験がある従業員は飲み込みが早いです」と語る。工場現場において、日本の生産システムを知っている人財はとても貴重なのだ。彼らは改善活動にも積極的に取り組んでいるという。

ブランドホルダーである日系有名企業に、現地の労働者が簡単に就労できるというわけではない。では、一体どのような能力があれば採用されるのだろうか。SIM で広報を担当する M さんは、「まずは、やる気。スキルはあとからでも身につけられるものですが、意識があるかどうかは大切です。そのうえで、働く先の求めている能力にもよりますが、S さんのところでは、できれば縫製作業の技能や経験があるのが望ましいです。インドネシア国内ではいろんな地域でインドネシア政府がやっている職業訓練所があり、そこで勉強して応募することができます。ただやる気がないと、そもそも募集情報にたどり着きません。また工業高校において、溶接や機械加工のオペレーターの職業につくための技能を学ぶことはできます。でもやる気がなければ意味がないんです」。

S さんは 2011 年に SIM のタンブン工場に就職した後、2015 年に新たに稼働を開始したチカラン工場へ異動、2017 年からは班長として活躍している。まさに叩き上げの現場監督職である。後輩となるインドネシア人従業員を指導するうえでの苦労を聞いたが、やはり文化の違いをなかなか理解してもらえないことが大変なのだそう。時には食事をしながら個別に説明して、何度も語りかけ、それでも難しい場合は上司に相談するとのこと。S さんの存在は、日本人管理職にとって、背景や文化が異なるインドネシア人に対し、日本人の就労価値観や責任感など、言葉で説明しづらいこと理解してもらうのに、とても重要な役割

を果たしていることがわかる。

これこそが、技能実習制度の適正な活用方法である。2011年にSIMが、スズキグループのステークホルダーであるSさんの元実習先企業と対話したことから始まったこの件は、幸運で奇跡的な出来事なのかもしれない。ただ、ステークホルダーからの提案を受け入れたSIMの動きは素晴らしかった。そしてそれ以上に、この元実習先企業がSさんをSIMの期待する人財へと育成した成果と、帰国後も彼と繋がり続け、機を確実に捉えてブランドホルダーの現地企業に推した行動力は特筆に値する。結果としてSさんは自分のなりたかった自分になっており、そして勤務先のSIMにとって欠かせない人財となったわけだ。



日本経済研究センターが2022年に発表した「アジア中期経済予測」のレポートによると、「インドネシアの現地給与は2030～2032年に日本の給与水準の50%を超え、日本に来る旨味が薄れるとしている。円安による給与の目減り、厳しい

労働環境や監理団体などに支払う初期費用の多さから日本に来る意欲は減退傾向に拍車がかかる」としている。2023年時点でブカシ県の最低賃金は約5万円とインドネシア国内でトップクラスなことから、同県で盛んな自動車関連企業で働きたいと思う若者が他地域からも大勢集まってきており、特に工場で働く直接工員に関してはいわゆる「買い手市場」となっている。そのような中、日本の大学を卒業した元留学生については現地日系企業も積極的にアプローチしている一方で、元技能実習生についてはそうならないのが現実である。規律や改善といった日本の職業文化を学び、どこでも通用するスキルを持つ人財は貴重なはずなのに、彼らはグリップされていない。そのような現状を見るにつけ、帰国した元技能実習生と元実習先企業の社長が帰国後もSNSを通じて繋がっていたことが後の奇跡を生んだことを単なる「偶然」や「幸運」という言葉で片づけるのではなく、この制度に関わる方々全てが見做すべき模範的事例として広く知らしめることが、今後にとって重要なことなのではないだろうか。

Mさんは続けてこんなことを語ってくれた。「(技能実習制度は) サステイナブルな仕組みでなければならないと思います。どちらか一方だけが得をするというのではあってはならない。SIMにとっても、働いてくれるインドネシアの方々にとっても幸せであってほしい。だからこそ、技能実習生の方たちも循環できるよう、繋ぐ人が必要です」。

日本がインドネシアの若者たちに「選ばれる」国になるためには、TさんもMさんも口々に「異文化に入っていくうえで大切なのは、その異文化を理解することです。彼らとは宗教も言葉も違うのだから、まずは彼らを理解することが肝心。そのうえで働いてくれる社員達の立場にたった職場環境を作ることが大事で、給与の面だけでなく、働き続けたいと思う環境を整備するしかない」と。

技能実習生としてSさんを受け入れた日本の企業がSさんを育て、インドネシアに戻った後に現地の日系企業へと繋いだ。これこそが日本と送り出し国であるインドネシアの双方にとって持続可能な人財確保の仕組みであろう。Sさんは今後日本を目指すインドネシア人に、こんなメッセージを寄せてくれた。

“日本語をちゃんと勉強するようにしてください。なぜかという、帰国後に役に立つこともあります。また、日本でいろんなものを吸収したら、母国に戻って、日系企業なり自営業なりに役立てられて、良い暮らしになるのではないかと思います。” (原文まま)

良い企業は良い人財を輩出し、活躍させていることがよくわかる事例である。技能実習制度から育成就労制度へと制度が移行するからこそ、「育成」の意味を掲げたこうした企業の持続可能な循環型人財育成の取り組みを、中小企業は学んでいくべきだろう。



事例② 日系電機メーカー タイ・アユタヤ工場

「海外と日本の融合が理解できる人財の育成」

昨今のグローバル化により日系企業の海外進出が進む中、優秀な現地人材の確保・育成が困難な状況にあることは有名な話である。今回訪問した日本有数の電機メーカー（以下、A社）においても例外ではない。A社では優秀な現地人幹部を育成する目的で日本国内に育成システムを構築し、日本語教育や技術研修を実施している。2008年～2021年のアジア各国出身者の受講者数は累計で280名。帰国後、同社で活躍されている方がいる一方で、卒業後に他社に転職するケースや帰国後に就業を継続しないケースもあり、現地人財の確保の難しさという課題がある。そうしたなか、A社のタイ・アユタヤ工場で活躍する元技能実習生のMさん（仮名）の存在意義が大きい。日本文化・価値観を理解し、共に事業発展を目指す人材を求めているA社のタイ・アユタヤ工場との奇跡的なマッチングの事例を紹介する。

A社アユタヤ工場（以下、アユタヤ工場）は、236社のうち118社が日系企業（2022年2月時点）というロジャーナ工業団地にあり、1,318名（2024年4月時点）の従業員を抱えている。うち17名が日本人だそう。そのうち材料部門に所属する日本人は2名、他部門ではあるが、日本人3名がトレーニーとして駐在しているという。

今回は材料部門のNさんと元技能実習生タイ人のMさんにインタビューを行った。

Mさんは、日本から帰国した2012年から別のタイ企業で5年働いていたところ、アユタヤ工場の採用募集記事を知り、直接応募した。「A社は誰もが知っている有名な会社。日本で機械加工をしていた自分にとって自分に合う仕事だと確信した」と言う。MさんはA社のOEM生産委託工場での技術・品質管理を担当している。そのため、A社としては「①日本語が話せる、②日本人の価値観や品質管理を一定レベル理解できる、③社会に出た経験がある、④エンジニアリング出身者」という4つの条件を全て備えていたMさんを採用することは必然だったと言えるだろう。

Nさんによると海外で工場を管理することの難しさについて、「立ち上げ時から日本的価値観を提示しながら現地従業員を育成していくと、日本人の価値観や考え方がある程

度、自然に定着していきます。しかし吸収合併して立ち上げた会社の場合、働いている人たちの価値観は日本人と全く異なります。例えば、日本の本社からレポート提出を求められた時のことです。そのレポートを作成・提出するように指示すると、現地従業員からは提出することの理由やメリットについて問われ、上司の指示にも関わらず、それを拒否することもしばしばある。現地の人たちにとって納得えられる説明と自分達へのフィードバックやメリットがないと、指示をしても動いてもらえないという壁があるんです」と説明する。タイの方は素直な人が多く、「やりましょう」と言うとやってくれるのですが、「これをやったらこうなるよ」という説明をしっかりとしないと定着しないし成長しにくい。だからこそ、Mさんのように現地の言葉で意義や目的、理由を説明してくれる人が担う役割は大きい。

Mさんは技能実習生として得た経験が今の自分の力になっていると言う。「日本にいたときに別の日系企業で日本語を学んだことがよかったです。今仕事で使っている言葉、日本にいるときに勉強した日本語が活かされています。例えば、「あそび」という言葉。今でも役に立っています。また、日本人と一緒に仕事をするには、日本人の考え方や仕事の進め方を理解することが重要です。タイ人と比べて日本人は細かいところまで確認するし、品質に対して厳しい。タイ人はそこまで厳しくないから」と笑う。Mさんは帰国前に日本語能力試験N2に合格している。



一方、Nさんは、Mさんが同僚や外注先に指導や指示する際に説明しやすいように注意している。「よく日本人は主語のない会話をするのだけど、それだと誤訳してしまうことが考えられます。そのため、Mさん自身が内容を理解したうえで、他者に説明することができるよう、Mさんには主語を明確にし、分かりやすい日本語で話すよう意識しています」。Mさん自身も、委託生産先はタイの企業の為、日本的な要求にタイの方が反発したり、直接伝えると厳しすぎると言われてしまったりすることがないように丁寧に説明し、それでも理解してもらえない時には、Nさんに相談をして「どうすれば要求を理解し対応してもらえるか」を考えて交渉

をしている。日系企業で働くコツについてMさんは、「上司が伝えたいことを理解するために自分がすべき仕事をよく理解しておく必要があるし、コミュニケーションについても業務で使われる専門用語を学んでおく必要がある」と言う。

A社では日本語ができる社員に特別手当が支払われており、職場での挨拶や簡単なやり取りなどは日本語で伝えられている。トイレのなかで5Sを教えているところは、個室という自分と向き合える時間を有効的に活用した素敵な工夫である。愛着が持てる会社という職場環境をどれだけ作れるのか、これだけ世界規模で人財の流動が生まれている現代において、企業としてどう人財確保をするのか、その勝負はとても難しい。だからこそ、アジアの若者たちが昨今の円安事情や日本語学習という大きなハードルを超えてでも「働きたい」と思えるよう、その企業が魅力的だと思われる社風や文化、ポリシーの見せ方もポイントだろう。A社では月に1回の給料日には、工場の中庭にてマーケットプレイスがオープンして、洋服や食品などの買い物が楽しめる時間がある、という遊び心があることも従業員から人気なのだそう。A社の製品を日本人の我々が楽しんで使えるのも、こうした生産者の喜ぶ気持ちが製品に反映されているのかもしれない。

Nさんは「日本で縛りをかけても母国に戻れば本人の人生、彼らがどう生きていきたいのか。私個人の話ですが、日本にいと気づかない海外を知ること、新たな学びがたくさんあります。私が以前別の海外拠点にいた際に、日本のやり方を押し付けると失敗することを学びました。逆もしかりで、受け入れられる企業も日本のやり方がベストだからという押し付けではなく、海外の彼らから教えてもらうという姿勢で彼らを受け入れる必要があると思います。タイと日本の融合ができる考え方を持つ人財育成のスキームがあるべきではないでしょうか」と言う。そういう意味でも、技能実習制度で育ったMさんが母国タイの経済に寄与できる人財として日系企業で活躍していることは、むしろタイ国だけではなく日本国の経済に還元されているということである。

Nさんが見ている世界は日本だけではなく。A社では、中国語もできるタイ人の活躍の場も広げていくことを考えている。MさんはA社で働いていることに高い誇りを持って業務に臨んでいる。タイという国にある1つの工場のなかで複数国の文化や価値が混ざり合う時間はそう遠い未来ではなさそうだ。

今後、技能実習制度は「育成就労」制度に転換されていく。「育成」を掲げる以上、受け入れる企業は、Nさんのような「海外と自社の価値の融合ができる人財育成」として、外国人労働者の受け入れを推進してもらいたいものである。

