

7-1 海外工場の指導者は外遊ではない！

古い話ですが、産業経済新聞 '97年11月22日号に海外でボランティアを進める方々の心構えが掲載されていました。また、この内容は、その後の記事や文献などを見ても概ね同じです。筆者も及ばずながら、3年間という海外実務体験でしたが、この種の注意点は時代が変わっても同じような内容になると感じます。

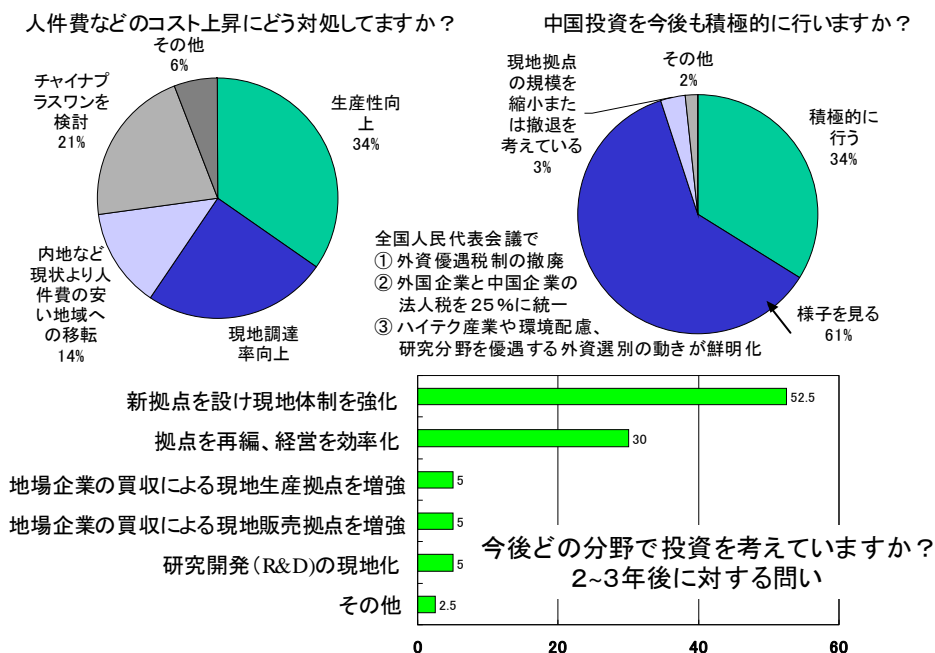
- 1、相手の良さを受け入れる柔軟な心を持つ。
- 2、わき役に徹する気持ちを持つ。
- 3、常に公益性を考える。
- 4、自分の価値観、体験だけで判断しない。
- 5、相手から学ぶ姿勢を忘れない。
- 6、現地では現地のシステムに従う。
- 7、試行錯誤を楽しむ余裕を持つ。
- 8、目先のことにとらわれず、最終的な目標を見る。
- 9、日本の価値観を押しつけない。外部の人間という自覚を持つ。
- 10、過剰なプライド、使命感を持たない。
- 11、活動に「幻想」「期待」を持たない。

グローバルが進展する中で、最近、また、海外現地で生産する企業が多くなってきました。このためか、企業に訪問すると、多くの方々から海外へ行ってきた話が持ち上がる状況です。だが、逆に、海外指導者の費用増加や国内空洞化の問題などが発生し、日本のモノづくりは将来大丈夫か？という心配が出ています。このような課題に対してNさんがK社を訪問して対話した内容を紹介することにします。

「こんにちは、K社の皆様、海外工場の運営でお悩みとのこと、私の経験がお役に立てば、と思い今日、訪問しました。」「よろしくお願ひ致します。今までも大変だったのですが、これからが大変だと思います。」「海外工場への移転は円が100円を切る1980年代、行け行けドンドンとやってきたわけですが、すでに、モノづくりの面で見ると、世界的には需要が供給をオーバーしています。このような過剰の状況は数年前から来ることが判っていました。だが、国際競争力強化の風潮や、その他の事情があって、既に、この状態を無視して、全世界で、海外生産が展開してきました。今後、この状況が更に続けば、理論的には、やがて、生産がおかしくなるでしょう。」「そう思います。安価な人件費を求め、中国からインドへ、そして、今はアフリカが加熱してきました、確かに、大手企業各社の戦略は理解できりのですが、地球環境や経済的に見ても、量と安い人件費を求めたアプローチには極めて心配な要件が多い状況です。私は、10年程前から、研修会の毎に言ってきた内容です。なぜ、海外で生産をするのであろうか？この点をよく検討した上でものごとを考えるべきではないでしょうか？」「正にそこがポイントです。では、Nさんのご意見をお願いします。」「この種の対策は一般論では問題です。海外は人件費が安い、従って、投資メリットがあるので工場を海外へ移転する。だが、1990年代には、この戦略で海外へ出た工場は10年でその半分が撤退です。この状況は現在5年とされています。従って、海外工場への移転は多くの要因を先験的に評価~検討すべきで

す。」「なるほど、では、まず、海外の工場の設立と運営について経験談をお聞きたいのですが、・・・」「OKです。だが、話が役立つのは、国がはっきりしていないとケースバイ・ケースですので、良いお話になりません。御社は、どちらに計画を立てられておられるのですか?」「中国です。人件費が日本の1/30ですから、この地区では多くの企業が進出を検討中です。わが社も遅れを取らない様に頑張らなくては、と思っています。」「海外工場の運営はシッカリした検討がないと大変に苦勞します。人件費が安い、と言ってもすぐに日本に追いついて来ます。」「でも安いですよ!」「一見安い様に見えます。しかし、人件費の問題は、既に韓国で起きています。海外生産の場合、日本との生産性の差異、言葉、技術伝承の面で本体となる御社の体力が十分でないと、大変な負担になります。この状況を下図でご覧下さい。ここに示されたように、既に、各社とも中国はもはや人件費が安いから、という戦略では問題が多いことが判ります。」「なるほど。やはり各社ともそうですか?」「ハイ!」

中国企業への対処



「この図を見ると、まず、海外生産には戦略が必要であることが判ります。当面の課題は人件費低減が目的にあるかも知れませんが、人件費はやがてあがります。また、海外では退職者が多い状況です。給与が高ければ企業を退職し、他社へ移るといった環境です。このため、技術流出、更には、退職した方々が集まり会社を作りライバルとして台頭して来る例も生じます。従って、この種のリスクを予想して手を打っておくことが、まず、重要です。加えて、やはり、海外生産の正否は現地に出るキーパーソンによって決まります。特に、今回はモノづくりが決め手になるとお聞きしているため、この種の方の力量と、日本側のカバーが必要になります。どんなに長くてもその方が現地指導をされる年月は5年、交代要員がその時点で必要

になります。人的にそれだけの余裕がなければ、折角、現地で生育させたノウハウや技術がやがて立ち枯れになってしまうためです。」「当社の体力か？」「そうです。余力が十分ある状態が資金、人、技術の面で必要です。次に、儲かる仕組みとリスク対策が十分になされているか？が問題になります。経営計算です。まず、製品が売れる市場とルートが確率されているか否か？と言った状況です。市場が既にあり、その一部の輸出を補填するために海外に生産拠点をつくる場合は、販売ルートのリスクは少ない様に思います。しかし、販売ルートがないままで出て行く場合は大変な苦勞を強いられます。例えば、親会社が出て行くからという場合でも、このチェックは必要です。親会社が販売する製品の行き先が問題になるからです。海外生産においては、小さく産んで、必要に応じて大きさを決めて生産せよ、という注意と、市場に近いところで生産せよ！という原則があります。まず、このチェックが大切です。」「わが社の様に中間工程を中国に持って行くケースはどうでしょうか？」「まず、先に解説した人件費の上昇を見ておく必要があります。しかし、それよりも大切なことは製品のライフサイクルを十分に検討しておくべきです。製品の使用変更だけでなく、ライフサイクルが終了すると、生産はストップとなるからです。量の変動も問題です。「量が減ったから海外生産を止めた！」では、国際問題を誘発している様なものだからです。国内の生産を凌いでも、海外生産分は確保してあげなければならないでしょ！脅かすわけではありませんが、この種のリスクを見ておいて欲しいわけです。納期も、船便でドカと送る方式が海外生産です。そうすると、在庫以外に、不良混在のリスクや不良問題対策のフィードバックが遅れるという問題が発生することになります。一般にはこのリスクを見込んで在庫を持つ企業が多々あります。だが、モデルチェンジで売れなくなる危険を配慮しておかなければなりません。これが、御社が関与する、国内品を中間生産委託する場合に注意すべき主な問題だと思います。特に、御社で行ってきた鑄造工程などを海外に持って行く場合は特に注意を要します。鑄物の不良は国内でも苦勞しています。また、相手に技術を教えても、先にお話したように、作業の方々が、他に給与が高いと移って行く現象があるからです。従って、人が変わると不良が増える。指導に人を日本より送ることが頻繁になるからです。キー技術の移転は余程慎重でないと顧客の信頼を裏切り、納入停止の問題につながるケースが生じます。」「厳しいですね！」「そうです。国内で大変な問題を海外に持って行くことは、問題を大きくするだけです。一般に、海外工場で多くの人を集めて、「大きな工場をつくった！」と自慢する企業がありますが、一般のケースの場合、大きな工場ではなく、”大きな問題をつくった！または、海外に持ち込むミスをした”と言う表現が正しいとされています。この様な意味合いから、海外工場の設立に当たっては、出来るだけ輸出比率を小さく補う対策を考慮しながら、”小さく生んで、様子を見ながら、徐々に、大きく育てよ！”とされているわけです。御社が計画されつつある中間工程を委託する工場をつくる場合も同じです。ここまでの話の要点は、儲かる仕組みをシッカリつくってから、海外生産の計画に着手しなさい！ということになるでしょう。」「なるほど、気にはしていたが、Nさんに改めて整理してお話を聞くと、慎重に不安内容を挙げて整理しておく必要を感じました。」「参考になれば幸いです。」

「次に大切な点は、人の問題です。海外工場の運営の是非は現地で雇ったマネジャーの力量で大きく変わります。日本と同じ意識で管理者が活動していただければ良いのですが、これが問題です。国が違うので、文化や仕事の仕方が違います。また、その国のプライドを傷つける対応をして、日本の生産方式を強制すると、必ず歪みが出ます。特に、工場の収益が苦しい時にこの問題が勃発します。日本の感覚で、あんなに話し合い、親切にしたのに・・・と考えても、それはこちらの考えです。相手には通じません。先般、JMAで企業の海外経験者の方々の研修会がありました。この時の最大需要課題はガンコでプライドの高い、しかし、仕事が出来ない（管理能力に欠ける）管理者をいかにすべきか？という内容でした。何割かの方々は企業を去っていただくことが結論になった程です。一般論ですが、地域にある人口があると、優秀な管理者になれる人は数に限りがあるそうです。民族・集団論によるものですが、日本企業が既に沢山操業している地域に、後で工場を建て、人をチャーターしても良い人が得られない。問題にはこの様な事情が大きく関係してくる状況です。現場の管理者も同じです。各社とも、現地で現場を管理する現地人のキーパーソンの確保には大変苦勞しています。要は、御社に就職を希望されるご本人の売り込みは良いのですが、必ずしも言っていることが予定通り実行されるか否かは疑問です。従って、試雇期間を設けた採用方式が海外では有効だと思います。実力を見て仕事の地位や給与を設定してゆくわけです。日本では終身雇用慣れに慣れたので、この様な発想は少ないかも知れませんが、そこで、アルバイトで雇っていて、優秀なら本採用にする、という皆様にはご理解がいただけるのではないかと思います。」「そうですか、日本でも良い人を得るのに苦勞していますが、海外は人が多く、人件費が多少とも安いから良いと思っていたが、その考えではだめですね！」「そう思います。日本は単一民族ですが、海外は全く違います。人種問題や文化の差を十分に配慮した対応が必要です。この様な点と共に、海外のあそこはこうだ！という一般論は全く当てはまらない、と考えた方が正解です。地域毎に状況は大きく異なります。この様なことも、知識として頭の片隅に置いておくべき内容です。」

「次に、海外で現地実際に指導する方々の話に移ります。海外経験の無い評論家は「発展途上国は教育レベルが低い。従って、組み立てのような簡単な作業に見るように人海戦術的展開が良い。日本で高度な技術は低レベル化して海外へ技術移管する策が良い。どうせ、人件費は安いから、10年以上前の日本の生産方式程度のレベルの生産方式を移管すべきだ」と言っていますが、私達のような海外実務経験者の考えは違います。仕事は日本国内で出来るだけ合理化しておいてから、言い換えるなら、海外で雇う人は少なくできる様に改善、自動化してから海外に技術を持って行くべきだと考えます。この意見にはいくつかの意味があります。合理化を進めることで、最初から雇用する人件費、教育費用を安く出来る点を、まず、挙げる事ができます。製造ノウハウが複雑では無くなるので、日本からの指導者を少なく出来ることもメリットです。当然ですが、立ち上げのスピードは早くなります。加えて、離職率が高い海外生産においては、人が辞めたことによる障害が少ない点です。先にお話したように、離職率低下と教育に時間がかかる問題が生産に及ぼす

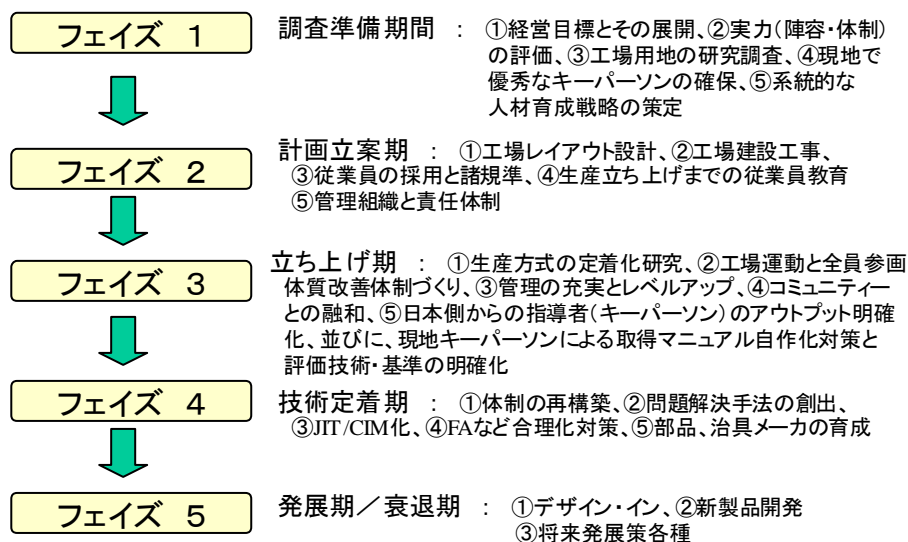
影響は、生産の低下や不良の増加だけではなく、ノウハウが外部に流出する危険性が含まれています。例えば、マニュアルを活用しての教育の場合、マニュアルは退社時に持って行かれる危険を覚悟しなければなりません。しかし、この内容が、設備の仕様や治工具や道具でカバーするとすれば状況は変わります。コンピュータ・プログラムによる技術の蓄積も有効です。海外生産においては、標準化が大切です。しかし、標準書の作成を意味しているわけではありません。視聴覚教育が最も効果的なことを考えると、ビデオを活用した現場での教育やビデオの要点をPCで撮り写真に出し、目で見る標準を現場に表示して教育指導することも大切です。私が指導している工場では、日本語で仕事をやって見せて、ビデオで見せて、スロー解析で出来るまで教育する。そして、仕事を習得したら、現地語で話をしてもらいながらお手本をつくる。話した内容と要点を先のビデオによる写真と共に、現地の方に標準書にさせていただき、そして、新人を教育する。・・・としているわけです。多少の通訳の援助は必要ですが、現地の方々がつくり使う標準書を必要な箇所に必要な時、必要なだけ提供することにより、教育のスピード化に成果を挙げています。」「なるほど、その方法は実務的ですね！うちでも、早速その方法を採用したいと思います。」「そうですね。お勧めします。現地に行く日本人は人に教育しがちです。だが、人は退職する危険があることを考慮すべきです。こう考えると、良品をつくるシステムをつくるという活動に注意しないと、いつまでも赴任・現地技術伝承（教育指導）者が国内に帰れない状況が続きます。実は、その様な問題で困っておられる企業が沢山あります。空洞化現象だ！と大騒ぎしています。教えても、教えても技術が定着しない！という問題です。問題はこの問題を一般論にしている点です。現地に日本人が沢山行っていると言うことは、現地の方々より人件費の高い方々を多く抱えているわけであり、収益上の問題になります。また、日本にこの様な方々が国内に残っていれば、新製品や新技術の開発に投入出来るので有効ですが、それが、出来ない！という問題です。加えて、日本側の費用の補填、通信や援助の費用は正確なカウントが出来ませんが大きな費用になります。この対策のためには、現地マネジャーに技術の習得＝費用減＝収益向上の関係を正しく教えるべきです。また、日本人指導者方々にも人員低減プランをつくらせるべきです。そして、このために、現地赴任の技術指導者にやってもらう項目を具体的に提出し、丁度、コンサルタント契約と同じに、指導プランを見積もり書として作らせて、期限付きでことを進めなければなりません。その様にしないと、技術の伝承がムード的になるばかりか、真剣にならないからです。2年の期限で来てもらっているから、仕方ない、と考えさせてはいけません。海外赴任者は海外旅行に来ているわけでも、国際親善でもなければ、ボランティア活動でも、仕事の監視役でもありません。多少は人間関係の上からこの様な所作はしますが、本業は技術の伝承です。従って、期限つきで、具体的な内容を短期間に行う。即ち、教育のアウトプットを明確にして、現地マネジャーのマネジメントの課題として、期限を決めて仕事をすべきです。「早く海外指導を仕上げて帰ることは、褒められるべき内容である」という企業システムをつくらなければ、海外赴任する方々にも気の毒ですし、成果があがりません。多くの企業ではこの様な方式を取らず、年月を決めてから、海外赴任をさせている例が多い状況

です。また、指導者の方の多くは、現地の方々だけではモノづくりが出来ない。すると、仕方なく、現場作業に手を出す。時間もあるからです。だが、この行為が、やがて定常化して、日本人の仕事になるわけです。私もそうでしたが、海外に語学や文化の勉強に行く目的で止まりたい方は別として、多くの方々の本音は「早く日本に帰りたい！」と考えています。事実、子弟教育の大切な時期に海外赴任して個人としては多くの問題を抱える方々、住宅問題に問題を抱える方々は沢山います。昔の様に、海外渡航者が帰国すると給与、地位があがる状況であればともかく、いまや、海外帰国者が日本のペースに戻るまで苦勞する実態を考えると、海外で行う仕事のアウトプットを明確に定めた海外指導方式の整備が必要です。海外で教育を受けるマネジャーの給与に反映しない技術習得方式は、相互に”親切が仇”方式である！と言っても過言ではないでしょう。」「当社には、その発想は無かった！早速、参考にさせていただきます。・・・」

【コメント】

筆者も米国オハイオの地に3年赴任した経験を持ちますが、Nさんのお話は、正に筆者達が経験して改善した得た結果をK社にお話した内容です。下図に示したように、海外生産はステップと対処内容が、局面毎に決まっていると言っても過言ではありません。

海外生産における局面と主要対策事項



実は、この企業、K社は、Nさんがなされた各種注意にもかかわらず、その対策が不十分なままで中国での生産を開始しました。このため、海外生産で大変苦勞され、結果、再度Nさんに教えられた話をメモした内容を見直し、一から出直す結果となったそうです。では、なぜ、良い指導を受けたのにそれを生かさなかったのか？

その理由までは K 社から筆者はお聞きしてはいませんが、海外生産にはひとつの手順があります。要は、問題解決の方法を知っていれば、早く解決する。知っていない。知っていても、良策を使わないと、同じ局面で同じ苦勞をするわけです。K 社では、海外生産も、当初は軌道に乗った様に見えました。だが、やはり、市場の変化や、技術の変化が大きく関係し、狙った程の効果は出なかったわけでした。その後、先の指導内容を基に、いろいろと手は打ったわけですが、その分だけ、被害を少なく食い止めたようです。海外生産の難しい一面を K 社では勉強したようですが、この種の苦心談は今でも多くの企業で繰り返されています。

国際化は今や日本では当たり前になっています。日本で日系の海外労働者が働く状況を見ると、海外生産で学んだ内容が、今度は国内の生産にそのまま当てはまる状況です。そして、低成長と金融不況！この様な中であって、海外生産の撤退が続発しているわけですが、海外に出た企業は環境問題の対策を含めて、相手の国と共に成長するストーリーを慎重に検討していただきたいと考える次第です。「儲け主義や、短期の趣味的な思いだけで国際化や海外生産を云々してはいけない」という内容は日本企業だけでなく、多くの海外生産失敗企業が示すところです。この点に、先の国際ボランティアのチェック・ポイントは大きな示唆を与える様に思います。だが、利用すべきチェック・ポイントは記載内容の、言外の言、であることは言及するまでもないです。要は、海外生産に当たっての究極は、経験者が口を揃えて訴える、「国際的な責任を考えて、相手国のことを十分に考えなさい！」と言う一言に集約されるように思います。