

株式会社名村造船所

製造現場におけるグローバルな視点とは？

～UTSE 駐在インタビュー～

UNITHAI SHIPYARD & ENGINEERING LTD. (以下 UTSE) は名村造船所と修繕船事業に於いて技術面・営業面で協力関係にあるタイ王国最大の修繕ヤードです。技術面の協力体制の一環として人的支援を行っており、現在当社から近藤輝男氏が Chief Production Manager として駐在されています。

今回は、2014 年 7 月から本年 3 月迄の、Ship Repair Manger として駐在された糸瀬克己機装課長代行に UTSE やタイ王国について、海外のものづくりの経験から製造現場におけるグローバルな視点について伺いました。

■名村造船所へ入社された経緯は？

出身は長崎県対馬出身なので海には囲まれていたものの、農家に生まれたためか実は船や海への憧れといったものはなく育ちました。船への縁は大学への進学からです。当時は、船員の給与がいいと聞いて単純に神戸商船大学へ入りました。大学に入ってから、1 カ月間の海洋実習を 3 回経験しましたが、卒業時には船員はあまり向いていないと思っていました。そんな中、就職先として名村造船所を紹介してくれたのは研究室の先生です。佐賀県ということもあり実家に近いこと、4 年間学んだことを活かせること、また船員は完成した船に乗りますが、自分が造ったものに乗れると聞いて面白そうだと思い入社を決意しました。



糸瀬 克己 機装課長代行

船舶海洋事業部 製造本部 機装部

■UTSE へ行かれる前、どのような拘りで仕事に取り組まれていましたか？

入社後は、まずは品質保証部に在籍していましたが、その後現在の機装課に配属となりました。その後運転係長として同課内移動で電装係長を努めました。

運転係から電装係と課内移動したこともあり、現場の作業者には担当している部分のみでなく、できるだけ全体を見て欲しいと考えていました。例えば、電装係では船内の電気の配線を担当します。しかしただ配線するのではなく、その配線の意味、配線した機械がどのように動くのか、機械の動きや使いやすさも考えて欲しいと思っていました。今は随分違いますが、当時は同課内とはいえ担当部分だけきっちりしていれば良いというような雰囲気、係間の壁がありました。良い製品を造るためにもそうした壁を取り払い機装課として効果を上げてゆくことを目指していました。

■UTSE へ行くことを決意された理由は？

正直、UTSE へ行くことを打診されたときは断りました。家を新築したばかりでしたし、家族、特に子供は思春期を迎える時期でどうい海外に行くことは考えられなかったです。ただ、周りの方の説得や家族と話し合いを通じて引き受けることにしました。

最終的に引き受けた理由としては、当時の環境が自分にとってはぬるま湯ではないかと思ったからです。機装課で 10 年程経過しており、電装係で 3 年目ぐらいを迎えていました。若くして係長になったのですが、その分助けてくれる人が沢山いました。当時の上司や周りの方々に常に支えられているという自覚があり、果たして一人になったとき、自分に何が出来るのか疑問でした。自分を鍛えるためにも一人で海外に行き、経験を積むということは結果として必ず自身の武器になるだろうと思いました。

最終的に家族も「行くからにはただでは帰ってくるな」と発破をかけてくれ、送り出してくれました。

家族には大変感謝しています。子供達も父親が不在で母親が孤軍奮闘している姿を見て以前よりも家を手伝い、寧ろしっかり育ってくれたと感じています。

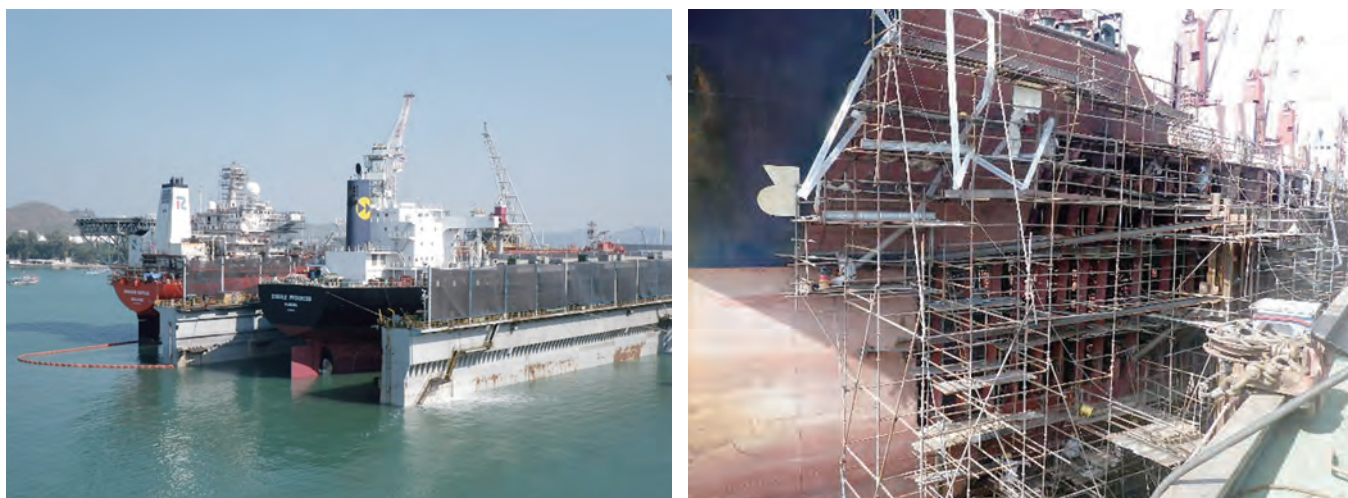


写真1 UTSE 修繕ドック風景

■UTSE の状況と業務内容

UTSE は修繕ドックが2本あり、工場で働いている人数は名村造船所と同じ2,000名程度です。山谷はありますが、私が駐在している間は常に修繕ドックは埋まっている状態でした。特にバラスト処理規制が発行されるだろうとの見込みでかけこみ需要のあった時期は多忙を極めていました。

社員は韓国、シンガポール、日本、フィリピン、カンボジア、ミャンマーなどアジア系ではありますが多国籍企業です。基本的に会話はすべて英語でした。会議等では英語は当然であり、英語を話せないと管理職にはなれません。現場の作業員も英語を話せる人が多かったです。

現場の機械化は伊万里事業所より遅れています。クレーンや高所作業車、工器具といったものは日本やその他外国製の中古製品ばかりでした。しかし、現場作業員の技能が劣るかというところではなく、技能と知識は十分にありました。私はメモを取らないと無理ですが、規則や数値を聞いただけですぐに覚える人が多かったです。手先も器用で、日本が負けている部分もあると感じています。ただ、大きく日本と異なる点は技能はあるが時間一杯働く、終わるまで残業してもやるという日本で当たり前のことが当たり前ではないことです。



写真2 修繕船の様子

一方で事務所関係のシステム化は進んでいました。課長職以上はモバイルで24時間メールが確認できる環境でしたし、調達品の承認等もモバイルから可能となっていました。UTSE の修繕工事では基本的に工期は10～14日間ペースです。時間がないため、スピード感が重要となります。即決・即断が必要で、そのための仕組みが構築されていましたし、夜であろうといつでも対応をしていました。その点は当社よりも進んでいました。書類関係についても同じ期

間で百ページ近くはある書類をすべて作成していましたので、自動化できるところは自動化されていました。

UTSE での私の業務は近藤さんの下で Ship Repair Manager（以下 SRM）として働きました。UTSE では私を含めて 6 名で、それを纏めているのが Chief Production Manager の近藤さんでした。SRM は簡単に言うと各番船に一人ずついるプロジェクトマネージャーです。予算・工程・品質・安全すべての総責任者となります。出帆日の決定も行いますので、権限と責任がとても大きい仕事です。伊万里事業所には同じような権限の業務はありません。SRM で苦労した点は、人のコントロールです。先に述べたように、納期が迫っていようと急いではくれないのでこうした人を SRM としていかにコントロールするかが大変難しかったです。

近藤さんはその点がとても上手かったです。長年に渡り信頼関係を築かれているのもあると思いますが、近藤さんの言うことなら、とやってくれる人が多かったです。近藤さんからは「暇だとホームシックになってしまうからね」と、ばしばし鍛えられました。おかげで日々慌ただしく本当にホームシックになることはなかったです。

■人と文化の違い

タイの人は笑顔が絶えません。基本的に人に話し掛けるとき、人に話し掛けられたら笑顔です。笑顔でなく普通にしていたら、「あの人は怒っているのか？何故だ？」となります。まさに「ほほえみの国」で、いつでも笑顔で対応してくれるところは素晴らしいと思います。また、日本と同じ仏教の国であり、国王に対する敬意も大変深いです。のんびりしていますが、不思議と車の運転に関して乱暴なところがあります。ただ人と揉めることを非常に嫌うところがあるためか、車のクラクションはあまり鳴りません。

危険な場所には行かないようにしていたというのもありますが、普段の生活上危険なことはありませんでした。ただ一度銃を構える人を見たことがありますし、夜中に銃声が響いていることもありました。

休日はゴルフをして過ごしました。ただ、先にもいったとおり忙しくてゴルフ三昧とはいきませんでしたが……。駐在中に一度だけ家族を招きました。食べ物や風土が合わないのではと危惧していたのですが、子供達は思いのほかあったようで、大喜びでプール等で遊んでいました。



写真3 多国籍な食事風景



写真4 楽しい仕事仲間と共に

■海外で必要な能力は？若手は海外に行くべきと思われますか？

「英語」については言うまでもなく、当然コミュニケーションのために必要なことですが、私は「判断力」が必要と考えています。海外ではすべて「Yes」か「No」です。「ほどほどに」とか「まあ適当に」というようなことはありません。日本人は決め切れないところがあります。

「Yes」か「No」を言うには、言えるだけの知識と力が求められます。判断することを怖がってはいけません。間違っても次間違わなければ良いのです。判断をしないことには何も進みません。それは停滞していることと同じです。

最近の若い人は海外に行きたくないといいますが、チャンスがある人は行ったほうが良いと思います。日本の中にいると井の中の蛙になってしまいますし、日本が優れていると思いがちです。海外に行けば考え方は色々あるということを知ることができるし、やはり自分の中でも色々な考え方・選択肢が出てきます。その上で、やっぱり日本が良いとか日本にも駄目なところがあることを判断することは大事なことだと思います。



写真5 まれな休日のゴルフ風景

■伊万里事業所と UTSE それぞれの強み・弱みは？

まず伊万里事業所が優れているのは、現場作業者の職人気質、そして仕事に対する真面目さと責任感です。

職人気質というのは日本人独特です。こんなところまできっちり仕事をしている！と感動するほどの作業をする気質や一つのことを突き詰めるところは私たちの大きな武器と考えます。そして8時から17時までしっかり働くこと、時には残業をすることは多くの日本人には当たり前のことですが、当たり前であることが既に強みであると思います。

対して、UTSE の強みは、スピード感と柔軟さだと思います。意外なことに、UTSE はのんびりとしているようでスピード感があります。急いでやるといった感はないのですが、すぐに決めるし、決められたことは即実施です。決めて動き出したら気持ちが良いほど素早く進んでいきます。そしてもしダメだった場合はすぐに戻すという柔軟さがあります。対して日本では何事も決めるまでに長くかかってしまうところがあると思います。

■帰国して感じたこと、機装課の今後について

私が UTSE に行った2年間で若手が急成長したと感じています。34BC 連続建造の山を越えた自信が感じられます。当初は相当大変だったようですが、後半は普通にこなせていたということで感心しました。ただ忙しくなったと感じます。以前は考える時間があつたように思いますが、今は皆が目先の仕事だけに集中している感じが、余裕がないように思います。UTSE では残業をしているのは私だけというのが多かったのも、その感覚から戻っていないのかもしれないかもしれません。一つ一つ突き詰めた結果、やり方が固定してしまっていて、固定概念が強くなってしまっているのではとも思っています。

伊万里事業所では、製造現場では本部長以下全員若く、若さという強みもあります。体力も伸び代もあるので、今後さらに成長してゆくには、固定概念に捕らわれることなく、発想の柔軟性を持つことも必要と感じています。

海外に行って、日本人がよく働くということを再認識しました。繰り返しになりますが、現場の職人気質は素晴らしいものです。だからこそ現場の作業効率を上げるための施策が大事です。本当に、残業しなければ終わらないのか？

ムダなことをさせていないか突き詰めて考える必要があります。現場が整然と仕事ができ、チームワークを発揮できること、その環境づくりが私のテーマです。多能化プロジェクト等により以前より考え方は進みましたが、係長時代からその想いは変わりません。チーム「機装課」として効果を最大限にあげていきたいと考えています。

■製造現場におけるグローバルな視点とは？

日本の「ものづくり力の低下」と言われていますが、私は力が低下したというより海外の「ものづくり力」が向上していると感じました。

グローバルな視点に対する答えになるかわかりませが、私自身は海外のものづくり力が向上する中でも、やはり現場作業者は日本人の強みである職人気質を今のまま維持し、寧ろ突き詰めていくべきだと思います。技能があっても、やる気がなければ出来ないことであり、海外では手にし辛い強みであり武器だからです。

対して、管理職を含め事務職やスタッフ、設計部門には柔軟な視点と特に「コスト」の視点を強くもつことが必要だと感じています。タイにおいては人々自身の生活が苦しい実情もあってか、コストに対して皆非常に厳しい視点を持っていました。それに対して、日本は生活に余裕があるためか意識が薄く、いい風に言えばお金に汚くない。海外では、常にいかに安く抑えるかを突き詰めています。製造業として「安くていいもの」を生み出すため、現場が職人気質で「いいもの」をつくり、それを支える部門がコストを突き詰めれば安くていいものが生まれるはずです。そういった点で、グローバルな視点の一つとして我々日本人は生活に余裕があるからこそ、コスト意識を強くもつことが求められているのだと考えています。



写真6 船主監督たちとの会食（左端が近藤氏）