

事例61 日本人派遣者はなぜ必要なのか

S社は操業期間15年。経営を長らく担当している社長の本橋さんは、日本人派遣者の役割について、最近深刻な問題を感じている。それは創業以来同社に勤める米国人工場長から、次のような苦情が出てきたからである。

工場長「今度来た生産技術担当の日本人の白木さんは、ここで生産している製品についてよく知らないし、生産の合理化についても米国人技術者以上の役割を果たしていない。高いコストをかけて呼ぶのは無駄じゃないですか」

社長「彼はまだ来たばかりで、こちらの状況に慣れていないからだよ。もう少しの間、我慢して彼に協力してくれないか」

と答えたものの、日本人派遣者の立場の苦しさを感じざるを得なかった。

15年の間に、現地従業員は確実に力をつけ、工場の事情に精通してくる。社長は毎日のように現場に行き、生産の状況を見てまわっている。以前であれば、改善点を見つけると、日本人の生産技術担当者が米国人の技術者と監督者に指示して対策を打っていた。しかし今では、改善のポイントさえ示せば、彼ら自身で改善案を立て、実施できる状態にまでになっている。

社長がプレス工程をまわっていたときのことである。

社長「今は作業者1人で1台のプレス機械を担当しているが、プレスした部品を、次工程につなぐコンベアまで運ぶ時間が無駄じゃないか。部品をコンベアまで自動的に搬送する装置を工夫すれば、1人で2台担当でき、省力化できるのではないか」

フォアマン「工夫してみます」

その1カ月後に、フォアマンはプレスした部品をコンベアまで運ぶ簡単なシュートを工夫して省力化を実現した。

このように管理者、技術者にとどまらず現場監督者レベルまでかなり技術力をつけてきたうえに、特に役職にある米国人従業員の多くは日本で研修を受けているので、日本的な経営についてもよく知っている。加えて日本人派遣者の日本本社での地位も分かっているので、若い派遣者にとって苦しいことが多いだろう。

それでも、日本で経験した技術分野のみを担当するのであれば問題は少ないであろうが、現地に来れば、生産技術担当の日本人は1人である。そのため工場全体への対応が求められ、経験のない技術分野や工程まで担当しなければならない。

社長は、「日本人の役割について、長期的な観点から考え直す必要があるな」と感じている。

[ポイント]

- (1) この種の問題は、操業期間の長い現地企業が必ず直面することであり、現地従業員の育成状況（現地企業の成長段階）に合わせて、日本人の配置政策を見直す必要がある。
- (2) 現地従業員の育成状況に合わせて、日本人をできる限り減らすこととともに、ラインからはずしてアドバイザー的な地位につけることも一つの対応として考えられる。基本戦略を持たずに、短期的な事情のみに合わせて日本人を派遣していると、現地従業員の中に不満が蓄積し、彼らの労働意欲の低下を招くことになる。
- (3) ただし、日本人技術者の配置政策は企業の技術的な条件によって異なる。製品や生産技術が安定した事例のS社のような場合には、日本人技術者を思い切って減らすことも可能であろう。しかしハイテク製品のような場合には、製品や生産の技術変化が速く、研究開発機能が日本本社にあるため、日本人技術者が生産に密接に関与せざるを得ない。

コーヒー・ブレイク



春の到来を告げる聖パトリック祭 (1)

3月17日にニューヨーク5番街セントパトリック教会で盛大なパレードがおこなわれた。人々はアイルランドの民族衣装や緑色の帽子を身にまとい、ビールを片手に朝からお祝いをしていた。聖パトリック祭は伝統的な宗教的祝日。緑が中心色でお祝いでは必ず体の一部に緑色のものを身につける。緑色は、アイルランドで希望と自然そして春の訪れを表わし、国家を象徴する色と言われている。アイルランドの守護聖人である聖パトリックは少年の時、6年の間奴隷としての恐ろしい体験の中で祈りと黙想に安らぎを見出した。その後聖職者となり60歳に達した時、異教徒を改宗させるためアイルランドに辿り着いた。アイルランドでキリスト教の布教をおこなった聖パトリックの功績を称え、命日を聖パトリック祭に制定したのが始まりと言われている。

(安田和弘：日外協「月刊グローバル経営」2008年5月号 Global Beat より)