

series わたしの仕事 (3)P&G

吉富 聡

(H15/2003卒)



はじめに自己紹介

私は学部・修士ともに吉田英生先生の研究室に在籍し、2006年に修士課程を卒業しました（修士一回生の後、一年間イギリスのニューキャッスル大学に留学しておりました。この経験が後々就職活動の時の会社選びにもつながってます）。実は学生会組織スマイルの一期生でもあります。スマイルの発足前は、“学生と先輩の交流会”や工場見学は先生方が京機会のネットワーク中で企画してくださっていて、スマイルの発足はそれを学生主導に変えることが始まりでした。当時私達は大学院一回生で、研究以外に何か活動の場を求めている有志が集まりスマイル発足となったわけですが、スマイルの活動を通して自分達の将来を深く考えるきっかけを頂き、また、自分達の考えたいように活動させてもらったことは、非常にかげがえのない経験となりました。特に一期生である私達は全て自分達で一から作ったこともあり、言葉にすると大げさですが、俗にいうスタートアップを経験させてもらった気がしています。今そのスマイルが20年近く活動を続けていることは非常に感慨深いものがあります。



初代SMILEメンバー（京機短信 No.13、2003年9月19日より）

上原寛貴、横江 明、苗村尚史、川上創司、太田幸秀

山下雅徳、石川達雄、吉富 聡、重村直樹、朝倉涼次

あと、残念ながら写真には写っていませんが

赤坂千春、小川博之、園田素康、高橋正樹、三輪啓介（2005卒）（以上敬称略）

さて、同年代の安富氏の記事に始まった“わたしの仕事”を拝読し、非常に興味深くかつ刺激を受けるものがありました。これはもしかすると回ってくるかもと勝手に想像していたところ、寄稿の依頼を恩師の吉田先生頂き、当然断るわけにはいかずこうして筆をとっております。私の仕事は、いわゆる機械系の就職かというところと少々違いますので、過去二回のシリーズの内容とは違った観点で私の仕事をご紹介しますと思います。

これまでの経験と現在の仕事

私は2006年の修士卒業以来、消費財メーカーのP&Gで働いています。P&Gは石鹼の製造から始まり、既に設立から180年の歴史があるアメリカに本拠を置く会社です。P&Gというと衣料用洗剤のアリエール、台所洗剤ジョイ、オムツのパンパースなど、まさに消費財を消費者に届けるメーカーですが、主である製品がどちらかというと化学製品ですので、機械系の学生の就職先としてはイメージがないかもしれません。しかし、効率よく大量生産するためには自動化された生産ラインが必要なわけで、それを設計・導入・立ち上げするためには機械系のエンジニアリングが不可欠です。ちなみに勝手に会社アピールすると、P&Gはそれぞれのブランド名でコマーシャルを流しているの気づかない方も多いと思いますが、実はSK-II、シェイバーのジレットや歯ブラシのブラウンも弊社製品です。

私はProduct Supplyという生産統括本部採用で入社し、その後5年間製造部、その後はエンジニアリング部で仕事を経験してきました。いずれも衣装用・台所用洗剤製造の部門での経験です。製造部署では、日々の工場における製造生産活動の管理、すなわち安全・品質・コスト・納期・生産性の管理をしていました。また、いくつかの新製品の生産プロセスの立ち上げをリードしました。ここでは、機械そのものを学ぶというより、自動化された生産ラインを使って生産活動をする組織の運営方法、あるいはロスのない生産のためには生産機器とはどうあるべきかを学んできました。自動化されているといっても、それをオペレート・管理するのは人間であり、機械と人間がデザイン通りに物事を成し遂げてはじめてロスのない生産になります。その意味で、機械の設計はもちろん重要ですが、人間側の組織の運営やその仕組みづくりが非常に重要でした。ほかの機械系の職場でもそうかもしれませんが、24歳で生産プロセスのリーダーとして配属されたので、同僚や部下は10歳も20歳も年上の方がいて、知識も経験も豊富な彼らに対

して自分がどのように貢献し、価値を生むことができるかが、非常に大きなチャレンジでした。同じゴールを共有し、同じ困難を共有し、根気よく向かいたい方向を話していったことで、時間もかかりましたが徐々に組織がまとまっていった経験を20代の中盤で経験できたことは幸運でした。

5年間製造運営を経験した後、エンジニアリングの部署に異動となりました。ここではいきなり新製品製造の新工場立ち上げのプロジェクトマネージャーをしました。文字通り工場を一から設計立ち上げをしたわけです。製造で学んだロスのない生産工場とはどうあるべきかを考えた上で、自分思い描く工場を設計立ち上げすることができたのは非常に幸運でした。逆にいうと自分の設計次第で将来像が決まるので責任は重大です。製造での意思決定は小さなステップの積み重ねで、仮にその意思決定が間違っていたとしても、今日明日の生産に影響があっても、明後日には修正できるものがありました。エンジニアリングの意思決定は、間違えた場合は将来の生産性に大きく影響するので、一つ一つの設計の意思決定が大きなプレッシャーでした。それでも、基本設計から詳細設計までの流れ、工場の生産能力のスペック策定とそれにひもづく各種設備のスペックの設定、プロジェクトのスケジュール、予算、リソースの管理、リスクマネジメント、施工管理、立ち上げ管理とその評価など、一生の宝物になるような学びがありました。入社当時はただ漠然とエンジニアになりたいと感じていて、その入社した時には想像もできない仕事をさせてもらいました。その後、その新工場のエンジニアリングリーダーとなり、アジア地域の衣料用洗剤プロジェクトをエンジニアの立場で率いる仕事を現在しています。

消費財メーカーでのエンジニアとしての仕事

私の場合、生産機器の機械要素の設計というより、生産工場を巨視的に見たときの設計であったので、機械系の知識が役に立ったかどうかというと、直接的ではないかもしれませんが。しかし、工学的に全体を見渡して設計するということは、裾野の広い機械系にアドバンテージがあるのではないかと思います。最近は特にIndustry 4.0の流れもあって、電気系の知識・スキルが重要度を増しているのはおそらくどの製造業種でも同じだと思います。

具体的にどんなエンジニアリング業務をしているかという話に移ります。実は私は自分で図面を書いたりはしていません。というのも、P&Gのエンジニアは前

述のとおり、機械設計のエンジニアではなく、機器メーカー・部品メーカー供給する生産プロセスのインテグレーションをするエンジニアであるからです。したがって、重要なのは利益の上がる生産プロセスの必要なスコープとそのスペック策定です。例えば、場合によっては全自動化ではなく、一部の工程を人の作業で賄う方が、新製品などのプロジェクトの初期の段階では理にかなっていることがあります。P&Gのエンジニアに課されているのは、ビジネスとして“What's needed”と“What's possible”を理解して、その交わるエリアでの最も価値の高いソリューションを提案・設計・提供することです。ですので、製品開発の部署に逆提案することもあります。マーケティングや製品開発部署は消費者の求めるものには詳しいのですが、製造工程には詳しくありません。時として、彼らの要求する製品のスペックというのは製造工程上原価が高つくことがあります。しかし、そのスペックは実は消費者にとって重要でない場合もある。我々エンジニアとしては、その必要以上のスペックを切り離したら投資や原価が下がることを伝えて、製品のスペックを変えてもらうこともあります。

いわゆるグローバル展開をしている会社で働くということ

外資系勤務と言いながら私自身海外に赴任はまだありません。しかし海外開発拠点や生産拠点にはよく出張がありますし、同僚は非常に多国籍ですのでその中の学びをいくつか。

良くも悪くもグローバルスタンダード。海外のどこのP&Gに行っても面白いように話が通じます。これは公用語の英語によるものではなく、仕事の仕方が統一されていることに起因します。例えば、海外の同類のプロジェクトを参考にしたい場合、資料を取り寄せると同じフォーマットの資料で、中身が手に取るようにわかります。比較も明確、簡単ですので、工場単位のコスト競争は明らかです。競合他社との競争はもちろんですが、社内の他地域の他工場との競争もシビアです。

異文化との触れ合いも多いのも特徴です。私の場合これまでの13年で、過去の上司の国籍がメキシコ、日本、タイ、中国、ドイツ、ベルギーでした。コミュニケーションのスタイルも違いますし、それぞれのスタイルに合わせるのはなかなか大変です。フィードバックにしても直接的だったり、間接的だったり、その都度自分なりに解釈せねばなりません。ものすごい直接的な批判を受けたと思えば、

実はそれは彼のスタイルであって、実は日本人の遠回しの批判のほうが内容的には厳しいことを言っていることもしばしばあります。

それでも、国籍や文化の違いを感じるよりも、強く感じるのは同じ会社で働く人間であるということです。いわゆる社内文化というのが全世界統一されているので、国籍の違いはあれど、P&Gで働くという意味での共通性を非常に強く感じます。

英語でのコミュニケーション

流石にアメリカの会社なので公用語は英語。私自身仕事上は英語で困ることはあまりありませんでした。もちろんこれまでのキャリアの中で勉強してきたということもありますが、仕事で使う英語での言い回しというのは、何度も経験していて回数をこなしているからです。仕事の会話能力は結局は話してる回数だと個人的には思います。逆に、日本語であったとしても、知らない分野に対していきなり議論しろと言われてもおそらくうまくいかないでしょう。もう一つ重要なのが、前々回の安富氏も書いてるように“論点”です。論点が明確になってるか、自分の言いたいことは何か？相手が聞いているのは何か？さらにいうと、相手が何を聞いてくるかを想定しておけば、あらかじめ準備ができるので、大体のことには答えられるようになります。ビジネス上での会話というのは、ほぼほぼ想定されているので、事前準備可能です。逆に想定ができないというのは、英語の問題以前に、自分のビジネスマン、あるいはその分野でのエキスパートとしての能力がまだ足りていないということです。その点の問題と英語の問題を混同してはなりません。

以上、私のこれまでの経験や学びを紹介させていただきました。若い学生の皆さんの将来への参考に少しでもなれば嬉しい限りです。