



慶應義塾大学ビジネス・スクール

パネルディスカッション

海外工場のマネジメント 2015

パネリスト

A 社 S 様

B 社 T 様

C 社 Y 様

コーディネーター

慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 坂爪 裕

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。ケースの記述にあたっては、3名のパネリストの方々、ならびに公益財団法人日本生産本部経営アカデミーの茅根 滋氏に大変お世話になった。ここに記して、心から感謝したい。なお、ケース中に登場する企業名称や固有名詞は一部変更されている。

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目吉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© 坂爪 裕 (2016年2月作成)

司会 定刻になりましたので、「海外工場のマネジメント 2015」パネルディスカッションを始めさせていただきます。これよりご登壇されますお三方をご紹介します。A 社、S 様でいらっしゃいます。

S 宜しくお願い致します。

司会 B 社、T 様でいらっしゃいます。

5 T 宜しくお願いします。

司会 C 社、Y 様でいらっしゃいます。

Y Y です。宜しくお願いします。

司会 ファシリテーターは、慶應義塾大学大学院教授でいらっしゃる坂爪 裕先生にご担当頂きます。本日のパネルディスカッションの狙いですが、海外工場では皆様、ベトナムに行かれた方もいらっしゃるかと思いますが、いろいろな問題が起こっております。海外工場のマネジメントについては、各企業とも「これだ」という回答を持ち合わせていないような印象を受けます。今回は国も業種もさまざまなご登壇者の方にお話を頂きまして、海外工場のマネジメントで何か共通項が導き出せないか、共通項がもしあるのであれば、その手を打つことによってもっと効果的なマネジメントができるのではないかと。そういう考え方を模索していきたいと考えております。

15 それではファシリテーターの坂爪先生からご挨拶を頂戴して、その後パネルディスカッション、各ご登壇の方のお話に移りたいと思います。それでは先生、どうぞ宜しくお願い致します。

坂爪 司会進行を賜りました、坂爪でございます。どうぞ宜しくお願い致します。本日は 2 時～5 時まで 3 時間、お三方のプレゼンテーションと、後半 1 時間程度ディスカッションの時間がございます。皆様からもいろいろご質問されたいことがあろうかと思えます。ぜひ活発に議論して頂ければと思います。

20 ただ今、茅根さんからご紹介がありましたが、実はこの企画は昨年のマネジメントコースから始めた企画でございます。その背景は、この講座を受講されたあとすぐに海外に赴任される方が毎年増えてきている状況と、海外から帰ってきて、この講座を受講する方も増えていることがあります。一昨年ぐらいまでは、われわれ研究者が海外工場、あるいはもっとマクロに海外の生産拠点に生産を移す場合に、どういう企業経営が必要なのかという概念的なお話だけをしていたのですが、それでは皆さんのニーズは

25 なかなか満たせない。ご自身で経験された先輩方から、業種、企業は違えどもいろいろな国の事情について、生の声を聞きたい。こういう要望がありまして、昨年からこのようなパネルディスカッションを始めた次第です。本日は 3 名の方をお招きして、お話を伺おうと考えております。

まず、S 様は A 社で中国に赴任されておりました。そのときのご経験談を伺いたいと思っております。T 様は B 社でワールドワイドの改善活動を推進されるお立場で、アメリカのミシシッピのほうに赴任されて

30 いました。主にアメリカの工場での事例という形で、ご発表頂く予定でございます。C 社の Y 様は、タイのバンコクに赴任されておりました。先ほどお話を伺っておりますと、ちょうど洪水があったときに現地

35 にいらっしゃったそうです。Y 様は人事のお立場から、人の雇用の問題、あるいは危機対応について、

お話をして頂く予定になっています。

それでは最初に、A社、S様からお話を頂戴したいと思います。どうぞ宜しくお願い致します。

5

10

15

20

25

30

S A社のSでございます。今日は宜しくお願ひ致します。本日はこのような機会を頂きまして、ありがとうございます。これまで私の経験を日本で話すことはあまりなかったので、思い出しながら資料を作っております、今日も控室でお話をしながら、「ああ、そういえばこんなことがあったなあ」と少し思い出していたところでした。

5 私がおります会社は、中国にあるA社の研究開発会社で、本日はこの会社を立ち上げたときの経験をお話したいと思います。私どもの会社は中国での事業は1980年代から手がけています。

●自己紹介

10 最初に、自分の経歴をご紹介します。これは、中国に行くときに職務経歴書を出さなければいけないので、それを基に作りました。最初に研究所に配属になり、そのあとは品質保証畑が長いという経歴でございます。

工場にも配属経験があります。加工食品は私どもA社の原点の商品であります、この工場では品質管理を担当しておりました。そのあとに冷凍食品の工場に異動になり、両方経験できたのがすごく良かったと思います。昔ながらの商品は技術によるところがすごく大きいので、加工食品工場では技術を学べたことと、冷凍食品の工場では品質を維持し、そこに生産性を高めた取り組みをしようとしていた矢先に、経営アカデミーの生産革新マネジメントコースにお世話になりました。ちょうどタイミングが合ったということです。

20 このときに、このコースで私どもの工場を題材にして頂いて、冷凍食品の工程で生産性を高めるという取り組みをいたしました。受講生の同じグループの方にも2回ほど来て頂いて、生産性の改善を提案して頂きました。そのときの経験は私だけではなく、その工程の職長にも記憶に残ってまして、先日彼と会って話したときも、そのときはすごく良かったねという話をしていたところでした。

25 その後に、中国に赴任しました。このときはまだA社の一部署でしたが、赴任したあとにこの組織を独立した会社にしてもう少し規模を大きくしようという話が出て、研究開発会社になりました。私はその会社の総経理(責任者)として3年ほど駐在いたしました。日本に戻ってきた後は、品質保証を経て、現在、環境分野の担当をしております。

30 この地域は、風光明媚な良いところなのですが、会社があったのは開発区というところで、当時は何もないようなところでした。まだ交通の便も今ほど良くなく、今はトンネルができて市内との行き来もすごく便利なのですが、海岸地区の特有な気候で、霧がすごく出やすいのです。霧が出ますとフェリーが止まってしまうし、当時はそうすると市内に行けなくなるし、空港にも行けなくなるような時でした。

以前、日系スーパーが襲撃されたのをご存じですか。私はそのスーパーの近くに住んでいました。

そのときの従業員数は、日本に戻る直前の時点では 22 名で、私ともう 1 名日本人男性がおりまして、あとは中国人の社員が 20 名おりました。この人たちは現在もわりと定着してくれています。

●会社設立の経緯

弊社は中国における品質管理・検査部署を 2003 年、ちょうど SARS が流行したときに設立しまして、初代のセンター長含む日本人 3 名が駐在いたしました。このときはその地域の市内にあったのですが、そのあと、開発区にある A 社と中国の合弁会社の工場の一角に移転いたしました。

皆さんは、ポジティブリスト制というのはご存じでしょうか。農薬に関する法律なのですが、日本の食品衛生法で、基本的には野菜などに農薬は使えません。でも使っている農薬はこれで（注：農薬に関する法律はこの他に農薬取締法があります）、残留している濃度はこのぐらいですという、ポジティブリスト制にこの時にちょうど変更したのです。前はネガティブリストとあって、使っていないけれども、これは駄目、という形にしていたのですが、この時点で基本的に使っては駄目ですという法律に変わりました。その時に日本中が大騒ぎになって、中国から輸入しているものはどのように管理したらいいのかという検討をしました。

それで、中国の現地できちんと検査も指導も行って、安全なものを日本に輸入しましょうという形に変えました。分析機器も新しいものを導入しなければいけない、人も増やして検査体制も整えました。

その後、どんどん拡大していくのですが、私は初め日本本社の一組織の責任者として赴任いたしました。そのあとこの組織が会社になりました。会社にした時期は中国の役所にいつも行っていたという記憶しかありません。そういうことをしながら中国工場の指導という形で巡回しておりました。現在この会社では、中国国内の販売も業務として加わっております。

●中国会社の組織

私どもの中国の関連工場は、台湾も含めて全部で 12 あります。中国の会社は実務上の運営責任者が総経理で、董事長というのは董事会の一番トップで、日本における会長のような位置づけになります。それを日本本社の品質保証室長が務めております。その他にこの会社には、品質保証だけではなく、日本のいろいろな部署がサポートしています。検査面で一番問題なのは、検査の精度です。検査は、機械が勝手にやってくれるものではなく、人がいかに正確に検査対象物質を抽出し測定できるかという技術が重要です。そこは日本の、食品分析センターという部署がサポートしてくれています。

●人材の採用

次に、会社の運営についてお話をさせていただきます。日本でもそうだと思うのですが、一番重要なことは採用ではないかと思います。どのように採用していたかという、中国は土地が広いので、インターネットによる募集を行います。また毎年大学も協力してくださっています。

採用面接は、通訳をつけて、私が全て面接をしました。日本やこの会社の考え方を理解してくれるか、あとは担当する業務に関してどれだけ知識が深いか。品質管理や検査を最初から知識として習得している人はあまりいませんが、その基礎となるものをどれだけ持っているかというところを、話をしながら見ていました。

採用活動は、会社の場所が開発区にあったということで、多少は不利な点がありました。地域全体は中国人にとってもとても人気の町で住みやすい、住みたい場所の上位に来るところのようなのですが、開発区はそこまで発展はしておらず「市内でなくて開発区なんだけど、いい？」という形で、理解をしてもらっていませんでした。

あとは、健康面で、アレルギーがないかという確認をしていました。その理由は、あとで組織のお話をしますが、会社の人同士で折り合いが悪くなってくると、例えば検査の子が検査の中で(他のメンバーとの関係が悪くなり)立ち位置が悪くなると、「私はアレルギーが出た」とか「検査の溶剤が合わないから品管に異動したい」とか言い出しますので、「いや、あなたは面接のときにアレルギーはなかったでしょう」というようなことを言ったりもしていました。以前検査担当で病気になった人がいて、「検査をして溶剤を使っていたからだ」と言いだして弁護士にお願いしたこともありましたので、健康面はかなり聞きました。少なくともヒアリングではそういうことを確認しようと心がけておりました。

●評価の仕組み

評価の仕組みについては A 社に準じた評価制度を導入しており、それは董事会で承認を受け実施していました。半年に1回、7月と春節の前ですから1月に、全員と面談を実施していました。私が「この子の給与はいくら」などと周囲に言うことはもちろんなかったのですが、面談が終わったあと、全員で「私はいくらだった」という話をしているらしいのです。なので、ほぼ給与金額はオープンな状態でした。

どういうところで給料に差を付けるかという、資格手当や、〇〇主任とか、役職をいろいろ作っていくことで、差を付けていくのが基本になります。当然日本語は頑張って勉強してほしかったので、日本語の検定で1級を取ったら、それに応じた処遇をしてあげておりました。

●組織体制

当時、日本人は2人しかいませんでした。副総経理ではなく「助理」にしたのは、今後いろいろな日本人が配置されるだろうから、その人の能力に合わせて、どういう立場で来てもその人に応じた仕事ができるような助理という役職にしました。

組織を大きく分けると、理化学検査と品質管理の2部門になります。そのときは微生物の検査担当は1人しかおらず、工場を回ることもありましたので、微生物担当は品質管理に含めて全部で7名おりました。理化学は8名で、この人たちはほぼ農薬の検査に携わっておりました。あとは、2人は庶務を担当していました。

●教育体制

次に教育体制です。工場指導や苦情処理については、A社の品質保証基準があり、それに従って実施しておりました。

監査員制度という、工場監査ができる人を資格認定している制度もありました。日本のA社がその制度を作り、中国でも最初主任の女性が1名、その監査員の資格を取得しました。今3名ぐらい取得していると思います。私は、品質保証が長く一応工場監査経験がありましたので、工場監査には中国人に同行してもらって、教えながら工場巡回をしておりました。

新入社員が入ってきたら、隣の工場で1カ月ぐらい実習をさせて、研修報告書を見てまた指導するという、日本と同じ指導をしておりました。それ以外にお手本となる工場も近くにありましたので、そこに3日間連れて行って、一緒に工場を巡回し、テーマを与えて発表会をさせたりもしておりました。

微生物検査は、A社で検査員の認定制度があります。グループの工場検査員がすべて同じ精度で検査できるようにしようとスタートした制度なのですが、中国も同じ制度で運用しています。指導と定期的な精度管理、きちんと検査できているかどうかという試験に加えて、中国の工場の中でも、年1回集まって日本の法律や検査の知識、検査技術などを一緒に学んでいます。

理化学検査は農薬検査が主体で、その他に抗生物質、亜硫酸根など、いろいろな検査ができるようになっていますが、基本的には本社からの指導があつて、中国でも同じように精度が保たれているかを確認しておりました。ですから、日本とほぼ同等の検査はできていると言えます。

生産工場の指導は、日本も同じですが、経営者が一同に集まった会議で経営者層の認識を一緒にすること、品質管理担当者レベルの会議で考え方の共有をすること、あとは私を中心とした担当者が巡回して工場の現場と意見交換をし、現場の指導という形で認識を共有していました。管理基準というのは、日本語のものが、中国語版もありまして、これに沿って管理状況を点検しておりました。

●最後に

最後に、感じたことをお話します。一番目は、「百聞は一見に如かず」で、出張ベースで行っていても分からない、現地ですべて生活面と併せて考えないと、その国のことは理解できないことを、行ってすぐに思いました。事故に遭ったり、生活面でトラブルがあったりなど、いろいろなことがあったので
5 すが、そういうことも含めて中国というものを理解することが必要だと思いました。

次の2番目の「配慮」というのは、自分の考え方を通訳を通じて伝えるときは、通訳がきちんと訳せるような話し方をしないと伝わらない。言いたいことをワーツと言っているだけでは駄目ですね。それは工場に対してもそうだし、社員に話すときもそうだなと感じています。

10 3番目は、中国人は戸籍がない人も含めると、15億ぐらいいるのです。日本人の人口など、単なる少数民族にしすぎません。何を言いたいかというと、上から目線になるなどということです。

4番目は、社員が長くとどまるコツです。お陰様で当時私が採用した人で辞めているのは、結婚して住むところが遠くなってしまったとか、そういう事情も合わせて全部でまだ5名ぐらいなので、75%位残っています。日本人も今はそうですが、中国人もかなり入れ替わる率が高いけれども、ここではまだ残ってくれているなどと思います。担当業務をどうやって拡大していくかというところを本人にも伝えて分かってもらうとか、「あなたのことをちゃんと見ているよ」という一人一人への配慮をしてあげないと、辞めちゃうなあと感じたこともあります。反対に駐在者の行動は全て彼らに見られているということです。

最後は、採用がすごく重要だと思いました。どういう人を選ぶかがすごく重要だというのは、人も、会社のパートナー選びも重要だと思います。

20 ざっくばらんに話をさせて頂きましたが、少しでも皆様に参考になる点があれば幸いです。今日はどうもありがとうございました。(拍手)

坂爪 S様、ありがとうございます。それでは、続きまして、B社のT様、宜しくお願い致します。

T 皆様こんにちは。B社のTと申します。今日は短い時間ですが、宜しくお願いしたいと思います。今日は、のちほど細かいところを言いますが、この機会を頂きましたので少し弊社のPRと、私のつたない経験ですが、6年ほどアメリカに行っておりましたので、その内容を少しお話しさせて頂こうかと思

まず本日のアジェンダですが、少し自己紹介させて頂き、そのあとに会社概要を少しPRさせて頂き
ます。それから、皆さんご存じのとおり日本市場についてはかなり冷え込んでいますので、海外へのグロー
バル展開ということで、通称4Gの戦略について少しお話をさせて頂こうと思っています。それからあと、
それに基づいてこの4Gを打ち立てたもとの四つの課題というのがわれわれにあるわけですが、その
話を少しさせて頂きます。その内容と、現地会社の話と、最後に私がやりましたいろいろなエピソードも
含めて、BNA社（B社ノースアメリカ）のキャントン工場の教育訓練内容について、少しお話しさせて頂
こうと思っています。

●自己紹介

まず自己紹介ですが、私は今年で56歳になりました。生まれは鹿児島県の薩摩川内市、川内とか
いて「センダイ」と読みます。ご存じですか。原発の再稼働で少し最近、話題になりましたが、そこか
ら2キロぐらいのところなので、万が一何かあったら家には戻れません。何も無いことを祈っていますが、
そういうところに住んでおりました。

1978年に、B社の横須賀にあります、追浜工場に入社いたしました。大きく分けて、ここにあるように、
私はもともと現場育ちなので塗装課で仕事をさせて頂いて、そのあとに、追浜塗装課の中の管理監督
者の経験をさせて頂き、幸いにしてその後、海外、アメリカのほうで6年ほど経験させて頂きました。

今年4月に元の追浜工場に戻りまして、その中にある弊社のグローバル・トレーニング・センター
(GTC)で働いている状況です。特に今日は、このメインのところをお話しさせて頂きます。

●会社概要

まず会社の概要です。1933年に設立されました。従業員が単独でいいますと2万3000人ぐらい、
連結ベースですと14万2000人ぐらいです。本社が2009年に銀座から移転しまして、グローバル本
社ができたという状況です。

現在でいいますと、国内は1999年にルノーと提携してから、A工場やいろいろなところを閉鎖してき
ました。最終的に残ったのが車両の3工場、栃木、九州、追浜です。エンジン工場は横浜といわき
のほうに二つあります。それから厚木のほうにテクノセンターということで、ここがB社のほとんど心臓部

になります。ここだけでもだいたい1万人ぐらいおり、非常に大きな形になっています。海外は、ここに
ありますように、全体で今20カ国、31拠点になります。昨年の売上はこのぐらい、それからグローバル
の販売台数が530万台ぐらいになっています。

車は70車種、17カ国以上で販売させて頂いております。B社の販売は1990年ぐらいでいうこの
5 へんにあるような内容ですが、その後2013年ぐらいになると、皆さんご存じのとおり日本がほとんど冷え
込んで、アメリカと中国、それからヨーロッパのほうに拠点を移していった状況です。こんな中で、私も
この波にそのまま飲み込まれたような形になっていますが、仕事をしてきました。

●赴任先

10

私が行ったところは、アメリカのBNA社キャントンというところ。これは、ミシシッピのジャクソンと
いうところ。下がニューオリンズ、上が3時間ぐらいでメンフィスというプレスリーの出生地になりますが、
その近くになります。

B社の生産ですが、下のほうが国内の生産で、これに輸出を加えて、北米、欧州、中国という形で、
15 見れば分かります。2003年ぐらいから大きく転換して、50%を逆転するような形になっております。リー
マンショックがあったときに少し落ち込んでいますが、そのあとグッとグローバル展開がされています。

この6年間、支援に行っていました。先ほども少しありましたが、われわれのキャントンでは人材
育成と人員の確保が一番苦労したところ。このへんを少しお話しさせて頂こうと思います。

これがキャントン工場です。私も塗装課といいながらも、アメリカに行ったときにはプレスから品証まで
20 すべての仕事、現場管理をやらなければならず、プレスから品証まで工場がトータルで3キロぐらいあ
るのですが、ここを毎日午前1回、午後1回ぐらい歩き回って、現場のメンバーと接してきました。そ
の中で作っていた車は、このように日本の車の2倍～3倍ぐらいある大きな車です。人間も大きいけれ
ども車も大きく、こういう車を作っていました。

どういメンバーがいたかという、私もアメリカに行って10キロぐらい太ったので80キロぐらいありま
25 すが、こんなものではないですね。だいたい150キロから、200キロまではあまりいませんでしたが、こ
んなメンバーがいっぱいおまして、一緒に仕事をしていたわけです。

アメリカというのは非常に明るい国で、世界のリーダー国なのですが、皆さん、例えば自分の命が一
番大事ですよね。誰だって自分の命が大事。アメリカでこの人たちが考えている仕事の重要性は、だ
いたい何番目ぐらいだと思いますか。これは僕の持論です。外で言わないでください。僕が6年間い
30 て一番感じたことです。基本はだいたい人間、自分の命が一番大事ですね。そのあとに、アメリカ、海
外では、とにかくファミリーを大事にする。ファミリーのためには、仕事を放ってでもどこかに行きます。
これはもちろんだと思いますが、そのあと何を考えるかという、土日と長期連休に何をして遊ぶかと

ということで、だいたい木曜の後半ぐらいから考えているわけです。だから金曜日になると、いろいろなところに案山子がいっぱい立っている。それを宥めながら仕事をさせるのが、ちょっと大変でした。やっと4番目に仕事 comes のです。そんな中で仕事をしてきたものですから、なかなか振り向いてくれないので、たくさん苦労したところがありました。

5

●組織体制

少し真面目な話もしなければいけないので、ここにあるのが弊社のだいたいの組織です。ご存じのとおりテクニシャンがそれぞれいまして、リーダーがいて、スーパーバイザー。このへんが日本でいうと監督者ですね。それからその上に係長クラスがいて、その上に、日本でいう課長クラス、それからダイレクターという形になっています。

10

日本では環境が整っていて、教育も整っています。ましてや終身雇用ですから、このへんのテクニシャンが入ってくれば必ず昇格していくということで、人材を積み上げていくわけです。アメリカやほかの国にもいろいろ行っておりますが、もちろん昇格もあります。あるのですが、だいたいは外からですね。非常に人の出入りが激しいのです。こういう中で教えていくことが、最初の1～2年はほとんど蓄積していかないということで、非常に苦労しました。これをどう変えていくかということで、そこは人事的な話があるので、このあと人事的な話をさせていただきます。

15

●トレーニング体制

私はどちらかという現場の監督者やテクニシャン、それを支えるトップ層に、どういうふうに仕事をしやすく、成果を上げるためのトレーニングをしたかというのを少しお話ししたいと思います。

20

これは人の変動ですが、私が行ったスタートが2009年で、ここからここまでのわけですね。だいたい2500人ぐらいの従業員はいますが、ここがコントラクトで、採用している人数です。だいたい従業員の倍ぐらいの人間を、この6年間ぐらいの中で採用してきました。このメンバーにどうB社のDNAを伝えていくかということで、非常に苦労しました。このへんは、先ほど言いましたB社の4G戦略に基づいて、それを実践してきた内容を少しご説明します。

25

まず最初に海外に行って一番苦労したのが、皆さんも同じだと思いますが、それぞれの企業の基本技能、私どもでいうと、プレス、車体塗装、組立、品証、物流、それぞれありますが、こうした作業者がラインにつくために最低必要な基本技能の訓練の内容が、海外ではうまく展開できていなかったのが、われわれの大きな反省点です。

30

もう一つは、これらを管理する監督者の一番大事な作業管理や品質管理の能力が、日本みたいにしつ

かりと訓練できていない。それから作業するには、いろいろなこともそうですが、ものづくりでは標準に基づいて作りますので、標準を作ってちゃんと教えて、教えたあとちゃんと見て、悪いところを直していくという繰り返しが重要になります。改善に終わりはないという話をしますが、こうしたところの質が非常に悪かった。

5 それからもう一つは、先ほど言いましたように、生産力がグッと上がりましたので、年間 40 車種ぐらいの新車を海外に展開しておりました。そういう中で、それを立ち上げるためのノウハウが、日本国内のレベルから比べると、われわれとしてはコピー、転写ができていなかったという大きな反省点がありました。

スタートしたころは、ここにありますように、緊急支援で日本からいっぱい送っておりましたが、これだけではなかなか難しい。拠点で働く人たちに日本に来てもらって、B 社の DNA を代表者が訓練をして、
10 それぞれの拠点に戻ってその人たちが広めていく形にしていかなければいけないということで、グローバル・トレーニング・センターを設立いたしました。

もう一つ、グローバルロンチングエキスパートといっていますが、これは新車を立ち上げたノウハウを持っているメンバーが海外に行って、これをちゃんと教えていくということで、この二つを中心にやってきたわけです。この四つの課題を克服するための活動をしてきました。

15 それで、ここに 4G 戦略というのがあるのですが、まず一つはグローバル・トレーニング・センターということで、日本の経験豊富なメンバーが海外から来たメンバーを教えて、マスタートレーナーというのを作ります。そのマスタートレーナーが拠点に戻って、リージョナルトレーナーを作る。このシステムを作り上げてきたこと。

あと、試作の品質の向上というのは、昔でいうとそれぞれの専用ラインが必ずあったのですが、今は
20 混流で、1 本ラインでほとんど車を作っておりますので、こういったことと、プラス試作ラインというのが、昔でいうと各拠点ごとにありました。そうすると非常に時間も人もかかり、お金もかかるということで、日本にマスターライン、GPEC (Global Production Engineering Center) というのを作りました。ここはデザインの方です。こちらを作っております。これが今座間と追浜の方にあります。こちらで、海外で展開する車、日本で展開する車の集中試作をやり、この量産試作を各拠点でやって立ち上げていくという
25 ような内容です。

それから先ほど言いましたグローバルロンチングエキスパートは新車を立ち上げるための担当者そのものですが、このエキスパートを作ってきました。

先ほどの GPEC ですが、ここでできるだけ問題点の抽出をする。ここは基本的には設計と技術です。このへんをしっかりとやって、エンジニアリングに基づいて、先ほど言ったグローバル技術センター (GPEC)
30 ですべての車をほとんど作り上げて、海外に展開していくということです。

● GPEC の内容

当然先ほど言ったように、ラインが長期間にわたって試作をやっています。私がやっているときは、試作だけでもだいたい4回ぐらいやったのですが、最近ではPT1、PT2といって2回ぐらいでだいたい車を立ち上げていく。お客さんの日々変わる要求に応えるため、集中試作というのが非常にいい内容になっています。

実際にここにありますように、これを基にデジタルでやって、GPECで研修をし、ラインをそのまま入れていくという、これが今やっとB社としても回ってくるようになってきました。こうして今までの従来型と新しく作った生産技術センターをうまく利用することで、およそのイメージですが、このぐらい短縮しながら試作段階を回していけるようなシステムを作りあげてきました。

●人材育成

いよいよ一番大事な人材育成のところを少しお話しします。2005年に、急激な量産に向けて、先ほどの四つの大きな課題をどう克服していくかということで、まずは先ほど言ったようにプレスから品証までの決められたラインに投入する前に、作業者が勉強しなければいけない、身につけなければいけない基本技能の訓練をやってきました。

そのあと、高技能といいまして、本当は不具合がなければ一番いいのですが、どうしても不具合が出てしまう。例えば私は塗装出身なので、ゴミブツが出ました、傷が付きまして。そうすると修正するには、少し高技能、ハイ技能が要るわけです。こうした技能の訓練として、マスタートレーナーを作ってきました。

このへんが整ってくると、次にレベルを上げるための改善ということで、改善スキルの訓練ですから、からくり改善などをやります。昔は大きなお金をかけて設備を作りましたが、そこは柔軟性がないので、できるだけ安く、いつでも変えられるようにということで、今はこういう改善をやっております。

これは現場ベースの直接な話で、一番大事なのは、工場のプラントマネージャーや新しくなった監督者。こうしたマネジメント系のトレーニングも、グローバル・トレーニング・センターの中で、2007年ぐらいからスタートしております。この内容で、私もだいたい6年間で240人ぐらい、アメリカ人を海外から日本のグローバル・トレーニング・センターに送り込んで、訓練をさせて向こうで活躍させました。

そのやり方は、今私がいますグローバル・トレーニング・センターには、各ショップ別に1人ずつ、トータルで12名のGMT（グローバル・マスタートレーナー）がおります。これらが各拠点から来るマスタートレーナーをそれぞれ育てており、今ちょうど10年過ぎましたが、およそ1200名ぐらいのマスタートレーナーが海外で活躍してくれています。このメンバーがそれぞれの拠点に戻って、各ショップごとのリージョナルトレーナーを育てまして、そのメンバーとマスタートレーナーが、新しく入ってくるメンバー、キャント

ンにも約 2000 名入れましたが、トレーニングをしているということです。

当初われわれが海外に行って教えていたところから比べれば、だいたい 20 倍ぐらいのスピードで、B 社の DNA が転写できる状況になっております。

5

●キャントン工場内での人材育成

10

まずは先ほど言ったように、キャントンも 2003 年から生産をスタートしました。そのときにいったん、いろいろなことを作ってはおりましたが、2～3 年経って一回目の新車の立ち上げが終わってほっとして、いろいろな標準が崩れてきました。私が 2009 年に行ったときには、一回つくったものはほとんど崩れていたもので、その再構築をしなければいけないということで、それぞれのショップ別のメンバーをピックアップして、予算を取って日本に送り込み、それぞれのショップ別に訓練をしっかりと。あと、訓練場を整備しました。環境を整えてあげないとなかなかできないので、これをまずやりました。

15

アメリカでいうと、働く人はいっぱいいます。給料もほかから比べれば非常に良いですし、そういう意味で働く人はいるのですが、ただ一番大事なのは、入り口のところで優秀な人をどうふるいにかけるかで、これに力を注ぎました。

20

そのためには訓練場である一定の、これはトリム&シャーシーの例ですが、入ってきた人全員に 1 週間ほどやって頂いて、その中で残った人です。普通に働けばいいのです。差別しているわけではなくて、1 時間立ってられない人もいれば、10 分人の話を聞けない人もいます。そういう人たちをどれだけ早くふるいにかけるかということで、工程で働いている監督者に迷惑をかけない。ここは人事と一緒にやってきた内容ですが、これが一番大事ではないか。

25

派遣会社がそこで最終的に入社する意思があるかを確認しまして、マスタートレーナーが戻ってリージョナルトレーナーを育てる。リージョナル・トレーニング・センターというのをショップ別に持っていますが、ここでおよそ 1 週間ぐらいトレーニングをして、やっと工程の監督者のところに渡す。そういうシステムを、もう一回再構築して作ってきたのがこの内容です。

30

そうはいっても、良い人材を受けても、そこで受け入れる監督者がちゃんと分かっていないと駄目です。なぜかという、日本では終身雇用で昇格していくので、あまり監督者にばらつきはないのですが、アメリカでいうとガソリンスタンドで店長をやっていた人がいきなり入ってきてラインを担当したり、あるいは、スーパーで働いていた責任者が入ってきたり、車の作り方はまったく分からないわけです。そういう方は、労務管理の能力がある、あるいは学歴からいうと大学を卒業しているところを重視して、採用してくれるわけですが、そういうメンバーにしっかりと良い人材を管理してもらわなければいけません。これは監督者ですが、こういうメンバー全員に、先ほど言ったリージョナルトレーナーの認定をしてきました。このメンバーが当然競争心を持ってモチベーションを上げていくために、表彰制度をつくったりしてアメと

ムチをうまく使いながら、完璧ではないですが、やってきたのが一つの話です。

もう一つ、ラインの工程マネジメントをするために一番大事なことは 5S をしっかりする。これがベースになっております。すみません、広報からうるさく言われるのであまり大きく書けませんでした。それをもとに監督者がやらなければいけない仕事があります。それをしっかりともう一回、監督者にそれぞれ教えてきました。先ほど言ったように出入りが激しいので、ここは最後までなかなか払拭できないところでしたが、入ってきたメンバーが何も知らないで優秀な人材を引き受けて、勝手にマネージすることのないように、このへんを少しやってきたということです。

もう一つ一番大事なものは、良い人材、良いシステムを作っても、それをうまく使ってくれるトップ層がないと工場はうまく回らないのです。なので、ここにあるように、部長クラスから B 社の DNA をしっかりと教えるためのトレーニングを、もう一回やり直してきました。もちろん工場を立ち上げるときには、日本に工場長含めトレーニングには来るのですが、非常に短い期間でやっていますので、そんなに簡単にできないのです。ここではディスカッションを含めて、ここにあるような内容をもう一回徹底的に教育し直して、先ほど言ったようなシステムをうまく使ってもらうためのトレーニングをしてきました。

あと、その下にいる課長層です。逆に課長、係長層ぐらいになると監督者とまったく一緒に、現場に出てもらって、作業観察をして悪いところをボンボン直してもらう。あるいは係長、工長、現場監督者が困っているときには、サポートしてもらい役割があります。そういう人たちがちゃんとこのへんのやり方が分かっていないと駄目なので、われわれは現場に行ってみようということを「GO! 現場」と言っていました、そういうふうにして訓練をしてきました。

それから、先ほど言った監督者をマネージする。だいたい係長が 1 人 5 名ぐらいの工長さんを管理します。工長さんというのは世間でいう監督者です。ラインの 15 名ぐらいを管理する人ですが、その人を管理、トレーニングするのが係長の役割なので、このメンバーにもわれわれ B 社の DNA をトレーニングし直してきたということです。ここにはもちろん先ほど訓練した工場長も入り込んで、教育の内容、いろいろなことをしっかりと管理、コメントさせて、期待値を話させるというのもやってきました。

アメリカで立ち上げたムラーノですが、お陰様で昨年、キャントンで 10 年ぶりで初めて社内の賞を頂くことができました。これでキャントンも、少しでも頑張れば何かもらえるという達成感を少し味わえたのではないかと思います。

●今後の展開

あと、B 社の今後の内容です。私ども、B 社プロダクションウェイを、これまで推奨してきました。先ほど冒頭言いましたように、ルノーと 1999 年に提携してから一番最初に共通コモン化してきたのは、だいたい技術系の話や物流系だったのですが、やっと昨年、今年から生産部門や SC 部門も同じよう

に共通コモン化して、世界各国のメンバーが同じ施設を使えるようにと、APW（Alliance Production Way）というのを展開しております。一応これがルノー側で、これがB社側で、ここに一個残っているのがのちほどという話もあるのですが、そういう意味合いがあってロゴを作っております。

これが海外工場一覧ですが、赤がB社、黄色がルノー側の工場になっています。あと中間で両方
5 ついているのが、両方でアライアンスとして展開している工場になります。これらの工場は、先ほど私が申しましたように、やり方はアジア圏であろうとアメリカリージョン、ヨーロッパリージョンであってもまったく同じです。それをちゃんとサポートするためのシステムを、まったく同じようにしてこれから展開していこうと思っています。

もう一つ、これは細かい数字は書けないのですが、各工場のランキングを今、私どもはつけておりま
10 す。工場ですできるだけ競わせて、まったく同じKPIやそのほかの関係で、全部ある程度閾値を決めてやっているわけですが、大事なことは、トップにいるメンバーやこのへんのメンバーは、放っておいてもだいたいできる。

キャンテンは、4年前にはこのへんでした。昨年やっと1個賞を取れたのですが、やっとこのへんま
15 で来ています。頑張れば何とか上がれるだろうということで、特にわれわれとしてはアライアンス、コモン化することで、ボトム10とよくいっていますが、このメンバーはアベレージに上がる。アベレージにいるメンバーはトップレベル、トップにいるメンバーは維持、1番を取るために、ということで競わせております。

アライアンスの先ほど言ったコモン化ということで、工場の中で皆様もそれぞれベンチマークをやられ
20 ると思いますが、評価している項目の定義が同じでなければまったく意味がなく、あるいは評価するときにも、定義を確認することからするとものすごく時間がかかってしまいます。なので、一応1年間かけて、B社・ルノーのすべての工場全体のKPIの共通コモン化をやってきて、3年ぐらい前からテストしているのですが、やっとこのようにプラントランキングを付けています。このデータは、各工場のプラントマネージャーは毎晩頭に出てくるぐらい非常に重要なデータになっており、これを何とかみんなが切磋琢磨するためにやっております。

最近ではルノーのメンバーも、私の今やっているグローバル・トレーニング・センターで、一応基本
25 技能とかいろいろなことはだいたいできてくるようになったので、あとはレベルを上げ、改善をどうみんな勉強するかということで、ルノーや、最近やっておりますがダイムラーのほうも、先月まで第2グループが来ていました。それは昨年のお話ですが、こういう形で今やっております。

あと、アライアンスでやっている工場です。これがルノーの中国に出ている工場ですが、この監督者
30 メンバーもB社のDNAトレーニングということで、私どもが受け入れてやっています。ともかく最終的に私が話したかったのは、標準化してそれをどう展開していくかということに終始しないと、なかなか難しいということです。

最後に、アメリカで特に苦労したのが、先ほど言ったような文化の違いはもちろんぬぐえないわけで

ですが、これを責めてもまったく意味がなく、その文化の中で日本の常識はアメリカでは通用しないと思いますし、ほかの海外もそうだと思います。そういう温度差や閾値に立って、どう教えていくかということを探求していくことが大事かなと思いますし、私もそれが一番苦勞して記憶に残っている内容です。

そういう中でも一つだけ工場長に僕が言っていたのは、工場の正門から外はアメリカの文化、カルチャーでいい。だけど正門から入ったらB社のDNAにしてくれないかということ、常々言ってきました。そんな内容を少し分かってくれて、先ほど言ったような活動ができてきたという形になります。

あと、先ほど言ったグローバル・トレーニング・センターが世界でどのようにやっているかというビデオをご覧ください。

(ビデオ上映)

以上です。ありがとうございました。

坂爪 どうもありがとうございました。(拍手) 続きましてC社のY様、宜しくお願い致します。

Y C社のYと申します。冒頭ご紹介頂きましたとおり、私は人事の担当でタイに赴任いたしました。前のお二人からも現場マネジメントのお立場から人事に関連するお話をいただきましたが、小生はまさに人事担当者としての経験ということでお聴き頂ければと思います。

5

●自己紹介

私は97年の入社以来一貫して人事を担当しています。人事といいましても、採用や教育、労務などその機能は様々でございますが、私は今までのキャリアのほとんどを労務担当として過ごしてまいりました。工場や本社で労務を10年以上担当しました後、2010年にタイのバンコク、2012年にそのままシンガポールに異動し、計5年間海外に駐在させていただきました。この間、2011年にタイ大洪水を経験。結果として海外に行っても結局は労務問題を対応することになってしまったのですが、今日は、このあたりの話を皆さんに聴いて頂こうと思っております。

10

●ASEANの地域特性

15

ひとことでアジア、ASEANといってもいろいろございますので、この地域の特性みたいなことを少しお話したいと思えます。アジアは申し上げるまでもなく、いろいろな国の集合体です。言葉も文化も宗教も全然違う国々の集まりですから、一律的にガバナンスを利かせることは極めて難しい（付属資料1）。昨今多くの企業がAPAC地域を一つの統括エリアとして括っていますが、例えば「エリア一帯で人事制度をすべて統合せよ」と言われても簡単ではありません。従いまして、当社では大まかなフレームは作りつつも中身は是々非々で見えていくことで、ゆるやかに統一感を持たせていく取り組みを行ってまいりました。

20

一方で、今ニュースで報道されているとおり、政治経済においては地域を括る様々な枠組みが走り始めていて、その裏で先進国がいろいろ綱を引き合っているということがございます。TPPもそうですし、今ASEAN共同体を構築しようということが議論されています（付属資料2～3）。国力そのものや、歴史的バックグラウンドの違いなど、いろいろな問題があってもなかなか進まないのですが、基本的にはEUROのような域内自由化が志向されている。例えば車でいえば、今はいろいろところで輻湊してモノを作っている世界を、それぞれの国で機能分担する世界に変えるということです。細かいパーツはフィリピンで作って、完成車はタイで作らしようというように、ヒト、モノ、カネの流れを自由化することによって、ASEAN全体で効率よくモノづくりをし、共に経済発展して行きましようということです。

25

私は電子部品の工場におりましたが、その業界においても、タイ国内だけで閉じてやっていたのは早晩競争力を失ってしまう。皆様の会社にもこのエリアで複数の工場をお持ちだと思います。自前の工場間、あるいは各国に点在する協力会社やベンダーとどう効率的に連携していくのかを域内全体でどう効

30

率化するのが、今後の課題ではないかと思えます。

●タイの人口・高齢化・雇用状況

次にタイの労働市場、まずは人口全体を見てみましょう。アジアのほとんどの国が、日本と同じ道をたどっています。よくいわれる釣鐘型期を既に経過し、つぼ型期、つまり少子高齢化社会に急速に進んでいる（付属資料 4）。「高齢化社会」というのは 65 歳以上の方が 7% 以上の国、「高齢社会」というのはその倍の 14% の方が 65 歳以上という定義だそうですが、高齢化社会から高齢社会に到達するまで、日本は 25 年ぐらいかかったのに対し、タイを含めたほかのアジアの地域は 20 年ぐらいで到達するであろうといわれています（付属資料 5）。

また賃金レベルをみますと、順調に上昇の一途をたどっている（付属資料 6）。バンコクでいいますと、ワーカーで月収が 3 万円ぐらいです。数年前までは 2 万円ぐらいでしたから、かなり急速に上がっている。中間管理職やリーダー層についてはバンコクで月給 15 万円ぐらい。こちらも急激に上がっています。

私の工場でも、ラインを拡大したいがライン全体を管理する中堅管理職が社内で育っていない。だから外から採ってこようと思っても、賃金ギャップがあってもなかなか条件が折り合わないという課題に常に頭を悩ませておりました。周囲の日系工場にもヒアリングしましたが、どの会社も同じような悩みを抱えていました。

なぜこのようなことがおきるのかについてはいろいろな分析がありますが、私はそのひとつにタイの国民性と離職率の特徴があると考えています。ワーカーの離職率は他のアジア諸国と同様、とても高いです。しかしながら中堅層以上の人材、特にひとつの会社で経験を積み、立場を確立した人たちは、むしろその世界に安住し、外に出ていかない傾向があります。特にタイの方々は村社会を好みます。ある程度閉じた人間関係の中で自分の立場が確立すると、絶対それを手放さない。後任を育てない。ジョブホップすれば賃金が上がるわけですがそれを志向せず、気持ちの良い人間関係の中でやることを重視するような国民性がある。従って人材が市場に出回らず、一部で流動している人材は希少価値が高く、報酬が高騰してしまって手が出ない。どの会社もこの中堅層の採用に苦しんでいました。

私の工場での結論は「自前で調達」でした。ちょっと頼りなさそうな主任レベルでも背伸びさせて上げてしまう。あまりに頼りなければ少し日本人が脇について支援していく。このような対応で、継続性を保つしかないかなということでした。

●赴任先のタイの工場

具体的に、私が勤めた工場の事例をご説明します。C 社タイランドで、製品はコンデンサー、いわゆる蓄電部品です。洪水前 2011 年初時点で月産 4 億個、従業員 3400 名、うち日本人が 14 名とい

う体制で運営しておりました。1988年設立で当時でも20年以上の歴史のある会社でしたから、先ほど申し上げたような村を築いているローカルキーパーソンが複数おりました。彼らの上に経験の浅い日本人を駐在させるとフィットしない。

5

●ローカル化の促進

そういうこともありまして、部門長には極力ローカルを登用し、日本人はアドバイザーとして脇につけるという体制に方向転換しました。私が所属した人事も部門長はローカルにして、私はアドバイザーとしてつく。このように適宜ローカル化を進めていこうと考えました。結果として2015年には、なんと社長もローカル化し、日本人で残ったのは経理ヘッドのみで、あとは全部帰任させてしまいました。日系で同規模の工場のトップがローカルというのは、あまり他に事例がないと思います。それができるほどローカルのキーパーソンが育っていたということです。

10

●ローカル主導の人事施策

15

どの工場も同様ですが、工場運営においては様々な形での改善活動、意識改革運動、教育訓練が不可欠です。以前は日本式の運営方法を伝授していたわけですが、近年ではローカルが率先して教育を作り、機会を作り、そして振り返りをやっています。コンピテンシーという考え方、すなわち行動を評価することは日本でも10年以上前ぐらいに流行りまして、弊社も日本の本社でいち早く導入いたしました。タイでもワーカー層に対してこのコンピテンシーという考え方がフィットし、いまだに重用されています。自分自身どう行動すべきなのか、どういう心持ちで物事に接するのかとか、そういうことが重要視されているということです。彼らはこのコンピテンシーという軸で、今でも評価や教育を運営しています(付属資料7～8)。

20

また風土改革策として、カフェミーティングを地道にやっていきましょうということにもなりました(付属資料9)。社長以外の人間が各所で集まって、ざっくばらんにあるテーマについて言い合おうというもの。そこで出た意見をすべてマネジメントにエスカレーションし、議論させる。これも私ではなく、ローカルが考え、ローカルが運営しました。

25

あとはイベント系です。各国で様々な文化的、宗教的に重要な儀式がありますが、そこに日本人も積極参加し、会社を挙げて実施することがロイヤリティの醸成につながるということです。タイの工場長の皆さんに話を聞くと、「工場運営はまるで幼稚園の園長みたいだ」と口々におっしゃられるのですが、そこを我慢して、彼らの意見に乗ってあげて、厳しさと優しさのメリハリをつけることを心がけて運営をしてまいりました。

30

● 2011 年の大洪水

順調に運営体制を構築してきた矢先、2011 年に大洪水になってしまったわけです。この写真は 2011 年洪水時の私の工場です(付属資料 10)。完全に水没してしまいました。お恥ずかしい話ですが、工場団地の一部が浸水し始めた時点でも、自分の工場が水没すると考えていませんでした。土嚢を築き、塀を高くして、なんとかせき止められると寸前まで信じていたのですが、あれよあれよという間にこのような状態になってしまいました。実際、積み上げた土嚢を越えて水が来ることはありませんでした。ではどこから来たかという、地面から沁み出してきたのです。せき止められ、地中にとどまっていた水が自らの通り道を探して、結果としてグラウンドや芝生から吹き出してきたというわけです。瞬く間に水没してしまいました。人事としては水没後のほうが大変でした。BCP、サプライチェーンマネジメントはどうなっているのか、本社から毎日のように追求される。私も当初は頭が真っ白になりましたが、周囲の日系企業との情報交換のなかで、多くの企業がタイ人を日本に派遣して日本で代替生産をする意向があることを聞きました。しかしながら通常どおりの VISA 手続きを行っているとなると時間がかかる。そこで他の日系企業と連携して、在タイ日本大使館の大使にタイ人に対する「日本就労特別ビザ」の発給を要望しました。ありがたいことに日本外務省がこれに賛同してくださり、代替生産のための特別ビザを 1 週間程度のリードタイムで作ってくれることになりました。結果、多くのタイ人を日本に派遣して生産ラインを回すことができました。こういうことも現地側の対応・判断になります。その後、水は日本人の居住エリアであるバンコクにせまってきました。人事としては日本人出向者及び家族の安全を確保せねばならない。他社の動きも参考にしつつ、帯同家族について「日本一時帰国」か「パタヤへの一時避難」を選択させることにしました。そうこうしているうちに、洪水の水自体がものすごく汚染しているというニュースが日本に流れ、この水に絶対日本人を近づかせるなどという指示が来ました。実は洪水で工場が水没する前に、できあがっていた製品と基幹サーバーを工場の 2 階に避難させていました。幸い 2 階は浸水しておりませんでしたから、製品もサーバーも無事だったのです。せっかく作ったのですから製品はできる限り出荷したい。またどうにかしてサーバーを救出してどこかで仮オフィスを立ち上げ、会社運営を再開したい。従って現場に行きたいわけですが、本社指示によって具体的な対応を日本人以外のローカルに任せなければいけません。ローカルだけにやらせて、日本人は行かなくていいのかというジレンマに陥りました。私としては苦渋の選択ですが、日本人の皆さんに集まってもらって「行っても良いという人は挙手してください。強制はしません。嫌な人は行かないでください」と言ってボランティアを募りました。行かない人は若者を中心に数名いましたが、私を含め、7 割ぐらいの人がボランティアに参加しました。実際に現場に行ってみたら、多くのローカル社員が既に何日もサルベージ作業をしていました。ボートで工場まで行って屋根に穴を開け、そこから 2 階に侵入して製品を取り出す。当初は小さな小船で行き来しましたから片道 1 時間、運べる量も限られて何往復もせねばならない。実に大変な作業でした。またボートの操舵に

不慣れですから、そこかしこで転覆事故が起きている。とても危険な状態で作業しておりました。やはりリーダーたる日本人が陣頭指揮を取り、少なくとも従業員の2次災害を防がねばならない。「この場に日本人がいなくてどうする」と強く思いました。現場の判断が大事だということです。

5

● 3000 人のリストラ

工場再建にあたっては、将来にわたって洪水被害の危険性がない場所に拠点を移すことにしました。以前は月産4億個を生産していましたが、さすがに同じ生産量は難しいし、すぐには立ち上がらないので、400人ぐらいのキーパーソンを選抜して引き留め、残りの3000人は解雇という苦渋の決断をせざるを得ませんでした。リストラに際しては、当然国内法の手続きを確認し、先行事例を勉強し、解雇金などの程度乗せなければいけないかを決める必要がありました。法定+アルファを設定しなければいけないわけです。これを周辺企業の動向を踏まえながら水準を決め、組合交渉や説明会などで意を尽くして説明することで、円満に決着させました。一方で今度は残した400人から「俺たちには何もないのか？」と不公平感を訴える陳情が出されました。勤務場所も移るし、工場再建までの業務は過酷であることが想定されますから、簡単にはモチベーションが沸かない訳です。結局、残留者に対してもある程度の感謝金を支給しました。本当に一筋縄ではいかない。

10

15

● 工場の再建

既述のとおり、今までとは違う場所で工場を再建することにしました。400人のためのオフィスは当面プレハブ。トイレも簡易式のものが1カ所あるのみ。食堂は屋外に設置し、炊き出しみたいな感じで3カ月、4カ月ぐらいを過ごしました。

人事として当面は、如何にしてコミュニケーションを強くして一体感を醸成するか、元気を出していくかということに心を砕きました。そもそも「つらいときほど笑え」というのがタイの文化です（付属資料11）。そこでいろいろな行事やアクティビティをすべて「ハッピー」に引っかけて、進めていくことにしました。

やっていることは同じなのですが、同じトレーニングやイベントを実施するにしても、ハッピーにやろうではないか、魂をハッピーにしようではないかと。またハッピーファミリーということで家族を工場に呼び寄せて、がんばった従業員には家族の前で表彰してあげる、などなど。考えられるあらゆることを行いました。但し、これらは別に私が提案したわけではなくローカル社員から「こういうふうに行きましょうよ」と提案してくるわけです。出来上がった「スマイルDNA」、これはまさにコンピテンシーモデルの読み替えです（付属資料12）。今まであったコンピテンシーをスマイルに読み替えて、評価軸にしているということ。目先を変えただけなのですが、結局たどり着くところは一緒だということです。実際に復

30

興は予測よりも大幅に前倒して進み、1ヶ月後には初出荷、3ヶ月後には4千万個の生産を開始していました。まとまったときの力強さは素晴らしいものがあると、タイ人の粘り強さに心底感服したのを覚えています。

●現地マネジメントの課題

復興後ほどなくしてシンガポールに移りましたので、タイ勤務は2年余り。その間で感じたマネジメントの課題はとてもシンプルなものでした。「メリハリの利いたコミュニケーションとバランス感覚」これに尽きます。日本人が落下傘のように赴任して日本のロジックで何かをやらうとするともはやうまく行きません。彼らも既に歴史と誇りをもっている。その国や工場の特長・歴史をよく理解して、まずはそれを尊重することが重要です。現地ではよく取り沙汰される事例ですが、タイのある日系企業の社長さんが、赴任直後に本社から「ベンダーを2社に整理しなさい」と指示をうけ、それを真面目にやらうとしたら猛反発にあい、通勤途中で車が銃撃されるという事件がありました。幸い命に別状はなかったもののアジアでは起こりうる話です。何かを押し進めるときは拙速に判断せず、ローカル社員の意見を良く聞き、それを理解しなければいけない。一方で優しすぎるのもいけません。厳しい経営者にはイエスマンになり事実をエスカレーションしなくなりますが、優しすぎる経営者に対しては極端に付け入ってきます。日本人がだいたい3-4年ぐらいのスパンで帰任することも分かっていますので、彼らも付け入りどころを熟知しています。バランスが大事。また、ローカル社員は基本的には「思ったようには動いてくれない」という前提に立つべきです。アジアだけではないと思いますが、ある程度の我慢ができない人は海外マネジメントに向いていないと思います。「言わずもがなの当たり前」は日本人特有の世界だということはよく言われることだと思いますが、「話せば分かる」というのも完全なる誤解です。「ちゃんと話したにも係らず分かってもらっていない」というのが現実です。これが大変なストレスになります。そもそも「意志を伝えきことは難しく、半分も伝わっていないのが通常」であるということを初めから理解して、折り合いを付けていかねばなりません。そのようなことは、現地で日系他社や友人など様々なチャネル間で共有することで、クリアできます。海外において積極的に社外チャネルを作り、仕事にプライベートに付き合っていくことは、自身の判断基準を創るうえでも重要なプラクティスだと思います。

大変雑駁で恐縮ですが、以上で終わりにします。ありがとうございました。(拍手)

司会 Y様、どうもありがとうございました。それでは一回休憩を挟みます。10分間休憩で、4時5分からディスカッションのほうに入りたいと思います。

司会 それでは意見交換に移りたいと思います。進行のほうを、坂爪先生、宜しくお願い致します。

坂爪 では、これから約1時間弱ですが、ディスカッションをさせて頂きたいと思います。冒頭お三方それぞれに発表頂いたわけですが、それぞれの発表に対して残りの2名の方から質問をまず投げかけて頂きます。そこからディスカッションをスタートさせて頂き、後半、皆様方からいろいろな質問して頂くような形で進めてさせて頂きたいと思います。

それでは冒頭ご発表頂きましたSさんに対して、Tさん、Yさんのほうからご質問あるいはコメントがありましたら、ぜひお願いしたいと思います。どうぞ宜しくお願いします。

T Tです。Sさん、どうもありがとうございました。いろいろな貴重なお話を頂きました。それぞれ自社の標準となるいろいろなやり方があるかと思いますが、僕も一番苦労したのですが、中国という非常に大きなところで扱っているものが食品なわけですから、どのように自社のルールや標準を展開されていったのか、もっと聞きたかったというのがありました。

いろいろな食品会社でも服でも、安く作るためにみんな中国に行っているのですが、私らの車ももちろん中国でやっていて、非常にコピーはうまいのですが、僕のイメージとしては、中国の方に失礼な言い方かもしれませんが、どちらかといえば応用性が少ないかなという気がしています。そういう中で扱っているものからみても、ルールや標準などを展開するのが非常に難しかったのではないかと思います。そのへんのところはどうだったのか、苦労話等を披露して頂ければありがたいと思います。

S ありがとうございます。今Tさんがおっしゃったところは、実際の指導は工場の管理者が行います。私の仕事は、その工場に行って、作業の様子を見て、その作業に問題があれば改善してもらうとか、どのように指導しているのか、お話を伺って、「それは違いますよ」とかという仕事をしていました。

今おっしゃっていた応用性に乏しいところは、私もよく分かります。中国人というか、日本人もそうかもしれないですが、言ったことはやる。だけどその指導の仕方が、先ほどたぶんYさんのお話にもあったと思うのですが、言えば分かるだろうというか、日本人だと言っていないところも含めて暗黙の了解みたいなところがあるかと思うのですが、それは中国人には通用しません。これをこういうふうに、どういうやり方でやりなさいという具体的な指導をしてあげないと、そのとおりにやらないということだと思います。そのへんを適当にやっていると、できる製品も適当になってしまうということだと思います。

でも、私どもの工場については、そういうところの手順はきちんとできたところに私が入り込んでいますので、できたものをもっとよくするにはどうするかとか、そういう形の指摘です。

T ありがとうございます。

Y 従業員の定着を目指し、一人一人をよく見てそれぞれの職域を拡大させることがキーワードだったというお話があったと思います。これは大変難しいことだと思っていて、業態やビジネスの状況によっても違いますし、その人のキャパシティにも依存する。良かれと思ってKPIを追加しても目標設定の段階で「それは私の仕事ではない。そこまではやりたくない」と拒絶されることもある。どのよう

に動機づけをし、前向きな職域拡大として実現されたのかを伺えればと思います。

S ありがとうございます。品質管理や検査の仕事は、日本でもそうだと思いますが、ある程度専門職のような形ですので、職域の拡大というのは、例えば検査でいえば、農薬の検査ができる。その農薬の検査も、前処理ができるから始まって、機器分析ができる、機械をきちんと扱える、判定ができるというところまで広げるとか、それが農薬だけではなく、抗生物質もできるようになるとか、ほかの検査もできるようになるという形で拡大していきます。その判定ができるとか、きちんとした最初から最後まで一つの検査ができて、それをきちんと判断できることになると、次に、それを取りまとめていくという形ですね。

Y そうすると、その過程で役職も報酬も上がっていくという前提でしょうか。

S そうですね。日本の会社なので、どうしても長くいればいるほど高くなる傾向はあるのですが、でも長くいても、先ほど組織でお示した経理や庶務とか、そういう形ですっといる人よりは、品質管理の主任の女の子のほうが、経歴は短いけれども取りまとめている部下もいるという形で上に上がっていくとか、小さい会社ですけれども、それなりに工夫してやっております。

坂爪 ありがとうございます。それでは次に T さんの発表に対して、S さん、Y さんから、それぞれご質問、コメントを頂ければと思います。S さん、お願いします。

S ありがとうございます。T さんのご発表は、すごく大きな組織で想像もできないところで、全然比べものにならないなあと感じて伺っていました。私はアメリカで仕事をすることがないので教えて頂きたいのですが、日本人自体が下に見られるというか、そういうことはなかったでしょうか。

T ゼロだと言ったら、嘘だと思います。ただ、私も行って反省したのですが、逆に日本人のほうに意気込んで行ってしまうのです。そうすると打ちのめされるというか、そんなイメージですね。変な話、日本人は工場の中でも、オアシス活動入れましょうとか、挨拶活動やりましょうとか、言いますね。

アメリカで言うとはまったくおかしくて、人間が目が合ったときに挨拶しないとおかしいでしょうというのは、アメリカでいうと当たり前の話です。それは知らない人であっても、誰でもです。工場の中でもそうです。だから工場長であっても、部長であっても、私と目が合ったときに挨拶しない上司なんてまったくいない。そういう意味でいうと、非常に仕事はしやすかったと思います。

逆に私は向こうに行って製造のトレーニングを中心にやっているのですが、私は出向なので、年間 300 人ぐらいの日本からのメンバーを短期出張で呼びますが、そのメンバーの一番最初のトレーニングは、パワハラとセクハラと、残念ながら挨拶です。日本人は優しくいろいろな気が付いて、きっちり勤勉でやってくれるのですが、挨拶だけは下手だなと。普通に挨拶できない。私も最初はそうでした。これは、海外に行くと私も一番経験しました。人間としての普通の生活といったところは、今おっしゃっているようなプレッシャーなども、まったく逆じゃないと言ったほうがいいのかもしいかなと思いますね。

S ありがとうございます。

Y 4G 戦略は素晴らしいと思いますが、それを本当にやり切っているところがもっと素晴らしいと思います。ご説明でリージョナルマスターを設置して、その人物が傘下の各国各工場から人を集めてトレーニングを実施しているとのこと。例えばですが、そこが起点となって各国に散らばったタレント人材を把握し、エリアの中で人を流動化させるというようなことができるのではないかと思います、そのあたりはいかがでしょうか？

T 残念ながら弊社は、当初カルロス・ゴーンが来る前はどちらかという身の丈に合わない経営をしていましたので、ああいう形になってしまったわけですが、1999年にゴーンが来てから身の丈に合った経営をやるという意味でいうと、今おっしゃっているようにグローバル的に展開していく中で人材は財産なので、常に人をどう大切にしていくかということを強く言われていました。いろいろな厳しい目標が常に毎回立つのですが、結局その目標を何が何でもやるよりは、それに向けてみんなが努力する過程を結構見てくれる人で、そういうところは非常に助かっています。

そういう意味でいうと、今おっしゃっているグローバル的に展開していくと、いろいろなことで人脈ができたり、いろいろな人材ができてくると、見ていく過程のところという、一つの悩みであることは事実です。アメリカから日本に私が200人ぐらいのメンバーを送り込むと、1人送るとだいたい150万ぐらいかかります。それは当然お金をかけてやるわけですが、それをどう管理していくかという、送り込んだもとに今、私はいますので、それでいくとだいたいトータルで1600人ぐらいの人材を育てていく。グローバルにしているのですが、ではこれが各拠点でちゃんと残って展開しているか、100%管理できているかという、なかなか難しいと思います。

ただし年1回、その棚卸しを常にやっております。あと、私の部署のメンバーがその展開ができていくかという監査もしておりまして、各工場の健康診断をやったのです。プラントのそれぞれの健康診断をやって、その中に今おっしゃっているような内容も全部含めて、グローバル展開している内容がどう展開されているか、あるいは実践できているかを一応見てはおります。でも、おっしゃるとおり、もちろん100%ではありません。

Y 例えばある車種の塗装に関して、すごく高度な技術を持ったタレント人材がTさんの下にいたときに、この人をほかの工場に助っ人としてアサインするような人材モビリティ、適材適所という点はどうなのでしょうか。

T 先ほどのグローバルロンチングエキスパートが、まさしくそのものです。キャントンで僕が育てた愛弟子が2人おりまして、そのメンバーが中国とロシアとブラジルに、新しい工場の立ち上げと、新車の立ち上げの支援に行きました。

Y 人事施策というよりプロジェクトベースで実際に人材を動かしているということですね。ありがとうございました。

坂爪 ありがとうございます。それでは最後にYさんの発表に対して、Sさん、Tさんから、それぞ

れご質問、コメントを頂ければと思います。

T 一番大変なときだったのではないかと印象を受けました。これは経験したくてもできないのではないかと思います。弊社でもコンピテンシー評価は人事の評価制度の中に組み込まれています。今アメリカでも定着してきて、これからアジア圏やヨーロッパ圏のほうでもやりますが、どのような制度にせよ完全に日本と同じようにやるのはなかなか難しいです。タイにも私どもの会社があるものですから、実際のところどんな感じだったのか、少しお聞かせ願いたいと思います。

Y 鋭い質問でして、先ほど簡単に「コンピテンシーはタイでフィットした」とひとことで済ませてしまったのですが、一方でアジアの人間は面と向かって「お前は駄目だ」と言われることを好みません。日本人と同様です。それなのにフィットした背景にはむしろ「行動評価の曖昧さ」があるように思います。実際に評価をやってみると、正直申し上げて判断基準が極めて曖昧です。「この行動ができてい」「これができていない」などと評価するわけですが、業績や年功などはっきりしたファクトに裏づけされていない分、日本においてもコンピテンシー評価がすごく浮いてしまっているという感じは否めないと思います。しかしながらタイ工場ではこれがぼつちりはまったというのが私のケースです。「あなた、こういうことができているね」「仕事が速いね」「あなた、遅刻しないね」「体、丈夫だね」などと直接的に指導・評価ができる。特にワーカーにとっては自分が何を評価してもらっているのかが伝わりやすいようです。

T ありがとうございます。

坂爪 Sさん、いかがでしょうか。

S 今日のお話の中で、社長がいなくても集まっているいろいろなミーティングをするというお話があり、そのへんは中国とは全然違うなと思いました。私も自分の会社の会議に出たときに、いわゆる小集団活動というのがタイではちゃんとできるという。中国ではあり得ないですが、そういうところは全然お国柄が違ふと感じました。トップダウンでなく、自分たちでうまくやっていくという、そういうのはあるのですか。

Y 少なくとも日本人のトップがトップダウンで、「5Sだ、カイゼンだ」と言う時代は特に弊社の場合は終わりました。先ほどご説明したようなミーティングや小集団活動もちろんやっているのですが、すべてローカル社員中心でやっています。タイは日本と同じで、目上の者、シニアが無条件に尊敬される世界です。キーパーソンになっている人間はそういうレベルの人たちで、どっしり構えている。彼らがリスペクトされているという前提で、うまく物事が進んでいく。次の課題はその次の世代ですね。タイは55歳が定年で、キーパーソンがどんどんいなくなってしまうのです。雇用延長も考えていますが、次の世代が下をまとめられるかということを中心に気にしています。ミーティングや小集団活動の仕切り役を任せるとか、リーダーシップ研修の講師をやらせるとか、そういったことで意識して次の世代を矢面に立たせ、早急に一人前に育てていく必要があります。課題はありますが、ボトムアップの精神は確実に備わってきていると思っています。

S ありがとうございます。

坂爪 ありがとうございます。それでは、皆様からご質問、あるいはこういう点はどうなのだろうかという確認も含めて、自由にディスカッションして頂く機会を設けさせて頂ければと思います。どなたか特定の方お1人に質問をされても構いませんし、お三方に共通の質問という形でも構いません。いかがでしょうか。

5 A氏 本日はありがとうございました。C社のYさんにお伺いします。われわれも先日ベトナムのほうに工場見学に行ったのですが、リクシル（旧：トステム）さんは、タイの洪水でやられてベトナムのほうに移転したと聞きました。C社さんも洪水になって、洪水のリスクのないところに移転したけれども、まだまだそういうリスクがある。また賃金もタイはまだかなり高いほうなのですが、あえてまたタイでというのは、何かあったのでしょうか。

10 Y おっしゃるとおりで、実はホーチミンにベトナム工場があり、そこへの移転は選択肢の一つでした。実際に作っているものがまったく違うのでシナジーはないのですが、同じ会社でしたしね。あとおっしゃるとおりで、ベトナムの工賃はまだタイの3分の1以下です。ホーチミンでは特に日本語が人気で、ほぼ日本語が通じるオフィスもあります（「整理整頓」と日本語で張り紙がしてあります）。しかしながらもタイにとどまった一番の理由は、我々の資産である残存者400人を手放したくなかったことがあります。15 タイの人は自分の国、村が好きですから、モビリティといってほかの国で仕事をするようなマインドはまったくない。むしろ逆にいうと、この人たちがさえいればもう一回立ち直れるという思いがあって、最終的に判断したということです。もちろん共産国であるベトナムでの工場運営の難しさは十分理解していましたから、単純にコストの問題で判断するのは危険だと意見したのを覚えています。

A氏 ありがとうございます。

20 坂爪 ほかにいかがでしょうか。

B氏 本日は、貴重なお話、ありがとうございました。質問は、皆さん一緒だと思うのですが、製造業で、現地で作業をするときに、作業者の基本的なスタンスとして、怠けるスタンスなのか、それとも真面目に仕事をするスタンスなのか、各国によっていろいろあると思います。

25 日本の場合は黙って放っておいても仕事はするという基本的な考え方があってやるのですが、特にアメリカは南のほうだと、ヒスパニック系とかいろいろな方がいると思います。特にB社の方には、そのへんをどう管理されていたか伺いたいと思います。例えば日本の仕組みでいくと、基本的には怠けな
いだろうという考えがあるので仕組みを作っていくのですが、国内の仕組みをアメリカに移転したときに、「怠ける」というところをどういう工夫をして怠けないようにするとか、それとも、B社ではそういう人間は雇わないのだ、怠けない人間を雇っているので日本の仕組みをそのまま持っていつているのか。そのへ
30 んを、B社の方もそうですし、A社の方も、C社の方も、簡単で良いのですが、教えて頂ければと思います。宜しくお願いします。

T ぶっちゃけた話をさせて頂くと、先ほどあったように私が行ったリーマンショックのあとに、そも

そもリーマンショックでおよそ 1500 人～ 2000 人ぐらいのメンバーを解雇しているわけですが、そこからまたさらに 2500 人ぐらいを戻しました。そのときにどういうやり方をしたかという、おっしゃったように、ともかくいろいろな方がいます。自由な国であるし、いろいろな国の人たちがそこに入っている。中に入ってからやるとトラブルが多くなるので、どう入り口でそれを締めていか、良い人を採用していくかというところが、一番ポイントになるのではないかと思います。

私が行く前もちろんやっていたわけですが、それを判断するための材料が、当初仕組みをつくったときのものが崩れていて、実際にはもう一回その立て直しをしました。入り口のところで、その人の B 社で働くための意気込み、B 社自動車を好きになってくれるかといったところから、モチベーションを上げていくこと。

それから大事なことなのですが、アメリカなので麻薬をやっていたり、会社に拳銃を持ってきたり、ナイフを日々持っているのも当たり前なのです。こういったことをどう入り口で止めていくかというところが、一番われわれとしては、アメリカの人事のメンバーや、アメリカの現場のメンバーと取り組んだ内容ですかね。

怠ける、怠けないというのは、ある一定の目標があれば、決断力や統率力はどちらかという日本よりもアメリカのほうが非常に強いですね。だからアメリカというのは世界のリーダー国であり、戦争をやっていいとは僕も言いませんが、世界のためにあれだけ働くようになっているのかなと、個人的には思っています。ともかくファミリーを大事にするのと同じで、会社を一回好きになってくれれば非常に大事にしてくれます。

ただし人事的にいうとドラスティックなので、私が一番ショックだったのは、100 万、200 万かけて日本に送り込んで育てた人が、そこから 2 年ぐらい経って、そのキャリアを持って B 社の倍ぐらいの給料の会社に行ってしまったことでした。それは実際には 200 人の中の数名ですが、私が一番最初にやったのは、辞めるという文化は僕は止められないので、日本に送る前に、「あなたと同じぐらいのレベルの人をあなたが育てて辞めていくぶんには問題ない」ということで、人事的に引っかからないレベルで一筆書いてもらうやり方もしてきました。

今、おっしゃる怠ける、怠けないよりも、どちらかという日本が僕に言わせると一生懸命頑張りすぎですね。もう少し日本は人生を楽しむとか、仕事の中でも忠実度を下げて、人間らしさをもう少し取戻しても良いのかなと、アメリカに行って勉強しました。

Y 全ての国で「怠けられるなら怠ける」というのが本質だと思います。アジアはそれが顕著ですし、日本人の勤勉さは世界的に見て異常なのではないでしょうか (笑)。但しそのコントロールは個々の企業における規律規範の徹底度で変わってくると思います。工場を訪問すると、ある工場は客が通り過ぎたら社員が必ず止まって礼をすとか、あるところはポケットに手を突っ込んでガムを噛んでいるとか、その工場のマネジメントレベルがすぐ分かります。企業としてのポリシーが徹底されていれば、今度はロー

カル社員から「あいつは怠けている」「まじめにやっている他の者から不公平感が募っている」などと警鐘が鳴らされるようになります。「ここは日本の会社だぜ、整理整頓・規律が大事なんだよ」とローカル社員が言うようになれば、文化風土が変わってきた証拠だと思います。

5 **S** 中国もたぶん典型的なというか、見ていないところでは何をやるか分からないというのはあると思います。今日あまりお話をしなかったことですが、私が採用のところが大変だと思うに至ったのは、私が赴任したときには、すでに中国人スタッフがいたわけですが、その人達はほとんどが辞めてしまいました。

10 2008年に他社で餃子事件があり、その影響を受けA社も日本に輸出する商品がなくなり、検査業も激減しました。それがちょうど会社にする直前で、そのときに人もあわせてかなり辞めてしまいました。私が赴任して1年弱のときだったと思います。

15 きちんと仕事をしているかというのは、1人で出張に行かせたとしても、その報告書についてやり取りをしていると仕事振りが何となく分かってきたり、検査のほうでも検査結果や検査の過程を見れば、きちんと仕事ができているかどうかはある程度分かります。それできちんとできているかを追求していくと、それに耐えきれなくなった人は辞めてしまう。悪質だと「この総経理はよくないぞ」と言って、誘って辞め

20 そういうことがありまして、ほとんどゼロに近い状態から会社にして、まず人を増やして拡大した経緯があります。なので、採用のところでは私たちの考え方を分かってもらって、一緒にやってもらえるかということを確認するのはすごく重要だと感じています。

B氏 ありがとうございました。

20 **坂爪** ほかにいかがでしょうか。どうぞ。

C氏 本日は、どうもありがとうございました。C社のYさんにお聞きします。水害の話ではないですが、ローカルの人がMDをやっているということで、日系企業だとそんなないと、私も思います。その中でも、コントロールするのは日本だと思います。その中で品質、生産、物流であったり、日本がコントロールしてタイの工場を動かしているところで、どういう形でやられているのか興味があるので、教えてください。

25 **Y** 恰好よく社長をローカル化したのは良いものの、特にお客さん対応（監査など）が十分でなくなるなど具体的な問題が発生しました。日々起こる問題に対しての決断スピードも遅くなったと思います。良いか悪いかは別として、現地工場の部長以上はローカルだけにしましたが、例えば品管部長はレポートto現地社長で、ドットラインで日本側の品管部長にレポートとデュアルレポートラインにしました。また機能ベースで括った組織を日本とタイにまたがってバーチャルでひとつの組織と設定しました。つまりその横断部門の部員はタイ人だろうが日本人だろうが全員、日本にいる部長が上司になる。国は分かれても組織としては両工場一体みたいなバーチャル体制をとっています。

30 また日本人の派遣の仕方も実態に併せて変容させています。ご存知のとおり出向者の人件費コストは

大変高い。仮に日本で年収 800 万円の方であれば、タイ出向中で大体 2000 万円ぐらいのコストがかかるわけです。従って今後はもっと若い世代をトレーニーとして派遣し現場のお目付け役にする。きちんと現地で教育して、将来日本からのコントロールの中心人物に育成していく計画です。試行錯誤ですが、現地ローカル化の方針は変えません。現地をローカル化しても事業運営を円滑に進める体制づくりに注力してやっています。

坂爪 他にいかがでしょうか。せっかくなので、私のほうからも、ちょっと脱線する質問かもしれませんが、1つ質問させてください。

お三方がそれぞれ海外に赴任される前に、自分が行く国はきっとこうだろうと想像していたことと、実際に現地に赴任されて想定とは大きく食い違ったことがあるのではないかと思います。これは工場の中の話でも構いませんし、日常生活でも構わないのですが、自分が想定していたことと大きく異なっていた点を一つだけ、エピソードを交えて聞かせて頂ければと思います。いかがでしょうか。Sさんからよろしいですか。

S 想定していたというよりは何も考えていなかったのですが、3年ぐらい経ってから思ったのは、中国ではジェンダーの差はほぼないと感じました。3カ月～4カ月に1回、会議などで日本に戻ってきただけなのですが、戻ると「ああ、やっぱり日本だな」という感じがありました。だからジェンダーの区別なく働くという点においては、中国は非常に良いところだと思いました。

坂爪 Tさん、いかがでしょう。

T 私も2009年にアメリカに行く前は、製造現場から4G戦略に出る前にちょこちょこ出張で中国に行ったり、イギリスに行ったり、いろいろなところに行っていました。まさかあの年になってからアメリカに行くとは全然思っていなかったし、言葉の壁とかいろいろなものもあって、最初2年の約束だったのですが、気持ち的に非常に行くのに悩みました。そうはいっても自分の良いチャンスだと思って、子どもが2人もとも学校を卒業していたので、家内を引き連れて2人で行きました。

アメリカのイメージは、ざっくり危ないイメージかなと思って行ったのですが、一言でいうと非常に暮らしやすかったです。家内も車の免許を持って行かなかったのですが、アメリカは車の免許がないと何もできないのです。水1本買いに行けないので、向こうに行ってから半年かけて、家内に免許を取らせました。

そんな中でも、脱線しますが、やはり日本はいろいろなことでアメリカの真似をしながら成長してきたのだなど、僕は一番感じました。交通事情は確実に向こうが発達しているわけです。例えばエピソードですが、向こうに行って、出張者は必ず自分で運転してホテルから会社まで入る。非常に田舎で電車もバスもないので、来てもらって1日目に必ず何をやるかといったら、時差ボケで眠たい中に1時間の座学の車の免許を取るための練習と実技の運転です。

そういう中でみんなが一番言っていたのは、日本では交差点で右折するために直進が優先なので、

必ずハイスピードで走ってくる車の合間を抜けて右折しますよね。これをアメリカ人から言わせると拳銃の弾が飛んでくる合間を縫って右折するのと一緒にだと、よく言われます。なぜかという、アメリカでは必ず止まっていて、逆なので、左折をするわけですね。左折が先で、直進はスタートするのがあとなのです。だから絶対、日本に比べて交差点の中での事故率が格段に低い。そういうところというと、日本は真似しながら無理しているのかなと、帰ってきて感じました。

あと、送り込んだアメリカ人のメンバーが帰ってきてから必ず僕に言うのは、なぜ日本人は電車の中で下ばかり向いているのかと言うのです。みんな携帯を見て、誰もしゃべらないんですね。電車に乗ったらみんなマスクをしている。アメリカでマスクをしていると、私は病人ですと言っているのと一緒になので、アメリカ人が日本に来るとびっくりするわけです。そんなエピソードもありました。

坂爪 Yさん、いかがでしょうか。

Y 予想通りだったのは、タイの方々はウエットな国民性で情緒的で、子どもを連れて電車に乗っていると必ず子どもに席を譲る、あたたかい民族であるということ。まさに「微笑の国」でした。親日度はとても高く、3.11のときは多くのタイ人が「Pray for Japan」のTシャツを着てくれました。予想外だったのは、そういう情緒的な国民性でありながら、意外に切り替えが早いというか、割り切りがすごいという点でした。例えば先ほどの話で、洪水後に感謝金を支払って残っていた400名で必死に工場を再建し、これから頑張ろうという年の2月に賃上げ要求がありました。さすがにこの年はないだろうと思っていましたし、残った400名はみな腹心だから労使紛争など当分起こらないのではないかと高を括っていたのですが、現実には要求があった。これには愕然として日本人との違いを実感しました。

坂爪 ありがとうございます。そろそろお時間も来たようなので、最後に私の方から、本日のパネルディスカッションを通じて感じたことを少し述べさせて頂きたいと思います。

本日はお忙しい中、Sさん、Tさん、Yさん、お三方に業務の合間を縫ってお越し頂きました。誠にありがとうございました。Sさんは主に品質のお立場から、Tさんは製造のお立場から、Yさんは人事のお立場から、それぞれ赴任国も中国・アメリカ・タイと違う中で、それぞれのご経験をお聞かせ頂きました。意外にも私の感覚としては、お三方のお話は皆根底では人の問題にフォーカスが当たっていたのではないかと思います。

例えばSさんのお話ですと、会社の立ち上げも経験されて、採用も通訳をつけながらご自分でやられたというお話もありました。そういう意味で、人のマネジメントというのかなりボリュームを占めていたのではないかと思います。また、Tさんは現場のほうで作業や監督者の訓練を中心に行なってきたということで、これもやはり作業の訓練ですから人ということ避けて通れない、人に関係するお仕事をされてきた訳です。そしてYさんは、人事のお立場ですから、当然人が対象なのですが、特に洪水があつて3000人を解雇するというかなり危機的な状況の中で、通常ですと垣間見られない人のいろいろな側面を、良い面悪い面の両面をご経験されたのかなと思います。

本日のパネルディスカッションは「海外工場のマネジメント」というタイトルなのですが、「マネジメント」というのは日本語としてはあまり定着していない言葉です。アメリカの経営学ではマネジメントという言葉は広く使われていますが、日本語で「マネジメント」と書くと、何を意味しているのかがなかなか伝わらないのです。

いろいろな定義があるのですが、マネジメントの一つの定義は、実は矛盾への対応なのです。矛盾がある状況の中で、どう立ち居振る舞いをしたら良いのかというようなある種の行動原則みたいなものが、マネジメントの主要な部分です。日本語でいう「管理」は英語ではアドミニストレーションとかコントロールなどといいますが、「管理」というのは、ある程度正解が決まっている、いろいろな条件を付けていけば、これが唯一絶対のワン・ベスト・ウェイだという正解が決まるような世界を前提にしています。これに対して、マネジメントというのはなかなか正解が見つからない。矛盾に満ち満ちた状況の中で、時と場合によってどういう意思決定をすべきかというような、大まかなガイドラインしか示せない、こういうのがマネジメントだといわれます。

その中で特に人に着目した場合、海外の異文化、異言語、異習慣の中で、人を中心にどうマネジメントするかという点では、ある種の矛盾が出てくる。この矛盾にどのように対応しながらやっていくかというのが、実は海外工場のマネジメントの一番重要、かつ一番難しい点なのかなと思いました。

こうやったら良いのではないかという方向性はいろいろ示せると思うのですが、たぶん時と場合によって全然違う。甘い管理者と非常に厳しい管理者、どちらも駄目なのだとYさんからお話があったとおり、こうすれば良いというよりも、その両方の中間ぐらいをうまくその場、その状況を見ながらやっていくことが重要なのではないか。けれども実は底辺では、標準作業という話がTさんのお話のメインにあったと思うのですが、やはり守るべきもの、あるいはきちんとやらなければいけないことは世界共通であって、そのベースがあった上で、マネジメントの部分でどういうふうにその場、その場に応じた意思決定をしていくかを臨機応変に考えなければいけない。この部分が、特に海外工場のマネジメントでは、人の問題を中心に重要なのかなと、お三方のお話を伺いながら私自身考えておりました。決して正解はないですが、強いてまとめると、今日のお三方のお話は人の問題が根底にある、そこが難しさのポイントでもあるというふうなお話だったかと感じております。

本日は3時間の長丁場でしたが、お忙しい中お時間を割いておいで頂きました、S様、T様、Y様に感謝の意を込めて、改めて拍手を送りたいと思います。本日はどうもありがとうございました。(拍手)

ASEAN + α at a glance

言語・宗教・民族が違い、画一的なマネジメントは通用しにくい



India
言語: ヒンディー、英語など
人口: 12億1019万人
宗教: ヒンズー、イスラムなど



Bangladesh
言語: ベンガル
人口: 1億4770万人
宗教: イスラム



Myanmar
言語: ミャンマー語など
人口: 6062万人
宗教: 仏教など



Thailand
言語: タイ語
人口: 6408万人
宗教: 仏教など



Laos
言語: ラオス語
人口: 647万人
宗教: 仏教



Vietnam
言語: ベトナム語など
人口: 8784万人
宗教: 仏教など



Malaysia
言語: マレー、英、中国など
人口: 2855万人
宗教: イスラム、仏教 など



Cambodia
言語: クメール語など
人口: 1340万人
宗教: 仏教など



Philippines
言語: フィリピン語
人口: 9586万人
宗教: カトリック、イスラム など



Singapore
言語: 英、マレー、中国
人口: 518万人
宗教: 仏教、イスラム、ヒンズー



Indonesia
言語: インドネシア語
人口: 2億3784万人
宗教: イスラム、ヒンズー、キリストなど

Page 3

ASEAN共同体 (2015) と市場機会



Source: Master Plan on ASEAN Connectivity



経済(AEC)領域の共同体実現における主な課題

1. 貿易・投資の自由化
→ 関税撤廃と非関税措置、投資ルールの統合など
2. サービス分野の自由化
→ 航空、電子政府、ヘルスケア、観光
3. コネクティビティ(連結性)の改善
→ コネクティビティ・マスタープラン
4. 公正な経済開発 → 域内の開発格差是正

何が変わるのか?

ASEAN加盟国の域内関税が原則ゼロ(2015)

- 貿易を円滑にするための非関税措置も削減
- AFTA原産地規制を満たした品目のみ

サービス分野において外資の出資比率が70%を上限に認められる

- 航空、eGov、ヘルスケア、観光(現51%)、物流その他(現49%)

資本や熟練労働者の移動が自由

- 産業誘致と産業クラスター・生産ネットワークの育成

共通政策

- 知的財産権の保護のための法律の整備、人材育成、協力ネットワークの構築
- ASEAN内インフラの整備、結送協定、単一航空市場協定

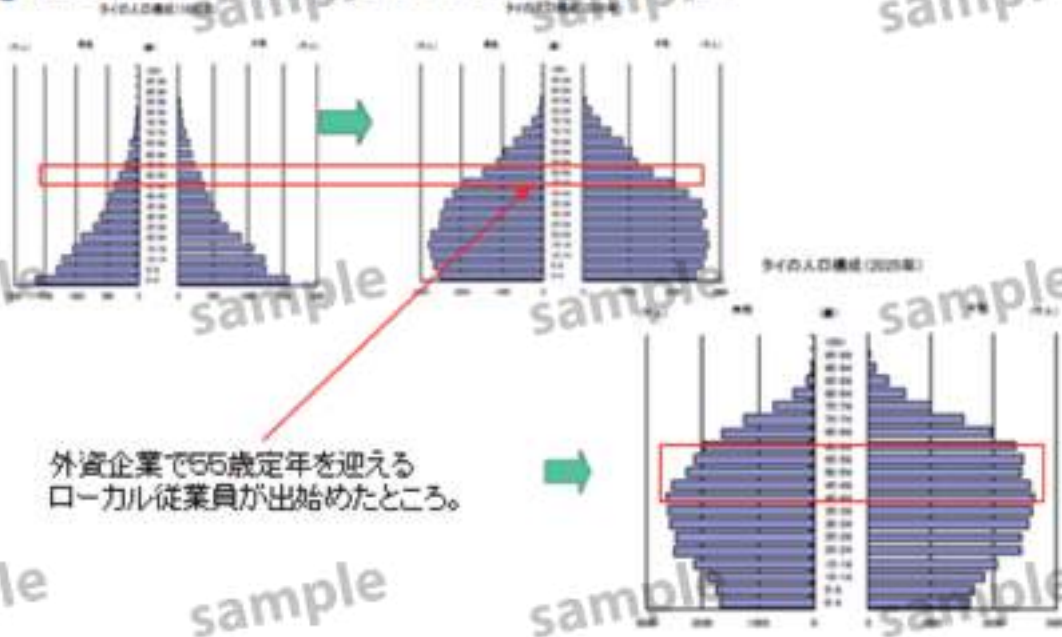
ASEAN統合による関税撤廃とインパクト（撤廃後）

ASEAN域内で関税が無い場合、各国で部品を補完的に供給しあい、部品の量産効果も生まれ、各国の得意を活かして域内で最適化



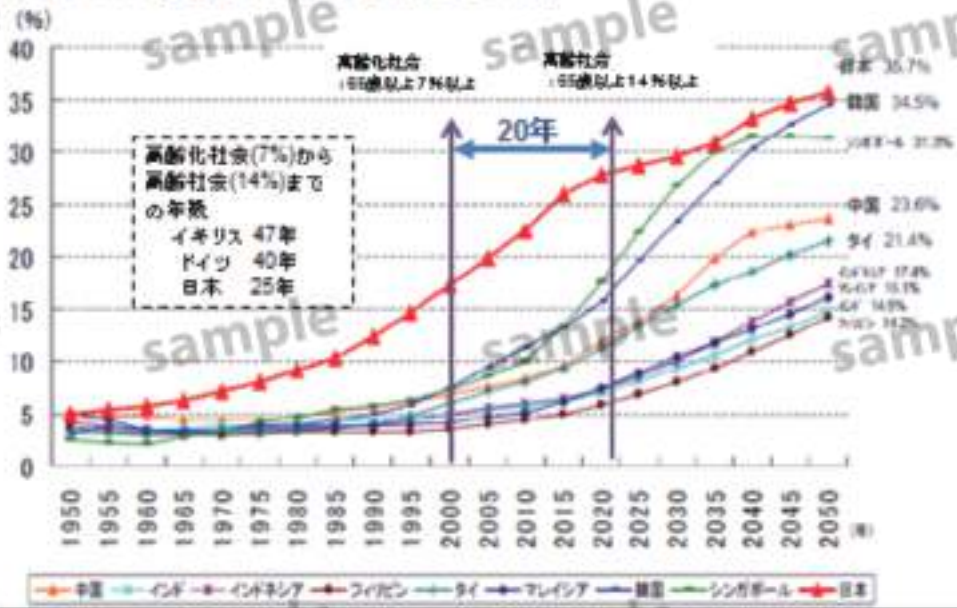
タイ労働市場 ～人口構成～

既に釣り鐘型を過ぎ、10年後にはつぼ型へ



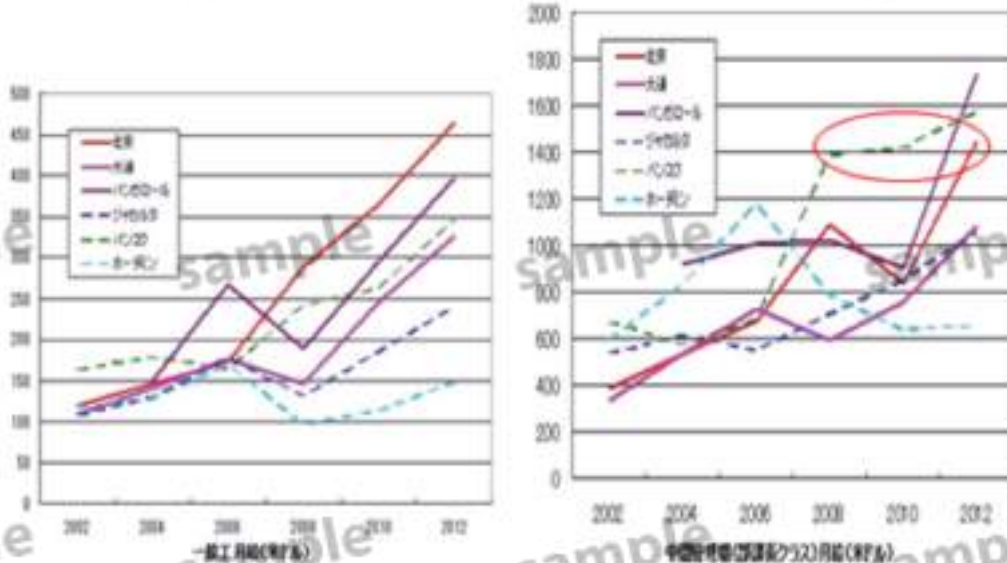
タイ労働市場 ～高齢化～

人口に占める高齢者比率が急速に上昇



タイ労働市場 ～賃金水準～

特に中堅管理職(部課長レベル)が高騰



Competency Based Training and Development

Core Competency

- Team Work & Collaboration
- Ethics & Integrity



Managerial Competency

- Leadership : Communication
- Strategy for Supervisory



Functional Competency

- PLC Basic



Compliance Training

Environment Management



Safety Driving



Basic Fire Fighting



Coffee Meeting Atmosphere

Production



Engineer



英文化だからこそ、英語は必須の要件



工場再建にむけて

Happy workplace

Happy Workplace is the development of an organization with strategic goals and in accordance with the organization's vision. For the organization is ready for the change, which will lead to the development of growth continuously (Management of organization focusing on the "Man").

Project "Organization development to be the sustainable Happy Workplace"
 Project supporter: Thai Health Promotion Foundation
 Project Admin. : Thailand Electrical Electronic and Telecommunication Associate



Sing MOU in 2012



Welfare committee attended seminar

つらいときほど笑えの精神

SMILE DNA



- Campaign:
- Smile Journal
 - Smile Flags, board
 - Smile slogan
 - Smile poster



- Reinforce "SMILE" DNA as our core competency to every position.



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
