

7-3、マザー工場というが、国内はどうするの？

「海外工場の運営で最大の問題は、良い現地管理者が得られない！」という点に集中しています。また、この要件が現地支援上、多くの問題を引き起こした結果、国内の技術低下になって行く状況です。要は、風が吹けば桶屋が儲かるという内容に似た問題の根源が、ここに存在するため、何とかしなければならない重要課題の一つです。この話は中国を指導する J 社の管理者 T さんの苦心談ですが、ひとつの実態を示す例です。なお、後ほど対策を S さんにお聞きしての対処となるわけですが、大小の差はともかく、現地で採用した現場管理者が本来の仕事をしなため困っている海外企業は意外に多いようです。この種の苦勞談の多くは『性善説管理』を前提として対処してきた結果です。また、問題発生の度に日本側の関係者が現地につめて対処しては、国内における新製品開発や新技術開発に手がまわらなくなり、結果、『空洞化』、開発・技術力の低下に陥ります。従って、まず、現地は現地で理にかなった国際的な管理が出来るようにする体制づくり図るべきです。では、まず、T さんの“中国奮戦記”をご覧ください。

「私は、寝苦しさの中、ようやく眠りに落ちた時、我が社の現場組長から電話が来ました。早速、服を着替えて現場に直行、やがて現場に着くと、私の眠気は一気に吹き飛びました。その理由は、目の前が「無法地帯」だったからです。問題は、生産ラインが止まっただけでなく、ライン停止で暇になった作業員たちは、元気いっぱいといった状況を目の当たりにしたからです。この時、作業員は設備の停止したことを良いことにして、遠くの工程の作業員のところに行きはしゃぎ合ったり、大切な製品や部品の箱に座って雑談したり、ひどい作業台になると、床に寝ていたり、工場を走り回ったり…という状況でした。この状況では、生産品にはほこりや傷が付きまします。また、作業が復帰してもしばらくの間、生産は出来ず、納期上も問題を引き起こします。そこで、私は、思わず、「コラー！持ち場に戻りなさい」と作業員たちを怒鳴りつけました。この一言で、製造現場は一瞬にして静まりかえりました。これは単なるサボタージュだけでなく、よく現場を見ると、昼間の作業時には整然と並んでいた部品も通い箱も、製品もぐちゃぐちゃになっていて、ある部品が入っていた小箱には山盛りに部品が積まれ、小箱の周辺にはこぼれ落ちた部品が散乱している状況でした。私は、ここで現場管理が全くなされていない実態を直視したわけでしたが、この実態をすぐに、この現場を受け持つ現場管理者に言い、是正を求めました。すると、即座に対処したので、この時は、「今回限り」ということで、とりあえず、止まっていた設備の不具合を直し、帰宅、やっと、この日の眠りを取りました。

だが、それから数日後、今度は、深夜に別の工程のトラブルでたたき起こされました。その時も、先の現場へ出る階段の踊り場を通ったわけですが、ここで、さらに、びっくりする実態に直面しました。それは、階段の踊り場に段ボールを持ち込み、敷に引き詰め寝たような後を見つけたからです。段ボールには誰が見てもわかる人型のくぼみがあったからです。しかし、今は、故障した設備の復旧が先です。そこで、それを済ませて、同じ場

所へ戻ると、ちゃっかりと作業員が寝ていた状況を発見しました。どうも、この種の行為は日常的だったようです。そこで、こっそりとその場所へ行ったのですが、更に驚いたことは、数名の作業員が集まり音楽まで聞こえてきました。そこで、早速、先のトラブル時に注意した現場管理者を捜しました。すると、彼はラジカセで CD を流しながら事務所の机の上で寝ていたわけです。この状況は組長だけではありません。その横では、班長たちもあちこちで楽しそうに話をしたり、本を読んだりしていたのを発見しました。このため、このような状況は全く日本で見たことのない私は、もはや開いた口がふさがらない状況になりました。要は、夜勤作業時に、管理者の誰一人として、まじめに仕事をしている者はいないという事実と直面したからです。これに対し、現場では、黙々と仕事をしていました。夜勤の管理体制がずさんである理由は、夜勤を始める前に人選や運用などをしっかりとチェックせずに「見切り発車」した点にありました。だが、いくら何でもこれはひど過ぎます。そこで、私が中心となり、日本人が交代で管理する手を考えました。だが、7日間24時間の対応策はとうてい日本の J 社トップには進言ません。また、このために日本の追加応援をもらうことも出来ません。しかも、J 社では工場を立ち上げてから日が浅い状況です。このような環境、また、製品不良の山を築く中で、私自身、現場指導に多くの時間が必要な状況です。この問題で、早速、私は日本人関係者を集め、頭を悩ましたわけですが、あまりの問題の大きさと、ひどい状況にだれもが打つ手を失いました。だが、この時、同席していた M さんが、たまたま現地へ移動する飛行機で隣の席になり、知り合いとなった海外企業指導経験を持つ S さんとの出会いを思いだしました。そこで、私たちは、早速、相談に乗っていただくことにしました。

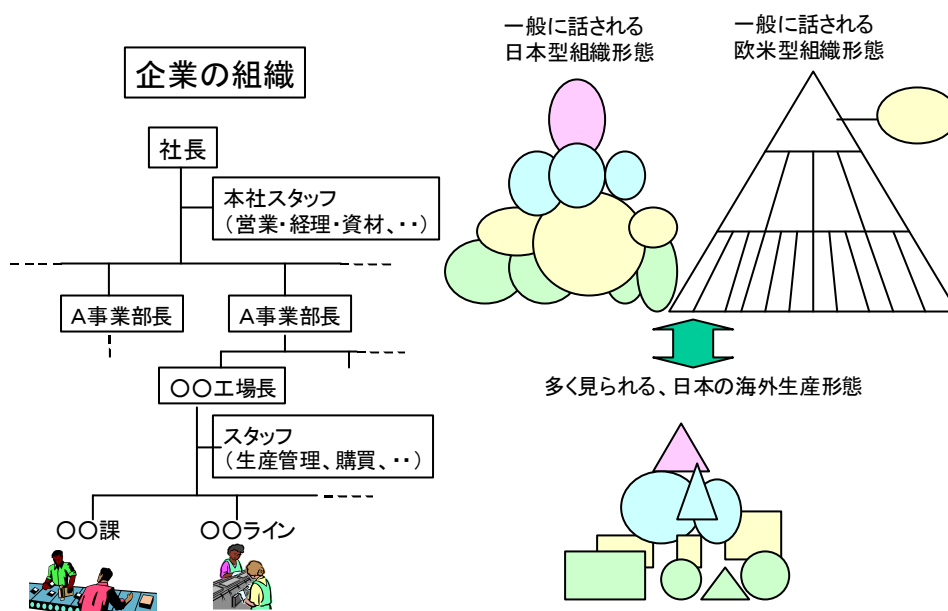
ここからが、S さんの指導内容です。T さん達が全てを話すと、「いや、お話をお聞きすると大変な内容ですね。大急ぎで大手術が必要です。」「そうなんです。困っています。すでに、先の現場管理者は辞めてもらうことにしました。だが、毎回、この種の内容をとらえて監視するのでは、日本から来る指導者の手がいくらあってもたまりません。とにかく、辞めてもらってからは、新人を雇うまでの間、私が直接現場管理をしています。だが、昼間の勤務も夜勤も自ら管理するうちに、どういった担当者が必要で、どういったことが不要なのかが、ぼんやりとですが見えてきました。夜勤では、工場周辺が薄暗いため、作業員たちは自分の作業に集中できて目標の達成率も非常に高く良く働きます。これはメリットです。しかし、自らその場に身を投じて、その管理の状態を監視しないと、現場の作業環境はどんどん劣化します。だが、そうかといっても、私が現場に入っているのは、技術伝承の仕事はストップします。」「そうですか！でも、T さんが永久に現場を見ることには限界がありますね？」「そうなんです。」「では、近隣の成功企業から学ぶ、というのはいかがでしょう？」「そうですね。是非、お願いします」「その前に、つぎの図をご覧ください。これは一般論ですが、日系企業と現地企業の間を見ると、○、△、□が入り交じったような組織になります。日本の企業の場合には、性善説と阿吽の呼吸が関係して、問題があれば誰かが手を出して問題をカバーしてくれます。だが、海外工場の組織は期待しても

そうなりません。要は、「日本だけが特別！」と考えるべきです。また、役割担当を明確にすると同時に、下に示す内容を加味した組織運営が必要です。また、現場管理者を管理する部門長も問題です。給与とプレゼンテーションは上手いが、実務は全くダメ、という管理者が多いからです。「管理とは価値の創造」というように、限られた人や設備、技術や時間、資金を駆使して最良のアウトプットを生む活動です。このためには、その種の経験を持った方が必要になるわけですが、御社では夜間の総管理者はどうなっていたのですか？」

「昼勤を管理する製造部長に当たる方だけでした。現地の方で、昼間の管理は何とかやっていたので、任せていました。でも、今考えると、定時で退勤するので、夜は現場管理者に丸投げだったように思います。」「では、夜の管理者は？」「リストラした口の上手い、先の現場管理者に丸投げでした。彼は、管理者グループの長のような役目でした。給与も、その分は高くしたのですが、・・・」

「要は、現場管理者の仕事である。①責任は免れない。②部下育成、③P-D-C の輪を回し、生産性や品質、納期などの目標を一流化させる、という原則を契約していなかったわけですね？」「はい！」「管理という技術は扱いと人によって大きく差が出ます。あのダメ虎と言われた野球の阪神タイガースを短期間で一流、しかも優勝へ持ち込んだ先の星野監督、日産自動車へゴーン社長が就任され 1 年で黒字回復といった内容はマネジメント手法を実に見事に駆使された例として有名です。」

現地有能なトップマネジャーの獲得と組織体制



中国でその種の、優秀な方を雇うことは難しいかも知れません。だが、少なくとも、仕事に関する内容を決めて契約し、ボーナス、ペナルティ制度は適用し、現場管理が的確にできる人材制度を運用すべきです。要は、この種の対策には性悪説の利用が時には必要で

す。Jさんは孫子の兵法をご存知ですか?」「はい」「あの中に、孫武が女性軍を見事に一流戦士軍団に育てあげる例があります。」「その話は?」「あっ、ご存じ無かったのですか?では簡単に解説します。春秋時代ですが、孫子の兵法を書いた孫武は、この戦略書をまとめた後、呉の国から「その理論を使って、小国である呉を何とか栄えることに力を貸してほしい」という要請を受け、軍師として呉に迎えられました。孫武が呉の軍を強化したわけですが、百戦百勝だったことは多くの書の示すところです。このようにして栄えた呉は小国です。さらに軍を強化する必要があったわけですが、呉王から「あなたの理論を使って、女性軍を編成して男性とも戦える強い編成ができるか?」と言った時、「できます。しかし、全て私が定めた軍律に従っていただくことが約束です。呉王さまも軍律の執行に反対ができないこととなりますが、これでも良いでしょうか?」と言うと、「良い。任せる。ついては、私の妃2名を軍の長にして欲しい」「当然、その方も軍律に従っていただくこととなります。規則を破ると、王の目前で手首を切り落とす刑を執行することとなります。国を守るのですから、妃の違反を保護することはできないが、それでもよろしいか?よろしければ、その2名にも、その趣旨を伝えてから参加させて下さい。」という約束で女性軍が編成され、訓練に入ったわけでした。ところが、2名の妃、だらだらとふざけて訓練になりません。そこで、孫武は2名を呼び、注意しました。当然、2人とも王との約束は知っていました。このため、「次回、訓練に従わない時は本当に手首を切り落とす刑を執行する。それが嫌なら軍律に従うか、軍から離れるか?」を聞いたわけです。すると、「軍にいたい」という事だったので、再度、規則を守る約束をしました。この状況で、訓練を再会しました。だが、最初は行進の規則に従っていたのですが、やがて、だらけ出しました。要は統制が取れなくなったわけです。そこで、孫武は2人の妃を王のもとに連れて行き、今度は、誓文書を書かせ約束、今までは口約束だったが、今度、軍の訓練に従わない時は本当に手首を切り落とす刑の執行の約束を署名・捺印させたわけです。また、刑は女性軍の前で公開の形で行うことも文書に示したわけだったが、やはり2人とも、次の訓練でも、その約束を守らなかったのです。2人の妃に注意を促すのは、これが最後、当然、女性軍の目前で刑の執行となりました。2人の妃は泣き叫び許しを乞うたわけでしたが、刑は執行されました。その状況を見ていた他の女性軍の面々は「あの方はやさしそうに見えても、いざと言うときには本当に決めた規則を実行する厳しさを持った人だ!」と認識しました。なお、このことがあって以来、女性軍は正規の訓練を遂行、男性に劣らない軍に成長して国の守りに貢献し、呉国は栄えて行きました。だが、この2人の妃は王に孫武の悪口を告げる。また、国が栄えるに従い、中国でよく見る没落の王の常に従って、王は放漫となり、贅沢ざんまい。女色に迷う状態が発生し、やがて、孫武もやがて暗殺される危険を察知、ある時、職を離れ孫武村へもどる進言をして離職しました。その後、呉が没落の歴史をたどることは、Tさんをご承知の内容だと思います。」「そうですか!企業も同じですね、規則違反の放置と現場管理者の怠慢は企業を没落へ導くわけですか!」「そうです。もうひとつ、同じ時代に活動した孔子の話をしたいと思います。孔子が弟子と共に旅をしながら追求した考えが論語

になったことは有名です。」「私も知っています。」「この中に、ある、統制が取れた立派な国を訪れた時、子貢という高弟が「孔子様、この国の規則はひどい内容ですよ、道路に灰を捨てたものは手首を切り落とすという規則を重視しています・・・」と言うと、孔子は「この国の王様は法の使い方をよく知った方だ、だから、この国の方々が平和で安心した生活を送っているわけか!」「なぜそう考えるのですか?先生」「いいかい子貢、灰を道に捨てるなということは簡単に守れる規則だ。だが、もし、日常的に家庭からでる灰を道路に捨てれば、その人は楽かもしれない。だが、やがて、道路は灰だらけ、雨になればぬかるみ、やがて、牛車などが通り難くなる。また、風が吹けば灰は舞い上がり大変なことになる。目をいためる人も出るだろう。加えて、規則があっても、灰を捨てる程度なら許される。そうなら、今度は、多少なら盗みをしてもらいたいだろう、・・・となり、・・・人殺しも許される、となる。こうなると、もう、灰を捨てると手首を切り落とすという規則などは全く意味の無いものになる。要は、犯罪は全て OK の国になり、やがて、この状態では国は乱れ、お区民は『悪化が良化』を駆逐し尽くした状況となる。」と弟子に語ったわけでした。これも、規則を定めて守ることが、経営においても基本、また、中国人はこの種の歴史をよく知っているので、規則の上手い適用が企業の統制を正す!という教えです。同時に、人を得ることが、この種の統制には欠かせません。

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"> ・コミュニティとの結びつきのが強化 ・雇った方を中心に芽づる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。範囲に限られる。 ・遠地からの移転者には、定着率が問題となる例が多い。 ・雇用した日本サイドでは都合が良いが、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。

工場経営を担う管理者は、能力として、①将来、工場が儲かり従業員を指揮する方針と具体策を企画し、ぶれずに、自ら、惜しみなく、その実現にあくなき努力を図る。②①の実現に最適な組織編成と部下育成を図り、権利を譲渡しても重点部は押さえ、責任を持つ

て組織を運営する。③重点課題に対しては、問題解決手法の要点を学び、管理下に置き、未来の姿、という形で早期実現を図るという 3 要素が必要です。だが、なかなかこの種の内容を身につけた人が現地にはいない状況です。私がいた企業でも、最初は、雇ったトップ経営者にこの能力が無く、困った問題になると、「日本文化は理解しがたい」ということで言い訳ばかり、しかも、実務的で無い理想論を展開するものですから、結局は、このような管理者に退職願った例があります。後任者の選定には何件か対策があります。では、その対策を示してゆくことにします。

ひとつの成功が化学系の企業にあります。ここでは、日本に留学している大学院生の中から、女性ですが、リーダーシップが高く、日本も良く理解している方を選定して、工場建設～立ち上げ、工場長として活躍願ったそうです。このような人を得た結果、中国における袖の下問題、中国の制度を度々変えることに対する対応などを極めてうまく処理し、企業の経営管理や問題解決を見事に進めたそうです。人材の確保の成功例です。だが、このような人材確保は極めて特異な例です。私がいた企業では、この手が使えません。そこで、この表の No.1 のヘッドハンターを使ってチャーターする策を採りました。だが、この対策は、人件費ばかりが高く、しかも、日本語が上手でも管理能力や日本企業の理解が無い状況でした。そこで、Tさんのように、しばらくは、日本人が管理することで管理面の問題対策は何とかしてきました。だが、ご経験して明らかのように、この対策はすぐ限界に達します。そこで、我が社の場合、現地の従業員の中から、適任者を選び、教育しながら工場管理者に育てる策を選びました。「なるほど、その手はうちでも考えられます。」「そうですか。その手が取れると有効です。だが、1名に集中するのは危険です。」「どうしてですか?」「中国独特の文化が出る恐れがあるからです。先にお話した呉王の例にあるように、国が豊国になる、自分が天下を取ったとたんに関人が変わったように放漫になる例があるからです。この時は、当然、違反行為としてトップ交代です。このために、常に、次の候補を用意する。否、2名を競争させながら人作りする策が必要です。当然、孫武の例にあるように、社則を決め、この順守と共に管理能力を発揮していただくことが前提になります。」「なるほど、そこまで考えて対処すべきですか!」「そうです。そうならないことを願うわけですが、問題が起きた時の準備は海外では欠かせません。これに、引き抜きや転職など、常に、給与の高い分野へ人が移る環境を考えると、この種のリスク対策はかなり重要です。また、この種の対策が無いと、結局は日本側からの援助～援助の増加が必要となり、日本人が抜けないため、空洞化の要因をつくることになります。」「我が社は正にその危険の中にあります。」「このようにして人的な体制が整備されると、つぎに必要なことは、現地で成功している例から学び、成功をした手法を導入される対策が有効です。」「それは?」「これは、一般論ですが、現地の方は日本式押しつけを嫌います。これは、米国へ赴任した Nさんの体験ですが、『目で見える管理』をやろうとしたわけです。だが、現地経営者は大反対です。具体的内容として、Nさんは、従業員の情報共有にこの手法は米国でも良い方法と考えて提案したのですが、反対されました。そこで、本音で問い詰めとゆくと、「会社が倒

産して建屋を売るとき、壁にクギの穴が空いているとまずい！」という理由でした。「この返事には、私もあきれて二の句が継げなかった」と N さんは言っていました。だが、このような時、運良く、アメリカン・フットボールの見学に、N さんを、この反対者が誘ってくれたそうです。そこで、見に行くと、大きな電工表示板に選手の紹介、プレーの要点などが、まるで、テレビを見て解説してくれているような状況で映され、その前に選手が活動する状況に N さんは感激しました。そこで、N さん、この方式をベタ誉めし、同時に、「この方式を我が工場に持ち込みたいが何とかならないか？」と、先の反対者に訴えました。すると、何と、翌日にはこの方が大きなコミュニケーション・ボードをつけてくれたわけでした。すなわち、「日本式目で見ると管理はダメ、しかし、現地式は OK だったわけです。」「なるほど、これも反省させられる内容です。」「そうですか？ガンホーというビデオがありますよね？」「それ何ですか？」「米国へ進出する自動車会社の努力が現地の方々には極めて滑稽という内容です。だが、現地のリーダーの活動で、何とか生産を軌道に乗せる内容です。このビデオは是非、ご覧下さい。」「早速、では、この、中国で我が社の今回の問題に参考にすべき例はありますか？あります。A 社の 5S 対策です。では説明することにします。5S は経営の基本とされ、中国では、まず、ここから入るべきとされていますが、A 社のトップ、現地マネジャー K さんは極めて上手い運用で成功しています。では、紹介します。」「お願いします。」「A 社は台湾にありますが、5S のしつけを重視しています。日本の躰には至らないため仕付けの段階です。また、これが、A 社式ということでした。具体的内容は、工場に着くと、全社員が外に整列し、掛け声を出しながら体操をしていました。その後、社歌らしきものを歌い、朝礼に。しっかりと整列し総経理の話聞いてから、今度はグループごとに分かれ、班長や組長が中心になって厳しく指示をしていました。この風景は、正に学校そのものです。そして、私の予想通り、この工場の生産ラインにはムダな物が一切ない。部品と製品、不良品はしっかりと分けられていました。また、作業中におしゃべりする作業員などもほとんどいません。工場の中は、製品を組み付ける作業の音が響くだけ。このように 5S のしっかりした工場から私の会社に納品されていた部品の不良率は 600ppm。全く申し分ないレベルでした。

作業員に対する教育が行き届いていたこの会社の管理者が心掛けていたのは「分りやすいところから始める」ということでした。最初に力を入れたのが朝礼の体操だったそうです。全員で大きな声を出し、全員で同じ行動をする。この目的は健康管理と遅刻防止だったそうですが、その際に管理者の K さんは、一人一人の作業員がきちんと声を出しきちんと体を動かしているかをチェックする。すると、どの作業員がまじめでどの作業員が一目で分かるということでした。ちなみに、不まじめな作業員に、きちんと体操をしない状況を正すと「自分は子供じゃない」などと言い訳するそうです。だが、管理が行き届いたこの工場では体操に続き、人の話をきちんと聞くことを徹底させました。例えば朝礼では、話し手の方をしっかりと見てメモを取る。こうして話を聞くこと、チェックすることを常に心掛けさせると、作業現場で管理者からの話を確実に聞くという習慣が身に付いていく。

「要は、分りやすい教育を通して、作業員全体に工場管理の厳しさを徹底していくことが重要なのです。」という K さんのお話でした。また、K さんは、「ただし、このようなことを急激に始めると、恐らく 9 割以上の確率で失敗することでしょう。多くの人間は、それまでの習慣を急激に変化させることに対し拒否反応を必ず示すからです。」と言っておられました。さらに、次のような注意点も話してくれました。「我が社も日系ですが、ある日系の中国工場では、管理者が厳しい日本流の管理を急いで導入しようとしたところ、不満を募らせた作業員たちがストライキを決行。集団交渉が決裂し、多くの退職者を出しました。こうなると、もはや、生産はできません。大事なのは、決して中途半端な気持ちでは行わないということが大切です。新しいことを持ち込む際には、抵抗は避けられません。中途半端だと、かえって症状を悪化させる恐れがあります。変化を求めるなら、それだけの決意をもって実行に移さなければなりません。中国工場の作業員たちは、基本的にはとても優秀で真面目です。特に、私たち日本人が見えないような小さな物を取り扱う作業や検査では、速度、正確性、持続性の点で素晴らしいパフォーマンス発揮します。しかも、とても安い給料で。そんな彼らを使いこなすのも使いこなさないのも、その現場を受け持つ監督者の指揮能力と努力次第です。人間の基本的な性格や資質は教育で変わりませんが、置かれた環境でさまざまな色には染まるものです。要は、それをいかに染めていくかで、その工場で生み出される製品が変わってくるのです。」とのことでした。なお、この事例を分析すると、次のようになります。

1. 企業のポリシーを従業員に正しく理解願う対策には「何のために、何をやるのが正しいか？」を信賞必罰と共に金額、制度の徹底と共に行うことが大切である。
2. 生産に当たっては標準化の順守～改善へ向ける活動の事例づくりが大切である（事例を示すことが最もわかりやすい）。
3. 以上の内容の具体化と徹底並びに定着率向上のためには、管理者が個々人と面接、目標管理をフォローして実績評価、指導、育成するシステムの導入と適用が重要となる（制度として管理者に実行願うことが大切）。単なる労働のくり返しで、職場のレベルは上がらない。

以上が K さんの成功談ですが、この種の内容が参考になれば幸いです。」「大変参考になりありがとうございました。・・・」ということで、T さんが関与する企業は早急に管理方式を切り替え、新たに人材を確保、育成が進んだ結果、日本からの支援は目に見て少なくなったとのことでした。

【コメント】

筆者のところにも、時々ですが、海外工場の早期教育と空洞化問題、これに伴うマザー工場のレベル低下問題の相談が寄せられます。その種の対策に対して、筆者は「空洞化対策の基本は、現地で現地の方々が自律的に管理・改善力を身につけ、レベルアップする対策が決め手となります。なお、その前に国内の『空洞化コスト』を何らかの形で明確にす

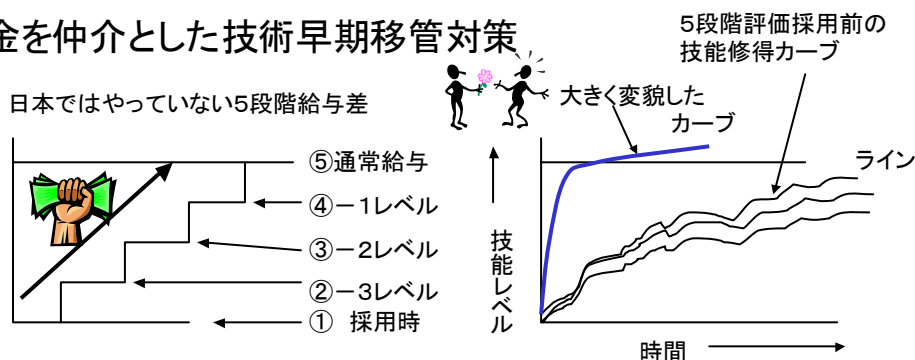
べきです。要は、人材や体制革新に対する投資を重点的に行い、空洞化問題を消失させるためには、投資と効果、実施事項とアウトプットの明確化が必要になるためです」としてきました。空洞化コストの見積もりの内容は各社にお任せすることにして、少なくとも、(1)国内が空洞化することに伴う影響、(2)海外指導に人と期間が取られる費用、(3)国内で新製品や新技術開発チャンスを失う問題と、そこにかかる工数やマイナス影響に対し、機会損失コストを含めて算定する対処が必要です。更に、①優秀な人材を海外に赴任させる。②現地技術があがるに伴い、国内でモノづくりを進める方が必要なくなる。また、大きい点として、③過去、製造現場と開発部門が近くにあったため、現場の注文が新製品の改良や現場技術・技能向上とスパイラルアップする形で製品実現や改良が進んだが、日本に現場が無くなり、お客様の要求(お声)も開発部門だけの偏った解釈になる。・・・といった要件も検討に加えるべきです。この算定により、問題の大きさと対処すべきか否か?が具体的にになります。

特に、日本のモノづくりの今後を考えると、過去、新製品創出に大きな影響を与えた現場と研究開発部門の連携環境の消失は、目に見にくく、ボデー・ブローのように、5年後から10年後に問題が顕在化してきます(当面は困らないが未来に大きな課題を残す内容です)。多くの先進企業では、「試作工場程度の現場の存在では、もはや、「日本で実際にモノづくりをして欲しい」と言っても、知識や情報はあっても、出来ない相談となる」という危機感から、ノウハウや最新技術知見の保護を目的に、戦略的に国内回帰を図る例が見られます。“空洞化”という状況は優良家屋の建築で言うなら、「設計図や施工方法を示す文献や情報がいくらあっても、大工がいないので家は建たない!」という現象に似た状況を意味します。従って、このような問題の防止に当たっては、日本における少子高齢化や低学力、若者の根気低下や容易に転職する時代に際して、①安価な国に製品移管しない状況で、日本でモノづくりが十分できる魅力的、高付加価値製品にしぼり込む対策(量から質への製品のしぼり込み)、②自動化や高度技能化を進め、生産性の面から海外移管しなくても、国内で十分なモノづくりができる技術向上対策、③日本側からの簡単な情報提供で、海外でも、モノづくりができる環境と人づくりを図る、という3つの戦略をバランスよく進める戦略の展開が必要になります。なお、この内容は個々の企業によって異なります。このため、残念ながら、その詳細はここに記を省略させていただきます。だが、③に関して、筆者の経験から推し、先のSさんの“性悪説”の利用についてコメントすると、現地の方々の早期実力向上に際しては、次ページに示した図のような対策が参考になると考えます。

日本に無いセンスは(1)契約、(2)お金で仕事を評価する、(3)ボーナス/ペナルティです。日本の産業文化は島国文化であり、多くの企業では、性善説で全てが回っただけに性悪説を入れた仕事の評価を進めるという制度や評価は必要ない状況でした。しかし、(1)~(3)は海外工場管理では当たり前の内容です。従って、雇用や仕事の面に具体化を図り活用すべき内容というわけです。特に、人件費が安い国では、従業員は生活や豊かさに必要な“金”を求めて就職してきます。極端な言い方をすると、仕事は何でも良いわけです。従

って、①給与が高い企業に転職するため、失業率が高い。②地位があがらない、企業で働いても自分の将来の収益確保～増強に関与しない。③もし、技術を高め、自分たちでモノづくりができる環境になるなら、会社をつくり対抗してくる、と言った現象が出るわけです。要は、人情や感謝、愛社心などは海外工場の日本人が勝手に夢見る内容であって、①～③の環境が整って、始めて、日本的な考え方が機能することになります。

金を仲介とした技術早期移管対策



日本企業は採用年で給与を前に海外生産を始める企業が多い。AAでもの思もないでそうしていたとき、従業員から言があった。「この社は変だ！ シックでも金/ / 採用(出場外)があるが、年が給与だと、一生 やってもやらなくても、力しないでも、良を出していても、給与が力する方と なら、力しない方が良いというえとなる。……」という言で上の段階方式を採用者からテスト入した。その結果のようになったわけだった。



このような対応である程度の工場管理が進むと、どのような集団もそうですが、優秀なリーダー（現場管理者）の存在が現場のモノづくりや人材育成に大きく作用します。そこで、このためには、管理者の方々には、①仕事のアウトプットを決めて活動していただく対処、②部下育成や現場の問題解決に時間が掛かるのは技術が低いという仕事のとらえ方と定量・具体的な評価手段の活用、そして、③抽象論では無く、全て、管理という仕事と活動に際して、事実に基づく意志決定と良否評価を金銭評価と一体化させた運用が欠かせない条件となります。そこで、この具対策となるわけですが、ここに、『超・時間活用術』の運用が極めて有効なので、紹介することにします。管理という仕事は、技術伝承と同様に、目に見にくい仕事です。そうすると、時間を評価基準にして、下表に示したような目標管理+時間評価を管理日報の形で進める策が必要です（この詳細は、筆者著「モノづくり現場管理者育成マニュアル」日刊工業新聞社発行の第10章に詳説しています）。筆者の実体験では、この方式と現場管理者のための6大能力と共に、現場管理者の育成を図った結果、見事な成果が創出されました。日本で10年以上を要してきた、本人の特性に頼る実力増強内容を3ヶ月程度で具体化できた実例があるからです。当然、このように短期間で

現場管理能力を実務中心に錬磨する際に活用する手法は、日本における現場管理能力強化にも有効なため、現在は多くの企業で利用中です。以上、読者の皆様には、この種の内容も加え、空洞化対策に悩む企業の問題解決早期化の一助としていただくことを願う次第です。

人 時間 の 例

氏名 :	月日 :	本日の方針 :
8:00 9:00 (例) 朝礼 10:00 11:00 12:00 13:00 14:00 15:00 16:00 17:00 18:00 19:00 20:00	メール整理 電話対応	本日のア トプットと時間 の ② 日 う仕事の内容 とア トプットを 要 として する
	③ の時 を用い て かった 時間を する 時に、 点も メ する。	本日の 心と 点 ④ 仕事を見 して、 す き と 要点を く
上司コメント		改善点 : ⑤ 間 時間に日 の時間集 と 内容を して 果を しなが ら、 なる を める。
① 上 コメントと 成 の 援とフ ーを願う。		
時間分析で得られる		現場管理者の行動の変化

時間管理の 用

米 で現場管理者に時間 を 用した時に得た 果 「管理」という仕事は に見難い。そこで、 管理を い 日 、テーマを決めて現場で 願った。

得た 果

- 1、事 で 事を るため、抽象 がなくなった。
- 2、 からア トプットを え、一 時間のかからない 方 を 入(インプットする)。
- 3、時間がかかるということは、技術レベルに問題があるか 手 に があると え、仕事を評価 するため 力 上が 期に れた。

このため 時間で日本のベテラン管理者 みの現場管理が 現した。