

日本人若手 フィリ

社員への刺激となる ピン人技術者の働きぶり

伊藤 澄夫

伊藤製作所社長
中京大学特別栄誉客員教授

える。
対して日本は先進国型の生活が定着し、しかも少子化が進む。モノづくり力は今後、東南アジアに負けることもありえる。25年前、現地の給与は日本の10分の1程度だった。現在でも5分の1程度にとどまっている。そして全ての社員がとは言えないが、頑張ろうという意欲は今の日本の若者とは比較にならないほど高い。
採用方法にも工夫を凝らした。日本の若者の学力は、平均では他のアジアと比較してかなり高い。ただしフィリピンで上位1〜2割を取れば、日本に負けていない。そこで採用に当たり、現地では時間をかけ適性を判断している。そして上位20%程度の社員を仮採用とし、6ヵ月後にさらに選別し、残った者を晴れて正社員としている。
数々の試験と面接、6ヵ月の研修を受けて最終的に正社員となれる者は応募者の1割に満たない。このような採用方法が取れること、によって良質の社員がそろっているので、非常にありがたい。

中小企業の海外進出は、1990年がスタートの年だった。理由を遡ると、85年の「プラザ合意」に行き着く。ニューヨークのプラザホテルで開催された先進5カ国蔵相・中央銀行総裁会議での、為替レート安定化に関する合意の通称だが、その実質はアメリカの対日貿易赤字増大で不安定化するドル相場を守るため、円高ドル安に誘導するための協調介入だ。あまりにも日本のモノづくり力が強かったため、世界中に優秀な工業製品を輸出して外貨を稼ぎまくっていた時期だった。
その結果、1ドル240円程度だったものが2年ほどで70円台までになり、日本で作る工業製品の価格優位性がなくなっていた。大手自動車メーカーや弱電メーカーの海外進出が加速。協力工場では「日本では仕事がなくなる」と予測し、危機感を持って海外進出を意識することとなった。
大手製造業は東南アジアだけでなく、ヨーロッパや米国にも進出し、このままいけば数年後には日本のサプライヤーの受注は激減するだろうという危機感を持った。従来、日本の製造業はいい物を安く作れると言われていたが、これだけ急激な円高になると、日本で作った工業製品は海外で売れないであろうと危機感を持ったのだ。
そんな状況の中で当社も90年代後半に海外進出することになり、フィリピンで96年に会社を設立し、97年から稼働に入った。
進出先にフィリピンを選んだのは、親日国であり、従業員教育がうまくいくであろうと思われたからだ。それは正解だった。彼らは「給与をいたただきながら勉強ができる」と言い、作業時間中に受ける教育を特に喜んだ。
フィリピンの歴史を紐解けば、約400年間(スペインに350年、アメリカに40年、日本に4年)も植民地になっていた。彼らには外国人にずっと支配されていたという歴史が染み込んでいる。そんな彼らに対して、当社は支配者の位置からではなく、同じ目線で人事管理をした。その結果、想像以上に喜んで楽しんでくれた。
フィリピンで生産される自動車

きつい製造現場とか、見た目も良くない仕事は日本人の若者はやりたがらないが、日本本社に駐在するフィリピンの社員はどのような仕事でも選り好みは無いので、製造現場はうまく機能している。離職率も低い。
マーケットの小さいフィリピンで社員が辞めないことで、良質の技術者が増え続け、そこで常時4名のフィリピン技術者を日本の本社に応援に来させることにしたが、本当によくやってくれている。彼らの働きぶりが当社の若い社員の良い刺激となっているのは確かだ。彼らは「日本で2年間働けば家(100万円程度)が買える」と喜び、日本行き順番を待つ社員は数えきれない。
そんなフィリピン人の国民性は日本人と異なる。
彼らには、外国人のボスから言われたことは絶対で、忠実に仕事をこなすという考え方が定着している。一方、勝手なことをしてお叱りを受けるのを恐れているのか、言われたこと以外はやろうとしない。常にカイゼンで日進月歩を目

の数はタイの7分の1程度で、自動車部品のマーケットは小さいといわれていた。しかし電装品や安全ベルト、エアバッグなど、フィリピンから海外に大量に輸出する製品があり、その部品を受注できたことは当社にとってありがたい。さらには金型の価格優位性により日本や近隣諸国から定期的な受注できたことが、その後の現地法人の成長につながった。
当初、精密金型作りの幅広いノウハウをフィリピン人が身につけられるか心配したが、彼らの技術の吸収は予想以上に早かった。フィリピンの高卒レベルは、日本の中3か高1と同等程度だ。そんな能力差はあるもの、こと仕事に対する彼らの意気込みは高いのだ。
フィリピンなど東南アジアの若者は、「この仕事をやらないと明日の食事を食べられない」とか、「子供にミルクも買えない」などといった危機感がある。そのハングリ―精神が仕事に生かされ、トータルで考えるとレベルの高い国民とい

いとう・すみお

1965年立命館大学経営学部を卒業後、伊藤製作所に入社。1986年同社代表取締役就任、現在に至る。順送り金型メーカーの老舗企業であり、国際競争力のある金型製造技術の確立に努め、無人化、高速化、精密化を追求したプレス加工で卓越した技術力を誇る。
(社)日本金型工業会・副会長・国際委員長を歴任。中京大学特別栄誉客員教授、国立ソウル科学技術大学校名譽教授、神戸大学非常勤講師などを務めて後進の育成に寄与。2017年4月「旭日単光章」、21年1月「紺綬褒章」受章。著書に『モノづくりこそニッポンの若』『ニッポンのスゴい親父力経営』『日本製造業の後退は天下の一大事』がある。



指す製造業では、そうした彼らのやり方を良しとしないし、上に立つものは常に正しい指示・指導が必要となる。また自分で覚えた技術は同僚には教えない。他の者ができるようにしたならば自分の存在感がなくなると考えるからだ。
国民性の習慣を早く察知することで、良き経営ができるのだ。