

特集 「海外現地法人における人材育成」

「海外現地法人における人材育成」の特集にあたって[†]

猪原 正守*

数年前まで日本の産業界では、バブル崩壊後の“失われた10年”から脱却できず、国内経済の回復の兆しが見えない時代であった。それが今日、規模別、業種別の格差はあるものの、日本の製造業が自信を回復している。また、幾つかの企業が史上最高益をあげるなど業績回復の程度にばらつきはあるものの、日本経済は着実に回復軌道に入ってきている。こうした回復をもたらした要因の一つに、生産拠点の海外移転があることは事実である。

日本産業界は、かつて繊維産業や自動車産業に代表される日米貿易摩擦時代に現地生産として、生産拠点の海外移転を経験してきた。しかし、今日における企業活動の海外移転は、貿易摩擦当時とは比較にならない。当時は、現地で生産した製品を現地で消費することに主眼があった。今日では、中国で生産したものを世界各国に輸出するレベルになっている。「海外で生産したものだから、この程度の品質」ということなど許されるはずもない。

こうした状況にある中、多くの現地生産拠点における労働者の品質意識は期待に対して十分であるとはいえない。実際、「生産現場における最も急を要する課題は何か」との質問に対して「5Sの徹底」であると答える現地トップが相当数いるという事実がある。また、筆者が海外企業のデミング賞審査を通じて体験する範囲においても、一部の経営者や技術者を例外とすれば、品質管理を正しく理解しているかどうかを疑わ

ざるを得ない事例がある。

事例(1) Aスケジュールでの話である。「わが社では、新製品開発において競合他社を徹底的に調査し、競争優位要因を明確にしている」とのことである。これはすばらしいことであると思い、「新製品の競争優位要因というのは、製品が上市してから何年間の間の競争優位要因ですか？」と質問した。これに対する回答はなかった。

事例(2) 生産管理部門の課長が、「日本国内の生産現場における直行率75%に比較して、われわれの生産立ち上げ直後の直行率は90%である」との発表があった。筆者は、「直行率の定義を教えて欲しい」と質問したところ、「直行率=良品数/総生産数」という。問題はないようであるが、さらに質問をした。「生産過程で発生した手直し品や修理品の数は分子に含まれますか？」答は、「Yes」ということであった。

事例(3) 生産現場でのことである。発表者(スタッフ)は「生産工程における品質不良率が〇〇%から△△%に向上した」と発表した。筆者は、「品質不良率が〇〇%であるのは問題ですが、この工程が設計されたときの品質不良率の計画値は何パーセントでしたか？」と質問すると、発表者は、「そんなことは知らない」といい、筆者の質問に回答してくれない。「現状を改善したのだから、それでよいではないか」と言いたいようである。

事例(4) QCサークル活動の事例発表において、特性要因図を作成し、重要要因を選択した上で効果確認を行う。重要要因Aに対する対策を実施すると現状よりも不良率が25%低下する。要因Bに対する対策を実施すると現状よりも30%低下する。要因Cに対

[†]平成18年12月26日 受付

*大阪電気通信大学

連絡先：〒572-8530 大阪府寝屋川市初町18-8 (勤務先)

する対策を実施すると現状よりも45%低下する。これらはすべて効果があるので、これを標準化したという。そこで、筆者は「要因Aによる対策で25%低下し、要因Bによる対策で30%低下した上に要因Cによる対策を実施して40%低下したというのは結構なことである。しかし、A、B、Cのすべての対策を実施した結果として、不良率は45%しか低下していないのは何故ですか」と質問した。回答は返ってこない。

国内におけるすべての企業で、このような事態が起こっていないと言い切るだけの自信はないが、品質管理を重視している企業においてこのような事例に遭遇する確率は低いと期待する。話が品質管理に限定した感もあるが、「考える体質」の醸成を重視して全社的な品質管理(TQM)活動を実践してきた国内企業と「与えられた仕事をこなす」ことを問題解決活動の中心におく海外現地法人の品質を核としたものの考え方に対する格差に憂慮するのは筆者だけではなからうと思う。

このような危惧をいただいていた筆者にとって、昨年6月の品質管理シンポジウムにおいて(株)コマツの坂根社長を經由して「海外現地法人における人材育成」を討論テーマとしたグループ討論のリーダーを拝命したのはタイムリーであった。また、「品質」誌の光藤編集委員長から本特集の企画委員を拝命したのも筆者には絶好の機会であると考え、「品質」誌の特集として、本特集を提案したところ賛同が得られた。

海外現地法人において生産される製品が、「安かろう悪かろう」ということは許されないし、低い工程能力指数や直行率では、現地の顧客に対して十分な品質保証ができないばかりでなく、手直しや修理のためのロスによって本社の経営を圧迫することが明らかである。その意味で現地法人における技術者・スタッフの品質意識を高めるとともに、問題解決能力を高めることの必要性は、国内におけると同様、あるいはそれ以上に重要な課題であるといえる。また、国内におけるモノづくりと違い、労働集約型のモノづくりが中心となる現地法人においては、日々の問題解決を通じたモノづくり技術力の向上とともに、現場第一線を巻き込んだ品質管理活動を通じた職場力の向上による人材の育成が国内以上に重要であるといえるかも知れない。

本特集では、アイシン精機(株)、サンデン(株)、シャープ(株)、高畑精工(株)、本田技研工業(株)における経営トップから管理者・スタッフ・現場第一線までの人材育成について執筆いただくことを企画した。海

外現地法人における人材育成というテーマは、取り扱う地域により特性が大きく影響することを否定できないが、ここでは、上記の筆者が最も重要と考える拠点における人材育成のための方法論とその実践を通じて得た問題点およびその解決策について論じていただくことにした。

海外現地法人における問題解決活動を通じた人材育成は、日米貿易摩擦の当時にアメリカを中心とした比較研究で明らかにされたように、自動車業界における国内の方法を「適用」する方式と家電業界における国内の方法を現地の文化に合わせて「適応」する方法の2通りが考えられる。その意味でアイシン精機(株)、本田技研工業(株)、高畑精工(株)における事例とサンデン(株)およびシャープ(株)における事例の比較は興味のある内容になっている。

ところで、海外現地法人における人材育成の問題で避けて通れない問題に、人材の定着問題がある。特に、中国などにおける人材育成は、「育成した人材の他社への移動」によるロスとの戦いでもある。日本とは異なる文化の下にある海外の現地法人において人材育成と定着化の問題に答える王道はないのかも知れない。しかし、社員に求められる技術・技能レベルと人事システムを現地社員との協業によって明示し、絶えず能力向上を支援する仕組みを構築することによってこの難問に挑戦している企業もある。

最後に、現地法人における“問題解決活動を通じた”人材育成を特集の中心テーマにおいていることの必要性を強調したい。日本が戦後の荒廃した社会からTQC活動を導入することで急速に立ち上がったのは、当時の高学歴化が主因ではなく、モノづくり現場における全員参加による人間性尊重を基軸とした継続的な品質管理活動の実践こそが主因であったからである。

以上のような観点から

- ① 品質管理実践のための仕組み構築
- ② QCサークル活動による職場力向上の仕組み構築と実践
- ③ 人材育成と企業体質強化のための仕組み構築と実践
- ④ 継続的改善活動を通じた人材育成の仕組み構築と実践
- ⑤ 異文化社会における人材育成と人材定着問題
- ⑥ 経営の現地化とTQM推進のための仕組み構築などについて国内と海外を比較しつつ編纂した特集が今後の企業経営に役立つとすれば幸いである。