グローバル人材に必要なのは…

海外滞在力と異文化適応力

モノづくり日本会議
―モノづくり推進会議NextStage―

■ 人材育成研究会 ■

モノづくり日本会議は7月19日、東京・一ツ橋の如水会館で人材育成研究会「グローバル人材に求められる海外滞在力と異文化適応力」を開いた。日鉄住金総研参与の山藤康夫コーディネーターを中心に、アジアでの経験が深い日立エレクトロニック・プロダクツ（マレーシア）の上野和昭氏、荏原製作所の町田竹浩氏が海外拠点での経験を交えた講演を行った。会場からはグローバル展開する上でのポイントなどについて現実的な質問が多数寄せられるなど、熱心な交流が続いた。

グローバル人材の育成とグローバル体験知の共有化

日鉄住金総研　参与
経済産業調査部主席研究員

山藤 康夫 氏

海外赴任のハードル下げよう

グローバル人材についてはいろいろな調査もなされている。当たり前の話かもしれないが海外でちゃんと生活できるのかといった点も、今回は「海外滞在力」として考察する。異文化への適応力も重要なポイントだ。

これから海外赴任者はどんどん増えるわけで、赴任前の事前研修も重要となる。海外での経験豊富なお二人を招いたので、体験を通じた知見を披露していただくが、そこから業種・企業を超えた共通点が見いだせるのではないか。そうした経験を日本の製造業全体でシェアすることを提案していきたい。

赴任者は現地での総責任者として尊重しなければならない。基本的に日が昇ってから落ちるまで飲食はしないので、当然工場宗教だからといってその生産性を下げていいという理由にはならない、と常に啓発してくれたおかげもあり断食の時期にも生産性が低下することが無くなっていった。

また本音と建前というか、争いを避けるインドネシア人の気質から、会議の場でこちらが何か指示しても返事と実行が全く別物になることがある。その場では嫌だと言わず、イエスと言ってもやらないで放っておくという事象が多々あった。そこで依頼、指示の方法を工夫した。あるスタッフに仕事を頼んだ際、メールをまず送り、見てないと言われると困るのでそれをプリントアウトして机の上に置き、期限の2、3日前に席まで行って念を押し、当日の終業30分前に席に行きどうなっているのか確認した。細かいかもしれないが、頼みっぱなしではないということをわかってもらうためだ。

またインドネシアに限った内容ではないが、赴任に際して上司からもらったアドバイスをかみしめ、その後のやる気につなげた。まず「誰もがわかる行動を」ということ。現地で上に立つ者として、何をしているかわかってもらわないと自分のやりたい方針も伝わらない。当たり前だが、自分の部屋のドアを必ずあけておき、ホワイトボードに行き先を書いた。

また日本サイド、本社サイドに的確かつ迅速な報告をすること。海外駐在して感じたのは「便りのないのは無事」ではなく、情報をこちらから提供しないとネガティブな方向に解釈される可能性もあるということだ。

そしてやはり「気配り」は大切だ。現地のスタッフにきっちり会社に来てもらい仕事をしてもらわないと事業は成り立たない。誕生日を迎えたスタッフがいたら「おめでとう」と言って握手したり、ちょっとしたことが積み重なれば、そういった温かみは伝わるはず。そして本当に何かやってほしい時に力になってくれた。

人事考課を可視化 ■ 現地スタッフへの「気配り」大切

海外現地法人の運営

荏原製作所　風水力機械カンパニー　海外事業統括　事業企画・管理統括部　事業企画室　事業企画グループ長

町田 竹浩 氏

2006年から昨年6月まで6年間インドネシアに駐在した。当社の約50ある海外拠点の一つが、1980年にポンプの部品の生産を開始した荏原インドネシアで、そこの責任者を務めた。鋳物製造から試験、梱包、出荷と一貫して行えるため、品質と納期を一元的に管理できるのが強みだ。

インドネシアの社会的・文化的背景としてはイスラム教が約9割を占めているということが重要。イスラム教を理解した上で会社経営・工場運営をする必要がある。例えば「神の前では皆平等」という教えは、個々人の給与や昇給を比べるのに抵抗がないということになり、個人情報の管理の難しさにつながる。そこで対処策として人事考課を整備して可視化した。インドネシア人の気質は争いを極端に避けるのだが、日本では当たり前にやっている人事評価制度を取り入れて5段階評価の形をとった。

生産性に関連するが、断食もイスラム教の義務として尊重しなければならない。基本的に日が昇ってから落ちるまで飲食はしないので、当然工場宗教だからといってその生産性を下げていいという理由にはならない、と常に啓発してくれたおかげもあり断食の時期にも生産性が低下することが無くなっていった。

また本音と建前というか、争いを避けるインドネシア人の気質から、会議の場でこちらが何か指示しても返事と実行が全く別物になることがある。その場では嫌だと言わず、イエスと言ってもやらないで放っておくという事象が多々あった。そこで依頼、指示の方法を工夫した。あるスタッフに仕事を頼んだ際、メールをまず送り、見てないと言われると困るのでそれをプリントアウトして机の上に置き、期限の2、3日前に席まで行って念を押し、当日の終業30分前に席に行きどうなっているのか確認した。細かいかもしれないが、頼みっぱなしではないということをわかってもらうためだ。

またインドネシアに限った内容ではないが、赴任に際して上司からもらったアドバイスをかみしめ、その後のやる気につなげた。まず「誰もがわかる行動を」ということ。現地で上に立つ者として、何をしているかわかってもらわないと自分のやりたい方針も伝わらない。当たり前だが、自分の部屋のドアを必ずあけておき、ホワイトボードに行き先を書いた。

また日本サイド、本社サイドに的確かつ迅速な報告をすること。海外駐在して感じたのは「便りのないのは無事」ではなく、情報をこちらから提供しないとネガティブな方向に解釈される可能性もあるということだ。

そしてやはり「気配り」は大切だ。現地のスタッフにきっちり会社に来てもらい仕事をしてもらわないと事業は成り立たない。誕生日を迎えたスタッフがいたら「おめでとう」と言って握手したり、ちょっとしたことが積み重なれば、そういった温かみは伝わるはず。そして本当に何かやってほしい時に力になってくれた。

日本的「察しの文化」通じないことも

海外生産拠点駐在からの学び ―会社設立から成熟期までの変遷

日立エレクトロニック・プロダクツ(マレーシア)
デュプティ・マネージング・ダイレクター

上野 和昭 氏

日立製作所と韓国LGエレクトロニクスの合弁会社の子会社で、DVD、CDなど光ディスクを読み取る装置を生産している。1989年設立で現在の従業員は約1500人。そのうち駐在者は日本人7人、韓国人3人だ。私は日立製作所から、94年から5年間赴任し工場の立ち上げや教育に携わった。いったん国内に戻った後、昨年秋からマレーシアに再赴任し、今は工場長として生産活動全般を担当している。

経験から言うと赴任前教育の大切さを実感している。現在日立製作所本社ではモノづくり戦略本部に若手生産技術者育成プログラムがあり、1年間海外に駐在して実際に業務しながら知識を得る海外業務研修制度もある。私の場合、最初の赴任の前に海外製造会社コースという半年間の教育を受け、今回の赴任にあたっては海外拠点経営者の研修も受け、たいへん役立った。また85年にマレーシアで現地の電器店、営業マンとチームを組みビデオカメラの訪問販売にも取り組んだ。それまでのモノづくりの現場と異なる貴重な経験となった。海外に行けば自分の担当である生産技術以外の業務も多い。若いうちに異文化に触れ担当業務以外も経験することはやはり必要だと思う。

赴任前教育を通じて、向こうに行ってから何をするのかという目的意識を持ち、何に注意を払うべきか知っておくことは非常に重要だ。一方で送り出す側の日本も、派遣する人間にどういう教育をし、どんな意識づけをしてから行ってもらうのかをきっちり考えなければならない。一般に日本企業はそうした意識が若干薄いかもしれない。

私自身はマレーシアでまず工場の本格操業に取り組む使命があり、現地の人の教育に取り組んだ。日本語と英語を併記した教育テキストを50冊くらい作った。テキストを残すことで技能伝承というか継続的な教育が可能になり、自分たちが作業をきっちり教えるための頭の整理にもなった。

ただ2度目に赴任した際は、当初の教育がかなりおざなりになってしまっている感じがしたので、日本から一人ラインを呼んで、テキスト全部の改訂と半年かけて全員に再教育をしてもらった。基礎をつくった上で今度は現地マネージャーに分担させ、部下に教育する形をとった。日本の文化や考え方を知ってもらうために日本への研修派遣も行っている。

さかのぼって最初の赴任の反省点は、海外赴任の気負いがあったため自分で何でもやろうとしてしまったこと。そのため現地人が育たず、結局自分のできる範囲も狭まってしまっていた。その時点では指示を出す際に具体的な内容や意味を伝えず、やってほしいことだけを伝えていたため、こちらが求める意図が伝わっていなかったこともあった。

日本的な「察しの文化」がまったく通じないこともある。きっちりと相手が理解できるまで話さなければならない。話さないと誤解が生じてしまう。だからある程度の語学力を持って赴任することの必要性も痛感している。

超モノづくりカンファレンス

モノづくり産業にとってイノベーションをもたらすモデルベース開発とは

参加費 無料　定員 350名

日時　平成25年9月6日[Fri.]　13:00～17:40

場所　慶應義塾大学　日吉キャンパス
藤原洋記念ホール
http://www.kcc.keio.ac.jp/guide/index.html

日本のモノづくり産業がグローバル競争に勝ち抜く上で、製品開発の迅速化、高精度化は不可欠な要素です。

こうした中で、開発プロセスに付加価値を与えるモデルベース・システムズ・エンジニアリング（MBSE）が注目を集めており、自動車産業をはじめとする各分野でその取り組みが活発化しています。

本セミナーでは MBSE の第一人者であるサンフォード・フリーデンタール氏にご講演いただくほか、自動車メーカーの MBSE 活用事例や産官学それぞれの取り組みについてもご紹介し、これからの製品開発・設計のあり方について探ります。

主催　日刊工業新聞社、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
共催　モノづくり日本会議、株式会社電通国際情報サービス
後援　経済産業省、JCOSE

お申し込み・詳細はこちら
http://www.nikkan.co.jp/html/mbse/
（定員に達し次第締切りとさせていただきます。）

お問合せ先
〒103-8548　東京都中央区日本橋小網町 14-1
（住生日本橋小網町ビル　3F）
日刊工業新聞社　モノづくり日本会議事務局
TEL：03-5644-7608　FAX：03-5644-7209
E-mail：mbse@media.nikkan.co.jp

プログラム

13:00　主催者挨拶
日刊工業新聞社 取締役社長　井水 治博

13:05　経済産業省挨拶
経済産業省 製造産業局 自動車課 電池・次世代技術・ITS推進室　課長補佐　石井 孝裕 氏

13:25　招聘講演（英日同時通訳付き）
Adding Value to Your Development Process through Model-based Systems Engineering (MBSE)
INCOSE フェロー　サンフォード・フリーデンタール 氏

14:35　学術講演
システムを考える。～モデルベースで見えてくる革新～
慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科　教授　西村 秀和 氏

15:15　休憩

15:25　事例講演
SKYACTIV エンジンへのモデルベース開発適用
マツダ株式会社 執行役員 パワートレイン開発本部長　人見 光夫 氏

16:10　パネルディスカッション
【コーディネーター】
慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科
准教授　白坂 成功 氏

【パネラー】
株式会社本田技術研究所
執行役員　四輪R&Dセンター
エンジンシステム技術担当
大津 啓司 氏

【パネラー】
日産自動車株式会社
パワートレイン開発本部
パワートレイン性能開発部 部長
生浪島 俊一 氏

【パネラー】
株式会社iTiDコンサルティング
代表取締役社長
吉本　敦 氏

【パネラー】
トヨタ自動車株式会社
ユニットセンター　エンジン設計部
部長
岸　宏尚 氏

【パネラー】
株式会社電通国際情報サービス
MBDユニット長
荒木 克文 氏

17:40　終了