

第 5 章

海外進出工場運営の チェックポイントとノウハウ

5-1 コミュニケーションをシステム化する工夫

特に、生産始動期はコミュニケーションを密にして、相互理解と信頼関係を深めておくことが重要である。コミュニケーションのシステム化のノウハウについて、要点を列記することとする。コミュニケーションには、(1)会社におけるコミュニケーションと、(2)個人生活面でのコミュニケーションの2つがある。

(1) 会社におけるコミュニケーションのコツ

- ① 目で見える管理を用いる（4-4-3項参照）、コミュニケーションルールをフル活用する（4-4-8項参照）。
- ② 現場、現物主義で話し合う。
- ③ メモを用いる。
メモを持ち、書きながら話す。現地語が下手でも伝わる。また、コピーを取り、話合の後、相手にも渡すことが大切。
- ④ 目を見て話す。
目は心を表わすので、目を見ながら話す。
- ⑤ 相手に結論をくり返してもらい、現地語の勉強を兼ね、結論を書いてもらう。語学の教育には必ずの礼を言う。
- ⑥ 相手をホメる。ジョークを入れる等して、やわらかな雰囲気をつくる。ただし、マジメな会話時には注意。
- ⑦ 日本語が早いからということで、大切な場になると日本語でベラベラと始まることがあるが、慎むこと。もし、日本語でやる時は相手に意を伝えた後、短時間で結論を出し、話の内容を相手に伝える。
- ⑧ 日本語で相手の悪口を言わない。解らなくても必ず伝わっていると心得ておくこと。
- ⑨ コミュニケーションが取りやすいように机の配列をする。できれば、米国式個室よりオープン式が良い。どうしても個室や仕切が欲しいと要求する時は、期限を切ってオープン式にするか、ミーティング場を多く設け、直ぐ打合せができるようにする。

⑩ 相手の国に合ったコミュニケーション方式名をつくる。出来るだけスポーツ等で行われている名称が良い。

(例) 米国フットボール。ちょっとした打合せ“ハドル式”等。

- ⑪ 食堂等の机で打合せが簡単に出来る。インフォーマルとフォーマルを兼ねた打合せの場も有効である。
- ⑫ 現地の習慣を取り入れた打合せ時間帯とする。米国等では家庭との食事時間に遅れると「そのような会社は辞めるべき！」と家族よりクレームがつく。したがって、16:00頃以降の会議はやらないこと。
- ⑬ イイカゲンなうなづきはしない。
米国では1つ1つわかったという了解したこととなるので注意。YES、NOはよく内容を確認してから行う。必要なら通訳者の援助を受けること。
- ⑭ 人間は85%が感情でコミュニケーションするという。相手に好かれているか否かで、どんなに理論が正しくても伝わらないことがある。日頃よりの信頼と同じ気持ちになってもらうことが大切。
- ⑮ 困った時の協力は大切。困った時こそお互いの真のコミュニケーションとなる。
- ⑯ 支配、被支配の立場にしないこと。「言うとおりにやらせる」という方式はいつかキレツを生じる。give & take, 共に〇〇する、という心がけと、仕事の分担が必要。
- ⑰ その他。

(2) 個人的コミュニケーション

- ① パーティー等への参加により、イモズル式に友人を増していくと良い。欧米では自分が参加し、積極的に行動しないとパーティーは実に面白くない。招待した人に気を使ってくれないからである。家庭に招かれた時も同様に、積極的に話を広げるとよい。
・服装とマナーは、現地の状況をよく知り参加すること。国際人として振るまうことが大切。

- ・簡単なものでも、相手の喜ぶお土産をもっていくこと。ご主人に招待されても、「奥様に」と持っていくと効果的。
- ・日本の話を含め、話題に豊富なことが大切。VTRを持参し、日本を紹介することは効果的。
- ② ピクニック等、大衆が集まる会への出席
 - ・笑顔を忘れず、できるだけ勉強のつもりでいろいろ聞くと、親しく教えてくれる。
 - ・催しには積極的に参加する。
(例) ビンゴ等安い金で出来るゲーム等は参加するとよい。
 - ・何か特技があると効果的。
(例) 武道の演武、お茶のサービス、料理、等々。
- ③ 文化交流
 - ・カラオケパーティーで歌を競う(ただし、場所を充分考慮する)。
 - ・有名なゲーム等の見学会、自動車やバスでの移動は親しみを増す。ゴルフコンペを開き、終了後簡単な会食をする場合もある。
 - ・日本食や現地の食事を持ち寄りパーティーを開くことも有効。家庭料理の自慢会となり、文化交流

- も果たせる。
- スキヤキ、お好焼、カレーライス、手巻きズシ、ギョーザ等は米国のパーティーで大変有効であった。
- ・語学を現地の人に教わることも親近感を感じてくれる。
- ④ 趣味の交流
 - 似た趣味、現地でなければ見たり味わえない趣味を見たり、体験したりすることも大切。
- ⑤ スポーツ交流
 - ・ソフトボール、バスケット、バトミントンを始め、現地の人々が好むスポーツへの参加、見学も話題を生む。
- ⑥ 禁止事項
 - ・飲み屋での大騒ぎ(日本人だけで)、セクハラに当たる行為は慎むこと等々。
 - ・日本では当たり前になっているゴミを捨てる行為も、海外ではやるべきでない(タバコを道に捨てる等の悪いマナー、ジュースの空缶を置き放しにする等)。

5-2 日本の経営の押しつけは失敗する

日本人にとっては、最新の日本の生産管理方式や経営方式を実施した方がわかりやすいし、全てコントロールが容易であると考え勝ちである。最初のトライアルはともかくとして、うまくいかない時の押しつけは、注意を要する。支配・被支配の関係となり、実態として定着せず、必ず反発が出るからである。したがって、トライアルの後、現地の意見を入れた修正も時には必要であるケースが多い。

(1) やるべきではないと考える注意点

① 朝の朝礼とラジオ体操は適用に注意

米国等では軍隊の制度を企業内に持ち込むことを嫌う人が多い。朝礼だけは日本と異なる形、コミュニケーションの手段として、形は異なるが、現地式

の実施方式を工夫している企業が多い。

② J I Tの適用は実力に合わせて

J I Tの適用は効果あるが工場内を無理に小ロット生産しても、トレーラー毎の出荷という場合、ムダに段取時間が費やされるだけで、現地には納得性が少ないことがある。状況に合わせた小ロット規模の設定、何のために行い、なぜ役に立つのかを定量的、論理的に示していかないと、出来ないことに対する被害感だけが残る。米国等では、教育システムがホメて育てる方式なので、ホメながら、また、成功を味わいながら、定着へ向けていくことがスムーズである。

日本式：叱って、気づかせ育てる方式が多い。減点パパ式。

欧米式：Great, Great とホメて育てる加点式。

③ タイプ、W/Pより手書きの強制は注意。

日本では、あの人の字だ、味があるから守る、という習慣がある。欧米の一部にもその習慣があるところもあるが、一般には、タイプ印刷に手書きサイン式を正式文書として扱う方式が一般的である。このためにタイプやW/P、タイピスト（または外注）を整えるところもある。

④ 親しみをもつためと、むやみに英語を使うべきでないものがある。

オーマイゴッド、ジーザスクライス、シュエット等、現地の人の言い方を日本人が真似ると大変いやがる例がある。お前達の神とオレ達の神は違うゾ、ということである。親しみを持ち、悪い言葉を使うことが日本では経営（マネジャー）のノウハウとしているところがある。しかし、この手法は用いるべきでない。現地で印象をよく確かめること。

⑤ 職場に入ってきた時のアイサツは、現地の事情をつかんで対応要す。

アジアのある国では、朝、室へ入ってくると皆に一言ずつ話してから仕事に就く習慣があるところがある。また、頭を下げるのでなく、頭をあげるのが朝の礼になっている習慣の国もある。日本式の押しつけをすると、つまらぬ反発やトラブルになるので、現地に合わせた対応が必要である。

⑥ 連休の習慣がある地区ではその考慮が必要。

生産の都合上、連休（シャットダウン）なし、という方策を取ったら、従業員のしかも相当優秀な人が、退社した、という例が欧米では発生する。「休みをくれない会社なら移るべき！」という家族の主張が大きいことが理由である。正式には連休とし、ボランティアを募って生産することがこの場合には必要である。

⑦ 生産計画等の明示は命令書と考え、具体的に示すこと（5W1Hで担当毎に出す）。

日本では、マクロ的な命令を出しても、経験や、職長がそれなりに雰囲気を感じて解釈してことを進めたり、班長クラスを集めて会議を開き対処してい

くケースもある。しかし、海外進出工場においては、「結局私は何をやるのか、具体的に示してクレ、具体的な内容を示すことこそがオマエの仕事ではないか。意味はわかるが行動が取れない！」といったような要求が来ることがある。このような場合、担当毎に何を、いつまでに、……と具体的に、しかも命令書と考えて出す必要がある。少々オンブにダッコであると考えても、そのやり方のほうが責任も明確となり、仕事のフォローも容易である。

⑧ 現場で作業員との直接接触、命令も時には注意。

日本人は触れ合い、ということでは管理者が作業員にタッチする習慣をもつ企業がある。オシリをキューとツネったりする例もある。米国で、もし、女性にコレをやると大変な問題となることがあるので要注意！セクハラとして取り扱われる。米国ではペンチングと言って嫌われている。また、現場作業員への直接の指示、意見具申も、S/V、G/Lに了解を得た行動でないと大変な問題となることがある。管理者不要の意味に取られたりするからである。給与を査定する人からの命令を重視した上でのアプローチが大切である。

⑨ 多能工化も時には注意。

検査職場と梱包職場があって、給与差があったとする。一部の省力化で、両職場の仕事を一人で兼務しようということになったが、反発して実行しないという例は多い。「身分の低い仕事はやるべきでない！」という階級制度がある時、この例が発生する。新しい方式は人の総入れ替えで対処せざるを得ないことがある。

「事務所の5Sをやろうという！」ことで、「管理者を含め自分達で室の掃除をやろう！」としたところ、「掃除員を雇って、これでよいだろう」というケースや、「工場の白線引きをS/Vとやろう！」というアルバイトを雇うケースがある。

⑩ 省力・自動化に対する反対は事前に配慮を。

「省力・自動化は自分がクビになるので反対！」というケースは多い。最初から転務先を考えたり、しっかりした理由の説明が大切。

⑪ 人をホメルと昇給の要求があることに注意。

日本では、仕事出来るようになるとモラル向上を兼ねてホメるのが習慣である。しかし欧米では昇給への誘いと受け取る例がある。入社3カ月、やっと一般作業員並みになったのをホメたのに、本人は「仕事出来るようになったので、給与を上げてくれ！」と真剣に申し出てくる時困るので、ホメ方にも注意を要する。

⑫ TQC, 提案に、日本方式の押しつけは禁物。

提案, TQCすること自体, 「管理者が無能力！」と考えている, とか, 「現業員も意見具申は上長に対する反抗であり, 首を切られる！」と考える文化がある地域がある。作業員はいわれたとおりのことをすれば, それで事足りるという習慣を無視し, これらの技法を強制してもうまくいかない。現地の人々のトップの理解, 現地に合う方式の適用がここに必要である。歩みはノロくても現地マネジャー指導型で進めるべきと考える。

⑬ 組合問題は現地弁護士力を借りる等, 専門家の意見重視をすること。

組合問題に日本の組合のプロが行っても, 対応不可能なことがある。企業内組合のやり方と, 欧米等, 政治手段, 弁護士の戦略対応は, 日本と欧米では全く異なる。欧米には組合ハンターという専門の組合問題火消しのプロがいることを忘れてはならない。日本式組合対策は労多くして効果がない(少ないならまだよいが, 逆に悪い方へ動く例もある)ことに注意。

⑭ オープンハウス等の習慣に注意。

工場が建設されると, 米国等は家族や近隣の人に工場を自由に見学させるという習慣がある。安全面, 秘密保持の面に注意することや, マイナス影響を事前チェックした対処が必要である。

⑮ その他, 愛社心の押しつけに注意。

愛仕事心はOKだが, 自分に関係ない愛社心的なものの納得は, 押しつけても薄いことがある。

(2) やるべきでないという習慣を越える例

日本的経営の押しつけはダメ! ということで, 全て

を現地の意見に合わせていると, 思わぬ失敗になることがある。現状をよく調べて行くべきである。

① 管理者はガラスルームの室が必要か?

個室なしの一室方式にしたほうが, コミュニケーションが良く, 権威的な雰囲気なくてよい, という企業は多い。理解には事例を見せることが大切。

② 駐車場, 食堂を身分差で区分すべきか?

全員同じにしたことで(駐車場, 食堂における食事), 現地に好評な企業は多い。欧米には多々ある。

③ 食堂等のカベに仕事の情報は表示すべきでないか?

むしろ生産の状況, 各部門の活動がわかってよい, という評判を得ているところがある。

④ 標準化マニュアルをキチッとつくらねば, 作業員は仕事しないか? 不良も多いか?

マニュアルより, 目で見る管理の方がよい。また, 小グループ活動により, 提案, 標準化づくりを進めたほうが, 自分達の標準化となり, 押しつけにならないため, うまくゆく。

⑤ S/V, ましてやマネジャーは現場に出ないし, 現場の仕事等とんでもないか?

日本進出企業はプレイングマネジャーを求める。したがって教育と体制でこれが出来ている企業は多い。

⑥ 欧米人は手先が不器用? 計算ミスが多いか?

日本で勝手に言っている内容であり, ウソが多い。大体, 採用の時, そのような人を採用しないのが一般的である。手先の器用さは現地の手づくりの文化を調べると, 時々ウソであることを発見する。器具を上手に使い, 器用に物をつくる例は多いし, この持ち味は活かすべきである。日本における常識は疑うべきである。

⑦ 欧米人は休出などしないか?

これもウソである。家族との食事時間が終わり, 自分の自由時間になると出社して仕事をしたりする。休出もボランティア, 時には家族ぐるみで, イザという時応援してくれたりする。個人を大切にし(コミュニティを大切にし), 日頃の教育, 企業の状況

を正しく伝えているかにかかっている。

⑧ 時計を現場に置くと、作業者をしめつけるか？

これもウソである。管理者はそのように考えているが、作業者は帰宅や休憩時間を気にしている。自分の時計を用いている職場は、逆に早く時計を置くべきである。

その他、事実をよく確かめないと、生産として当

然実施すべきシステムが適用できないことになるので注意を要する。雇ったマネジャーの意見のみで動くべきではないこともある。事例を「確かめよう」「試してから納得しよう」という意思決定システムを、工場の方式としておくことが、マネジャー間の話し合いのルール上必要である。

5-3 現地との融和と地域の評判をチェックする法

当たり前の事をやっていれば、コミュニティと問題を起こすことはないが、評判が悪くなって対処するのでなく、事前にキザシがある時に、手を打つ必要があることがある。チェック方法を例示することとする。

① 町のパーティー等で情報を聞く。

市の役員に当たる人等から、環境上の対策を指摘された時は、早目に手を打つ。また、話している時、様子がおかしい時、他の人に理由を確かめておくことが必要。

② 学校や奥さん達の集まりで、それらしい話が出た時確かめる。

③ 従業員の、主だった者に聞く。

現地のマネジャーが出勤していない休日、または夜遅くの食堂等で話している話、会話より情報が入ることがある。

④ 労務関係または会社に世話人を設けること、組合のないところから情報入手が比較的容易である。ただし、日本同様相談しやすい人を選ばないと無意味である。

⑤ 小グループの自由討論の内容を確かめる。

⑥ 外部、例えば会社をリタイアした人に、ランダ

ム・サンプリングしてもらい、報告をもらう。

以上は一般的手段であるが、それ以外のものとして、以下のような内容がある。

⑦ 就職希望者に評判を聞く。希望者が極端に減る時は注意。

⑧ 退職者の退職理由をチェックしておく。

退職理由はともかくとして、会社に悪い印象を持たなかったか否かをチェックする。

⑨ 「子供は親の鏡である」といわれるが、海外も同様である。子供の悪口やチョットした言いつけは、コミュニティの印象をつかむのに効果がある。

⑩ 組合を持たない会社の従業員が他の組合（UAW等）にかけ込む時。

個別論で問題解決をすることが大切である。「会社が従業員を大切にしない」ということで、組合的問題が発生しかけている時、よく確かめると、設備のトラブルや環境対策やコミュニケーションであることがある。一般論とせず、原因となる問題をつめるべきである。

⑪ 納入業者や協力会社よりフランクに聞く、等々。

5-4 作業者の技術力向上に試験問題を利用した相互討論方式

プライドの高い国民や、文化の差によって日本の技術標準が中々わかってもらえない時に使用すると効果的な手法を紹介したい。

① 問題が発生している工程や関係者を対象とする。

② 標準書の中味、または運用方法についての必須事項を試験問題とする。

③ 試験問題は研修の1週間前に配る。自習をしてもらう形式で集合する。

- ④ グループを編成し、討論しながら解く（机上でディスカッション）。
- ⑤ グループとして最良の答えを作成し、提出する（1部提出、1部はコピーで保管）。
- ⑥ 現場見学し、作業標準書等を確認する。
- ⑦ 再度討論し、コピーの答えに修正を加える。
- ⑧ 講師より答えを紹介する。質疑を行う。
- ⑨ 標準書等を改訂し、自分達でわかりやすい形に修正する。

一方的に教えるより、自分達の言葉で話し、納得し、与えられた標準を自から変え、自分のものとする方式を

とる方がよい。誤った点は理由を示し、再度討論し、完全に理解してもらう努力を払うことが大切である。

〔試験問題を利用した相互討論方式による対象〕

- ① 品質等の技術標準。
- ② 作業プロセスの標準。
- ③ 機械の機械、ウィークポイント、点検のポイントの理解。
- ④ 5Sとその理由。
- ⑤ 作業の安全基準。
- ⑥ 商品知識の習得、等である。

5-5 外注協力会社の育成とネットワーク化(含む、デザイン・イン)

部品、材料の入手、並びに金型や治工具、さらには簡単な修理や治工具の生産、ピーク生産や付帯作業に対するパート派遣会社等々の協力を得ることは、自社の技術レベル向上だけでなく、コミュニティの産業育成や評価をも高める効果がある。一種の系列化に近いが、これら地場産業の育成はいろいろな意味をもっている。日本では当たり前になっている協力会社の方式をここへ投入するというのが、本ネットワーク化である。

(1) 進め方

- ① 現地の人脈、納入メーカー、資材担当、カタログ、町の情報ネット等を活用して業者を探す。
- ② 数件見積りを取る。協力会社評価方式図表5-1を利用して、討論評価する。
- ③ 発注前に事前に該工場を訪問し、打合せを行うと同時に、現場見学、保有機器、関係者の技量等をチェックする。同時に近隣の評判も集める。納入実績等もチェックする。
- ④ 発注検討、この時に改善提案の検討を行う。
- ⑤ 発注する。
- ⑥ 必ず途中で物の出来ばえをチェックする。親密感と具体的技量がわかるので行うべきである。
- ⑦ 納入後良否を相手に伝え、今後の方針を検討する。

(アフターサービス、新しい仕事の注文や、今後の改善方向)

⑧ その他。

部品納入業者に対しては専門指導員制度を設け、系列会社へ行き、現場を直接指導する企業もある。品質向上や生産性向上等で大変効果を得ている。欧米では納入業者を育てるより、良いところがあれば変える、という方式が一般的であった。しかし、日本企業は相互に体質を強くすることで伸びている企業が多い。日本式協力会社育成の好例である。最初系列に乗り込んで指導する方式にとまどいを感じていた系列の社長も、今は大変喜んでいるという報告もある（'92年5月NHK放送、日本パッシングと進出企業、ホンダ米国の例等）。

これが進むと、デザイン・インというアプローチを行う企業がある。極秘事項である製品開発の段階から系列と、物、図面を前にして、設計と製作を同時に検討する方法である。新製品立上げのスムーズ化ばかりでなく、原価、品質の面で（事前に系列の準備が整うので）、多大な効果を挙げている企業が多い（例えばデザイン・インやコンカレント・エンジニアリングによる対策がある）。

図表5-1 海外における協力会社評価の基準

No.	項目	考慮すべき事 (注意点)	評価	メモ
1	会社名	※ ※により性格, 由来を知る.		
2	所在地	地の理を知る, サービス状況を検討する.		
3	製品, 製造の品目	何が出来るか, 実力を知る.		
4	役職者名, 他	キーマンを知る.		
5	納入実績	実力と実践, 経緯を知る.		
6	人員と仕事	規模をつかむ.		
7	技術レベル	何の設備を持ち, 誰に何をできるかを知るため.		
8	経営内容	資本金, 売上, 利益, 借入金等.		
9	人員構成	技術職員数, 事務職員数, ワーカーの数と質, 品管, 品質保証体制, アフターサービス体制, 労働組合の有無など.		
10	主要材料調達先	資材名, 調達先, 年間購入量, 保有量, 保管方法.		
11	納期	納期の遵守状況, 供給量, J I T性.		
12	コスト	値引き力, 将来にわたっての原価低減力, 値引き協力度, 合理化の力.		
13	2次外注の活用	自作能力, 協力会社指導力, 歴史.		
14	従業員の定着率	各種信頼性.		
15	品質保証体制	組織と人容, 対応力, 力量.		
16	経営者の考え方	意欲的, チャレンジ的, 不安定, 利己的等.		
17	コミュニティの信頼度	地域の評判, 関連企業や納入業者の評判, ユーザーの評価.		
18	困った時の協力度	協力的, その場限り, 政治的, 頼りにならない等.		
19	利用度の評価	80%以上, 80~50%, 50~30%, 30~20%, 10%以下.		
20	将来性	旺盛・見込の有無 (含む年齢), 上昇傾向, 普通, 他の方がよい等.		
21	経営努力	歴史的に見て, 合理化, 新規開拓, 新分野への投入状況.		
22	他メーカーの利用度	ライバル等の利用, 関連会社や同地域の企業の利用度, 育成への協力状態.		
23	マイナス影響	量の減, 注文を切った時の影響を含めて, マイナス面への影響.		
24	秘密保持力	デザイン等の方法を適用する時の注意点.		
25	情報ネットワーク力	受・発注時の連絡, CPUネットワーク体制のとりやすさ, 情報処理授受の信頼性.		
26	制度適用性	ボーナスペナルティ制, インセンティブ契約のとりやすさ.		
27	その他	感性的要素を含めて.		

5-6 日本人だけで会議をする時の注意点

現地では日本語の人が討論が早いし、また、日本人だけでつめなければならない問題も多々ある。ところが、日本が決め、「あれをヤレ！、コレをヤレ！」という方式だと「支配的ではないか」「オレ達の意見を入れようとならないのか」とか、悪い場合には「オレの首を切る相談をしているのではないか」とかんぐられることもある。海外進出企業においては、現地の持ち味を活かし、日本企業の良さと現地の持ち味を融合させる取り組みが必須である。このようなことでのトラブルは絶対に避けるべきである。このための要点を列記することとする。

(1) 日常業務時の会議上の注意点

〔テーマの例〕

- (i) 生産計画の指示や変更
- (ii) 仕事の仕方や生産管理
- (iii) 品質上の注意や対策とその体制
- (iv) 日本人派遣者の応援
- (v) 組織やS/Vの責任
- (vi) プロジェクトチームの編成や運営等々

- ① 日本人だけで会議を行う時は、事前に会議の内容を伝えておく。
- ② ガラス張りや工場経営を進める、ということなら、議題は日本語と現地語で書き、また、討論も図で何をやっているか示しながら行う。このほうが会議も早いし、相手も討論内容の推測がつくので安心する。
- ③ 現地の意見を取り入れる場がきたら、関係者および要点を説明の上、意見を求める。討論し、方向を決めるとよりよい理解が得られる。
- ④ 会議室に現地人が入ってきたらニラミつけないで、むしろお茶でもどうぞ、少し話していかないか、というゆとりが大切。このためにコーヒーのようなも

のは、入れられるようにしておくといよい。

- ⑤ 結論を決めつけず提案として渡し、今度は現地側でもみ直してもらう方法を取る。時には命令として伝えねばならないことも多いが、それでも意見や付加すべきアイデアを求め、そのままを押しつけることは避けるべきである。
- ⑥ 日本人数名に対して、現地人1名の対応では、どうしても圧迫感を与えかねない。多少オブザーバー的な人の参加も時には重要である。
- ⑦ 結論を伝える時はメモ等、書いたものや黒板等、目で見ても話す内容が必要。それでも後日議事録等、書いたものは必要である。
- ⑧ 現地マネジャーを介して命令する時は、文章はマネジャーに修正してもらい、年月とサインを加えて出す。

(2) 日本人独自、また、秘密に打合せが必要な場合の注意点

〔テーマの例〕

- (i) 日本の本社や事業所との調整。
 - (ii) 日本人の人事、体制、赴任者交代他。
 - (iii) 職制や現地マネジメントの変更、指導方法等。
- ① 工場の以外の場所で行うことが重要。
 - ② 場所も1カ所とせず、毎回変える等の配慮が必要。
 - ③ 日本人間で秘密を外にモラすことのないようにすることが大切。
 - ④ 会議後、会合という形態を取ることもある。
 - ⑤ このケースで結論を出す場合、完全に命令となる。したがって、日本人トップより出すことになる。したがって事前の現状把握や提案後、一条乱れぬ現地との対応が必要。

5-7 パーティー，オープンハウス，ピクニック等の活用

欧米においてはコミュニティとの融和に加え，家族ぐるみで会社のセレモニーに集まる習慣がある。日本でも最近お祭や運動会に，その種の方式を採用するところがあるが，いろいろな活用方法があるので列記したい。

- ① 知人を増やす。イモズル式に紹介されるが，思わぬところで役立つことがある（例，警官と知り合い親切にしてもらおう，仕事上のつながりができる，知りたい情報が入る等）。
- ② 参加すること自体でコミュニティへ親近感を持っていると理解される。
- ③ 会社の状態が理解され，ツテで人が入社してくる。特に地元の人が入ると定着率が高くなる。

- ④ 催しを開くことでよい会社という評価になる。
- ⑤ 社員の家庭の状態，友人等，聞いてはいけないことも一目見ればわかる。
- ⑥ 催しで頑張る人は人気があり，会社でも仕事がうまくいきつつある人である。この状態が言外の言としてわかる。
- ⑦ 会う機会の少ない職場の人に会える。
例，夜勤者や付帯作業で頑張っている人等。
- ⑧ 土地の文化がわかる。
- ⑨ 知り合ったことで，町で何かでお世話になることがある等々。

5-8 海外で問題解決型プロジェクトを作るには

海外では多くの問題を早期に解決せねばならない。このためには，プロジェクトの立案，運営，管理が極めて大切となる。また，必ず答えを出すプロジェクト運営でなければならない。このためのチェックポイントを整理することとする。

(1) プロジェクトチームの種類

- ① 専従者を定め，期間を限って行う方式。

人を雇う，また，コンサルタントを頼む。さらには，現在いる人容の中から人を工面し，生み出して，問題解決を図る方式，時には日本人の依頼をかけることがあるが，オフラインで行う。

〔テーマの例〕

- (i) 設備計画立案～据付け，軌道に乗せるまで。
- (ii) 生産並びに製造技術上の問題対策（含む品質）。
- (iii) 新製品の企画～軌道に乗せるまで。
- (iv) マーケティング調査。
- (v) 制度の改革。
- (vi) J I S に当たる資格等の取得。
- (vii) その他。

- ② 委員会等による半専従組織による方式。

多くの部門が関与した問題に対し，委員，主査を定めて対処していくといった内容。

〔テーマの例〕

- (i) 品質，納期，原価低減プロジェクト。
- (ii) 小グループ活動，TQC，TPM体制づくり。
- (iii) 標準化対策や技術移管の対策。
- (iv) その他，①で記述した内容で，専従者を置かずに解決したいテーマ各種。

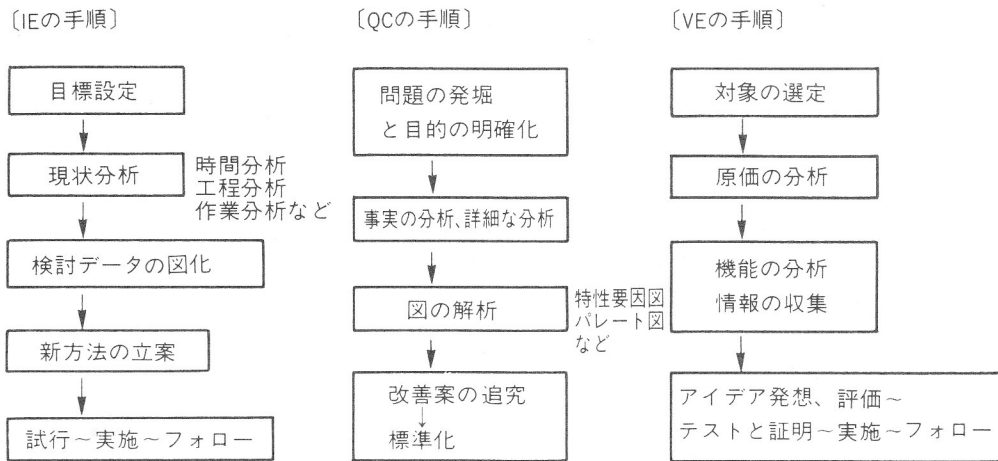
- ③ 短期間，関係者がスシづめになり案をもむ対策方式。

特殊，突発的な問題に対して，日程を決め打合せを行い結論を出す方式。会議を何回も開き，早期かつ，重点的対策を図るべき内容。

〔テーマの例〕

- (i) 現地人の教育プログラム作成要領と内容。
- (ii) 提案制度の立案，推進～フォロー，定着からレベル向上の対策。
- (iii) 日本人と現地人の対応方法の検討。
- (iv) 日本人派遣者依頼のマスタープラン。

図表5-2 3大手法, I E, Q C, V Eの問題解決手順



- (v) クレーム対策や工程, 生産方式の変更.
 - (vi) 設備の故障対策, ある特定の設備や対象技術を限って.
 - (vii) シャットダウン (長期連休保全や工事) 対策.
 - (viii) 生産量の増加または減に対する対応策, 等々.
- 以上の項目の一部は, 通常の会議で対処することとなる.

(2) プロジェクト運営上の注意点

- ① 事前のネゴが大切である. また, テーマ決定後のプロジェクト名, テーマ, 担当者設定後は公開して行う.
- ② 推進計画と進捗は目で見える管理で行う.
問題点の事前把握, 事前検討は権限の委譲を容易にし, 異常管理システムの定着を早める.
- ③ 目標を明確にし, 決められたステップで行う.

問題解決を手順にしたがって科学的に行う文化をつくる. 日本的なムード式, ナニワブシ式, カモフラージュ式でなく, 他が見て真似をしたくなる, くり返し性のある方式を行うこと.

〔科学的問題解決手法の特徴〕

- (i) 定量的, 論理的でわかりやすく, 合意を得やすい.
- したがって, 行動 (活動) ベクトルが合う.
- (ii) くり返し性があり, 確実である.
- (iii) 先の予測が立つ.

以上のような考えより, 図表5-2を参考に, I E, Q C, V E等に見られるステップを活用するとよい.

- ④ 目標達成のため, 手順を決め問題解決を図る.
- ⑤ 効果をホメ合う, P Rする. 「成功は成功の基である」