

マレーシアの日系工場

旭テクノグラス株式会社 電子機材製造部 電子機材課

松井 勝

Japanese Factory In Malaysia

Masaru Matsui

Electronics Material Product Division, Asahi Techno Glass Corporation

1994年4月20日にマレーシアのジョホール州にIWAKI GLASS (MALAYSIA) SDN. BHD. は設立された。東南アジアで初のカラーテレビ封着用低融点粉末ガラス（フリット）の製造会社である。フリットとは、カラーテレビ用ブラウン管（民生用テレビ並びにコンピューターディスプレイ）の画面の写し出される側の前面ガラス（パネル）と球形形状の背面側のガラス（ファンネル）をブラウン管メーカーにより気密封着する際の必須のパーツである。いわば接着剤であるこの粉末ガラスは、比較的低い温度で軟化流動しながらガラスとなじみ、所定の温度条件下で結晶化することにより要求される熱的・機械的強度を持つといった特徴を有する特殊ガラスのひとつである。当社のご多分にもれず、海外へ進出して行くユーザーの後追いという形態でのパーツメーカーの海外進出であった。現在の規模は、出向日本人役員2名を除くと、現地社員は管理職5名を筆頭に合計40名である。12名の3直3交代人員を含む製造直接人員は全体の45%にあたる18名であり、残る22名は総務、経理、購買、施設等の間接人員で構成されている。

〒273-0044 千葉県船橋市行田 1-50-1
TEL 047-421-2176
FAX 047-421-2051
E-mail: ZUM11121@nifty.ne.jp.

マレーシアは、主にマレー系・中国系・インド系の3民族で構成される多民族国家であり、その比率は概略6:3:1で、それぞれの民族が全く異なった宗教・文化・習慣を持っている。公用語はマレー語であるが、家庭内や親しい同民族同志の会話は、中国系では主にマンダリン、インド系ではタミール語を使用している。しかしながら、どの民族でも、また民族間でも英語教育を受けた者は不自由無く英語で会話をする。従って、3カ国語を使い分けるのは当然といった国民である。いろいろな言語を聞き慣れている彼らにとって私のお粗末な英語も大きな障害とはならず、何とか聞き取ろうとしてもらえ、非常に助かった記憶がある。島国育ちの我々には羨ましいばかりである。このように多彩な国民を率いるのは今や世界的にも有名となったマハティール首相であり、その旗の元「2020年に先進国の仲間入り」を合言葉に、国をあげての高度経済成長が展開されている。この国で会社設立、工場建設、生産活動、会社運営がなされたわけであるが、ここでは私の5年2ヶ月にわたる赴任期間中に体験したことを記述する。

まずは、前述した人員構成について触れてみたい。なぜ製造会社でありながら、このように製造直接人員の比率が少ない頭でっかちになっ

ているかという点、1つには生産形態が組み立て産業等に見られるような労働集約型ではなく、どちらかといえば業業に多い設備産業に類すること。2つ目には小規模でありながらも1つの製造会社を運営してゆくためには一連の機能を有する必要性があること。更には、ここマレーシアでは各人材の専門色が強く、例えば総務と経理を、又は技術と購買を兼任させることが易しくない人的バックグラウンドがあることにある。

当初、創業スタッフ採用の際、新聞広告による公募で主要専門職の採用活動を進めた。初めて海外赴任となる我々は、今後一緒に仕事をして行くだらうスタッフを現地秘書会社により書類選考された応募者から面接し人選した。我々は日本からの出張ベースで面接時間に従い待ち構えるが、時間通りには応募者が現れない。結局予定の50%程度の来訪率だったと記憶する。中には交通費（航空費）を面接出席条件にする者もいたが、少ない選択肢という不安を持った立場から了承したケースもあった。最終的には総務・人事担当スタッフに適当な人材が見つからぬまま、現地関連会社に後を任せマレーシアを後にすることとなった。応募者の大半は30歳前後で既に数社での職歴を持つものが殆どであった。めまぐるしい外資系企業の進出が続く経済成長さなか、当時のマレーシアでは数年間隔で会社を渡り歩き職位・所得をアップさせてゆく、いわばジョブホッピングというものがある程度の能力のある人材の間では当然もしくは必然といった風潮となっていた。そんな中で適材の確保を行うには、（日本でも同じであると思うが）履歴書にある学生時代の成績や職歴を眺め優劣を付けても大きな選択条件にはならない。大切なのは、過去・現在の職場とは恐らく大きく異なるであろう当社で、持っている能力をいかに発揮できるか、又、成長が期待できるかを面接を通して見極めるかである。前述背景下での我々（技術畑出身）人事素人による人選はいくら長時間を掛け慎重に行っても解が無

く、限られた時間と選択肢の中で、未だ実在しない新会社をイメージし、フィーリングで決断できたのが良かったと思われる。

次に、ジョブホッピングが習慣的に行われている世の中で、獲得した良い人材をいかに確保し定着させて行くか、又、不幸にも退職されても後任者が入って来るまでの間の戦力低下をいかに最小限に抑えるかがキーとなる。前者の確保については、1つには日本人があまり得意としていない権限委譲が挙げられる。ポジションに準じた責任と共に権限を与え、プライドをくすぐりながらも成果と努力が報われる仕組みを作る。公正な評価システムの構築もこの中に含まれる。そして、与えた仕事に対してはアドバイザーに徹し、本人の仕事に対する熱意を継続させることである。2つ目には金・地位以外の部分で特色を出すことである。日本では当然の事のように企業に課せられている福利・厚生制度でありながら、国によっては最低限の決め事であり、それ以上の部分については企業により千差万別の場合がある。従業員やその家族の気持ちになり、できる範囲内で時代要求に合わせて順次充実させることにより、安心して楽しく働ける会社をつくることである。近隣他社と差別化した給与による人材確保は、年率数パーセントの割で上昇する消費者物価に一部業績を掛け合わせた毎年の大きなベースアップを考慮すると、長期で見ると良い方法とは言えない。それに耐えるだけの企業の発展と体力が明確に見込めなければ実施すべきではないだろう。同時に、特に外資系企業が多数進出中の地域では多少なりとも足並みをそろえて対応すべきだろう。突出した給与体系は、地域での企業活動においてしこりを作りかねないからである。一方、後者の戦力低下抑制についてであるが、時として起こるキーとなる社員や部下の突然の退職による穴開き。そして、その職務穴埋めに採用された新会社の仕組みを何も知らない補充人員。彼らにいかに速く戦力となってもらうかは、1つには特定人物でないとか動かない仕

事を極力少なくすることである。そのためには、常に縦と横の情報交換ができ、お互いの仕事に関心を持てる環境を作るかが肝要である。とかく海外でありがちな明確な職務分掌が、仕事の垣根・隙間となることの無いようにチームワークを大切にしたい。2つ目には、特に1ランク上のものは部下がどのような方法で職務を遂行しているのかを熟知しておく必要がある。そのためには関連業務や他部署の業務との関連をマニュアル化しておくこと非常に役立つ。

さて製造現場に目を向けてみると、設備面では電気・水道・ガスなどのユーティリティーの供給停止が昼夜を問わず当然のように起きている。それらによる損害を最小限に留めるためには、設備的な配慮と異常発生時の対処訓練を十分に行っておくことが必要である。もちろん公用語（マレー語）でできた対応マニュアルを現場に常備することも忘れてはならない。特に我々ガラス業では、その生命線であるガラス溶解窯の燃焼と冷却を24時間絶やすことが出来ない。日本では味わえない数々の経験のなかには、マレー半島全域での長時間にわたる大停電や天然ガスラインでの事故修復工事による供給停止、近隣での水道管破裂による水圧低下など何度かの窮地に遭遇した。そのたびに自社バックアップ設備の増強、システムの見直しを行ってきた。このようにマレーシアはユーティリティーについても未だ発展途上であり、供給側のバイパスやバックアップ回路が不十分な状態である。当然これを補う意味での自己防衛を強化した設備設計にしておくことが必要である。日本と同じでは災難に遭遇することは間違いない。ユーティリティー供給停止で我々に何が起ころうとも、供給側は何の責任も取ってはくれない。自己防衛あるのみである。又、ユーティリティー以外でも工場での設備トラブルはゼロというわけには行かない。自分が設備のスペシャリストであり、工場の最後まで見届けるつもりならいざ知らず、やはり自己防衛の観点から設備図面の類は常に最新版を本国の技術支援部隊

と共有化しておくべきである。小さな変更のある度に更新することは簡単なようで意外と大変なものであるが、原因や修復方法が不明な異常が発生した場合には、早期復旧の糸口として大いに役立つ。図面に限ったことではないが、いつの日か帰国する時の後任者への申し送りで、アドリブ事項の申し送りは少ないに越したことはない。

更に、工場といえば安全と4S。どちらも意識の低さには驚かされるばかりである。決められた保護具を着用していなくても、又、場内にごみが落ちていても全く平気である。これらの低い意識の一部は、生活習慣、教育や環境によって育まれてきたものと思われる。とかく事情も聞かずに高圧的に処理してしまいがちであるが、基本的な考え方が異なる場合があるので、うまくいっていないいきさつを良く聞き、理解した上で従業員教育を通して意識高揚を計り、安全確保と仕事への誇りを持ってもらうことが大切である。少なくとも電子材料といわれる製品を製造する工場では、クリーンであることは必須条件である。工場の安全・4Sは自分達の手で、上司率先垂範のもとで維持したいものである。

異なる考え方という話題が出たのでちょっと道をそれるが、例えば4Sは製造担当の仕事では無く、清掃専門の者がすべきだという考え方がある。似た事例として、設備トラブル発生時に技術者が現場で調査・処置をしている時、通常はオペレーターもどのようにトラブルシューティングするかを見ながら覚え、簡単なことであれば後日同様のトラブルが発生した場合には自分で対処できるようになろうとするものである。しかしながら、よっぽど事前に忠告しておかないと「あの人に任せておけば大丈夫。故障修理は私の仕事ではありません。」という感覚で何の後ろ髪も無く持ち場を離れて行く。ここでいう技術者が日本人であるなら尚のこと、しっかりと意思・目的を伝えボトムアップして行かないと、いつまでもノウハウが伝授されず

に自分で手を下すはめになるだろう。

このように日本と若干異なるマレーシアで私自身が得たものは、日本では環境の良さや熟練者の素晴らしい判断とその人材の厚さで大事には至らず生産活動・会社運営が継続されているが、外地では特に個人に頼ったら全ての面で失敗するということである。

他にも、官庁とのやりとりや優遇税制活用ノウハウなど、裏話、裏技は多少なりともあるが、この紙面では紹介できないのが残念である。結果的には、どれもこれも当たり前のこと

ばかりに留まってしまった。しかしながら、これら当たり前のことを孤立した外地で確実にこなすことに非常に苦勞したというのが実のところである。私自身、現在は組織の小さな歯車となって仕事をする日々に戻っているが、チャンスがあれば再度動輪となり、前回の成功・失敗経験を生かしてみたいと思う。

末筆ながら、多大なる御支援を頂きました旭硝子株式会社、ASAHI TECHNO VISION PTE., LTD. 並びにジョホール日本人会の皆様に厚くお礼申し上げます。