

3. 中国 AC 工場への展開



NGK(蘇州)環保陶瓷有限公司 管理部 浅葉 雅史

AC 事業の概要

AC工場では自動車の排ガス浄化装置に取り付けられるセラミックス担体を製造している(写真1)。ACとはAutomobile Ceramicsの略である。国内に2拠点、海外に8拠点の工場を持ち、世界各国の自動車メーカーへ供給している。

中国赴任時の決意

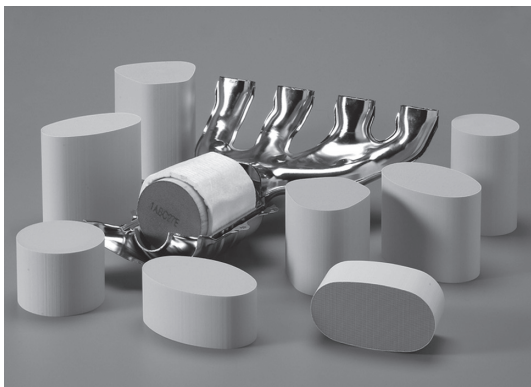
私は2003年の入社以降、製造、技術、管理と複数の部署を経験してきた。製造に在籍中の10年にもつくり道場現場リーダー研修を受け、その翌年にインストラクター研修を受講。そして、13年に中国への赴任が決定した。

初めての海外赴任でとても不安だったが、帰任するまでにインストラクターとして現地に成果を残して帰国すると自分に課題を課した。なぜなら、インストラクターとして日本の工場では1年しか活動できず、もっと実践を積みたかったことと、現地メンバーの心に残る取組みをしたかったからである。

インストラクターとしての取組み

中国工場での配属先は管理部。生産計画、合理化、設備投資、物流と業務の幅が広い。中でも合理化チームはコストダウンや生産性向上を推進し

写真1 自動車用排ガス装置用セラミックス



ており、工場全体を見渡せる部門である。そのため、最初に合理化チームの教育を実施し、現地の事務局として活動を進められると考えた。

赴任してすぐは、実際のところ何をすればいいのか、頭の中は全然整理できていない状態だった。そこで思い出したのが、インストラクター研修を受けたときの最初の科目「今の時代」である。会社が置かれた状況を新聞記事から切り取って集め、私たちが今やらなければならないことを仲間のインストラクターと一緒に考えたあの議論。同じことをこの中国でできないだろうか。中国版「今の時代」をつくり、自分たちが置かれている状況を理解してもらえば、現地メンバーが改善するための動機づけもできるはずだと考えた。

中国版「今の時代」

赴任した13年当時は中国国内の自動車販売は好調。毎年7～8%の国内生産台数増加に加え、排ガス規制の切り替わりのタイミングも近々あり、日本ガイシ中国工場では需要急増が見込まれていた。そのため、生産性改善が急務の課題であり、会社の方針として段取り改善手法を主体に教育・実践し、生産性を改善する計画を立てた。

中国でのものづくり道場

最初の年に全係長を対象に教育を実施。2年日以降作業長へと展開すべく計画を立て、工場全体の活動を開始した(図1)。

取組み方法は実践セミナーを1日実施し、職場に持ち帰り2カ月以内に実践。最後に総経理(社長)の前で発表する。習った改善手法をすぐに実践してその結果を上司が確認する形態とした。

教育はインストラクターである自分が講師をやる。テキストは日本のテキストをすべて中国語に翻訳して準備した。しかし、通訳を介してのセミナーで自分の思いがちゃんと通じるのか、皆が理解できるのか、漠然とした不安があった。

実際にセミナーやってみると、講義中はみんな

図1 中国工場での教育計画

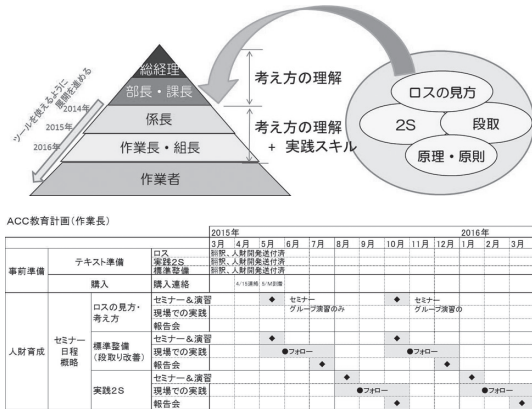


写真2 中国での段取り改善セミナー風景



真剣に聞き入ってくれる。ひとまずちゃんと伝わったと思い、ほっとした(写真2)。

伝える難しさ

しかし、「よし実践しよう！」と動き出した所からが大変だった。セミナーで話したことが実は思った以上に伝わっていなかったのである。日本語と中国語の言葉の違いから生じる問題ではなく、現地メンバーの理解レベルに応じたきめ細かい指導が不足していたのだ。

日本でもセミナー1回で十分理解できる人は少ない。自分の経験からも、実践する中でセミナーの内容を咀嚼し理解して、本当の意味に気づくことが多い。また、日本では進め方で悩んだときは職場の先輩からアドバイスももらえ、ともに受講した仲間とも相談しながら進められる環境が整っている。また、日本の製造現場には改善の積み重ねで培ってきたものづくり文化があり、多くの先輩道場生が指導し築き上げた改善知識のベースができています。

私がインストラクターになった時点ですでにそのベースの上に乗れ、教えやすい環境でやっていたことを海外に来て初めて気づかされた。

中国でも改善は活発であるが、現場力手法についてはほとんどゼロベースからスタートしなければならなかった。セミナー1回で9課、約25人の受講者に対し、各職場の状況、各受講者の理解度を確認しながら細かいところまで指導する必要があった。

写真3 トイレの掲示物(用語や事例集の勉強)



理解するまで綿密なフォロー

すでに教育は始まっており、後戻りはできない。各課のフォロー会では毎回同じアドバイスを繰り返さなければならなかった。実際のフォローで苦労したことは、

- ①用語に関する定義の理解不足や解釈の違い
 - ②わからないと、自分流で進めてしまう
- であった。

こんなときは、現地の事務局メンバーである劉課長と担当の李さんが上手にサポートしてくれた。2人とも合理化チームで事前に現場力手法を勉強し、現地メンバーの中でも一番手法を理解している。テキスト準備や記入シートのフォーマット作成、ビデオ撮影などのセミナー準備を一緒に行ったメンバーである。

- ①用語の正しい理解を広める

受講者だけでなく、工場全体で認知度を高める取組みを実施した。社内報で勉強会の活動内容を紹介したり、トイレの掲示板(用を足す正面に掲示する小話)に用語の説明や事例集を載せたりするなど、事務局と一緒に教育活動を盛り上げて全員の理解度を上げていった(写真3)。

- ②わからないときに相談し合える環境づくり