

海外赴任実務者のための

# 『国内の空洞化防止と、 海外工場へのスピード技術伝承対策』

(社)日本能率協会 専任講師 中村 茂弘

詳細は URL:<http://home.catv.ne.jp/dd/aqcldtr>をご参照下さい。

- 1 , グローバル化に必要なフェーズとリスク対策
- 2 , 儲かる体制づくりとキーパーソンの配備
- 3 , 現地文化の理解 ~ 工場運営への生かし方  
各種トラブルと、日本では起きにくい問題対策、従業員評価など
- 4 , 技術伝承と各種問題対策技術
  - ・日本の伝承スピード化のための作戦構築 ~ 展開
  - ・ノウハウ解析法 ~ 現地関係者による自主標準化対策の実務、
  - ・ビデオ・IT・「見える化」による早期技術伝承 ~ 移管対策
- 5 , 海外指導者のアウトプット明確化と早期育成対策  
スピード指導法と、その具体策づくりにより伝承スピード向上を図る対策と、Q&A・まとめ

# 1, グローバル化に必要なフェーズとリスク対策

## 設問1 海外工場生産におけるフェーズ毎の対処

海外生産と一口に言っても、各社の置かれている状況は下に記載した状況により異なる。では、各フェーズの下枠毎に、重要なチェックポイント(重点対処項目)の列挙して下さい。



## 設問2 海外生産撤退の分析

人件費の上昇～政治問題まで、海外工場の撤退理由は生産移植した国により様々である。そこで、この種の問題を防ぐため、注意すべき要件に対し、中国をモデルにリスク対策の要点という形でまとめて下さい。



記載欄

### 設問3

## 現地文化の把握法

日本文化を押し付けることは、時には日本軍が攻めるなど、過去に問題となった歴史を持つ国では、その種の印象を思い出すような結果となり、有効な方法であっても、導入が難航する例が多々ある。

逆に、UAWなど労働組合問題や、宗教に関する問題に対して日本で見聞きした風評に近い内容を基に、日本の関係者が勝手な判断をしてしまい、制度改革やプロジェクトの実施を最初から渋った結果、経営成果や両社の良い点が生かせない例が発生することがある。そこで、現地文化を正しくつかむ、現地の制度や文化が障害となる時の対処法を探る。どうしても、実施したい制度やプロジェクトを現地納得型でスムーズに展開する、といった内容に対して、効果的な指導内容やチェックポイントなどを整理して下さい。

記入欄

## 2, 儲かる体制づくりとキーパーソンの配備

### 設問4 中期計画とベンチマーク策定

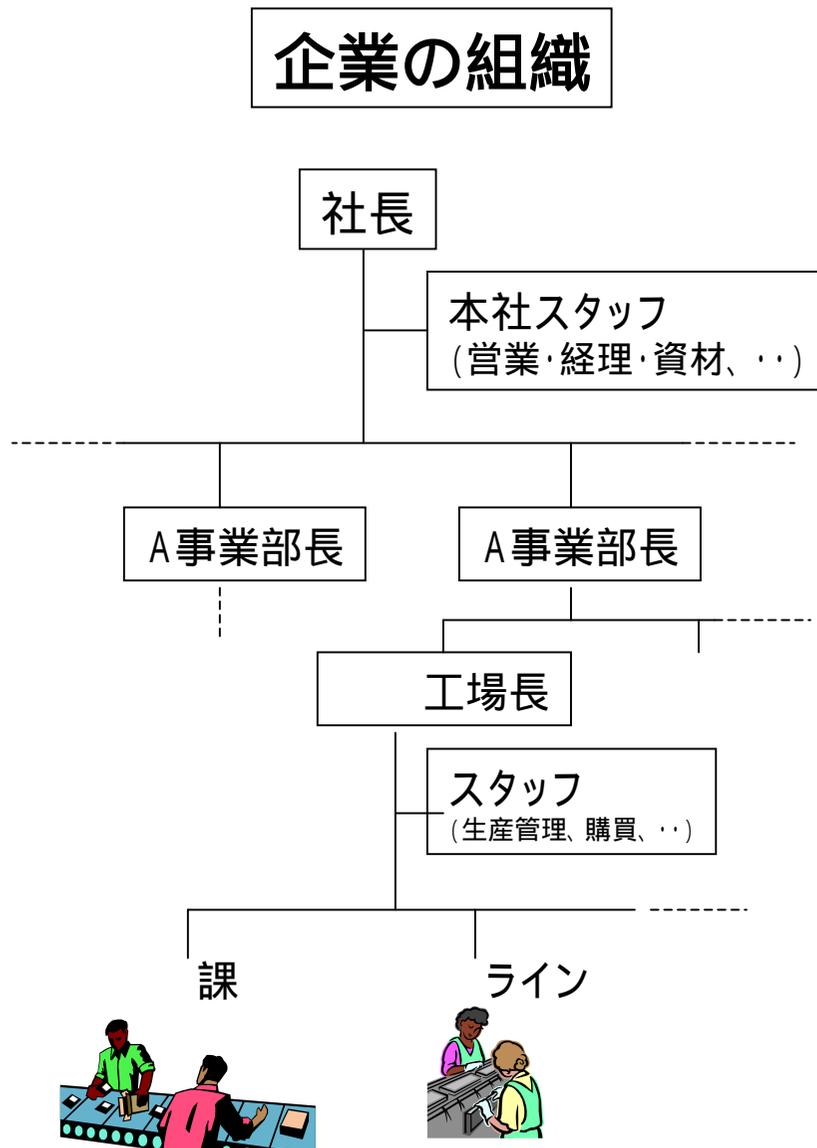
グローバル競争が激化する中で、現地密着型で海外企業が継続的发展をするためには、製品製造、経営革新という3つの柱をしっかり立て、(1)数値目標(品質や生産性、納期～安全、エコ対策など)を明確化する。また、(2)状態目標である改善力～IT利用や技術伝承レベルなどの現状～目標の明確化を明示する対策を図り、これに加える形で、(3)人材育成と組織強化を進める、となる。では、これらの要件を『見える化』という地図(将来展開へのガイド)として、示してゆくためには、どのような地図構成(ロードMAP化)が必要になるか? 例示して下さい。

記入欄

## 設問5

# 現地有能なトップマネジャーの獲得と組織体制

JMAで海外生産運営検討会や、海外工場経験トップが必ず重点とされる内容は、「良きトップの確保」です。では、この種の対策に注意すべき事項は何か？について、対策要点の記載をお願いします。



記載欄

## 設問6

# キーパーソンの育成強化

海外生産において、過去、JMAで海外経験者を集め、講師陣をつくって、問題を整理して、各社が海外工場へ生産展開～運営のスムーズ化へつなげていただく対策を練った。そこで提示された最大の問題は「良きリーダーの確保と相互理解」だった。

「企業は人なり、という言葉があるが、この要件は海外生産においても、全く変わりが無い」という実情がここにあるわけだが、では、生産現場を管理するキーパーソンの雇用・評価・育成について重要となる要点を整理して下さい。



実力の高い  
プレイング・  
マネジャーを希望！



記載欄

## 設問7 コーチング技術

一般の新人教育は別として、現場管理者の育成にはコーチング技術の活用が必要になる例が多い。では、下に示すような例の場合、どのような説得手順で相手に納得を得るか？優秀、やる気のあるリーダーの仕事の進め方を例に、コーチングの進め方を例示して下さい。

共に良い点を伸ばす！



### 記載欄

1, 問題は何か？

2, 問題をどう整理するか？

3, 問題の本質は何か？

4, 解析を通して、Yリーダーを目前にどう説得するか？

## ケース・スタディ

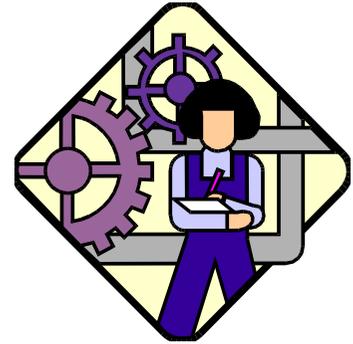
Yリーダーはあまり細かいことにこだわらない性格である。彼のチームは全て大変自由に仕事をしている。工作中、大声で個人的な話や世間話をしたり、笑ったり、・・・といった具合である。休日の時はラジオを聞きながら仕事をしているし、時には仕事の手を休めて仲間のところで話し込んだり、といった状態である。しかし、Yリーダーのところの業務成績は決して悪くない。むしろ標準以上とあって良い位である。だが、他のグループリーダーはこれに対して明らかに不満である。時々上司（課長）のところへ行き、Yリーダーのやり方を批判する。「あのような仕事の仕方はおかしい、あれでは規則も無いのも同然だ、それに山口君のために、自分達の部下から「もう少し自由に仕事をさせてくれ！」という文句が出ている。課長、Y君に注意してくださいよ！」といった具合に不満タラタラである。A課長はこの不満を聞きYリーダーを呼んで、他の話を含めて話をする中から「君、部下に規則を守るようしつけろよ！」と促した。だが、Yリーダー、他の話はOKだが、この話になると、「課長！品質、納期や生産性、・・・何も問題ないでしょ。部下はヤル気一杯で仕事していて、何も問題ないではありませんか！」「私に職場管理の方針を変える！と言うのですが、それなら、具体的に何をどうしろ、と言うのですか？それより他のリーダーに人の使い方を教えることこそが、課長、あなたの仕事だと思いますよ、・・・」と言って注意を聞かなかった。

メモ欄

## 設問8

# アウトプットを確実に出す現場管理者育成法

海外工場における生産のスムーズ化に当たっては、文化と言葉の壁を乗り越え、現場を任せられる現場管理者の存在が、品質、納期、原価～人材育成と掌握～定着率向上対策に至る多くの要件を左右することになる。この時に重要な用件は事実で物事を示し、語る。アウトプットを考えて効率良い現場管理という仕事をこなす。もし、あるテーマや課題に、手間や時間がかかるのであれば、時間という評価手段を参考に、実力向上や他部門の援助をあおぐ、という基本的な活動が必要になる。では、このような内容を実務として展開することにより、日本の指導者と現地管理者がスムーズなコミュニケーションを進めながら、現地の現場管理者を実務という仕事を通して管理技術を、早期にあげる方法を例示して下さい(なお、日本側から大量に人を送り込んで、問題個所をカバーする方式ではなく、現地に仕事を任せるとを前提とする)。

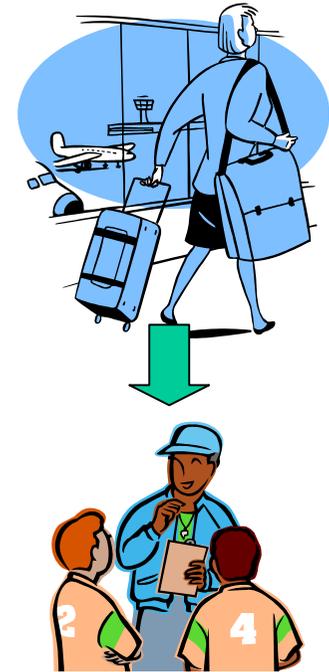


記載欄

## 設問9

# 海外赴任者の指導と成果

過去、人的なゆとりやグローバル生産の経験が少ない時代、多くの企業では、海外赴任に対し、「赴任者の期限を先に決めて、後は本人の頑張りに一任！」とするケースが多かった。だが、昨今、この方式では効率が悪く、現地化に多くの費用と時間を費やし、国内の開発要員が不足した結果(空洞化現象)、やがては企業収益悪化へ向かうケースに陥ることが問題となってきた。そこで、この種の問題の打開に關与する内容として、海外へ技術伝承、または、管理体制の充実といったアウトプットを定め、短期間で、この種の内容をこなす対策を取る企業が多いが、トップマネジメント、技術スタッフ、モノづくりを現地指導する実務リーダーの3区分に対して、赴任前にアウトプット創出の有効性に關与する項目を例示して下さい。



記載例

## 設問10

## 現地関係者の経営参画

中国における欧米と日系  
企業における離職率の差

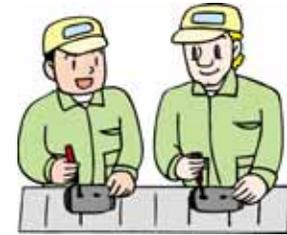
海外で優秀な人材が去ることは、現地生産で多くのダメージが発生する。その理由の主なものを挙げると、企業の発展に疑問を持つ。自分の地位があがる可能性が無い。給与や昇給面で不足を感じる、といった点があげられてきた。このような見地から、経営参画とやっている仕事の意義と価値、貢献度を明確にする対策は重要な対策のひとつとなるが、では、どのような方法で何を対象(経営指標)としてゆくべきか? その要点を記載して下さい。

|              | 欧米   | 日系   |
|--------------|------|------|
| 一般従業員        | 15.1 | 20.9 |
| 専門/技術者       | 8.2  | 31.2 |
| 主任/<br>上級技術者 | 3.0  | 11.8 |
| 中間管理者        | 3.7  | 8.1  |

記載欄

## 4 , 技術伝承と、各種発生する問題対策技術

### 設問 1 1 技術伝承対策



ノウハウのノウ・ホアイ化を含め、日本のものづくりの技術を早期に伝承して、スムーズな生産立ち上げを図る対策は、グローバル化において極めて重要な対策のひとつである。では、この種の対策を具体的に進める上で注意すべき事項を例示して下さい。

記載欄

## 設問12 採用と修得術

海外生産においては、日本では当たり前前の要件が現地には無いという例がある。例えば、日本では「文字を読み書きすることは誰でもできる」ということが一般的な状況だが、そうで無い国がある。この種の内容を含め、仕事の修得に大きく関与する、採用～早期に仕事の修得を図る対策面で工夫が必要な要点を記載して下さい。



記載欄

## 設問 13

## 標準化とIT活用

海外で生産を行う場合、日本語で書かれた標準書を翻訳する方式は、費用と時間がかかる。日本の感覚で書いた高級な内容が現地の方には理解し難い(この種の問題は、国内でも、スタッフ作成のマニュアルや標準書が現場関係者にはわかりにくい、従って、活用も、メンテナンスも十分でなく、ホコリをかぶった標準書となる危険がある)。マニュアルや標準書の形で渡すと、離職 = ノウハウと秘密漏洩につながりかねない危険もある。この種の対策を含め、海外で活用する教育資料の準備と、運用面で対策すべき要点をあげて下さい。



記載欄

## 5, 海外指導者生産におけるトラブル対策

### 設問14 生産現場の混乱対策



N社はある電機部品の組立を行いA社に納めてきた。だが、現在、生産が混乱状態にあり一度、立ち止まって問題を整理しないと、混乱に混乱をきたす状況に面している状態である。では、現在、緊急に解決すべき問題は何か？ その重要性をどのような手順で解決すべきか？という観点でこの問題を読み、実際に行動を起こす前に行う、問題の整理をして下さい。

記載欄

# ケース・スタディ

1 / 4

N社はA社に電気部品を組み立てをして納める仕事をしているが、N社には3本のラインがあり、各ラインを、各主任が生産管理を行っている。ここで取り上げるのはNo.3ラインだが、ここではS主任の担当であり、前段取りを1組、組立を2組、仕上げ・検査3組として、各々3名の職長が担当している。各組の構成メンバーは各々30名である。問題は、新製品の増加に伴い、6ヶ月前から1直から2直に強化したが、2直にしたため、生産量は2.3倍になったが、最終工程である3組の原因と思われる不良が多発、S主任は頭を抱える事態に陥っている。では、ここで、各組の状況を解説することにする。

S主任は、新製品立ち上げに伴って試作部門から移ってきた方である。現在、配属後5ヶ月、1組担当のT組長は、その後1ヶ月してから、このラインに転任して来た。年齢は35歳、かつてS主任の部下だった方である。主任とは親しく、信頼も厚い。No.3ラインには2組にF組長、3組にH組長がいる。F組長は長くからこのラインに仕事してきた方であり、現場で育った生え抜きの組長である。年齢は40歳、このラインでは多くの経験を持つ方である。3組のH組長はやはり生え抜きの方であり、2年前からこのラインに配属37歳、やはり生え抜きの方である。

問題は新任主任の着任と平行して立ち上げた新製品に不良問題が発生したわけである。問題は3組の仕上げの作業で不良が発生し、生産目標の達成の問題だけでなく、納期面で支障を頻発することが多くなってきたからだった。

S主任、早速、皆を集めて対策会議を開催した。その席で「どうも、うちのラインは問題が多い。皆がキリっとしていないからだ！ フンドシを締め直して頑張っ欲しい」と発言した。これに追い打ちをかけるようにT職長「他の組のことは言いたくないが、不良対策には5S教育の徹底が重要。生産の基本である、規律とやる気のバランスを考え再教育が必要だと思うよ」と、前置きして、配属前に自分が担当した職場改善の様子を自慢げに話した。特に、定時前に手洗いに行く人や雑談が他の組では多いことを挙げ、具体的指摘と共に、5S教育の重要性を指摘した。

だが、不良を多発している3組ばかりを責め立てるのは良くないと思ったようで、「自分のところも努力してきたが、まだまだなので、他の組長と協力してやって行きたい」と言ったが、その内容は明らかに他の組長2人への非難だった。

# ケース・スタディ(つづき)

2 / 4

事実、面白くない指摘に、F組長とH組長はT組長の顔をにらみつける顔つきだった。特に、3組のH組長は「第1組の仕事は単純だから楽しさ、俺が受け持つ最終工程は前工程の問題を全部受けての調整なので苦労ばかりだ。部品が協力会社から入らなければ催促が必要だし、その他、前工程の遅れも受けて納期督促だろ、品質管理にどうしても手が十分尽くせない状況だ！理屈は判るが、1組とは対策要因が違うと思うよ。3組には第3組のやり方があるので、俺に任せて欲しい。・・・」と反論した。

なお、今回の新製品は従来よりも厳しい品質、納期対策がA社から来ている。従って、3組だけが努力してもダメであり、1組、2組とも従来に増した各種の改善と作業面での注意が必要な段階だった。特にNo.3ラインは、今後のN社の将来を決める内容が多く、課の方針と共に、多くの課題がS主任に寄せられ、負担も掛かる状況だった。このような状況だったので、S主任は「5Sでも何でも良い。また、各組長に任せるから、早い機会に目標を達成すると同時に、あと20%生産性向上を図る策を皆さんにお願いしたい」と会議で言い、「全員2週間後に企画案を出すように！」と話し、この会議は終了した。

この後、さすがに3組では、立ち話や、食事前に手を洗いに行く人はいなくなったが、ライン内の関係はギスギスし、「T職長のヤツ・・・」と囁く声が帰宅時間時にラインで聞かれる状況だった。

2週間後、S主任は組長会議を予定した。だが、本社からその日にエライ方が来られるということで延期となった。このため3週間目に会議をすることとなったが、この時点でも3組の品質状況はグラフが示すごとく、相変わらずの低迷状態だった。また、生産量も3組がネックとなり、生産性は2.3倍のまま止まった状況だった。このためもあって、職場の雰囲気は暗い状況で3週間目に入った。

3週目の中、水曜日、S主任はH組長を主任室へ呼んだ。そして、H職長に「20%生産性向上は計画できたか？」「いえ、まだです」「早く作ってくれ、第一、君のところは品質改善が一向になされていないようだ。

# ケース・スタディ(つづき)

3 / 4

これでは、我々ラインの任が果たせない。君の職場の立ち話は減ったようだが、生産性があがらない理由はなぜなのか？事態を厳しく考えて対処してもらわないと困る」「はい」「今週の金曜の組長会議まで後2日だぞ、一応、それまでは待つが、早く案をつくってくれ、手伝いは必要か？T職長に応援させようか？」「いえ一人でやります」・・・ということでこの話しは終了した。

丁度その頃、IE教育を受け、No.1ライン所属、夜勤で班長を担当している「Y君をNo.3ラインで使ってみないか？」という話しが課長からS主任のところへ降りてきた。Y君は若いが、もとは他の職場だが、L主任のところにおいた方だった。L主任の指導よろしく、眼力、行動力もある方であることはS主任も知っていた。。また、工場としても、近々、Y君を組長に昇格する方針が出ていた。S主任はY君とは時々飲み屋で酒を交わす間柄だったが、確かにY君は信頼のおける方と思っていたので、Y君を3組へ適用をすぐ考えたわけだった。

こう思っているとき、翌日だが、S主任はJ課長から呼ばれ、「君どうかね？Y君を第3組の職長に使い、H職長を協力会社へ出向させないかね？今後のことを考えると、また、内部と外部の強化が早急に必要な今、この策を早く実行に移すべきと思うのだが。・・・」と話した。

「まあ、最終決定は君に任せる」ということだったが、この話して、S主任は早速その案を実施する決心をした。

S主任、木曜日にF職長を主任室へ呼び、「F君、急な話だが、君も承知の通り、内外の強化が緊急な今、君の才能を活かして、協力会社D社へ出向願えないだろうか？君の手腕を見てのことだが、君、若い内に才能を伸ばすと同時に、今、我が社が困っている問題を解決し、新製品の不良率低減も早急に進めたい！今、D社強化が必要なことは第3ラインにいて君が最も苦しんでいた問題の解決になるし、緊急、かつ、必須の内容なのでそうしたい。・・・」この話しは、H組長には余りにも突然、寝耳に水という内容だった。H職長は、この時の重大関心事は、明日の組長会議に出す20%生産性向上の計画書だったし、S主任の話はその催促だと思っていたからだった。

# ケース・スタディ(つづき)

そこで、「明日の事はどうするんですか？」と聞くと「もちろんやるさ、案は出来ているのだろうか！」「はい」「それを基に組長会議では今後の内容を深めるので、君の考えと意見を大いに語って欲しい」「はい、それなら」「出向といっても、一心同体、出向後は我々が君の構想をやって行く積もりだが、外から、君の意見をお願いしたいと考えている。」「はい」・・・しかし、H組長、納得した顔ではなかったが、「出向せざるを得ないようですね」ということでこの話しは終了となった。

翌日、予定通り組長会議が開催された。だが、H組長は入社しなかった。また、近くに住む友人に封筒を届けさせてきた。S主任が中を開けると、S主任への退職願이었다。S主任はあわて、H組長宅へ電話したが、在宅していた奥さんの話したと「先輩のところへ用がある」と言ってでたまま外出、行き先を探すが、H組長は行方知れずの状況である。

このため、緊急に3組の面度を1、2組の職長がカバーすることになったが、志気低下は激しく、生産量は低下する状況だった。作業員達は、H組長が来ていない理由を知っている様子だった。それを証明するかのよう「H組長はT組長に追い出された！」という話しを現場でするものがある、という話しがS主任のところへ持ち込まれた。このような状況で、生産量は昨日の2/3程度、来週の生産量確保も大きな不安となっている。

さて、このような状況で、あなたは、S主任の立場で、この混乱する問題をどのように整理し、早急な対策を進めるべきだろうか？

## 設問15

## 中国奮戦記



中国である実務者の方が苦労した内容が著書に出ていた。以下の問題は、海外経験者なら、「日本だけが特殊」と、考えて対処して行く問題ばかりである。そこで、海外では当たり前の内容とは何か？を考えて、下記の内容に有効と思われる対策法を記載して下さい。

記載例

# ケース・スタディ



中国では日本人駐在員の口から「通訳を使うと、10分で終わるはずの対話が1時間かけても終わらない」という不満を聞く例が多い。注意しないと、多くの中国人は習慣的に故事や例え話を多用する傾向が強い。すなわち、通訳を業とするの方は多くは、たくさんの故事を知っていることを誇示しながら、B社にいかに自分がいろいろなことを良く知った良い通訳であるかをアピールする。

ここで、トラブル発生事例を紹介することにする。例は、日本の技術者にとっては、至極簡単なものだった。内容は、ある製品に、あるプラスチック部品金型が老朽化してバリが出るようになったので、部品メーカーに金型の修正を依頼したいという内容を通訳を介して連絡させる、という依頼をしたが、通訳にとってはかなりの難問だったため、後でとんでもないトラブルになった。要件は、金型製作に必要な「押し出しピン」「キャビティー」「バリ」といった関係をB社に伝えるだけの内容だった。だが、彼は現場経験が無い。このため、伝えようとしている話の内容は全く理解できない。また、正直にそのことを話さない。通訳の立場としては「難しく通訳不能です」=即座に解雇となるため、彼なりに、変な頑張りをしたが、当然、通訳を頼んだB社では、この状況を知らない。従って、大トラブルとなってから、そのような事情が判明したわけだった。

さらに、中国の製造現場では、通訳に対し、「あいつら日本人に媚を売って、金儲けする仕事、・・・」と見られる。逆に、「通訳を敵に回すと、何を告げ口されるか分からない」と考える傾向は強いため、このことを知る通訳も製造現場に対し、勢い、良い顔を見せる、行動を取る。その一例として、「今度同じミスをしたらクビにするぞ!」と注意しても通訳が伝える際、「彼は、「人がミスをするのは仕方が無い」ということを怒っている」といった程度である。また、「このような不良を出すとは何事だ、もう、お前とは取引を打ち切る」と言った内容は、「君はよく頑張っている。もう、一步の努力が必要!」程度の表現で済ませる状況は多い。