

「現地従業員のため」をモチベーションに 一体得できた忍耐と自信

クノール食品(株) 取締役
(元・インドネシア味の素(株) 副社長)
山崎一郎

インドネシア味の素社は1969年設立、2009年には40周年を迎え、現在は、うまみ調味料「味の素」、風味調味料「MASAKO」、メニュー調味料「SAJIKU」、液体調味料「SAORI」、そしてマヨネーズ「MAYUMI」という商品群をインドネシア全土に展開している。

また、全国で味の素製品の販売を行っていたので、私が赴任した当時は、本社、営業、工場を合計した従業員数は約2900名、全国の営業拠点は大小合わせて180カ所に上る大規模なものであった。そのため、単にジャカルタに赴任しただけでは行かないような地方都市にも出張の機会があり、インドネシアという広い国を肌で感じる機会にも恵まれた。

モチベーションを支えた3つの要因

私が駐在したのは、05年4月～11年6月の6年3カ月間で、現地では人事・総務を中心としたコーポレート担当として仕事をした。この期間に会社の売上は約2倍となり、ASEANの力強い成長を身をもって体感することができた時間でもあった。赴任当初は、販売や工場の規模に比べて、コーポレート部門は現地本社の中だけを見ていればよいという小さな組織だと感じた。そのため赴任後の大半の期間は、グループ全体を支えるコーポレート機能の確立という仕事に没頭した。

インドネシアでの勤務を経験すると、「なぜそんなにづらいことが多いのに、現地で高いモチベーションを維持することができたのか」という

質問を受けることが多い。その質問に対しては、「日本人として、インドネシアの急激な経済成長を肌で実感することができ、日本人代表としてインドネシアの発展に貢献したいと自然に感じられたから、それはそんなに難しいことではなかった」と答えている。

実際にインドネシアでの日常のさまざまな場面で、「厳しくとも頑張らねば」と思う場面が数多くあった。それは大きく分けて次の3つのケースである。

- ①現地従業員のみならず、その家族への大きな責任（事例：社内ピクニック）
- ②現地の人と接して、純粋に彼らのためになりたいという思い（事例：日本研修）
- ③現地の生活環境をもっと良くしたいという思い（事例：医療と健康管理）

これら3つの事例についての詳細を次に述べてみたい。

家族参加の大ピクニック

インドネシアでは年1回の頻度で社内ピクニックを、全国どのエリアでも実施している。ジャカルタ地域では日本人社員も家族連れで参加するが、周辺の営業所も合わせて毎回バス16台程度（総勢800名）という大きな規模になる。行き先は主にレジャー施設が多いが、その年に決められた行き先に朝から出向く。そして昼ごろまでは参加者全体での楽しい企画があり、昼食以降は夕方まで自由時間というのが通例となっている。