

中堅企業におけるグローバル展開 ～自社と現地の強みをハイブリット化し、製造・ 販売・人事面での海外展開を推進～

発表の主旨

国内市場が縮小することが見込まれるなか、海外市場に進出する戦略も、中堅または中小企業の有望な選択肢となりつつある。

中堅または中小企業がグローバル化を進めるためには、製造、販売、人事といった各機能を現地に適応させる必要がある。その際、日本が世界のモデルとなる以下の長所がそれぞれ活用できる。

- (1) 空気・水など生活環境を保つインフラ製造・維持技術力
- (2) 安全・安心を保証するマネジメント力
- (3) メンバーの力を一つに結集するチームワーク力

中産連では、こうした日本企業のもつ優れた点を現地企業に適応させる「ハイブリッド」化を進めていくことを提案する。

その具体例として、販売面では、日本でマネジメント研修を受けた外国人を現地カウンターパートに起用し、現地で販路を開拓し、日本企業の製品販売を支援した。製造面では、メキシコ現地自動車部品サプライヤー企業に対し、5Sや見える化など、現地企業に受け入れやすいプラットフォームを構築し、生産性・品質を向上させた。人事面では、日本企業海外赴任者のマネジメント能力を向上させ、意欲の高まる環境整備やしきみづくりを構築した。

以上の実績以外にも、中産連では企業の海外展開について、数多くの企業を支援しており、今後の参考にしていただきたい。

発表者の紹介

氏名 梶川 達也
 コンサルティング事業部 主席コンサルタント
 専門分野 国際経営管理研修(英語・中国語)、海外販路開拓、階層別研修、チームワーク力開発、人事制度・賃金制度設計、環境(ISO14001、省エネ、LCA、DfE、MFCA、環境法令)、業務マニュアルづくり、市場調査、業務改善
 コンサルティング歴 外国人管理職受入研修コース設計・運営、生産財の海外販路開拓、環境マネジメントシステム構築支援、省エネ診断、環境法規順守システム構築支援

氏名 川口 恭則
 コンサルティング事業部 上席主任コンサルタント
 専門分野 製造部マネジメント・職場の活性化(製造部門・事務部門)、製造技術
 コンサルティング歴 メキシコ国自動車産業基盤整備プロジェクト(ODA)、後継者・幹部育成、企業体質改善・立て直し、5S、QAネットワーク

氏名 柘植 吉則
 コンサルティング事業部 主任コンサルタント
 専門分野 組織および人の活性化、事業・マーケティング関連のコン
 コンサルティング歴 サルティング・研修・調査
 人事制度構築(役割や資格・評価・賃金・教育・目標管理、規定 他)、海外人事(海外出向規定、海外出張規定 他)、能力開発および人材活性化研修(階層別、次世代リーダー、アセスメント、リーダーシップ、コミュニケーション、ロジカルシンキング、プレゼンテーション 他)、社員意識調査、昇格・採用試験作成、マーケティングリサーチ、海外事業計画作成支援

I.はじめに

1.日本は、新興国にとって課題のフロントランナーである

日本は、今、世界の最先端を走っている、と言ったら、日本人でさえ、「いったい、日本の何が？」と疑問に思う。“失われた 20 年”と揶揄されている我が国は、少子化により人口が減少するとともに、高齢人口の比率はどんどん高まっている。国内総生産も中国に抜かれ、かつてはジャパンアズナンバーワンと言われていたなんて、若い人たちにとっては何かの冗談としか聞こえないだろう。

しかし、国内市場が収縮し、それに伴い経済活動が衰退していく日本だからこそ、世界の抱える課題のフロントランナーであると筆者は考える。日本と異なり、これから、インドなど新興国は世界経済・政治の主役に踊り出る。同時に、新興国は世界人口がピークに達すると思われる 2050 年までは、日本がこれまで克服してきた課題、つまり、エネルギーなど資源枯渇、公害による環境汚染、労働災害の急増、地方自治体財政ひっ迫によるごみ処理の停滞、貧富の差拡大による政治的緊張、国内政治対立勢力同士による抗争、地域間の紛争などの課題と戦うことになる。

日本	インドなど新興国
<ul style="list-style-type: none">・国内市場が収縮し、経済活動が衰退・公害による環境汚染、労働災害などの課題を克服してきた	<ul style="list-style-type: none">・世界経済・政治の主役・エネルギーなど資源枯渇、公害による環境汚染、労働災害の急増などの課題に直面する

図表1. 日本は新興国にとって課題のフロントランナー

2.日本が世界のモデルとなるのはなぜか？

新興国をはじめとした世界は日本をモデルとし、人口急増を起因とするさまざま問題を解決することになる根拠がある。まず、日本に対する世界の人々の好感度が高いことである。英国放送協会(BBC)が実施している調査によると、アメリカ、英国などの欧州各国、中国・韓国などのアジアの国を含む総計 17 か国について、25 か国前後の国の人たちは、「世界に良い影響を与えている国はどこか」という質問に対して、「日本」と答える割合が高い。ここ 5 年間はずっと日本は上位 5 以内を確保し、2012 年はトップだったほどである。

多くの日本人にとっては、うれしくもあり意外な結果に違いない。世界のリーダーといえば、自他ともに、アメリカであるはずなのに、アメリカがこのアンケートでは、日本のはるか後塵を拝している。最新のリーダーシップ論では、「フォロアーを力強く引っ張ってゆく」タイプは、必ずしも、リーダーではなく、むしろ、「相手に好影響を与える」タイプがリーダーであるとされている。こういった考えからすると、日本はまさに世界のリーダーの一つであり、フロントランナーとなって、世界のモデルとなる資質がある。

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
1位	ドイツ	ドイツ	日本	ドイツ	ドイツ
2位	カナダ	英国	ドイツ	カナダ	カナダ
3位	EU	カナダ	カナダ	英国	英国
4位	日本	日本	英国	日本	フランス
5位	英国	フランス	中国	フランス	日本

図表2. 好感度調査で、日本は17か国中、トップ5を維持 出典:BBC World Service

次に、日本が世界のモデルであると考えられる大きな理由は、日本社会や産業界が得意とする分野が、世界の抱える諸問題の解決のカギとなるからである。その分野とは、(1)空気・水など生活環境を保つインフラ製造・維持技術力、(2)安全・安心を保証するマネジメント力、(3)メンバーの力を一つに結集するチームワーク力である。

日本は“世界のリーダー”	日本の得意分野(パワー)
世界各国から、‘良い影響を与える国’という評価を得ている	(1) 空気・水など生活環境を保つインフラ製造・維持技術力 (2) 安全・安心を保証するマネジメント力 (3) メンバーの力を一つに結集するチームワーク力

図表3. 日本が世界のモデルとなる理由

(1) 生活環境を保つインフラ製造・維持技術力

世界がこれから克服しなければならない環境問題には、大気汚染・水質汚濁などの公害問題、森林減少、化石燃料などのエネルギー資源枯渇がある。これらの問題に対して、我が国は他国に先駆けて、優れたインフラ製造・維持技術力を使った対策を取ってきた。大気汚染防止法の厳しい規制が敷かれ、それを守るために、有害なイオウを回収したり、イオウを含まない燃料へ転換したりすることで、排ガス中のイオウ成分は劇的に減少し、我が国の空気の質は向上した。海外から日本を訪れる外国人は、大都市でもマスクをつけずに歩ける日本の空気の質の高さに驚く。水質汚濁防止法の厳しい規制をクリアするために、企業は排水を無害化し、有機物は汚泥として沈殿させ、浄化された排水だけを河川に流す。一方、地方自治体はオゾンなどを使った高度処理により水道水を殺菌し、水道管を保全することで断水もなく安定的に水道水が日本中のほとんどの家庭に供給されている。日本のどこでも、ミネラルウォーターなみにおいしい水が、蛇口をひねるだけで、タダ当然で手に入ることに、海外からの旅行者はびっくりする。

世界の陸地面積に占める森林は10%に満たないなかで、先進国では日本はほとんど唯一の例外で、森林面積が70%近くを占めている。名古屋駅からたった5分で、車窓から見える景色は、我が国は森林

枯渇どころか、森林飽満であることを教えてくれる。

さらに、我が国は、約 25 年も前から省エネ法をつくって、官民をあげて、効率的なエネルギーの使用を
実践している。また、原子力発電がほとんどすべて停止したなかでも、一度も停電を起こさず、国土のす
みずみまで電力を供給する技術力は世界を驚かしている。

こうした空気・水のおいしさや森林の豊富さ、エネルギーインフラの強靭さは、GNP に換算されることは
ない。しかし、新興国にとって、我が国のこうした生活インフラを製造・維持している技術力は不可欠で、
日本が世界に誇るハードパワーである。

日本の得意分野	具体的成果 (海外の人が驚く 日本の良いところ)	新興国の課題
空気・水など生活環境を 保つインフラ製造・維持 技術力	<ul style="list-style-type: none"> ・空気・水のおいしさ ・森林の豊富さ ・エネルギーインフラの強靭さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・大気汚染・水質汚濁などの 公害問題 ・森林減少 ・化石燃料などのエネルギー 資源枯渇

図表4. 生活環境を保つインフラ製造・維持技術力、具体的成果、新興国の課題

(2) 安全・安心を保証するマネジメント力

技術力のようなハードパワーだけでなく、企業や組織を運営するマネジメント力でも、世界がモデルにし
ている分野が我が国にはある。それは、安全・安心感を人々にもたらすことのできるマネジメント力である。
その代表が、5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)や改善(カイゼン)である。企業経営のうち、とくに生産管理
の基礎的手法であると考えられている5Sがなぜ、安全・安心を保証するマネジメント力になるのか。

5Sの基本は、整理であり、これは不要なものを捨てることを目的とする。たとえば、工場で油が床にこぼ
れているとしよう。従業員がこの上を歩くと、滑ってしまい、怪我をすることになりかねない。5Sでは、これ
は不要なものであり、すぐに床をふき、そのうえで、なぜ床に油がこぼれたかを原因を探り、対策を取るこ
とで油がこぼれることがないがために改善する。こうした5Sを徹底していけば、従業員にとって安全な
職場を作ることができる。こうした企業経営だけでなく、我が国のあらゆるところに、5S“文化”が根付いて
いる。自治体に頼ることなく、住民自身が自然体で、近所のごみを拾ったり、自治会が中心となって、段ボ
ールなどの資源ごみを集めたり、個人商店でも店の前や周りのゴミを片づけていたり。人々が多く歩く
地下街でも、毎朝・毎晩、汚れた床を拭いたり、貼りついたガムを取りのぞいているメンテナンス会社の社
員がいたり、新幹線の中のゴミをあつという間に片づけて、乗客に快適な空間を提供する清掃チームがい
る。その結果、海外から来る外国人は、清潔感があふれた国日本という印象を強くもっている。

日本の得意分野	具体的成果 (海外の人が驚く 日本の良いところ)	新興国の課題
安全・安心を保証するマネジメント力	<ul style="list-style-type: none"> ・安全な職場 ・住民自身による近所のゴミ拾いや段ボールなど資源ゴミの収集 ・地下街や新幹線の清掃チームによる素早い仕事 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働災害の急増 ・地方自治体財政ひっ迫によるごみ処理の停滞

図表5. 安全・安心を保証するマネジメント力、具体的成果、新興国の課題

(3) メンバーの力を一つに結集するチームワーク力

NHKなどで放映されている世界各地発のニュースを観ると、日本人の政治家や企業経営者が登場することはほとんどない。欧米や新興国の力強いリーダーがかっこいいスピーチをしている姿や、自社製品を自慢げにプレゼンするスーパー経営者の姿ばかりである。そういった現状を嘆いて、日本もこういった外国に負けないように、“グローバル化”し、力強い日本を作ろうとする気持ちもわからないでもない。

しかし、前述したように、すでに、日本が世界に好影響を与えていることは明らかである。力強いリーダーがいる国はかえって、世界に悪影響を与えていることもわかっている。そこから推察されるように、日本の力強さは、スーパーマンのような個人が皆を引っ張ることではなく、それぞれ個性も能力も違うメンバーがチームワークを発揮して、成果をあげることにある。

現在でも、我が国の自動車産業の競争力は衰えていない。何万点におよぶ部品をそれぞれ得意な技術力をもった部品メーカーが製造し、一台の完成品に組付ける自動車産業こそ、日本のチームワーク力が発揮されている分野である。

こうした企業経営だけでなく、国際政治でも、我が国のチームワーク力は大きな調停の仕事を成し遂げている。二酸化炭素などの温室効果ガス削減を先進国に義務化し、途上国には先進国から技術支援を得る権利を認めたのは、1997年、京都で開かれた会議の場だった。また、薬や食品になる生物資源への対価の請求を過去に遡ることを途上国に認めないかわりに、今後は、先進国と途上国が事前に対価の支払いを契約することを義務づけたのは、2010年、名古屋で開かれた会議の場だった。

このように、対立するメンバーの合意点を見出し、その力を結集し双方にとって満足のいく成果をもたらすソフトパワーは、我が国の目に見えない資産である。

日本の得意分野	具体的成果 (海外の人が驚く日本の良いところ)	新興国の課題
メンバーの力を一つに結集するチームワーク力	<ul style="list-style-type: none"> ・何万点におよぶ部品から、一台の完成品を組み立てる自動車産業における管理手法 ・温室効果ガス削減を先進国に義務化し、途上国には先進国から技術支援を得る権利を認めた会議を主催 ・薬や食品になる生物資源への対価の請求を過去に遡ることを途上国に認めないかわりに、今後は、先進国と途上国が事前に対価の支払いを契約することを義務づけた会議を主催 	<ul style="list-style-type: none"> ・貧富の差拡大による政治的緊張 ・国内政治対立勢力同士による抗争、地域間の紛争

図表6. メンバーの力を一つに結集するチームワーク力、具体的成果、新興国の課題

II. 販売機能の強化

1. 我が国の社会・産業界の強みを海外のリーダーに体験させる研修

以上のような視点で、中産連は、国際協力機構 (JICA) や海外産業人材育成協会 (HIDA) など国際協力機関から委託を受けたマネジメント研修を、新興国のリーダーを中心に 40 年以上、継続してきた。この研修の一つが、日墨戦略的グローバル・パートナーシップ研修計画「全社的品質管理・生産性向上」コースである。1993 年より開催されているこの研修を長年にわたり受託しており、今年度で第 22 回目を迎えることができた。毎年、約 100 日間にわたり、中産連は、10 名強の研修員に、メキシコの企業・産業界の生産性向上に貢献してもらうことを目的として、日本の産業界における経営管理の理論・改善基本技法などに関する知識および手法を習得させている。図表 7 に示すとおり、研修基本構想図に沿って、本研修は進められている。

研修全体の約四割を占めるのが、「効率向上活動」である。現場改善 (I



図表7. 研修基本構想図

E)、品質管理(TQM、QC手法)、TPS、JIT、コストダウンなどで構成される。続いて、問題解決プロセス、日本的経営、収益向上メカニズム、製造業経営など「収益を向上させる」ための手法を学ぶ研修が全体の二割を占める。続いて、販路開拓(マーケティング)、ニュービジネス(起業家精神、環境ビジネス)などの「価値創造活動」が一割を占める。これら三つのテーマを支えているのが「支援活動」である。これは、環境マネジメント、安全管理(5S)、チームワークのサブテーマから構成されている。この支援活動は全体の一割しか占めていないものの、これこそ、先述したように我が国が、新興国の課題解決に貢献できるテーマである。それぞれのサブテーマは、(1)空気・水など生活環境を保つインフラ製造・維持技術力、(2)安全・安心を保証するマネジメント力、(3)メンバーの力を一つに結集するチームワーク力に対応している。

この支援活動をテーマとした講義・演習に対するメキシコ人研修員の評価は高い。たとえば、今年度は、パソコンのリサイクル企業やごみの油化装置製造企業への視察、5Sの理論と企業における進め方の演習、小集団活動のミュレーションゲームに対する理解度は高かった。これらのテーマを自国に応用できるかどうかについても、「これからの我が国の抱える課題解決に役に立つ」という回答が多かった。

2.元研修員を現地カウンターパートに起用し、企業の販売機能を強化する

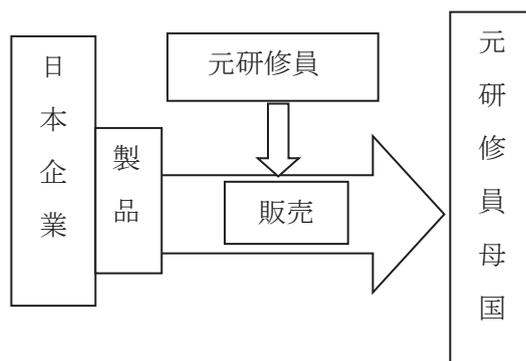
この研修の結果、母国に帰国した研修員は、我が国のファンになり、こうした日本企業の強みを海外で活かすカウンターパートとなってくれることが多い。一方、我が国のマーケットが縮小するなかで、国外に活路を見出す企業が増えている。大企業でなく、我が国企業の大部分を占める中小企業も例外ではない。

しかし、海外に製品・サービスを輸出したことがない中小企業にとって、そうした分野の専門人材がいない。そうした場合、人材を国内貿易商社に求め、海外の販路を開拓することが一般的である。かわりに、中産連では、そうした人材として、中産連でマネジメント研修を受講し、母国に戻った研修員に活躍してもらっている。日本の強みを深く理解し、母国の課題解決に活かす方法を知り尽くした研修員に協力を依頼し、我が国中小企業が提供する製品・サービスを輸出するための支援事業に従事してもらっている。彼ら彼女らは、母国と我が国それぞれの良いところを補うことができる能力をもつ、ハイブリッド人材である。どちらの国が優れているかどうかではなく、両国がお互いに平等な立場にあると考え、それぞれの課題解決に貢献する。

A社は、国内でクリーニング業を主な顧客として、ドライクリーニングで使う蒸気を発生させるボイラーの付帯装置、とくにスチームトラップと言われる装置を製造・販売している。この装置を付けると、不純物の入ったドレン(凝縮水)をパイプから排出しながら、必要な蒸気は外に出ないようにすることができる。また、この装置がないと、ウォーターハンマという現象が発生し、パイプが衝撃を受け、損傷することで、事故につながることもある。こういった意味で、この装置は、爆発の恐れがあるボイラーを安全に守りながら、省エネルギーにもなるという、我が国産業界の強みを体現している製品ともいえる。A社は現在、業績こそ順調であるが、中長期的に見ると、クリーニング市場の縮小に備えて、海外販路を開拓することを狙っている。同社がターゲットにしたのは、これまで輸出実績もなく、同社の社長も訪問さえしたことがなかったインドで

ある。なぜ、インドなのかというと、一番大きな理由は、仏教をはじめとするインド哲学に社長の経営哲学の源があることである。簡単に言うと、お互い異なったものが、それぞれを尊重しあう共生という考え方である。

当然、この理由だけでは同社の製品をインドに売ることはできない。そこで、同社では、中産連で研修を受講した元研修員をカウンターパートにして、同社の製品輸出を図っている。昨年、インドを訪問し、カウンターパートが探してくれた製薬会社などの潜在顧客に製品サンプルを使ってもらい、安全性・省エネ性について高い評価を得ることができた。今年度、契約を交わし、インドへ製品を初出荷する予定である。

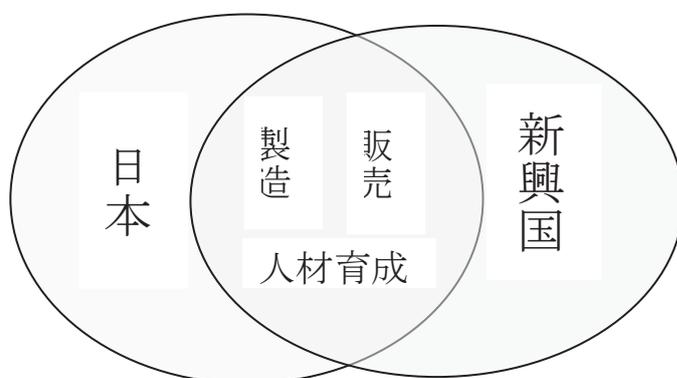


図表8. 日本企業の販売機能を強化する元研修員

3.我が国の社会・産業界の強みを海外に伝えるカウンターパートとハイブリット化

こうした製品を海外へ輸出するケースだけでなく、海外現地生産のケースでも、我が国の強みを活かすことで、現地文化に日系企業の強みを取り込み、ハイブリット化することが大切である。後述するように、中産連のコンサルタントの支援を得て、メキシコ現地資本の自動車部品メーカーは、5Sなどの考え方を社員に根付かせることに成功している。

また、こうした日本企業の強みを海外に移植するためには、海外に派遣される日本人社員に、この強みを自覚させ、さらに現地の社員に理解させる教育を受けさせることも必要である。後述するように、中産連では、ハイブリット化を進めるためのグローバル研修を企画し、提供している。



図表9. 日本と新興国のハイブリット化

III. 製造機能の強化

1. グローバル化とは、ハイブリッド文化を創ること

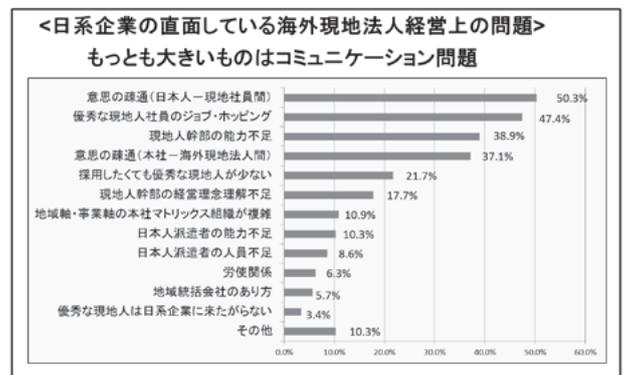
(1) はじめに

グローバル化の波に流され、日本企業は手探りで海外への工場進出を展開してきた。しかし、そこで得られた知見は整理されず、各個人または各企業のノウハウに留まっているのが現状である。また、海外現地法人の実態も旧態依然であり10年前と変わっていない。今回、グローバル展開（国をまたぐ技術移転）のあるべき姿について、著者のメキシコ現地法人指導の経験を交えて検証していく。

(2) グローバル展開の構図

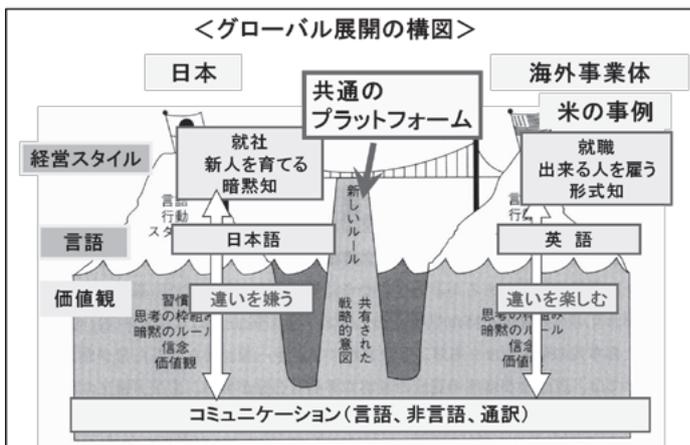
グローバル展開においては、まず文化の違いの克服が必要である。例えば、私たち日本人にとっては、就職とは入社するということであり、仕事の内容は、入社してから決まる。また、配属変更も会社の都合で行われる。一方で、日本以外の多くの国ではある特定の仕事に付くこと（就職）であり、仕事が会社の都合で変わることは無い。

図表11に主な違いをまとめた。グローバル展開とはこれらの差を乗り越え、相互理解の上で会社を運営し、日本の製品を作ることを意味する。2つの異なる文化を一致させる



図表10. 海外現地法人の経営と人材管理上の諸問題(アジア)

データ出典: ASEANにおける日系現地法人の経営と人材管理(2000年12月: 日本在外企業協会)



図表11. 国をまたぐ技術移転

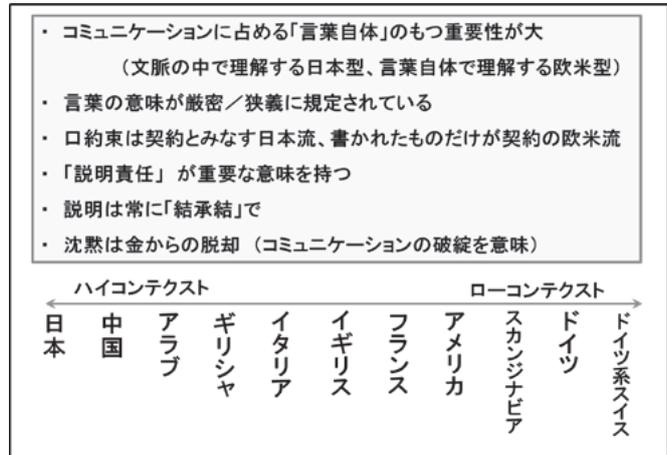
参考出典: Geonex Communications, Inc.

ことは大変難しい。日本からの出向者と現地従業員との多くの不協和音が聞こえる(図表10)。きめ細かい意思伝達を行うためには両者間のコミュニケーションの工夫が必要である。また、この問題を解消するためには、両方の文化に属する人たちが共通に理解しあえる共通のプラットフォーム、すなわちハイブリッド文化を創り上げる必要がある。(図表11)

2. ハイブリッド文化構築への道

(1) ハイコンテキスト文化とローコンテキスト文化

アメリカの人類学者エドワード・T・ホールの研究によると、世界は大きく分けてハイコンテキスト文化（あうんの呼吸が通用する、察することのできる文化）とローコンテキスト文化（5W1Hが明確に示され、抽象度が低い文化）が存在する。いろいろな人種、価値観を持つ人々と良質のハイブリッド文化を構築するには、抽象度の低いローコンテキスト文化に基づくロジカルシンキングと、暗黙知を整理し形式知化されたノウハウの伝達手段が必要となる。



図表12. 「ローコンテキスト文化」のコミュニケーション

(2) 違いの認識

ハイブリッド文化を構築するためには、モノ作りの基本要素を整理すること、各々の基本要素について文化間の違いを明確にすることが必要である。企業の生産活動の基本要素を図表13に示す。土台にあるのはホスト国の文化を基盤とした企業文化である。その上に、固有技術・管理技術があり、品質、生産性の2本柱で会社の生産を支える。



図表13. 日本のモノ作り

次に各々の基本要素の差異をまとめる。共通の所は、固有技術・管理技術の部分と生産性の一部である。特に設備の生産性に注目したTPMは広く展開されている。根本的な違いが散見されるのは、品質、企業文化・価値観・行動指針の基本要素である。主な違いを下記に挙げて見る。

① 企業文化；

- ・ 日本 : 「人は財産である」、「労働は善」「安全最優先」
- ・ 諸外国 : 「人は生産のための1手段である」、「労働は必要悪」

② 生産性；

- ・ 日本 : 設備停止時間の低減（設備故障時間、頻発停止時間、段取り替え時間 等）、ムダの低減、売れるモノ（売れたモノ）をJITで生産

・諸外国：設備停止時間の低減（同上）、ムダの低減

③ 品質；

・日本：TQC（自工程完結（ゼロディフェクト生産方式））

・諸外国：SQC（統計的品質管理）

これらの違いの克服が、ハイブリッド文化構築の課題となる。

(3) 目指すべきハイブリッド文化

価値観を共有できる、賛同の得られやすい文化の構築が肝要である。すなわち、会社経営の基本である業績が上がるしくみであること、現地人にも受け入れやすい、人類普遍の価値観に基づく文化であること等である。以下、要素別に考察する。

① 企業文化

「人は財産である」という考え方は、欧米の影響を強く受けている諸外国の経営者、マネージャー、作業者にとって大変理解しにくいものである。日本的人間尊重の考え方・行動のしかたを基本に、具体的な成果、メリットを議論し、賛同の得られる範囲で構築する。

提案1：現地・現物・現実を基本とし、事実に基づく意思決定・判断のできる文化

提案2：上位下達の作業指示のみに頼ることの無い、作業者自身の自律を尊重した作業指示のしくみ（人間尊重）

・現場の作業標準は、作業者も参画して作成。

・自分の実行した作業の良し悪しを自分で判断できるしごとの与え方

提案3：従業員への安全対策を前面に打ち出した企業文化

提案4：チームとして組織の目標を達成するための分かり易い共通指標を持ち、日々のコミュニケーションを重要視する文化（チームワーク）

提案5：世界中で成果を上げている5S文化の導入を皮切りに、目で見える管理の文化の導入

② 生産性

設備停止時間の低減、ムダの低減の重要性は世界共通の認識であることからこのまま踏襲すべきである。一方で、JIT（必要なものを必要な時に必要なだけ造る）の考え方は、まだまだ海外では理解されていない。積極的な啓蒙活動が必要である。

提案：JIT生産を会社運営の一つの柱とする。他の活動は、継続。

③ 固有技術・管理技術

各要素技術が空回りし、全体としての効果を上げていない場合が多い。企業全体としてのパフォーマンス（出荷品質、納期管理、原価）を上げるために、

各固有技術・管理技術の活用方法を再検討する必要がある。

④ 品質

ほとんどの海外企業の品質保証の考え方は、「悪いモノは検査で撥ねる」である。現在の日本の品質レベルを保つためには、100%品質確認を要求する、「品質は工程内で造り込む」の考え方を導入する必要がある。統計的品質管理全盛の現状の海外企業にこの考え方を導入するには時間がかかる。条件管理の徹底、ポカヨケ導入等できる所から始めてそのメリットを理解させ、理解の進んだ段階で一斉に切り替えを行う方法を推奨する。

3. メキシコにおける現地産業企業育成プロジェクトにおける検証

筆者は、2013年から2015年にかけて、ODAの一環である「メキシコ国自動車産業基盤強化プロジェクト」において、現地メキシコのメーカーを指導する機会に恵まれた。

プロジェクトは、現在第1フェーズ16社の指導を終わり、新たに指導先を増やし、第2フェーズの指導に当たっている。筆者は、昨年度ヌエボレオン地区5社を担当し、持論の

検証作業を行うことができた。ここに、その企業における検証事例を紹介する。

	従業員数 (人)	業種	備考
E 社	200	射出成形	アメリカ×メキシコ合弁
C 社	185	ボルト製造	アメリカ系企業
O 社	200	プレス加工	アメリカ系企業
B 社	75	メッキ	地元
P 社	160	メッキ	地元

図表 14. 指導企業

(1) メキシコの文化

ラテン系のハイコンテキスト文化である。地元の企業には、文書化された作業標準・ルールを整備されていないところが散見される。また、時間のとらえ方等はポリクロニックな文化(予定通りに物事を行うかは状況次第という文化)(エドワード・T・ホール)に属し、誕生日を職場で祝うなど、集団の和が重んじられ、あいまいな表現が許容される。

(2) 企業文化の構築

ノウハウの整理と文書化、計画的な生産準備の進め方、管理資料の見える化による現場情報の共有等に留意して指導を実施した。またアメリカの影響を受けた企業の指導においては文書化(ローコンテキスト文化)が進んでおり、これをベースに日本的マネジメント手法の導入・定着に焦点を当て取り組んだ。

① 5Sの導入

改善の洗礼を受けていない地元企業と、改善の洗礼を受けている企業とで、進め方を変えた。

a. 改善の洗礼を受けていない企業

整理・整頓が出来ていない。社内展開を行うために、まず、活動の動機付

けとして社長以下に整理・整頓の大切さ・効果を説明して、認識を新たにさせた。その上で、トップダウンの推進組織を作って、プロジェクト形式で5S活動を推進した。また、従業員全員への理解活動として社内教育を実施し、協力を得た。指導は日本からの改善専門家が担当し、進捗状況の確認とフォローを実施した。トップの理解が得られた企業では、ゆっくりとではあるがこの方法で5Sは進んだ。

b. 改善の洗礼を受けている企業

5Sへの取り組み、推進組織によるフォローのしくみが有る企業では、活

1. 躰ができていない
● 躰は5Sの5番目のステップだと誤解し、後回しにしている。
2. 5S自体を目的化している
● 5Sの目的が分かっていないので、一時的な活動で終わってしまう。
3. 企業経営者の意欲がたりない
● 従業員任せで活動が尻すぼみになる。

図表15. 5S活動の展開

動のマンネリ状態が課題としてあげられた。活動内容のヒアリングから、重点目標が「躰」であることを再確認した。活動の動機付けとして、「この活動により何が良くなるのか」という問いかけによる活動目標の明確化、活動の阻害要因の把握とその対策、定点観察手法による活動結果の見える化を行った。

この中で特に機能したのは、活動阻害要因の解決における改善専門家、事務局の積極的な関与である。

また、定点観察の写真を職場の掲示板に貼り付け、

職場の変化を職場のメンバーに見えるようにしたこと、優秀職場の会社TOPによる表彰制度は5S活動推進および維持活動の大きな原動力となった。

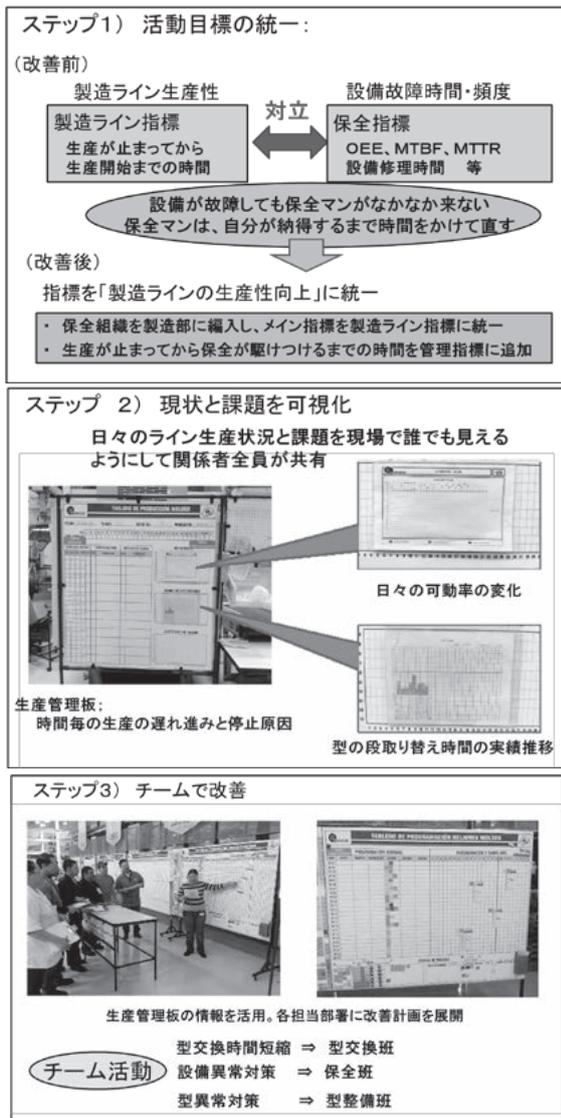
製造現場は、小さなルールの積み重ねで運営される。しかし、立派なルールを造っても、守られなければ無意味である。「躰」の活動は、職場運営の要である。

② チームワークの構築

海外ではチームワークが定着しにくいという定説が有る。私たちは、このテーマに挑戦し、海外でもチームワーク作業が可能であることを実証した。チームワークの基本は、個人が力を合わせ、協力して一つの共通の目的を達成することにある。そこで、工場運営のしくみとして、個人が力を出せば共通の目標を達成できるしくみを考えた。事例として、E社のラインの生産性向上活動をあげる。

STEP 1：活動目標の統一： 海外のほとんどの会社では、保全部門の力が強く、製造ラインとのパフォーマンス評価尺度の違いから、保全の活動が生産性向上につながらないことが多い。この工場では、工場長のリーダーシップにより、評価指標を統一した。

STEP 2：現状の課題を可視化： 生産管理板を活用して、現場の状況に関係者全員に見えるようにし、課題および改善結果を共有した。



図表16. 設備故障によるライン停止時間短縮活動(E社)

STEP 3 : チームで改善 : 生産管理板の
情報から、毎朝改善内容を各担当部署に
展開した。また、改善の目的を共用した。

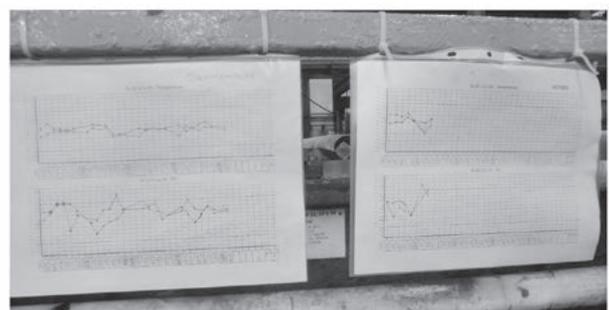
この方法は、日系T社においてグローバル展開
されている方法であり、メキシコでも通用するこ
とを確認できた。特徴は、現地・現物で現象を確認
しながら改善できることである。

(3) 品質

まだまだ、悪いモノを検査で撥ねる方法が
一般的である。日本のモノ作りの基本である品質
は、工程で造り込むことを教え込んだが、技術面、
工程管理の能力面から、形だけの導入に留まった
感が強い。現地経営者に強く残る考え方、「不良は
コストである」という考え方からの脱却が課題で
ある。出来るところから実施し、そのメリットを
実感させるのが早道である。図表17は、B社メ
ッキ工程の良品条件であるメッキ液管理を目で見
る管理化した改善事例である。実際、ラボに有っ
た管理グラフをライン側に掲示するようにしたと
ころ、液の成分は安定し、品質不良は激減した。

4. まとめ

グローバル展開の基本は、グローバルに
通用するハイブリッド文化の構築である。
また今回、多くの日本のモノ作りは海外に
受け入れられることを検証した。グローバ
ル企業では、形式知化されたコミュニケー
ションが基本となる。日本で生まれ、世界
で認められた、現地・現物・現実、5S、
目で見える管理は、この部分を補完する優れた方式である。一方で、現在まで徒弟制度で伝承
されてきた技術・技能については、まだまだ形式知化が進んでいない。分かり易く要所をま
とめ、文章に落として部下に伝える文化の構築・強化が必要である。グローバル展開の前に、
まず、このハイブリッド文化を日本に構築することが急がれる。



図表17. メッキ液管理の見える化

IV.人事機能の強化

1.経営と人材マネジメント

(1) 海外事業と人材マネジメント

海外進出した後、各海外拠点の事業を軌道に乗せ、現地化を進めることが重要である。しかしながら、海外事業が十分なグローバル化のレベルに到達していないケースが多い。一方、大企業とは異なり、中堅企業は限られた経営資源で進めなければならないため、実施すべきことは理解していても現実に実行に移すことに難渋することも事実である。本論では、このような現状を打破して、今後、グローバル化をどのように進めていけばよいかということ、人材マネジメントという機能について、効果的な進め方をご紹介します。

人材マネジメントという機能で実施すべき重要なことは2点である。

一つは人材育成であり、仕事で成果を出すためには、社員の能力を高めることは言うまでもない。人材育成の進め方は、組織管理、部下育成、リーダーシップ、問題解決のしかたなど、個人に任せず、会社が主体となって行うことである。

もう一つは人事のしくみであり、これは社員を動機づけし、意欲を最大限高め、業務に力を注がせるものである。経営者から見ると、人件費を効果的にコントロールすること、方針管理を通じて組織成果を達成すること、目標管理や評価を通じて管理職に部下育成をさせることである。一方、社員は、評価や賃金(海外の場合は生活環境も含めて)に関心がある。

海外事業を進めている企業で、人材について認識していただきたい重要な観点は、基本的には早期育成は難しいということである。また、環境変化への適応には「①当面の変化への速やかな対応」「②先を読み変化への準備」「③変化を率先して生み出しリード」と3段階あるが、①から②へのシフトが必要である。海外事業及び人材に関する目標設定と具体的な計画が急務と考える。

(2) 海外事業における人材マネジメントの課題

大きな観点から、実施場所を海外と国内、人材マネジメントを人材育成と人事のしくみと分けると、経営の方向性によって、各社が今後、どこに重点をシフトしていかなければならないかが大きく理解できる。その後、自社にとっての具体的な問題点を整理する。

以下では海外事業を促進するための、人材マネジメントという側面から人材育成と人事のしくみの進め方を整理した。また対象となる人材は、大きく分けると、現地人材と海外赴任者となるが、今回は海外赴任者を対象とした内容に限定した。

	①人材育成	②人事のしくみ
海外	海外赴任者 グローバル研修	海外赴任者 海外赴任規定
国内	教育体系	人事制度

図表 18 人材マネジメント(海外と国内)

2.海外赴任者の人材マネジメントの課題

中堅や中小企業の海外赴任者向けの海外人事のしくみや人材育成の支援に取り組んでいると、以下のような課題が挙げられる。

(1) 海外赴任者の人材育成の課題

- ① 国内の人材が育っておらず、海外赴任できる人材が少ない。
- ② 教育が充分ではなく、海外赴任できる人材が育っていない。
- ③ 海外赴任に適応できず帰任する人がいる。
- ④ 海外赴任者が現地スタッフを充分育成できていない。
- ⑤ 海外赴任者が経営管理ができず、現地の専門家に任せきりである。等

このような課題を解決するためには、以下のような点がポイントと言える。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">① 国内も含めた人材のマネジメント能力の向上② 海外赴任者に対する資質や求められる能力の明確化③ 海外赴任者に対する人材育成のしかたの確立 |
|---|

(2) 海外赴任者の海外人事のしくみの課題

- ① 規定が従来のみで、仕事に対するモチベーション向上が期待できない。
- ② 賃金等の処遇が従来ルールのみで見直されていない。
- ③ 自社のルールが不明確で社員は不安であり、海外赴任を希望する人がいない。
- ④ 国によって有利・不利がある。
- ⑤ 継ぎはぎで総務もよくわからない。等

このような課題を解決するためには、海外赴任者規定を中心とし、海外赴任者向けのしくみを見直すことが必要である。

3.海外赴任者の人材育成

海外赴任者の人材育成としては、①赴任前教育、②赴任中の教育、③赴任後の教育があるが、以下では①赴任前教育についての事例を紹介する。

赴任前教育のポイントとしては以下を明確にすることである。

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">① 赴任部署や対象者② 教育内容(「語学力」「異文化理解」「マネジメント」)
※「マネジメント」については国内の教育と連動して実施することが効果的である。 |
|--|

(1) 海外赴任者の人材育成事例 — 実践的な研修によるマネジメント能力の向上 —

海外赴任者に対する赴任前教育としては、企業の考え方により様々であるが、総じて充分とは言えず、かつ知識教育が中心である。知識教育も必要であるが、更に効果的な教育とするためには、実践的な研修を実施したい。海外赴任者は適性の高い人材を選抜し、かつ現地で早期に活躍することが求められる。マネジメント上の問題解決や対人面で手間取っている場合は、海外事業を軌道に乗せるまでには時間がかかり、当然コストも余分にかかる。国内で事前に準備できることは進めておくこ

とである。

効果的な研修例として以下の3つを提示する。

- ①経営感覚「グローバルビジネスゲーム」
- ②コミュニケーション「現地スタッフとの対話能力向上」
- ③問題解決「現地での問題解決力向上」

① 経営感覚「グローバルビジネスゲーム」

この研修は海外赴任するマネジャーまたは経営幹部向けであり、事業全体としての経営管理を学ぶものであり、経営感覚を身につけることを目的とする。国内での役割よりも海外での役割は広範囲に及び、経営全般について知っておく必要がある。内容としては、工場建設から始まり、ワーカーの採用・育成、生産された製品の各国での販売、その結果としての財務について、一連の流れをゲーム形式で習得する。国内とは異なり為替リスク、各国の景気変動を踏まえ、適切な意思決定をしていくことが求められる。



図表 19 グローバルビジネスゲーム

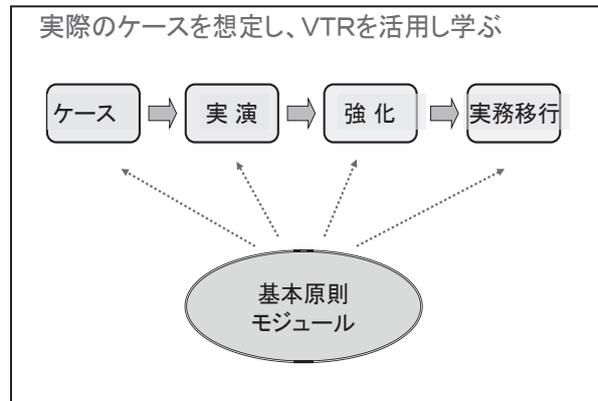
具体的な進め方は、各グループは毎期、財務、生産、マーケティング計画を立て、投資をしていく。各国の景気変動や競合の状況により、受注数が確定する。受注したが生産が追いつかず、在庫がなければ販売失注となり、一方、受注数が少なく、生産が多ければ在庫が蓄積していくことになる。人員計画については、計画的に育成を行いながら、育成後、実際に戦力となる。研究開発についても、各社進めていき、投資の程度や継続性により、研究開発が成功する。成功すれば市場での競争力が高まる。財務としては、支出や収入を算出し、最終的には損益計算書や貸借対照表に経営結果が示される。

Financing (thousand of yen)				Production		Plant	Marketing mix					
(A) Notes matured	(B) Notes cleared	Ending inventory (P)		Units sold (-)	Beginning inventory (+)			Price:	5.0	5.5	6.0	¥ million
(C) Notes receivable	(D) Notes payable	Products completed (+)						Area	I	II	III	IV
(E) A/C receivable	(F) A/C payable (3)	(Borrowings)		(M) Subcontracted	(N) W.I.P	Under operation plants	Order received					
Short term		Long term		Under constructing plants		Under construction plants	Advertisement					
Balance	(G)	Balance	(H)	Products completed (+)			Sales force					
Retained	(I)	Retained	(J)	Subcontracting plan		Production plan	Sales force under training					
Current		Current		Constructing started			Sales force recruited					
Period	(K)	Period	(L)	plants			R&D		Survey			
New		New					units		units			
Plan		Plan										

図表 20 グローバルビジネスゲームで使用する計画シート

② コミュニケーション「現地スタッフとの対話能力向上」

海外では異文化理解とともに、現地のスタッフとのコミュニケーション能力が求められる。日本では役職でのポジションパワーで仕事ができる場合もあるが、海外では役職者のマネジメント能力の真価が問われる。したがって日本でのマネジメント以上にコミュニケーション能力が必要になる。現地スタッフは、現地語が話せる赴任者に多く話しかけるため、現地語を習得することは重要であり、さらに、現地スタッフをよりよく理解し、動機づけるための対話能力が求められる。仮に通訳を介するとしても、自らの考えを明確に示すことや相手への理解や共感を示すために、コミュニケーション能力を磨く。



図表 21 現地スタッフとの対話能力向上

研修内容としては、海外で想起されるケースについて、自らシナリオを作成し、相手との会話を実践的に行う。その対話場面をVTRで撮影し、その後、受講者全体で視聴し、意見交換を行う。対人面での事実行動が浮き彫りになり、改善点が見出せる。行動科学や心理学に基づく中産連オリジナルのBMPの面談手法を用いる。基本原則とモジュールというパターンに基づき、海外でのケースで面談を行う。ケース例としては評価場面で厳しい話し合いを行う場面を想定し、受講者が上司役と部下(現地スタッフ)役を担い、部下が不平や不満を言うモジュール(パターン)に沿って、面談を行う。曖昧な内容では部下は納得しないため、具体的な事実と焦点を合わせた対話の必要性を理解することになる。複数のケースとモジュールを活用し、海外現地スタッフとの活発なコミュニケーションを通じて、お互いの理解を図るとともに、部下の意欲を高める話し合いを行う。

③ 問題解決「現地での問題解決力向上」

海外でのマネジメント能力向上として、コミュニケーションに加えて、現地での問題解決に対応できることが求められる。日本とは異なり、例えば現地国での法律、人材の流動性、現地スタッフの考え方などにより様々な問題が発生する。比較的によく発生しがちな課題をケースとして、各自がその問題の所在を見つけ出し、対策を講じることを検討する。その後、全体発表の中で意見交換を踏まえながら、適切な対処のしかたを学ぶ。マネジメントに正解はないが、日本と異なる習慣や現地でのマネジメントのしかたを実践的に習得する。

海外拠点で実際に起こり得る様々な問題をケースで学ぶ

【ワーカー募集、採用、定着に関するトラブル】

○増産に伴いワーカーを50名募集した際、現地人事部長に採用を一任した。年齢制限、通勤の可否、健康状態及び社員からの紹介を優先して採用したが、仕事に対する不適正(不器用さ、数値的管理能力不足)が発覚し、訓練期間が長期化した。また、訓練後にも、配属先の変更があったため、増産体制に遅延が生じた。

○試用期間中(4ヶ月間)に5~6名の退職希望者が出た。緊急に追加採用の必要性が発生した。

Q あなたなら今後どのように対処するか？
また、これから得られる教訓は何か？

図表 22 現地での問題解決力向上

4.海外赴任者のためのしくみづくり

海外赴任者が活躍するためのしくみづくりとしては、以下の3つがポイントである。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">① 海外赴任者の役割や処遇に対する基本方針の明確化② 海外での生活環境面で不安がなく、仕事に取り組めること③ 海外で更に意欲的に働くための動機づけ |
|---|

基本方針としては、役割については専門業務を遂行するに止まらず、会社としての考え方も含めた伝道者としての役割が重要であり、処遇については、役割に応じて国内外とのバランス、処遇のレベル等に配慮する。また、海外赴任者とその家族が異文化の中で遭遇する諸問題や、日常生活の中で心配することなく、海外赴任者が意欲を持って仕事に取り組めることである。更には海外進出が一定の軌道にのり、現地での成果が出始めた頃に、海外人材の活躍を期待し、評価や処遇について整備する。これらを段階的かつ計画的に進めていくことにより、海外進出における人材面での効果的な活用を推進していく。

しかしながら、現実的には海外人材が必要になり、海外人事のしくみ等の環境整備が充分でない中、急いで選抜し、現地で職務に取り組むことが多い。国内出向とは異なり、海外出向は他国の人材をマネジメントすることに難渋する。したがって、海外赴任者にとって安心かつ意欲を持って働ける環境整備が重要となる。

(1) 海外赴任者のしくみづくり — 海外赴任者規定を中心とした事例 —

海外赴任者が安心かつ意欲的に海外の仕事に取り組むためには、海外赴任者規定を作成し、海外基本給のしくみや諸手当、その他重要なポイントについて検討・整備することである。

海外赴任者規定の項目は、赴任期間、赴任形態、賃金(基本給、手当)、その他あるが、以下では基本給を中心に記している。

① 海外赴任者の海外基本給の決定方式

まずは、海外基本給の決定方式を制度として構築することである。海外駐在員から、現地の物価が上昇して賃金が目減りしているなどという声を聞く機会が多い。人間は得をしている間は何も言わないが、損をすることには非常に敏感である。これらの例が多い企業では、海外の基本給を始めとした賃金について、充分検討を重ね、確固たるしくみを示すことにある。場当たりの対処や借りもののしくみでは、勝手に意見を唱えるものが増える一方である。

また、海外に駐在する人材は、総じて、国内よりも大きな役割を担うにも関わらず、賃金に関して根本的なしくみづくりが整備されていない。国内よりも生活環境面で優遇されているからということでは不十分である。今後も複数の都市で駐在員が増えるということであれば、駐在地間での公平性も問われることになる。一方、企業サイドにとっては、過度な処遇は、コスト高となり海外市場での競争力に影響し、またローカルスタッフとの公平性の問題ともなる。

では、海外基本給の決定方式はどうすればよいか。大きくは、「①購買力補償方式」「別建て方式」「併用方式」の3つの方式に分けられる。

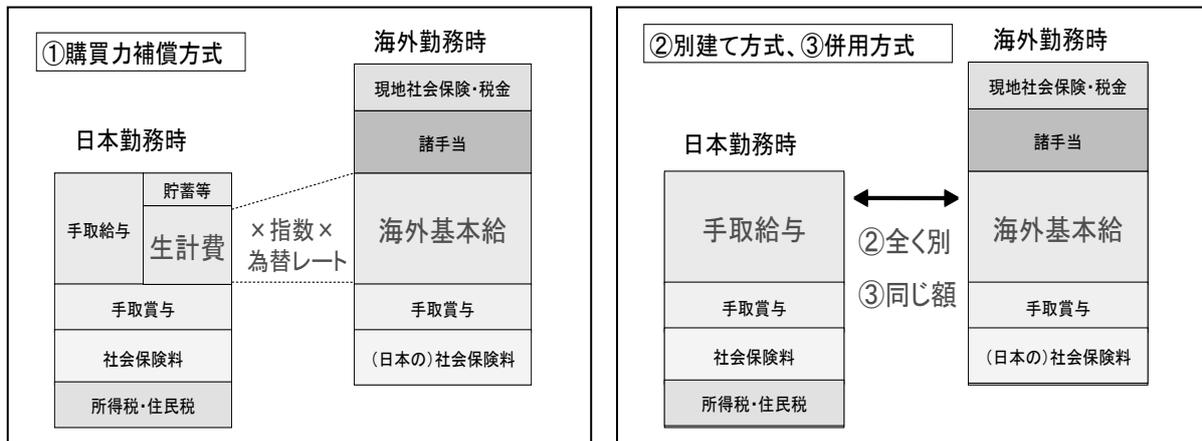
まず「①購買力補償方式」とは、高い生活レベルを維持できるようにアメリカで作られ、1980年代に商社で導入され、現在では大企業では主流となっている。海外勤務によって、損も得もしない生

活水準はどの国に赴任しても同様の生活を補償するというものである。生計費指数という客観的なデータを用いるため、基本給設定の根拠が説明しやすい。しかし、一方で生計費指数を活用することにより、国によっては、現行の賃金よりも下がることもある。また、年2回の指数購入に費用がかかる。

次に「別建て方式」であるが、海外駐在員の生計費調査をもとに、海外で一定の体面を保つことができる水準の給与を払う考え方である。国内の賃金とは全く別で考える。いったん適正な水準の基本給を設定できれば、物価変動に応じた調整を行えばよい。しかし、一方で調査に多くの手間暇がかかり、とりまとめも煩雑で現在では、購買力補償方式に移行している場合が多い。

最後に「併用方式」とは、海外に出たら生活費が余計にかかるのでその分加算するという考え方である。国内基本給と同額の給与を海外基本給とし、手当を加算する。わかりやすく簡便であるので、中小・中堅企業での採用が多い。ただし、円建てとなるため為替レートの変動に対して見直す必要がある。

では、自社ではどの方式を採用するべきであろうか。中堅企業では③の「併用方式」をお薦めする。望ましい姿は①の「購買力報償方式」であり、大企業では主流となっているが、比較的手間暇がかかりかつ複雑であるため、中堅クラスの企業ではやや運用することや理解を得ることが難しい。しかしながら、税金や社会保険を含めて明確なしくみとしたい企業、もしくは海外展開が一定の段階にある企業であれば「購買力補償方式」の導入に挑戦していただきたい。現実には「購買力報償方式」を導入する中堅企業の支援も実施した事例はある。各企業の実情により異なるため、一概にはいえないが、この基本給部分は、重要な考え方でありじっくりと検討したい。



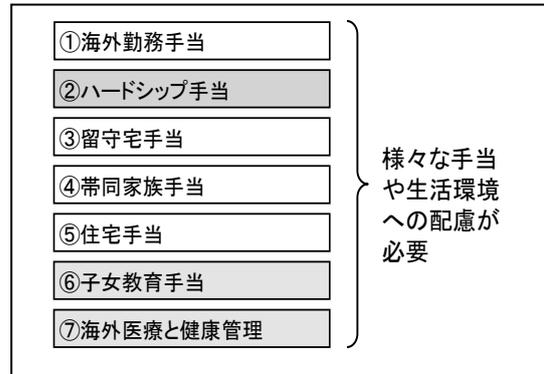
図表 23 海外基本給の決定方式

② 海外赴任者の諸手当の検討

海外基本給の方式が決定すれば、それに伴い諸手当について検討する。国内と異なり、生活環境への配慮が重要となる。したがって、ポイントの一つは、きめ細かなしくみが必要となる。例えば、海外駐在に関して最も課題となるのは、家族への対応である。「家族と一緒に赴任するのか」、「子供の教育はどうするのか」、「日本語の話せる医者があるのか」など様々な検討事項がある。

もうひとつのポイントは、駐在地によって公平感のある内容とすることである。欧米とアジアでは環境が大きく異なるし、アジアの中でも都市によっても大きく異なる。日本のようにどの地域に駐在したとしても比較的同様の生活が過ごせるわけではない。

さてこれも大企業であれば、様々な手当を付加し、優遇されるケースが多いが、中堅企業のしくみとしては、「日本勤務時の生活相応程度とすること」、「極力シンプルかつわかりやすくすること」を考えると、次のようなしくみが基本的には望ましい。ただし、国によってはハードシブ手当、帯同家族によっては帯同家族手当を検討することが必要となる。



図表 24 主な手当などの構成

海外基本給＋海外勤務手当＋留守宅手当

(住宅は会社が実費負担、子女教育は要検討、医療保険は海外旅行傷害保険に加入)

海外駐在員の数が少ない、海外の実情がよくわからないなどの理由によって、これらのしくみについての十分な整備が遅れがちとなる。海外事業が重要な戦略であれば、重要なテーマととらえ、検討していくことが大切である。

③その他の検討ポイント

しくみを検討する際に留意する点としては、ア国別、イ赴任形態(単身・帯同家族)、ウ赴任期間、エ税金・社会保険である。国によって生活環境が異なり、赴任形態によっては二重生活となりコスト負担が増加する。また赴任期間が明確でないと、次の赴任者が準備育成されない。国により税金や社会保険も大きく異なり、税金面でのトラブルの発生が起こる。これらを明確に整理し公平なしくみとすることが必要となる。

例えば「社会保障協定」の基本は知っておく必要がある。社会保障協定とは、本国と勤務地国での社会保険料の二重払い等を避けるために、各国でそのとり決めをしたものである。このような国家間のルールや各国の社会保険制度を踏まえて海外赴任者のしくみを整備することとなる。また税制についても各国で異なり、様々な検討を行う。

V.まとめ

景気が回復しつつあるにもかかわらず、中堅企業を中心に円安のメリットを享受できず、原材料・エネルギー費の上昇、人手不足で悩む企業が多い。中長期的にも国内市場が縮小することが避けられない中、海外市場に目を向ける必要性は増している。中産連では、今後も、日本の得意分野を活かしながら海外の長所も取り込む「ハイブリッド」化により、製造、販売、人事など各側面で、総合的に支援させていただく所存である。