

生産文化の違いを考慮した 外国人技能人材活用に関する研究

湯川 恵子

アブストラクト

本研究では、グローバル時代におけるわが国ものづくり現場の競争優位性の顕在化を外国人人材から捉えなおすことを目的とし、外国人人材のバックグラウンドにある生産文化を国際的に比較・整理した。これまで一般的に考えられてきた「少子高齢化時代の人手不足解消のための外国人活用」という消極的な人材活用策とは一線を画するものである。そこで「生産文化論」の概念を援用し、ベトナムの製造現場での調査からベトナムという国とその国民がもつ生産文化的な背景が、日本のものづくりにむしろプラスの影響を与えていることを明らかにした。これによって外国人人材の活用が、実際には人手不足の解消以上に日本企業の現場に大きなメリットをもたらすとともに、外国人人材の技能形成においてもプラスの効果が期待でき、両者のwin-win関係のメカニズムが構築されていることが明らかにされた。

キーワード 生産文化、少子高齢化、生産現場、技能、外国人人材活用、ベトナム、競争優位性

1. はじめに

少子化やグローバル化などを背景に、人材活用がわが国の企業経営における重要なテーマとなっている。労働人口が減るなかであって、生産性を高め、「第四次産業革命」と呼ばれるグローバル規模の変革の中で高付加価値型生産体制をさらに伸長していくことが不可避の課題となっている。しかし現場から聞こえてくるのは、深刻な技能人材不足の問題である。

この人材不足への対策は2つに大別できる。一つは企業が生産性を高め、より少ない人員で生産活動を行うことができるようにすること。もう一つはシニア（高齢者）や女性、外国人など新しい働き手を増やすことである。しかし残念ながらヒト・モノ・カネといった経営資源の

なかでヒトだけがその獲得方法に十分な革新が起きていないのが現状となっている。

とはいえ、グローバル化が進む中で日本企業にとってダイバーシティ（多様性）の重要性が高まっていることは明白であろう。このことは、たとえば外国人技能実習生の増加傾向などからも読み取ることができるが、受け入れ側の企業に目を向けてみると彼らを人手不足解消のための単なる労働力としてみる傾向があり、それ以上の積極的な意味を見出しているとは言いがたい。

そこで、これまで一般的に考えられてきた外国人活用による人手不足解消の可能性をあえて副次的な目的として、グローバル時代におけるわが国の技能現場の競争優位性の顕在化を外国人人材から捉えなおすことを目的とした研究を行った。言い換えると、本研究では外国人人材がもつ「生産文化」の違いを明らかにすること

で、外国人人材の能力を引き出すことが企業の成長力につながることを明らかにし、ひいては外国人人材の積極的雇用可能性に言及するものである。

2. わが国のものづくり産業を取り巻く環境

2.1 グローバル化のなかでの日本のものづくりの立ち位置

世界がグローバル化し、情報の流れが速まっている現在、わが国の製造業が世界のリーダー的存在であり続けていられるか否かは不透明な状況にある。例えば、これまで中国をはじめとするアジア諸国や南アメリカ諸国は、組み立てを中心とした単純で工数の多い作業を担っていたが、徐々に技術力をつけてきており、今後、工業先進国の脅威となることは明らかである。とりわけ中国や東南アジアはマーケットとしてもますます注目を集めることになるだろう。

さらに国内に目を向けてみると、高齢化によって労働人口が減ることが予想されるなかで、製造業においては特に熟練した労働者が減ることに対する危機感が強く懸念されている。反面、

AIやIoTといった世界的な流れは市場競争のあり方のみならず、業界構造を変容させ、新たな事業機会と脅威をもたらすとともに、若い人材の育成や職業訓練にも影響を及ぼすと考えられる。

グローバル経済のなかで、こうした脅威にさらされているのはわが国だけではもちろんない。以下の表1では製造業における米国・英国・ドイツ・中国が掲げる戦略的アプローチを示してみたい。

このなかでとりわけ世界的な注目を集めているのはドイツのIndustry4.0である。Industry4.0とは、ドイツ政府が産学官の総力を結集し、2011年から推進してきたものづくりの高度化を目指す高度技術戦略プロジェクトで、ドイツ語で“Industrie4.0”は第4次産業革命を意味し、そのなかでドイツはイニシアチブをとろうとしている。

情報通信技術と生産技術を統合するのがIndustry4.0のコンセプトである。ドイツが強みとする機械・設備に関する技術とシステム開発や埋め込みソフト開発の能力を活かし、生産のデジタル化によってスマートファクトリーを実現しようとするものであり、狭義にはこの

表1 主要4か国の戦略アプローチ

アメリカ	"Manufacturing Renaissance"
	<ul style="list-style-type: none"> • Formation of a "National Network for Manufacturing Innovation" • Use of national shale gas and oil deposits (fracking)
イギリス	"Re-balancing Economy"
	<ul style="list-style-type: none"> • More balanced economic structure – in sector and regional terms • Boost the share of GDP represented by production • More active industrial and export promotion policy
ドイツ	Maintain leading industrial position
	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainable investment in innovative strength • High level of exports • Industry4.0 as new guiding principle
中国	Higher product quality by use of high-end technology
	<ul style="list-style-type: none"> • Rising wages • Need for quality driven demand for automation • Energy efficiency legislation

出典：Siemens HP “The Siemens Digital Factory”より引用

強みを活かして、新世代のものづくりをけん引する施策をIndustry4.0と呼んでいる。(澤田、2015) ドイツの機械・設備産業が今後も世界市場で主導的な地位を維持するために情報通信技術と伝統的な製造業を統合し、たとえば自動化技術やシステム最適化における革新を、企業の境界を超えて協力体制を構築し、共通化・標準化することで価値創造ネットワークを作り出し、これを1つのビジネスモデルとしてもものづくり国家としての強さにつなげていこうとしている。

翻ってわが国では、部品の共通化や作業の標準化は各社独自の取り組みとして積極的に行われてきたものの、企業間ではこうした共通化・標準化の取り組みによる連携は、企業や工場のクローズ体質や自前主義などからほとんど進んでいない。そもそもわが国の企業では、社員の流動性が低いという一人前になるには10年から15年かかるといわれ、自身の技能について社外と比較する機会はめったになく、その必要性もほとんどない。加えて、連携を主張したとたんに、技術流出やセキュリティの問題などが噴出し、特に日本の製造業が海外展開を拡大するほど、こうしたリスクが顕在化し、後発企業の技術のただ乗りを許してしまう可能性もある。こうしたことが、技能を言語化し、形式知としていくことに後れをとっている理由となっている。(日本機械学会編、2015)

製造業の競争力が新興国の台頭によって相対的に落ちているのはドイツも日本も同じである。中小企業が多い産業構造も、勤勉な国民性も、よく似ている。しかしドイツ政府がIndustry4.0を政策の一部として掲げた理由は、標準化やものづくりのためのフレームワークづくりを、国をあげて行うことで熾烈なグローバル経済のなかで各企業ごとに戦っていたのでは成しえない競争優位性の確保を、大連携によって可能にしていこうとすることにある。この大連携から生まれた高付加価値製品のみならず、製造過程で構築されたシステムが世界のものづくりの標準システムとして浸透していくことが、

ドイツの真の狙いであるならば、日本のものづくりは今後、大きく水をあけられる結果になるのは容易に想像できるだろう。今後、日本の製造業が国際競争力を高めていくために拠って立つ基盤をどこに求めていくべきか、文字通り待ったなしの時代に突入している。

2.2 外国人労働者着目の背景

わが国の技能の優秀性を誇ってきたものづくり産業であるが、研究者らが工作機械メーカーに対して「何年以内に熟練技能を伝承する課題を解決しなければならないか」という時間的問題について回答を求めた2009年の調査の結果[注1]、実に9割の企業が10年以内に対処しなければならない問題と回答しているにも関わらず、現在、倒産している企業は幸いなことに見当たらない。とらえ方によっては、熟練技能が円滑に伝承されたといえなくもないが、その後の研究(湯川ら、2014)などから必ずしもそうではない状況が見えてきた。

1つには熟練技能にとって代わる技術の進化が技能に代替しているということ、もう1つには熟練技能伝承の問題は依然としてあるものの、そもそも人口減少による人手不足によって教えるべき若手人材の獲得が難しくなるという、問題そのものの変質である。特に後者の問題は、将来的に企業の存続にかかわる重大な問題といえる。一方で、すでに手を打ち、技術に置換できない技能を外国人労働者雇用によって確保する企業も少なくない。

確かに専門的な技能人材を必要とする現場を見てみると、外国人労働者のニーズがここ数年で拡大している。このことを表しているのが外国人技能実習生数といえる。2016年末の技能実習生の数は約22.9万人とここ数年、右肩上がりに増えており、前年と比べても約2.5万人増加している。受け入れ人数の多い国は①ベトナム(38.6%)、②中国(35.4%)、③フィリピン(9.9%)となっており(厚生労働省、2017)、ベトナムと中国で4分の3を占めている。

潜在的な労働力として外国人技能実習生に着

目すると、「OJTを通じて技能を移転する」という制度の目的とは裏腹に現場の労働力不足の調整弁としての役割に過ぎないという見方もできなくない。しかし日本の熟練技能の現場で研鑽を積んだ外国人労働者が当該企業の海外工場でも重要なポジションを担っていたり、自身の母国に戻り技能者として活躍するというわが国熟練技能による国際貢献という効果も出はじめているという。

これらの事象の背景には、外国人労働者を単なる人手不足の調整弁として扱うのではなく、それ以上の存在、すなわち技能人材として扱う日本の熟練技能伝承の現場があるのではないかと、そして彼らの働き方からも日本の現場が単なる労働力以上の恩恵を受けているのではないだろうか。そこで「生産文化」の概念を援用することで、わが国企業と外国人人材のwin-win関係のメカニズムが解明できるのではないかと考えた。

3. 国際競争力の源泉としての生産文化

わが国が競争優位性を確保していくためには、その源泉となる独自の強み、日本のものづくりの良さを再発見していかなければならない。その1つの要素として、日本人の技能の優秀さがあげられる。この卓越した技能ゆえに生産システムを自在に変化させることで未知の状況に対応してきたといえる。こうした日本的なものづくりを掘り下げていくと、ヒトのばらつきから生じるわが国ものづくりの独自性が「生産文化」の違いによって生じていることが理解されるだろう。

「生産文化」と称される学術・技術領域の研究は、1990年代初頭から欧州、特にドイツを中心として話題になってきたもので、その学問体系は未整備であり、用語そのものもまだ確定していない。しかし伊東（1997）によれば、生産文化は2つのキーセンテンスで示される。①生産文化、あるいは生産文化論とは、字義通りに生産技術とそれを取り巻く、さらにはそれ

に内包されている風土・文化との対等な融合領域に関わる学術および技術。対象とする範囲により「企業文化」から「国際生産文化」にまでわたる。

②ここで「文化」に含まれるものは、気候、土質、さらには供給電気の電圧や周波数の違いなどという物理的、かつ定量的な因子のほかに、民族性によるメンタリティ、嗜好、感性などの違いやそれらに深く関与する歴史的背景および地勢学的視点などである。これらのうち、後者は「あいまいな」定量化し難い因子を数多く含んでいるものの、生産文化ではそれらを非常に重視している。

図1はこの定義を伊東が模式的に示したものである。この図中の定量化できる、あるいは容易な物理的・化学的要因に重きを置いているのが「仕向け地向き仕様製品」である。一方、メンタリティやマインドセットなど定量化の難しいあいまいな設計因子を重視しているのが「地域・民族性調和形製品」という。

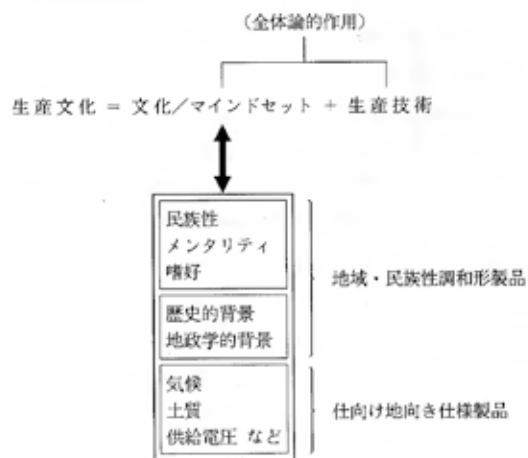


図1 生産文化の暫定的な定義

注) 伊東誼『生産文化論』3ページより抜粋

また生産文化は、①製品そのもの、②生産プロセス、ならびに③生産マネジメントと組織、の各々に存在しているといわれている。

そもそも生産文化の概念が生まれてきた背景には、国際化の進展する環境の中で、競争力の

ある高付加価値製品を産出することが求められるようになってきたことと密接に関係していると伊東は指摘している。「高付加価値製品の概念は、個性差や感性対応製品、さらには工芸的製品で具現化されるであろうもので、人間の勘やひらめき、感性など定量化しにくい設計因子を多く含む製品である」と述べられているように、感性など国や民族によって大きく異なる要素は、生産文化に密接に関連しているといえるだろう。[注2]

今後、一層のグローバル化が避けられない環境にあって、生産活動の国際化への対応を考えていくうえで、「“多民族協調型グローバル生産システム”とそれにより“地域・民族性調和型製品”を生産する」という伊東の生産文化の考え方は、生産現場のみならず外国人人材活用を推進する日本のあらゆる企業の現場において留意すべき点となると考えられる。

以上の概念をもとに、この「生産文化」がどの程度、わが国ものづくりと海外のそれと異なり、競争優位を確保し得るのかについて、次章ではベトナム日系企業調査より明らかにしていきたい。

4. 日本企業からみたベトナム進出の比較優位性

4.1 ASEAN諸国との比較からみるベトナム

上述したように、技能実習生の受け入れ人数が右肩上がりに増えているということのみならず、日本企業の進出先としての魅力の観点からも技能人材としてのベトナム人の優位性を生産文化論的に検討していくことは有意義であると考えられる。

そもそも、日本企業がベトナムに進出した時期は主に3つに分かれている。ベトナムでは、1986年頃にドイモイ政策が採択され、1989年頃から成果が上がり始めた。ドイモイ政策採択により1990年代半ばには多くの日本企業がベトナムに進出した。第2次ブームは、WTO加盟の2006年から始まり、2008年のリーマン

ショックにより沈静化した。第一次と第二次ブームの日系企業進出の特徴は、ベトナムを生産拠点とした進出が多く、圧倒的に製造業の進出が多かったということである。第3次ブームは、チャイナプラスワンの第二波、2009年に解禁になった販売業の100%外資解禁が主な要因である。進出の特徴としては、ベトナムを市場と捉え、卸売、小売業界が増加しているということだ。製造業も以前は輸出加工型企業が多かったが、最近はベトナム内需を狙った業種も増加している。生産拠点としては、製造業だけでなく、ITオフショア開発業界の進出も目立っている。

そこで、まずは日本企業のベトナムでの事業展開から中国やほかのASEAN諸国と比べたベトナム進出のメリットを整理してみたい。

第一に経済状況の面では、ベトナムは工業化してからこの20年間安定的な経済成長を成し遂げており、BRICsに次ぐ新興国としてVISTAの仲間入りを果たし、更なる経済発展が期待できると考えられる。

第二に、日本企業はベトナムに進出することにより、労働力不足の問題を解決できるうえに、新しい市場が確保できるメリットがある。日本では、少子高齢化が進んでいるため、労働力不足や市場規模の縮小などが問題となっているのに対して、ベトナムの人口は2017年上半年時点では9,370万人に達し、その中でも20～34歳の人口の割合が高く、生産年齢人口が全体の70%以上を占めており、豊富な労働力を有している。したがって日本企業がベトナムに進出することによって、労働力不足という問題に直接的にアプローチすることが可能だろう。

第三は、人件費削減である。ベトナムの労働賃金はこの数年上昇しているため、外国企業が事業展開を行う際には懸念されている。たとえば一人当たりの平均月収は、国全体を見ても2006年の1,058千ドンに対し、2012年は2,989千ドンと10年間で約3倍に増えている。また一人当たりの月平均支出も2006年では738千ドンであったのに対して、2012年では

は2,288千ドンとこちらも約3倍である。これは上述のように経済発展が大きな要因だと考えられる。しかし、カンボジアやラオス、バングラデシュを除いた他のASEAN諸国と比べてベトナムの労働賃金はまだまだ低い水準のまま推移している。(各国ARCデータ)

製造業における作業員の賃金については、2014年時点でベトナム(176米ドル)は、ミャンマー(127米ドル)やカンボジア(113米ドル)、ラオス(112米ドル)と比べると少し高いが、タイ(369米ドル)と中国(403米ドル)と比べて半分程度でしかなく、他のASEAN諸国と比べても、ベトナムの労働賃金はまだまだ低い。したがって、ベトナムの労働賃金は上昇しているものの人件費削減の面については余地があると考えられる。

第四は、人材育成がしやすい点である。1990年代半ばから日本企業は人件費が安いベトナムに注目し、生産拠点を置くためにベトナムで事業展開を行ってきた。しかし近年では、製造業だけではなく、ベトナムの市場を狙って事業展開を始めている小売、建設、物流等の企業も年々増加している。そのため、中国やタイを除いた他のASEAN諸国と比べて成人識字率の高いベトナムは、これらの業界にとって人材育成が容易になるメリットがあると考えられる。

ベトナムの教育制度は日本と異なり5・4・3・4制で、小学校5年、中学校4年、高校3年、大学4年が基本である。授業料や教材、制服などは基本的には小学校から高校まですべて有料である。それゆえに貧困家庭では学校に通えない子供が少なくない。しかし、2013年での識字率は94.8%で高い水準となっている。

第五は、リスク回避することができることである。日本企業のなかでも主に製造業が中国の膨大な人口や安い人件費を魅力に感じ、事業展開をする企業は多かった。しかし、中国国内の労働賃金が上昇することにより、その魅力が薄まってきた。さらに、中国での食品衛生、環境汚染に加えて、反日感情なども相まって、中国から撤退もしくは他国へシフトする企業もでて

きている。「チャイナプラスワン」として、中国からベトナムや、カンボジア、タイなどに事業展開してきている企業も増加している。ベトナムは、他のASEAN諸国と比べて政治が比較的安定しており、さらにベトナム人には親日的な感情をもっている人が多いこともあり、少なくとも人件費高騰やもろもろのリスクを回避することができると思う。

世界銀行が発表した2016年版の各国ビジネス環境に関する報告書「Doing Business 2016」で、ベトナムの「ビジネスのしやすさ」は世界189カ国・地域中90位となった。2015年と比較すると3ランクの上昇で、アジア地域ではインドネシア、フィリピン、インドなどよりも高い評価となっている。今後も、日本企業のみならず外資系企業に対しても、もっと投資しやすい環境が整うことが十分に期待できると考える。

4.2 ベトナム進出企業の概況

日本企業は1990年代半ばから、人件費の削減や労働力の確保のためベトナムに進出してきた。日本貿易振興機構(JETRO)のデータによると、ベトナムに進出している日系企業数は1,637社に達しており、2016年の日本からの投資は件数が過去最高を更新しているが、ベトナム国内の市場拡大に着目した投資となっている。ジェトロが実施した「2016年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」においても、ベトナムの投資環境上のメリットとして、57.5%の日系企業が「市場規模・成長性」を挙げており、日本からの新規投資は、内需の成長を期待する案件が今後も増加することが予想されている。

一方、同調査では、投資環境上の最大のリスクとして「人件費の高騰(58.5%)」が指摘されている。2016年度の当地日系企業の賃金ベースアップ率は平均9.6%とタイ、マレーシア、フィリピンなどの先行国と比べて高水準であり、内需向け企業にとっては購買力向上を期待できる半面、輸出指向型製造業にとっては競

争力低下につながるため、賃金動向に引き続き注視が必要とされている。

進出に関連した経営上の問題点としては、①従業員の賃金上昇、②原材料・部品の現地調達の高コスト、③品質管理の難しさ、④通関等諸手続きが煩雑、⑤競合相手の台頭（コスト面で競合）があげられている。以下の表2は日系企業がアジア諸国に進出する際の経営上の問題点を整理したものである。近年ではベトナムのみならず各国で人件費が上昇してきていることもあり、避けられない状況であることがうかがえる。確かに、人件費を抑えられるという魅力は薄まりつつあるものの、ベトナムは内需が高まってきていることもあり、新しい市場として注目が集まっているという点に評価が高い国といえそうである。

そこで外国人技能実習生の受け入れ人数においても2016年に中国を抜いて1位に躍り出たこと、そして日本企業の進出先としても魅力を

もっている点に着目して、本研究ではベトナム人を調査対象として、彼ら／彼女らをもつ生産文化を浮き彫りにしてみたい。

5. 生産文化に関するベトナム企業調査

5.1 ベトナム日系企業へのインタビュー調査

以上をもとに、2015年9月に実施したベトナム日系企業の日本人管理者へのインタビュー結果をもとに、ベトナム企業におけるベトナム人もつ生産文化的要素を抽出していきたい。

(1) 調査企業1 — N社

所在地：ハノイ近郊（バックニン省）

創業：2005年 従業員：260人（2015年4月）

資本金：2,540,000 USD

事業内容：板金部品の受託加工の総合メーカー（多品種中小量）

表2 日系企業が直面する経営上の問題点

進出先の国名	日系企業が直面する経営上の問題点
インド	従業員の賃金上昇、競合相手の台頭（コスト面での競合）通関に時間を要する、通関等諸手続きが煩雑、従業員の質、など
インドネシア	人件費の高騰、インフラの未整備、法制度の未整備・不適切な運用、現地政府の不透明な政策運営
タイ	従業員の賃金上昇、品質管理の難しさ、従業員の質、競合相手の台頭（コスト面での競合）、主要販売市場の低迷（消費低迷）
中国	従業員の賃金上昇、従業員の質、競合相手の台頭（コスト面で競合）、品質管理の難しさ、限界に近づきつつあるコスト削減
バングラデシュ	従業員の質、従業員の賃金上昇、物流インフラの未整備、通関に時間を要する、電力不足・停電
フィリピン	原材料・部品の現地調達の難しさ、従業員の質、物流インフラの未整備、従業員の賃金上昇、人材（技術者）の採用難
ベトナム	従業員の賃金上昇、原材料・部品の現地調達の難しさ、通関等諸手続きが煩雑、現地人材の能力・意識、品質管理の難しさ
ミャンマー	長所： ・勤勉、低廉、かつ豊富な労働力。特に縫製業では中国やベトナムに次ぐ候補地の1つとして注目される ・日本向け特恵関税の活用 ・豊富な天然資源（農業、水産物、ヒスイ、天然ガス等） 短所： ・電力などインフラの未整備、外貨規制など

注) JETROホームページの資料より整理

インタビューから得られた内容は以下の通り。

①教育に関する内容

- 1) 人材育成について。日本の本社より、コミュニケーションスキル、問題解決スキルなどについて、定期的に講師に来てもらい教育をしている。それ以外は、基本的にOJTによる教育
 - 2) N社の場合、量産の会社ではなく、多品種、中小量の製品を製造する会社であり、一部の量産品を除き受注する製品は毎回異なる。従って、自然と技術力を社員が身につけていく
 - 3) お客様（売上）の7割が日本企業、3割がベトナム現地企業ということから「日本のやり方で作らなければ、お客様がいなくなる」ことを徹底して教育した
 - 4) 生活水準が日本とは大きく異なるため、日本品質を社員に理解させることが極めて困難（例えば、日本人が汚いと思っても、ベトナムの人から見れば美しいと感じる、等）
 - 5) 納期を必ず守る文化を作るのに相当苦勞した
- #### ②ベトナム（ベトナム人）のメリットとデメリット
- 1) ハッピーストーリーだけを考える傾向があることはプラスだが、リスク管理ができないことはマイナス
 - 2) ベトナムの国としての優位は、「識字率」「賃金の安さ」「労働者の平均年齢」。タイ（35歳）と比較してベトナム25歳と若いので、活力がある
 - 3) 昼食は会社負担が当たり前、社員旅行はモチベーション維持のために必要、パーティも実施するなど、賃金以外のモチベーションの問題で悩まされることがしばしば
 - 4) ベトナム人の優れている点は、手先の器用さ、職人肌の人材が多い・粘り強さ・純朴で素直な事。反対に弱点は、教育システムの問題に起因すること。たとえば読書をしないであるとか、他人に意見を言う場が育ってきた環境の中でなかったことから、自分の意見をまとめて相手に伝えられない、といったこと
 - 5) 計画性が無いこと、論理的な会話能力、思

考能力が極めて乏しいこと

(2) 調査企業2 — D社

所在地：ホーチミン近郊（ビンズン省）

創業：2008年 従業員：160名 資本金：300,000 USD

事業内容：額縁製造販売

インタビューから得られた内容は以下の通り。

①教育に関する内容

- 1) 日本品質を担保する点ではN社と同じスタンス
 - 2) 皆勤賞に30万ドン（約1,600円）/月、を与えモチベーションアップしている
- #### ②ベトナム（ベトナム人）のメリットとデメリット
- 1) ベトナム人は日本人と同じように色の繊細さを識別できる能力をもっており、たとえば純白の白やクリームがかかった白などを見分けられる点も業務で大いに助けになっている
 - 2) D社の平均年齢は23歳（2013年）→29歳（2015年）に上昇している。なお採用時に、子持ち女性の方が辞めずによく働いてくれるように思う
 - 3) 採用の際は紹介が多く、姻戚で連れてくるケースが多くなっているため、会社を辞めていく転職のリスクは少ないが、冠婚葬祭になるとまとめて休まれることもある
 - 4) ベトナム人は、何事も早く進む・仕事が早い・仕事を覚えてステップアップしようとする意欲がある
 - 5) ベトナム人は謝らない傾向がある。現場では「誰の責任か」を明らかにすることと、全体責任のバランスを取りながら管理している

5.2 インタビュー調査結果の考察

ベトナム日系企業2社でインタビュー調査を行った結果、日本人とベトナム人との間の違いがあることが分かった。まず日本人との共通点としては、手先の器用さ／職人氣質／粘り強い／繊細なものの見分け、といったことがあげら

れた。これらの点は、ものづくりにおいて品質を保証するという意味でも重要なことと考えられる。一例をあげると視覚では日本人と比較的近い判別能力を有しており、製品の検査段階で大いに能力が発揮されるといったことである。

また相違点としては、日本人では当たり前ともいえる、納期/時間感覚/美醜の判断/計画性/判断能力/リスクへの備え、といった要素が欠落しているということだった。これらの点は社員教育によって指導している部分もあるが、徹底するには相当の労力と給料による動機づけなど、苦勞が多いことが分かった。現地の従業員をどう教育していくかといった問題には日本人の教育以上に多くの時間を有したことも調査からわかった。これについては日本人管理者へのインタビューからも、進出国の事情に対する経験的知識の重要性が多く聞かれた。

さらにベトナム人を雇用していくうえでのメリットは、未来に明るいイメージをもっていること/労働年齢が若いこと/純朴なこと、があげられた。国自体が発展途上にあるため将来に対する明るい希望をもつ若者が工場の雰囲気を作っていることも工場の設備投資に少なからず貢献したということだった。こうした要素は、一緒に仕事をしていくうえで日本人がベトナム人から受ける好ましい影響力となりうる部分が分かった。

総じてインタビュー調査から聞こえてきたのは、日本人から見てベトナム人がもつ生産文化の負の側面があることは認めつつ、それ以上に単なる労働力というよりは「人材（財）としての働き方」が存在していることである。ベトナムの製造現場での調査によって、ベトナムという国とその国民がもつ生産文化的な背景が日本のものづくりにむしろプラスの影響を与えていることが明らかにされた。

6. おわりに

本研究では、人口減少時代の技能の担い手としての外国人人材育成において、彼らの出身国

がもつ国際的な生産文化を比較・整理することで、外国人人材の活用が人手不足の解消以上に、生産現場に大きなメリットをもたらすことを、ベトナム人を事例に明らかにした。

国によって異なる環境のなかで生成される「生産文化」を比較してみると、その国の文化や風土、メンタリティなどいずれの要素も簡単に模倣できるものではない。国ごとに異なる模倣困難な強みとしての生産文化をグローバル競争のなかで尊重しつつ、ものづくりの現場で活かしていくことができれば、外国人人材のバックグラウンドにある生産文化が日本の技能の優秀性にさらなるプラスの効果をもたらすことにつながるとともに、結果的に日本の技能の優秀性を見える化することになると考えられる。

注

- [1] 研究者は2008年に財団法人工作機械技術振興財団の研究助成を受けて以来、ものづくり現場の熟練技能人材育成の加速化をテーマに研究を続けており、その成果の一部となっている。
- [2] 生産文化を理解するうえで国内外の研究を概観してみると、たとえば「日本型生産システムの特徴分析」、「日韓台における即席ラーメンの蓋に対する感性の違い」、「CNC（コンピュータ数値制御）工作機械の運用技術に関する国際比較」、「距離のへだたりから付加価値を創出するための生産構造」などがある。「比較生産文化論」として国や地域を比較しながら研究が進められているものが多い。「生産文化学会（International Institute of Industrial and Manufacturing Culture/IMAC）」も国際的に組織されており、議論が進められている途上にある。

参考文献

伊東 誼『生産文化論』日科技連, 1997年
厚生労働省「技能実習制度の現状」(<http://>

www.mhlw.go.jp/) 検索日2017/12/26
澤田朋子「次世代製造技術の研究開発 ドイツ編」JST研究開発戦略センター報告書、2015年1月 (<http://www.jst.go.jp/crds/pdf/2014/FU/DE20150108.pdf>)
日本機械学会編「Industrial Value Chain Initiative」報告書、2015年3月
湯川恵子・川上敬「生産文化の違いがもたらす熟練技能の競争優位性」日本経営診断学会第49回全国大会予稿集、(2016)、pp.21-24
湯川恵子・割澤伸一「工作機械産業における人材育成加速化に向けた熟練技能教育プログラムの構築」日本経営診断学会、日本経営診断学会論集Vol. 14、(2014)、pp.71-76
ARC国別情勢研究会『ARCレポート インドネシア2014/15年版』(2014) 東京官書普及株式会社
ARC国別情勢研究会『ARCレポート タイ2014/15年版』(2014) 東京官書普及株式会社
ARC国別情勢研究会『ARCレポート 中国2014/15年版』(2014) 東京官書普及株式会社
ARC国別情勢研究会『ARCレポート バングラデシュ2014/15年版』(2014) 東京官書普及株式会社
ARC国別情勢研究会『ARCレポート フィリピン2014/15年版』(2014) 東京官書普及株式会社
ARC国別情勢研究会『ARCレポート ベトナム2015/16年版』(2015) 東京官書普及株式会社
ARC国別情勢研究会『ARCレポート ミャンマー2014/15年版』(2014) 東京官書普及株式会社
JETRO「世界貿易投資報告」(https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/gtir/2017/11.pdf) 検索日2017/12/26
JETRO「ドイツ「Industrie 4.0」とEUにおける先端製造技術の取り組みに関する動向」2014年6月

JETRO「ベトナム概況」(https://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/basic_01.html) 検索日2017/12/26

謝辞

本研究は科学研究費「熟練を要する専門的人材育成を組織横断的に行うための制度設計に関する研究」(基盤研究(C))の助成を受けて行われたものです。またインタビューにご協力いただいた匿名の各社各位にはこの場をかりてお礼申しあげます。