

ホワイトペーパー

# なぜ現場の問題が経営リスクになるのか ～製造部長が知るべき伝達不全の構造～

SG-STP-2026-006

高齢化が進む日本の製造現場において、外国人労働者はなくてはならない存在です。

言語の違い、生活習慣や文化背景の違いがある中で彼らに活躍してもらうために、現場では日々さまざまな工夫と実践がなされています。

しかしそれでも品質不良の増加や安全上のリスク・トラブルの増加、せっかく育成した人材の離職など問題は多発しています。

現場での取り組みに何が足りていないのか？もっと打ち手を増やしてほしい。  
そう思われるかもしれませんが、  
しかし、現場の工夫だけでは追いつかない構造的な問題があります。

それに対し、経営課題として腰を据えて取り組むことが必要だ、と考えたことはありますか？

現場での創意工夫に加えて、製造部長・工場長として経営課題にいかに取り組むか。  
なぜそうする必要があるのか。私たちと一緒に考えていきましょう。

## 第1章 多国籍化は、なぜ今『経営課題』になったのか

---

## 第2章 「伝わらない」が経営コストになるメカニズム

---

## 第3章 最低限は伝わる。でも、それだけでは足りない理由

---

## 第4章 現場任せをやめ、経営も動くということ

---

## 第5章 フェーズで変わる、経営として取るべきアクション

---

## 第6章 おわりに

---

## 第1章

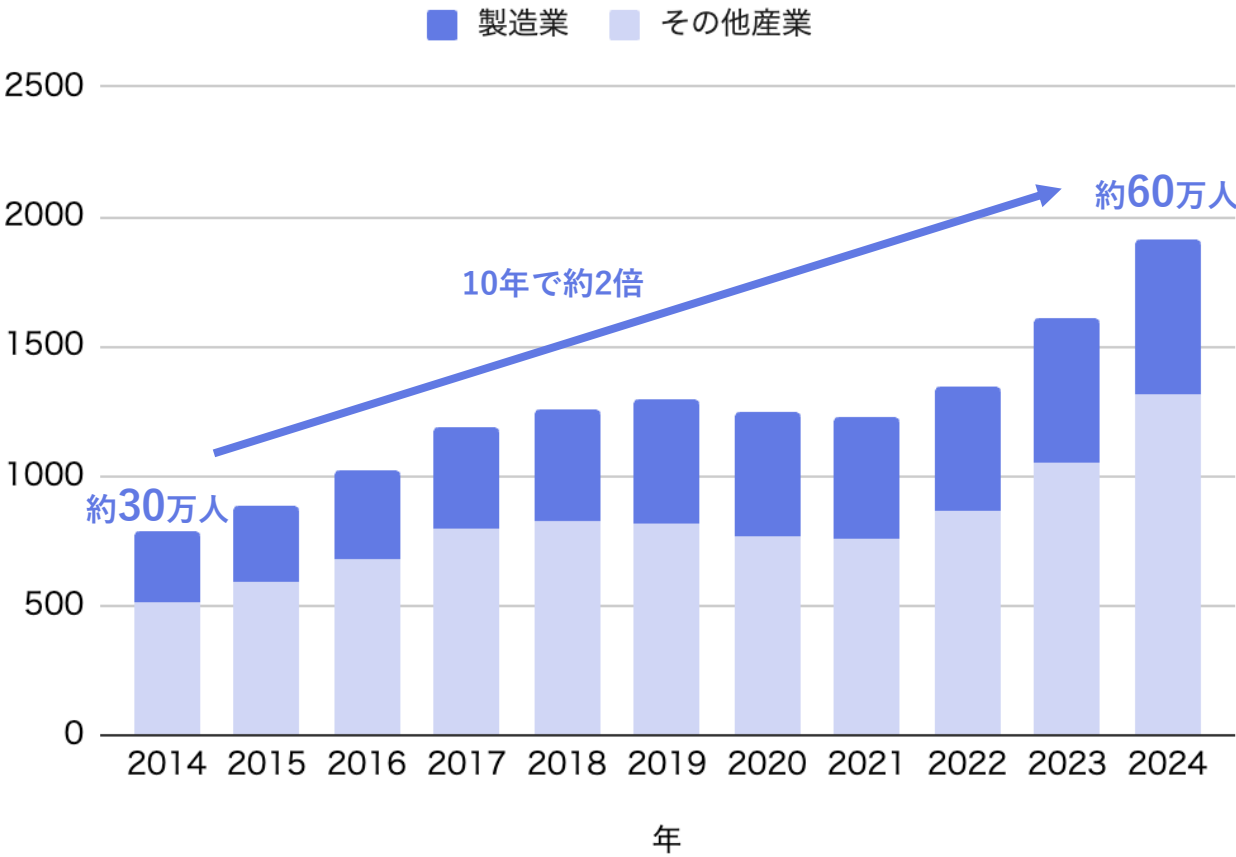
多国籍化は、なぜ今  
『経営課題』になったのか

# 製造業の外国人労働者は10年で約2倍になった

少子高齢化による労働力不足を背景に、製造業における外国人労働者数は一貫して増加している。

2024年時点で製造業の外国人労働者数は約59万人と、10年前（2014年：約30万人）の約2倍に達している。

外国人労働者数全体も約230万人と過去最多水準が続いており、製造業はその最大の受け皿となっている。



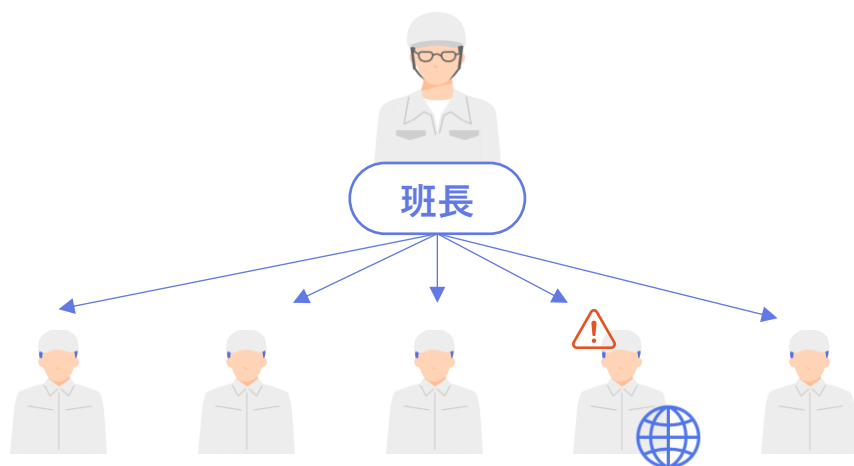
※出典：厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」(令和6年10月末時点)

# 「人数が増えた」だけではない——リスクの質が変わった

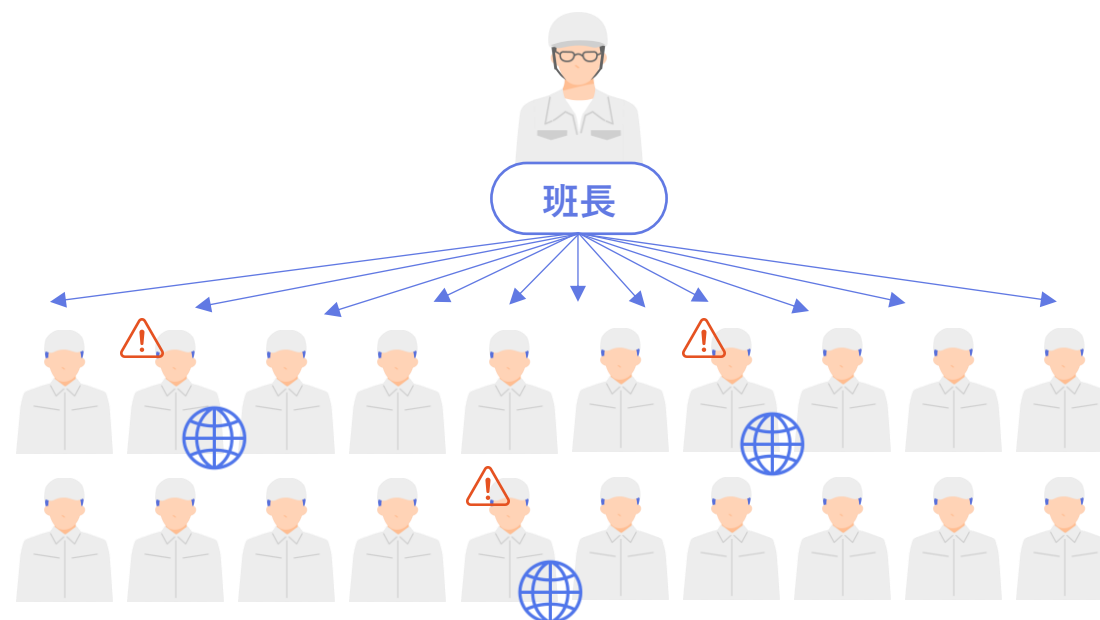
1割の現場が外国人だった時代と、3～4割になった時代では、一人の伝達不全が引き起こすリスクの波及範囲がまったく違う。  
少人数であれば個別対応で吸収できた問題が、多数になると現場全体に波及する。

これはもはや現場の工夫で吸収できる問題ではなく、製造部長・工場長が経営課題として設計すべき問題になった。

外国人が1割の現場



外国人が3～4割の現場



## 第2章

# 「伝わらない」が 経営コストになるメカニズム

# 「伝わらない」が経営コストになるメカニズム

伝達不全はなぜ経営コストになるのか？その連鎖を見てほしい。  
小さな「伝わらない」が積み重なり、やがて現場の問題が経営の問題へと転化していく。



三菱電機群馬工場では、外国人労働者が10年前のゼロから現在約100名（8ヶ国籍）に増加する中で、以下の課題が顕在化した。

作業上の注意事項・手順が伝わらず、工程内品質・生産性が悪化

教育や手続き書類の説明に時間がかかり、管理・監督者の負荷が増加

コミュニケーション不全により作業仲間トラブルが増加、体調不良や悩みも伝わりにくい状況に

連絡内容が十分に伝わらず、ライン稼働にまで影響

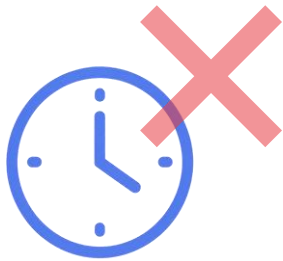
## 第3章

最低限は伝わる。  
でも、それだけでは足りない理由

多くの現場では外国人労働者とのコミュニケーションを通訳者に頼ってきた。  
しかしこの方法には、**構造的な限界がある**。

## 常時カバーできない

その人がいない時間・場所は  
カバーできない



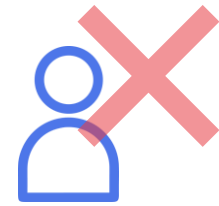
## 正確に伝わらないことがある

通訳者自身が専門用語や作業文脈を理解していないと正確に伝わらない



## 属人化リスクがある

一人の通訳者に情報が集中する  
属人化リスクがある



## 簡略化すると、失われる情報がある

やさしい日本語や掲示物の多言語化・ピクトグラム化も広く取り組まれているが、これらにも限界がある。



やさしい日本語は細かい  
ニュアンス・例外・条件を  
伝えにくい



結果として  
「だいたいわかった」状態で  
作業が進む

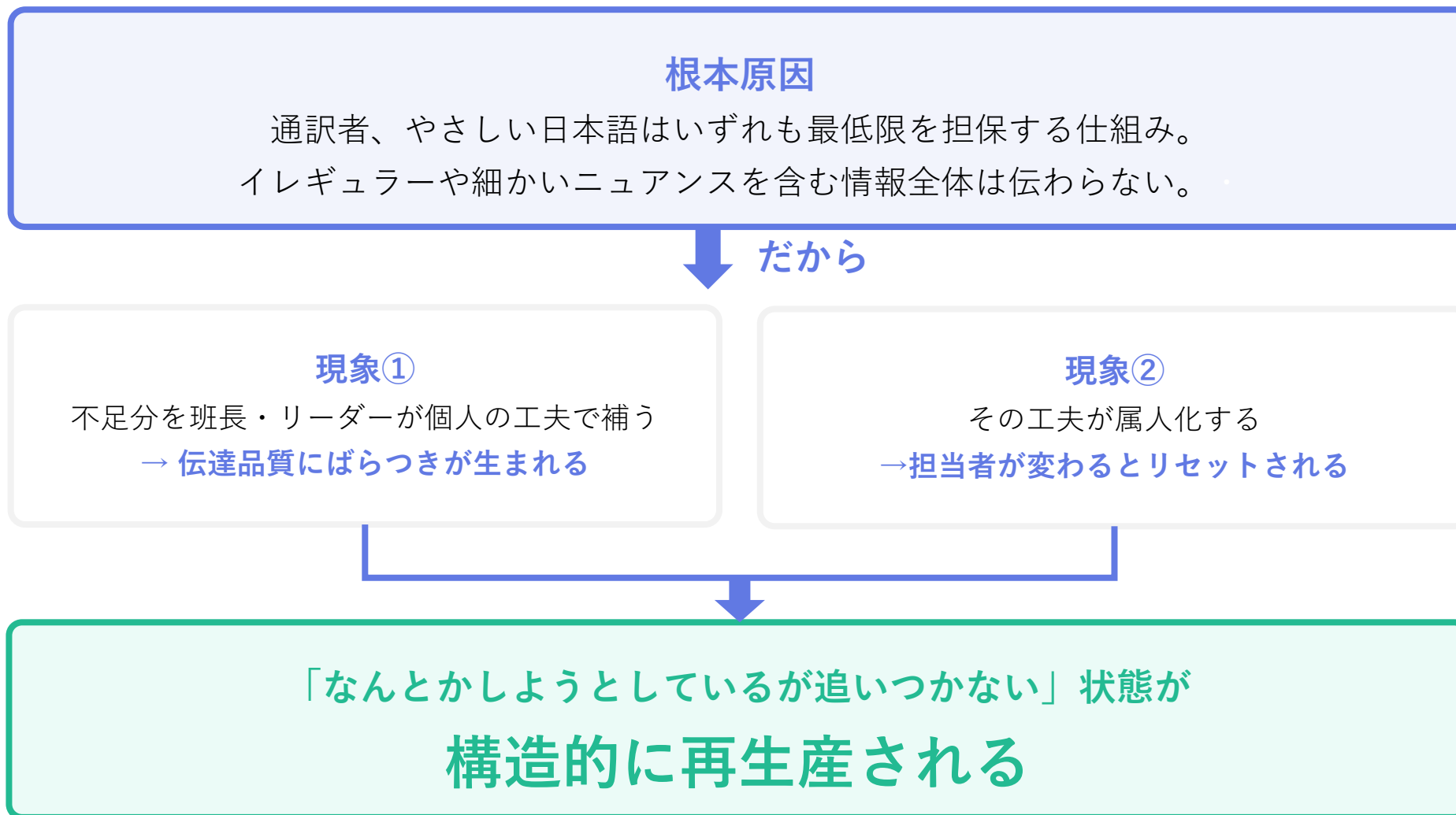


ピクトグラムは標準的な手順は伝えられるが、  
イレギュラー対応には使えない

掲示物の外国語化を試みた現場では、

『英語表記ぐらいしかできなかった。作成者の負担も大きく、全展開が困難』という壁にぶつかっている。  
やさしい日本語の教育を受けても『時間的な余裕がなく、なかなか実践できなかった』という声も聞かれる。

# 「なんとかしようとしているが追いつかない」のはなぜか



# 現場はすでに試してきた——それでも追いつかない理由

ある製造現場では、外国人労働者とのコミュニケーション改善に向けて以下の対策を試みてきた。  
しかしいずれも限界に直面している。

## 作業注意事項の動画化

説明文が日本語のため専門用語が伝わりにくく、細かい指導まで落とし込めない。全工程の動画化は作成者の負担が大きく困難



## 体感教育の実施

教育資料が日本語のため細かい内容が伝わりにくく、教育時間が長く指導者の負担が大きい



## 掲示物の多言語化

英語表記ぐらいしかできず、作成者の負担も大きく展開が困難



## やさしい日本語の習得

時間的な余裕がなく、なかなか実践できなかった



これらはいずれも「やったけど追いつかなかった」対策だ。

問題は個々の対策の質ではなく、イレギュラーも含めた情報全体が伝わる仕組みがないという構造にある。

## 第4章

現場任せをやめ、  
経営も動くということ

内閣府は「外国人労働者の重要性は今後も高まりこそすれ、低下することはない」と明言している。



# 現場任せをやめ、経営も動くということ

多国籍化が構造的な変化である以上、「今だけの対応」では立ち行かない。  
では何から始めればいいのか？  
製造部長・工場長として、まず押さえておきたいことがある。

## ① 可視化する

伝わっている状態を指標で  
把握する仕組みを持つ。

### 例

- ✓ 外国人によるヒヤリハット報告件数
- ✓ 作業指示の手戻り件数
- ✓ 外国人の定着率

## ② 投資を決裁する

通訳・やさしい日本語に  
とどまらず、翻訳ツールへの  
投資を経営判断として行う。

これはコストではなく投資だ

## ③ 評価する

伝わる環境整備への  
行動量・成果を  
現場リーダーの評価軸に入れる

現場任せにしない  
仕組みに

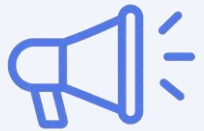
# 経営が動いた現場では、何が起きたか

ある製造現場では、社内の会議でしゃべり描き翻訳アプリが紹介されたことをきっかけに、開発関係者のサポートのもと翻訳サイネージの導入を決定した。  
現場の工夫に頼るのではなく、仕組みとして導入するという経営判断だ。

導入後、現場では以下の変化が起きた。

## 報告しやすくなった

「止める・呼ぶ・待つ」の基本ルールが徹底され、業務の問題を報告してもらえることが増えた



## 多言語に同時伝達

さまざまな母国語の従業員に同時に伝達できて効率的になった



## 朝礼の輪が小さくなった

朝礼の輪が小さくなり、職場の雰囲気明るくなった



## 会社への信頼が高まった

「会社が自分たちのことを考えてくれている」と外国人従業員が感じるようになった



## 第5章

フェーズで変わる、  
経営として取るべきアクション

# まず自社の現在地を確認する

では、具体的に何から始めるか。最初のステップは現在地の確認だ。  
自社の状況を把握しないまま動いても的外れになる。  
2つの軸で、自社の現在地を確認してほしい。

## ① 外国人比率

現場の外国人比率は  
20%以上か、未満か。

例：10人の現場に2人以上いれば「高い」

## ② 仕組みの成熟度

以下のうちいくつ当てはまるか。

- ☐ 朝礼や作業指示の内容が、担当者によらず一定の品質で伝わる仕組みがある
- ☐ 外国人労働者がわからないときに確認できる手段が、通訳者以外にある
- ☐ 伝達の状態を自分（製造部長・工場長）が数字で把握している
- ☐ 新しい外国人労働者が入っても、1から教え直さずに済む仕組みがある

4つすべて：体系的

2-3つ：移行期

1つ以下：場当たりの

# フェーズで変わる、経営として取るべきアクション

チェックの結果を2つの軸に当てはめると、自社のフェーズが見えてくる。  
フェーズによって、今取るべきアクションは変わる。

|          | 場当たりの対応                                                | 体系化された対応                                              |
|----------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 外国人比率が高い | <b>今すぐ手を打つべき</b><br>まずは可視化から始め、<br>ツール導入や投資を経営判断として進める | <b>改善を進める段階</b><br>現状維持にとどまらず、<br>評価への組み込みや次の一手を検討する  |
| 外国人比率が低い | <b>今のうちに仕組み化する</b><br>比率が低いうちが、対応を場当たりせず<br>仕組みを整える好機  | <b>先手を打っている状態</b><br>早めに整えた仕組みを活かし、<br>現場運営の強みにしていく段階 |

自社のフェーズが確認できたら、第4章で示した3つの関与ポイント  
——可視化する・投資を決裁する・評価する——を起点に動き始めてほしい。

## 第6章

## おわりに

多国籍化は、現場だけで解決できる問題ではなくなった。

それはこの資料を通じて、ご理解いただけたと思う。

ただ、経営が動くといっても、大きな改革から始める必要はない。

**まず伝達の状態を可視化し、仕組みへの投資を判断し、現場リーダーの評価軸に組み込む。**

**この3つが、製造部長・工場長として今日から動ける起点になる。**

現場は今日も工夫し続けている。

その工夫を活かすための仕組みを、経営として設計する。

それがこれからの製造現場に求められる役割だ。

# 製品紹介：MelBridge翻訳サイネージは多言語の同時翻訳を実現

生産現場で実施される朝礼などの大人数への伝達に特化し、多言語を同時表示するコミュニケーションツール  
言語が異なる多様な国籍の従業員に対して、それぞれの母国語での正確な伝達を実現



