

【特集03】

海外における  
人財育成

# 中国・上海の現地法人。 ナショナルスタッフが、 日本の技術を継承し、 世界標準へと 高めていく。

エンジニアリングを支える仕事の一つが、  
鋼構造物や機械装置品などのオーダーメイドの重要部品や購入機器を  
的確なタイミングで現場へとデリバリーする製造・調達業務。  
大規模プロジェクトともなれば、アイテム数は数百から数千におよびます。  
国際競争の中で求められるのは、高品質かつ低コスト。  
そこで私たちは2003年、中国一の大都市上海に、  
主に製造・調達を行う現地法人NSESH<sup>※1</sup>を設立しました。  
世界と戦えるだけの製造・調達はいかに実現していくか——。  
12年間の挑戦と成果についてお伝えします。



## 中国でモノを製造・調達するということ

人件費や材料費が安く、全般的に低コストでの製造・調達が可能となるアジア諸国の中でも、中国にはインフラ力や設備力といった、ハード面での高いポテンシャルがあります。多くの材料を同国内で入手できることもあり、日本のベンダー<sup>※2</sup>に比べてコストは安く、日本へのデリバリーが数日で済むことも、大きなアドバンテージです。

しかし、ソフト面に弱いのが中国の特徴で、品質の低さや納期の遅れは、ごく当たり前のことになっています。これらを改善しなければ、低コストで高品質なモノを製造・調達していくという、私たちの目標は達成できません。

そこで重要となってくるのが、現地採用したNSESHのナショナルスタッフと、モノをつくる中国ベンダーのスキルアップです。この双方の力を底上げしていくことが、日本から派遣されたスタッフに課せられたミッションでした。

まず取り組んだのは、ナショナルスタッフの育成です。当初は、中国人と日本人の考え方や慣習の違いなどもあり、試行錯誤の連続でした。

## ナショナルスタッフの育成

中国人が重んじる面子に配慮しながらコミュニケーションをとることは、この国では欠かせません。上から目線ではなく教えている内容の意義を納得してもらえるようにOJTを実施する他、工場実習や工場見学、技術者交流などを通じて、モノづくりの実感が得られる機会を数多く設けました。

NSENGIの中国調達量が年々増える中で(右上グラフ)、日本人のサポートを徐々に減らし、自立したナショナルスタッフによる体制づくりに力を入れています。OJTやOFFJTなどに加え、個人々に「教える項目・内容」をきめ細かくグラフ化し、チェックシートで評価。上司と部下で達成度を毎年2回確認し合い、本人が自分の成長を実感できる仕組みも設けました。また、能力を給与とリンクさせることで、モチベーションの向上にも努めています。

さらには、私たち日本人の慣習や業務マナー、仕事に対する意識などを学んでもらうため、研修生として日本への派遣も行っています。NSESのナショナルスタッフがモノづくりの本質を知っていなければ、ポテンシャルを持つ中国ベンダーの開拓や育成はできないからです。

## 中国ベンダーとの信頼関係づくり

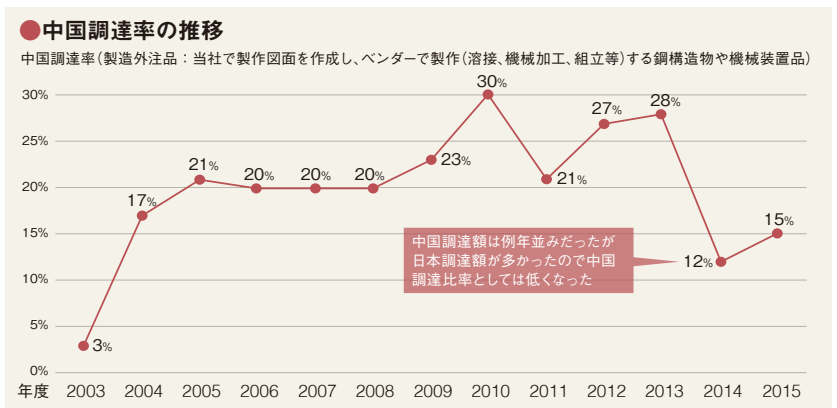
プラントの重要部品を製作する中国ベンダーが、私たちの要求を最初から受け入れてくれるケースはごくわずかです。彼らを動かすためには、技術と熱意がとても大切になります。

「ベンダーにとって、私たちは発注するお客さまではない。同じエンジニアであり、お互いに助け合いながら一緒にモノをつくるパートナーである」。こうした姿勢で向き合う中で、私たちのエンジニアリングに対する思いを少しずつ理解してもらい、信頼関係をつくっていくのです。

たとえば、欧米の発注企業の場合、要求する品質に満たなかった製品は受け入れず、契約自体を破棄するというドライな傾向があります。一方、私たちは、長い付き合いを前提に、品質改善のための指導を行うというスタンスで、とことん関わっていきます。それが結果的にベンダー自身の発展にもつながる好循環を生み、パートナーシップがより強固になっていきました。

## 実を結びつつある教育の成果

地道な取り組みの甲斐があり、ナショナルスタッフたちの管理能力は、低難度品から中高難度品<sup>※3</sup>へとレベルアップしていきつ



つあります。成長が感じられる現場でのエピソードもいくつか生まれています。

日本の若いエンジニアでは分からないような、特殊な溶接材料の微妙な違いにナショナルスタッフが気付いたために、強度不足が防げたこともありました。日本人エンジニアから受けてきた指導を、実直に実践している証しです。

また、あるナショナルスタッフがマラソン選手に見られるような関節痛になったこともありました。あちこちに製品が点在する広大な工場内を1年間ずっと、一生懸命見て回り続けていたからです。

当初は通訳業務が主体だった営業スタッフも、製鉄プラント商品の初歩的な技術プレゼンはもちろん、中国事業への提言もできるまでに育っています。

キャリアとしては、管理職(部長、副部长)や、コーチ役を担うナショナルスタッフたちも出てきました。

NSESHが思い描く最終目標は、現地で働く日本人をゼロにして、ナショナルスタッフだけで調達や営業、品質・納期管理をすることです。もちろん、中国に限定せずにインドやベトナムのベンダーも開拓し、日本で長年培われてきた技術や文化を、海外諸国へ伝承し続けたいと考えています。国を超

えた人材交流が盛んになれば、お互いのスキルのさらなる向上も図れるはずですよ。

これらが実現できれば、NSENGIのグローバル展開を加速することはもちろん、海外各地での雇用創出や技術力向上、経済伸長に寄与することができます。脈々と受け継がれてきた貴重な日本の技をボーダレスに橋渡しする、未来への貢献なのです。

(※1) 正式名称は、新日鉄住金設備工程(上海)有限公司。設立は2003年。新日鉄住金エンジニアリング(株)100%出資。日本からのスタッフ2名と、現地で募集・採用したナショナルスタッフ24名で構成されている。



(※2) 製品の供給(製造販売)業者。中国にはベンダーが無数にあり、NSESHが調査したベンダーは300~400ぐらいにのぼる。過去に契約したことのあるベンダーは100以上。

(※3) H型鋼や鋼板を単純に切り、機械で曲げて溶接するところまでの品が低難度品。さらに、工作機械による加工や、加工したものの組み立てなどまで加えられたものが中高難度品。



ベンダーの工場で作られた、部材の精度を測定する業務におけるOJTの風景。写真左は混銑車、右は溶鋼鍋。いずれも鉄鋼を製造する際に使われる装置である。



「学んだことは技術と情熱と責任。さらに中国調達を拡大し、NSENGIにコストダウンで貢献していきたい」と、NSESH/徐調達部長