

〈事例取材〉

海外展開企業における人材育成の考え方

調査・解析部

ものづくり関連の企業がグローバル化を定着・加速させるには、他社に先駆けて海外に進出し、生産技術や品質管理、営業、マネジメントまでを担える人材の育成が不可欠だ。その一方、国内の生産拠点における雇用の空洞化を引き起こすのではないかと懸念も広がる。こうしたなか、国内および現地での人材育成で成果をあげている KYB、東研サーモテック、兼廣の3社を取材した。

事例①

グローバル育成戦略で

『人財』確保を打ち出す

〈KYB〉

油圧緩衝器の最大手 KYB 株式会社（本社東京都、従業員数一万二〇二二人（連結））は自動車のショックアブソーバーやオートバイのフロントフォーク、各種建設機械用の油圧シリンダや油圧モーター・制御バルブなど油圧機器の総合メーカーとして幅広い分野に製品を供給する。

海外展開を始めた時期は早く、一九七〇年には台湾に合弁会社、永華機械工業股份有限公司を設立している。その後もインドネシア、マレーシアなど生産拠点の拡大は続き、現在はヨーロッパ、北米、中国、東南アジアなど世界一八カ所に工場を持つ。二〇一一年度の連結売上高三三七一億円の内訳をみると、日本が五四％なのに対し、海外は四六％と全体の半分近くを占める。同社は、二〇一一年度から二〇一三年度にかけての中期経営計画で「KYB グループ力をもって、グローバルで戦い、世界で勝つ」をスローガンに打ち出した。主力の自動車用機器部門では、売上高に占める海外比率を一〇年実績の四二％から五〇％に引き上げる。人材育成についても「グローバル成長戦略を支える、世界の何処でも戦える人財の確保」を掲げる。

海外でも活躍できる人材を確保、育成するために同社はどのような研修を

行っているのだろうか。岐阜県にある同社人材育成センター専任課長の西田豊司氏に話を聞いた。

研修プログラムをグループ内で 共通化

岐阜県可児市には、自動車用ショックアブソーバーやパワーステアリングを生産し、同社のマザー工場としての役割を担う岐阜県北工場、二輪車用フロントフォークや建設機械用油圧シリンダを生産する岐阜県南工場が立地する。さらに二〇〇八年からは岐阜東工場も稼働している。

この他にも神奈川県相模原市や埼玉県深谷市に生産拠点を持つが、従業員数は岐阜県がもつとも多く、三工場あわせると正規従業員だけで約二八〇〇人が働く。このため、岐阜には本社人事本部の直轄組織として、岐阜人事人が設けられている。

人材育成センターも本社人事部の直轄組織として、二〇〇七年に岐阜南工場内に設立された。これまで各生産拠点で個別に行ってきた人材育成機能をセンターに集約することで、人材の質を高い水準で均一化するためだ。これに加え、今後の海外での生産拠点の拡大をにらみ、グローバル人材育成のためのプログラムも導入した。



グローバル技術者の研修風景 (KYB 提供)

研修プログラムでは、技術者としての専門的スキルを高めるため、油圧工学をはじめ、液体力学、振動学、電子回路、品質管理など約五〇コース（一部隔年開催）を用意し就業時間内に研修を受講する。

また、従業員の自発的な学習を促すため、自己啓発プログラムも充実させた。マネジメント能力の向上や資格取得に向けた約二五〇コースの通信教育を年二回開催している。

語学研修プログラムを強化

一方、中期経営計画に沿ったグローバル人材育成の一環として、語学研修にも力を入れる。従業員の英語力を底上げするためのプログラム「Smile (Simulate the Global Mind with Learning English)」を二〇一〇年度から開始した。事務系や技術系の従業員に、Eラーニングや通信教育による自己学習と月に一度の集合研修を半年間

で実施している。

また、同時に、三〇歳未満の若手従業員を対象とした海外留学制度「ACTIVE (Ambitious and Challenging Traineeship for Intercultural Value added Experience)」も導入した。選抜された従業員を海外ホームステイしながら、語学力や異文化対応能力を養うのがねらい。その後、一年間は同社の海外拠点で実務を学ぶ仕組みとなっている。

さらに今年度からは事務・技術系従業員を対象にTOEICのスコアを昇格の要件とした。係長クラスで四五〇点、それ以上の職位の管理職は五五〇点以上の取得を義務づける。

語学力よりもマネジメント力を重視

ところで、同社が描くグローバル人材とはどのようなものなのか。

「社内で何度も話し合ったが、まだ結



二輪車用フロントフォークなどを生産する岐阜南工場

論が出ていないというのが正直なところだ。語学もマネジメントもできる「スーパーマン」が理想的だがそのような人材は少ないのが実情」

これまで海外に派遣された人材をみると、ある種の専門能力に長けた者が多く、特殊技能を身に付けた従業員もいれば、カイゼン手法に精通した従業員もいた。ただし、そうした人材が必ずしも語学が得意というわけではない。センターでも、グローバル人材育成に特化した内容ではないものの、各階層に応じたマインドを身につけるための研修を用意している。

同社では、毎年七〇人程度の新卒を採用している。必ずしも語学力の高さなど、グローバル人材としての資質があることを基準に判定しているわけではないという。二〇一一年度からは外国人の採用も始めた。特別の採用枠を設けていないこともあり、同じ年度に採用した新卒採用者全体の一割程度とまだ少ない。だが、二〇一四年度からは海外の大学の卒業時期に合わせて採用活動を始めることを予定しており、今後は増加する見込みだ。将来は通年採用も検討する。

一方、社内の中核となる人材を確保するため、中途採用にも積極的だ。リーマン・ショック直後の二〇〇九年、二〇一〇年こそ控えたものの、その後毎年数十名を採用している。即戦力として位置づけられており、数年後、海外に派遣することを前提に採用する場合も少なくないという。

ところで海外に派遣する人材はどのようにに選抜しているのだろうか。「配属後、業務に従事する中で上司

がグローバル人材としての資質を見極めていく。適性があるとみれば、本人と面談し、海外赴任の意思を確認する」
 どのような人材を海外に派遣し、どのような仕事を現地で作せるかは、各事業部門で国内外の生産戦略を立案する事業企画部が検討し集約している。海外に赴くのはマネージャークラスが一般的だが、入社五年目の若手でも選抜されることがある。職種では、製造や技術、経理、営業、人事など多岐にわたる。

センターでは赴任前研修や現地従業員の研修も

海外赴任が決まった従業員には、「海外赴任前研修」の受講が義務づけられる。研修は、グローバルマネジメント、異文化対応、海外の人事・労務、安全、法務、財務などを七日間で実施する。その他にも、赴任前に一〇〇時間の語学研修が受講できる。

また、センターでは、海外生産拠点の技術水準を底上げするため「グローバル技術者研修」を定期的に開催して、現地の技術担当者を年間五〇人程度受け入れている。

「たとえば、めつききに関しては、めつきき技術はもちろん、めつきき液の管理方法や交換方法なども教えている。知識・スキルを身に付けた担当者は生産拠点に戻り、学んだことを現地の従業員に教えている」

人材育成のプラットフォームを海外にも

同社は今後も海外拠点の拡大を積極的に続けたい考えだ。直近では、チェ

コやブラジルに生産拠点を設立した。海外拠点の構築が進むなか、今後国内工場の位置づけはどうか変わっていくのか。

「これまで国内工場は、海外拠点を技術的に支援するマザー工場という位置づけだった。だが、二〇一一年度～二〇一三年度の中期経営計画ではどの拠点でも日本と同じ品質の製品を生産できるようにする方針が打ち出されており、今後は国内工場と海外工場の差を無くして行く必要がある」

同社では今年から人材育成プログラムの共通化を国内のグループ全社にも拡大した。今後はこれを海外のグループ会社にも適用したい考えだ。言葉の問題もあり、すぐに実現することは難しいが、Eラーニングなどを活用し、できることから取り組むという。

(米島康雄)



旋盤の技能研修を受ける新入社員 (KYB 提供)

事例②

高い技術力を背景に海外進出 〈東研サーモテック〉

熱処理専門の草分け的存在として一九二七年に創業した株式会社東研サーモテック（本社大阪市、従業員数七四〇人）は、その高い技術力を背景に、積極的な海外展開を進める。一九九五年にタイ、翌九六年にはマレーシア、二〇一一年には中国に製造拠点を立ち上げた。アジアの三拠点に加えて、二〇一二年六月には北米進出を表明。日系企業の進出が相次ぐメキシコに工場用地を取得し、二〇一三年九月の稼働に向け現在、急ピッチで工事が進む。

積極的な海外進出に伴い、売上高、従業員数とも国内外で増加傾向にあり、海外からの配当や技術指導料が国内に還流し、国内外ともに成長する「WIN-WIN」の関係を構築している。

海外事業展開の現状について、取締役総務部長の杉田圭三氏から話を聞いた。

素材の付加価値を高める熱処理

グローバル競争が激化するなか、海外に活路を見いだすには、他社の追従を許さない高度な技術力が必要となる。同社が手がける熱処理とは一体どのようなものか。

熱処理は一般に、鋼を硬くする「焼入れ」、硬さと粘り強さをあわせ持た



寝屋川工場事務所の外観（本記事の写真は東研サーモテック提供）

せる「焼戻し」、均一にする「焼ならし」、軟化させる「焼なまし」などを基本とする。熱処理専門の同社では、顧客から預かった金属製品に熱処理を加え、強度や耐久性を高め、顧客に戻す受託加工が中心となる。

「当社では製品はつくっていない。お客様から預かった素材に熱処理という付加価値を加え、お返ししているだけ。ものづくりの基礎を担っている」という。

同社では、売上の七割近くが自動車関係で占められ、主要取引先には、トヨタやホンダなど大手自動車メーカーが名を連ねる。自動車部品には、シ

トベルトに代表されるように、重要部品が少なくない。ひとつ間違えると大規模リコールにもつながる。基準の厳しい部品では、熱処理工程が品質を左右するといっても過言ではない。

「熱処理は経験と勘がものをいう世界。同じ材質、同じ条件でやっても強度が異なることもある。長年の経験に裏打ちされた熟練の技が求められる。一人前の熱処理技術者になるには一〇年は必要」という。

技術を支える人材を確保

海外展開には、国内競争を勝ち抜いた高度な技術力だけでなく、それを支える人材も必要だ。

採用は、景気の変動により、バラツキがあるもの、毎年一五人から二〇人の新卒を確保する。内訳は、大卒（大学院修了含む）が五人前後、高専卒は一人、高卒は一〇人〜一五人程となる。このうち、海外要員として採用するのは大卒と高専卒。面接で重視するのは、海外勤務への意欲、積極性、コミュニケーション能力だ。面接時には必ず、海外赴任の可否を聞き、「ノー」と答える学生は採用しないという。グローバル化が進むなか、海外で仕事をすることは避けて通れないからだ。

他方、国内現場を担う高卒についても、海外勤務の道を閉ざしているわけではない。「入社したら学歴は関係ない。入社後、どれだけ勉強できるかが重要。高卒でも大卒より仕事ができる人もいる。また、海外で活躍している人もいる。要は、入社後、どれだけ熱処理を勉強するかがポイント」という。

グローバル人材の育成方法

狭き門をくぐり抜けたグローバル要員はどのように育成しているのか。

同社では、グローバル人材育成に向けて様々なプログラムを用意している。入社二年以上で三五歳以下の社員を対象に海外工場の見学者を募る。レポート審査を経て、一週間ほど現地出向社員の業務に同行するかたちで、海外勤務を経験する。他にも、上司の推薦で、数週間から数カ月間、海外工場で実際に業務を体験するプログラムもある。

帰国後は、会社が本人の能力や適性を評価するとともに、実際に海外で仕事や生活ができるのか判断する。本人の意向も踏まえながら、三年から五年、海外出向で仕事をしてもらおう仕組みだ。海外に赴任したら、現地では技術指導や品質管理に携わる。若手はスーパーバイザーとして、課長クラスは、マネージャーとして配属。ルーティンワークは、現地従業員がこなすが、不



昼夜稼働する熱処理設備

具合への対応など「高度な判断」は日本からの出向社員の仕事になる。基準の厳しい日系部品メーカーの品質を陰で支える。

モチベーションアップの秘訣

同社では、グローバル人材のモチベーションアップにも知恵を絞る。採用時には、グローバルに活躍することを希望していたものの、その後、結婚、子育て、老親介護などライフステージの変化に伴い、日本を離れることに、ためらいを感じる社員もいる。乗り気にならない社員も、あるきっかけで再び、海外勤務に目を向け、採用時の気持ちを取り戻すという。それは先輩の体験談だ。

同社では、長期休暇で日本に一時帰国した社員は、出身工場に立ち寄り、現地の様子を報告する慣行がある。身振り手振りを交えながら、現地の様子を熱く語る先輩の姿をみて、後輩の目が輝き出すという。

数年前まで一緒に仕事をしてきた先輩が、海外から戻ってくると、一回りも二回りも成長している。それを肌で実感することで、「海外に出ると、国内とは違った幅広い仕事ができる」「ステップアップする絶好の機会」と捉える人が多いという。「失敗も成功も含め、包み隠さず話す先輩の体験談が、グローバル社員のモチベーションアップにつながっている」と指摘する。

離職者を食い止める

とはいえ、製造業に共通する悩みも

抱える。熱処理は二四時間連続の作業で、決してイメージの良い職場とは言えないからだ。

そこで、同社は人材の定着に知恵を絞る。採用三年目までは、直属の上司ではなく、採用時の総務担当者が直接従業員と面談してフォローアップする。加えて、就職希望者に対する情報提供にも力を注ぐ。同社では、入社後のギャップをなくすため、熱処理現場を積極的に公開している。就職を希望する学生には、「入社したら、ここで仕事をしてもいいですよ」とはつきり伝えるという。「良いところだけでなく、悪いところもきちんと伝える」ことを心がけている。

こうした取り組みもあり、「離職率は五年で一割強にとどまり、五年で三割以上という全産業平均からみても、一定の定着率は確保している」という。

外国人留学生も積極採用

グローバル化を進める同社では、外国人留学生の採用にも意欲的だ。今から一二年前にマレーシア人留学生を採用し、タイ人留学生は八年前から毎年一人〜二人を採用。最近是中国からの留学生も採用している。入社した留学生は三年を目途に日本で教育する。その後、現地法人に転籍させ、母国で熱処理エンジニアとして活躍している。

手塩にかけて教育した留学生が帰国後、ジョブホッピングすることはほとんどないという。海外では熱処理技術者は少なく、希少価値があるため、同社に残るそうだ。さらに、「同じ製品をつくり続けるのではなく、エンジン

の部品からクラッチの部品まで、幅広く手がけることで、色々な熱処理の勉強が必要になり、好奇心も湧いてくる。このあたりが外国人留学生の定着率が高い背景ではないか」とみている。

タイにトレーニングセンターを開設

同社は、タイ、マレーシア、中国とアジアの拠点に相次いで事業所を構える。タイ工場では現地従業員が一一〇九人（日本人二〇人）、マレーシアは一一六人（同三人）、中国は四五人（同四人）が熱処理に従事している。

このうち、もともと現地従業員の多いタイでは、ローカルワーカーのO/F F-JTに力を入れる。二〇一一年五月には、工場の横に、熱処理を学ぶためのトレーニングセンターを開設。社内独自の検定制度も設けて、合格すれば、給与もアップする仕組みを導入。現地従業員の定着率向上、モチベーションアップに一役買っているという。

成功要因は先手を打つこと

海外進出に踏み切ったものの、取り巻く環境が急変し、やむなく撤退する企業も少なくない。海外での事業継続は、進出よりも難しいと言われる。同社の成功要因は何か。

それについては、「タイもマレーシアも、現地に一番乗りで進出したこと。さらに、総合的な熱処理技術を持ち、通貨危機などの難局を乗り切ったこと」と指摘する。

同社の海外進出も決して順風満帆

ではなかった。タイ進出後はパーツショックに見舞われ、売上が半減。通貨危機を乗り越えるため、積極的な営業活動を展開した。内製化している会社には、「熱処理設備は二四時間稼働で、土日も関係なく動き続ける。労務管理も大変で、設備投資にもお金がかかる」と委託を打診。積極的な取り組みが奏功し、難局を乗り越えた。気がついてみると、後発組の熱処理会社は撤退。残ったのは東研サーモテック一社だけとなった。

「歯を食いしばって頑張り、危機を乗り越えたことが、今の発展につながっている。熱処理は目に見えない技術でもある。さまざまな試験工程をクリアして、安定した品質を確保できてはじめて、仕事が確保できる。受注まで最低、半年、一年の時間を要する。試験の時期を乗り越えるための体力が必要になる」と教えてくれた。

（遠藤 彰）



ローカルワーカーが熱処理を学ぶタイトレーニングセンター

事例③

地道な人材育成と厳格な生産管理が
グローバル化を支える

〈兼 廣〉

本社四階の会議室に、開発・製造スタッフが集まってくる。始まったのは、中国・上海工場でパイロット生産する新製品についての上海工場スタッフとのテレビ会議――。兵庫県神戸市にある建設機械部品メーカーの兼廣（橋本廣・代表取締役、国内従業員九四人）では、こんな光景はもはや日常だ。従業員一〇〇人弱の中小メーカーだが、中国とのテレビ会議は、何らかのテーマでほぼ毎日開かれるという。同社は、油圧シヨベルやクローラークレーンなどを製造する建設機械メーカーに、ヒンジ、ロック、レバーなど欠かせない基幹部品を納入している。近年の中国での建設機械需要の大きな高まりに伴い、同社の上海工場の売上も年を追うごとに拡大している。中国でも国内と変わらない高い品質、安定した生産力を維持する鍵は何か。同社の事例は、むしろ国内での日頃からの地道な人材育成や厳格な生産管理が、グローバル化を支える基盤となっているという興味深い示唆を与えている。

立たされる――

取材に応じた橋本社長（写真）は、こう覚悟を決め、同社で唯一の海外工場である上海工場を二〇〇五年三月に立ち上げた。

同社は、油圧シヨベルやクレーン車といった建設機械の車体部品を開発・製造している。例えば、溶接構造部品で言えばデッキやプラットフォームなど、加工・組立部品としてはヒンジやロック、ブッシュ、ペダル、レバーなどを手がける。主な取引先には、大手をはじめとする主要な建機メーカーが名を連ねる。

二代目の現社長が事業を方向転換

同社の前身は、建築金物や大工道具を中心とした金物商で、設立は一九五



「小さい会社は、もう日本だけを活動の場としては続かないだろう。国際的に展開した会社にならないと、近い将来、きつと厳しい環境に

二年。六〇年代に機械工具も取り扱うようになり、一九七〇年に「兼廣機械株式会社」と株式会社社に改組するとともに、社名を変更した。その後、産業機械や工場の自動組立装置、そして建設機械車体部品と、取り扱う製品の幅をさらに広げていった。

もともと商社だった同社が、部品を自ら開発・製造する契機になったのが、バブル経済の崩壊。日本全体の生産の停滞によって、当時大きな売上比率を占めていた工場用の装置が、ばったりと売れなくなった。

ちょうどこのタイミングで、橋本社長が一九九二年、二代目社長に就任（社名も兼廣に変更）。当時の売上高が、一年間で八億円から五億円台へと激減し、工場設備需要の回復が見通せないなか、橋本社長が個人的に建設機械部品の製造に興味を持ち始めていたこともあり、「新たな道へ行こう。座して死を待つより、打ってでる」と、製造業の世界に本格的に足を踏み入れる覚悟を固めた。

タイアップで開発・製造する関係

結局、製造業が軌道に乗るのに一〇年かかった。製造部門が本社内に正式に立ち上がったのは、二〇〇一年。しかし、ここから、海外進出企業になるまでのスピードは速かった。中国で、高い経済成長を背景に建設・インフラ整備ラッシュに湧き、建設機械の市場が急拡大。取引先である建機メーカーが一斉に中国に進出していったからだ。

また、建機メーカーと部品メーカーがタイアップして部品製造を開発・製

造していくという業界特有の調達スタイルも影響した。

建設機械は、大量生産される自動車などと比べれば年間での生産台数は多くない。シヨベルで言えば、世界全体でも総需要は二四万台。中国だけでみると八万台程度だ。そのため、基幹部品については、汎用品を大量生産するというにはならない。

まず、注文側の建機メーカーが求める部品の仕様、品質・コスト基準がある。それに沿った製品の実現に向け、両者がコミュニケーションを綿密に取り合いながら、部品メーカーが設計・開発を行い、高い付加価値の製品を生み出していく。

建機メーカーにとって、生産拠点に近い位置に、技術力、開発力、安定供給力で信頼できるサプライヤーが存在しているといえれば申し分ない。生産地が海外に変わっても信頼できる企業を容易に確保する方法は、これまで長く取引してきた企業に求めてもらうということになる。

建機メーカーの思いが伝わらない

上海に工場を建てる前は、中国で生産を開始した日系の建機メーカー向けに、商社として、現地の協力メーカーの部品を調達し、納入することもしていた。しかし、グローバル競争が激しくなるにつれ、建機メーカーが求める品質水準も上がっていく。メーカーの思いが、調達元企業になかなか伝わらないというジレンマを感じることも多かった。

「これでは建機メーカーが求める高

いレベルに対応していくことができない」
 そんななか、得意先の建機メーカーから、「一緒に、中国でやってくれる会社を探している」との声を聞いた。だから、自分でやってみたらどうか。「では、私がやりましょう」
 こうして中国での工場設立を決意した。

中国での売上は国内の半分に接近

同社は、中国の上海工場（兼廣機械部（上海）有限公司）のほかに、商社の現地法人（兼広（上海）貿易有限公司）も持つ。両法人を合わせた中国での売上高は、二〇〇七年に約六二〇〇万円、〇八年に約三億三〇〇〇万円、〇九年に約六億二〇〇〇万円、一〇年〇九億二〇〇〇万円、一一年に約一〇億円——と年々拡大している。二〇一一年の国内売上高が約二六億円だったことから、中国での売上が国内の五割の水準に達する日もそう遠くない。



兼廣本社。神戸市といっても明石にほど近い

工場では、現在は生産が低調でラインワーカー数が減っているが、普段は約三〇人のワーカーが働く。幹部などのスタッフは四人置いている。スタッフのうち、一人は中国人の幹部社員で、工場創設時に他社から移ってきてくれた人だという。日本人の駐在社員は、現地法人社長が一人いて（董事長は橋本社長が兼務）、ほかに幹部（中堅社員の三人が、来年に本格生産される新製品の立ち上げに向けて汗をかいている）。

日本での製造工程を再現

中国で生産することによる課題はないのか。同社は、高度に管理された国内の生産システムを、そのまま上海工場でも再現しているという。まず、工場の製造ラインは、日本でレイアウトを決め、設置した。日本と同じやり方で製造しているという。工程を管理するためのQC工程表も日本で作成し、それを上海工場でも適用する。

3D計測器や磁粉探傷検査装置・超音波探傷検査装置を用いて品質管理を徹底する体制も変わらない。

各工程で、組み立てた作業員本人が行う工程内検査も同様のやり方。最終検査は検査班が行うが、それには検査技能が必要なので、要員を国内に呼んで研修させる。

開発・設計はすべて国内の本社で行っている。開発・設計部門を中国にも設ける可能性については、「人材を確保できたとしても）綿密に顧客とすり合わせる日本の開発というものはできないのではないか」というのが現時

点での橋本社長の見方だ。
 素材や部品の調達も本社が担う。素材の品質について、現地のもは、「確かに問題はあある」という。しかし、この業界には、建機メーカーによる認定制度があり、建機メーカーが水準を満たしていることと認めた部材しか使用できない。使用する部材の質で国内と差が出ないのであれば、調達コスト、人件費、輸出コスト（昨今の円高の面から、メリットばかりしかないことになる）。

調達では、中国との直接のやりとりも多くなっているが、国内で採用した三人の中国人社員が活躍している。

社員全員が製品・製造を理解

日本の生産システムを中国で再現するからこそ、大事になってくるのは、国内で設計・開発、製造に携わる人材の育成だ。ただ、海外展開に備えた特別な教育制度を備えているわけではない。

同社では、新卒採用、中途採用を問わず、また、職種を問わず、入社すると六カ月間（週に二回）、事業や製造を理解させる教育カリキュラムを受講させる。文系出身者でも、図面を見ればどんな構造物になるのか理解できる程度にまでは養成する。また、調達を担当する社員でも、日本人か中国人かに関わらず、ラインに入っている製造工程をじかに体験させる。

開発・設計者の場合、各建機メーカーの考え方で理解して、一通りの仕事をこなせるようになるまで五年はかかるという。若い社員には、常に学ぶ姿勢を大事にすることを強調している。橋本社長は、事業企画全般をみる同

社のナンバー四のポジションに、三七歳の社員を抜擢した。その狙いをこう明かす。

「同じポジションの取引先の担当者として対応する際は、ほとんどのケースで向こうが年配者になるだろう。だからこそ、彼らからも学ぶという姿勢を持ち、若さの特権でむしろ相手に活力を与え、イノベーションを起こすという気持ちを持って欲しい」

戦える企業になるには今後が勝負

海外に派遣される要員には、「しっかりした人」が選ばれる。「当然、行くならこの人だろうな」という人に落ち着くのだという。あえて定義すれば、日頃から仕事の目標をしっかりと持っており、達成意識が高い人。それから、聞く力と伝える力の両方をさす「コミュニケーション力」は、他企業と折衝の多いこの業界では欠かせない。

提案型企業として、開発・設計、製造に地道に取り組んできたが、「最近、顧客企業からの評価が確実に伝わってくる」と橋本社長は手応えをつかむ。

最近、上海工場が、ある米系建機メーカーの工場監査に合格した。認定工場の依頼も増え始めている。

「先駆者利益と中国の急成長に支えられて、ここまでは来られた。これからは、本当に外国企業と戦える企業にしていきたい」

取材後のテレビ会議に急ぐ間際の言葉だったが、三度目となる大きな挑戦への固い決意ははっきりと込められていた。

（荒川創太）