

# 幅広い人材の活用を —ワシントンからの提案

三菱ニュークリア・エナジー・システムズ

Go Giants! といっても野球のことではなく、米国ではアメリカンフットボールのニューヨーク・ジャイアンツのことである。筆者が赴任のために米国に到着した日は、全米が熱狂するスーパーボウルの当日。まずはその国の文化を学ぶことが大切、と時差ボケと戦いながらホテルのTVでジャイアンツの歴史的な一戦を観戦したのだった。それから約2年が過ぎようとしている。以前から海外機関と定期情報交換の機会があり、国際会議でもさまざまな国のの人々と交流してきたが、実際に米国に滞在し、米国の会社で働くことで、新しい発見があり、毎日多くのことを学んでいる。

三菱ニュークリア・エナジー・システムズ(Mitsubishi Nuclear Energy Systems, Inc. 以下、MNESと記載)は、2006年7月に三菱重工の100%出資の米国法人として設立され、US-APWRの販売活動を開始し、2009年2月には、米国原子力エネルギー協会(NEI)から原子力プラント設計者カテゴリーの会員資格を認定された(日本企業が独自で米国に進出して事業を展開するケースとしては初めての認定である)。MNESにおいて、筆者は、顧客(電力会社)やサブコントラクターとのインタフェース業務、米国の規制当局との対応業務のサポート、社内基盤システム整備等に携わってきたが、それらの日々から習得しつつある教訓を、いくつかここで紹介する。

## コミュニケーションの主役は電話会議

米国でまず驚いた点は、電話会議が多用されていることだった。社内連絡のみでなく、客先に対する業務進捗報告や緊急案件の相談にも使われている。定例の電話会議が週に数回設定され、至急の案件が発生する



千歳 敬子(ちとせ・けいこ)

と即座に緊急会議が召集される。1週間のほとんどが電話会議に終始した時もあった。移動中でも、自宅からでも、電話があれば誰でも参加できる便利なシステムで、会議場所に集合する時間と経費も削減できる。役に立つシステムであることは認めるが、筆者にとっては、集中して会話をキャッチし(時に世間話やジョークが混入されているので、適切な対応が必要)、見えない相手との間合いを見計らって、自らの意見を述べねばならないので、心身の消耗を伴いフラストレーションを与えるシステムであった。最初の頃は、間違いをその場で指摘する勇気がなかった。しかし、後で訂正する際の時間と手間を考えると、その場で正す方が効率的である。また、米国では、会議の際にも、職位や経験に関係なく参加者が誰でも自由に意見を述べるのが許容されている。慣れてきた今は、下手な英語でも積極的に発言し、相手の言っていることが理解できない、英語が聞き取れない、等の場合にも、はっきり告げるようにしている。また、日本人のYesはアメリカ人のYesとは違うので戸惑った、と指摘されたことがある。賛同できなくても、「聞き置いた」という意味でまずYesといってしまう日本人。合意された、と解釈するアメリカ人。解釈に差がある、違いがある、ということをもまず理解しあい、相互に納得するために少しずつ歩み寄る、そんな地道なコミュニケーションが大切である。

## 業務の細分化とワークスタイル

一般に、米国の会社の方が業務内容が細分化されている。また日本では、お互いに融通をきかせて業務を補いあう一種の気配りは美徳だが、米国では、各自の

業務範囲及びインタフェースも細かく規定・文書化し、それ以外の業務を実施すること、実施を期待することは逆にルール違反である。庶務業務として一括に扱われるような作業でも、細分化され、細かい業務毎にその作業に誇りと自信をもって対応しているプロフェッショナルがいる。各人の責任範囲がはっきりしているが、勝手に動いているのではなく、チームの一員として、個々がベストの仕事をするすることで、組織全体としての最大の成果が生み出されるしくみ・戦略が整えられている。つまりそれがチームワークである。チームの戦略を練ることや環境や基盤を整えること、これがマネジメントの主要任務のひとつである。

ワーク・ライフバランス、という点では米国人は家族との約束・家族と過ごす時間を大切に、基本は家庭にある(勿論、日本でも同じ考え方であるだろうけれど、家族を省みず毎日夜遅くまで残業するサラリーマンが多いのも事実である)。前述のように細分化され、色々な業務があるので、家庭環境・個人の志向にあわせた働き方が可能である。年間の業務計画の作成と併せて、家族旅行のための休暇計画を提出する、緊急案件が入っても、家族と約束したので休暇は変更しない等、日本との違いに驚くこともあるが、良い・悪いということではなく、これが米国式なのだ、と受け入れることから始めている。米国でビジネスをするからには、その土地の文化・生活スタイルを理解することが基本であり、いきなり日本のスタイルを押し付けてもうまくいかない。また、米国で成功している良いスタイルであれば、日本でも導入することで、原子力産業で働く人材の幅広げに繋がっていくと考える。

## 米国原子力産業で活躍する女性たち

米国では、採用時の面接で性別や年齢、人種を問うてはいけないし、採用の判断やその後の評価において、それらの要素で差別をすることは禁止である。日本でも、今は差別撤廃の考え方は浸透していると思うが、「若者はこうあるべし」、「女性はこういう職種しかむいていない」といった先入観が未だに残っているとしたら、改める必要がある。

米国では、現在女性の原子力発電所長が1人、過去にも女性発電所長が3人誕生している。所長さん達はその後電力会社のトップクラスに昇進している。

Women In Nuclearの米国支部U.S. WINは原子力や放射線関連業務で働く女性達のネットワークで、会員数は現在約4,200名の組織である。前述の3名の女性所長達も皆そのメンバーである。U.S. WINは、会員が積極的に地域での教育活動や原子力関係の公聴会への参加を行っている。また、ワシントンで連邦議会へのロビー活動も活発に実施し、原子力産業における女性従事者集団として意見を発信している。

日本では原子力関係で働く女性の数が少なく、現在働いている人達も、将来の目標とすべきロールモデルが見出しにくく、そのキャリアを諦めてはいないだろうか。海外、特に米国ではさまざまな分野で先駆者がいて、成功例・失敗例など色々と参考になる情報がある。米国で働いて、自分なりのワークスタイルをみつけること、日本の組織に合致したスタイルを模索すること、日米交流を行うことで、両国の人材育成にプラスの効果があるのではないだろうか?

## 米国ではアメリカンフットボールの要領で

以前、お前達の仕事のやり方は5歳児のサッカーのようだ、と言われたことがある。それぞれに優秀なのだが、いつも皆がボールに群がってしまう。「全員が一丸となって」、というフレーズは日本人にとっては好感がもたれるものだが、時と場合による。むしろ米国では、優秀な監督の下、戦略をたてるコーチがいて、各ポジションの有能な選手が、役割分担を明確に規定され、指揮官の繰り出す作戦に従って、オフェンスとディフェンスを繰り返す、アメリカンフットボール方式が多用されている。

米国では、と敢えて書いたのは米国式はあくまで米国の方法であって、グローバルスタンダードではないと考えるからである(未だにSI単位系を導入していない点、他国のことをあまり理解していない点からも、それは明らか)。原子力発電が世界的に見直されている今、これからの原子力産業を支える各国の若手・中堅が構築していくものが、グローバルスタンダードとなっていくのである。諸外国の状況を理解し、グローバルな視点で、かつこれまでの日本での経験や成果を発信できる人材が求められている。国際的な活動において、中核となってリードできる人材が、日本から数多く誕生することを期待している。