

2026 年 9 月 18 日

自動車整備業における外国人社員の育成・戦力化 ～キャリアパス・評価制度のあり方の提言～

執筆者名 横溝 聰史（国際ビジネス支援部）

田村 智子（国際ビジネス支援部）

原 典子（ダイバーシティ・インクルージョン部）



1. 少子高齢化による労働力不足と自動車整備業

少子高齢化による労働力不足が深刻さを増している。厚生労働省の令和 7 年版労働経済白書では、2020 年の生産年齢人口（15～64 歳人口）が約 7,500 万人であったのに対し、20 年後の 2040 年は約 6,200 万人と、約 1,300 万人（17%）も減少する見通しであり、長期的な人手不足が続く。

その中でも自動車整備業は、少子高齢化だけではなく若者の自動車整備業離れを背景として、深刻な人材不足に陥っている業種の一つである。令和 8 年度の国土交通省予算資料では、自動車整備士の有効求人倍率が 5.09 倍とされている。これは全業種平均の 1.25 倍を大きく上回っており、自動車整備業における人材不足はより深刻だ。

この状況が続けば、整備工場の自動車整備士不足だけでなく、それによる車検・点検・修理体制や自動車の安全確保にも影響する。

人材確保に向け、自動車整備業では以前から外国人の受入れを実施しているが、言語、文化、価値観の違い、将来への不安などから外国人社員が職場に十分順応できなかったり、日本人社員が外国人社員とのコミュニケーションや指導を負担に感じたりするなどのケースも少なくない。さらに、2027 年 4 月 1 日から技能実習制度に代わって導入される「育成就労制度」では転職の条件が緩和されるため、外国人社員がより良い条件の会社、将来の成長により期待が持てる会社に転職する恐れもある。

外国人を受け入れる会社は、外国人社員が能力を向上させ、会社に着定してもらうために、彼らが意欲を持って働ける環境を整えるべきである。そのためには、日本人社員の協力を積極的に得ながら外国人社員を育成するとともに、日本人と外国人が共生し、イキイキと活躍できる職場を作り上げる必要がある。

そのためには、国籍にかかわらず、役割、成果に応じて職位が上がっていけるキャリアパスと、それを補完する公平な評価制度の整備が求められる。以下では、その実現に向けたキャリアパスと評価制度のあり方を提言する。



2. キャリアパスのあり方

日本人・外国人社員を原則として同一の職位体系に位置づけ、国籍にかかわらず、担う役割と成果の達成度に基づいて昇格できるキャリアパスの構築を提言する。これによって人事評価を受ける側にとっての公平性と納得性を高めることができる。

具体的には、「ジュニア整備士」「整備士」「シニア整備士」「リーダー」「工場長」などの職位を設定し、それぞれの職位に求められる役割・成果等を明確化する。そのうえで、各職位の昇格条件を満たした社員が、国籍にかかわらず次の職位へ昇格できる仕組みである。

各職位の役割は以下の通りである。各職位において想定される外国人社員の在留資格を括弧書きで示した。

自動車整備会社における職位（例）とその役割

	職位	役割：評価項目
現業職	ジュニア整備士 (技能実習、育成就労、日本語能力試験 5 級合格または JFT150 点以上)	【整備業務に関する役割】 1) タイヤ・ブレーキ等の点検、エンジンオイル等の消耗品交換、ねじの締付け、工具・設備の整理整頓などの基本的な整備作業を上位職位の指示・指導を受けながら実施する。 2) 社内ルールや約束を遵守し、協調して作業を行う。 【コミュニケーションに関する役割】 (日本人社員) 外国人社員に対しても分け隔てなく接し、必要な声掛けやサポートを行う。 (外国人社員) 日本人社員からの日本語による指示を理解するため、積極的に質問・確認するなど、自らコミュニケーションを図る。
	整備士 (特定技能 1 号、自動車整備士 3 級合格、特定技能 1 号技能評価試験合格、日本語能力試験 4 級合格または JFT200 点以上。)	【整備業務に関する役割】 1) オイルやタイヤの交換、定期点検といった基本的な作業を独力で行う。 2) 作業の品質と安全を確保する。 【コミュニケーションに関する役割】 (日本人社員) 外国人社員が理解しやすいよう、簡潔・明瞭な日本語でコミュニケーションを図る。 (外国人社員) 日本人社員からの日本語による基本的な指示をほぼ理解し、指示内容に沿って作業を遂行する。
	シニア整備士 (特定技能 2 号、専門学校卒)	【整備業務に関する役割】 1) エンジンや足回りなどの分解整備を含め、一通りの整備や完成検査を行う。

	業者（技人国人材）、自動車整備士 2 級合格、特定技能 2 号技能評価試験合格、日本語能力試験 2 級合格。	2) 作業の品質と安全の重要性を周囲に周知する。 【コミュニケーションに関する役割】 （日本人社員）ジュニア整備士や整備士レベルの外国人社員の日本語能力や技能レベルに配慮し、簡潔かつ明確に作業指示を行うとともに、本人の習熟度に応じた指導・育成を行う。 （外国人社員）リーダーや工場長からの日本語による基本的な指示を正確に理解し、その内容をジュニア整備士や整備士レベルの外国人社員にも分かりやすく伝える。
管理職	リーダー	【整備業務に関する役割】 1) 作業の進捗を適切に管理し、遅延や障害となる問題・課題を把握する。 2) 品質と安全、生産性、収益性を向上させる。 【コミュニケーションに関する役割】 日本人・外国人社員間のコミュニケーションを率先して促進し、双方の意思疎通における課題を把握する。
	工場長	【整備業務に関する役割】 1) 作業・人員配置計画作成とその進捗を適切に管理し、遅延や障害となる問題・課題の解決に向けて取り組む。 2) 品質と安全、生産性、収益性を管理する。 【コミュニケーションに関する役割】 人材育成計画作成とその進捗を適切に管理し、日本人・外国人社員間のコミュニケーション上の課題の解決に取り組み、相互理解と協力関係の構築を促進する。

3. コミュニケーションに関する役割と評価

上表では、現業職であるジュニア整備士、整備士、シニア整備士のコミュニケーションに関する役割において、日本人社員と外国人社員で役割を分けた。コミュニケーションに関する役割は、外国人社員の定着を促進するうえで特に重要であることから、当該役割を評価項目として明確に位置づけるとともに、評価におけるウェイトを高めることが望ましい。

外国人社員を採用する場合、日本語の理解が十分でなかったり、日本とは違った文化・価値観をもっていたりすることも多い。これまで日本人社員に対して行ってきた指示・指導方法ではなく、外国人社員が理解しやすいよう、簡潔かつ明確な指示・指導を行う必要がある。ポケットトークなどのツールを使うのも一案である。そのためには、具体的な指示・指導方法を整備するとともに、外国人社員を受け入れる前から、会社として必要な作業手順書や整備用語の統

一、研修体制等をあらかじめ整えておくことが重要である。以下は、その具体的な例である。

外国人社員（特に受け入れ直後の社員）への指示・指導方法（例）

指示・指導 方法	整備箇所を実際に指差す。
	「やさしい日本語（例：火気厳禁→ここで火をつけてはいけません）」を使用し、難しい日本語、方言、略語、曖昧な表現を避ける。
	一度に多くの指示を出さない。ゆっくり、短く、具体的に伝える。
	指示した後、本人に指示内容を復唱してもらう。もしくは、教えた後、その場でやってもらいながら指示を正確に理解していることを確認した後に作業を任せる。
	言葉で伝えるだけでなくジェスチャーを交えて教える。この先は言わなくても察するだろうと考えず、最後まで指示をする。
	作業を任せた後、指示通りにできているか途中で確認する。もしくは、中間報告をしてもらう。
会社内の整備	自動車整備作業における用語等を統一し、異なった呼び方をしない。
	資機材、工具名や部品名を写真、動画で示す。
	職場で使用しているチェックシートや作業手順書、指示書などを、外国人社員も簡単に記入、理解しやすいよう、やさしい日本語や図を用いたものやビデオなどに作り変える ¹ 。

4. 評価制度

外国人社員に明確な将来像を示すキャリアパスを整備するとともに、各職位に求められる役割を明確に設定することが重要である。特に、外国人社員の定着・育成を促進するためには、リーダーや工場長のコミュニケーションに関する役割を明確に位置づけ、その達成度を評価するとともに、評価結果を報酬に反映させる仕組みを構築することが望ましい。

こうした役割を評価項目として明確に設定することで、リーダーや工場長が外国人社員の育成や職場のコミュニケーションを促す動機付けが生まれる。さらに、評価結果に応じて報酬が変動する仕組みとすることで、外国人社員の育成・戦力化に向けた行動を組織として促進することが期待できる。

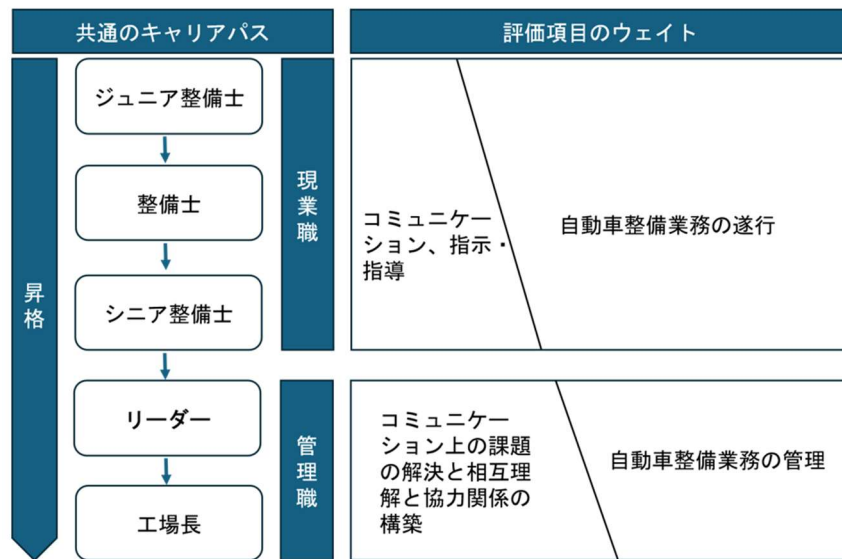
具体的には、現業職においては、職位が上がるにつれて、コミュニケーションや指示・指導に関する評価のウェイトを段階的に高める（下図）。すなわち、上位職位になるほど、外国人社員とのコミュニケーションや指示・指導に対する責任をより重く評価し、その達成度を報酬

¹ 「自動車整備の日本語」「イラスト集」をはじめ「自動車安全衛生教材（多言語対応）」など、現場で即使える諸教材が以下のサイトから入手できる。

https://www.jica.go.jp/activities/issues/transport/mechanic/health_safety_text/index.html

にもより強く反映させる仕組みとする。

今後求められる自動車整備会社におけるキャリアパスと評価項目のウェイト



一方、管理職においては、職位が上がるにつれて、求められる役割を「コミュニケーションの促進」から「コミュニケーション上の課題の解決」へ、さらに「相互理解と協力関係の構築」へと段階的に高める。上位職位ほど当該役割に対する評価のウェイトを高め、その評価結果を報酬により強く反映し、職位に応じた責任と行動を促す仕組みとする。

5. おわりに

外国人社員の定着は、人材不足の解消にとどまらず、企業の持続的な生産性向上にも寄与する可能性がある。そのためには、日本人、外国人社員に共通するキャリアパスを整備するとともに、公平性・透明性の高い評価制度を構築し、外国人社員が将来のキャリアを見据え、意欲を持って働ける環境を整えることが重要である。また、キャリアパスや評価制度を明確にすることは、外国人社員が自身の成長や会社への貢献を実感し、自ら学び、より高度な整備技能の習得や、管理職への挑戦を目指そうとする内発的な動機づけにもつながる。これについては別の機会に改めてご説明したい。

その前提として、社長や工場長が外国人社員の育成・戦力化を会社の重要な経営方針として明確に示し、社内に浸透させるべきであることはいうまでもない。シニア整備士やリーダー任せにせず社長や工場長が率先して外国人社員とコミュニケーションすることも重要である。外国人社員には日本の職場の文化やルールを一方向的に押し付けず、彼らの文化や考え方も理解したうえで、安全や品質確保のためのルール厳守の重要性を理解してもらうこと、日本人社員には、外国人社員の活躍と定着は会社にとって必須かつ有益であり、日本人社員のワークライフバランス向上にもつながることを理解してもらうよう、積極的に働きかけていくことが重要である。

以上