

海外出向者教育へのベーシックコース活用

株式会社エクセディ 品質保証本部
品質保証部 グローバル品質保証チーム
チーム長 久米 浩介

1. はじめに

まず、品質管理セミナー・ベーシックコースが70周年を迎えられた事にお祝いを申し上げますとともに、その記念講演会の場で当社の事例を発表する機会を与えて頂いたことに感謝を申し上げます。

当社は、駆動系を中心とした自動車部品の専門メーカーであり、1950年に前身となる株式会社大金製作所を設立。1995年にエクセディ(EXEDY)に社名変更し、2020年でベーシックコースと同様70周年を迎える。

社名 EXEDY の“EXE”はExcellent (卓越, 優秀) = 企業活動のあらゆる面での卓越性を追求することを意味しており、EXEDY の“DY”はDynamic (力強さ) = エクセレント企業を追求し実現する力強さを意味する。私たちの目指す「力強さ」とは、未来に向かって伸びゆく「伸長性」、可能性を求めて広がる「展開力」、夢を実現し、企業理念でもある「喜びの創造」に取り組む「推進力」の3つの力を包含している。

主に自動車のクラッチとトルクコンバータ、二輪車用クラッチ、建設・産業・農業機械用のクラッチ・トランスミッションを製造。国内だけでなく、世界24ヶ国に生産拠点や営業拠点

を持ち、関係会社 計44社、連結従業員数 約18,000人のグローバル企業として高品質な製品を世界各地で提供している。(図1, 2参照)

2. 当社の品質への取り組み

1) 品質方針

[基本方針]
私達は提供する商品・サービスが世界中のお客様に喜ばれる最高の品質水準になることを実現します。それが私達の社会的責務です。

基本方針として上記を掲げており、当社グループでは、駆動系部品の専門メーカーとしてお客様の個々のニーズに応え、確かな品質を提供出来るよう、「最高品質とものづくり力強化」を念頭に日々生産活動を行っている。

従業員一人ひとりが品質方針を実践、お客様に満足して使用していただける商品やサービスを提供するために、「ゼロディフェクト(不良ゼロ)が当たり前ของบริษัทになる」ようチャレンジを継続中である。

2) ゼロディフェクト活動

「ゼロディフェクト(不良ゼロ)」活動を全社を挙げて推進している。この活動は製造部門だけでなく、設計部門、生産技術部門、品質管



図1 当社の概要



図2 グローバルネットワーク

理部門，検査部門，その他 関連部門も参画し，「ゼロディフェクト」を達成するべく日々取り組みを実施している。

3) 変更点管理の強化・徹底

当社では、「ゼロディフェクト」を達成し，“不良ゼロが当たり前の会社”にするための手段の1つとして、「変更点管理の徹底」に取り組んでいる。決められた製造条件で継続的に生産し続けることができれば良いが，製造工程には必ず変更点が発生する。そこで，変更前後の品質水準が同等以上である事を確認した上で生産を開始する事が必要不可欠になってくる。

より確実に変更点管理を実行する事を目的として，2014年7月に「変更点管理ハンドブック」を初版発行，国内外関連会社を含む全従業員に配布。同年8月には，国内協力企業270社以上にも配布し，「変更点管理」を適切に行うためのツールとして有効活用して頂いている。

本ハンドブックは日本語だけでなく，英語，ポルトガル語，中国語，タイ語，スペイン語，インドネシア語，ハンガリー語，ベトナム語，マレー語の10言語に対応しており，海外関連会社の現地従業員や協力企業様にも配布しグローバルで「変更点管理の徹底」の強化を推進している。

「変更点管理ハンドブック」は，より分かり易い基準で，① 変更点の種類，② 変更に対するの懸念事項，③ 対応方法 を明記しており，変更点が発生した際のガイドラインとなっている。



図3 変更点管理ハンドブック概要

3. 当社の教育研修制度

1) 教育研修プログラム

当社にとって人材育成は企業を支える源であり，中長期的な視点で教育計画を立案している。階層別の教育研修プログラムがあり社内外の多岐にわたる教育プログラムを設定している。

(図4参照)

2) グローバルエクセディテクニカルスクール (略称 GETS)

上述した教育研修プログラムの中に，グローバルエクセディテクニカルスクール (Global EXEDY Technical School；略称 GETS) がある。これはものづくりの基本となる実践的基礎技能や知識の習得に加え，基礎から専門への段階的アプローチを行い，実際に使えて，活かせる技術を教授している。机上の教育よりも身体で覚える教育を多く取り入れ，社内講師や経験豊かなOB講師の経験を生かした技術の伝承を行っている。

3) 品質関連教育

GETSの中に下記の品質関連教育を設置しており，社内講師が自身の経験・知見を踏まえ，基本的な品質に関する知識の教育を行っている。

	次世代育成	階層別教育	技術技能	専門化	国際化	キャリア開発支援
経営幹部	取締役育成プログラム					
管理者	経営幹部育成プログラム	新任主管研修 部門長研修				
監督者	部門長育成プログラム	新任係長研修	グローバルエクセディテクニカルスクール GETS	グローバルエンジニア研修 TPS研修 TOEFL研修	海外研修センター「ポルトガル」等	
中堅社員		中堅社員研修 若手社員研修	設備・保全系 生産技術系 設計・開発系 品質系 製造系 共通技術系			
新入社員		若手社員研修 フレッシュ研修	グローバル系 マネジメント系 安全・環境系 他			
						通信教育制度 海外研修生現地研修 海外研修

図4 研修プログラム

- ・品質講座（初級・上級）
- ・内部品質監査員養成
- ・管理図教育（初級・上級）
- ・QC七つ道具，新QC七つ道具 等

4. 品質管理セミナー・ベーシックコースについて

1) 当社のベーシックコース派遣人数の推移

当社のベーシックコースへの派遣は86年より始まっており，当時は中堅・ベテラン社員が毎年2名程度受講，'01年からは若手～中堅社員を対象に派遣を再開，現在に至る。

所属別でみると，品質保証本部に所属する従業員が約85%を占める。頻度は少ないが，開発，生産技術，製造部門からも参加している。（図5，6参照）

基本的には，前述のGETSや他の外部講習等で品質関連の基礎教育を受けた後，ベーシックコースに参加する事が通例となっている。

2) ベーシックコースへの参加

自身のベーシックコースへの参加は，GETSの品質関連教育を一通り受けた2005年，当時の上司の指示によって決定された。当時は入社2年目ということもあり，期待よりも不安の方が多かったことをよく覚えている。周囲の参加者の方は，第一線で活躍されていそうな方ばかり。自身はようやく自職場の役割が見えて来たところ。「品質管理」というよりは，大学の統計解析の講義を受けているといった印象が強く，学んだ事をどのように業務に活かせるのか，

をイメージ出来ないままあつという間に半年間が過ぎてしまった記憶が残っている。

受講後はGETSのQC七つ道具，新QC七つ道具，管理図などの講座の講師を務め，若手社員に対する教育を実施。また，実業務においても品質管理部門に配属され，少しずつベーシックコースで学んだことの重要性，有益性が見えてきつつあった。

5. 海外拠点での品質管理活動

1) 海外拠点への出向

2008年11月当社の米国生産拠点であるEXEDY America Corporationへの出向が決まった。本拠点は米国テネシー州に位置しており，主としてAT車用のトルクコンバータを生産。従業員数約700名の拠点（内日本人駐在員は15名程度）であった。

Coordinatorという役職で配属されたQuality部門は40名程度の社員がいたが，大半の社員が当時28歳であった私より年上であり，同じオフィスにいたQuality Engineer（品質管理エンジニア）に至っては平均年齢50歳以上という状況であった。

2) 赴任直後の困り事

言葉の問題もあったが，赴任直後様々な問題に直面した。図7で纏めているが，大きくは2つに大別出来る。

1つ目は，職務範囲の拡大である。日本では担当者として業務遂行していたが，現地では守

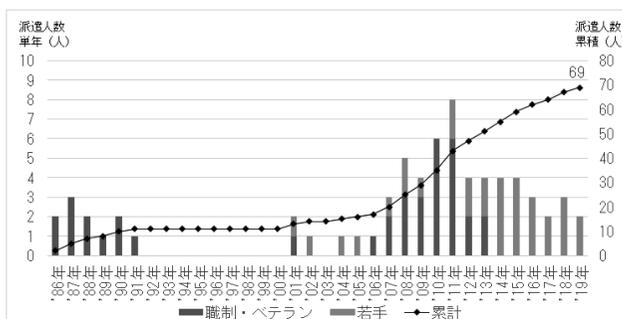


図5 ベーシックコースへの参加人数推移

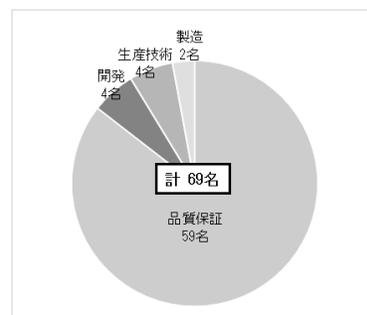


図6 所属部門別参加人数

<p>職務範囲の拡大</p>	<p>担当者であった日本での業務と比べ、マネジメントに関する業務も加わった。また、客先、社内、仕入先の全体的な品質管理業務や、試験評価業務、その他スタッフの業務進捗管理等未経験の業務もあり、現状把握に追われてしまった。</p>
<p>現地スタッフとのコミュニケーション</p>	<p>言語だけでなく、文化、宗教観、社会の成り立ち、家族との関わり方等の違いにより、コミュニケーションが上手くいかず、現地スタッフが指示通りに動いてくれない、という事が頻発。日本人を中心に仕事を回そうとしてしまう。</p>

図 7 赴任直後の困り事

と仕事とどちらが大事なのか?」「家族ではないのか?」。これに対して「家族が大事だ」と答えると、「じゃあ、俺と同じだな」と。英語が達者でなく、これ以上のやり取りが出来ず歯痒かったが、そういう考え方もあるのか、と非常にインパクトがあった体験であった。

備範囲が圧倒的に広くなり、品質管理業務全般を広く浅く、時には深く見る必要があった。タイムリーにそれぞれの業務の進捗管理をし、必要に応じて指示・助言をする。そもそも他人の業務の進捗をウオッチする事が未経験であった事に加え、言葉の問題もあり大いに苦しんだ。

2つ目は、現地スタッフとのコミュニケーションの問題である。英語が出来ない、だけでなく、現地の文化、慣習、その他様々な違いにより意思疎通が上手くいかない。意思疎通が出来た、と思っても指示通り動いてくれない、という事が頻発。とりわけ赴任早々に経験をした以下の体験は自身にとって衝撃的であった。

客先に提出必要な書類があり、その期限は当日。内容も非常に重要なもので、現地スタッフに対しても念押しで何度も当日中の対応をお願いしていた。ところが夕方5時ごろにオフィスに戻ると既に退社しており、客先への書類も未提出。結局、自身が書類を作成し客先へ提出、事なきを得たが、あれほど話をしていたにも関わらず対応せずに退社した現地スタッフに対し、非常に苛立った事を昨日の事のように憶えている。

翌日 入社してきた現地スタッフに「なぜ書類を未提出で退社したのか」を問うたところ、「息子の野球の試合があった」との回答。想定もしていない回答でしばらく思考停止をしてしまったが、「息子の野球と客先への書類の提出のどちらが大事なのか?」と質問。すると「息子の野球の試合」との回答。これまた想定外の回答で戸惑っていると、「お前は客先への書類の提出の方が大事だと思うのか」と逆に質問を受けた。回答に窮していると、矢継ぎ早に「家族

3) 更なる問題点とその解決

大なり小なりこういった経験を経て、少しずつ現地スタッフに対する接し方を学習していったのだが、次の問題として、業務指示をしても聞いてもらえない、という事態に直面する。原因の一端としては、自身の役割が Coordinator であった事が挙げられる。この立場は現地スタッフの上司ではなく、横から Coordinate する事が役割であったため、上司の指示・決定に対して「従う」米国社会において、Coordinator からの依頼は受けても受けなくても良いものと理解されていたと思われる。拙い英語ながら日頃から良くコミュニケーションを取っていたスタッフは、対応してくれる事が多いのだが、ベテランかつ Six Sigma の Black Belt なる資格を持ったスタッフについては一向に取り合ってくれない事があり、都度現地マネジメントを経由しての依頼をしないといけなかった。

これらの状況が好転した一つの事例がある。前述の Six Sigma の Black Belt のスタッフが工程改善をしようと奮闘していたが、一向に改善に結びつかない。この品質特性 A という項目は製造現場で全数測定をしており、調子の悪い日は数パーセントもの不良率に達していた。検査データを含め、データ数はあるのだが、闇雲に統計解析ソフトにデータを打ち込み、計算。本人曰く統計解析なのだが何の傾向も出ず、時間だけが過ぎていく。困っているようなので、私が「現場作業者の方にヒアリングはしたのか?」と確認したが、「データは十分に

揃っているので必要ない」との事。取り付く島もないので、自身で現場作業の方の方に話を聞きに行ったところ、「良い時はずっと良い状態が続くが、それが続かず悪くなる。でも、ずっと悪いわけではなく、また良くなる。」という話が聞けた。そこで1日8時間 製造現場の測定機の前に立ち、データを取り続けた。周りに居た現地スタッフからは「あいつ何をしているのだろう?」と思われていたと思う。だが、「現場で起きている事を正しく、かつ正確に理解する事がまずは第一」というベーシックコースで学んだ事を実践した。すると、品質特性 A は良くなったり悪くなったり周期性がある事が分かった。少しずつ悪くなり、あるところまで行くと今度は良くなって来る。だが、良い状態は続かず、また悪くなる。要はサインカーブのような結果になったのである。これをヒントに測定結果と設備のあるパラメーターを確認したところ、非常に強い相関がある事が分かり、無事に改善まで結び付けることが出来た。これを機に、現地スタッフの私を見る目が変わったと思う。難解な手法を使った訳ではないが、現地・現物で事実を確認しようとする姿や、得られた事実と製品知識を活かし、解決まで繋げた（結果を出した）という実績を出したことで、ようやく一人前として認めてもら

えたのだと思う。これ以後は、英語の能力が向上したこともあり、現地スタッフとは公私ともに良好な関係が築け、以後 2016 年までの約 8 年間 現地の品質管理業務に貢献する事が出来た。

6. 海外出向者へのベーシックコースの活用

自身の経験から、海外出向者に必要なスキルを以下に纏めた。

この中で 1. と 2. のスキル向上に際しては、ベーシックコースで学んだ事が非常に有益であった。当社では、派遣するスタッフが現地で品質の維持・向上、生産課題の解決などの実践で困らぬよう、海外出向者の教育プログラムにベーシックコース受講を組み込んでおり、現在までにベーシックコースを受講 且つ 海外出向を経験（計画を含む）したスタッフは総勢 22 名に上る。

7. おわりに

品質に関する市場の要求は高まる一方である。そのような環境の中、日系企業としての強みをグローバルに浸透させる上で、海外出向者の担う役割は非常に大きい。

当社の品質方針の基本方針にある「私達が提供する商品・サービスが世界中のお客様に喜ばれる最高の品質水準」にする事をグローバルで実現するために、「統計の基本」から「問題解決の進め方」まで品質管理のエキスパートになるための必要な知識を半年間で学べるベーシックコースを当社はこれからも積極的に活用させて頂きたいと思う。

1. 専門知識

海外拠点、国によっても異なるが、日本のように新卒から採用し育てていく環境は米国にはない。そのため、最も重要な事は現地スタッフから一目おかれる「専門知識」である。統計手法を含め 製品知識等 様々な知識がある事で、現地スタッフと対等以上に渡り合う事が出来、信頼を得るための拠り所となると考える。

2. 判断力

海外では日本では考えられないような問題が発生する事がある。未然防止を徹底する事はもちろん大事だが、いざ問題が発生した時に事実をきちんと整理し、迅速に判断する事が肝要。現地スタッフは日本人スタッフの一挙手一投足を見ている。

3. 人間関係における積極性

言語、文化、宗教観等 様々な違いを受け入れ、現地スタッフに溶け込んでいこうとする姿勢を見せる事で信頼関係を構築することが出来る。これは海外に限った事ではないが、業務中だけに留まらず、業務外でも現地スタッフと良好な関係を築く事が仕事にも良い影響を及ぼす。

4. 明確な意思表示、発信力

日本では「沈黙は金なり」「空気を読む」という言葉に代表されるように、明確に白黒を付ける事は避けられる傾向があるが、海外では自分の意思を明確に発信しないと、相手には伝わらない。俗にいう「指示待ち人間」では通用しない。