

海外エンジニアリング子会社での人材育成 —フィリピン・セブ島での子会社経営の経験より—

三 村 幸 弘*

1. はじめに

「人を育てる」というタイトルでの執筆の依頼を受けた。私の本業はプラントエンジニアリングであったが、経営者として9年間に在籍した三井造船の海外設計子会社で得た人材育成の知恵や失敗について述べることで、今後の参考になればと思い筆を執った。

2. 海外に子会社を

高度経済成長とともに実力を付けてきた日本のエンジニアリング業界も、1980年代後半には、まだ人件費の低かった韓国企業との競争にさらされるようになった。その対策として、海外の安価な人材を用いて設計コストを下げることを多くのエンジニアリング会社が行った。そしてLCEC (Low Cost Engineering Center) という表現が海外の設計拠点に対してなされるようになった。

この流れに乗って、三井造船も1992年にフィリピンのセブ島にDash Engineering Philippines Inc. を開設した。私は創業者ではないので、Dashの社名の由来については知らない。セブに開設した理由は、まず海外でエンジニアリングを展開する上で必要な英語が公用語であること、他国に比べて教育水準が高いこと、物価が安いこと、そしてマニラに比べて引き抜きによる退職リスクが低いことであった。ただ会社は設立するも親会社社員に本来のグローバル意識と子会社にかかる情熱が希薄であったため、設立からほぼ9年間はその存在を誇示できる機会に恵まれなかった。

2001年にプラント事業の存亡をDashにかける必要が生じ、その年に私が経営者としてDashに送り込まれた。その後9年間にわたりDashの経営に携わった経験から、海外での人材育成について述べてみたい。

3. Dash における造船設計の歴史

1993年に海外調達の拡大を目的に東南アジア各

国を訪問していた造船幹部がDashを訪問した。同年Dash社長が玉野事業所を訪問してDashの会社概要を説明した。玉野での検討の結果、Dashを使用することにより設計費を削減することを目的に構造関係の生産設計である原図作業から開始することになった。造船部門発足当初の要員は2名で、自社（三井造船）が開発した日本語メニューのCAMソフトがインストールされたPC一式をハンドキャリーでセブに持ち込み、3ヶ月間2名のフィリピン人に張り付いて教育を行った。

その後、艤装関係の詳細設計にも業務範囲を拡大し2000年には20人規模まで拡大したが、詳細／生産設計部門の設計者にとって英語でのやり取りが大きな障壁となり、当初の目的である設計費用の削減に寄与するには至らなかった。

2001年に入りDash造船の業務をビジネスへと進化させるため、マネジメントスタイルを一変させ、業務範囲ならびに要員の拡大も積極的に行った。現在では詳細設計部門に加え、図面作成、3D CADモデルの作成やモデルレビューによる精度チェックなどに業務範囲を拡大し、要員も90人規模に成長した。ベテランと言えるエンジニアがいない状況下でアウトプットの品質を向上させるために日本流の改善活動も取り入れ、自らImprovementを目指す集団に変貌しつつある。

4. フィリピンにおける教育制度と エンジニアライセンス

人材を育成といっても、単に仕事ができるようにすれば良いものではない。ビジネスマナーや社会の常識もしっかりと教えなければならない。まずフィリピンの教育制度について説明したい。フィリピンの教育は小学校6年、高校4年、大学4年または5年となっている。5年制大学を卒業しても、大卒の就学期間は日本より1年短い。エンジニアリングコースを専攻した場合、殆ど5年間の教育を大学で受ける。フィリピンではエンジニアライセンス制度があり、この資格は弁護士や会計士と同等の価値を持つ。エンジニアリングコースを卒業した学生の殆どは、卒業後ライセンス取得のためにレビューセ

* DASH Engineering Phils. Inc.

ンターで受験準備をする。この期間は約6ヶ月でその後ライセンス試験に挑む。ライセンス取得は大学卒業後6~8ヶ月後となる。このライセンスは将来米国など海外に職を求める際、業務の特殊性を証明する貴重なもので、殆どのエンジニアリングコース卒業者が試験に挑戦する。

学生が大学で学ぶことは理論が中心で、実験や組み立て・製造などのものにふれる教育はITを除いてあまり行われない。理論も数学を中心に展開される。この大きな理由は、フィリピンには大きな製造業がない。特に金属や化学・電子材料関係の基礎産業は見あたらない。銅鉱石があっても、それを輸出し付加価値のついたケーブルを輸入するのがフィリピンの現状である。従って、教育も産業界のフィードバックが期待できない。文献による理論の学習と想像の世界になってしまう。機械工学卒業者に材料の質問をしても答えられない、電気工学卒業者にホイートストンブリッジを尋ねてもきょとんとしている。しかし数学や電気回路の計算には強いといった特徴を持ち合わせている。

ライセンスの試験問題も大学1~2年で学習した基礎問題が主流で、ライセンスを所持しているから専門性が高いとは断言できない。しかし文献と想像の世界で学んできた結果、マニュアルを理解する力は日本人に比べるとはるかに高い。これはコンピューターを利用した、最新のエンジニアリングツールを操る大きな力となっている。

5. 採用後の人材育成について

5.1 社会人として

組織文化（企業文化）を構築する最大の要因は社員の普段の行動である。普段当たり前に行動していることなので、当人にはそれが文化であるとは気づかない。これは作り出せないが、ある程度はコントロールできる。これをコントロールすることが人材育成の出発点だと考えている。

フィリピンには独特の文化がある。当然学校では道徳やマナーを小学校から教える。しかし家庭に帰れば全く正反対の行動を両親がとる。時間は守らない。10時といえば午前中を指すようなもので、遅れるのは当たり前。報連相などセミナーを開いても全くどこ吹く風。その反面、ホスピタリティーがあり、チームワークや助け合いの精神は強い。計画性に乏しいが、芸術性には富んでいて祭りごとの準備はあっという間に終わってしまう。どこの日系企業でもこの差にとまどいを感じている。

私がDashに赴任した当時は、事務所内でものは食べるし音楽は聴いている。さらにちょうど流行し始めた携帯電話に集中する姿が多く目についた。それから食べない・聴かない・使わない、を自分の意志として前面に押し出した。もっとも大きな抵抗を受けたのは、食べないであった。何故ものを食べたらいけないのか、腹が空いて仕事が出来ない、とにかく食べたいという申し出が殺到した。しかし、事務所に食料を持ち込むことによりネズミが発生し、ネズミによるLANケーブルの被害が発生すれば生産性が落ち、社員の給与に影響すると一歩も譲らなかった。本音は食べ物を床に落としても気にならない習慣が嫌いだった。どんなに厳し過ぎるといわれても譲らない。現在では不満を言う社員は殆どいない。

時間については、社内の会議は必ず10分以上前に会議室に入ることにした。これを継続することにより、Dashの定例会議は10分前に集まるのが普通となった。ただ、管理部門や定例会議ではない場合は遅刻者が当然出てくる。

服装についても厳しい規定を作った。理由は海外のお客様がだらしない格好を見ると、どんなに良い設計をしても正しく評価してもらえないと何度も言い、机の周りや事務所の整理整頓にも細かく指示をした結果、マニラから来社されたお客様からDashの雰囲気はマニラの会社と全く違うという評価を必ず受けるようになった。それは、時間と共にDash社員のプライドにもなっていた。プライドについて言えば、フィリピン人は日本人には想像できないくらいプライドが高い。人前での叱咤、何気なく頭をぼんと押す行為は、日本人では想像できない反発を受ける。これは9年間という長期にわたってDashを経営してきた結果であって、3年周期でトップが交代する企業では難しいと思われる。ビジネスマナーを大切にするというトップの思いは必ず社員に伝わる。

5.2 技術者として

親会社の日本人はそれは日本人でなければ出来ない、フィリピンでは難しいとよく言うが、人が行う範囲においては不可能なものはまずない。日本の場合は、近くに経験者がいる、過去の参考資料がある、Vendorの資料が身近にある、Vendorの専門家に問い合わせることが出来る、などの恵まれた環境にあるがフィリピンの場合はそれらが全くないか、入手するのに時間がかかる場合が多い。これらのハンディーキャップを解消すれば親会社の設計範囲を



写真1 設計室

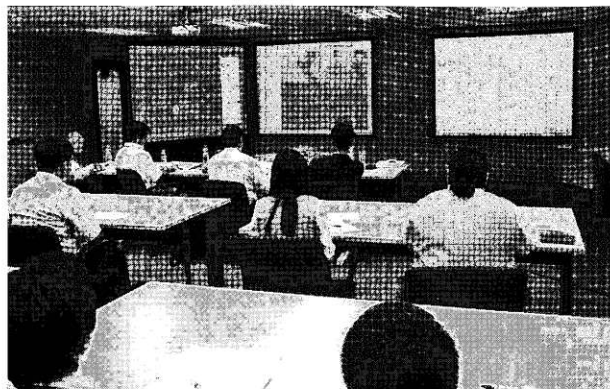


写真2 モデルレビュー

ぐっと取り込むことも可能になる。

業務遂行能力を高めるためには、前述のように大学の教育が理論中心のため、真の設計に入り込むためにはどうしてもOJTによる教育を基本と考えなければならない。90年代は教育のために社員を日本に派遣した。しかし彼等は技術の取得より出張手当による収入増を期待して日本に出ていった。また、技術を伝える側も言語の問題やDash社員の基礎知識の欠如などで十分な技術の伝達は出来なかった。

海外子会社の社員の技術教育を実践する上で最も重要なことは、親会社の責任者の情熱である。親会社の社員にすれば、言葉や文化の違う子会社に教育することは出来るだけ避けて通りたい気持ちが強い。

21世紀に入り、PCを利用したエンジニアリングツールが発達し、いろんな業界に浸透していった。これらのツールは3次元の表示が可能で、具体的な成果物を見る機会の少ない社員には好都合な教育ツールである。マニュアルの理解力の強いDash社員はこのエンジニアリングツールをOJTと教育の両面で有効に利用している。

プラント業界ではモデルレビューという手法で成果の評価を行う。Dashの造船部門でもこの手法を導入し、モデルレビューを造船の設計業務に導入した。このレビューは予想以上の効果を上げ、三井造船や関連会社にもプレゼンを行った。レビューは複数の目でチェックを行い、問題点を参加者全員が同じ視点で確認できるメリットがある。これはDash社員の自信と誇りにつながり、その結果が退職率の

低下になって表れていると思っている。

Dashの造船設計には三井造船玉野事業所より指導員を派遣していただいているが、指導員は三井造船のOBを核として主に技術の伝承を行っている。親子以上に年齢差のあるDash社員を、自分の部下以上の愛情を注いで教育していただく姿には頭が下がる。最近は若手の指導員も頻繁に来社し、技術指導とコミュニケーションの向上に努めてくれている。現在では三井造船にとってDashはなくてはならない存在であるが、近い将来設計の全てをまかなえるようになると確信している。

全ては作業の依頼主である三井造船が、依頼する作業のハードルを上げるスピードとタイミングにかかっている。

6. さいごに

人を育てるためにもっとも大切なことは愛情である。特に文化、宗教、生活環境の違う海外子会社の社員を育成する場合はこれが一番の要素だと信じている。もっと具体的な表現をすれば、その国を、その会社を、そして社員を好きになることである。

日本人という冠を捨てて、人種・文化・宗教の壁を越えて、相手を尊敬する気持ちさえあれば必ず成果は現れる。そのためには厳しさも優しさも使い分けなければならない。

思いは必ず達成できるという信念を持てば、どんなことでも必ず達成できるというのが、ここフィリピンで得た貴重な経験である。



三村 幸弘 (みむら ゆきひろ)
DASH Engineering Phils. Inc.
Senior Adviser
yukihito-mimura@mes.co.jp