



グローバル対応への取り組み

1. 本章の位置づけ

本章ではグローバル設計・開発・生産・市場展開とグローバル設計情報伝達・共有、および海外展開における教育について述べる。

詳細に入る前に本章のタイトルである「グローバル対応」について考え、その目指すところについて述べてみる。図 4.1、図 4.2、図 4.3 に示すように言うまでもなく日本企業の海外での生産比率、売上高比率、従業員比率は確実に大きくなっている。しかし単純に海外で生産すれば日本よりも安価な労働力で生産・販売できるので即利益につながるというわけにはいかない。

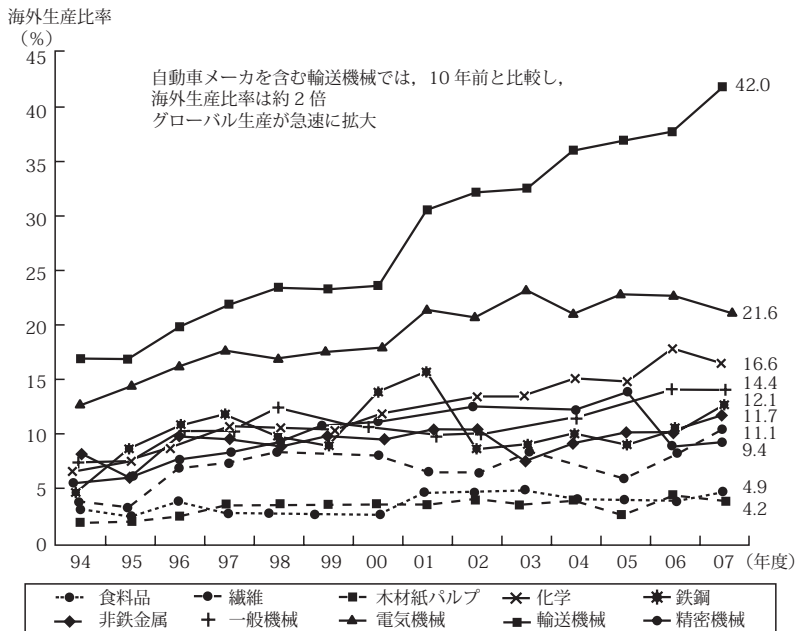


図 4.1 海外生産比率の変化 (N社「関西 EAC 例会」)

海外売上高比率

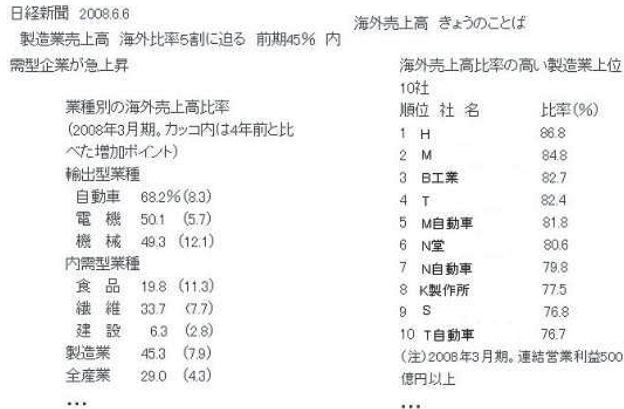


図4.2 海外売上高比率(日経新聞)

従業員比率

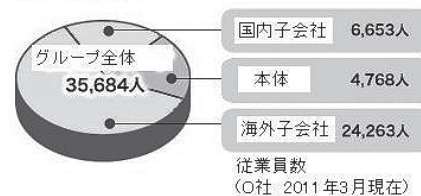


図4.3 従業員比率(O社ホームページ)

グローバル化と言っても海外で生産するとか、英語を公用語にするということは目的ではない。グローバル化は活動の場を日本から外国へ広げることであるが、最終的にはグループ企業の一員として次の(1)～(3)の目的を果たすことにおいては日本での企業活動となんら変わりがない。

一般的に製造業の企業目的は開発、生産、販売、アフターサービス、マーケティングを通して

(1) 利益を創出してステークホルダーに還元し、信頼を得る。

(2) 地域社会の発展に貢献する。

(3) ものづくりによる技術革新を積み重ね、広く社会の品質時・効率の向上に寄与する。

などが挙げられる。これらは日本でも海外でも共通である。そして最初は現地人を雇い、彼らを手取り足取り指導して拠点を立ち上げ、何とか生産できるように育てた個々の海外事業が自然に(言い換えると日本からの支援、指導無しに)上記(1)～(3)の目的を果たせるようにすることがグローバル化である。日本企業は早く結果を出すべく、親会社の立場から良かれと思いき年築き上げてきた自己流を子会社に強いる事がある。しかし親が自分の主義を子供に押し付けて行動させようとしても上手く行くはずが無い。時間はかかるが、現地に経験させながら育つのを見守るしかない。海外拠点の立ち上げから成長させる過程ではそれと似たところがある。

また海外拠点はその地域でのみ貢献すればよいわけではない。市場の変化、生産リソースの変動に対応してグループとして最良の実績を出すために個々の拠点がなすべきことがあるはずである。例としては需要の変化に対応した生産の応援、為替変動に応じて原料、部品、製品の供給地を変える、場合によっては開発の応援も海外拠点の任務となる。この場合は本社機能が本当の意味のGlobeを見ながら各現地拠点に指示することになるので、普段から開発、調達、生産、在庫などの状況を本社機能は最新状態で掴んでおく必要があるし、各拠点はそのデータを提供する責務がある。

従って、本章では活動の場が海外まで広がると日本国内での活動と何が異なり、どんな対処方法があるのかについて述べることにする。「主人公は日本から現地に派遣されるスタッフや管理者、または日本にいて海外現地のサポートをする人」という事になるが、海外展開している企業の設計者ならば全員が主人公となる。海外拠点の立ち上げ準備部署や海外支援部門、更には現地への出向者にとってグローバル化とは、自分たちが居なくなっても現地在が上手く回っていくことが出来るようにすること、即ち自己消滅を理想とする活動に他ならない。そういう意味では品質保証部門や国内での業務改革部門と似た立場であり、現地在を早く育て自分たちは解散して日本に帰ることが使命である。粗い言い方をすれば「グローバル化＝日本の親が海外にいる我が子からいかに早くスマートに離れるか？更には困った時にはお互いに助け合える家族を作るか」となる。

日本国内での活動との環境の違いは、

◆人については

- (1) 言語 (2) 教育水準 (3) 仕事に対する価値観

◆社会環境では

- (1) 商習慣 (2) 規制 (3) 競合他社の強弱 (4) 販売、サービスの強さ
(5) 材料、キー部品、キーコンポーネントの調達性

◆製品そのものについては

- (1) ユーザーが求める仕様 (2) 製品の使われ方

などである。

通常日本の出向者は生涯海外の現地企業で働かず、いずれ日本に戻るのだから日本の立場で活動しがちである。しかし、一旦現地に入ったら日本の都合よりも現地の都合を優先して業務を進める方が良い結果が得られる。日本に種々の要求をする際、かつての同僚の困った顔を思い浮かべる必要はあまり無く、合理的にビジネスライクに仕事を進めれば良い。環境の違いが役に立つのはむしろ日本に帰ってから上記環境の違いが自然に感知できるので、視野を広げて業務が出来ることだと筆者は考える。

2. 海外の現地が成長する過程

2.1 現地生産から開発までの概要

手探りでの現地生産の開始「Phase1」から、グループとして利益を生み出す現地での商品開発ができる「Phase3」までを日本 / 現地の責任割合と利益についてイメージで現すと図 4.4 のようになる。

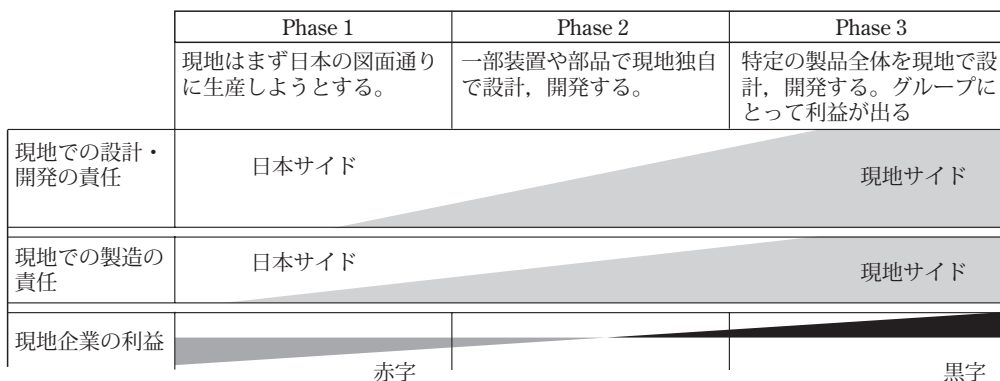


図 4.4 現地生産から現地での開発までの各Phaseの特徴

Phase が進むにつれて日本と現地の責任の大きさが変わってくるが、これは日本から現地に派遣される出張者や出向者の人数の傾向とほぼ合っている。サクセスストーリーでは最初は当然日本の責任が大きい。徐々に権限と責任が現地に移管され最終的には現地でマネジメントするようになる。

利益は「Phase1」では赤字、「Phase2」でようやく分岐点に達し、累損の返済ができるようになる。「Phase3」の終盤で責任割合がサチュレートしてくると現地企業として独り立ち出来たことになる。

3. 現地生産の開始から現地での開発まで

3.1 現地生産から開発までの概要

グローバル設計・開発・生産・市場展開は手探りでの現地生産の開始から、グループとして利益を生み出す現地での商品開発までにいろんな過程を経て各企業が学んでいくことになる。図 4.4 と同じ定義で現地が成長する過程を 3 段階に分け、これらについて日本サイドと現地サイドが何を悩んで、どのように対処しているかをまとめてみた（表 4.1）。表中の下線部について説明していく。

表 4.1 現地生産から現地での開発までの各 Phase での日本と現地での悩み

現地生産の始まりから現地での開発までの変遷

		Phase1	Phase2	Phase3
設計	日本	図面と部品表を現地に渡す。しかし現地の技術規格（材料、熱処理、素材の寸法）が良く分からない。	現地仕様を考慮した製品仕様を考える。現地の技術規格を考慮した設計仕様を開発する。現地の技術規格を考慮した設計仕様を開発する。現地独自の設計、開発仕様の内容を審査する。	現地開発商品が企業としてのアイデンティティから外れていないかをウォッチする。
	現地	日本の図面の内容が正しく理解できない。日本の図面どおりであるいは部品表どおりで作れないところはどうするのかを悩む。現地仕様の図面に設計変更する承認依頼を日本に出す。 利益目標に対する製造コストの作りこみまで手が回りにくい。	一部の装置や部品で現地独自で設計、開発する。通常は日本に承認依頼を出す。日本での開発が始まると同時に現地仕様を考慮した製品にすることを日本に要求する。 ベースは日本での設計と生産設備、購買力、生産量なので利益、コストの裏付けが良く分からないことがある。	地域独自の商品をほぼ自力で開発、生産する。 次期商品開発のための要求仕様、現在の量産商品の改善項目を事前に日本サイドに提示する。
製造	日本	作業標準や工程設計を現地に渡す。しかし現地の製造設備の都合、工程能力が良く分からない。	商品群コンセプト世界仕様と需要予測を考慮したコンポーネント調達方針、製造設備投資方針を出す。	同左
	現地	日本の図面の内容が正しく理解できない。日本の図面を正しく理解してその通り生産しようとする。日本の図面どおりであるいは部品表どおりで作れないところはどうするのかを悩む。 利益目標に対する製造コストの作りこみまで手が回りにくい。	現地調達率を上げる活動をする。 日本から出される利益目標に対して製造コストの作りこみに苦悩する。	世界の需要が変わり、為替の変動に伴ない本社からの指示が出たり、他の現地サイドからの依頼が出るが、それにフレキシブルに対応する。 実績が積みあがってコストの予測精度は高くなる。
品質保証	日本	海外生産仕様の製品も一通り日本で品質確認する。	現地での品質確認の審査	同左
	現地	部品単品の検査が多い。商品全体として品質確認できる力は少ない（設計が兼任することが多い）。	現地固有の仕様に関するものが多いが、商品としての一部の項目の品質確認ができる。品質の基準の根拠に関する質問が多い。	商品全体と品質確認ができる。現地固有の仕様に関するものが多い。
営業、サービス	日本	現地生産仕様の製品にはあまり関わらないが、世界マーケット情報（需要の変化や新商品）は見ている。	同左	同左
	現地	マーケットの需要、製品の仕様などは現地生産が始まる前後で大きな変化は無い。但し現地の設計者とのコミュニケーションはやりやすくなる。規制、商習慣、生活習慣をきちんと捉え設計にフィードバックする。	現地の設計、製造、品質保証の組織が機能するので、コミュニケーションがよくなり客のサポートの質、量が向上する。日本での開発が始まると同時に現地仕様を考慮した製品にすることを日本に要求する。	次期商品開発のための要求仕様、現在の量産商品の改善項目を事前に日本サイドに提示する。

3.2 Phase1 現地生産の開始

ここではひたすら日本の図面どおりに生産しようとする。図面の材料記号と素材寸法の書き換えが始まり、現地人から図面の解釈に関する質問が出てくるので、現地の設計業務への出向者や日本からの応援者が説明に時間を取られる。日本への問合せも行われる。日本がなすべきことは当然質問に対する回答であるが、技術的根拠が全て明文化されていない場合や、データが分散している項目もあるので設計データベースを整備したりレビューする良い機会となる。製造部門は現地での工程設計をし、設備導入を図る。ここでも設計と似たような問い合わせへの対応に追われる。さらには日本からキーコンポーネントを輸入する場合はこれが納期のボトルネックとなることが多い。量産の立ち上がりはバタバタし、品質は安定しない。決算は赤字となることが多い。

一般的に日本と海外現地拠点との図面情報のやり取りは下記のとおりである（図 4.5）。

設計の悩みは

- (a) 図面共有のリードタイムが長い
- (b) 現地の図面を審査する工数とリードタイムが大である。

図面を共有できたとして次のステップでの悩みは

- (c) 図面の内容を正しく解釈できるか
- (d) 材質，素材寸法を考慮した現地の技術規格に合う図面をいかに効率よく画くか？

セキュリティ面からの悩みは

- (e) 送付した図面・資料からの技術漏洩防止
- (f) 契約対象の図面・資料のみを無駄なく洩れなく迅速に送付

となる。

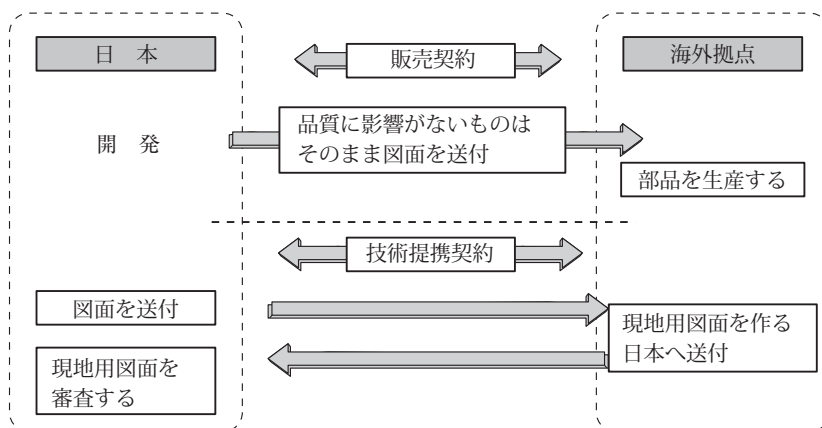


図 4.5 日本と海外現地拠点との図面情報のやり取り（M社「関西 EAC 例会」での筆者メモ）

(a), (b) の時間に関することは本書の3章「設計情報一元管理による業務プロセス革新（図面/資料管理，電子化 PDM, BOM の活用等）」で詳しく述べられているが CAD データ含む図面情報管理システムの構築によって近年での配信のスピードは確実に上がっており，時差を利用してレプリカデータにアクセスできる状態になっている。

(c) については標準の開示が急務である。日本の企業では標準資料を作る際，欧米に比べて図や絵を多用するので，企業固有の標準の解釈が人により異なる頻度は少ないが，それでも解釈の違いはあり得る。言い方を変えれば，図や絵がしっかりと揃っていれば言葉が足りなくても（極端な場合それが日本語であっても）現地人は正しい解釈をする。筆者はそれを数回体験した。日本語だけの標準を現地人に見せたら，図をじっくり見て自分の解釈が正しいかを確認する質問をするのである。現在多用される表計算ソフトでも図を使って標準や技術情報の共通解釈を目指すべきである。更には言葉の統一が認識を一致させると心得たい。

◆ D 社の適用事例：

BOM システム構築の際，下記の標準化のコンセプトを作っていることは注目すべきである（図 4.6）。

- 国内と海外拠点での構築にあたって標準化したこと
- ・番号体系の統一
 - 一部品番号，図面番号，部品分類コード，設計変更番号
 - ・設計変更情報の流し方（設連発行～配布～受領～生産システム登録までの一気通貫ワークフロー）
 - ・設計変更業務，やり方の統一
 - ・部品，製品，半製品の定義，部品仕様名の辞書化

図 4.6 BOM システム構築の際の標準化のコンセプト（D 社「関西 EAC 例会」）

◆ Y 社の事例：

品質問題が発生した際のトレーサビリティを確保するために同一部品でも生産拠点が異なる場合は品番を変えている。

(d) の材質・素材については K 社の事例をベースに解説する。

◆ K 社の事例：

JIS や企業独自の規格がそのまま受け入れられることは無い。しかし材質にせよ素材にせよ似たような規格は各国に存在するので，現地では，下記 K 社の海外拠点での材料読み換え資料の例（表 4.2）に示すように表中の日本の材質や素材板の厚さを書き換えることなく生産サイドに図面を渡す効率を上げることが出来る。材質によっては熱処理，表面処理まで含めて品質が等価であることの確認が必要である。

表 4.2 材質，素材寸法読み換え表（K 社）

material conversion table					material size conversion table steel plate thickness	
Japanese symbol	local material	consition	yield strength (Mpa)	tensile strength (Mpa)	Japanese	local
SS400	S275				3.2	3
...	4.5	5
SMn435H	817M40T	hardened and tempered...	650-680	850-1000	6	6
				

セキュリティ面からの悩みである (e) (f) については 5.2 項で後述するが、M 社では次のような対応をしている。

M 社の対応 1：電子証明書やセキュア PDF の発行

M 社の対応 2：契約対象をデータベース化し送付図面をフィルタ制御

3.3 Phase2 現地での一部開発

生産がようやく軌道に乗って、量産品の品質は安定し始める。現地企業としては利益が出始め、日本への累債返済が課題となる。一部装置や部品については現地独自の設計、開発をするが、日本からの応援や出向者は少なくなるとは言え、まだまだ独り立ちできる状態ではない。この段階で現地の設計者への教育も軌道に乗ってくる。日本と協力した教育が出来るようになり、現地のスタッフが数ヶ月から 1～2 年の単位で長期に日本へ出張あるいは出向する。そこでは日本の設計部隊に加わり現地仕様を考慮した製品の開発を担当する。これで本当の OJT にもなるし、日本の技術者にとっても良い刺激が得られる。製造コストについてはデータそのものが機密的であり、理論的な原価を開示できるケースがまだまだ少ないと考える。しかし現地の設計者から見れば、サプライヤーと理屈の世界で話すのに機密な原価データ（実発注・納入価格）よりもむしろ「図面がこのように変わったから原価はこれだけ下がるはず」という設計の理論原価の方がむしろ使いやすい材料となる。

生産が軌道に乗ると次の段階では現地での一部開発が始まる。ここで最初に取り決めておく必要があるものを示す。

つまり、ある商品のベースは日本で開発するが、現地固有の仕様に合う商品とするために、また現地に実力をつけさせる目的で一部装置や部品を現地人に開発させることが始まる。普通は日本人が現地に派遣され、現地人と同じ部門に入って現地人の指導と本人の勉強を促進する。勉強とは日本以外の世界の実態を見ることであり、現地と日本との違いや対処すべき方法を全身で覚えることに他ならない。次に Phase2 で現地開発・設計を進めていく上での留意点を述べる。

◆開発での費用分担

一般には資本を日本の親会社が 100% 保有していても現地会社は別会社である。従って開発にあたって日本と現地の費用を費目ごと、開発工程ごとに実施担当と情報提供担当まで区分して決めておくことが大切である。表 4.3 にその例を示す。このような約束事は日本の管理部門が案を作成し、現地の管理部門と開発部隊で合意した上で実施に移す。当然日本および現地での開発費用はこれをベースとして算定される。

表 4.3 現地で開発での費用負担

日本と現地の費用分担例 ○：実施担当, △：情報提供 J：日本が費用負担, L：現地在費用負担

対象部品		設計担当		設計人件費		部品図作成費用	試作費	品質確認費			生産性検討確認費	
		日本	現地	日本	現地			日本の設計人件費	現地の設計人件費	実物の制作費	日本の設計人件費	現地の設計人件費
現地工場 で生産する	生産性の確認要, 品質確認要	○	△	J	J	J	J	J	J	J	J	L
	上記不要	○	△	J	J	J	J	J	J	J	J	L
購入品	上記不要	○	△	J	J	J	J	J	J	J	J	L
	材質・素材寸法変更	○	△	J	J	J	J	J	J	J	J	L

◆開発での調達方針

日本でいかに合理的と思われる設計をしても現地には現地の事情があるというわけで、現地で部品を調達するが、「(1) 日本設計仕様(図面)に基づいて生産するもの」「(2) 日本図面仕様にはこだわらないもの」の区分を早急に決めておく必要がある(図 4.7)。

問題点

現地生産でのローカルコンテンツの制約
円高による価格競争力の低下
収益改善の必要性



現地生産におけるローカルコンテンツの維持
海外調達の拡大
現地生産の拡大

考慮すべきこと

商品のアイデンティティを確保する
クロスソーシングを可能とする
系列としての商品コンセプトを確保する



企業として確保すべき技術を明確にしてを決めておくことが必要

為替バランスの目標

例：
現地では：現地調達率 80%
日本では：海外調達率 30%

(1) 日本設計仕様(図面)に基づいて生産するもの
(2) 上記仕様にはこだわらないもの

図 4.7 開発での調達方針

これは会社の規模や現地生産する商品の多さにもよるが、原則は次のとおりである。

- (1) 日本で方針を作成する
- (2) 世界中の生産品を対象にして統一された考えで各調達区分を決めるのが良い(図 4.8)。

採用方針

調達方針

日本図面で生産する	日本の図面仕様で生産する	開発力, 生産技術力を日本に保持し, 技術の向上, そのコンポーネントの事業拡大を図る 日本以外で生産しても良いが, 設計思想の統一, アイデンティティは確保する 商品の特長付けに寄与度は少なく, 競争力が無いものは購入する
日本図面仕様と異なっても良いが, 商品コンセプトに関わるものであり, 変更には日本の承認が要する	日本の図面仕様によるが, 日本以外で生産しても良い	
日本図面仕様と異なっても良く, 現地の判断で採用できる	他社製でも良い	

図 4.8 開発での採用方針と調達方針

個々の現地と日本のやり取りで決めると商品のアイデンティティが地域により変わり、クロスソーシングができない部品がある。これらの方針を元に日本と海外で生産する各コンポーネントについては採用方針（表 4.4 の 1, 2）および調達方針（表 4.4 の A, B, C）を決める。

表 4.4 開発でのコンポーネント生産方針

コンポーネント生産方針		調達方針		
コンポーネント		採用方針	国内	海外
コンボ Z	サイズ A 系列	2	C	C
	サイズ B 系列	2	A 1★	C
	サイズ C 系列	2	C	C
コンボ Y	サイズ a 系列	2	C	C
	サイズ b 系列	1	A 1*	A 1*
	サイズ c 系列	2	C	C
...	...	•	•	•

1★はコンポーネントの技術の向上、事業の拡大として日本に残す。

1*はコンポーネントのクロスソーシングを可能とする。

◆現地開発での設計品質の確保

日本の図面仕様どおりに作らないものの品質と原価をどう確保するかが課題である。図面段階での品質の確保はまず日本の図面どおりに作る方針で始める。しかし、日本の図面どおりに作れることは無いと思う方が良い。

現地の設計者は何かしらの変更をサプライヤーを含む相手から迫られるという前提で相手と向き合う。原価目標と納期を忘れず工程にこだわらず、設計仕様を満足する方法を現地サプライヤーのお互いの気心が知れるようになった得意先の社長や担当者と一緒に考えることで品質が確保でき、お互いの信頼関係 = win-win を得る。メーカーとしての実力を手っ取り早く確認するなら製造工程を細かく監査し、設備仕様を調べる前にサプライヤーの類似量産品の現物を取り寄せて検査するのが早い。

3.4 Phase3 現地での商品開発

◆特定の製品全体を現地で設計・開発

設計・開発するフェーズでは日本から現地に開発を依頼する形が多い。ここまで来れば立場が Phase1 とは変わり、情報の動きも Phase1, 2 とは逆方向になることが多い。長期的には生産は安定し、現地企業としても利益が出るという好ましい段階になる。更には現地のマーケットを対象とするだけでなく、世界のマーケットに対してあるいは工場に対して為替と地域需要の変動に対応したクロスソーシングが可能になる。開発では企画構想の段階で日本と現地のすり合わせが重要課題なので、出張、TV 会議、その他の手段で十分コミュニケーションをとる。日本は現地での開発についてグループの商品としてのアイデンティティが守られるかを見る。現地では開発が始まる前に販売部門と市場の要求仕様を明確にして日本の商品企画部門に伝える義務がある。開発が始まると、マイルストーンごとに計画の達成状況を日本と現地とで確認しあうが、日本からの応援は Phase2 に比べて頻度が減る。

◆開発の効率を見る指標

通常現地の開発の効率は投資回収や納期で測ることが多いが、即物的に開発で作成された図面の枚数という切り口で設計の効率を見るのが可能ではないかと筆者は考える。つまり開発時に作成された図面の内、その開発が終わって量産化でも生きている図面が何割あるか？という見方である。表 4.5 に例を示すが、これを年単位で開発ごとにデータを取れば開発の実力を示す指標になる。適用は海外での開発に限るものではなく、開発全般に適用できる。

表 4.5 開発での試作図面の量産化生存率

[現地の量産で生きている図面]/[試作時に出図された図面]=[図面の残存率] (品番ベース)

	装置 A	装置 B	装置 C	…	…	合計
日本で現地生産用に出図	6/23=0.26	4/24=0.2	18/65=0.28	…	…	66/217=0.30
現地で現地生産用に出図	28/41=0.68	15/23=0.65	107/161=0.66	…	…	541/888=0.61

4. 設計がやるべきこと

3 項を通して現地生産の始まりから早い段階で設計がやるべき事をカテゴリに分けて記してみた(表 4.6)。

表 4.6 グローバル化に対応して早い段階で早期に設計がやるべき事

設計がやるべき事

	商品企画	要素技術	マネジメント
日本	世界的に見た商品コンセプト、外観、仕様の統一性、地域別仕様の共通性、アイテム数を決める。 キー技術の内外製コンセプト、調達方針を決める。	教育資料、標準の開示(重占志向と個別対応)。明文化されていない技術があるので(図面にもある)これを早く無くす。 現地では図面仕様の根拠が問われることが多い。これに答える技術情報を準備する。あるいは海外に出さない技術ならそれなりの生産、調達戦略を持つ。	管理帳票を日本と共通にする。個別の専用フォーマットは使わない方が良い。 費用分担、図面、調達の責任を部品の性格により区分け、明文化する。 日本企業が特異であることを認識する。
現地	世界的に商品コンセプト、外観、仕様の統一性、共通性などは見ることができない。 世界には地域、国固有の様々な規制があるので、真っ先に調べる。 生産部門と共に現地企業の原価には責任を持つ(日本が現地企業の原価に責任を持つのは難しい)。	QCDを最大化するために現地サプライヤーのお互いの気心が知れるようになった得意先の社長や担当者や仲良くして利点を引き出す。 現地のサプライヤーからは設計(図面)仕様の根拠が問われることが多い。 これに答える固有技術が必要。	最終的にはオーソライズする人は現地人とするのがグループの利益、効率向上になる。 現地スタッフの職務を明確にする。 現地学校と企業との関わり方を良く調べる。(資格、留学、研究)日本と同じとは限らない。 社内規則の明文化 組織、指揮命令系の明文化 現地のリソースを使う

4.1 商品企画

商品企画については日本が（本社が）世界を見渡してコンセプトを作る責任があり，商品群の仕様の統一性，地域マーケットの質，量，売上高を見ながらコンポーネントの内外製，調達方針を決める必要がある。

現地では世界を見た商品のコンセプトを決めることは難しい。むしろ当地固有の規制を洗い出して日本に伝えることが求められる。日本サイドは世界仕様として，および現地仕様として商品のコンセプトとそれを達成するためのコンポーネント仕様ならびに生産・調達方針をグループとして明確に発信することになる。これについては 3.3 項で対応事例を示した。

◆環境規制への対応事例

環境規制対応を例とすれば物質の製造→使用→製品の製造販売→廃棄までのサプライチェーンを考えなくてはならず，「そこでは似て非なる DB の乱立によってデータを揃えて実情を見えるようにするまでに多大なロスが発生している」と関西 EAC 例会でも指摘された。

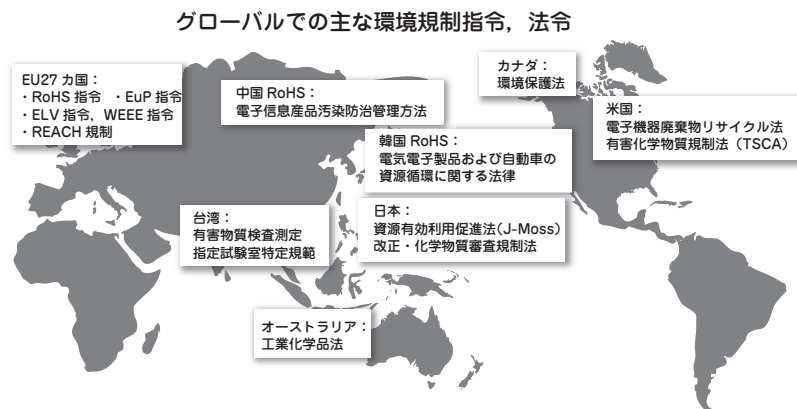


図 4.9 主な環境規制指令，法令（T 社，K 社「関西 EAC 例会」）

即ち川中の中小メーカーが川上からの膨大な INPUT と，川下の顧客への帳票提出のために負担が大きくなって，結果的に調達元のグローバル企業の負荷も増えている（図 4.10）。

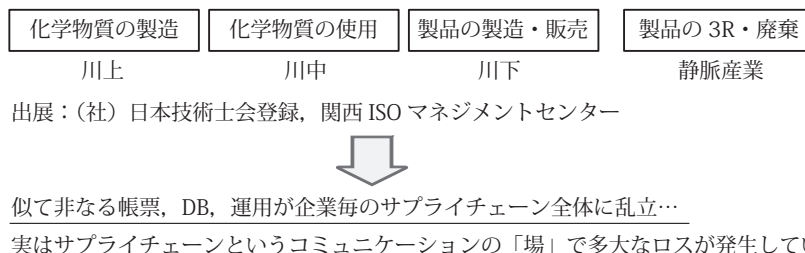


図 4.10 環境規制対応での悩み（T 社，K 社「関西 EAC 例会」）

このような負荷に対応するための環境物質などに関する標準辞書は、ISO や業界団体としての取り組みがあり、5章「変化する外部環境，社会的要求への対応」で詳述する。

◆ K社の事例：

K社の場合は下記方針に従ってCAD上で環境情報を入力することで後述するグローバルBOMの中に取り込み、自動でチェック(源流データの活用)し製品ごとの含有量や判定結果の集計が可能としている(図4.11)。

- ・ メーカーが登録済みのものを使用する(できる限り、登録は不要にする)。
- ・ 製品および構成品目の物質管理を行う。
 - ① 使用禁止物質の管理， ② 限定用途の管理， ③ 特定物質の含有量管理，
 - ④ メーカー回答の判定結果の管理， ⑤ 環境規制適合の判定結果の管理
- ・ 製品ごとの集計を可能とし、開発・量産時に環境負荷判定ができるようにする。

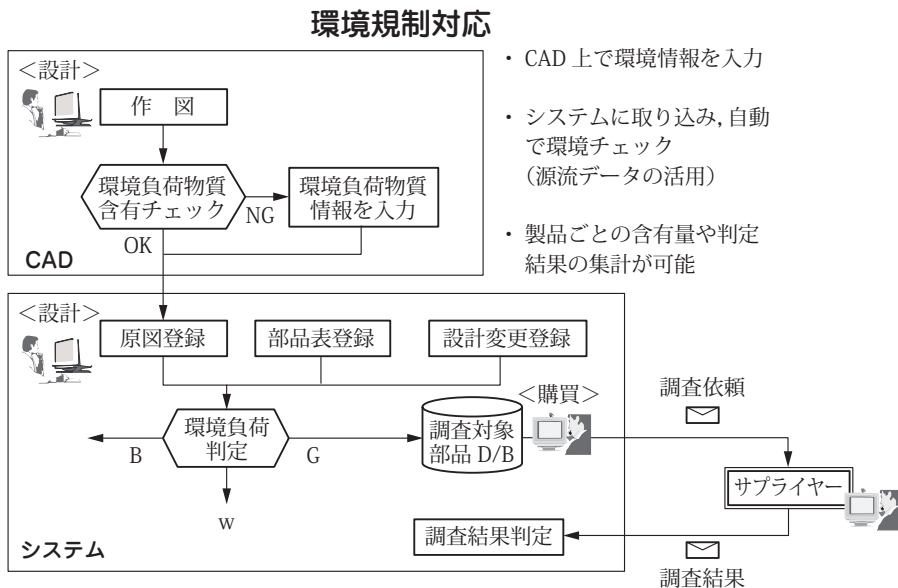


図 4.11 環境規制対応，CADデータ，源流管理 (K社「関西 EAC 例会」)

4.2 要素技術

直ぐに出来るのは既存の技術標準の開示であるが、全て開示すると却って不親切になる。日本で一通りの工程を経験した設計者なら、重要度が高いあるいは参照頻度が多い標準がどれかは知っているが、現地ではそれは期待できない。全てを短期間でマスターする(日本人の10年分を1年で理解する)のは無理であり、A, B, Cに分けて翻訳優先度を決めデータ量の多さからもAだけ開示して、インフラのパワーが出来るまでCは後回しという仕分けが良いと考える。Aのボリュームは全体の10%程度で十分だと筆者は考える。

次に問題になるのが図面仕様に関する現地技術者やサプライヤーからの質問である。これらの技術的根拠を海外現地への出向者や出張者が全て知っているわけではない。分らないと日本の設計者に問い合わせることになるが、根拠が短時間で回答されることはほとんどない。日本の設計者が回

答を意図的に遅らせている訳ではなく、回答の根拠は多業務の1つであるからやむをえないし、設計のキー技術の開示に関わる内容にもなるので簡単に外部に出すわけにも行かないことがある。これらの解決策の答えはないが、効率的にやるには期間を区切って問題点を定型のフォーマットに記し、まとめて日本のオーソライズできる部署に正式回答依頼を出すことである。個別の電話やメールでのやり取りは情報が一元化されず混乱を招くことになる。

技術的根拠がある場合は良いが、困るのは日本の図面仕様とその実物が不一致の場合である。(1) 一般には製造部隊が図面值を守らずに作っている(検査上は不合格)場合と、(2) 試作品や、商品が出来上がってから見つかる場合であるが、実物の方が図面值よりも精度良くあるいは図面に記してない工程を加えて品質を確保している場合がある。見つかり次第図面に反映させて横展開で類似不具合が無いことも確認することが求められる。

「出す技術」と「守る技術」という切り口から要素技術を見てみると、グローバル化というのは一般に技術を海外へ出すことになる。しかしそれでは国内に技術が残らない、雇用が無くなるという問題が必ず出てくる。

K 社の場合：組立は現地の工場で行っても、基幹部品(キーコンポーネント)は日本で作り続けるという戦略をとっている。これにより海外需要が伸びれば国内も潤うという関係が保てる。

『中国で売る場合は中国の工場で作りますが、キーコンポーネントは日本で作ります。それが Win-Win の関係になることで利益を出していきます。日本でつくらず何もかも中国でつくれば、人件費が違いますから、コストは約 2 割下がるでしょう。しかしそれではキーコンポーネントの技術革新が止まってしまう、持続的な発展にはなりません』 < K 社「みずほ総合研究所 Fole」 >。また技術を表に出すにしても商品戦略が求められる。

K 社の場合は経営のトップが『新商品の開発にあたって、営業と開発はまず何を犠牲にするかで合意しろ』と指示を出し、『全ての項目で競合に勝つ商品を目指す必要はない。しかしここだけは競合他社が数年かけても追従できない大きな特長を持つ商品をつくる』という方針を出している < K 社 nikkeiBPnet >。

4.3 人的マネジメント

人的マネジメントでは長期的には現地人をマネジメントのトップに据えるという方針が良いと考える。これは現地社員のやる気を引き出し、かつ地域社会との共存、長期にわたり現地会社の成長を図る責任を持たせる意味でも重要である。

職務の明確化は現地人のためというよりも、そこでマネジメントする日本人が「彼の職務範囲はここまでと見てアウトプットを予想すべし。それ以上を期待するなら特別な働きかけが必要と認識する必要があるため」であろう。もちろん本人には表 4.7 に示すように「最低これだけのことはやって欲しい」という約束を取り付けることが求められる。これは 7 項の日本企業の特異性でも述べる。

表 4.7 職務の明確化の例

JOB DESCRIPTION			
JOB TITLE.....***** ****			
REPORTS TO.....***** ****			
DEPARTMENT.....***** ****			
PRIMARY FUNCTIONS/OBJECTIVES			
1.***			
2.***			
KEY TASKS	PEPORTS TO	CHECK POINT	POLICY/PROCEDURE NUMBER
1.***	Department Manager	Evaluation meeting	
2.***	Department Manager	Health and safety audit	
3.***	Department Manager/Japan HQ		

この他の人的マネジメントについては 6 項「海外展開における設計者教育」で触れる。

5. グローバル設計情報伝達・共有

5.1 設計情報を伝える BOM と図面の世界共有について

部品表と図面管理の方法は各社の性格に応じた工夫がなされるが、ここでは関西 EAC での発表事例を元に共有で守るべき事柄を挙げてみる。事例として関西 EAC での発表事例から Y 社の部品表と図面の情報統合化に向けた活動を図 4.12 に、K 社の BOM 構築を図 4.13 に示す。

前提とする、日本とは異なる海外の環境条件は次のとおり。

- (1) 海外は、同一製品を多拠点で生産している。
- (2) 海外拠点は国内の複数の開発部門・工場とのやりとりが必要。

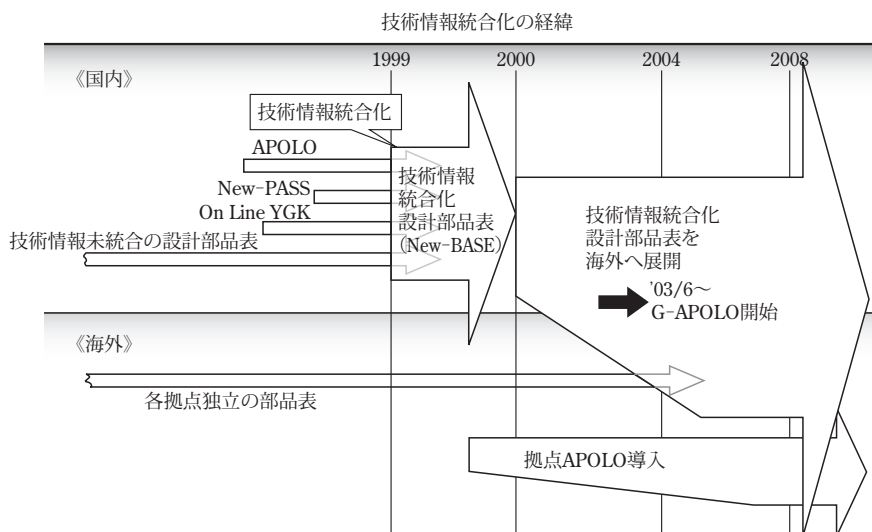


図 4.12 技術情報統合化の経緯とコンセプト (Y社「関西EAC例会」)

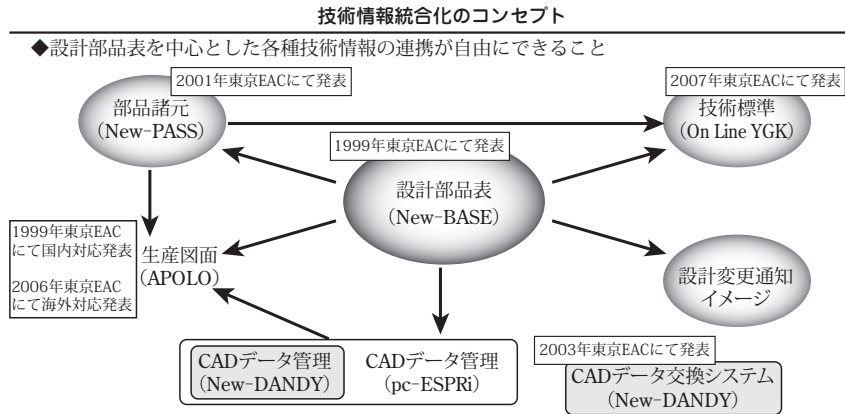


図 4.13 BOM構築 (K社「関西EAC例会」)

また、そこでグローバルな設計情報の伝達・共有の作業として共通しているものを次に示す。

- (1) 日本で開発・構築し、拠点に展開した実績を海外にも展開するという小さな成功から大きな範囲への適用
- (2) 量産の立ち上げ時期について日本と現地で立ち上げ時期の差を縮めることを目標にする。
- (3) 図面は電子化により一元管理する
- (4) できるだけ人が介在しないしくみとしてネットワークによる配信のスピードを重視する。
- (5) 対象情報は図面、部品表、設計変更情報を3本柱とする。

である。

◆ Y 社の事例：

Y 社では設計部品表を生産図面情報、CAD データ、設計変更情報、技術標準が連携できるコンセプトで作り上げ、連携を国内展開してから3～4年後に海外展開している。主な特徴は以下のとおりである。

- (1) 海外現地法人は生産する製品の部品表を介した閲覧しか出来ない。
 - (2) 同一部品でも生産拠点ごとに品番を変えて品質のトレースを可能にしている(多品番1葉図)
- またシステムの導入にあたっては「設計者が片手間に出来る業務ではない」というコンセプトの元、現地に専任者を置いて徹底した指導を行っている(表 4.8)。

表 4.8 海外拠点への教育指導 (Y 社「関西 EAC 例会」)

＜海外拠点監査、実地教育＞

	2007		2008	
	訪問拠点	出張日数	訪問拠点	出張日数
・担当部門毎の教育テキスト有	10	32	17	69
・現地設計管理による作業手順書作成	19	108	21	104
・初期導入以降も適宜監査、教育を実施	6	44	6	38
	9	25	3	15
4人合計	44	209	47	226

◆ K社の事例：

K社ではビジネス形態が変化に対応してシステムを構築している。国内は基本的に、同一拠点に開発センタ、工場があり、1製品を1工場で生産しているが、(通常1製品を1工場で生産し、多くの日本の工場で生産することは無い) 海外は同一製品を多拠点で生産しているので国内の複数の開発部隊や工場とのやりとりが必要となる(図4.14)。

そこで下記システムのコンセプト(図4.15)の元にグローバルな情報共有のしくみを構築している。

- (1) 世界中から統合された製品情報D/Bにアクセス可能
- (2) グローバルでスムーズな量産立上げの実現
- (3) システムの使い勝手とシステム間の連携性を改善

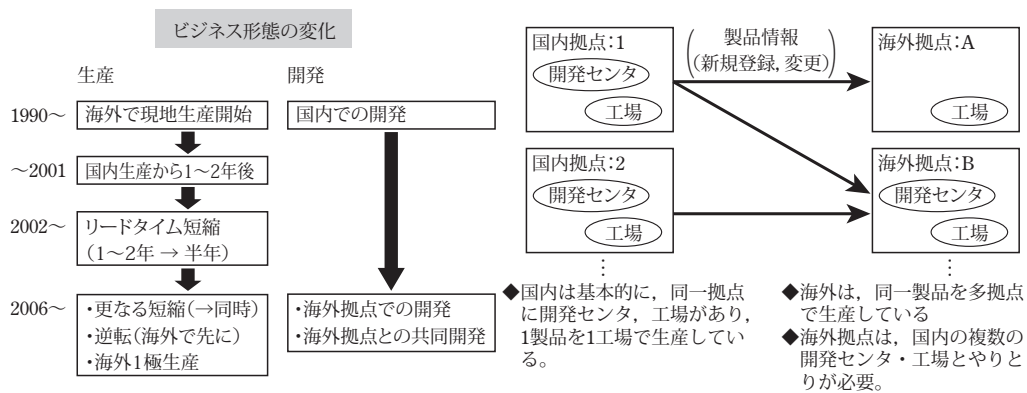


図 4.14 ビジネス形態の変化と各工場間のやりとり (K社「関西EAC例会」)

新システムの構想

目的

- 1. グローバル共同開発環境の構築
世界中から統合された製品情報D/Bにアクセス可能
- 2. グローバルでスムーズな量産立上げの実現
設計が作成した部品表から製造用部品表を容易に作成できる。
設計変更を発行翌日には全ての関連部門へ伝達する。
- 3. 業務の効率化
システムの使い勝手とシステム間の連携性を改善

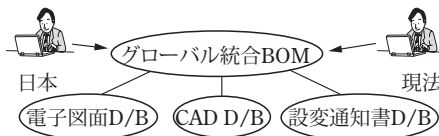


図 4.15 グローバルBOMシステムの構想 (K社「関西EAC例会」)

◆ D 社の事例：

D 社では下記の問題点に対応するため設計 BOM を構築している（図 4.16）。

- (1) 各拠点の違うシステムに対して部品表をメンテしていく登録・管理工数が大（K 社の場合と同じく工場間のやり取りに対応する必要がある）。
- (2) 部品の共通化，部品累進の整合性維持が困難
- (3) 海外展開のスピードに対応する必要がある（電話，紙伝達では対応できない）

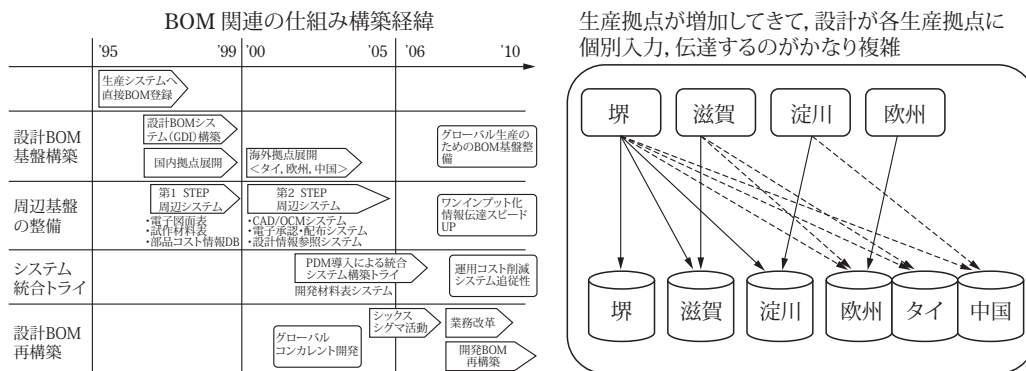


図 4.16 BOM 関連のしくみ構築の経緯と各工場間のやりとり（D社「関西EAC例会」）

そして設計情報伝達のスピードアップを目的として翌日には全海外拠点に電子承認された出図情報が配信され，かつ各生産拠点では設計 BOM と生産 BOM の連携ソフトで生産に必要なデータのみを BOM に取り込むしくみとしている。

■設計情報データベースの内容

- ・設計変更連絡所
 - 設計変更内容，設計変更部門
／人名，変更レベル，適用時期など
- ・部品表
 - 製品名，半製品名など
 - 図面番号，部品番号，
部品名，部品構成
- ・図面，資料
 - 生産図，試作図，商用図
 - 販促資料，技術資料
 - 製品・部品仕様

■設計BOMと生産BOMの連携

- ① 1つの設計拠点で設計変更情報の出図登録・承諾を行う
- ② 夜間に設計変更をまとめて各生産拠点へ情報伝達
- ③ 各生産拠点の連携ソフトで各拠点の生産に必要なデータのみBOMとりこみを行う

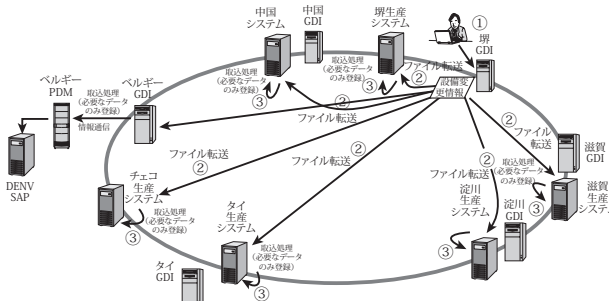


図 4.17 設計情報の内容と設計BOMと生産BOMとの連携（D社「関西EAC例会」）

5.2 情報セキュリティについて

3.2 項で解説した「セキュリティ面からの悩み (e) (f)」については、各社工夫を凝らしているが、関西 EAC の発表事例を見る限り「これで良いというセキュリティは無い」というのが共通の見解である。図 4.18 にその悩みと対処のコンセプトを示すが、「情報は必ず漏れる→漏れを前提に被害は最小にする」。つまりグローバルでも国内でも肝心なところは出さず、被害の最小化は人の教育で図るということになる。

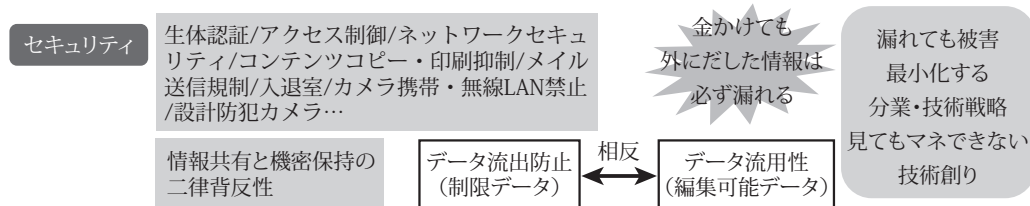


図 4.18 情報のセキュリティコンセプト (F社とM社「関西EAC例会」)

各社の認識例を次に示す。

- ◆ 「セキュリティガイドの遵守を図るしかない。但し、誰に何を開示してよいかはコントロールしている」 (M社「東京EAC, 関西EAC合同例会」)
- ◆ 「閲覧者は設計部品表を介して図面を検索するので正しいデータ、セキュリティ上許可されたデータのみ利用できる」 (Y社「東京EAC, 関西EAC合同例会」)
- ◆ 「セキュリティについてはある程度情報が漏れるのは覚悟しているが、データが大量に動くことには注意している。また**の# #以外の構造物については情報が漏れてもたいしたことはないと考えている。けん制は必要だがいろんな抜け道は必ず作られるので、ガチガチに固めるとコストが上がるだけ損になる」 (D社「関西EAC例会パネルディスカッション」)
- ◆ 「セキュリティは必ず破られる。重視しすぎると利便性が下がる。システムで固めるよりも人の教育の方が大切」 (O社「関西EAC例会パネルディスカッション」)

6. 海外展開における設計者教育

6.1 設計者教育とは

設計者教育ということで日本での大学新卒生あるいは入社2～3年目の人材育成という観点から何が必要で、どのような材料や教育の機会があるかを記してみた。その結果日本での教育と本質的に変わるところは無い。また教育一般論は6章「設計教育とアウトソーシング」で詳述されるので、本章では現地人が育った、および今置かれている環境が異なるので、前提をしっかりと認識し

ていかにルーチン的に教育できるまでレベルを高めるかについて記す。

まずは海外という枠に当てはめずに筆者の会社における設計者の教育に必要な資源を図 4.19 のように 2 軸で分類してみた。横軸は ON JT (On The Job Training) で上司たちが訓練し、自身が学習するものと、OFF JT (Off The Job Training) で専任者が教えるものとで分ける。縦軸は有形なものと同様に無形なものである。A のグループはいわゆる情報と呼ばれるもので、誰でも入手可能である。これを糧にして今度は自分がその情報を作成する立場になるのだから使い方、作り方をしっかり学ぶ必要がある。有形ではあるが、その数字や言葉の裏には先輩の思いやデータが隠れており、それらを「読み取る力」をつける必要がある。B のグループは無形であり、指導や事実の受け止め方とその後の学習の仕方などで成長が決まる。C のグループは集合教育であり、積極的な質問と日頃の問題意識の多さが吸収力になる。

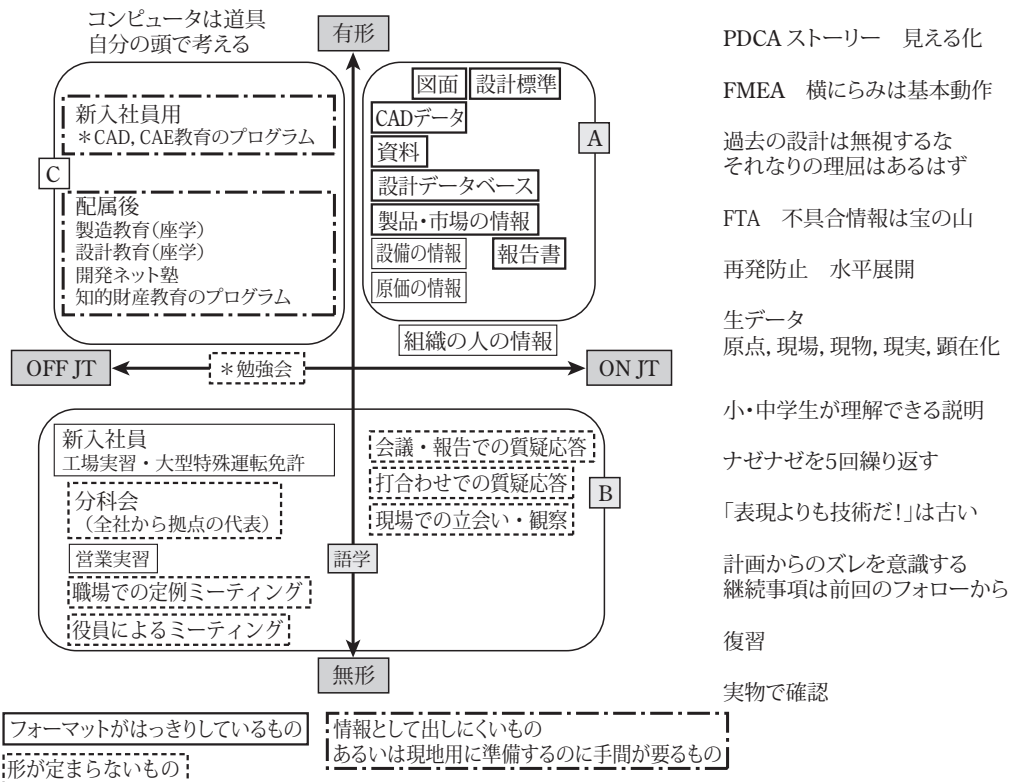


図 4.19 設計者教育の分類 ON JT/OFF JT, 有形/無形

このように分類してみると、海外現地人を教育できる有形のメニューグループは意外と限られていることが分かる。有形材料を使って OFF JT で教えることができるものはほとんど無い。C グループも同じくほぼ無理。かろうじて新入社員教育の CAD, CAE の教育プログラムなら海外でも可能かも知れないが、その例は後述する。市販のソフトそのままならベンダーの教育メニューが使えるが、自社でカスタマイズすると海外版も同時進行で作っておくくらいの方針が要る。筆者の担当分

野ではコンピュータのインターフェイスは英語だけという方針を徹底した。これにより教材テキストの画像も最初から英語となり2度手間は省ける。技術資料ならグラフや表、画像のタイトルは最初から英語で書くというのは小さな努力で効果が上がる方法である。

6.2 Aグループ：有形情報を使ってON JTが可能なもの—情報の使い方と作り方

Aグループの情報のフォーマットは明確なものが多い。従ってここは最も手をつけやすく、効果が現れる。海外でも同じフォーマットを作る事が大切であり、もしも海外の都合で変更するならば、日本のフォーマットも変えるという世界共通フォーマットを維持する。

現地のスタッフには

- (1) 業務の課題が明確であること
- (2) 上司や他部門に早く正しく理解してもらえること。
- (3) 後で他人にも利用してもらえること

を念頭に置いて、PDCAストーリーに沿って調査、検討、作成することをやって見せて、やらせてみる必要がある。

このPDCAを回すという基本を解らせ実行させるだけで十分な仕事量がある。特にCheckする(活動結果を振り返ってPlanの内達成できたことできなかったことを自答する)事が成長していない現地では最も弱いので、指導者はP→D、P→Dの繰り返しにならぬよう重点管理する必要がある。職場での定期ミーティングが良い機会であるから、これが毎週あるいは隔週、毎月など定期的に行われ計画と実績が対比して報告されるようになるまで続ける。

これらの有形な財産をいかに有効に使うかポイントを述べてみる。担当者は職場の先輩、他部門の助言、反応、依頼される事項、相談事などさまざまな形態でのインプットを各人の努力で吸収して独り立ちする。独り立ちまでの期間は個人差がある。つまり、ここでの吸収と啓発能力が成長スピードと到達レベルを決める。その吸収と啓発は情報だけではなく次に述べるBグループの無形財産の活用あるいは非定形、非定常な場面での会話、質疑応答、聴講など人から得る刺激を正しく消化すれば本物になる。

6.3 Bグループ：無形な情報でOFF JTするもの—報告と質疑応答、観察、復習

現地人に働きかけて(刺激を与えて)育てる機会はほとんどがこのOFF JTである。OFF JTは就業時間のほんの一部で行うものである。時間が短いので瞬時に理解、反応させることが目標である。キーワードは以下のものであろう。

- (1) 『表現よりも技術だ』というのは古い

自分の思いを正しく効率よく理解してもらうためにプレゼンテーションにも工夫が要る。説明時間も予測しておく。

(2) 継続性

前回報告したことの継続ならそれを振り返りストーリーにつながりをもたせること。

(3) 何故、何故の繰り返し

本質にさかのぼる質問をする。何故、何故を繰り返して「原因は必ず単純な事象に置き換えられるべき」と心得ること。高等数学式での説明よりも子供が理解できる表現なら誰もがより納得するし、自分の頭の中でもしっかりと消化、整理されている。

(4) 復習

無形のものであるが故に、相手のコメントや説明は復習して無くさないようにしたい。メモを取るなり、業務後独自で調べる、個別に質問するなどのフォローをすることで生きてくる。

(5) 実物で確認

理屈の裏付けのため、発想の転換のために現物、現場で確認することが大切。考える、読むから聞く、見る、触る、使ってみる。これらに解説を加えると資料では表現できないノウハウが得られる。

6.4 Cグループ：CAD, CAEの教育の事例

これはOFF JTの例である。K社の場合、現地へ指導に出かける大きな理由は

- (1) 現地の社員がコーポレート標準の3次元CADを知らない（転職前の会社で使っていない）
- (2) 子会社によっては別のCADを基幹としている

であり、ソフトベンダーのCADマニュアル以外に業務に必要な社内独自ルールを展開することも兼ねて指導に出かけている。さらに海外拠点の要請により若手設計者を2週間から2、3ヶ月受け入れてCAD, CAEの操作から演習までを行い、期間が許せば設計部隊に入って実務をこなす経験も積ませている。

CAD指導：K社 ルール徹底，モデリング方法のコンサルティング
CAE指導：CAEのソフト操作教育，実際の課題へのコンサルティング

現地でのCAD&CAE指導実績

イギリス：2004年，2006年
 イタリア：2004年
 ドイツ：2006年
 米北：2003年，2004年，2009年

日本でのCAD&CAE指導実績

イタリア：2005年1名
 米北：2007年2名
 中国：2006年1名
 2007年1名
 2008年1名
 2009年1名
 中国：2009年1名

図 4.20 CAD, CAEの指導（K社「関西EAC例会」）

ON JTの例になるが、CAEでは海外からの解析依頼を受けて報告書を出すことで、モデル化の指導と合わせて海外での開発に協力することも日常業務になっている。

6.5 勉強会

A, B, Cのどのグループにも分類しかねるのが“勉強会”である。これはまさに日本的である。個人プレー優先の欧米ではこの形態は見たことがないので、実施するにはかなりのエネルギーが要る。アジア圏の企業でなら実施できるような気がするが、筆者は現地の経験がないので自信は無い。実施となれば設計の核となる技術テーマを何個か決めて全設計者がそのテーマのいずれかを担当する数名のグループに加わり、定期的に勉強する時間を持つというしくみである。各グループにはリーダーが任命され勉強会の日時を決め、議論と勉強の記録および次回の課題と日時を公開する。

7. 日本人、日本企業の特異性から見て留意すべきこと

最後に日本企業の特異性ということで関西EACで出された比較表4.9を引用して人的マネジメント上の対処方法について筆者が考えるところを述べる。

表 4.9 日本企業の特異性 (K社「関西EAC例会」)

項目	日本企業	欧米企業
従業員	日本人 同一文化	多様な人種 多様な文化
組織	一体感重視, 同じ価値観	個の重視, 強い独立性
職場の人間関係	緊密性, 強い帰属性	独立性, 多様な価値観
コミュニケーション	情報共有 阿吽の呼吸	ドキュメントによる明確化
責任の所在	連帯責任	個人責任
採用・育成	新卒採用, 企業内研修	キャリア採用
勤務期間	終身または長期間	転職によるキャリアアップ
全体のイメージ	緊密・同質・均質模様	モザイク模様

日本企業の国内での強み	海外拠点での弱み
個人の利益より組織の利益を優先する	組織より個人の利益を優先する人たちの扱いが不慣れ
長期雇用に裏づけられた高いロイヤルティ	相対的に低いと映るロイヤルティへの対応
ボトムアップ・小集団活動が可能	トップダウンが弱い
組織力を発揮する	個人戦に弱い
長時間労働に慣れている	仕事効率が悪い
意思決定のあとの行動は早い	意思決定に時間がかかる
責任と権限が曖昧でも仕事が回る	職務の明確化 権限委譲に慣れていない
企業内組合との友好的労使関係	産業別組合への対応が未経験
緻密で正確な仕事ができる	構想力が弱く革新性に欠ける
会社への依存度が高い	自律性に欠ける

7.1 言語について

英語は最低限というコンセプトはこの時代では正しい。しかし英語の前に思考と説得力がある説明が必須と思うべきである。思考とは言語に関係なく現状認識や問題点をイメージし、原因あるいは対処方法が頭の中に描けることである。ひたすら事の本質に迫ることが出来れば拙い現地語であろうと相手は理解してくれ、合理的なコンセプトがあれば説得は出来る。

現地語そのものの上達には生活態度がものを言うので、海外への赴任が決まると早速英会話クラスに入るようアレンジする企業もあると思うが、会話術よりもむしろ相手へ積極的にフランクに接することの大切さを認識させる方が良い。筆者は日本に居た時は英語がサッパリ出来なかった人が現地では実に上手に現地語で会話をしている例を何度も見ているが、彼らの共通項は率直さと図々しさである。

敢えて個人で勉強する場合のキーになることを筆者の経験で言えば、(1) 日本に居るときは（自己啓発）会話よりも現地語の音声とそれに対応する母国語での訳が対になった教材をひたすら何度も繰り返し聴く。これでイメージングが出来る。(2) 現地に赴いたら、日本サイドとの通信も全て英語とする。これは日本人同士の会話でも文書、資料作成でも徹底することが必要。英訳ではなく、「日本語が訳である」という認識が大切。何故なら現地人が一切関与しない業務はありえないので、その度に現地語化するくらいなら一度の英語での作業で完了とする方が最終効率が良い。

7.2 多様な人種、多様な文化

日本人は没个性的で控えめが良しとする傾向は確かに強い。逆に欧米人は常に相手よりも対等以上であろうと努めるし、個の尊重の意識が強い。平たく言えば見くびられないようにいつも堂々としているし、相手が同様な姿勢をとることも受け入れてくれる。日本人が現地企業で親会社の風を吹かせる必要は無いが、敬意をもって対等に接してもらえる日本人として振舞うことに努めねばならない。そのためには日本人として当然の日本文化・日本の歴史について教養を持ち、良い意味のアイデンティティを発露できる人を目指すべきである。これは急なトレーニングで作りに上げるものではない。個人の人格、個性、経験だけでなく、その企業のブランドとかアイデンティティそのものが自ずと現れると思える。我々にもブランドイメージが個々の企業で異なり、それは業務で接するその企業の社員から与えられることが多い。従って派遣者の人選には技術の力量だけでなく、会社の顔として期待に応えうる資質があるかも考慮されるのであろう。

7.3 情報共有とドキュメントによる明確化

これは打ち合わせの記録を想定すれば良い。欧米人は同じ認識で仕事をするというよりも自分の解釈が最優先である。従って打ち合わせの結果何が決まったという確認は自分のメモか頭の中だけで「後になってそんなはずでは……」というパターンに筆者は何度も出会った。言語での勘違いもあり得るのだから、打ち合わせや会議では参加者が見える黒板またはホワイトボードに記して議了

の度に実施事項、担当、納期を復唱しそれを共有の記録としてオーソライズするという会議の原則を徹底する。

7.4 転職キャリアアップ

これは確かに日本との大きな違いであろう。見込みがあるので優先的に教育訓練した現地の人材がある日突然「退社する」と言って来る。慰留して留まった例は見たことがない。防止のキーワードはプロモーションである。やる気を削がないように適切な時期に昇格させる人事戦略が大切と言える。ある程度の保障が確保できれば定着するようになる。従って現地の設計部門の長は人事に長けた人の方が良いのかも知れない。しかし別の見方からすれば海外では「たまたま同じ列車に乗り合わせた人なので、彼もいずれどこかの駅で降りる」という前提で人員計画をすることが必要と考える。一般的には1/3しか定着しないというのが筆者のイメージである。

7.5 意思決定

会議の多さや書類のサイン（ハンコ）欄の多さは信頼と連帯のバロメータではあるが、海外の企業人から見ると日本に上申し、議論したのに別の会議体で再び審議するということが続くと「いったいつになれば決まるのか？」と言いたくなる。即決が理想であるから、日本でのルール上のプロセスが避けて通れないなら事前に決定までのマイルストーンを示し、前回までの議事録をフォローすることで短時間で議了とする。

7.6 責任と権限

日本の企業人は「以心伝心」「阿吽の呼吸」により自分の担当範囲を超えて活動する。これは良い事ではあるが、「契約文化」、「マニュアル文化」の中で育ち職務範囲を強く意識する欧米人に何も伝えなくて自分と同じ意識での行動は期待できない。仕事上領域を超える必要があると思うならきちんと理由を述べて期待するアウトプットを示し、他人の権限に入りこむのであるから相手の職場の理解も得なければならない。従って普段のコミュニケーション、即ち自部門の意志疎通だけでなく他部門と気軽に話してお互いの考えを理解しあう関係を普段から築いていることが前提になる。暗黙のルールなのか日本では会議の席はきちんと決まっている。しかし筆者が駐在した現地企業での会議では議長以外の席はまったく任意であり、会議のたびに隣にはたいてい異なる顔が座り、小さな会話の機会があったのは良かったのではないかと思う。イギリスの国会では議員は長椅子に適当に座っているように見える。永田町の議員さんはきっちりと居場所が決められている。

7.7 海外駐在あるいは海外出張を打診されたら

よほどの理由がない限り、多少は無理をすることがあっても引き受けるのがいろんな意味で良い。

- (1) 自分の知らない世界を見聞きすることが出来るというのが最も大きな理由である。

- (2) 当然予想できないことはたくさん起こるのでそのような事態に対処する訓練の機会が与えられる。人的なつながりも出来るので帰国後の業務には役立つ。
- (3) 異文化を日常で学べ、就学児なら外国語の環境が揃っていることになるのだから、許されるなら是非とも家族を帯同する。子供の方は言葉の壁を大人よりも早く乗り越え、母国語が成熟し始める7～8歳以後ならば外国語を吸収出来て(帰国後も忘れない)、大きな財産になる。
- (4) 就学子女の学校は上記(3)からも日本人学校よりも現地学校へ行くことを勧める。現地には日本語の補習学校があることが多く、日本人有志の運営努力と日本人講師(出向者やその家族)の指導で週3時間程度の日本語の学習で母国語力を維持するのが通常である。