

「海外工場で活動する工場組織の強化」

1, グローバル企業に見る組織の特徴

筆者は企業在勤時代、3年間、米国へ赴任しました。その後、独立して今の仕事ですが、JMAで仕事を開始すると同時に、グローバル化が盛んになりかけた関係で研究会的にグローバル対策の活動を担当し、その結果を「海外工場運営実務マニュアル」という高額本として発行しました（現在はこの書も絶版とし、URL：qcd.jpに無料配信中です）。以降、この書と共にセミナーや各社のグローバル化の支援を行ってきましたが、グローバル化が進む現在、改めて、コミュニケーションや人種、文化の違いを超えてスムーズな運営を図るために海外工場の組織化を技術的に対策することの重要性を認識する状況です。

【ご紹介】 URL：qcd.jpにて無料紹介中

The image shows two side-by-side panels. The left panel is a screenshot of the 'Make Kaizen & Refreshing' website, which features a navigation menu on the left and a main content area with various links and text. A red circle highlights a specific link in the main content area. The right panel is the cover of the book 'OVERSEA PLANT MANAGEMENT MANUAL' (海外現地工場運営実務マニュアル) by Shigenori Nakamura. The cover is green and white with large Japanese characters. Below the title, there is a section titled '書の無料公開に寄せて' (On the free public release of the book) with some introductory text.

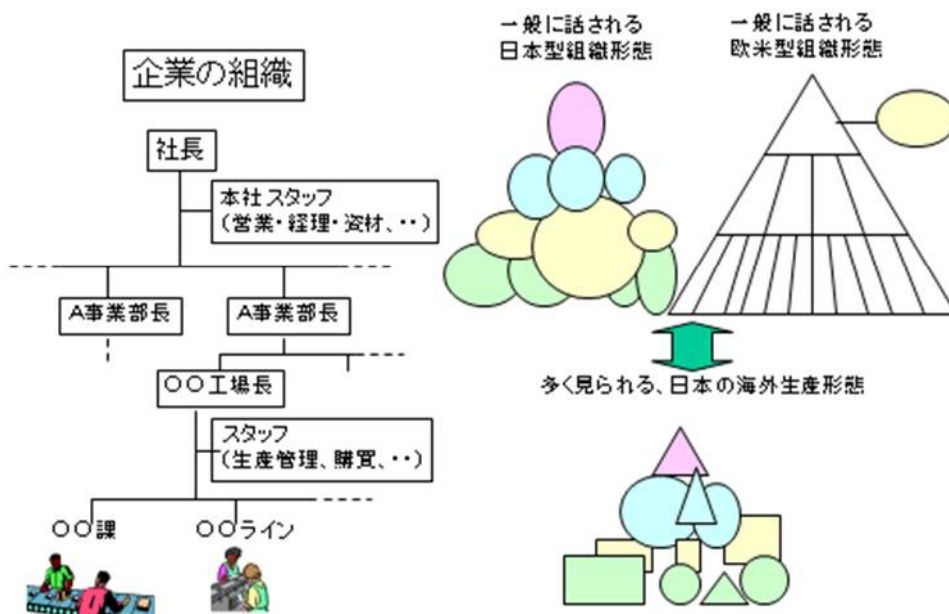
● 上記は2011年10月3日のURL：qcd.jpの画面です。海外現地生産の著書は○印の項目をクリックすれば、ご入手可能です。
★ 右は過去「高額書」として制作・販売していた書ですが、2000年に帰国後、JMAで多くの企業の方々が同じ問題で苦勞され、対策手段も似ていたため、海外現地工場の問題解決技術対策を目的にまとめた発行した著書です。現在は絶版、だが、グローバル化が進む中で同じことが繰り返されているため、産業界にお役立ていただきたく、無料公開としました。

この経過から学んだことですが、グローバル対応にはひとつの流れがあります。各段階で、決まったように決まった問題が発生し、解決が必要になるためです。ここで、解決策を知っているか否か？によって時間を費やす長短が決まりますが、時に、悪いケースでは、相互のつまらない誤解から「社内に国際問題抱える」といった例が生じ、対策に膨大な時間を費やす例があります。海外工場の問題は個別です。しかし、基本として知って対処すべきチェックポイントがあります。そこで、今回、組織化に関する要点をまとめることにします。

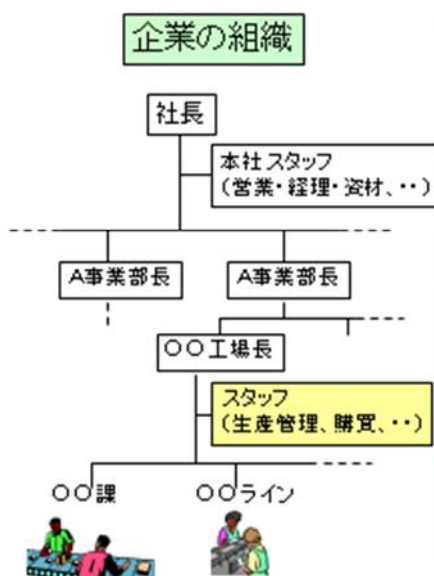
一般論で恐縮ですが、「欧米の組織は役割分担がはっきりしているが、日本では地位や組織に関係なく力を持つ方が仕事の領域を占拠し、相互に重なり合う形でカバーしている。

だが、海外生産工場は、その両者が入り混じった構成となり、カバーしていないところで問題が起きる」と言われます。その状況は上に記載した図の右下のようなイメージですが、

現地有能なトップマネジャーの獲得と組織体制



企業活動と組織強化



具体的な生産管理項目と要素

番号	生産管理項目	担当部署	担当部署
1	品質管理・検査の体制	新	品質管理
2	生産計画の作成・調整		
3	材料仕入・在庫管理		
4	設備の保守・修理の体制		
5	安全衛生の体制		
6	労務管理の体制		
7	販売量の予測	本	販売管理
8	生産計画の作成・調整		
9	材料仕入の体制 (在庫管理を含む)		
10	設備の保守・修理の体制		
11	労務管理の体制		
12	安全衛生の体制		
13	内製品の管理	本	資材管理
14	材料仕入の管理		
15	材料仕入の管理 (在庫管理を含む)		
16	労務管理の体制		
17	安全衛生の体制		
18	品質管理の体制		
19	設備の保守・修理の体制	本	労務管理
20	品質管理の体制		
21	設備の保守・修理の体制		
22	安全衛生の体制		
23	品質管理の体制		
24	設備の保守・修理の体制		
25	労務管理の体制	本	品質管理
26	設備の保守・修理の体制		
27	品質管理の体制		
28	設備の保守・修理の体制		
29	労務管理の体制		
30	安全衛生の体制		

工場の組織は前ページの下図のような内容であり、工場長をトップとしたピラミッド組織が一般的です。また、このような組織では、各部門が与えられた各部門の職能を果たす構成となっています。そうすると、前ページの2つの図から「この縦割り組織間をつなぐ仕

事が必要になる」ということになります。もし、この対策をしないと、生産管理の面から見ると、下図のようになり、部門間の問題が放置されることになります。

生産管理部門がかかえる問題の例(筆者体験より)



2, 海外工場における各種会議によるコミュニケーション対策

特に海外では、ここに、文化と言葉の壁が組織運営に加わります（時には、人種、貧富の差や宗教なども関与してくることがあります）。そうすると、相互理解を高めると同時に、職制や職場の壁を超えた対策の強化が必要となりますが、その要点は、「社内のコミュニケーション・システムの構成をどのようにすべきか？」がテーマとなります。次ページの上の図はその種の問題の対策の例です。これは、筆者が生産管理の管理者の仕事を進める中で企業内の関係者と協議しながら定めてもらい運用した会議の形態ですが、この種の形態は各社各様となります。しかし、「何をすれば誤解を生じないで一元化させた情報が正しく各部門に伝えることができるか？」また、「部門間を超えた問題に対し、連携を取ることができるか？」ということに加え、「定めた会議システムを利用した結果、期待するアウトプットが得られるか？」を精査することが重要になります。「工場における生産環境や問題は時の経過に従った変化します。そうすると、この種の会議によるコミュニケーション・システムも変化させて行くべきである」という視点が運営面で重要です。

国内でもそうですが、時間が経過すると、組織は硬直化し、壁が出来たり、勢力を持つ方がボスの的に権力化する例が生じます。そうすると、立場や利害関係から工場として着手すべき問題に手をつけない例や、他部門の介入や注意事項を無視するという状況が発生します。この種の事象を“ヌシ化”という方がおられますが、このページの下図が示す“ヌシ

化”は、やがて、重要問題を放置し、組織を“シヌ（死ぬ）化”や、組織間につまらない対立の種を生みます。

各種会議の設定と機能(アウトプット)の明示(例)



No.	会議名	頻度と参加者	検討必要項目
1	トップマネジャー会議	2回/月:2Hr マネジャーに限定	経営上の重要課題、収益向上対策(顧客の状況の把握～対策を含む)、行事やイベント、雇用、日本人の派遣援助、組織と役割の改定など(トップ決定内容の一部指紋)
2	生産会議(負荷/能力算定～納期対策まで)	毎週2Hr 関係者全員	生産状況の把握と対策、特急処理の対策、設備改造や保全など大工事の検討、その他重点課題の検討
3	品質向上対策	毎週2Hr S/Vとスタッフ	現場・現物にて問題発生時点対策を行い、この会議はその整理、新規重点(新製品の事前検討)項目、卸下育成を中心とした人材育成、QCサークルの運営
4	設備稼働率向上会議	毎週1Hr 設備S/V・工場長が主	各種プロジェクトの優先順位づけ、シャットダウン計画策定、PM対策など
5	工場運動と提案対策	月1回 関係者	提案内容の評価と運営方法、エポックづくり
6	委員会(技術伝承内容やトラブル対策など)	S/V・G/Lと専門スタッフ	各工程別に課題を決め、1月間に設定したスケジュールで進める。アウトプットは教育方法と標準化対策
7	小集団活動	各週木曜日2Hr、小集団	各種問題対策とレベルアップ対策を現場関係者で検討
8	日本人会議	派遣・赴任者全員	重要課題の対策、仕事(支援・指導)の方向付け～確認
9	S/V会議	現地S/Vと工場長	現地のマネジメント上の問題を各自に検討(含む、安全)
10	営業・工場会議	2～3ヶ月1回 関係者	受注軌跡と生産の調整、新製品PR対策など
11	特命会議	適宜:トップと関係者	組織変更、生産システム変更、新技術導入など

★ルール:各会議とも、試案を別途専門部署で作成の後、資料などは事前配布～会議では検討、決定を行う

多くの企業で困るヌシ化

コミー社長・小宮山栄氏「仕事学のすすめ」
NHK・教育テレビ・テキストから

1, 企業にとって大切な行動

問題を発見したら自分だけで抱えずに、必ず大騒ぎして組織全体の問題にする。誰かが発見した問題は全員で共有し、知恵を絞って解決するという当たり前の行動を取る企業は良い企業



2, コミュニケーションの扱い

細胞同士の良好な情報伝達が人の健康を保つように、良い組織とは、社員同士のコミュニケーションが活発であることです。そして組織の問題に対して、社員同士で取り組む。その結果がどれだけ強いかが、組織の力を決めるといえます。



好ましく無いが、人が陥りがちな傾向

3, 問題となるヌシ化

組織のルールづくりを邪魔し(新たな活動や融和、問題の放置や人任せ、人が困る問題に気づいても手を出さない、相談や手助けをしない(行動は)、改善の芽をつんでしまうヌシですが、気がつくとも自分もヌシになっていた...ということも少なくありません。なぜなら、能力の高い人、一見仕事ができる人ほど「ヌシ化」しやすい。

ヌシ化は企業をシヌ(死ぬ)化へ近づける。

3, 海外で成功したボトムアップ要求の見える化対策

海外の工場でのこの種の問題を生じさせないためには、経営トップにボトムアップで問題となる兆しをつかみ、手を打つ方式の付加が必要です。特に、経営層が現場へ常に出向き、「組

織的な活動実態がどのような状況にあるか？」を常につかみ、対策する活動が必要です。

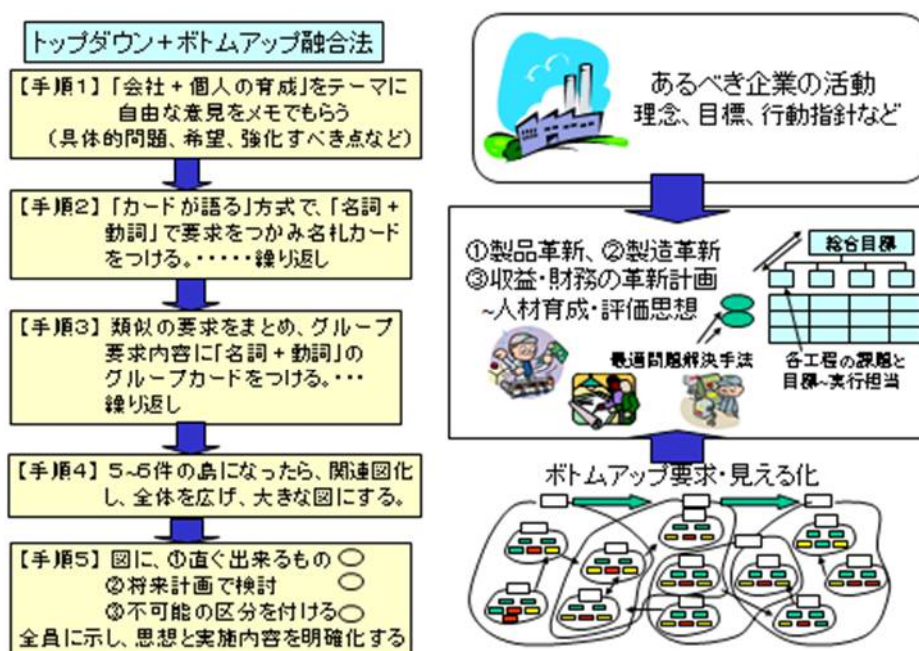


図2-87 トップダウン+ボトムアップ融合の手順

では、その種の対策の例を紹介することにします。上の図は、筆者の体験です。筆者が赴任していた米国・オハイオ州の小さな村に位置する AAP-St.Mary 社は、200 名程度の自動車部品のアルミホイール生産企業でした。立ち上げから 1 年ほどで軌道に乗せることが出来、収益が出るようになったとき、UAW が乗り込んできそうな気配が生まれました。「従業員を大切にしない企業なので UAW に頼った」という理由を後で知りました。組合問題になる前に、筆者は下図の構成で従業員全員から企業の問題点を無記名のカードで集め図化した活動を進めていました。「カードに集めた現場の問題は企業を良くする現場関係者の要求事項である」ということで、KJ 法に似た図化でした。この図を公開すると同時に、アルミホイールを加工する加工機のトラブルには従業員の多くが不満を持つことが明示された図でした。この時、筆者は、現地で雇用了整備スタッフの力量向上が必須と考え、日本側から、この道のプロの支援を要請しました。これで、故障はゼロ化したわけでしたが、この対策と提案制度、社内のボランティアによる改善プロジェクトの運営を加えた対策で、社内の不満は総て消えました。その後、社内の不満は無く、UAW への加入要請は無くなったわけでしたが、退職願った組合運動の先導者の活動で、UAW は AAP 社を狙い目に考えていたようです。このため、AAP に膨大な訴訟書を送りつけてきました。そこで、トップ会議を開催し、現地マネジャーの提言で、結論は「UAW キラーというコンサルタントに依頼したい」と決定を下しました。内容は「天敵の利用」ということだったわけでしたが、UAW キラー・コンサルタントでは、UAW が送りつけた訴訟内容が 30 cmの高さに対し、

40 cmの返答書類を1夜でつくりUAWに送りつけました。UAWから「誰が、この書類を作ったのか？」という問いに対し、我々は「〇〇コンサルの支援で、・・・」という返事をしました。コンサルタントから教えられた回答です。すると、「お前のところは対象にしない」という返事でUAWの介入は回避となりました。AAPでは、UAWに入ると多能化を通じた人材育成を始め、多くの制約で、工場生産面で支障が出ます。このため、入社する方には「UAWへの入会はしない」という契約で雇用を進めてきました。だが、今回の対策で「このような問題も、工場管理者の連携で諸問題が早期解決に至った点は、先に示した会議システムが機能した結果である」という評価となりました。

AAP社の近くに米国ホンダ・オハイオ工場があります。ここでも後に同じような事態が生じました。1993年に、「従業員に投票でUAWの介入を排除しました」という経過と共に、「管理者の連携が功を奏した」という内容が報道されました。この例は、その後、組織的活動の連携の妙味を発揮された事例として多くのグローバル企業が学んだ事例です。

日本企業から見た有能なトップの方を得る対策

海外経験者が話す海外工場成功の重点は85%が「現地トップに有能で日本の生産方式を理解、駆使する方を得るか否かに関与する！」と言われるほど、この課題は重要だが妙手である。だが無い内容でもある。そこで、検討に役立つ資料だけを示すことにする。

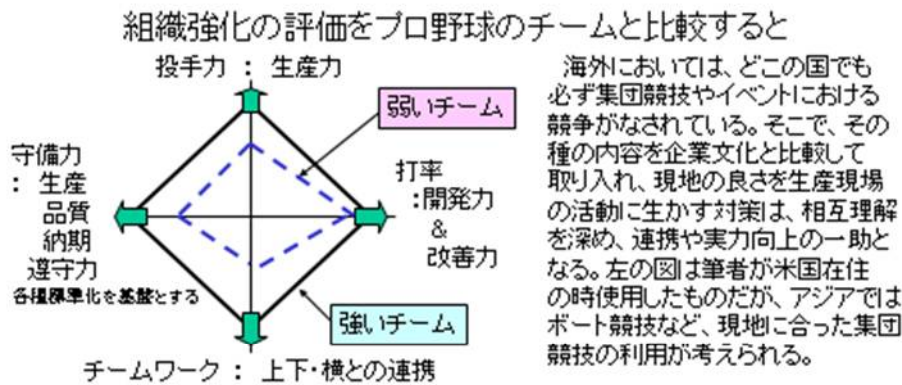
現地マネジャー採用に関する3つの方式と利点/欠点

採用の方式	利点	欠点
1, ヘッドハンター 利用の方式	<ul style="list-style-type: none"> • 要求に合った方が採用できるので、日本側の注力や援助が軽減される。 • 優秀な人材を幅広く募集できる。 	<ul style="list-style-type: none"> • 契約上、1年程度で企業を去る方式が関与し、人件費アップが早く、高い。 • つまみ食いの取り組みとなり、成果創出が限定される、部下が育たないなど
2, 現地の有力者に相談して抽出する方式	<ul style="list-style-type: none"> • コミュニティーとの結びつきが強化 • 雇った方を中心に学ぶ式に有力なメンバーのチャーターができる。 • 一般に定着率が高く、仕事に親身 	<ul style="list-style-type: none"> • 狭い地域の場合、有能な人材確保の面で多くの難を抱える。 • たむなく退職を願うとき、地域とギクシャク現象が起きる例が多い。
3, 公募方式	<ul style="list-style-type: none"> • 広い地域から公募するため、思わぬ人材が得られるチャンスがある。 • 専門知識、積極性の高い人材を得る可能性がある。 • 選択を決めるまで条件を検討できるので、より高い、気づかない要求を盛り込んだ人材入手チャンスが生まれる。 	<ul style="list-style-type: none"> • チャンネル拡大に費用と手間を要する例が多く、範囲が限られる。 • 遠地からの移転者には、定着率が問題となる例が多い。 • 雇用した日本サイトでは都合が良いが、地域密着度の関係で従業員とのトラブルが発生する例が多い。

当時、AAP社の初代工場長は研究畑の出身者でした。人柄はよく、工場を立ち上げるまでのイベントは上手だった方でしたが、生産が軌道に乗りかけ、先の従業員の本音やUAW問題には無力であることが露呈しました。このため、残念ながら、経営トップの判断で企業を去っていただくことになりました。その理由の最大の内容は「ボトムアップで提案された各種の改善要求に対し、経営会議で対策を決めたが、抱え込み、いつまで経っても意思決定しない」という状況でした。組織はどのような優秀な組織形態を構築しても、工場トップのマネジメント力と発揮内容に大きく左右されます。前ページの表は海外でこの種

のトップの雇用を求める方式ですが、AAP社では、残った経営層が話し合いを進め、一番、才能がありそうな方を内部で育てる策を採りました。

一般論で恐縮ですが、製造業の組織強化はスポーツのチーム育成に似た形態があります。下の図はその状況を比較した内容ですが、経営トップに優秀な人材を得たら、次は、現場を掌握する現場管理者（S/Vとチーム・リーダー）の強化が重要になります。そこで、この対策は次号のメルマガで紹介させていただくことにします。



海外においては、どこの国でも必ず集団競技やイベントにおける競争がなされている。そこで、その種の内容を企業文化と比較して取り入れ、現地の良さを生産現場の活動に生かす対策は、相互理解を深め、連携や実力向上の一助となる。左の図は筆者が米国在住の時使用したものだが、アジアではボート競技など、現地に合った集団競技の利用が考えられる。

(例)24時間×7日間操業下で、S/V直下でプレイング・マネジャーとして活動するG/Lの役割

No.	権限委譲した管理項目	教育・レベルアップ項目として列挙～対策へ向けた内容
1	卸下の教育・査定・人事	S/Vによるマネジメント教育、外卸の教育機関へ派遣して資格取得
2	品質・納期確保に関する責務	標準化の順守のための1日の活動記録～S/Vによる日々指導、委員会による日本側から伝承した技術知見の整理・把握～ノウハウのドキュメント化、G/L会議、小集団活動の指導と、作業者個々人の目標管理の指導
3	生産性達成責務	S/Vと日々打ち合わせによる問題の早期発見～対策推進、昼夜勤のG/L間連絡
4	設備円滑稼働責務	PM基準O/T研修(設備に詳しい人づくりの実践)、設備改善と点検見える化対策
5	作業安全責務	安全巡視～問題予知発掘対策、KYT訓練の実施、安全対策会議(週宣)

【お願い】

本メールマガジン停止の場合は、下記メールへ、ご連絡をお願いたく、よろしくお願い申し上げます。また、メルマガを送る kqcdoo2k@fd.catv.ne.jp は、東急ケーブルTVのメールですが、現在はメールの授受に使用していないので、ご連絡の場合は、下記メールの方へお願いします。

〒153-0053 東京都目黒区五本木3-10-7

(有)QCD革新研究所 代表取締役所長 中村茂弘

メール：s_nakamura@mtc.biglobe.ne.jp