

【本社所在地】大阪市西淀川区竹島4丁目7番32号

【設立】1949年2月

【資本金】22億2千万円

【年間売上高】2兆2,199億円（連結：2008年3月期）

【事業内容】海水淡水化装置、蒸発濃縮装置、油水分離器、
污水处理装置



インドネシア工場にAsprovaを導入、社内コミュニケーションのプラットフォームとなるべく、コーチングという観点で導入

P.T.SASAKURA INDONESIA様は船舶用の海水淡水化装置を主に製造している。親会社の世界シェアは50%～60%、日本のシェアは90%近くを誇っている。日本で製造するよりもインドネシアで製造する方が、製造コストが安価であることを背景にインドネシアに工場を設立。スタッフは日本人2名、現地インドネシア人70名で構成されている。社長の志方様は現地スタッフとのコミュニケーションにコーチングのスキルを活用され、スタッフそれぞれが自ら思考し行動する職場づくりに努力されている。日本人とインドネシア人が共存するインドネシア工場ならではの課題が多くある。それらの課題解決のためにコーチングという観点でAsprovaを導入された志方社長にお話を伺った。また、現地でAsprova導入のサポートをされたPT.INDONUSA COMPUTER SYSTEM(以下、ICSと称す)の井倉氏、山本氏にもお話を伺った。

■ バックワードの「思考」を現地スタッフに浸透させるためにAsprovaを導入

日本人スタッフと現地スタッフの間には、言語以上に「思考」に違いがある。スケジュールを後ろから押さえて(バックワード)、現在何をしなければならないかを知る、この思考が必要であることは分かっているが実践することが難しい場合が多い。それを克服するためのアシストとしてAsprovaの導入を決定した。

現場のやり方では目の前にある作業を行うというフォワードの思考である、バックワードの計画を立てることはAsprovaでは容易に可能である。バックワードの計画を現地スタッフが見つめることで現在のやり方との違いに気付くと、現場同士あるいは管理者と討論をする必要が生じる。志方社長は討論とは「自発的な改善の一歩だ」と言い、この討論の発生こそが真の狙いであった。

■ Asprova導入により3つの視点を獲得、社内コミュニケーションの活性化

1 後ろ押さえの視点

目の前にある作業を淡々と言うのではなく、スケジュールを後ろから押さえて、現在何をしなければならないかを考え、討論し、理解する思考。

2 工程の不具合を指摘する視点

明らかに隣のスタッフの作業に不具合が起きているが、それを指摘しないでおくように努める傾向が高い。人の過ちを指摘するのではなく、工程の過ちを指摘し改善するという形にするために、工程を人間から切り離して指摘したり検討しやすい環境をAsprovaで構築。

3 外からの視点

社内の製造過程をAsprovaでオープン化することにより顧客に信頼され、ともに作って行くことができる工場へ成長していくことが可能。

〈Asprova導入の主たる効果〉

● 見える化 ● 計画精度向上 ● コミュニケーションの活性化 ● 工程情報の共有化

導入頂いたお客様



P.T.SASAKURA INDONESIA
志方社長 (左) / スチプト氏 (右)

【志方社長の経歴】

2005年に財団法人生涯学習開発財団認定のコーチ資格、06年よりコーチを育てるためのクラスコーチを経験、コーチングを続ける。ジャカルタでは頻繁にコーチングのセミナーを実施。
また、趣味のイラストを生かして雑誌「さらさ」にて『プロフェッショナル・ジャカルタの仕事』を連載中。

担当されたパートナー様



PT.INDONUSA COMPUTER SYSTEM
ロミー氏 (左) / 山本氏 (右)

■ フォワード思考からバックワード思考へ現場にメスを入れる

すでに一定の品質を達成しているインドネシアの工場に対して顧客が懸念するのは「材料を海外含め確実に調達できるか」、「納期を守れるような工程管理能力があるか」の2点である。後者は社内の工程と進捗を「見える化」できれば、顧客の信頼度向上に繋がるため、Asprova採用に至った。

また、「見える化」の狙いの一つとして、フォワード思考である現地スタッフにバックワード思考の「視点」を与えたいという思いがあった。フォワード思考は製造に関してだけでなく、様々なものの考え方についても同様である。例えば、日本人は5年後といった将来を見据えた上で、今何をすべきかを考える傾向があるが、インドネシア人は今を積み重ねていった結果5年後があるという思考を持つ傾向がある。

この思考の違いの根源は「実りの刈り取り」によるものではないかと志方社長は推測する。日本には四季があり毎年冬を迎えるため、冬の前の秋に実りの刈り取りを行う。そしてさらに遡って準備の時期を決める(バックワード)。これに対しインドネシアは四季がなく農耕は2期作、2.5期作である。冬がないためどうしても刈り取らなければならないという決められた時期もなく同時に遡って準備するという厳格な計画性も必要ない。このような事情の中バックワード思考を浸透させるには、工程をAsprovaでバックワード計画し、後ろから見るという「視点」を与え現場にメスを入れることが重要となる。

■ Asprova導入における痛み

Asprova導入の担当は全工程に精通している現地スタッフを指名し、ICS社の現地スタッフがAsprovaの操作教育を実施した。Asprova導入においては幾つかの痛みがあった。Asprovaで工程を管理するためには、これまで経験で行っていた作業を要素分解してゆく作業が必要となる。これまで工程の工数の把握は十分とは言えなかったため情報収集、整理の時間は膨大となった。そして、抽出されたデータを毎日新鮮に保つことも大変な作業となるが、良いものを作るために必要なことと認識し各担当者がその痛みを耐えている。管理者としては、スタッフが引続き高いモチベーションを持つことが出来るように高い目標、高いモラルを設定しサポートしていく必要がある。

そして、現地スタッフを抱えるICS社、及び現地スタッフを管理するICS山本氏。P.T.SASAKURA INDONESIA様と同じ立場にあるICS社と、志方社長と同じ立場にあるICS山本氏は、志方社長にとって痛みを共有でき信頼のおける強力なパートナーとなった。「彼らの存在は大きかった」と志方社長は言う。

■ 今後の展開

Asprovaの立ち上げには3、4ヵ月かかった。導入したことにより社内の工程と進捗が見える化され、現地スタッフを中心としたスケジュール結果を見つめる会議の数が増え現場にメスが入った。「視点が変わり討論の回数が増えれば増えるほど質は向上し、よく言われる在庫削減、リードタイム短縮は自ずと改善される」と志方社長は言い、Asprovaが社内コミュニケーションのプラットフォームになることを期待している。

