

〈寄稿〉

中小企業の海外展開における課題

福井県立大学地域経済研究所長・特任教授 中沢 孝夫

1 スキル・マップとインセンティブ

海外に進出した工場を訪ねると、スキル・マップ（仕事表）のマトリックスの詳細にすぐ気がつく。日本の工場であるなら職場毎に、せいぜい二〇くらい項目に分けられて、個人毎に習得した仕事（技能・技術）と、まだ習得していない仕事とが職場に張り出されるが、海外の職場にいくと五〇項目、六〇項目といったマトリックスがつくられている。

例えば、二〇〇八年にハノイ（ベトナム）に進出した家庭用浄水器のメーカーであるタカギに、二〇一一年に訪れて聞き取り調査をした際にスキル・マップをみたら、そこには六五項目のスキルが掲げられていた。それは、①工場内のルールを把握し守る。②工場内の危険箇所を把握する。③3S（整理、整頓、清掃）を理解する。④上司の指示を守る。⑤手順書を理解し作業をする。⑥良品と不良品の識別ができるようにする。⑦担当生産品の数量確認を間違えずにする。といった「初級」からはじまって、中級レベルになると「製造記録表のチェック項目の検印ができる」とか「機械の始業前点検がで

きる」あるいは「機械の治具の取り替えができる」といった項目となり、さらに上級レベルになると「棚卸しの資料の作成」「設備の交換部品、予備の管理ができる」といった項目が並んでいる。

その上となると管理職であり、「部下の評価」や「稟議書の作成」などが入ってくる。そして別の項目として「日本語の習得」や「英語の習得」が並んでいる。

日本でのスキル・マップと異なるのは、それぞれに一とか二といった数字が隅の方に記されていることだ。それは米ドルを表している。その項目を習得すると手当になるのである。月額一〇〇ドルといった賃金レベルで、三カ月六カ月といった期間で一〇ドル、二〇ドルといった手当が獲得出来るのは、けっこうなインセンティブである。日本の工場ではこのようなことは、覚えるのが当然であっていちいち手当はつかないが、外国では手当は必須である。

特に日本語の習得や英語の習得ともなると、日本語検定やTOEICレベルごとに五〇ドル、一〇〇ドルとなるので、現地採用の若者はけっこうがんばる。最新のスマートフォンが五〇〇

ドルほどであり、あこがれのバイクも一〇〇〇ドルほどなので目標がシンプルだ。

2 七〇歳の現役たち

ベトナムに限らない。海外に進出している工場の現地の駐在員の苦労は無数にあるが、まずは現地採用の人間に仕事を覚えてもらうことが最初である。いうまでもないことだが、自分が知っている、ということと教えるということとの間には若干の距離がある。ましてや相手が外国人の場合はなおさらだ。もちろん相手のレベルというか能力にもよる。トヨタやホンダといった大企業の場合は、賃金をはじめとした採



本文と写真は関係ありません

用条件がよいし、だいいち知名度が高いのでよい人材も採れるが、中小企業の場合はそうはいかない。一〇年前、一五年前にタイやインドネシアに進出した企業は、まだけっこうよい人材が採用出来たが、最近は進出ラッシュで、賃金を上げたからといってなかなかよい人材は集まらないのである。

また例えば、5S（3Sに清潔と躰けが加わる）など簡単なように思えるが、アセアンや中国で庶民が暮らす地域を訪れ、彼らの暮らしに触れるとすぐにわかるが、清潔とか整頓、といった概念が相当に異なる。いや彼らの家を訪ねなくとも、街の屋台でもよい。どんぶりや皿を洗っている水の汚さを見ると憂鬱になるのである。

それともあれ、「良品と不良品の見分け」がつかようになってから、「不良品が出る原因を究明」し、さらに「その原因を取り除く」ことまでできるようになるには、問題意識（仕事への姿勢）をもたせねばならないので、とても大変である。もちろんそこまできたら「上級」だ。

タイなどの場合はトヨタやいすゞ、それにとりなつてデンソーなどが三〇年以上前から進出しているので、現地勤務や日本勤務などで育った現地人が



