

セミナーダイジェスト

「海外工場の品質力・生産力向上」

海外経済の状況

アジア経済の状況を整理しますと、リーマンショックからの回復が一番早かったのはシンガポールで、2位がタイでした。また、リーマンショックの影響をほとんど受けなかったのはインドネシアです。そして、日本製造業に人気の高いのが、これらASEAN諸国のベトナム、タイ、インドネシアの三本柱です。

一方、中国ではコストの急増が問題視されており、労務費の急上昇や調達コストの増加となって現れています。また、規制や税制の急激な変化も大きなリスク要因となっており、生産拠点を東南アジアに移転する企業も増えているようです。こうした状況の中で海外工場の品質力・生産力向上が課題となっています。本日は私自身の海外コンサルティング経験から、海外工場における改善ポイントをお話いたします。

日本国内の常識は通用しない

現在まで、中国、ベトナム、タイ、インドネシア、マレーシア、シンガポール、韓国などの日系企業でコンサルティングを実践してきました。様々な国や地域を訪れて感じることは、人間というものは肌や言葉は異なっても結局はみんな同じだということです。

しかし、生活習慣や文化、価値観は日本とは全く違います。まず我々にとっての常識は彼らには通用しないという大前提から話を進めなくてはなりません。

常識という話でいえば、こんな事例があります。ある工場で清掃員が新しい掃除機を使って清掃をしていました。私は隔週で海外の工場にお伺いしていますが、二週間後、再訪した際にも、その清掃員の方が作業をしているのを見かけました。その時は少し掃除機が汚れてきたかなとは思いましたが声はかけませんでした。

ところが異常に気付いたのは、更に二週間が経過した指導日のことでした。掃除機を点検するとゴミが満杯で吸塵力が全く働いていません。日本人の感覚からすれば「なんでゴミを捨てないのか」と叱責したくなるどころです。しかし、これは現地の生活環境に関係した問題なのです。というのは、東南アジアや中国の農村部では掃除機のある家庭は皆無に近いからです。それで掃除機のゴミを捨てるという行為そのものが理解できなかったのです。

非常に基本的なことですが、こうした場合にはゴミを捨てる必要があることを彼らに教える必要があります。こういった状況ですから、設備や品質の異常など

に対する感覚も極めて低い状態です。ローカルスタッフに対しては、ごく初歩的な内容から教育していく必要があります。日本人の感覚で考えてしまうと必ず失敗するものです。

改善活動の進め方

冒頭で初歩的な教育が必要だと申し上げましたが、ローカルスタッフを指導する場合、怒ることはマイナス的な効果しかありません。叱責は彼らを委縮させ、心を閉ざす結果を招いてしまうのです。そして、改善活動についても「また仕事が忙しくなるのか」「また苦しい思いをするのか」という思いが強く、表面には出さなくても、こうしたマイナスの雰囲気が時間と共に職場に蔓延していきます。

これを打開するためには、まず基本的な知識やルールを教えていく努力が必要です。また、通訳を介した説明では相手に伝わるのは約80%と考えてください。ですから同じことを最低3～4回は繰り返して初めて意思疎通ができるのです。

また、改善活動については日本人が主体とならないこと。予算と時間のお膳立てはしても、改善活動の企画運営はあくまでローカル主体にすることです。彼らはもともと祭事などで盛り上がる国民性を持っています。また、2004年に起きたプーケット島の津波からの復興やタイの赤シャツ事件の清掃活動の速さなどを見ても、彼らのパワーと能力は決して低くはありません。成功体験を与え、個人の潜在力を顕在化させる仕組みが必要なのです。

マネジャー育成の基本姿勢

ローカルのマネジャー育成の基本的な考え方は、①性善主義 ②制約と恐怖感の排除 ③三割主義の三つです。ローカルスタッフの中にも相当の管理技術の知識を持った人材がいます。しかし、実践した経験がないので使いこなせないという問題があります。そこで実践を通じて成功体験を得させることが必要なのです。これが性善主義の考え方です。次に自由に発言できる職場環境を整備することが必要です。これが制約と恐怖感の排除。そして、三割主義という実践主義で、とりあえず打席に立たせる。まず参画させることから始めることです。このようにマネジャー育成にはローカルスタッフの実情を理解した取り組み方が必要です。基本はローカルと日本人スタッフのコミュニケーション不和の解消です。コンサルタントとしてもこの部分でお役に立てることが多いようです。海外工場での問題解決にはお声がけいただければ幸いです。



株式会社テクノ経営総合研究所
常務執行役員

はしま のぶよし
橋間 伸介

PROFILE

大手化学メーカーにおいて、TQC、IE、標準化を専任として推進指導。新製品生産ラインの生産性効率化、生産管理、品質管理等、工場改善・運営に従事した経験を基に現職に就き、生産性向上を目的とした利益体質への改革を実践中。

弊社セミナーについては、ダイジェスト版を動画でホームページからご覧頂けます。



マネジャー育成について

