



山九テクニカルアカデミー社長・堀口和彦さん

マレーシア・セナイ国際空港から車で約30分、シンガポール・チャンギ国際空港からも車で60分ほどの場所に「山九テクニカルアカデミー」はある。ここは山九が、年々拡大している海外での業務に対応するため、2022年10月に設立した人材育成拠点だ。

約1万6800平方メートルの敷地内には、研修棟、事務所棟のほか宿泊棟を完備。東南アジア各国の現地法人で働く約7000人のナショナル社員を対象に、「安全研修」「品質研修」「技術研修」「技能向上研修」「階層別研修」など数々の

研修を行っている。従来、海外のプロジェクトを受注した場合は日本から現地へエンジニアや現場管理監督者を派遣してきた。ただ、少子高齢化が進む日本国内での人材採用は年々厳しさを増している。一方で「中期経営計画2026」では、海外売上高を2021年度の881億円から2030年度には65%増の1450億円へ、拡大させる方針を打ち出している。

現地法人社員を経営幹部に育てるために必要なこと

山九テクニカルアカデミー社長の堀口和彦さんは長年にわたり、世界各国のプラントエンジニアリングの現場で働いてきた経験がある。その貴重な経験を、講師として階層別研修のなかで伝えている。

たとえば日本では、セーフティヘルメットのごひもを締めることが当たり前。だが海外では、この習慣を浸透させるのが非常に難しい。堀口さんは現場パトロールのたびに、あごひも着用を指示し続けたとい

う。あるとき、現場で高所からの飛来物により社員がケガをしたことがあった。管理監督者としてその社員を守れなかったことを堀口さんは悔いた。そのケガをした社員からは、「山九のような安全文化が浸透した会社で働けてよかった。あごひもを締めていたからケガだけでした」と感謝されたという。

「こういった40年の現場経験のなかのエピソードを情熱を持って語ることで、研修受講者たちに変化をもたらしたい。あごひもを着用していなかったら重大な事故につながっていたかもしれないと受講者それぞれに心に残ることが大事だと考えています。安全確保のためには、現場に安全意識を浸透させることが不可欠で、そのためには何度でも繰り返し実行することが重要だと伝えていきます」(堀口さん)

山九テクニカルアカデミーでは、こういった座学にとどまらず、実際にプラントで使われている大型のコンプレッサーやポンプを活用しながら、メンテナンスや整備の技術を学べる。ただ、海外に人材育成拠点を設けた理由は、これだけではない。

ジェネラルマネジャー・トレーニング・パートメントの二宮信治さんは、「創業から100年以上にわたって受け継がれてきた『社訓三原則(公言実行・自問自答・感謝)』の哲学を、

現地法人の従業員と共有したい」と意気込む。

技術や安全に関する30以上の研修プログラムは自前で構築できた。技術や安全に関する指導は、社内のプロフェッショナルに任せられる。ただ、社訓三原則の哲学的な考え方をどう伝えるかが課題だった。

「海外事業は、その国の社会的、経済的發展に寄与できてこそ永続的な展開が可能になるというのが山九の創業者の理念です。現地法人の経営幹部候補である部長や課長、係長クラスのマネジメント研修では、こういった理念や社訓を理解してもらうことが不可欠なのです」(二宮さん)

山九テクニカルアカデミーは、外国人材を育成しつつ「企業理念」



ジェネラルマネジャー トレーニング部門・二宮信治さん



マレーシアにある「SANKYU TECHNICAL ACADEMY」(山九テクニカルアカデミー)

山九株式会社

世界中で「山九品質」を届ける
人材育成拠点のつくり方

ビジネスのグローバル化が加速度的に進む一方で、海外でも即戦力となる人材の育成を喫緊の課題とする企業は多い。山九では、事業戦略上重要な意味を持つ現地法人を牽引する社員の育成に力を入れている。国をまたいだ社員同士の協力体制、人的ネットワークの構築を目指す「山九テクニカルアカデミー」に迫った。



1918年創業。現社長が6代目。総合物流やプラント設計・建設・メンテナンスを手がける。プラントの企画から重量物輸送、据え付け、試運転、操業のオペレーションから調達・生産・販売の物流まで、トータルサポートが強い。

山九の課題

労働力不足

幹部候補の育成

人的ネットワークの構築

成長領域への外国人材活用イメージ



「人を大切にすること」という経営理念のもと育たれる、山九の熟練技能・技術

「人を大切にすること」という経営理念のもと育たれる、山九の熟練技能・技術

「人を大切にすること」という経営理念のもと育たれる、山九の熟練技能・技術

「人を大切にすること」という経営理念のもと育たれる、山九の熟練技能・技術

「人を大切にすること」という経営理念のもと育たれる、山九の熟練技能・技術

「人を大切にすること」という経営理念のもと育たれる、山九の熟練技能・技術

CONSULTANT

加藤 修之 (かとうのぶゆき)
組織・人事コンサルティング事業本部
チーフ・コンサルタント



世界中から集まる受講者のさまざまな背景を尊重しつつ、創業理念や日本の経営など「変わらぬ幹」を育むことは容易ではありません。知識や理屈ではなく、各自の「物語」として腹落ちすることが大切です。そのためには、受講者が自ら「経験」を収集し、仲間と共有しながら再解釈することが必要です。研修中も、講師から「伝える」のではなく、受講者同士で何度も「語り合っ」てもらいます。現場を離れ、じっくりと「経験」に向き合える環境でこそ、「山九品質」を世界に広めるアンバサダーが生まれ育つのです。

「人を大切にすること」という経営理念のもと育たれる、山九の熟練技能・技術

「人を大切にすること」という経営理念のもと育たれる、山九の熟練技能・技術

認識しているようです。また研修では受講者たちに、あなたたちは東南アジアにいる約7000人の現地法人社員のなかから選ばれて山九テクニカルアカデミーで研修を受けているのですよと

伝えていきます。研修を終了することで資格や処遇が上がるといった目先の利益が生まれるわけではないことを受講者は納得し、それでもモチベーション高く自国に帰っていきま

「人を大切にすること」という経営理念のもと育たれる、山九の熟練技能・技術

「日本での取り組みをそのまま英語に翻訳しても、真意は伝わらない」と二宮さんは言う。日本にある本社が考える経営理念をもとにした中期経営計画をいかに海外に広げていく

山九テクニカルアカデミーの階層別研修では、現地に集合する前に「事前課題」が与えられる。たとえば、「社訓三原則(公言実行・自問自答・感謝)」と人を大切にすることという経営理念を、どのような仕事にどのような活かしたいですか?」「自法人で

「人を大切にすること」という経営理念のもと育たれる、山九の熟練技能・技術

「日本での取り組みをそのまま英語に翻訳しても、真意は伝わらない」と二宮さんは言う。日本にある本社が考える経営理念をもとにした中期経営計画をいかに海外に広げていく

山九テクニカルアカデミーの階層別研修では、現地に集合する前に「事前課題」が与えられる。たとえば、「社訓三原則(公言実行・自問自答・感謝)」と人を大切にすることという経営理念を、どのような仕事にどのような活かしたいですか?」「自法人で

「人を大切にすること」という経営理念のもと育たれる、山九の熟練技能・技術

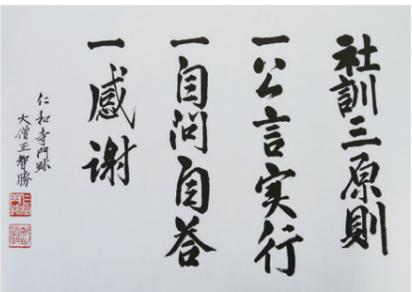
「日本での取り組みをそのまま英語に翻訳しても、真意は伝わらない」と二宮さんは言う。日本にある本社が考える経営理念をもとにした中期経営計画をいかに海外に広げていく

山九テクニカルアカデミーの階層別研修では、現地に集合する前に「事前課題」が与えられる。たとえば、「社訓三原則(公言実行・自問自答・感謝)」と人を大切にすることという経営理念を、どのような仕事にどのような活かしたいですか?」「自法人で

「人を大切にすること」という経営理念のもと育たれる、山九の熟練技能・技術

宗教や文化的背景を考慮した研修プログラム

「日本での取り組みをそのまま英語に翻訳しても、真意は伝わらない」と二宮さんは言う。日本にある本社が考える経営理念をもとにした中期経営計画をいかに海外に広げていく



創業者である中村精七郎が座右の銘とした処世訓を「社訓三原則」として受け継いでいる

「人を大切にすること」という経営理念のもと育たれる、山九の熟練技能・技術

「人を大切にすること」という経営理念のもと育たれる、山九の熟練技能・技術



東京都中央区勝どきにある本社



常務執行役員 人事・労政担当・秋友雅浩さん