

## これからの日本を担う グローバル人材の育成

元 株式会社 日立プラントテクノロジー  
常務理事、モノづくり統括本部長

益 田 利 男

### ◆経歴◆

1948年：兵庫県で生まれる  
1974年：株式会社 日立製作所土浦工場  
ポンプシステム設計部 部長  
2003年：株式会社 日立テクノロジー  
アンドサービス 代表取締役  
2008年：株式会社 日立プラントテクノロジー  
(現日立製作所) 常務理事

### 1. 序章

#### ～プロジェクトマネジメン的な仕事の進め方が求められる時代

私は1970年代の高度経済成長期に、わが国の基幹産業を支える総合電機メーカーに入社しました。当初は機械技術者として、決められた仕事の進め方や基準を忠実に守り、安定した品質の製品を世に送り出す「手続き処理型の仕事」を行っていました。

その後、国内市場が縮小する中、開発途上国の企業が国内市場に参入し、価格競争は激化、一方で、海外に進出する日本企業も増え、現在、「グローバルイゼーション」という新たな課題が生じています。

急激に変化する環境下では、既存のルールや経験則だけで仕事を進めることは困難です。そのため、幅広い知見や高度なバランス感覚を持ち、状況に応じて業務を遂行することが不可欠です。それはつまり、「手続き処理型の仕事」から「プロジェクトマネジメント型の仕事」へシフトすることを意味しています。

本稿では、上記のような激動の日本経済の中、25余年に亘り、様々な海外プロジェクトに携わった経験に基づき、「変化に対応できる人材育成」の必要性を提言したいと思います。

### 2. プロジェクトマネジメントとは？

#### ～世界標準PMIのPMBOKガイド

1969年に設立された米国のプロジェクトマネジメント協会(Project Management Institute)が作成した「PMBOKガイド(A Guide to the Project Management Body of Knowledge)」において、プロジェクトマネジメントとは「プロジェクトの要求事項を満足するために知識、スキル、ツールと技法をプロジェクト活動に適用すること」と定義されます。

管理項目は、企画・リスク測定・利用可能な資源の見積り・仕事の系統化・人的物的資源の確保

・費用の見積り・メンバーへの仕事の割り振り・進捗管理などです。

プロジェクトマネジャーは、品質・スコープ・時間・費用など、競合する要求のバランスを取りながら、ステークホルダーの異なる期待に対して、最適な仕様を業務に適応させることが求められます。

### 3. プロジェクトの実態

#### ～複雑に絡み合う影響因子への対応

私は在職中、複数の海外案件を取り纏めていましたが、いつも課題を抱え、四苦八苦していました。難題に直面した時には悩み、失敗した時には落胆もしましたが、今振り返れば、いずれもが成長の糧となり、何ものにも代え難い貴重な経験でした。

プロジェクトが上手く進捗しない要因は、「契約上の商務条件や技術仕様を煮詰めないまま仕事に着手する」、「重要な時機に必要な質と量の経営資源が投入されない」、「プロジェクト経験が少ない管理者に『上手く纏めて当たり前』と責任だけが問われる」、「リスクの顕在化が遅く、早く手を打つ認識が薄い」、「管理偏重で成果追求型の組織風土である」などが挙げられます。

特に、海外プロジェクトでは、顧客固有の契約書や技術仕様書のほか、国際規格や当該国の法令の適用を受けることになります。また、厳格な性能保証や納期に対する延滞条項も規定され、さらに、自社の技術分野を超えるような場合には、専門企業とパートナー契約を結んだ上で、プロジェクトを遂行することになります。

加えて、現地メーカーからの資材や設備の調達、当該国のユニオン制度や気象、インフラ環境、治安状況の影響を受けながら現地業者と協調して据付・土木工事を取り纏めるなど、多くのリスクと向かい合うことになります。

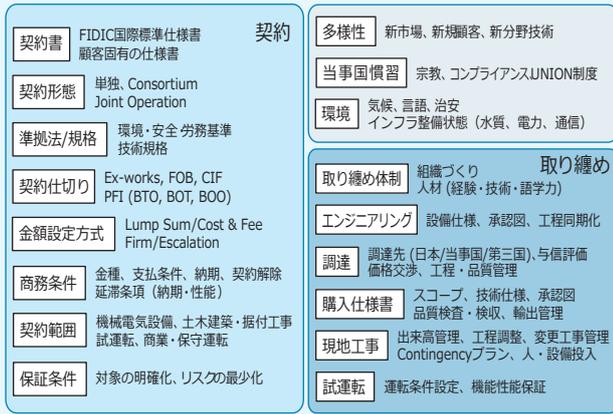


図1 「プロジェクトへの主な影響因子」

#### 4. プロジェクト経験から得られたいくつかの教訓

- (1) 契約履行中に論争が発生した際、契約時に妥協した不本意な内容に基づいて交渉せざるを得ず、歯がゆい思いをしました。  
契約書は「問題が起こってから初めて机上に乗せられる唯一の拠り所」となる大切な文書です。早く契約したいがために中途半端な妥協をすべきではなかったと、身をもって経験しました。
- (2) 設備を発注した海外メーカが契約途中で倒産、その会社を買収して事業を継続する企業が決まるまでの間、作業が停滞してしまいました。また、良好な関係で仕事を進めていた工事会社と、社長の突然の死を境に信頼関係が崩れ、作業の中断だけでなく、これまでの協力姿勢への対価も要求され、係争にまで発展しました。海外企業の経営実態を把握することは難しいことですが、契約時には十分な与信審査が必要だと痛感しました。
- (3) 何事も「想定外の事態は必ず起こる」と考えるべきであり、「人材」「時間」「資金」などの経営資源は余裕をもって予算化する必要があります。また、「業務プロセスをシミュレーションし、判断すること」を習慣化し、コンティンジェンシープラン（緊急時対応計画）を整備しておくことで、トラブルが発生しても、最悪の事態は回避できることを学びました。
- (4) 顧客・元請け会社・下請け会社という立場の違いはあっても、「対等で平等」の精神をもってそれぞれが行動し、目標の完遂を目指し努力することで、仕事は円滑に進むと考えています。情報の共有が無ければ、プロジェクトの円滑な運営は望むべくもありません。

- (5) プロジェクトを統率するマネジャーは、熱い情熱や行動力、判断力に加えて、関係者の声に耳を傾けることが必要です。あるマネジャーは、報告に行く度に「また問題を持ち込んできたか」と迎えられ、最後に部屋を出る時には「よく報告に来てくれたな」と送り出してくれました。信望の厚い責任者の姿を見た思いでした。
- (6) 経験して得られた知識（暗黙知）を顕在化し、これを形式知化して、組織力の強化に繋げることが大切です。加えて、数々の失敗を経験し、試練を乗り越えた人材こそが、組織にとって「真の財産」であると信じています。

#### 5. 結論

～グローバル人材の育成には「経験させる」「考えさせる」教育を！

私たち団塊の世代は、「経済の拡大期」の中で、莫大な仕事量と経験豊かな技術者に囲まれ、日々の業務を通じて「人材は育つ」ということを実感できる恵まれた時代を過ごしてきました。

ところが、現在の「経済の停滞期」では、仕事量や労働人口が減少しており、ピラミッド型の組織体制を整えることが困難な状況になっています。

しかし、今こそ日本の企業は、困難に立ち向かい、これを乗り越えながら様々な価値観や行動規範を実戦の場で学ぶことができる「人材を育てる仕組み」を用意する必要があると感じています。

米国での研修時、大学を訪れた際、教授と学生が対等に議論する様子に触れて、感銘を受けたことがありました。日本の学校教育においても「自らの主義主張を堂々と発言・議論し、失敗を恐れることなく未来に向けて挑戦する」、そのようなグローバル人材を育てていくことが急務です。

最後に、理論物理学者のA. Einstein（アインシュタイン）の言葉を借りて、本稿を纏めさせていただきます。

*In order to learn something is not a good way to more than to experience it yourself.*  
(何かを学ぶためには、自分で体験する以上にいい方法はない。)

*Learn from yesterday, live for today, hope for tomorrow. The important thing is not to stop questioning.*  
(過去から学び、今日のために生き、未来に対して希望をもつ。大切なことは、何も疑問を持たない状態に陥らないことである。)