

グローバルジャパニーズのつくり方

数多くのプロジェクトを世界各地で展開する日揮。
社員には、多国籍人材をマネジメントする力が求められている。

日揮株式会社

取締役副会長 川名浩一

低くないグローバル化の壁

シンガポールがうらやましいと思う時がある。国土は淡路島ほどで人口も横浜市とほぼ同じだが、1人当たりGDPは5万1000ドルと日本の1.3倍ある。日本同様、天然資源のない小国の財産は“人材”だ。中国系、マレー系、インド系と多様なルーツをもち、公用語として4つの言語を操る多民族国家のシンガポリアンは生まれながらのグローバル人材だ。それに比べて、歴史的にも文化的にも島国で独自の発展を遂げてきた日本がグローバル化していく際の壁は低くない。日本人は意識してグローバルにならなければならないのだ。

だからこそ私たちがここにいる

日揮は1960年代から海外に進出し、売上の80%以上を海外のプロジェクトで稼ぐ。社員の配属地は、砂漠やジャングルといったおよそ観光で行く可能性がない土地が多い。それでも、入社を希望する学生の多くはグローバル志向が強く、特に新興国で貢献したいと入ってくる。駐在地が灼熱の中東やアフリカ、あるいはロシアの極寒地でも、使命感や好奇心に燃え果敢にチャレンジしている。とはいえ、勝手にグローバルに育っていくわけでもない。

プロジェクトには通常数千人から数万人を動員するが、実際に全てを仕切っているのは数十人から百人程度の当社社員たちである。したがって、グローバルな環境でリーダーシップを発揮する人材

を育成することは死活問題だ。

まず新入社員研修で、通常の座学に加えてグループディスカッション、英語研修などのほか、技術実習研修を行う。文科系といえども技術的な知識と体験は不可欠だ。

そして入社1年以内に半年間、新人をプロジェクト現場に送り、OJTで実地訓練する。デジタルではなくリアルな世界で現地の人々と一緒に汗を流す。若い人たちの吸収力には目を見張る。訓練をひと通り終わると、全員が学生から社会人の目つきになって帰ってくる(写真)。

20代の若手社員には、中堅社員をクライアントに模して模擬交渉を行う研修がある。先輩社員たちから突き付けられる無理難題に、若手社員たちは悪戦苦闘しながら応戦する。利害関係を調整する力、交渉する力が確実に身に付く。入社10年目前後の社員を対象にした海外企業への派遣も効果的だ。仲間がいる海外拠点ではなく、外部組織で半年から1年間実務に携わる。言語も企業文化も異なる中で仕事をすることによって得られる



新入社員研修・現場訓練