

テーマ アプローチ3
02 地域への配慮

テーマ アプローチ1
03 人財育成

【海外人財育成】

現地スタッフの資質を活かし、 共に成長していくための模索

グローバル化の進展に伴い、東南アジアを中心に既に20以上ある海外拠点の存在感は、ますます高まっています。同時に、それら海外の各拠点で働くローカルスタッフの重要性も増えています。

日本社員の国際化に向けた教育・研修に加え、

現地採用社員の育成を図ることがグローバル事業展開にとって必須のテーマとなっています。

各国の文化や慣習の違い、日本との意識や感覚との違いがあるなか、

日本のエンジニアリング企業として現地スタッフの育成にどう取り組んでいけばよいのか。

容易には見つからない答えを求め続けているTNS（タイ）*のケースを紹介します。

*TNS=THAI NIPPON STEEL & SUMIKIN ENGINEERING & CONSTRUCTION CORP., LTD.



インターンシップに対する意識

欧米諸国では100年以上の歴史があるインターンシップ制度。日本国内の企業における導入が急増したのは、ここ数年のことです。日本の学生の場合はそのまま就職することを目的とする傾向が見られますが、欧米を含めた海外では社会勉強の一環としての意識が色濃く、大学の単位として認める学校も少なくありません。企業側も、社会貢献という側面でインターンシップを捉えているケースが大半です。

TNSの場合も現地に根ざす企業として、15年前からインターンを受け入れてきました。大学や学部を限定せず、男女比も半々。職場体験期間も2か月程度の短期間から、約5か月まで、幅広い学生たちがさまざまな形で参加しています。自分の学んでいることが、実際の設計や製作の場面ではどのように活かされているのか、あるいは社会人として働くことへの責任とは何かを肌身で

感じることでできる機会を提供する。その上で当社グループについて知っていただき、少しでもファンになってもらえればというスタンスです。将来的に、その学生たちが他社の社員となって協働したり、お客さまとなってご契約いただいたりするかもしれません。長い目で捉えて、手を取り合える関係性を築いていくことを主眼にしています。



Petroleum Summer Schoolの学生を迎えて

現地スタッフの教育と登用

現在TNSでは約1100名の社員が働いており、その内15名が日本人、外国人は60名です。営業や経営管理の方針を定めたり、設計や製造の中核となるポジションでは、まだ日本人や専門知識のある外国人に多くが委ねられていますが、実務のほとんどはタイ人が遂行しています。石油・ガス開発に求められる高い品質や厳格な納期を確保しつつ、競合他社に負けないコストを実現する為には、タイ人従業員の知識・技能レベルの向上が不可欠であり、TNSで年間に実施される教育・研修プログラムの数は200にも及びます。

最近ではタイ人のマネジメント能力の向上にも注力しています。中でもPMP (Project Management Professional; 米国PMIが認定するプロジェクトマネジメントの国際資格) 資格の取得支援プログラムには優秀なタイ人スタッフが多数参加し、既に12人が合格するなど大きな成果を上げています。

TNSには現在、部長以上のいわゆる経営幹部が19名いますが、そのうち、タイ人はまだ6人に過ぎません。現地法人としての継続性(現地スタッフのモチベーションも含め)と競争力確保の為には、幹部ポジションへのタイ人起用を早急に進める必要があることは、言うまでもありません。

幹部層・重要ポジションへのタイ人起用に関しては、28年に亘るTNSの長い歴史の中で、幾度も試行錯誤を重ねてきました。長い期間の間に現場で頭角を現し、執行役員へと昇格していった人も居れば、将来の幹部候補と見込まれる人材を日本に留学させ、専門技術に加え日本語や日本人の考え方に対する理解を深めてもらったケースもあります。重責が故に日本人を配置することが多かったプロマネにおいても、中小規模プロジェクトでは既にタイ人を配置するようになっており、大規模プロジェクトでもサブプロマネにタイ人を配するなど、次世代のプロマネ候補が育ちつつあります。

日本流からの脱皮も含めた試行錯誤

一方で「なかなか任せられない」ポジションの存在や、『一旦現地化したけど、後継候補がいなかった』『日本人と同じ目線で経営を考えられる人材がない』といった課題は常にあり、タイ人起用の更なる進展は容易ではありません。そこには「業務配分と責任権限の持たせ方」「言葉や業務システムの壁」「国民性/文化度による緩和と緊張のバランス」など、個人の資質以外の背景もありますが、これらの課題にもじっくり向き合いながら、引き続きベストなバランスを求めて、取り組んでいきます。

その試みの一つが、「比較的大まかなJob Descriptionの下でお互いがカバーし合いながら仕事を達成していく日本流」から、「責任と権限をより明確にする」マネジメントスタイルへの脱皮です。このため、TNSでは1年以上かけて各部門のJob Descriptionの徹底的な見直し、再定義を行い、プロジェクトの受注から実行の一連の活動の中で、各自が果たすべき責任と権限を明確にし、タイ人がマネジメントとして活躍できる体制を整えてきま

した。その活動と、タイ人幹部育成のためのマネジメント研修、リーダーシップ研修が両輪となって、TNSの一段のステップアップを実現しつつあります。

日本より転職機会の多い雇用環境であることや、労働に関するモラルの違いもある中、試行錯誤を繰り返した結果辿りついたやり方で、前進を続けています。

国によって異なる、働く環境・慣習・価値観

日本でも「風通しの良い」企業は働きやすく、業績も上がると考えられていますが、タイで「風通しの良さ」を実現するには、日本以上の努力が必要です。タイ人は衝突を好まず物事を強く主張しない傾向があり、職場で起きている様々な問題もなかなか表面には現れません。

そんなタイにおいて、風通しが良く、効率的な企業文化を定着させるには、仕事のルールを明確に決め、徹底を図ることが大切です。それを第一優先に据えていく中で、風通しの良い企業文化が定着したとき、TNSは日本人なしでも自律的に競争力を維持向上できる、真の力強い会社になっているはずです。



現地女性スタッフたちの活躍

タイでは、女性の労働力率が日本よりも高く(数年前で日本が約49%、タイが65%)、製造業にも多く女性が進出し、大企業や公的機関の幹部ポストにも数多く登用されています。結婚して子供が生まれても働き続ける人が大半です。これは、女性の働きやすい職場環境を作ろう、とタイ社会が努力してきた結果というよりは、タイ女性の逞しさ、あるいは自分がしっかりとしなければ、と思わせているタイ男性が大勢いることに起因しているのかもしれませんが。

TNSにおいても製造部門を除く職場の女性比率は4割に達し、特に経理は圧倒的に女性が多く、調達も半数以上が女性です。海外出張もこなす男性と比較して何のハンデも感じさせません。遠くない将来、タイ人女性の経営幹部が生まれることも、間違いのないでしょう。そんな能力ややる気のある女性を含め、タイ人スタッフの更なる活躍の場が提供できるように、制度や教育・研修を通して支援を続けていきます。