

豊田章一郎、「アポなし」で訪問

二〇〇六年八月三〇日、三重県の鈴鹿山脈北端の緑に囲まれた山間に、高級車「センチュリー」が現れた。

普段はトラックが行き交う道を抜け、この黒光りするセンチュリーは部品メーカー「光精工」（三重県桑名市）の員弁工場（三重県いなべ市）に滑り込んだ。

後部座席から降りたのは、トヨタ自動車の名誉会長である豊田章一郎。突然の訪問だったため、対応した事務の女性は、本社工場（三重県桑名市）にいた光精工社長の西村憲一に「トヨタシヨウイチロウさんという方がいらっしやっています」と連絡。驚いた西村は員弁工場にクルマを飛ばした。

当時、トヨタ車で不具合が続き、同社は品質への対応策が問われていた。

章一郎は生産現場の実態をつかもうと、あえてアポイントなしで立ち寄った。あまりに急だったのでお茶も出せなかったほどだ。一時間ほど視察すると、「ようやっとなるな」と激励して工場を

後にした。

光精工は、自動車の駆動系部品を製造するトヨタの二次下請け企業だ。章一郎が訪れたのは、光精工が品質に関する賞をいくつも受けている業界では有名な会社だからだ。一九八八年には「トヨタ品質管理賞優良賞」を受賞したほか、二〇〇五年度には、独立系の企業としては初めて、三重県による経営品質賞の知事賞を受賞している。

光精工が特徴的なのは、日本にありながら多くの外国人労働者とともに品質を作り上げている点だ。

同社は、人件費抑制のため、一九九五年頃から外国人を積極的に採用するようになった。

二〇〇七年三月時点ではブラジル、ペルー、中国、フィリピン、ベトナムなど様々な国籍の外国人労働者が合計で二九七人おり、全従業員の四七％にも達している。いわば、トヨタをはじめとする日本の製造業が避けて通れない未来の生産現場の姿がここにあるのかもしれない。

中国人の上司はブラジル人

言語や風習の違いから、外国人労働者の活用にはいくつものハードルが待ち受ける。外国人の場合、滞在期間に期限がある場合には就労期間が短くなるほか、家族を優先しがちなため、家族の病気などで欠勤することも多い。

だが、西村は外国人の活用において迷いはない。「コスト競争力を考えれば、外国人に働いてもらうしかない。だったら、同じ人により長く働いてもらった方が会社にもメリットが多い」。

その西村の思いを体現する女性が員弁工場にいる。日系ブラジル人の阿野エイ子(四七歳)だ。光精工に入社して一二年目になる阿野は、外国人の女性従業員ら六人で構成するチームのリーダーを任されている。複数の工程を担当する多能工としても優秀で、ベアリング(軸受け)の研磨など様々を作業を受け持つ。

勤務経験が長く、仕事への順応性が高い阿野は日本人からの信頼も厚く、日本人と外国人のハイブリッドになっている。新しい作業などについて、日本人から細かな指示があると、日本語が流暢



光精工の員弁工場で働く日系ブラジル人の阿野エイ子(写真中央)。公私にわたり中国人部下の胡月飛(左)と謝作貞の面倒を見る

な阿野が、日系ブラジル人向けにポルトガル語で通訳する。そんな阿野に対して、会社はほかの外国人より一〇%ほど高い給料で報いている。

だが、阿野が一二年も同社に勤める理由は、賃金だけではない。「会社に友人ができて働きやすいのと、若い外国人が気になる」(阿野)からだ。

阿野のチームには、謝作貞(二二歳)と胡月飛(二二歳)という入社三年目の中国人女性がいる。

阿野は、来日して日が浅い頃の自分と彼女たちの姿を重ねることがある。来日当初は、仕事に不慣れなうえに日本語が分からなくて不安ばかりが募る毎日だった。その気持ちが分かるから、親切にしたい。仕事中は、彼女たちが工場内で事故に遭わないように、注意を払う。

休憩時間などを利用して日本語を教える。時には、カラオケボックスに連れていく。美空ひばりのヒット曲と一緒に熱唱しながら、若い中国人は日本語を覚え、日本への不安を薄めていく。

そんな阿野は、謝と胡にとって、「日本の母」のような存在だ。

西村の積極的な登用の成果か、現場のまとめ役を務める外国人も増えてきた。工場で一五〇二〇人の従業員を統括する班長には既に五人の外国人が就いている。外国人が外国人を指導する姿も頻繁に見られる。

もちろん個人の努力だけに頼るのではなく、会社としても外国人の労働意欲を高めるための硬軟取り混ぜた細かい配慮をしている。

標準作業書は日本語とポルトガル語を併記するほか、主な標準作業を教えるビデオには、中国語版とベトナム語版も用意している。また、お祭り好きのブラジル人らを慰労するため、プロのサンバダンサーらを呼んで、サマーフェスティバルを毎年開いている。

外国人が多いからこそ、西村は現場とのコミュニケーションを重視している。西村は月曜から木曜までは毎朝七時三〇分から二時間ほど、三重県内の四つの工場をローテーションで点検する。問題を見つけると、怒声が飛ぶような厳しい指導も珍しくない。

この点検時にも、外国人労働者一人ひとりに直接話しかける。朝礼の後には外国人と一緒に手をつないで掛け声を出す。「多国籍の従業員は背景がバラバラ。だからこそ、家族的な雰囲気大事にしている。コスト競争力で中国やインドなどの新興国に負けない工場にしたい。とすると、ゆくゆくは工場長も外国人になるかもしれない」と意気込む。

トヨタ本体の国内工場には外国人労働者の姿は目立たない。だが、二次下請けや三次下請けになると、コスト競争力を保つために、外国人労働者を積極的に受け入れざるを得ない。そして、就労人口が減り始めた日本では、こうした会社は徐々に増えていく。また、海外展開を進めれば、外国人による外国人の教育などは日常茶飯事となる。ある意味、光精工からトヨタが学ぶ点も少なくない。豊田章一郎も、何かのヒントを得たのかもしれない。