

## 論文テーマ

「海外・国内工場における海外人材の活用と品質確保」

## 論文の主旨

グローバル化の流れは加速し、製造業の海外進出・現地生産が定着してきている。もはや国内だけでサプライチェーンを完結できる産業は少なくなってきた。また国内においても生産人口の減少により、外国人実習生などの海外人材の活用なくして経営が成り立たなくなっている。政府も2019年4月より在留資格「特定技能」を創設し、国内では十分な人材確保ができない産業分野への人的補充政策を強化している。

グローバル化の進展に伴う大きな課題として挙げられるのは、海外人材の活用に関することであろう。海外人材の有効活用は企業競争力の基盤となる課題であり、一朝一夕に解決できるようなものではない。企業の風土と人材の育成・活用を向上していくためには、長きに渡ってコツコツと実力を構築していくことが不可欠である。

この海外人材活用の有効度については、厳然たる企業間格差が存在しているのも事実である。当初は苦勞しながらも早期に海外人材を上手く活用できる企業と、いつまで経っても海外人材の活用に頭を悩ませている企業に二極化されているといっても過言ではない。

海外人材を上手く活用できている企業の多くは国内の日本人に対する教育の仕組みも構築できており、それを異文化の人材にも上手く適合できるよう横展開している場合が多い。その一方で、海外人材の活用に頭を悩ませている企業の多くは、日本社会特有の“あうんの呼吸”に依存している傾向が強い。異なった文化的背景を持ち言葉の壁もある海外人材には厳しすぎる。

本論文では、海外現地法人における現地従業員の有効活用について、品質管理を中心としたケーススタディを紹介する。海外現地法人において国内レベルに準拠した品質管理を維持していくために、「作業の標準化」、「維持管理組織の構築」、「日本-海外の連携」を主軸として改善を行い、効果も得られた。また海外人材に対する人間性尊重とモチベーション向上についても考察する。

## 発表者の紹介

氏名 中産連 上席主任コンサルタント 山口 郁睦

専門分野 製造業における生産管理、品質管理、管理会計、現場改善等の指導

コンサルティング歴 上記分野のコンサルティングおよび研修等で多数の企業様の支援に従事

氏名 中産連 コンサルタント 内山 幸二

専門分野 製造業における生産管理、品質管理、現場改善等の指導、自動車国際規格認証支援

コンサルティング歴 上記分野のコンサルティングおよび研修等で多数の企業様の支援に従事

## 1. はじめに

1990年代からグローバル化の流れが加速し、製造業の海外進出・現地生産が定着してきている。自動車産業を始め、もはや国内だけでサプライチェーンを完結できる産業は少ない。また国内においても生産人口の減少により、外国人実習生などの海外人材の活用なくして経営が成り立たなくなっている。政府も2019年4月より在留資格「特定技能」を創設し、国内では十分な人材確保ができない産業分野への人的補充政策を強化している。

近年は国際的にポピュリズムが台頭し、関税障壁を上げる保護貿易主義や移民排斥運動などの偏狭なナショナリズムの動向が懸念される。しかし、自由貿易や人材の流動化がもたらしてきた恩恵を捨てることはできない。長い目で見てグローバル化の流れを変えることは難しいであろう。

グローバル化の進展に伴う大きな課題として挙げられるのは、海外人材の活用に関することであろう。もちろん海外進出先における特有の法制度や、海外人材受入の際の制限も課題として挙げられるが、これらは法の範囲でベストな選択をしていく経営意思決定上の課題である。それに比べて海外人材の有効活用は企業競争力の基盤となるオペレーションの課題であり、一朝一夕に解決できるようなものではない。企業の風土と人材の育成・活用を向上していくためには、長きに渡ってコツコツと実力を構築していくことが不可欠である。

この海外人材活用の有効度については、厳然たる企業間格差が存在しているのも事実である。当初は苦労しながらも早期に海外人材を上手く活用できる企業と、いつまで経っても海外人材の活用に頭を悩ませている企業に二極化されているといっても過言ではない。なぜこのような格差が生じているのであろうか？

海外人材を上手く活用できている企業の多くは国内の日本人に対する教育の仕組みも構築できており、それを異文化の人材にも上手く適合できるよう横展開している場合が多い。その一方で、海外人材の活用に頭を悩ませている企業の多くは、日本社会特有の“あうんの呼吸”に依存している傾向が強い。「いちいち言わなくてもそれくらい自分で考えろ」という風土・体制の中では、異なった文化的背景を持ち日本語に対してハンディキャップがある海外人材に厳しすぎる。

近頃は国内のコンビニや飲食店でも大勢の海外人材の活用が見られる。なぜ製造作業に比べてイレギュラーな対応が多い接客業務に彼ら/彼女らがそれなりに従事できるのか？その答えは、業務標準の装備度と教育の仕方にあると考える。フランチャイズによる多店舗経営をしている流通・飲食業では、元々アルバイト従業員に向けた業務のマニュアルが細かく整えられている所が多く、そのマニュアルを用いた教育の仕方もほぼ決められている。つまり製造業も例外ではなく、標準の装備とそれを用いた教育をしっかりと行っていくことが鉄則である。

本論文では、海外現地法人における現地従業員の有効活用について、品質管理を中心としたケーススタディを紹介する。海外現地法人における採算性の悪化要因の一つとされている「品質管理上の問題」を克服し、海外展開を成功させるための「品質管理の維持」を「作業の標準化」、「維持管理組織の構築」、「日本-海外の連携」を主軸として海外現地法人の改善を行い、改善効果が得られた。また海外人材に対する人間性尊重とモチベーション向上についても考察する。

## 2. 製造業における海外展開の背景

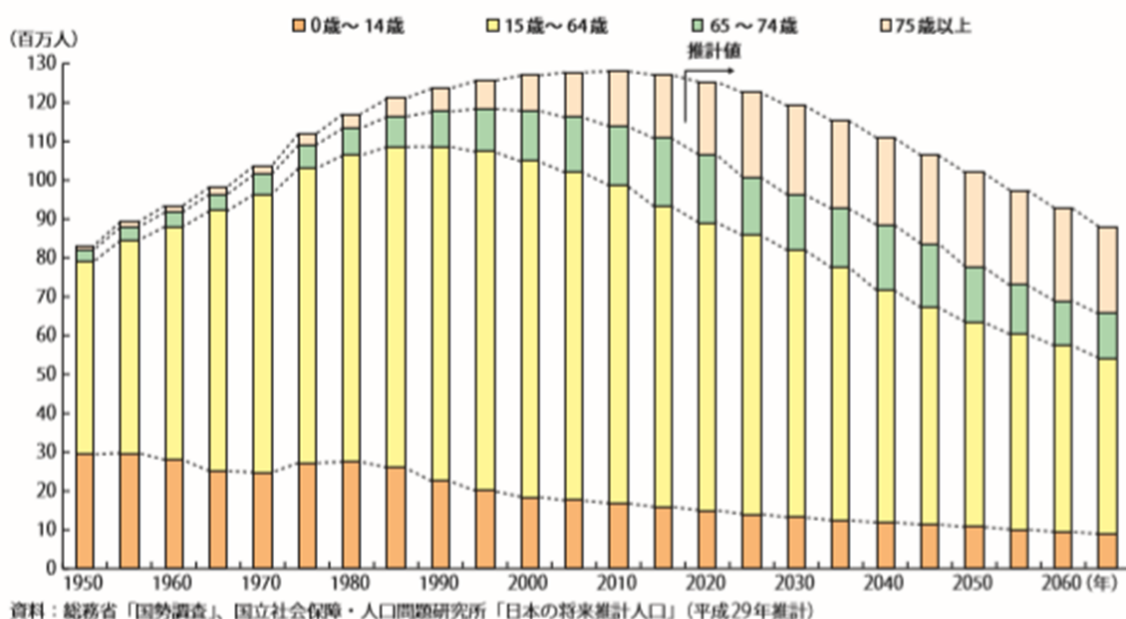
安価な製造原価を求め、労働人口減少による慢性的な人手不足・国内マーケットの縮小を補い、海外需要の積極的な取り込みを図るなど、日本の企業にとって製造機能の海外展開は、グローバル戦略の中で必要な戦略の一つである。また中小企業に於いても、「既往取引先の随伴要請への対応」、「新規の取引先・市場の開拓」、「人件費等のコストの削減」を理由に多くが生産機能の海外展開を行っている。

「市場規模の拡大」、「安価な製造原価」といった海外投資のメリットは大きい一方、「現地人材の確保・育成・管理」、「海外展開を主導する人材の確保・育成」、「採算性の維持・管理」等を理由に期待された効果が得られていない企業が多い。中には海外からの撤退を経験し、母体である国内の事業自体にも悪影響が出てしまっている企業もある。

### (1) 製造業における国内生産年齢人口の低下

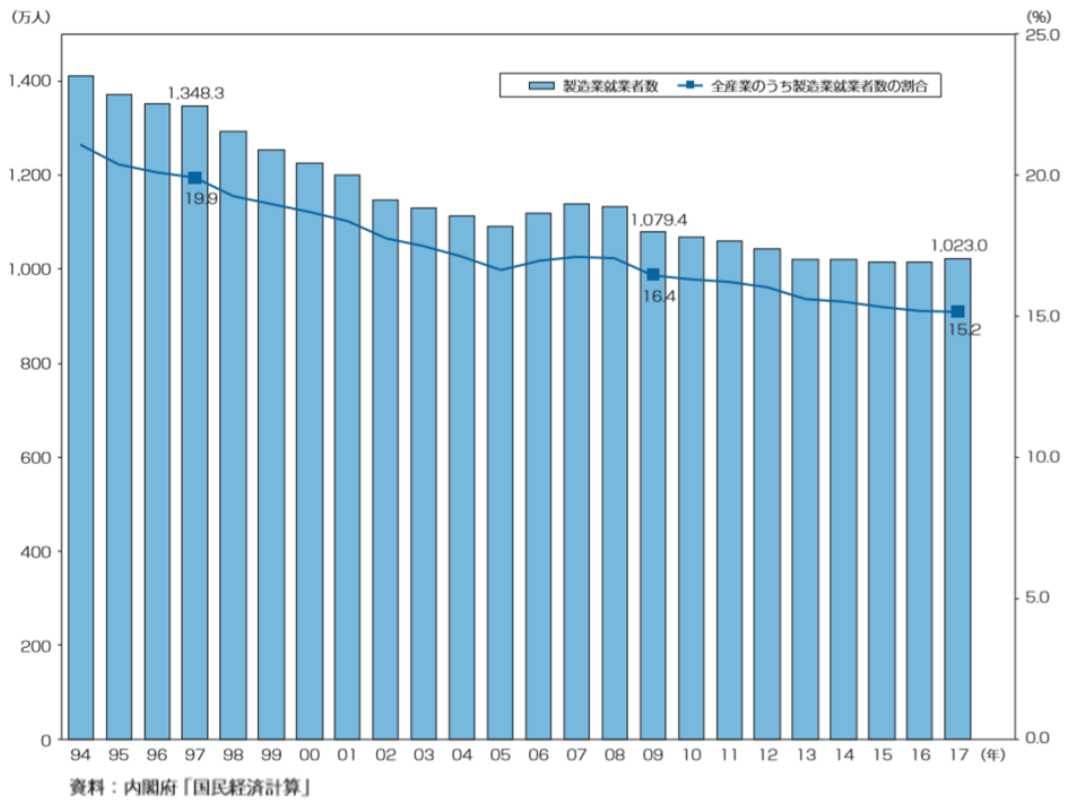
我が国の人口は、少子化の進展により 2011 年から減少に転じており、中長期的に今後も減少することが見込まれている。また働き手世代である生産年齢人口(15～64 歳)の減少にも拍車がかかっている。年齢別人口推計の推移(図 1)からもわかる通り、今後も生産年齢人口の減少が見込まれている。

【図 1:年齢別人口推計の推移】

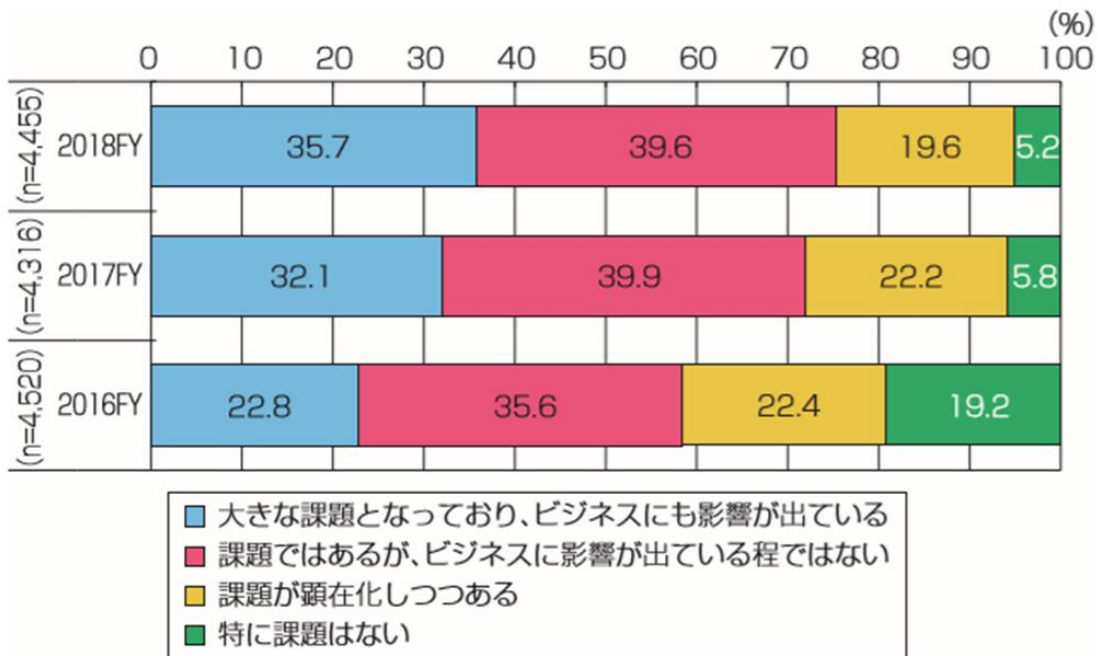


また国内の製造業就業者は、製造業就業者推移(図 2)からも見て取れるように、1997 年から 2017 年の 20 年間で 24.1%減少し、全産業に占める製造業就業者数の割合も 1997 年の 19.9%から 2017 年の 15.2%に減少している。製造業に於いて人材確保が年々大きな課題となっている。

【図 2: 製造業就業社推移】



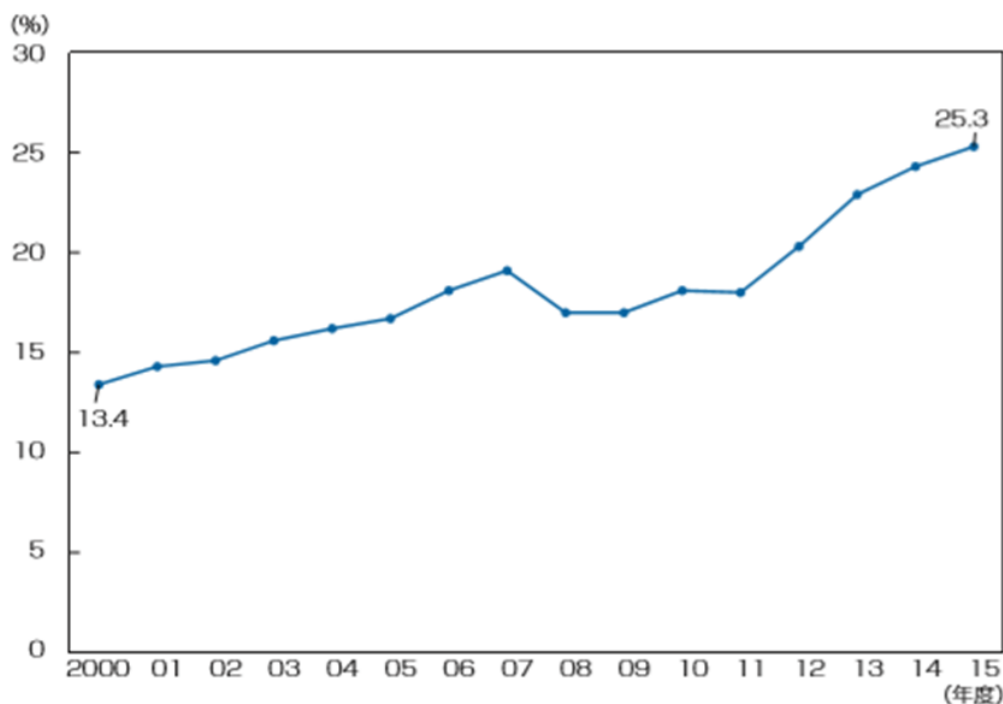
【図 3: 国内人材確保の状況】



## (2) 製造業の海外展開及び問題点

また日本の企業にとって国内の労働人口減少による慢性的な人員不足の解消をはじめ、国内マーケットの縮小、新興国等での安価な製造原価、海外需要への取組み等、海外での生産化はグローバル戦略の中で必要な戦略の一つであり、製造業の海外生産比率の推移(図4)に示す通り、多くの企業が海外への生産機能の直接投資を行っており、その比率は2000年から2015年の15年間で約2倍の比率となっている。

【図4: 製造業の海外生産比率の推移】



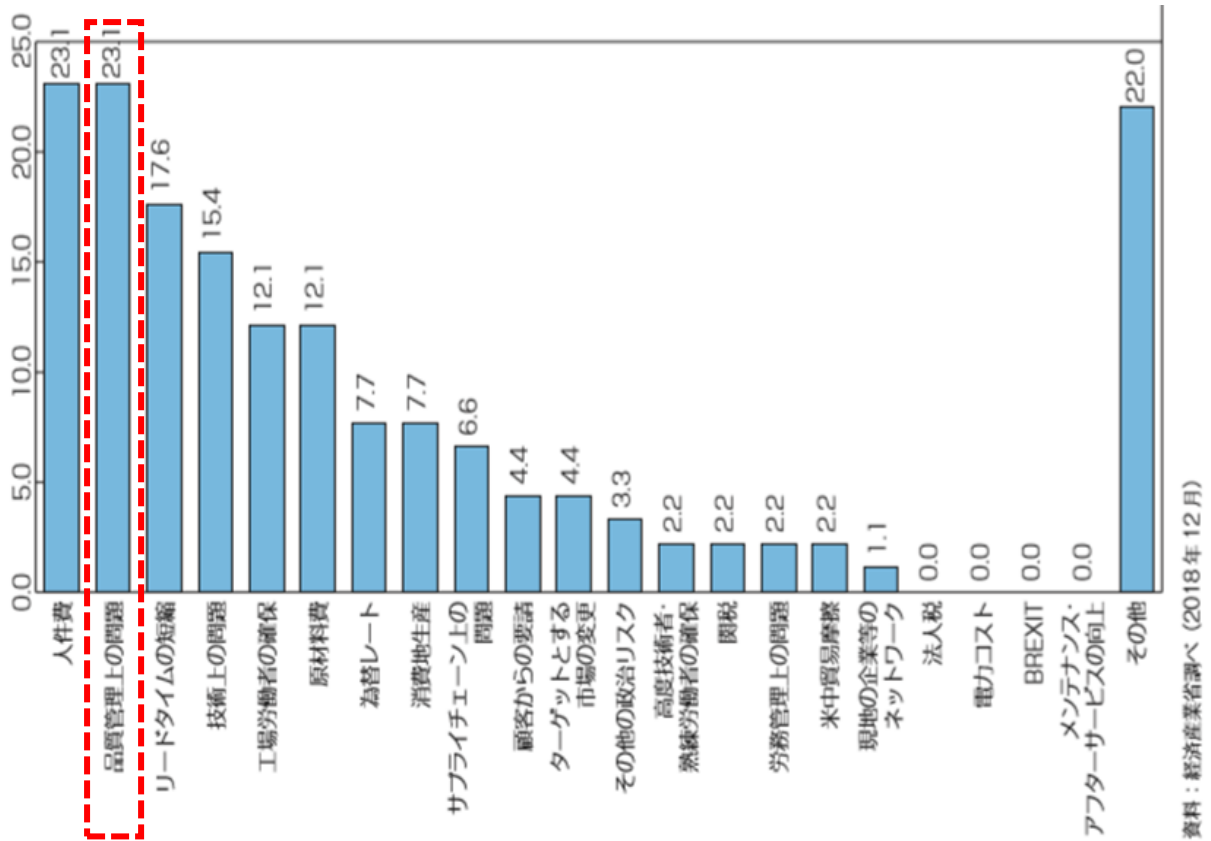
資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」

反面、近年経済産業省の調べによると海外から期待された効果が得られないことから、約4割の海外進出した企業が海外から国内へ投資を戻す、もしくは戻すことを検討しているといった傾向にあるということが確認されている。それはなぜか。国内回帰の理由には製品・部材の生産国内回帰理由(図5)のように、人件費の高騰、品質管理上の問題が挙げられている。

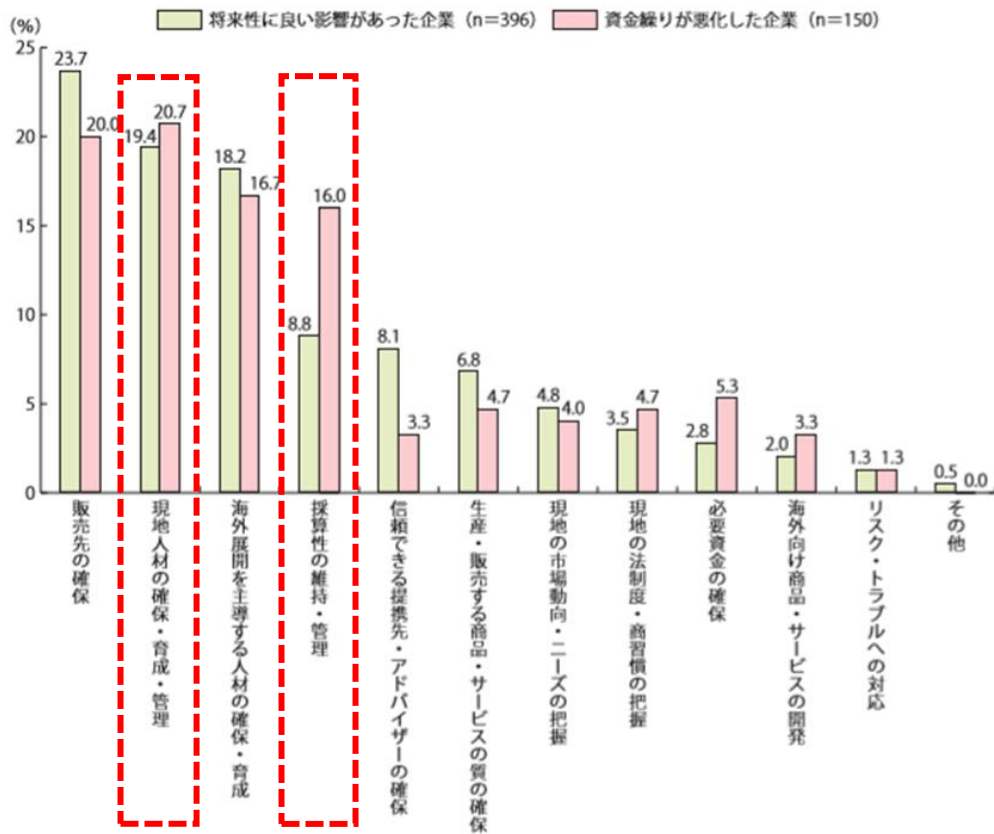
特に品質管理上の問題に於いては「作業教育の問題」や「作業要領書の理解不足、内容不備」等、国内生産では顕在化されていなかった問題が海外展開した際に顕在化され、問題になるといった事案も多く、中には現地から撤退を経験し、国内の事業自体にも悪影響が出ている企業も存在するのが現状である。

では企業は期待された効果を得る為にどのような方策を検討すべきか。図6に中小企業庁が生産機能の海外展開を実施した企業の海外展開を成功させるために最も重要な(成功と失敗の分かれ道)取組を見たものがある。これを見ると、「販売先の確保」、「現地人材の確保・育成・管理」、「海外展開を主導する人材の確保・育成」が、うまくいっている企業、うまくいっていない企業共に回答する割合が高く、「人材の確保・育成」と「管理体制の構築」が必要である。また、うまくいっていない企業では、「採算性の維持・管理」と回答する企業が多く、図5に挙げられている様に品質管理上の問題が採算性に影響を及ぼす事案に対する対応が必要となる。

【図 5： 製品・部材の生産国内回帰理由】



【図 6： 直接投資を成功させるために最も重要な取組】



資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株)）

### 3. 品質レベルの維持・管理に対する課題及び改善方策の検討

#### (1) 品質レベル維持・管理に対する課題

それでは採算性に影響を及ぼす品質管理上の問題はどのように発生するのであろうか？経済産業省が発行している2019年度ものづくり白書に国内製造業での品質問題が発生する要因を調査したアンケートによると、主な要因の一つとして「従業員教育不足」が挙げられており、約62%の企業が要因としていた。これは前述した海外展開を実施した企業が特に重要と考える施策の「現地人材の確保・教育」と共通している。しかしながらどの企業でも製造機能を海外展開する際には、現地作業員に対する教育には費用をかけ確実に実施している。

ここで海外展開の際に問題となるのが「教育を実施した内容がしっかり理解されているか」、「教育した内容の維持管理」が出来ているかという点である。例えば多くの企業では教育内容の維持に対して、出向者、及び現地スタッフの力量に頼った体制で成り立たせている。しかしながらこのような管理体制は出向者の交代、現地スタッフの離職など国内とは違った海外特有の事由により、維持管理体制は簡単に崩れてしまう可能性があり、この点が品質問題を発生する要因となることが挙げられる。したがって、このような海外特有の事由を考慮した対策を検討することで採算性の維持・管理、すなわち品質レベルの維持・管理に対する問題点を解決していく必要がある。

#### (2) 海外特有の事由

製造機能を海外展開する際に検討・考慮しなければならない海外特有の事由としてはいくつか考えられるが、大きな事由は下記2項が挙げられる。

a) 日本のものでづくりの考え方が通じない。

b) 日本と比較すると高い離職率である。

a)に於いては、日本の製造現場では設備の問題を作業員の力量で補填することで品質を保ってきたものづくり文化がある。これは作業員の力量を高める、つまり長期的な育成という点に於いては非常に重要なポイントではあるが、海外作業員にとっては「品質が保てない設備が悪い」という考え方になってしまう。これには設備改善を実施するか、品質を確保する為に日本で使用されている作業要領書よりも細かな作業の文書化が必要となる。

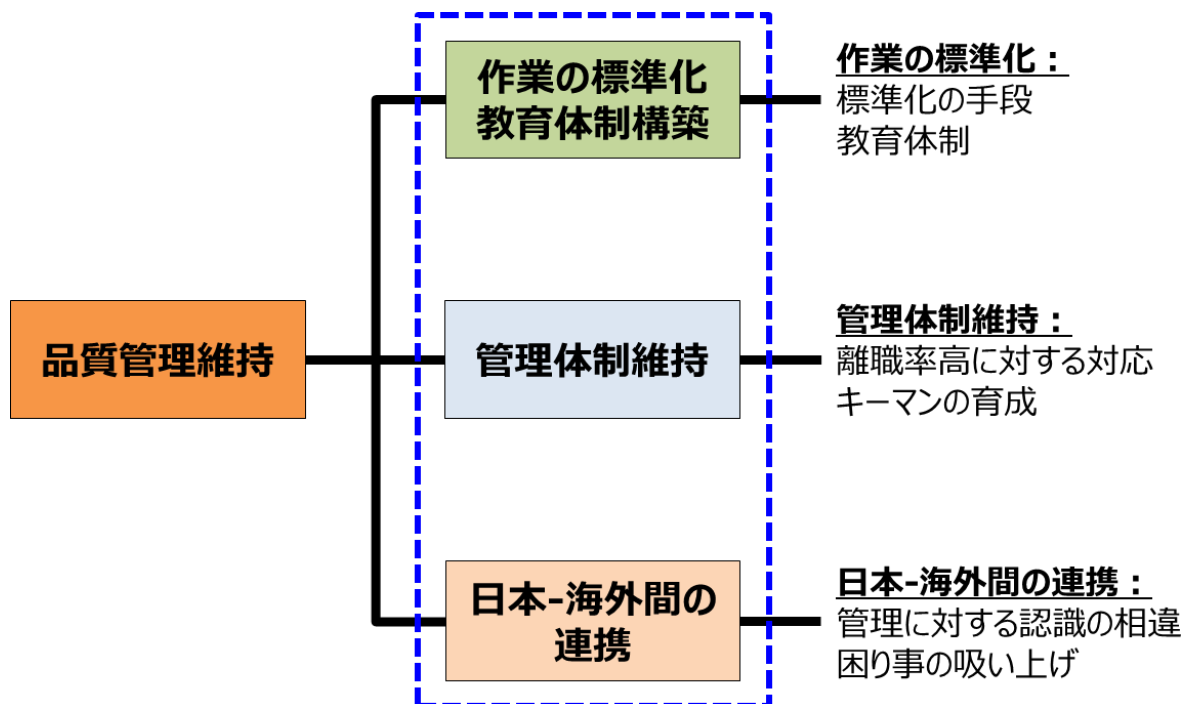
海外展開する際の作業内容を検討する上で留意しなければならない項目はいくつかある。例えば、作業の数値化（上昇させる → ○mm上昇させる）、暗黙知（ノウハウ）の明文化、その他組織が必要と考えた項目などがある。

次にb)は海外展開する上でもっとも検討しなければならない事由である。特に注意しなければならない点は、管理者つまり教育者が離職してしまうケースであり、品質管理体制を維持するための教育を継続していく上で大きな影響が出てしまうという点である。

### (3) 品質レベル維持・管理に対する改善方策の提案

本論文では前項にあげた海外特有の事由を背景とし、採算性の向上つまり品質管理上の問題を解決することに主眼を置いた事例を紹介する。有益な一手段として図7の様な構造で「作業の標準化・教育体制構築」、「管理体制維持」、及び重要と考える「日本-海外間の連携」の3つの改善方策に対して詳細を説明していく。

【図7: 品質管理維持の為の3つの取組み】



## 4. 品質レベルの維持・管理に対する改善方策の実施【A社での取り組み事例】

### (1) 品質問題発生要因の検討・調査

ではなぜ「作業教育不足」による品質問題が発生するのか。品質管理（採算性）に関わる指標の一つとして、品質問題が発生した際の処理費用がある。多くの企業でも生産している以上、国内外問わず、品質問題の処置費用については低減していく必要性を感じているはずである。

ここで海外現地法人であるA社の事例を説明する。A社のある工程内で発生している品質問題に対して多くの選別作業が発生している。図8に要因別選別時間の集計をしたものを示す。

図8の選別要因を見ると、「設備点検」や「品質確認作業」の抜け落ち、及び確認不足によって選別の対象数が拡大していることがわかる。しかし抜けがあった作業に対する作業要領書等は作成されており、当初は作業不遵守、つまり作業者に問題があることが品質問題発生 の要因と考えられていた。そこで品質問題が発生している工程のオペレーターにヒアリングを実施し、なぜ作業要領書（作業内容）が守れないかを確認した。（図9）



(hr/月)

【図8：要因別品質問題に対する選別時間】

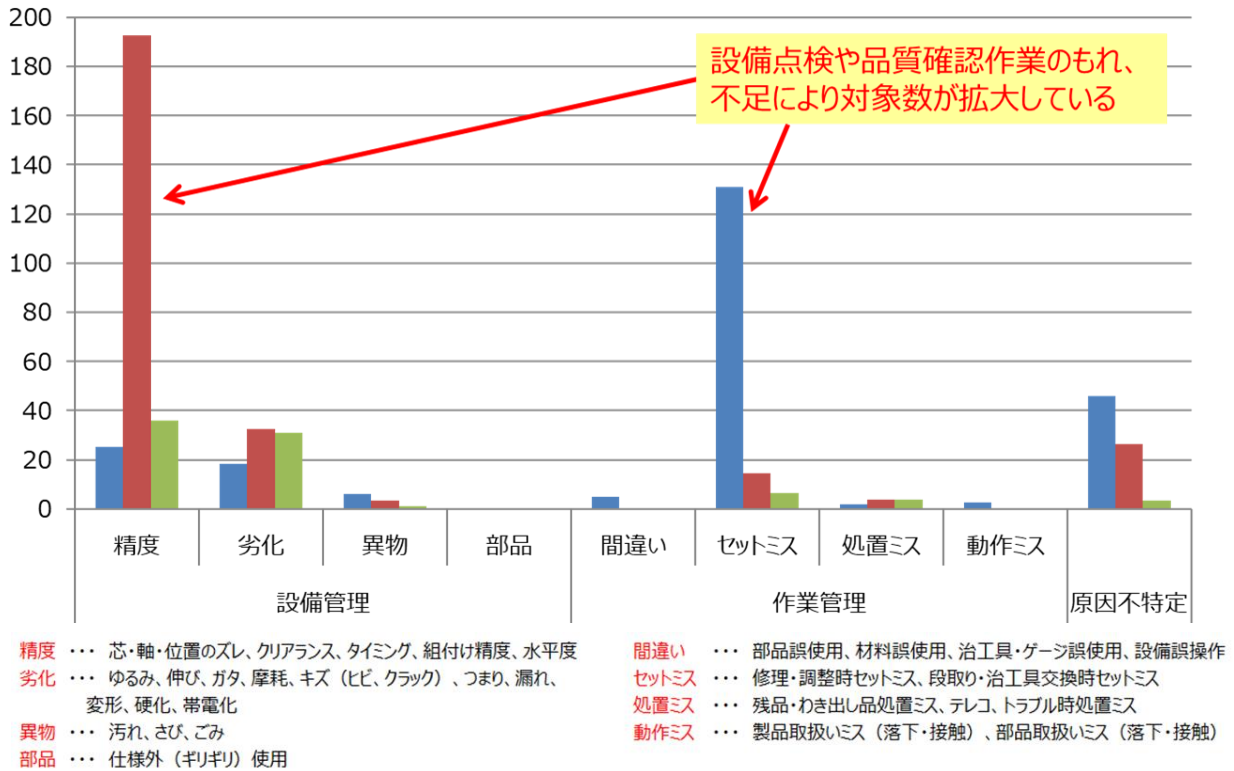
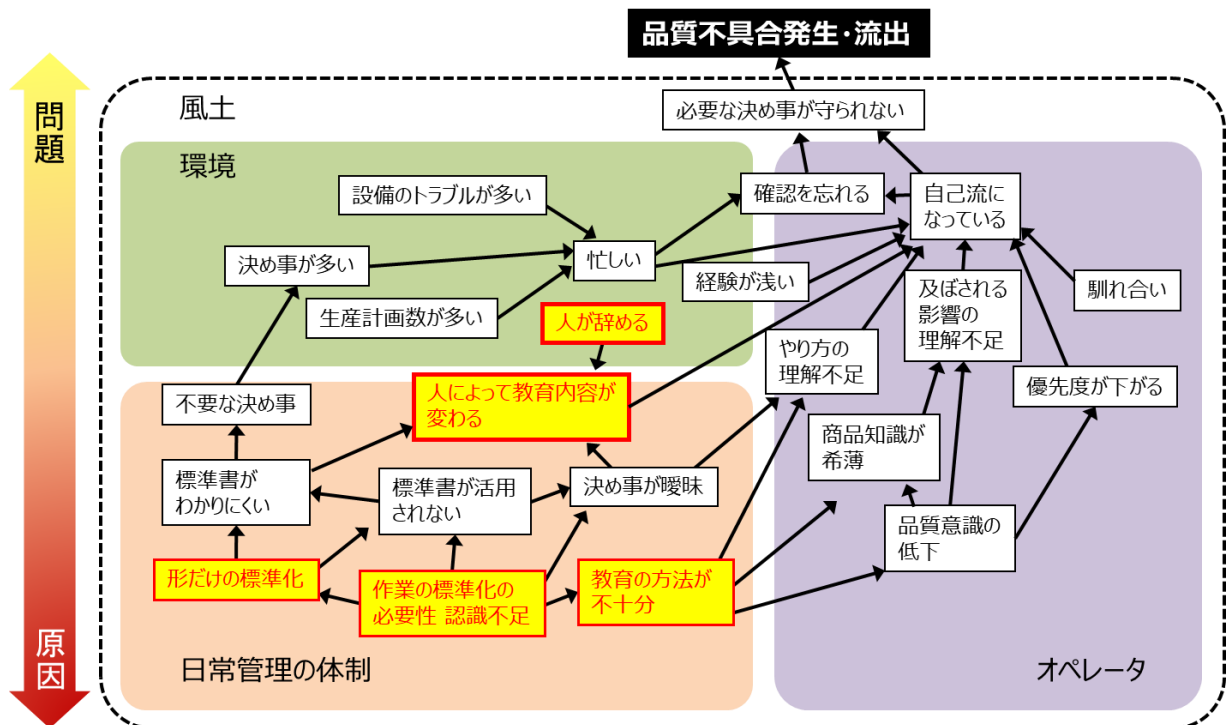


図9の作業員からのヒアリング結果より、①作業標準書の内容がわかりにくい、②人によって教育内容が変わる、③作業の標準化の必要性認識不足、④教育方法の不十分（作業内容が押し付けられている）等が挙げられ、各々の内容に対して改善策を試み、品質問題を解消させた。

【図9：作業員ヒアリング結果】



## (2) 教育体制の構築

まずA社の取組みとして「教育体制の改善」を実行した。上記作業者ヒアリングより今までの教育体制の問題点（要因）は下記の様な点であると考えた。

- a) 作業の標準化の必要性認識不足
- b) 形だけの標準化
- c) 教育機能が不十分（教え方と有効性評価）

上記 a)、b)及びc)の問題を改善するアプローチとして、4つのステップで教育体制を構築した。以下に具体的な各ステップの内容を解説する。（図 10 参照）

### 【STEP1】勉強会の実施

a) 作業の標準化の必要性認識不足については「問題点、目的の共有」「標準化の必要性」が組織全体で共有出来ていない、また教育側も目的等を教育していない等、「仕事の教え方」に問題があったことが判明した。そこで各階層対象の勉強会を開催し、作業の標準化に対する組織の意識を同じレベルに引き上げた。

このステップで重要なのは組織（教育する側、される側）全体が同じ意識を持つことであり、意識を具現化して共有することである。

### 【STEP2】全員で守れる標準類の作成

次にb)の問題点に関しては今までの押し付け教育ではなく、作業者の意見を取り入れ、日本で作成された標準類をそのまま適用するのではなく、現地に適した内容で作業要領書の標準化を検討した。また海外特有の事由である「教育者の離職」を考慮し、後から見直しても正しい作業内容が確認出来る様、標準化に動画を導入した。ビデオマニュアル化することで後から見直しても細かな点まで確認でき、教育者によって教育内容が違う問題に対する改善が実施できた。

このステップで重要なのは将来的に標準化したものが確実に守れる内容になっているか、標準化すべき重要なポイントは盛り込まれているか（暗黙知等の具体化）、それを如何に実施出来るかが、管理のポイントとなる。

### 【STEP3】OJTによる標準作業訓練

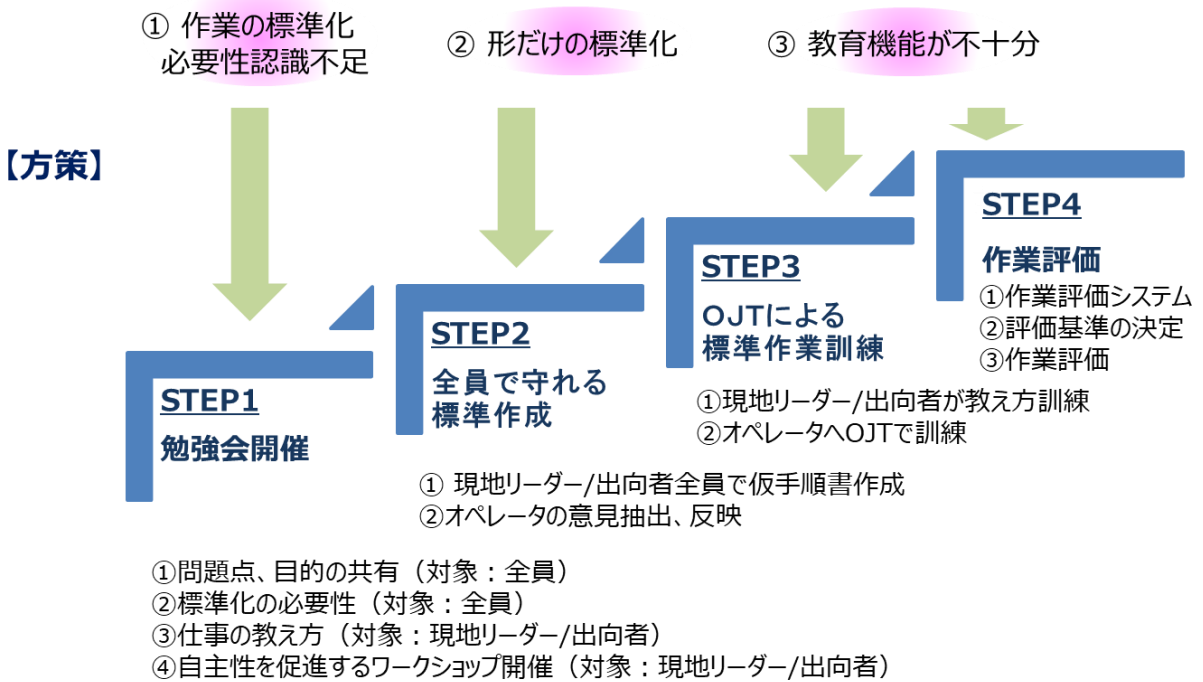
またc)の教育機能の関しても、STEP2で標準化を確実にするための教育内容の違いを除去した内容でOJTを実施することにした。この時に注意すべき点として、標準化した内容で必要事項に抜け漏れがあった場合はこの段階で確実に展開し、標準化の精度をより高めることである。

### 【STEP4】作業評価

これまではOJT後の有効性評価（つまり作業者が教育内容を完全に理解しているか）がなく、また評価する側も決まった評価システム（評価シート等）も無く、作業者が完全に作業を理解しているかが評価出来ていなかった。そこで評価システムを作成し、同じ視点で評価を行うことで、作業者の力量のバラツキを抑制することができた。

【図 10：教育体制の構築(ステップ)】

【最大の要因】

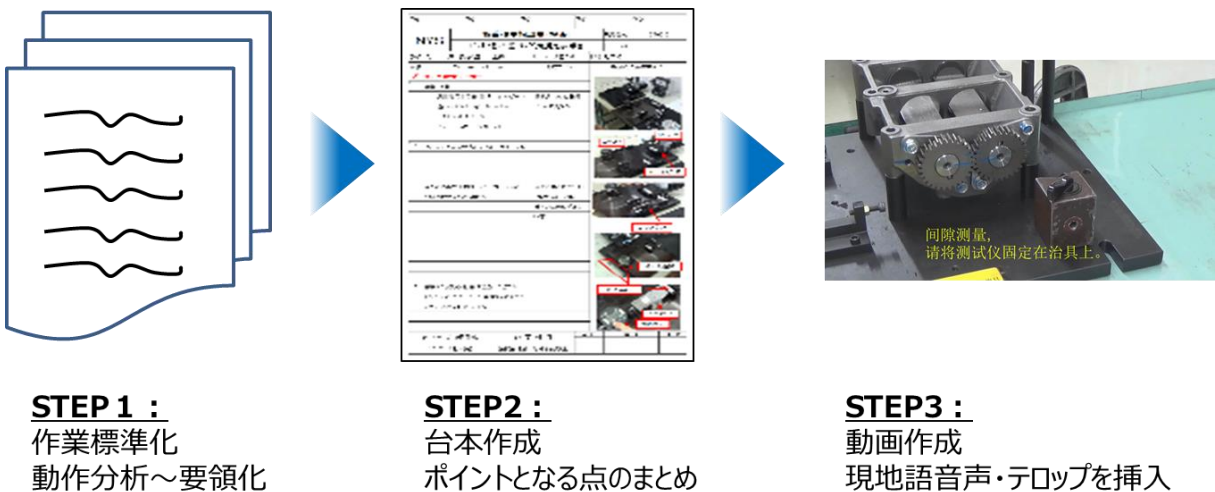


(3) 標準化の実施

前項(2)のSTEP2で挙げた様に、標準類は作業内容を規定するだけでなく、教育資料としても重要な位置づけを有している。如何に細部まで作業内容を伝達出来るかが今後の作業内容の維持管理と品質管理に影響する。その点を考慮に入れると重要なポイントは暗黙知と言われる「ノウハウ」の具体化が必要であり、その内容を如何に標準類に落とし込めるかが重要となる。

A社では図11の様に標準類のビデオマニュアル化に取り組み、作業を映像化、音声化することで作業のバラツキ、及び教育のバラツキに対する改善を実施することが出来た。

【図 11：作業標準化のSTEP】



### 【STEP1】作業標準化

既存の作業要領書をベースに、出向者、教育者(現場リーダー)が中心となって作業内容の確認を実施した。必要に応じた改訂を行い、今まで口頭ベースで教育されていた内容も含めた新しい作業要領書を作成した。

### 【STEP2】台本作成

①撮影カット割り、②撮影時の順序、③作業のポイント(暗黙知)、④動画に組み込む音声(字幕)を考え、動画撮影の為の台本を作成した。

### 【STEP3】動画作成

台本に従って作業内容を撮影し、市販の動画編集ソフトで編集(動画編集、音声入力、テロップ挿入等)を実施し、動画を作成した。作成後に全員で確認し、再編集を含めたマニュアルの完成度向上を進めた。

参考までに、今回のビデオマニュアル化は自部署にて全て行ったことで、外部業者へ依頼した際の必要な経費を大幅に削減出来た。更に自部署にビデオ編集のノウハウが蓄積出来たことで、改訂時の編集及び新たな作業が発生した際のマニュアル化も可能となるといったスキル面での付随効果が発生し、さらに作成に携わった作業者のモチベーション向上にもつながった。

## (4) 管理体制の検討

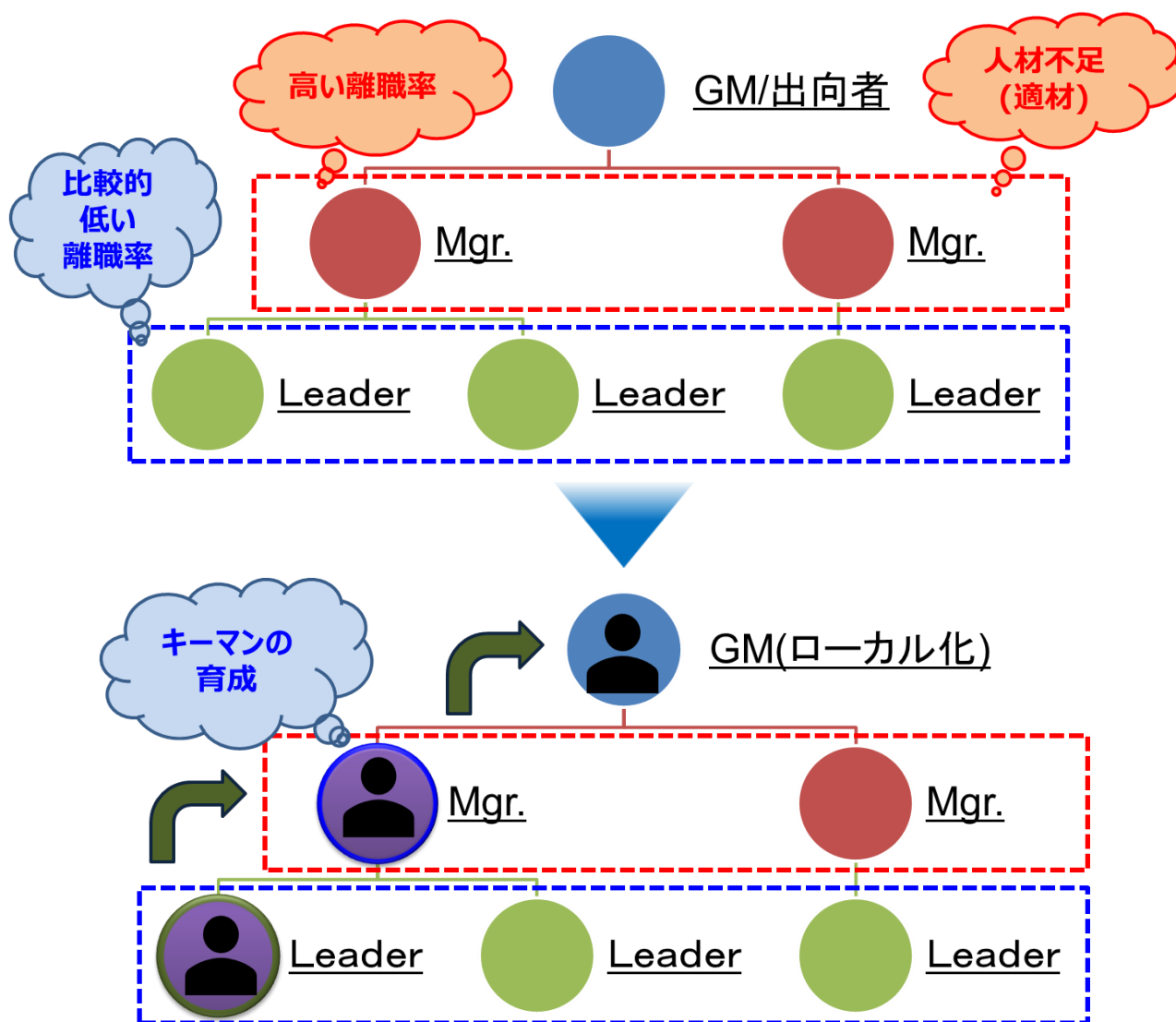
前項では教育体制の構築・作業の標準化による【個別の品質問題に対する対策】を検討した。本項では個別の品質問題ではなく、組織のマネジメントシステムに対してアプローチを実施し、組織の管理体制の構築を検討した。

A社での組織は図12に示す状態であり、常に海外特有の「離職問題」に対して検討する必要がある。現地でマネージャークラスを雇い入れ、日本から教育の為の長期出張を行い、月単位の出張者コストが発生していた。しかし、工場の立地等で現地マネージャークラスが定着するのに不利な条件があり、教育しては離職を繰り返すという無駄なコストが発生していた。更に組織として不安定な状態も続いていた。

上記状況からA社ではマネージャークラスの業務を細分化し、その下のリーダークラスをプラスして雇い入れることで業務を分担し、暫定の管理体制を構築した。その中から今後のキーマンとなるべく人員を選定し教育を進めることで、組織のマネジメント体制を維持することが可能となり、マネジメントシステムの安定化、つまり管理体制の安定を図ることが可能となった。

またこの様に社外から補充採用するのではなく、自社でキーマンを育成することで、日本本社側の意図である「その会社の文化(仕事のやり方や価値観)」が伝わりやすいというメリットがある。

【図 12：現地マネジメント組織イメージ】



(5) 日本-海外間の連携（コミュニケーション）

2項(2)の海外特有の事由でも記述しているが、実はこの点を認識していない企業が多く、問題発生の原因が掴めていない例が多い。特記するまでもないが、連携(コミュニケーション)とは「一方通行」ではなく、「相互」で理解、認識を共有することが重要である。

海外法人の管理がうまくいかない、問題が発生する理由としてはいくつか考えられる。

- a) 海外組織の中で発生している問題を吸い上げ出来ていない
- b) 現地スタッフの意見（潜在的な問題点）が反映（日本側に）されていない

a)の問題点の吸い上げであるが、現地法人の数値的な把握、つまり経営に関わる様な費用や品質実績については月次報告等で、日本側の管理に必要な項目を吸い上げ出している企業がほとんどである。しかしながら管理の実態や潜在的な問題点（例えば設備の老朽化による品質問題発生リスク等）は把握されていない場合が多い。

特に海外法人の管理者が出向者の場合は、その出向者のバックグラウンド分野は管理体制が強化される傾向にあるが、それ以外の分野に於いては管理されていない傾向が多く、潜在的な問題も吸い上げが出来ていない状況であることが多い。この点をどの様に日本-海外間で把握・共有するかがポイントである。

次にb)はどの海外法人でも見られることではないであろうか。これは情報の一本化としては「日本側」⇔「出向者」⇔「現地スタッフ」という流れをつくっており、管理という点に於いては正しいと考える。ただし、海外法人の管理者である出向者に全ての窓口業務を押し付けるのは困難であり、海外法人の現場の意見(潜在的な問題点)が吸い上げられていない。

A社でも海外法人への出張の際に現場の困り事を吸い上げるシステムを作ってほしいとの海外側からの要望があり、定期的に図13の様な「困り事リスト」を海外法人側から吸い上げ、日本国内のシステムに掲示し、海外法人に対する必要な対応事項を関連部署で共有することで潜在的な問題点の改善に取り組んできた。この活動によって①海外法人の現場の問題点を吸い上げることで今まで見えていなかった海外法人の弱み等を把握出来たこと、及び②日本側の管理内容を伝えることで日本-海外間で同じ考え方でシステム構築が出来るようになった、というメリットも発生した。

【図13：海外法人困り事リスト】

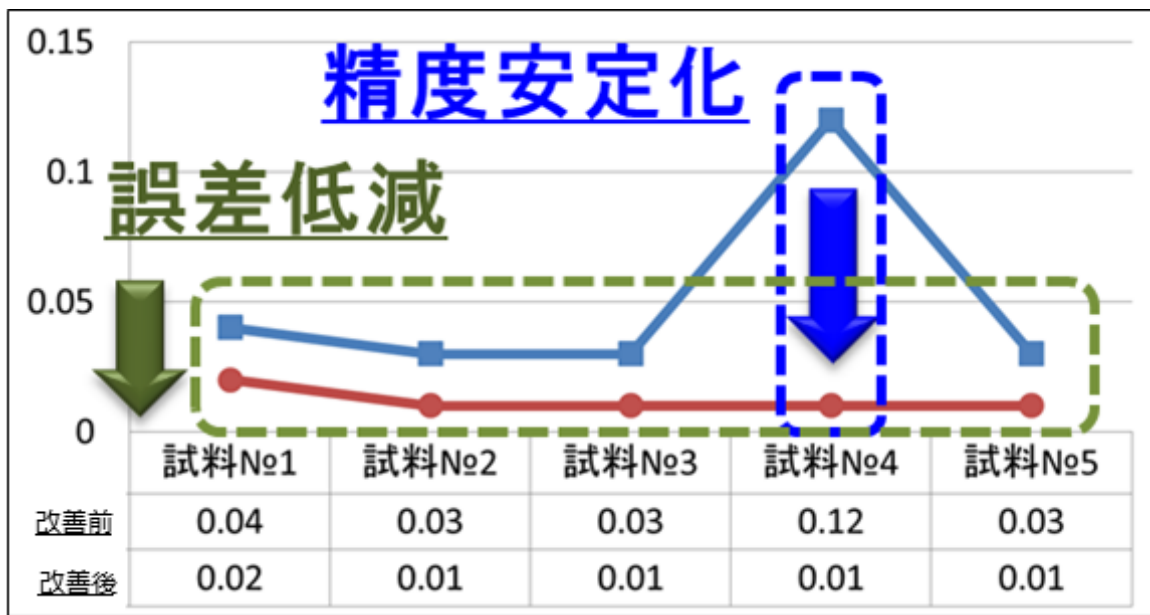
項目	現地側意見		弊社意見	出張対応要否	実施時期(予定)
	項目	現地側意見			
受入検査	ト全イ				
検査員の認定	日ど行	クレーム処理			
その他(校正)	日	初品管理			
その他(工程能力)	マお日	取引先管理	クレーム処理		△
顧客承認	ブ定共	社内不具合処理			
		社内不具合処理	取引先管理		○
社内不具合処理	日不不	その他(校正)	社内不具合処理		△
		その他(業務分担)	社内不具合処理		△

また日本側で検討した管理の内容や確認事項を展開する際に、海外側の理解を得ない、意見を聞かない状況で実施すべき管理・確認内容を決定すると、それを海外法人側が展開した際に意味のない取り組みを時間かけて実施しなければならなくなる。このような状況が頻繁に発生する状況では、海外法人側の管理者は日本向けの仕事に時間を取られ、本来の業務である海外法人の管理に不備が発生してしまうことも多い。したがって日本側は、本当に海外法人側で実施すべき内容かどうかを十分精査した上で展開していくことを肝に銘じなければいけない。

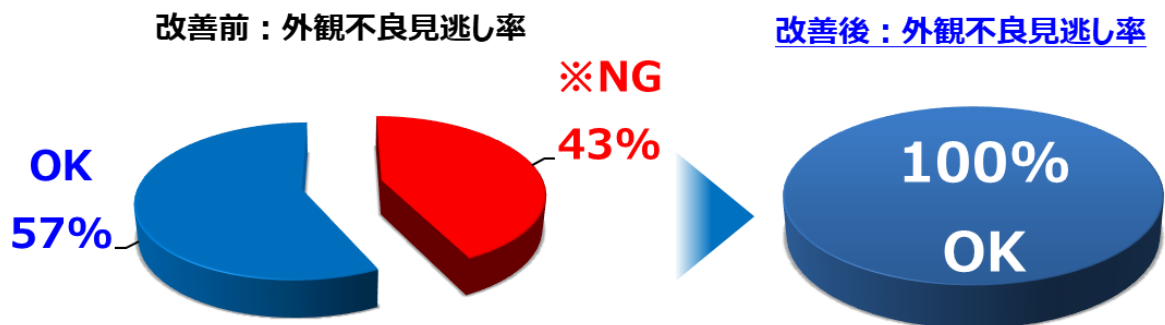
(6) 改善策実施結果

A社に提案した改善方策を実施した後、品質実績について確認を実施した。結果として図14及び図15の様寸法測定精度向上及び外観検査時の検出率向上につながる成果が確認出来た。また多くの企業で品質面での採算性に影響を及ぼしている選別時間について確認をしたところ、図16の様前年度からの大幅な選別時間の低減が確認された。特にビデオマニュアル化について改善後に現場作業員へのアンケートによるヒアリングを行ったところ、図17の様「作業内容が判り易い」、「細かな点まで理解でき、確実な作業が出来る」、「人によって教え方が変わらないので良い」といった付随効果を確認することができた。

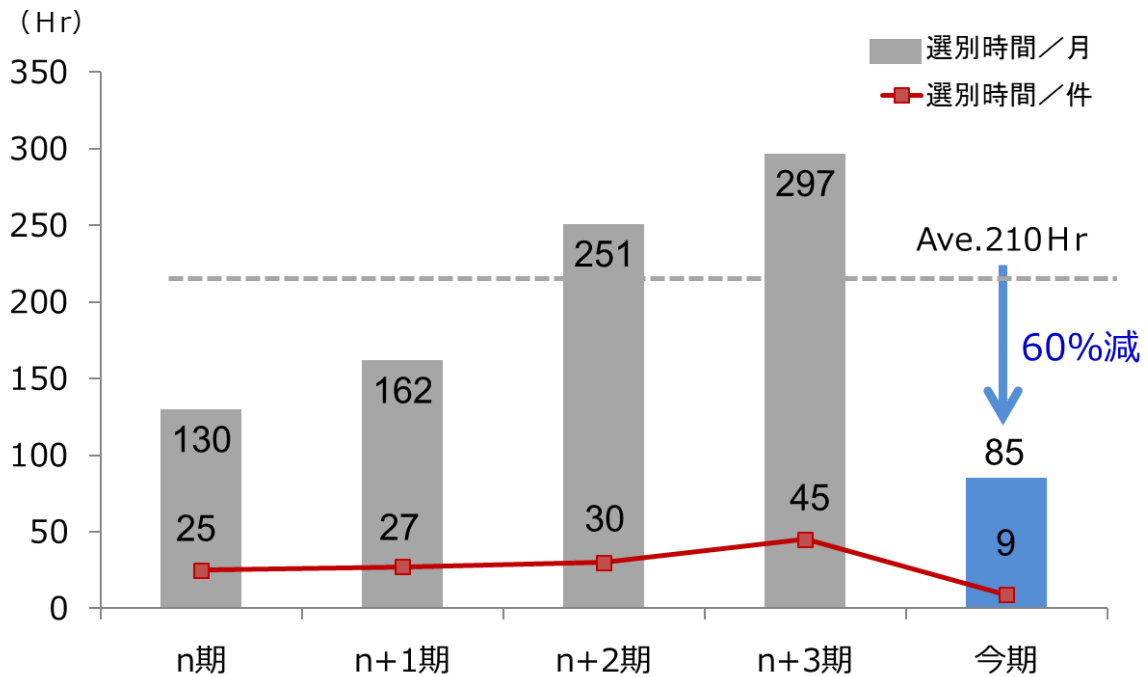
【図14：寸法測定精度確認結果の一例】



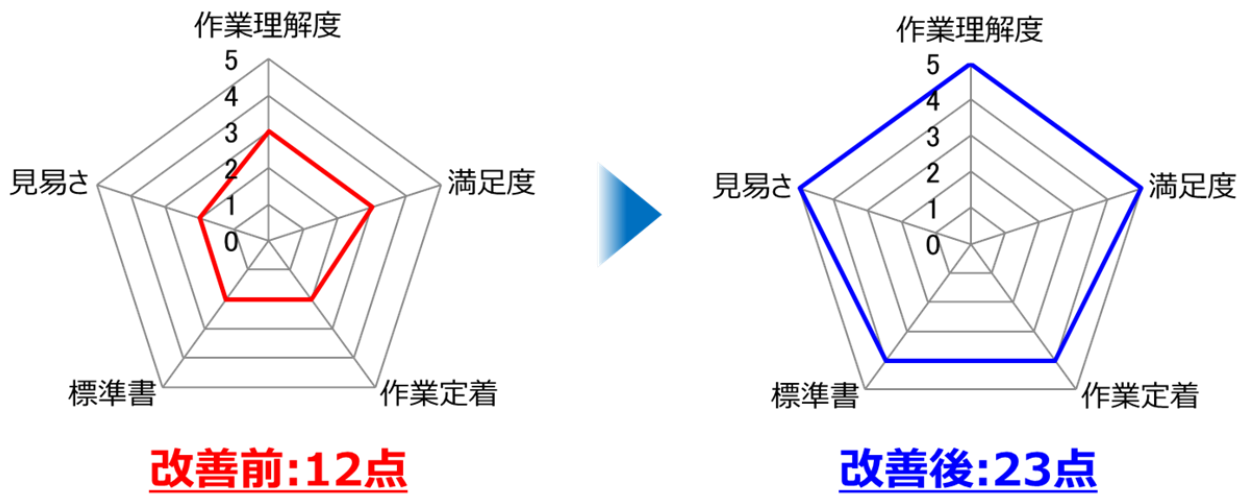
【図15：外観検査検出率確認結果の一例】



【図 16：改善後の選別時間集計結果】



【図 17：従業員アンケート結果】





## 5. 海外人材を活かすためのモチベーション向上

従業員のモチベーションは、生産性と品質に大きな影響を及ぼし、企業・事業の採算性や市場競争力に直結する。しかしながら、海外人材を粗末に扱い、それがモチベーションの低下につながっているケースが多く見られる。海外人材の活用が上手く行っていない企業では、国内で受け入れた海外人材についても、海外現地法人のローカル人材についても、「言われたことだけやっていたらよい」、「機械化できない単純作業を押し付ける」といった考えを持った経営層やマネージャーが多いかもしれない。

彼ら/彼女らはロボットの代わりでもないし単純作業しかできない訳でもない。上手く動機付けできれば、予想以上の活躍をしてくれるはずだ。実際、出身国で高等・専門教育を受けてきた人材も多いし、バイリンガルやマルチリンガルも多数存在する。モラルや意欲の低下した一部の日本人より、よっぽど戦力になるという声も多く聞いてきた。

モチベーションの源泉は人それぞれだが、日本人と海外人材を比較した場合に大きく感じるのは、“稼ぎ”に対する貪欲さである。日本も近年は格差が拡大してきたと言われているが、北欧諸国などの一部を除き、どの国も日本以上に格差が大きいのが普通である。海外人材の出身国では学歴やポジションは収入に大きく影響する。だから収入アップに直結する自身のスキルアップには貪欲な姿勢を示す。

図 15 に海外現地法人 B 社で行った Off-JT の例を紹介する。B 社ではマネージャー層の人材が育たず、外部からマネージャー層を採用していた。しかしマネージャー層の入れ替わりは多く、リーダー層は昇進できないためやる気を無くしていた。そこでリーダー層からのマネージャー昇進も視野に入れ、マネジメント教育と専門教育に力を入れることにした。驚くことに、40 名ほどのリーダー層は毎回全員参加し、各広義の開催前 5 分前にはほぼ全員そろっていた。職場の巡回指導では休んだり遅刻したりする者が多かったが、自身のスキルアップに直結するとなると目の色を変えてきた。国内企業でも社内研修を行うと、積極的に手を挙げて質問してくる人は海外出身の人材が多かった。またある企業では、もっと技術的な仕事をさせてほしいと社長に直訴する海外出身の人材もいた。

風土改革もモチベーションアップにつながる場合が多い。昭和の高度成長時代における日本企業と同じように、海外現地法人でレクリエーションなどを企画するとほぼ全員が参加し、仲間達との交友を楽しんでいる。日本国内企業においても、BBQ 大会などのイベントを企画すると、大いに盛り上がり、海外出身人材の働きぶりが嘘のように変わったというところもあった。

【図 15：B 社での Off-JT プログラム】

①マネジメント他	TW I (監督者研修)、QC と統計解析、なぜなぜ分析
②成形技術	成形理論、成形機の操作とメンテナンス、成形条件の設定
③塗装技術	塗装理論、塗装不良の発生メカニズム、塗装設備の清掃とメンテナンス

## 6. まとめ

海外の現地従業員であろうと、国内で雇用される海外出身従業員であろうと、育成方法の基本は日本人を対象としたやり方と大きく変わらない。海外人材向けによりわかりやすい標準類や教材の整備を行い、セオリーに沿った仕事の教え方を適用し、職場の一体感を醸成できるような仕掛けを工夫していけば十分と考えられる。

これまで体系的な教育を行う体制を確立できなかった企業においては、まず日本人を対象とした早期戦力化の教育体制を構築していくことから始めていくべきである。そうすれば海外人材を対象とした育成にも横展開が図りやすい。

本論文ではA社の事例を通して、その考え方を紹介してきた。A社では製造機能の海外展開に影響する海外特有の事由という観点から、品質管理体制の維持を如何に確保していくかという課題を検討してきた。製造機能を展開する企業の状況は様々ではあるが、期待する効果を得る為には、A社のようにまず教育に用いる標準類の工夫と整備を図り、キーマンを中心とした教育をしっかりと行っていくことがセオリーと言える。このような地道な取り組みが採算性の確保につながる。

またA社では日本のやり方をそのまま無理強いするのではなく、その国の文化、事業規模、品質状況及び周辺環境の違いを配慮し、そこにあった改善策を検討・提供してきた点が評価できる。その海外企業にあったベストプラクティスを追究していくことが大切である。

さらに、海外現地の管理・監督者および従業員の意見を吸い上げ、彼ら/彼女らの考えを尊重することで、定着率の向上やルールを順守する風土の醸成にも寄与したものと推察している。

この先も海外人材の活用は増えていくことが予想されるが、本論文がその一助となれば幸いである。

### 【参考文献】

- ・経済産業省「2019年度版ものづくり白書」
- ・経済産業省「2018年度版モノづくり白書」
- ・中小企業庁「2018年度版中小企業白書」
- ・中小企業庁「2014年度版中小企業白書」