

中国地方の中堅企業での外国人材の活躍 －人材不足とエンジニアの活躍事例－

九 門 大 士

コロナ後に向けて海外との交流が活発化し、人材不足が本格化している中、地方の中堅・中小企業において、外国人材の採用・活躍は重要な課題となっている。本稿では、外国人材の就職・活躍に関する研究の一環として、エンジニアを中心に元留学生の外国籍社員を活用する中堅企業の事例として、広島県にある広島化成株式会社¹を紹介する。

産学官連携でミスマッチを軽減

ゴム製品メーカーとして広島化成株式会社の主な事業は、1)工業用品事業、2)シューズ事業、3)化成品事業(ポリ塩化ビニル樹脂(PVC)を用いた防水シートなど)の3つである。工業用品事業では、「自動車用ウェザーストリップ」(自動車の乗降用ドア・荷室ドア・フードなど開口部の周辺に装着されるシール材)などが主力製品として挙げられる。海外展開は、インドネシアで2016年に同国内向けの自動車シール材の製造販売を行う現地法人を設立しており、タイ、フィリピン、中国、インド、フランスなどの企業とは技術提携を結んでいる。設計開発は本社で行い、製造や品質保証は海外で行う体制となっている。

2021年の連結売上高は、151.3億円で、インドネシア子会社を含むグループの従業員は780名(うち工業品事業本部関連で200人強)となっている。

外国人材に関わるきっかけは今まで自動車部品に関して、海外メーカーと商談を行い、技術提携を結んだことにある。採用するにあたっては、広島県ものづくりグローバル人材育成協議会の制度を利用した。同協議会は広島県、県内企業、広島大学が連携し、優秀な理工系留学生を掘り起こし、育成した上で、県内企業への就

職を進める取組を行っている。

外国人留学生の採用目的は、1)海外進出に向けた戦力として、2)少子高齢化で若手の採用が難しいためという2点である。同社はメーカーであるため、採用は設計技術など技術職が中心である。インターンシップは2週間行っており、設計業務の雰囲気を理解してもらうようにしている。2021年はコロナ禍のため1週間に期間を短縮して、広島大学大学院のインド人の留学生が情報システムについてインターンシップを行っている。

現在の外国籍社員は製品設計(CAD:Computer Aided Design)を担当している元留学生のインドネシア人男性(入社3年目)と、材料関連の業務を担当するインドネシア人女性(入社2年目)の2名(外国籍社員数についてはインタビュー時点のもの)である。また、ベトナムからの技能実習生が工場に10名働いている。日本語研修は、業務や日常的なコミュニケーションの中で学んでもらう形である。以前は自動車メーカーとの打ち合わせに同行してもらう、国内出張に行くなどの機会を作ってビジネスで用いる日本語も学んでもらうようにしていたが、コロナ禍で難しくなり、日本語の実践的な学習が課題となっている。

経営層を含めたキャリアのすり合わせ

部署の異動は基本的に設計技術から製造・営業部門に異動することはないが、外国籍社員のスキル向上と企業としての期待のすり合わせを行い、設計技術の範囲内で異動するケースはある。その際は、人事と部署、外国籍社員の間で相談して行っており、部門のマネージャーや経営層の理解が必要である。同社の田丸副社長は材料技術を担当していたため、最初は直接外国籍社員にキャリアの希望を聞いたりしていた。現在は日本人社員と縦横のつながりの中でコミュ

¹ 2022年2月17日の広島化成株式会社へのヒアリング調査に基づく。

ニケーションをとりながら相談しているが、節目では副社長自らが外国籍社員の話を聞くようにしている。

課題は、人材引き留めについてである。技術系の人材は材料設計で10年程度仕事をしてほしいが、5年前に入社したインド人の社員は3年弱で退職している。市場のニーズを理解して設計する必要があるため、3年だとそこまでたどりつくのが難しく、育成に時間がかかる。人材育成を10年スパンで考える必要があるため、雇用形態をジョブ型にするのは技術系でも難しい。これは日本のものづくりのスタイルに関わる問題でもある。日本は垂直統合型・すり合わせ型、海外は水平分業型・モジュール型であるといわれる。つまり、日本企業は営業・設計開発・生産技術・品質保証などが一気通貫型になっており、特にB2Bビジネスの場合、自動車メーカーなど顧客企業のものづくりの方式も変わらないと1社だけで変わるの難しい。

外国籍社員が入社したことによる社内の変化は、若手社員がインドネシアの文化に興味を持つようになるなどの影響がある。全社への影響力はまだそれほど大きくないが、今後彼らがマネジメント職についていけば大きな変化があると考えられる。

他部門の社員とのかかわりについて、子会社のインドネシア出身の技能実習生との交流や四半期に一度社内イベントを開催している。コロナ禍で社内の飲み会なども禁止になり、コミュニケーションが難しい。リモートワークの導入率は、東京の営業は6割程度導入しているが、材料技術は実験があるので、難しい。設計はCADで行えるが、情報インフラ・情報セキュリティ管理などの整備が難しい。

外国籍社員の声（インドネシア）

インドネシア出身社員(男性)：日本に留学した理由としては、日本にしかない機械システム工学を学びたかったためである。インドネシアでは日本語は勉強しておらず、広島大学大学院では英語の授業が基本だったが、半年間日本語を学んだ。インドネシアでは英語は小学校から学んでおり、大学の教科書は英語が中心で、授業は英語やインドネシア語などで行われてい

る。自動車関連の工作機械の検査に対するAIの活用などに関心がある。

インドネシア出身社員(女性)：日本に留学した理由としては、日本の3か所しか学べる場所がない化学工学の専門を学びたかったため、日本からインドネシアへの技術移転に関心がある。以前オーストラリアに留学経験があり、インドネシアでは日本語は勉強していなかった。入社後、報告書を徐々に日英で書くようになり、業務を通じて日本語を学んでいる。

外国籍社員の定着が課題

以上のように、中国地方のゴム製品メーカーにおけるエンジニアの活躍事例をみてきた。この事例から言えることは、2点ある。第1に、産学官の連携制度を活用することで採用のミスマッチを軽減している点である。広島県のものづくりグローバル人材育成協議会の制度では、日本では比較的長めの2週間のインターンシップを会員の県内企業で経験することができるため、通常あまり接点がない県の中堅・中小企業との接点を在学中に持つことができる。こうしたインターンや講義での関わりを通じて、地元の中堅・中小企業への理解を実践的に深めることができるのだ。また、同制度では外国人留学生が大学院在学中に日本語を学ぶ。理工系の大学院在籍の外国人留学生は基本的に英語で授業を受け卒業できることが多いため、日本語の授業を受けることができるのは企業でのコミュニケーションにおいて役立っている。

第2に、経営層が外国籍社員のキャリアへの支援を行っている点だ。本事例では、副社長が直接外国籍社員にキャリアの希望をヒアリングすることを行っていた。こうした取り組みは、少数派である外国籍社員がキャリアを構築する上での納得感やモチベーションを与えることにもつながる。

今後の課題としては、外国籍社員の定着が挙げられる。自分自身の成長を求めて3年から5年程度で退職する社員に対して、企業側がどのような雇用の仕組みや組織風土にしていくかは本事例に限らず、多くの日本企業が抱える課題であり、今後さらなる研究を進める必要がある。

(くもん・たかし アジア研究所教授)