



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 海外現地法人元社長からの提言

### ●はじめに

これから海外で仕事に就こうとする人にとってはいろいろ不安が多いものだが、具体的に何が不安か、あるいはどんな心構えでいたらよいのかということはなかなか聞けないものだし、周囲の人からアドバイスを受けることも少ないような気がする。実際、海外で仕事に就くと日本では考えもしなかった問題が起こる。そんな時どう考え、どう解決したらよいのか、具体例を示すとともに、その時々での重要なポイントがあるので、それらを少しでもお伝えできたらと思いこれをまとめた。

私は、幸運にも慢性的に赤字で低迷するマレーシアの海外子会社を半年で軌道に乗せ、安定的に利益を創出できる一人前の企業に変身させることができた。私自身は、当該事業の海外進出決定段階から、また、建設プロジェクトの段階から中心的に参画してきたのだが、事業の運営開始時は日本でのサポート部隊として間接的にしか関わっていなかったため、当時の現地の経営実態は全く分かっていなかった。しかし、事業運営が暗礁に乗り上げ撤退の危機に陥り、急遽、現地法人社長として赴任することになり直接携わることになったのだが、待ち受けていた課題は日本では予測もなかった基本的な問題が山積していた。結局、全くのゼロベースから再出発するしかなかったのだが、従業員のモチベーションを高め、あらゆる難題を従業員とともに一つ一つ克服していったことが結果的に非常に有効な方策であった。

もし、海外子会社の経営が安定してスムーズに運営されていたら、以下に述べるのが本当に身にしてみても重要だったと認識できていなかったかもしれない。幾多の困難な課題を克服するのに魔法のような方法があるはずもないが、今振り返って、経営がピンチになった海外子会社の経営で何が一番重要かと問われれば、「ローカル従業員を大切にし、コミュニケーションを良くすること、そして彼らを戦力としてレベルアップさせ、経営者とローカル従業員が一体となって問題を解決していくこと」、これしかない

---

本ケースは、某社海外現地法人元社長の横田賢剛と坂爪 裕教授が共同で作成した。本ケースは、クラス討議の資料として用いるためのもので、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 横田賢剛、坂爪 裕 (2013年11月作成)

確信している。

今、日本のほとんどの企業が不況にあえぎ、リストラや給与カットなどの生き残り策を模索しているが、大事な点は経営がギクシャクしないよう判断を間違わないようにすべきということだ。海外も日本も経営の根幹は同じであり、今の時代こそ経営のバックボーンに従業員を大切にするという心を持ち、従業員と経営者が一致団結して苦難を乗り越えていこうとする経営スタイルが重要と思っている。

## ●当時の事業環境

私が赴任したマレーシアの海外子会社では、ハードディスクドライブ（HDD）用のアルミ基板を製造していた。当社がハードディスクの基板事業に進出したのは、1980年頃であるが、パソコンが急に普及し始め、HDDの需要が大きく伸び始めた時期であった。HDDの主要部品はハードディスク（HD）と磁気ヘッド、およびモーター、伝送機器などである（付属資料1）。そのHDは、アルミやガラスの基板（サブストレートという）とそれらにスパッタで磁性膜を形成したメディアに分かれる。当社が事業とするのはアルミ基板（サブストレート）の製造であり、メディアメーカーへ販売して、メディアメーカーはドライブメーカーへ製品を納めるという事業構造であった。

HDD事業は年率20%以上で急激な市場形成がなされたが、当初ここへ参入する企業も多く、価格下落のスピード、HDの容量競争のスピードが速く、事業として利益を安定して創出するのは大変な苦勞を強いられるという業界であった。HDDの需要にはシリコンサイクルと呼ばれるものがあって、パソコンの買い替えサイクル、技術革新のサイクル、その他、景気の循環サイクルなどの影響を受け、概ね4年くらいで需要が大きく落ち込むことがあった。ドライブメーカーが需要の旺盛な時期に合わせて大量の在庫を抱え込むことが原因であったが、一旦需要が冷え込むと極端に数量が落ち込む。さらにHDの容量競争とコスト競争が熾烈で、容量はMB（メガバイト）だったものが今ではGB（ギガバイト）、TB（テラバイト）と指数関数的に上昇しているものの、一枚当たりのメディア価格は下降の一途という極めて事業運営が厳しい業界である。日本のHDDメーカー、メディアメーカーあるいは基板メーカーも、一時は40社くらい存在したが、厳しい事業環境に耐えられず撤退が相次いで、現在では数社までに絞られてきた。一方、新規の参入はまったくない。設備投資が莫大なのである。

もともとIBMが開発したHDDであるが、HDDは米国のメーカーが主導権を握っている世界だったが、それでもコスト競争が熾烈なため、多くのHDDメーカーは生き残りをかけて、東南アジアへ進出していた。2000年頃にはHDDやHDメーカーはその生産額の80%はシンガポールやマレーシア・中国・タイなどで生産されていたが（付属資料2）、当時はある程度、顧客や競合の淘汰、あるいは統廃合も進展し始め、市場に残った数社で市場を分け合うようになるとの期待感もあった。

品質競争が熾烈なため、ドライブメーカー、メディアメーカーは認定制度を設けており、最初に品質

競争で勝ったメーカーから買うという方式をとっていた。したがって、最初の認定を取れないとそのモデルでの基板は納入できないという厳しいもので、我々のような基板メーカーでは、認定を取得するため、絶えず高品質な基板を作り続けることが事業の生死を握ると言っても過言ではなかった。

## ●当社の状況

1997年、当社はハードディスク用アルミ基板が今後も大きく伸びることが望めることから国内事業と並行してマレーシアへ事業進出を決めた（マレーシア工場の概要・所在地については、付属資料3・4を参照）。それ以前、何度も事業の浮き沈みを経験してきたのだが、国内事業もある程度利益を創出し、会社の収益の柱になりかけていた。しかしそんな矢先、東南アジアを襲った通貨危機（アジアショック）があり、マレーシアへ事業進出したものの、需要は低迷し、日本の本体事業さえも危うい状況になってしまった。

結局、国内事業を優先して海外事業は一部の工程を停止し、国内から基板を送りながら（国内事業の売上に貢献）、事業を継続するという変則的な状況で海外事業を始めざるを得なかった。当然のことであるが、フル操業できない状況では黒字になることはおぼつかない。それ以前に、需要が低迷しているので頼りにしていた顧客からの注文もない。正しく八方ふさがりの状況であった。社内からは、マレーシア進出は無謀であったとか、意思決定が不透明だったとか言われるようになった。

## ●競合他社の状況

競合他社の状況も当社とよく似た状況であった。1997年当時、日本でのアルミ基板メーカーはほとんどの企業がすでに撤退していた。残ったのは当社を入れて3社だけだったが、どの企業も考えは同じで、比較的労務コストの安価なマレーシアへの進出を相次いで行った。しかも、マレーシアでは大量の水を使う基板事業に適した場所はどこにでもあるわけではなく、結果的に3社ともインフラの整った同じ工業団地（ケダ州クリムハイテクパーク）に進出した。

同じ工業団地、進出時期もほぼ同時ということは、会社は違っても従業員は友人同士であったり、また、同業会社を渡り歩くような者もいたので、競合他社の情報はほぼ筒抜け状態であった。しかし、同業他社の損益状況はどれもローカルには話していないようなので、聞こえてはこなかった。また、ちょっと離れた場所（ペナン）に、アメリカの基板・メディアメーカーがすでに進出していたが、この会社は厳しい経営環境のため、アメリカでの連邦破産法（chapter11）の適用を受けての操業であった。

## ●製造工程の概要

ハードディスク用アルミ基板の製造工程は以下のような流れになっている（付属資料5）。

- ①アルミ円板（材料）購入
  - 5 ②旋盤加工（T工程）…………… 精密旋盤で外径、面内を切削する。
  - ③熱処理…………… 旋盤での切削時の歪をとる。
  - ④研削加工（G工程）…………… 円板の両面を砥石で研削する。
  - ⑤めっき工程（M工程）…………… 円板の全面にNi-P（ニッケルリンめっき）を行う。
  - ⑥研磨工程（P工程）…………… めっきされた円板をパッドで研磨し表面を平滑にする。
  - 10 ⑦検査工程…………… 研磨された基板の表面をレーザー式の欠陥検出器で全数検査。
- その後、外周部などは目視検査（抜き取り検査）する。

各々の工程の製造設備はどれも高額であり、特に⑤～⑦までの工程は高度なクリーン度を要し、クリーンルーム内で作業が行われる。当社のような基板メーカーは、とにかく品質の良い基板を安定して作れることがキーテクノロジーであり、品質改善力が重要である。

## ●マレーシア工場の概要

当社では、1997年にマレーシア進出を決定し、1998年から操業を開始した。初代社長は、企画部出身のA氏であった。日本には事業部長がおり、すべての事業責任は事業部長にあった。

当初は日本のアルミ基板事業も苦しい状況が続いていたので、マレーシア工場はメッキラインを停止し、めっきしたサブストレート（Mサブ基板）は日本から購入し、それをP工程で研磨し出荷するという事業を行っていた。Mサブ基板は日本での売り上げにはなるが、限界利益を少々稼ぐ程度で、輸送費もかかるのでマレーシア工場では割高になる。当時は需要が冷え込み、各工程の生産余力は十分にあるのだがフルに生産するまでには至っていなかった。事業環境は相変わらず厳しく、日本の本体事業も危ない状況であったので、本気で事業存続が無理なのではないか、早めに撤退したほうがダメージを最小限にとどめられるかもしれないと考えられていた。しかし最終的には、コストの安いマレーシア工場をフルに動かし、日本の事業は縮小の方向で行くことを決定し、マレーシア工場の本格稼働に力を入れることが意思決定された。



## ●赴任当時の問題

2000年5月1日、私はマレーシア工場に赴任した。当時、私は50歳であった。私がマレーシア工場の社長として赴任する前、低迷する事業を立て直すために、先ず最初にやらなければならないと思っていた課題は、①長い間停止していたメッキラインを立ち上げること、②コストダウンを推進すること、③とにかく品質向上、そして④生産・販売量を上げることであった。

しかし、赴任してみるとそれらは重要課題ではあったが、それ以前の経営の根幹とも言うべき、モラルの問題、経営者とローカル従業員とのコミュニケーションの問題、ものづくりの基本というべき基盤ができていないという問題、経営の仕組みの問題、などが山積していた。その問題とは以下のような現象であった。

- ① 従業員は言われたことを機械的にやっており、手順もバラバラで問題があっても何をして良いか分かっていない。
- ② クリーンルーム内で眠っている者、クリーンルームでマスクを外している者、クリーンウェアの服装はでたらめ、というモラルの問題
- ③ 備品・工具・スリッパなどが頻繁に紛失する
- ④ クリーンルームなのに床面がざらざらする
- ⑤ メッキラインの立ち上げは工事がずさんで簡単に立ち上がる状態ではなく、設備の大改造が必要という問題

一方、ローカル従業員は「日本人マネジャーは何も見えてない」と言っていた。“Management has no eyes.”と言われたことがショックだった。当時のマネジメントはローカル従業員からも何を考えているか分からないという存在であった。つまり基本的に日本人マネジャーの思いとローカルの思いが通じておらず、経営という形には程遠い状態であった。もちろん、当時の経営者たちが何もしなかったわけではない。いろいろ悪戦苦闘していることは日本側にも伝わっていた。しかし、実態は日本で聞くこととは大違いで、海外子会社では、現地に腰を据えないと分からない問題があるということを痛切に認識させられた。

めっきラインは日本の工場とまったく同タイプで設計され現地に設置されたものであるが、前述した理由から1年間停止し塩漬けにされていた。立ち上げのために問題があるということで事前に当時の事業部長が生産技術センターへ改善支援を依頼したにもかかわらず、内容的には改善がお粗末で、設備として使用できる状態ではなかった。結局、クリーンエアダクトライン、ヘパフィルター、フィルターの取り付け方法など根本からすべて作り直さざるを得なかった。つまり、設計思想、それをさらに変更した思想、工事管理、出来映えチェックなどがいい加減で、担当者（設備技術者）は生産するときの作業性、品

質に及ぼす影響などへの配慮を欠いていたし、建設プロジェクト側は担当者に任せきりで使用側としてのチェックも十分に実施していなかったのが問題だった。当たり前のことだが、事前に設備を海外へ送り出す前、あるいは現地で据付後でもよいが、稼動前のチェックは十分に行っておくべきだった。

5

## ● 5S 活動の導入

とにかく、赴任当時は、現場を見ただけで異常な状態であった。基本からやり直すしかない判断した。そのため、まずは従業員のしつけを目的とした 5S 活動導入を決断した（付属資料 6）。それと同時に、ISO 認証受審、メッキラインの立ち上げ、損益改善のための実効が上がる施策など同時並行で進めなければならなかった。人的パワーも十分でないのに同時にできるのか極めて不安だったが踏み切らざるを得なかった。

ローカル従業員の教育は、日本での研修も含め十分やったつもりであったが、現実はお粗末なものだった。メッキ作業の応援者はじめ、日本から技術者の再教育応援を要請した。日本から応援を要請すると対価を支払わなければならないので、前任の社長は応援要請を極力せず、駐在員だけでやろうとした。しかし、現実には具体的な作業教育は駐在員ではムリで、応援を仰ぐことは急務と判断した。赤字の中でも応援費用として 700 ～ 800 万円／月もかかったが従業員の再教育は緊急課題であった。経費を節減することは重要であるが、現場の実態をつかめていないと、こういう本末転倒の間違った判断をしてしまう典型的な例である。また、海外でのローカル従業員教育は通常のレベルでは決して十分でないと認識すべきで、これでもかこれでもかと何度も繰り返し教育しなければならないということは覚悟しておくべきである。

仕事のイロハを教え込むのに 5S 活動は特に有効な活動である。従業員のしつけ、整理整頓、物の流し方、物の置き方、前後工程との連絡の仕方など。後で分かった話だが当時の海外子会社では実に多くの会社が 5S 活動を取り入れていた。風土・文化の違う海外で、はじめて従業員に日本式の生産活動を教え込もうとするなら、どうしても最初に 5S 活動を始めるしかなかった。

5S 活動を開始したきっかけは当社のフィリピン工場を訪問した際に、実によく 5S 活動を取り入れているのを見たことがきっかけとなった。フィリピン工場は何年か前にすでに進出して軌道に乗っている先輩会社であったが、やはり、立ち上げ時の苦労は大変であった。加工事業なので物の流し方やライン生産のための整理整頓が生産の基本であり、途中工程での仕掛管理、部品管理など現地定着のために 5S を導入されたとのことであった。特に女性の組長さんが熱心で推進に非常に貢献してくれたという話を伺って、マレーシア工場もこれからはじめるしかない判断した。早速、5S 活動導入のための環境づくりに着手した。まず、当社でも推進する人が必要であったので、職長一人を専任につけた。それと同時に、推進のための指導者として日本から応援をお願いした。5S 専用の部屋を作り、準備、キックオフ、

活動のためのネタづくり、教育など準備期間をとって3ヵ月後くらいに開始できた。

別な話になるが、当社内でも海外進出の先輩事業は数多くあるが、お互いの横の連絡のための情報交換の仕組みは全くといって無い。先輩の海外子会社での経営課題とそれを克服した方法などは国は違っても参考になる点が多いはずである。私が赴任前に何か海外での会社運営で参考になるものがないか人事部に問い合わせたが、まとまったものは全くなかった。少なくとも海外子会社間の情報交流のような仕組みは是非作ったほうが良い。

## ● 5S 活動開始当初の活動

まず最初にやったのは、しつけのルールを作り従業員へ教育した。下足の脱ぎ方、靴箱への整理、クリーン着の着方、手の洗い方、エアシャワーの浴び方、マスクはなぜ必要か、クリーンルームをきれいに保つことなど、基本中の基本事項から徹底的にしつけを行った。イロハのイから始めた。従業員は今までゴム園やヤシ畑の農業に従事していたものが多く、クリーンルームなど入ったこともないし、クリーン度がなぜ重要かもわからない状態であった。ただ、クリーンウェアを着て、マスク、手袋をして、エアシャワーを浴びてということを教えても、なぜそれが必要なのかわかっていないので、平気でルールを破るのである。製品がホコリで汚染された状態とか、指で触れたらどうなるかをハロゲン光を当てて説明した。フロアはエポキシ樹脂で塗装されたピカピカの床なのに、クリーンシューズで歩くとすぐにシューズの底が真っ黒に汚れる。なぜなのかと探っていくと、彼らは裸足が常でありその足でゴム草履で通勤してくる。そのゴム草履をクリーンルームのすぐ前まで履いていてクリーンシューズに履き替えるのだが、床面が土ぼこりでざらざらで、そこをクリーンシューズで踏んでくるため、クリーンルームがすぐ汚れることが分かった。ところが下足をきちんと脱いで下駄箱へ入れるようにと言っても、当時は脱いだゴム草履や靴を収納するゲタ箱もなく、床面に散乱している始末であった。ゴム草履は入り口で脱ぎ、スノコを作ってその上を歩いて更衣室へ入るようにした。もちろん下駄箱も急遽作った。またクリーンシューズの裏が汚れていないかモニターできるように粘着マットをクリーンルーム入り口に敷いて汚れを確認させるようにした。

5S 活動の手始めは整理・整頓・清掃であるが、とにかく床、通路、トイレ、机、倉庫、機械設備をきれいに清掃することを開始し、乱れている部分は写真に取り、改善後の写真と比較して示して、どんな状態にするのかをイメージで分からせるようにした。特に、現場の機械をきれいに保つことを徹底して教え込み、機械設備の下が補助材料である研磨液や排水液で汚れがちなのだが、汚れたらすぐ清掃するクセを付けさせた。とにかく現場で不具合を見つければその場で指摘し、指導しきれいにさせる、これを毎日繰り返すことである。現場を巡視し現場を発見しても、あとから事務所でマネジャーに注意したところで何にもならない。その場でやらなければならない。

また、床面にテープを貼って仕掛品を所定の場所に置くようにし、その所定の場所は決まった量しか



置けないので枠からはみ出すとラインをストップしてもよいとした（付属資料7）。物の流し方のルールとして、搬送台車を1ロット500枚単位で積載し搬送することとし、ロットごとにロットトラベラー（製造指図書）を添付し、ロットが先入れ先出しとなるように整然と流すように指導、途中の工程検査で異常が発見されればロット毎に保留とし、保留品置き場に置くという日本では当たり前に行っていることを一から教え込んだ。

これらの5S活動は生産の仕組みを具体的に現場で実行するためのお膳立てであり、これができないと後からの改善活動ができないことになる。日本では当たり前すぎて当然のように思われているが、いざ海外での生産となると日本で育った技術者もその基本の重要性を忘れてしまい、いろいろな問題が次々に起こるのでその対処療法に終始してしまうので要注意である。

もう一つ重要な点を記しておくが、5S活動を維持していく難しさについてである。推進事務局として専任者を置くことは述べた。アドバイザーとして日本からの応援者も一定期間置くことにした。しかし、応援者もそのうち帰さなければならぬので、そういう場合には現地にコンサルタント会社があり、そういうところを時々利用することもやった。とにかく、トップの私自身が主導して、5Sミーティングと称して活動の中でのいろいろなトラブルや改善点などを議論する場を設定し、月に一回実施した。参加者は全マネジャー、製造部門は当直の職長まで参加とした。トップは常に新しい目で問題を見つけ、改善の方向を示さなければならない。改善のネタは尽きないものであり、レベルアップすればするほど高難度の課題に取り組み、設備不具合改善活動などに転換していけばよいのである。とにかく活動をマンネリ化させてはならない。トップがこういう活動を経験していないと指導は難しい。私は製造現場にいるとき、改善活動に参加し、ありとあらゆる改善活動ノウハウを幸いにも会得していた。思いがけなくも昔の経験をたどっているいろいろな指導を行うことができた。今、日本でTPMや改善活動を経験している人は是非真剣に取り組んでおいたほうが良い。海外で責任ある立場になったら間違いなく有効な能力となる。

5S活動の中で出てきた課題で、工程中の検査でワークの外周などにつく小さな傷をどのように判定したらよいかという課題に突き当たった。検査部門の女性は小さなキズを容易に見つけるのだが、製造メンバーの多くは小さすぎてそのキズを見つけられないし、判断できないと言うのである。あるとき私が現場を巡視していると、検査の女性から「社長、こんなキズが出ています、なんとか処置しないと大変です」と言われ、「どれどれ、見せてごらん」と言ったまでは良かったが、実は私にも何も見えなかった。なるほどこれを工程検査で見つけて次工程に送らないようにと言うのは簡単だが、実際は無理なことだった。どうやったら見えるかということになり、強いハロゲン光を当てても良く見えない。そうしていると誰かが黒い布を頭からかぶり、ハロゲン光をあてるとキズの部分がキラ星のように光ることを発見した。製造のメンバーは黒い布をかぶり検査しようとしたが、そうしているうちに誰かが、プラスチックのダンボールを切って箱のようなものを作り、内面に黒いビニールを貼って簡易検査ボックスのようなものを作った。これが好評で、製造工程のあちこちに簡易検査ボックスが出現するようになった。あまり格好の良いものではな



いが、あるときコンサルタントの先生がこれを見ていたく感激され、「工場管理」という雑誌に投稿された。現場の工夫で廃材を利用して工程検査を飛躍的に簡便化したと言うわけである。後でこの外周キズは根本解決ができて簡易検査ボックスの役目は終えたが、5S 活動としてこういうことを全員で取り組んでいた。

## ● ISO の受審

海外拠点で ISO の認定を受けることは日本以上に重要事項である。海外では職務分掌がはっきりしており、階層ごと、マネジメントごとの役割が明確で、かつトップの指示がどのように展開されているかを重要視する。逆にそういう指示やそれを間違いなく実施したという証拠立てがないと顧客は安心できないという文化なのである。顧客への証明としての ISO 認定だけでなく、規定やルールで実際に会社が動くので ISO の体系そのものが経営の体系と言っても良いくらいである。したがって、会社運営を考えると ISO の体系を考えることは、ほぼイコールなのである。また、マネジメントが指示することはそのまま記録文書であり、その実行証明を確実に行うことは、ローカル従業員にとって当然の業務である。

以前からマレーシアの工場が稼働する頃に ISO の認定は必要と考えていたし、ISO を軸としてマネジメント体系を作ることはタイミングとしては最適の時期であった。しかし、経営実績も早いうちに出さなければならぬので、5S 活動や歩留改善活動を本格的に展開しようとしていた矢先、同時並行で ISO 取得準備活動ができるかどうかかなり悩むところだった。結果的には同時並行で ISO9001 取得を宣言し活動を開始したのであるが、実は QA のマネジャーを 2 人採用し、一人は顧客対応・現場検査対応とし、一人は ISO 認定取得対応および ISO システムに沿ったシステム作りをミッションとした。この辺は現地社長としての裁量でできることである。

ISO 認定取得活動は会社としての運営基盤を作ることであった。規定文書の整備、帳票記録類の作成、小ロット流しの仕組みづくり、ロットトラベラー（製造指図書）の作成などが最初の課題であった。これらの最低限の仕組みとルールを作ることが最初にやるべきことである。

また、ISO 運営上最も重要なポイントは、毎月の MBO（Management by Objectives: 目標管理制度）ミーティングや 5S ミーティングでは品質に係わることを議論しているので、その議事録とトップとしての私の指示事項、さらにそのフォロー状況が記録されており、これらの議事録をそのままマネジメントレビューとすることである。ISO の審査官はその議事録を見て「定期的に品質に関することがマネジメントの意思として機能している」と評価していただき、定期審査なども我々の活動を説明することで十分納得していただいた。つまり、日ごろの経営活動がそのまま ISO の活動とリンクしていたので、ISO 活動と経営活動を遊離させずにすんだ。

よく日本では ISO は有効なのかという議論があるが、日本の企業はベースができていて経営自体が確立したシステムで動いている。その中に ISO を組み込むとどうしても整合性の上で活動を切り分けたり、

狭い意味の品質のみに限定したり、あるいは現状の規定と二重構造になったりしているから活動が二重になっている感が否めない。また、審査官も杓子定規な低レベルな審査をするので ISO 用の受け答えを準備しなければならない。ということで本当に ISO は有効なのかという議論になってしまっているのがある。

5

## ●ローカルマネジャーを入れたミーティング

実績検討会議を開始し、メッキライン検討会など重要事項についてローカルマネジャーを入れた会議を実施した。それまでローカルを入れた会議らしいものは一切なかったことは実に驚きであった。英語でのコミュニケーションが取れない、経営の重要事項をローカルに赤裸々に知らせた方がいいものかどうかなどが言い訳理由であったらしい。事実、海外ではよくあることだが、ローカルへ情報を流すとそれは同時に近隣のコンペティターにも伝わるということであった。つまり、ローカルへの指示はローカルマネジャーから出されており、ローカルマネジャーへは日本人マネジャーやスタッフから必要最小限の指示のみが出ていたようだが、結果的にはだれも全体がどう動いているかは分からない仕掛けの中での会社運営だったと思われる。

情報漏洩というリスクがあるが、ローカルに必要な情報を流さない、あるいは日本人マネジメントと意思疎通が取れないというのは大問題である。情報漏洩リスクよりローカルとのコミュニケーションを重要視すべきである。情報管理はもっと別な管理方法で回避すべき問題で、経営の基本事項である方針、課題、結果のレビューなどがローカルと共有できていないことは言語道断の問題である。一般的にコミュニケーションは重要と分かっているにもかかわらず、そういうことが実際には忘れられて経営されていることに気づかないのである。

実績検討会議、5S ミーティング、MBO ミーティングなどでコミュニケーションがとれるようになって初めてローカルの動きが変わってきた。当たり前のことであるが、程度の差こそあれ、日本でもコミュニケーションがとれていない経営はよく見かける事象である。特に海外ではトップがどのように考えているかをローカルに浸透させることは非常に重要である。現地法人の社長は、いわば船で言えば船長であり、船長がどういう舵取りをしようとしているかが分からなければ、乗組員は不安で仕方がないことになる。私の大してうまくない英語でも、一生懸命事業の方針と課題を説明すればローカルは十分理解する。会議でも現場巡視でも、あるいはタバコ休憩中でも会話を交わすことで通じ合えるものである。事実、一旦、意思が伝われば後の改善活動は劇的に変わった。

30

## ●労務管理問題

従業員の中には麻薬を持ち込む者、会社で物品を売る者、スクラップを持ち出そうとする者、その他悪さをしでかす者が多かった。ケンカも日常茶飯事。悪い従業員を見つけると理由を明確にして WARNING LETTER を発行して3枚たまと解雇という会社ルールを作成し、どんどん解雇した。

しかし、ローカルは悪さをしでかすという性悪説では絶対にうまくいかない。あまりのひどさに近隣の会社には監視役という屋上屋の役目のローカル社員を採用する会社もあった。私にも当時は大きな悩みであったが、あとで分かったことだが、「ローカルを育てる」という考え方が一番重要で、このことはローカルにも自然に伝わり、受け入れられることにより目覚ましい前進を見せることが分かった。採用時に悪い人物を見極め、採用しないのが一番いいのだが、それは至難の業だ。悪い従業員は必ずいるもので、そういうものたちを看過せず、すっぱりと解雇することが重要だ。そのため論理的に解雇できるよう予め会社ルールを制定しておくべきである。

## ●日本人スタッフと現法社長の役割

当時の日本人マネジャーたちはいろいろな問題を抱えていたのだが、毎日の仕事に追われ突破口を見出せないでいた。現場改善が思うように進まず、歩留まりは低いし、品質不良も多く出る、前任の社長は製造や技術担当の日本人スタッフを叱咤激励するのだが現場経験もなく、生産の基盤ができていないので遅々として改善は進まない。

一般に海外子会社では、日本人スタッフは様々な問題に遭遇するので多忙を極める。誰も助けられない中で、自分がリードしなければ会社運営が行き詰ってしまう。したがって精神的にもかなり追い込まれる。そういう場合、現法社長はプレーイングマネジャーでありオールラウンダーとしての役割が要求される。時には率先して現場へ出て行き、指揮をとらなければならない。製造も技術も QA もメンテも、あるいは総務、購買、人事、経理・財務も、すべてある程度はスタッフと一緒にこなせる技量が必要である。そんなすべてのことを経験した人材が必要だと言いたいのではない。要は会社経営に係わることは一生懸命になれば常識的に分かる話が多い。スタッフは直面する問題を解決しなければならないのだが、社長はその問題解決と一緒に取り組み、その根底にある問題を解決しなければならない。その時々でなぜそういう現象が起きるのか、再発防止を図るにはどうすればよいかを考えればよいのである。海外で頼りになるのは日本人同士である。意思疎通、信頼関係、お互いの業務を責任を持って実施し、かつお互いにカバーしあう、当たり前と言えども当たりのことだが、そういうチームとしての一体感が必要である。







よく考えてみてほしい。表面上の成果報告で満足していないか、あるいは活動の割には成果が出てこないとか、自分の事業部が分裂現象になっていないかどうか。

## ● MBO ミーティング

5S 活動、歩留改善活動などを開始した少し後、2000 年 10 月頃からであるが MBO ミーティングを開始した。MBO で課題をコミットさせ、実績が上がると実績に応じて報償で報いる方式を設計し展開した(付属資料 8)。対象は全員としたが、アドミニ部門を除きほとんどの社員が参加し、大いに盛り上がった。MBO と報奨制度は実に有効なしくみであり会社業績を飛躍的に向上させるのに役立った。この活動はあとから振り返ってみると「プロフェッショナルマネジャー (ハロルド・ジェニーソン氏)」に出てくる言い方を忌憚なく言い合うコミュニケーション方法の典型と言ってよい方法だった。事例としていくつか紹介すると、以下の通りである。

### ① MBO ミーティングを毎月実施

MBO ミーティングは毎月実施した(付属資料 9)。対象スタッフはおよそ 70 人、参加者は社長以下、マネジメント全員と発表部門のスタッフであるが、他部門のマネジャーがヒヤリングし意見を述べることも可とした。社長がスタッフ一人ひとりの MBO 課題に対する実績と次月予定をヒヤリングし、それに対しアドバイスと評価を下す(付属資料 10)。毎月の評価によって現金で報酬が得られるという仕組みである。また、他部門のマネジャーなどがヒヤリングしているので独善的な報告はできないし、逆に製造現場にプラスとなる課題であれば製造部門から応援意見が出るといった実々にぎやかな報告会である。また、社長の意見は本人だけに言われるのではなく、関連部門の者も聞いているので、次月やろうとする内容は迅速に伝わる。活動は単なる報告会、評価会ではなく、改善課題の共有化の場であった。

### ②メンテチームと製造チームのやり取り(笑い話)

メンテ部門のチーム課題に故障時間の低減というテーマがあり、ある時メンテチームが誇らしげに機械のダウンタイムを半減したと発表した。しかしそれを聞いていた製造部門の人間が、とてもそんな感覚はまったくくない、何かおかしいとクレームが付いた。調べてみると、データでは確かに設備の故障時間は半減している。メンテのスタッフが言うように、故障時間を半減するためにいろいろ努力したらしい。それではなぜ、製造メンバーのような感覚になるのか? 製造メンバーが言うことには、設備が故障してメンテのメンバーに電話で連絡するのだが、設備の故障が直って使える状態になるのは今までと変わっていないと言うのである。つまり、製造メンバーがいうマシンダウンタイムとは「機械が停止して、修理が終わって次に使い始めるまで」の時間がダウンタイムと言うのである。ところが、メンテチームのダウン

タイムの定義は、故障した設備の連絡を受け、現場に行って「修理を開始してから修理が終わるまで」をダウンタイムと定義していた。この議論のやり取りから実に面白いことが分かったのだが、マシンの修理時間は確かに半減したが、製造からメンテ部門へ電話してメンテの人間が現場に到着するまでが時間がかかっていることになる。それなら、対策は簡単である。製造から電話があったらメンテのメンバーはすぐに飛んでいけと指示するだけである。それから製造がメンテチームへ修理を依頼すると、メンテメンバーがすぐにやってきて設備を修理するようになった。これにより本当にマシンダウンタイムが減少し、稼働率が上がったのは言うまでもない。

### ③実績会議の廃止

MBO ミーティングを毎月実施すると、現場で起きていることに対してスタッフがどのように取り組んでいるか、あるいは QA 部門が顧客をどう評価しているかなどが手に取るように分かるし、同時にマネジメントはすでに情報を共有しているという状況になった。そこで毎月の実績検討会議はまったく必要ないので廃止することにした。その代わりに、損益の情報共有を兼ねてマネジメントだけが集まり、近い将来のためにどういうことに取り組むべきかというテーマで話し合い、また各マネジャーから全く自由課題で意見を述べさせる会議とした。この会議では、各マネジャーが地球環境に関する課題を述べたり、会社をどういう会社にしたいかを話し合うことで、普段と違う意外な面も分かり大変有意義であった。そういう心を持って日頃の改善に一生懸命になる、しかし将来は自分たちが理想とする会社にしていきたい、そう考えることは何にも代えがたい意見と考えの共有化の場となった。

### ● MBO と報奨制度のしくみ

親会社の HD（ハードディスク）事業部でやっている MBO の方式がよいということで取り入れたが、決定的だったのは独自の報奨制度を採用したことである。MBO は事業方針とリンクした課題を個人レベルにまでブレイクダウンし、課題達成をコミットしてもらい、達成すれば経営としてそれに報いるという方式である。日本では報奨制度として、実績成果を賞与などに反映させるというものがほとんどだが、当社では報奨として毎月現金で報いる方式としたため、かなりのインパクトのある活動となった（付属資料 11）。

具体的には、個人の課題において通常業務で当たり前実施すればよい業務を A 業務とし、革新・変革を伴う業務を B 業務とした。各人に自分の業務を A と B に分けて考えさせた。A 業務の達成は月々判定できるので達成には 10RM（1RM は 30 円、10RM は現地の価値で日本での 1,000 円くらいに相当する）、B 業務の達成には 50RM とした。A 業務は毎月自分の業務を確実に達成すれば 10RM がもらえるが、B 業務は毎月の達成は難しく、数ヶ月でやっと達成できるかどうかである。各人は自分の

業務をそつなくこなせばよいというのではなく、いかに会社の業績に寄与できる革新課題に積極的に取り組むかを考えなければならない、そういう仕掛けである。課題はスケジュールを作らせ、スケジュールより早く達成すれば評価が上がることとし、遅れれば評価が下がることも予め伝えた。さらに課題が達成され、特に顕著な効果が得られれば金額効果を申告させ、それが明らかに6ヶ月間継続して達成できていれば金額効果の0.5%以内で報奨を与えるものとした。また、これらの報奨金は経営職層以下のメンバーに与えるもので、マネジメントに対しては部下のコーチングを主体に行わせ、通年で顕著な成果を上げた部門にはそのマネジャーに対し、マネジメント賞を与えた。

こういう報奨金で釣るようなやり方は、良いやり方ではないと思われる方もおられると思うが、私がこういう大胆なことを思いついたのは、従来から生産技術者は一所懸命会社に貢献できるよう働いているのだが、成果に対してもっとダイレクトに報いる方法があってもいいのではないかと考えていたからである。日本ではなかなかできない方法だが、海外ではむしろすんなり受け入れられる方式であった。

一年間この制度で実施したが、結果は信じられないような改善スピードと大きな経済効果をもたらした。トータルで一年間に要した報奨金は200万円/年くらいであった。それに対して結果は、赤字から黒字に転換を果たし、改善効果は150百万円/月くらいであったと記憶している。

毎月、トップ自らMBOミーティングを実施し、一人ひとりの成果を発表させ、それに対し評価を与えるとともに、次月活動に対するアドバイスを行うというものである。評価はA・B・C・Dとし、Aは十分な達成、Bは良くできた部類の達成、Cは達成度としては普通、Dは達成にはかなり努力を要するという判定基準である。現実にはB業務でA達成を得ることはかなり難しい。数ヶ月でやっとA評価をもらえるかどうかであったが、スタッフは何としてでもA評価を取ろうとする意欲がよく伝わってきた。私の横には人事担当の女性が座っておりA達成をすると次月の給与に組み込まれるという仕掛けである。

このMBO活動はかなりの盛り上がりを見せた。また、個人では取り組むことが難しい課題はチームを編成して取り組むのも認めた。特に製造の職長達は工程ごとに担当しているが、工程を超えて改善しなければならない課題が多く、横の連携を取るということで多大な成果につながった。彼らが獲得した賞金はどう使われるか興味があったが、彼らはチームのお揃いのポロシャツを作ったり、共同のものを購入したり、また、個人が受け取った報奨金も現実にはいろいろな人がサポートしており、彼らは食事会などを開催し、皆で達成を分かち合っていた。やはり彼らも独り占めするようなものはないし、そんな心配をする必要は全くなかった。

MBO活動の中で特にあるスタッフの話が非常に印象的だったので記しておく。あるスタッフとは工程係を担当している中年の人物だが、MBOの課題として何を上げればよいかという相談を持ちかけられた。工程係とはその日の投入計画を作成し、出荷計画に沿って物を出荷するのが役目であった。当時の悩みとして、計画した数量が計画通りに出荷できない日々が続いていた。時には最後の出荷が夜中になることもあり、そのため製造のスタッフ、検査のスタッフも夜遅くまで残業という日々が続いていた。



その工程係りとの話で、「なぜ、計画通りの数量が出荷できないのだろうか？」ということになり、調査したところ、最終検査でロットアウトになると次のロットを作らなければならない、そのため前工程からの製品がくるのを待たなければならない。しかし、それがまたロットアウトになると、さらに次の製品が来るのを待たなければならないというサイクルに陥っているとのことだった。したがって、その工程係は常に多めのロット投入を計画せねばならず、それらが工程中に多く停滞していた。それなら工程中に停滞している品物を早く処理すること、そのため、彼が製造や品証のスタッフに優先作業を依頼する、常に前後の工程での仕掛状態を把握し、投入計画をフレキシブルに調整する、もちろん停滞した原因・理由を明らかにし、原因を即フィードバックする、当該の上司がその報告を受け対処する、などなどを彼の課題とアクションとし、毎日の出荷がスムーズに行くようにすることを目標とした。

その結果、わずか数週間で効果が現れ始めた。計画数量がきちんと定時に揃うようになり、お客様へ約束した数量がきっちり出せるようになった。お客様は、今まで満足に決まった量が入荷しないのに、急に決まった数量がきちんと入荷するので、一体何が起きたのかと聞いてこられた。もちろん、製造、品証、出荷担当の残業は激減し、次の日の出荷予定数量まである程度見通せるようになった。実に効果絶大で、MBO ミーティングで彼の功績を皆で称え、彼も十分な達成感を得て感激もひとしおという場面があった。

## ●品質問題への取り組み方

工程中の品質問題で多大な効果があった事例を一つ紹介する。工程中での品質トラブルの一つにディスクの外周キズという欠陥があった。キズといっても目に見えるようなキズではなく、若い女性が目を皿のようにしてやっと見つけられるような傷であり、私などは顕微鏡などで見ないと分からない程度のキズである（このキズの検査方法については 5S 活動の事例として前述した）。もちろん、最終出荷検査でロットアウトになれば外周部の全数選別作業となるため、実に厄介な問題である。製造の係長で編成するチーム MBO の課題であった。外周キズがどこでつくのか工程中を調査した結果、T 工程ではほとんどない。G 工程では発生している。M 工程でも発生している。P 工程になると若干発生があるということが分かった。さらに調べていくと、G 工程前の加熱工程、M 工程でワークの当たりが発生源であることがわかった。さらに、加熱工程ではカセットの載せ替え作業が原因で、しかも夜勤者（男性チーム）での発生率が多い（昼勤の女性チームは少ない）ことが分かった。

要は手動でのカセット移載作業が根源であった。応急処置として移載カセットの動きを遅くしたが、恒久対策としては種々検討の結果、T 工程から一貫してカセットを耐熱仕様のカセットに交換し、移載作業そのものをなくすことにした。ただし、市販の耐熱カセットは非常に高価なため、ステンレスを使った独自のカセットを開発し、自分たちでそれを製作した。この改善の結果、外周キズは完全に撲滅でき、ロットアウトで停滞することもなくなった。この改善効果は絶大であり、このオリジナルカセット製造法は日



本側へ逆輸出した。苦労したが大きな成果につながり、製造チームの大きな自信になった。

ハードディスク基板事業は品質が命である。基板の品質が悪いとお客様から買ってもらえないのはもちろんだが、認定制度があり、認定が取れないと次の認定まで受注できないことになり、事業への影響が大きいのである。また基板品質は、お客様の工程歩留まりに影響し、お客様のコストにダイレクトに作用する。したがって、一旦クレームが起きると直ちに解決しなければ、その後は相手にしてもらえなくなる。

ある時、顧客からの電話で収率が急に落ちたので至急対処せよという連絡があったとする。そうすると一刻も早く原因を突き止めて対策を打たなければならないのでことは急を要する。そういう場合の旗振り役はかなり難しいので、最初は社長自らが旗振り役とならざるを得ない。まず、関係者を招集する。QA、技術、製造、場合によってはメンテ部門、購買部門も召集する。QA 部門から品質問題の具体的現象を説明させる。次に想定される原因について役割分担し、工程中のロット履歴を調査したり、当時の生産条件に異常があったのかどうかを製造部門に調査させる。30分で行動項目を取り決め、2時間後に再度集まり、調査結果を報告させる。その中から疑わしい事項について技術部門に、条件調査、試験方法検討、あるいは再現テストなどを指示する。さらに調査結果を3時間後に持ち寄り、原因の特定、または推定を行い、対策をとるという迅速な行動が要求される。まさに品質に対しては時間勝負なので、全員が統率の取れた行動をとることがポイントであった。集団を一つの目的のために迅速に動かすことは、マネジメントとして重要なことであるが、なかなか難しく誰でもできることではない。そういうことができるのは社長であり、事一大事となれば当然のことであるが、陣頭指揮をとってやっているうちに部下がやり方を覚えていくことにもなる。

### ●トップ主導の改善活動

改善活動の運営・維持を含めてその極意は、トップ自ら先頭に立ち、常に関心を持ち続け、初めはちょっとした成果でもローカルを褒め、持ち上げる、その後ある程度実力が付いてできるようになったら、次々と難しい課題を投げかけるというやり方が良かったと思っている。おだてたり、なだめたり、だまされたり、怒ったり、その場に応じた使い分けが重要なのである。ただうまくいったときは、トップ自らが褒めてあげることである。また、難易度の高い課題に取り組んでいるスタッフは容易には課題解決ができない。そういう場合はミーティングに参加した全員が知恵を絞る。そうすると他部門からの支援や、製造部門からの支援を得られやすくなり、改善スピードはいやが上でも上がることになる。トップ主導であるから課題の共有が全部門に行き渡り、トップが緊急課題であるから全員で取り組むように、そして個々のメンバーのMBO達成成果に加えてよいと号令するだけで、ほとんど難解だった課題が解決するのである。トップ主導というのは効果が絶大で、事業にとって最優先を要する課題は、この方法が想定外の効果を生み出す。

## ●現場の巡視

私の場合、現場を見て回ることは日課であり毎日2、3回巡視していたが、月に一度、ローカルマネージャーも社長巡視である5S巡視につき合わせ、現場への関心を持たせることとした。製造メンバーにはマネジメント全体が注視しているという雰囲気づくりに役に立つ。とにかくマネージャーといっても現場実態が分からない者が多く、現場巡視しても現場の問題を見つけられない者が多かった。そういう教育を兼ねての現場巡視であった。

海外ではよくあることだが、マネージャーは、担当する業務の知識、実行能力はある程度持っているが、責任範囲がはっきりしており、他の部署には口出ししない。それはその部署のマネージャーの仕事であるからである。むしろ、それがワールドワイドでは当然で、日本のようにあいまいな職務分掌では動かない。よく言えば専門家だが、全体最適を見る感性や現場実態を把握して自分の部署の動きや会社全体の方向に臨機応変に活動をとることがなかなかできない。それはそれでトップマネジメントの仕事だからという判断であろうか。しかし、マレーシアのマネージャーは比較的日本的経営を理解できるほうであったし、本質的にはマネージャーの動きはトップの影響を強く受けるものである。製造メーカーである以上、現場の実態を理解しないではいられないという雰囲気を作り上げることが重要である。

## ●交通安全の話（笑い話）

マレーシアの会社運営が軌道に乗ってくると、安全が大きな問題となった。安全といっても工場内での安全問題ではなく、交通事故である。月に4件もの交通事故が発生していた。やはり、MBOミーティングで工場内の問題ではないが、通勤途上の交通事故をどう減らすかが製造チームの課題となった。原因はほとんどが放牧されている牛とバイクとの衝突事故、あるいは衝突を避けようとしてやしの木に激突するといった類の交通事故であった。思わず、原因の報告を聞いたとき笑ってしまったら、「社長、笑い事ではありません、マンパワーが不足し生産にかかわります」と逆襲された。「すまん、すまん、ところでどうしたらよいか案があるのか？」と聞いたところ、夜が明けきらぬ薄暗い中をバイクで通りかかると突然牛が現れ激突するのだそうだった。かれらは牛の持ち主に向けあって朝早くの放牧をしないように申し入れるときまいていた。私は「ところで悪いのは牛かね？放牧主かね？牛が現れる場所は決まった場所なんだろう？なぜ、その辺になったら減速しないのかね？牛は被害者じゃないのか？」と。彼らは一瞬戸惑ったようだったがすぐに私の言わんとするところを理解した。その後、その種の事故は激減した。

マレーシアでは交通事故が多い。年間1万人もの死者が出る。日本の交通事故死が約1万人だからほぼ同数だが、人口が2200万人くらいだから実に日本の5倍の率である。マレーシアは人口が少な

く働き盛りの人間を交通事故で死なすことはもったいない話である。会社でも交通事故撲滅の一環として交通安全教育を行った。少なくとも当社の社員は交通事故を起こさない、模範運転手になってほしいと願って開催した。安全協会の役人を呼んで講習会を行い、交通事故撲滅のためのキャンペーンを行った。従業員の反応は、実に朗らかで明るく、深刻で目を覆いたくなるような写真を多く見せられてもあつげらんとしており、これで本当に分かってくれたのか疑問だった。社会的な意識が低いので、国民自体に危機感がないのである。しかし、当社の社員だけは模範となるよう、口をすっぱくして訴え続けた。

## ●日本からの応援部隊

マレーシアの従業員で主要メンバーは日本での研修を行った。しかし、実際に現場で機械を動かして生産を始めるには十分でなかった。見よう見まねで機械を動かしているようだが実は分かっていない。特にめっきラインは1年間停止していたこともあり、作業の手順をミスしたり、薬液を漏らしたり、重大事故一步手前のようなトラブルが起きていた。日本人スタッフは彼らのためにマニュアルを作成していたが、それだけでは十分でなかった。もう一度日本人スタッフに来てもらい、教育をお願いすることにした。ただし、今回は絶対に作業の勘所を覚えてもらわないといけないので、日本人スタッフに作業手順、勘所を習得することを目的に集中的に教育してもらった。ある日本人スタッフは、決して自分では手は出さずに、作業者に手順を発言させながら手順の間違いや正しさを確認させながら実施させた。この教育方法は実に有効であった。言葉で復唱しながら作業するので間違いがなくなった。「やってみせ、やらせてみせて、ほめてやらねば人は動かじ」そのままである。おまけに、日本人スタッフはこの復唱方法により作業者のスキル習得レベルを把握できることを提言した。マニュアルを利用して技術マップに作り変え、作業者のスキルアップに利用できるものができた。

めっきライン立ち上げ時の日本人応援スタッフは大変であった。彼らはトラブル続きの中でローカルの指導とめっきライン品質のチェック、設備不具合の修繕など多忙を極め、朝から夜遅くまで、時には徹夜になることもあった。徹夜あけも品質問題が出ているため、善後策を朝のミーティングで検討し、やっと昼過ぎに帰宅できるというハードな日が続いた。ある時めっきラインで硝酸がタンクよりオーバーフローし、側溝に流れ込んだため水と反応し白煙が立ち上がった。ローカルの連中は怖さのあまり、クリーンウェアのままクリーンルームから飛び出しゴホゴホと咳き込んでいたが、日本人スタッフは白煙の中に飛び込み、多量の水を放水し白煙を押さえ、事なきを得た。本当にこの日本人スタッフには多大な苦勞をかけた。彼はもう二度とマレーシアはゴメンだと言った。本当に日本人スタッフの教育がなければどうにもならなかったであろう。申し訳ないと同時に感謝の一言である。

マレーシアの生産もある程度落ち着いてきた頃、T工程での旋盤の削りくずが切粉処理機にからみつき、運転が頻繁にストップするという事故が相次いだ。この原因解明と対策のため、当時の事業部長



が日本から工機部隊を派遣してくれた。当時私は、刃物の磨耗と刃のギャップが広がっているためだろうと大よその原因は分かっていた。メンテナンスのローカル教育のため、現物のチェック、吸引風力の測定など基本的なことから理解させるべく取り組ませていたが、応援部隊はさっさとトラブルを解消してしまつた。もう大丈夫ですからと言って、後はクアラルンプールに遊びに行きたいとか、早くホテルに帰らせろとか言い出した。事業部長の親心はありがたかったが、これでは何にもならない。ローカルは原因のメカニズムや対処方法を何も学んでいない。結局、期限前に応援者は日本へお帰り願つた。事業部長は応援者を急に返されたので憤慨され、二度と応援は出さないぞと。修理屋だけの応援者は緊急時以外は必要ないのである。

## ●工場建設プロジェクト

マレーシア工場の建設は建設プロジェクトが発足していたが、内部的にはごたごたしていた。本社部門が途中から参画してきたが、後から考えれば彼らは迷惑な話が多かった。お世話になったのにそんなことを言つてはいけなないのであろうが、スタンスが事業部の立場に立っていないのである。マレーシアの土地選定がなっていない、地盤がゆるくしかも埋立地のようなところを買うのは問題、工場建設費を削減するためオフィススペースは極力縮小すべき、等々あるべき論を突きつけられ、金銭的、経営的リスク回避の立場でいろいろな制約を受けた。しかもただリスクだといっているだけで、どう回避すべきかはないのである。事業部側は当然やりたい一心で上程しているが、経営として海外に進出するのかどうかの議論ではなかった。経営批判をしているのではない。経営者も海外進出の評価尺度を持っていなかったと思つている。進出することを前提にしながらも、あるべき論で建設コストを削減する議論をしていた。当時は事業のスピード優先で早く建設し、顧客の要求に合わせねばならないこと、工業団地はインフラ面から選択の余地はなく唯一残っていた場所（埋立地）しかなかったこと、現地の建設事情ではマレーシア全体が土地は軟弱であり、ある程度くい打ちに頼らざるを得ない建設方法であることはちょっと調べれば分かることであつた。結局、オフィスは結果的に手狭になり、後に収益が上がった頃に増築したが、今でも近隣の企業と打ち合わせを持つことになつても、工場にはそれだけの人を収容できるスペースもない。

教訓として、工場建設は予算を事前に根拠なくケチつてはいけなない。一旦進出を決めたなら、事業成功のためにどうすべきかが大事である。現地に根を下ろす会社として、万が一の場合のストックヤード、出荷スペース、近隣企業や政府、見学者受け入れのためのスペースなどは、最小限必要なスペースであり余裕を持って作るべきであつた。当時はそういう考え方は持っていなかったが、今は現地に則した海外工場建設のためのフィロソフィーを持つておくべきと進言する。

建設プロジェクトは生産技術センター、工務部門などの建設技術者にお世話になつた。しかし、珍事が発生したので記しておく。日本からの応援部隊は建設現場に入ると現地のやり方に疑問を投げか



けることが多かった。結果的に建設会社の問題として日本で報告するので日本側の事業部長などが大変心配し、建設会社へ問題提起するにいたった。現地の当社側の駐在者は一向に問題視していないのに、建設会社のプロマネは日本へ説明のためわざわざ召還されることがあった。つまり日本からの応援者は、自分の立場から問題を提起することが役目のように思い込み、ことさら事態を過大に荒げて報告してしまう傾向にあることは要注意である。以後、日本での報告書はマレーシア出張中に書かせることにし、現地社長の承認を得たものを日本で報告するようにさせた。

### ●現地国の歴史・文化・宗教・慣習の理解

海外子会社へ赴任される方はまず、現地の歴史や文化、宗教、慣習、政治政策などを理解することをお勧めする。現地法人の運営はつまるところローカルに任せて運営せねばならず、ローカルの人々がどのような考え方をもち、どのような習慣を持っているかを理解しないでは経営はできない。歴史の本を読んだり、地元の資料館や歴史館などを訪問することでこれらを理解できる。

一例として、マレーシアではブミプトラ政策というものを取っていて従業員の採用にはその国の人種構成の比率で採用することが義務付けられていた。すなわち、マレー系 60%、中国系 30%、インド系 10%の比率で採用しなければならない。これはマレーシア政府が就職活動に人種間の機会均等を持ち込む方策である。しかし基本的に彼ら民族はお互いの交流に乏しく、一緒に共同作業をすることがまれであった。したがって、例えば技術部門でマレー系と中国系とインド系の人たちが一緒に仕事をすると必ずケンカになる。お互い上司部下の関係を認めない風潮があるためである。したがって、技術部門は中国系、製造部門はマレー系、メンテ部門はインド系などとグループごとに人種をまとめたほうがやりやすい。このことはかれらの民族性と歴史的生き立ちや宗教などを理解しないととんでもないことになる好例である。

### ●会社の規則・規程制定の重要性

会社発足時、あるいは発足後でも、規定類を整備し会社としてのルールを明確に定め、それに従うことを条件に採用しなければならない。一旦採用したならば、めったなことでは解雇はできないし、組合がある場合でも無い場合でも、会社のルールというものを前面に押し出して、それに従わない場合は解雇する条件をつけておくべきである。従業員は常にまじめで品行方正とは限らない。不適な行動をする従業員に対しては警告書 (WARNING LETTER) を発行し、それが 3 回以上に及ぶと解雇することを明示しておいたほうがよい。不良従業員は全体の従業員へ悪影響を及ぼすので早いうちに取り除く必要がある。

## ●現地ワーカーの採用・面接でのポイント

現地ワーカーを採用する場合、たいていの場合は不良従業員を見分けることはできない。優秀そうな従業員はその経歴や実績をみると分かるが、これはこれでまた問題がある。後述するが、ジョブホップしやすいのである。優秀であるが故にどこでも採用される自信を持っている。したがって、やっと仕事を覚えこれから戦力になるといったときに、より高額な採用条件の会社へ移るのである。正に涙が出てくる思いである。私が経験した例では、スタッフは全員私自身が面接し、よいと思った人材を採用したが3年後には大半が辞めてしまった。日系企業で研修をし、ある業務で仕事を覚えるとすぐに条件のよいところへ移ってしまう。研修にもお金がかかっているのに、研修後すぐに止める場合は研修費用の何%かを返却しなければならないという会社ルールを設定したが、現地の労働基準法からも実際には縛ることはできない。さらに、新規に採用しようとする会社がその費用を肩代わりするところも出てくる始末であった。結局、優秀な人材ほど定着率は低く戦力にならないことが分かった。したがって、採用のポイントとしてまじめそうであることを第一に、長期間に渡って働けそうな人材を育成していく方針に切り替えることにした。

## ●ジョブホップについて

ジョブホップを嘆いていても始まらない。ジョブホップの背景を理解することが大切である。彼らは常に自分のグレードを上げることに関心を持っており、キャリアを積むため研修や外部教育を望む。そして自分の生活レベルを上げるためにジョブホップするのである。そういう社会構造であるため、一概にはジョブホップを非難できない。ただ、心配なのは大した実力も無いのにステータスだけ上げることに汲々としているので、長期的にみたら大成できないのではないかと危惧したものである。面接でのポイントは数年間にどのくらいのジョブホップをしているかを見るとその実力らしきものが見えてくる。半年くらいで頻繁に転職しているものはまず避けたほうがよい。

## ●駐在者の現地生活を守るのも社長の責任

海外に赴任することは海外に生活拠点を移すことなので、仕事面以外でもどのような生活を送るのかは考えなければならない重要な問題である。まず初めに現地赴任するからには「現地生活をエンジョイしてやろう」という気持ちを持つことである。特に家族は父親の仕事の関係というだけの理由で海外の見知らぬ土地に住まなければならない。子供は現地の日本人学校に入るのが普通だが、そこでの生活習慣に慣れなければならない。また、母親は子供の学校のこと、夫の生活を支えるための付き合い、な

れない土地での買い物や病気になった場合の病院通い等々、いろいろな現地での雑用をこなさなければならぬ。そういう覚悟が必要なのだが、私が見てきた現地での家族のあり方は実にうまくやっていた。たまにどうにも現地の生活風習に合わず家族ごと引き上げる例もあるようだったが、多くの場合は心配することは無かった。父親は仕事を離れると家族との時間を大切にすべきで、仕事のことはすっぱり忘れて家族のことに没頭すべきである。

一方、単身赴任者は余暇の過ごし方が難しい。私自身子供が受験期であったため単身赴任であったが、仕事が無いときはやることがない。若い独身者は現地の女性と仲良くなりトラブルを起こすこともある。日系企業の情報交換会では、現地の女性と結婚し、日本へ奥さんを連れて帰ったまではいいのだが、今度は女性が日本での生活になじめず、離婚という結末に陥ったという話は実に多かった。現地駐在を経験した人ならこの類の話はよく聞く話である。しかし、一般的にこういう話は公にはならない。私の場合、部下に数名の独身者、単身赴任者を抱えていたので、余暇の過ごし方を考え、初心者も含め全員にゴルフをやらせることにした。現地ではたまたまゴルフ料金が安く、混み合ってもいなかったのでゴルフを通してエンジョイしたものだ。社長杯を作り、ローカルも入れてコンペを年に2回実施した。

### ●サッカーチームの結成がもたらしたもの

あるとき従業員からサッカーチームを作りたいので会社で支援してほしいという提案があった。当時は赤字で経費を切り詰めなければならない状態であったが、結局いいだろうということで承認した。会社が支給したのはユニフォームとボール、それと救急セットくらいのものであった。大した金額ではなかったが、その後の効果は予想もしない大きなものとなった。

会社がサッカーチームを承認したので彼らはサッカーの試合があるたびに私を招待してくれた。私は彼らがどんな試合をするのか興味もあったので応援に出かけることにした。その試合は地区でのサッカートーナメントであり、彼らは会社のロゴの入ったユニフォームでプレーしていた。なかなかの好チームで技量もすばらしかった。あれよあれよという間に勝ち進んで、とうとう地区の決勝戦ということになった。私はそれまで欠かさず応援に出向いていたが、決勝戦はできるだけ多くの日本人メンバーにも行くように勧め、決勝戦は大変な盛り上がりとなった。日本人メンバーも声をからして応援し、とうとう優勝してしまった。表彰式では是非私に賞を受け取ってほしいというので、私が代表して地区のサッカー協会から表彰を受けた。

その後、ローカルとのコミュニケーションで大きな効果が出てきた。現場に行くとサッカーで活躍したメンバーが仕事をしているので、サッカーの話、最近の調子はどうかなど、以前に無く親密な会話ができる。そしてところで仕事のほうはどうか、とやるとがんばります、ということになって日本人メンバーとの間で絆が強固になってきたのである。従業員の仕事以外で日ごろ見られない面も見ることができて、従業員の



自国の土地の中で生きている姿を覗けたような気がして、親密度を一気に深めることができたのである。こんな効果があるとは最初は全く期待していなかったが、従業員と日本人スタッフの心の絆を築く上で大変よかった事例である。

5

### ●事業安定のため起死回生となった受注確保

従業員の仕事に対するレベルやモチベーションが上がり、生産性、歩留まり、コスト低減が目覚ましいスピードで改善していったが、事業が黒字化するにはいまひとつ受注量が不足していた。生産能力は月に150万枚を作れるのだが、受注量は100万枚程度だった。工場の改善活動が軌道に乗り始めたちょうどその頃、K社から引き合いが来た。しかし、K社の親会社はアメリカでチャプター11（連邦破産法）適用を受けていた会社で、信用度の上で大きな不安を抱えた会社であった。本社からは取引を開始するにはリスクが大きすぎるとのコメントだった。近隣の競合会社にも引き合いが出されていたが、同様な理由で各社とも苦しいのだが受注には積極的でなかった。しかし、私はこの数量が現地会社の飛躍のチャンスであると感じ、何としてでも取りたかった。

10 K社の原材料仕入れ関係を調査し、納入会社を回って支払い状況をヒヤリングした。支払い条件もよく、どこも支払いが滞っているという事実はなかった。そこで私は直接K社社長に面談し、取引の条件を率直に申し出た。K社社長は事情を理解し、現金取引きで受けてくれた。事実K社の事情は、新規受注を得たものの基板が足りない状況で、そんな中で大きく数量を伸ばすためK社社長の手腕が問われている時だった。その後、その社長とはお互いの協力関係を大事にしようということで、長く関係が

15 続くことになった。当社はその受注のおかげで生産能力一杯のフル操業を続けることができ、たちまち会社は黒字を達成した。正に起死回生の一打であったと言ってよい。与信管理という点では不安視されたが、現実を調べ、そのリスクに手を打って進まなければ飛躍なんてできないこともある。要はうまい話にはリスクがあるが、十分調査し対応策を講ずれば決断できることもある。座して死を待つことはできない。最後は自分で責任を取る覚悟で判断することである。

20 数量が伸びるとさらに伸ばしたいと思うのが当然で、その後めっき工程のサイクル見直しなどで、180万枚の能力に引き上げることに成功した（現在は後任の社長の努力で250万枚／月の能力まで引き上げられた）。すべてがうまい具合に運び、顧客の数も複数持てるようになり、事業が極めて安定するようになった。事業が成功と言えるようになるためには現場の努力で生産性を上げ、品質を満足し、コストを下げていく、ただそれだけでは十分ではない。受注変動を見越し、安定した受注量を常に確保する

25 ことがポイントであり、その役目は社長（経営者）であり、すべてをバランスさせて引き上げることが重要なのである（業績の推移については、付属資料12を参照）。

## ●海外赴任の人材育成

現在、日本企業の多くは海外に子会社を設立して運営している。製造会社で従業員 50 人以上の海外現地法人数は 2004 年の調査では 3582 社（東洋経済新報社）あるそうだが、海外子会社の運営は、日本の場合と比較していろいろな面で勝手が違い戸惑うことが多い。海外子会社へ赴任される、あるいは海外に工場を建設しようとする人たちにとって、どういう心構えが必要かを適確にアドバイスしてくれる人やそういうことをうまくまとめた書籍などは意外と少ない。それは個々の問題が地域によって違うし、先例として紹介するようにまとめたものはないからである。このレポートは少しでも理解してもらえるよう具体例で示している。その中から自分なりの重要なポイントを感じていただければ幸いである。

海外子会社へ赴任される方、あるいは建設プロジェクトを任された人は、間違いなくその事業・業種でのエリートのはずである。誰もが海外での会社運営は困難を極めることは認めているので、いろいろな不測の事態が発生した場合にうまく柔軟に対応できる人を選ぶはずで、そういう人物はたいていの場合、日本での業務で重要な役割を任されて、実績も積んだ人が多いはずだからである。しかし実績以外に本人の意欲や責任感、倫理観、海外での適応性なども重要で、トラブルや困難な局面に巻き込まれた場合にパニックにならないよう、強度なストレスに対しても精神的に強い方が適している。

ここでコミュニケーション手段としての英語力をことさら大きい要素だと私は思っていない。むしろ積極的にローカルとコミュニケーションをとろうとするキャラクターの方が大事である。もちろん英語が堪能であるにこしたことはないが、そこそこの英語力があればコミュニケーションはとれるし、現地で上達もする。いざとなれば通訳を介すればよいことである。海外赴任者を英語力だけで選んではいけない。英語力は必要条件ではあるが十分条件ではないと理解すべしである。

さて、そんな海外法人運営に適切な人材が事業部門に豊富にいるのかと問われると、事実かなり難しい。当時、当社ではそういう人材は非常に少なかった。海外進出も慣れたグローバルカンパニーであればいざ知らず、多くの場合はそういう人材は少ないのが実態ではなかろうか。ある会社が海外進出した際、海外事業に適した人材の不足が予想されたので、その人事部長はひたすらそういう人材の調達と育成に力を入れたという話を聞いたことがある。今は立派なグローバル展開をなされている会社であるが、資源の調達のうち人材という最大の資源調達を会社を上げて取り組んだそう。そういう考え方がすばらしいと思う。何事も事前の具体的な準備が重要であることは間違いない。

当時、当社の場合は全くの無謀としか言いようのない、そういう準備がないままに、また、海外進出のノウハウもない状態で人を派遣しなければならなかった。これからは少なくとも海外子会社運営とほとんどんなものか事前に教育して派遣するようにしてもらいたいものである。

## ●日本本社のあり方

また海外子会社の場合、日本側とのコミュニケーションも重要で、いらぬ誤解や摩擦を生じないように運営されなければならない。私自身あまり日本側の事業部長へは連絡を密に取っていたとは言えないが、週報レベルで出来事を伝えておくことは大切であると思う。日本側のサポート、あるいは所管としての管理のあり方も重要であり、日本側と海外子会社がうまく連携をとらなければならないのは言うまでもない。現在多くの日本企業で海外子会社を統括されている方々は、海外での会社運営の経験者が携わっているケースが多いが、海外子会社の悩みや問題点をいち早く理解し、適切な対応を日本側でとってやることも重要な要素であることを付け加えておく。

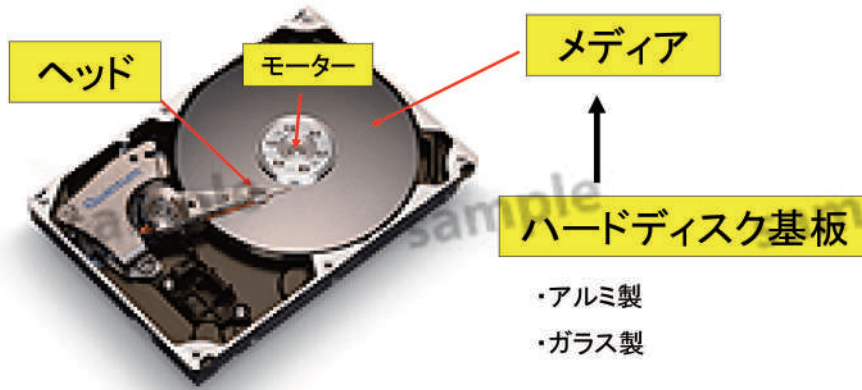
海外子会社では日本本社がかかえる同じような問題が一通り発生する。それを少ない人員で対応せねばならない。生産、品質、コストの面ばかりでなく、総務、人事、経理、財務、法務等々、なんでも一通りこなせるフレキシブルな人材が必要だ。危機管理、海外特有の問題、日本では常識に思っていることがむしろ海外では非常識だったりする。環境保護の問題や安全管理の問題はもはや世界共通の問題である。それらの課題に対処するのが日本人駐在者である。日本本社は彼らのよき理解者であってほしいし、ましてや日本から非難したりハシゴを外すようなことはやってはならない。

日本側本社は適当な間隔で、監査や経営状態を把握するための巡回を最低限行わなければならない。経験豊かな人が経営課題について相談に乗ってあげる仕掛けと、いざとなったら応援する体制は是非事前に準備してほしいものである。



# 1. ハードディスク基板とは

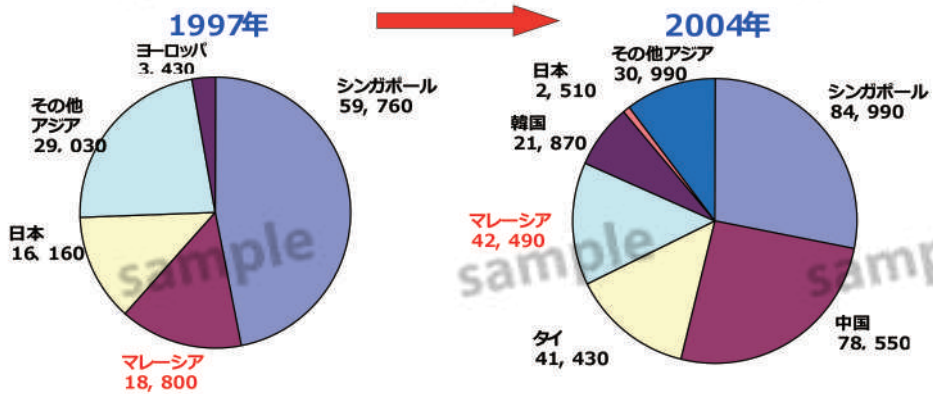
## ハードディスクドライブ



# 2. HDDの生産量(国別)

HDDの生産量推移

単位:千台



HDDは60%が東南アジアで作られている。

### 3. マレーシア工場の概要

- 生産品目: ハードディスク(HD)用アルミ基板
- 設立: 1997年10月
- 操業開始: 1999年2月
- 場所: クリムハイテクパーク
- 従業員: 400名
- 日本人駐在: 7名

### 4. マレーシア工場の所在地



## 5. ハードディスク基板加工工程

---

①旋盤切削



②熱処理



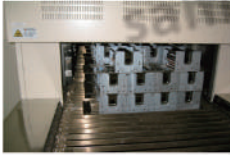
③研削加工



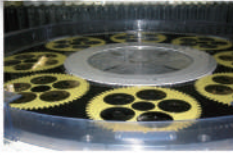
④メッキ処理



⑤熱処理



⑥研磨加工



⑦表面検査



⑧梱包出荷



## 6. 5Sの定義

---

**SORTING** - Separate necessary things from unnecessary one.

(整理)

**SYSTEMIZING** - Arrange things properly and keep others in order for future use.

(整頓)

**SWEEPING** - Maintain cleanliness of working area for better working condition.

(清掃)

**SANITIZING** - Maintain high standard of good housekeeping. No dust. No rust.

(清潔)

**SELF-DISCIPLINE** - A control gained by obedience and training.

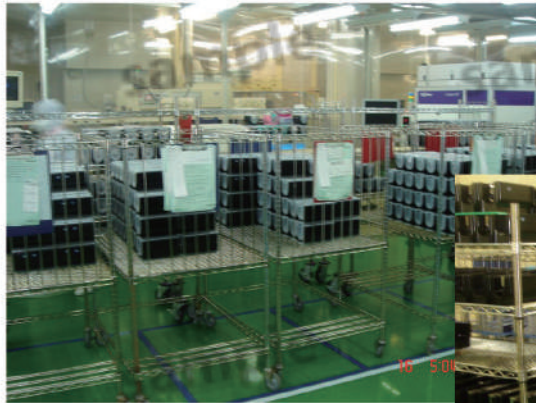
(躰け)

An action wherein putting 5S into spontaneous practice.

---



## 7. 5S活動実例

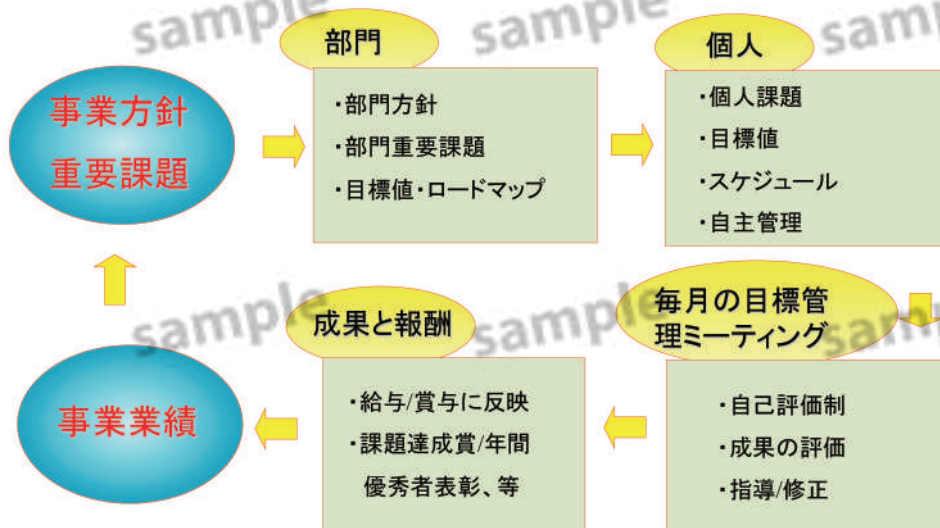


製品品種の識別管理  
製造指図書添付



次工程送り仕掛け →  
枠内一杯になると生産  
停止する。

## 8. 目標管理の方法



## 9. 毎月の目標管理ミーティング

対象者

70名

製造、技術、  
品証、保全、  
購買、等の  
全スタッフ対象



## 10. 個人課題の例

Process & Product Engineering Department

Objectives Plan and Performance Report - Apr 2004  
Date of report : 15 June 04

達成率

Approved By	(Mo) R
CH Boh	

Objective / Items	Type	Bench Mark	Actual	Ach. Rate	Monthly Report	Next Target	Next Plan																		
<p>1.0 Polish Mark Improvement</p> <p>1.1 Pad damage &amp; Bubble Improvement</p> <p>個人目標</p>	B	Avg 20%/month	Avg 9.28%/month / Rank D < 10%/month	100%	<p>Refer to Attachment#1 For Pad Damage &amp; Pad Bubble Trend</p> <p>- Total Pad Damage &amp; Pad Bubble reduced to 9.28% in May.</p> <p>(Pad Damage 3.09%, Pad Bubble 6.19%)</p> <p>- Pad Damage &amp; Pad Bubble Improvement</p> <p>a) Change after dressing polishing m/c p Old: L/P &amp; Sun Gear rotate to homing New: L/P move to home position first</p> <p>b) Machine cleaning &amp; Pad Installation - Retaining &amp; procedure reinforcement</p> <p>c) M/c alignment &amp; setting monitoring: checked on 15-May-04, no abnormality.</p> <p>- However, P-Mark Reject % increased in May</p> <p>S8565 Slurry #4DA09 problem - Refer to Attachment # 2 For May MicroMax Trend</p> <p>if excluding S8565 slurry problem reject % still high compare to March&amp;April ly due to frequent long stop due to NO WIP &amp; NO Black cassette. %, Apr: 1.61%, May (Exclude slurry problem): 3.73%</p> <p>achment # 3 For March - May MicroMax Summary.</p> <p>月次レポート</p>		<p>1) Continue pad installation / retraining &amp; mc setting mc</p> <p>2) RTV SDK S8565 #4DA09 analysis &amp; CA Request for</p>																		
<p>1.2 New 2P Slurry Development</p> <table border="1"> <tr> <td>Slurry</td> <td>Base</td> </tr> <tr> <td>HP2-435</td> <td>HP2-428</td> </tr> </table> <p>目標値</p>	Slurry	Base	HP2-435	HP2-428	B	Avg 0.054/hr Rank D 0.90%	Avg 0.134/hr Rank D < 16.2%	0%	<p>HP2-435 Long Run P-Mark Summary</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Slurry</th> <th>count / sur</th> <th>Both OK %</th> <th>Rank C %</th> <th>Rank D %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S8565 - P17</td> <td>0.049</td> <td>66.4</td> <td>28.6</td> <td>3.0</td> </tr> <tr> <td>HP2-435 - P17</td> <td>0.134</td> <td>50.9</td> <td>32.9</td> <td>16.2</td> </tr> </tbody> </table> <p>- Overall HP2-435 worse than S8565 &amp; cannot be used as M7C 2nd slurry</p> <p>- However, proceed to send qualification sample to because committed they can improve the P-Mark without any major changes especially on the base chemical.</p> <p>- For details Evaluation result refer to Mr. Mat Zamri Report</p> <p>次月予定</p>	Slurry	count / sur	Both OK %	Rank C %	Rank D %	S8565 - P17	0.049	66.4	28.6	3.0	HP2-435 - P17	0.134	50.9	32.9	16.2	<p>allion in</p> <p>2) improvement slurry semi (Together with 3.2 item)</p> <p>HP2-441</p>
Slurry	Base																								
HP2-435	HP2-428																								
Slurry	count / sur	Both OK %	Rank C %	Rank D %																					
S8565 - P17	0.049	66.4	28.6	3.0																					
HP2-435 - P17	0.134	50.9	32.9	16.2																					
<p>2.0 Productivity Improvement</p> <p>2.1 2P-11B Remodeling</p>	B	F Rate 450cc/40pc	F Rate 450cc/50pc Extra	100%	<p>- Installation 6 - 12-May-04.</p> <p>- Qualification run on 13 - 14-May-04. Pass over to production on 15-May-04.</p> <p>- Refer to Attachment #4 - 9.</p> <p>PROJECT COMPLET</p>																				

## 11. 評価と報償制度

### 評価方法

当月目標に対する達成度で評価

A:100%以上達成、 B:99~90%

C:89~80%、 D:79%以下

### 報償制度

#### ①月次達成賞

A,B評価は金額報償あり

#### ②半期ごと賞与へ反映させる

#### ③課題達成賞

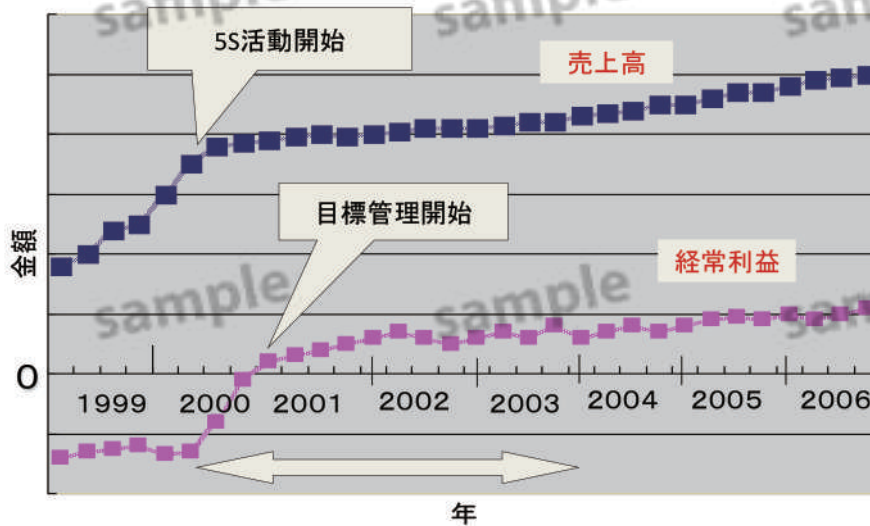
課題達成ごとに金額報償あり

#### ④年間優秀賞

#### ⑤マネジメント賞

マネジャーへの報償あり

## 12. 業績推移(イメージ)





sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

共立 2013.11 PDF