

サウジ学への招待

—意外に似ているサウジアラビアの人々と社会を知るために—

山口 登

知の市場有志 元総合化学会社員

はじめに

石油依存からの脱却を目指すサウジアラビアは、生活、文化、宗教、教育、個々人の資質などにおいて、日本と多くの類似点と同時に相違点を持ち合わせている。これらの観点から見え隠れするサウジアラビアの姿を理解することは日本の理解を深める助けとなる。人材育成が最重要課題となっているサウジとの 7 年半にわたる合弁事業の経験をもとに、サウジ人目線でサウジ人の価値観や働き方などに焦点を当てて論じる。

1. サウジアラビアの高分子産業事情

2010 年にサウジに赴任してから GPCA(湾岸諸国の石油化学関係の国際フォーラム)や石油産業のダウンストリーム関係の会議に出席して、サウジの将来像を見据えたときに、石油依存からの脱却が喫緊の課題であることを肌身で感じていた。問題意識として、高分子科学が学問として十分には認知、確立されていないこの地において、ダウンストリームを支える産業の一つである高分子産業を下支えする基礎から応用に関する教育の重要性を感じていた。特に、製品開発に関する、問題解決力、製品改良・開発力、提案力などである。

2016 年 7 月に当時副皇太子(現皇太子)であったムハンマド王子の主導で“サウジビジョン 2030”が策定されたが、その中でも、脱石油というのが一つのキーワードになっており、一層意を強くした次第である。

そのビジョンは、サウジの将来を見据えたときの解決すべき課題が多岐にわたって示されており、定量的な目標が設定され、サウジ国内外に発信されている。その中で、本講演に関係する項目は、

- ・若年層に対する教育改革、就業意識向上をベースとした失業率の低下
- ・SME(中小企業)育成、雇用創出による GDP に占める SME の比率の向上
- ・女性の労働参画
- ・非石油歳入アップおよび GDP に占める非石油輸出割合の向上

等が挙げられ、本講ではこれらの項目にも言及しながら論を進めていきたい。

2. 日本企業とサウジ国営企業との協業の概要

石油の精製留分(ナフサ)や石油の採掘時の随伴ガスを原料として作られるプラスチックとは何かを紹介しつつ石油精製の川下産業としての高分子工業の現状と将来構想

について概観し、サウジアラビアと日本との係わりの一端を紹介する。

2-1 日サ合併の石油化学会社

日本の総合化学メーカーである S 社は、世界屈指の石油精製会社のサウジアラムコ社と合併で、紅海に面したサウジの西側の地域にペトロラービグ社を設立し、2009 年 4 月から稼動を開始している。エチレンは年産 130 万トン、ポリマーでは、ポリエチレン、ポリプロピレン合わせて年産 160 万トンの生産設備を有し、順調に生産をおこなっている。また、第 II 期計画としてさらなる高付加価値製品の生産プロジェクトを立ち上げ、順調に立ち上がっているところである。

従来、日本国内の石油化学メーカーは、国産または輸入のナフサを原料にしてプラスチックを製造していた。しかし、S 社は、グローバル展開の一環として、ナフサに比較して非常に安価なエタンを活用した川下展開を図っていた。一方、サウジアラムコ社は、西海岸にある石油精製設備が旧来型で、燃料油しか生産しておらず高付加価値製品への展開を模索していた。このような背景のもと、双方の利害が一致して、石油精製からプラスチック製品の原料まで一貫生産する合併会社を設立するに至った。

サウジアラムコ社にとっては、プラスチックの製造は今まで経験がなかったため、それをサポートする製品開発研究所が会社内に組織化された。そこに 2 年間勤め、サウジの企業内の若者と接触する機会があったため、その経験を出発点に論を展開していきたい。

2-2 日サ合併の高分子産業のダウンストリーム展開

高分子の川下産業の発展への貢献の一環として、サウジアラムコ社と共同で、ペトロラービグ社に隣接する敷地に工業団地(ラービグプラステックパーク)を建設し 2010 年 4 月に運営を開始した。240ha という広大な敷地に、サウジ国内外のプラスチック製品関連の加工会社を中心に誘致を進め、すでに 20 社余りと契約し、日系 4 社を含め 10 社以上が稼動しており、他社も順次建設工事中である。

かつて、ヤンブーで開催されたダウンストリームのフォーラムで、当時石油資源省のナイミ大臣が、サウジ国内の工業団地の成功例の話がされた際、最初に挙げたのがラービグ地域の民間の工業団地である、プラステックパークであった。ペトロラービグ社に 2 年間勤めた後、このプロジェクトに移り、帰任までの 5 年半は、サウジアラムコ社のサウジ人のパートナーと一緒に工業団地管理に携わってきたが、その当事者としては、大変名誉なことであった。この工業団地が、ある程度の成功をおさめ、サウジにおけるプレゼンスが、徐々にではあるが、確立されてきたという実感があつた。

サウジアラビアの西海岸は、スエズ運河を通じて、ヨーロッパおよび今後大きな市場になるポテンシャルを有する北アフリカへのアクセスが容易で、東アジアに対してもサウジの東海岸と同等のロジスティックス環境にあり、立地的に大きな優位性を有し、今後さらなる発展が期待されている。

3. 工業団地を支える研修施設

サウジの高分子産業を今後担っていく若者をいかに教育していくかという観点で、工業団地に進出してきた高分子加工会社に対して、高分子加工に関する技術支援やプラスチックの開発指導の目的で S 社独自のプロジェクトとして、ラービグプラスチック技術センター(Rabigh Plastic Technical Center(R-PTC))を設立し、各社へのサービスを行っているところである。

R-PTC の設立準備段階から工業団地運営との兼務で、Senior Instructor として関与してきたが、すでに、工業団地内の複数の会社からサウジ人を中心に受講があり、多くの皆さんが修了証を手に入れている。各種コースを準備しているが、現時点、実際に修了したコースは、ポリマー加工の基礎編および日本式品質管理の 2 コースがメインで、受講生および彼らの上司からは、ポリマー加工の応用編コースの受講への強い希望が出ていて、このセンターの有効性が確認できたとともに運営が軌道に乗ってきた感がある。

ペトロラービグ社の研究に従事していたころ一緒に仕事をしてきた若者に対しては、現場主義と顧客訪問を基本に教育を始めたところであったが、その彼らが R-PTC のプログラムを受講しにきた。ポリマー加工のカリキュラムは、課題を与えて議論するという形式が売りで、3年ぶりに彼らと議論をしたが、彼らの成長ぶりには目を見張るものがあった。

なお、この研修センターは、対象が工業団地に進出してきた会社の従業員に限定されていて、一般には公開されておらず、外部への募集も行っていないことを付記する。

4. 生活の中のイスラム教とアラビア風

ここで、個々人の資質やそれに適合した教育を中心としたマネージメントを論ずる前に、イスラム教の 5 行(信仰告白、礼拝、喜捨、断食、巡礼)がどのように日々の生活に溶け込んでいるのか、厳格にかつしなやかに受け止めて実践しているサウジ人の姿についても紹介する。その上で、サウジアラビアの日々の生活の中で特に強く感じる他宗教への敬意・尊重、男女別の仕組み、頼られたら頼ってきた人の面倒を最後まで見るといった特質を紹介しながら、日本や世界との共通点を論じる。

5. サウジアラビアの高分子関連の教育環境

最先端の装置と一流の教授陣をそろえた大学院大学である King Abdullah University of Science and Technology(KAUST)から従来型の大学までの高分子関連の大学教育の実情を紹介するとともに、職業訓練のために設立された各種高等研修センター(自動車技術、プラスチック加工、ゴム・エラストマー加工、電子機器・家電製品)の実情の一端を紹介する。この中で、ゴム・エラストマー加工の研修センター以外の 3 つの機関は、日本からの人材育成支援事業一環であり、すでに多数の卒業生がサウジ国内の企業に採用され、各事業分野で活躍している。

ペトロラービグ社で仕事をしていた時、開発担当のサウジ人の若者をプラスチック加工研修センターの短期講座に派遣して加工の実務に関する知識と技術を習得させ、その後の開発業務に大いに役立っていた。一方、そのプラスチック加工研修センターの卒業生が、工業団地の会社に入社して、3. 項で説明した R-PTC の高分子加工のコースを受講したが、プラスチック加工の素地ができていたので、相乗効果でさらなる成長が見られた。

6. サウジ人従業員に対する教育を中心としたマネジメントの実例

ここでは、実力のある者は伸びるという世界に共通する現実の前にサウジの若者の共通的にみられる資質とそういう彼らをどう教育していくか、また、かれらの就職意識、就職事情などに関して論じる。

今までお付き合いした若者の個々人の資質としての実態は、以下のとおりである。

英語力に関しては、前記各研修機関では、まず徹底した英語教育を行っており、サウジアラムコ社やペトロラービグ社など大きな企業でも若者への英語教育は徹底しており、実際の業務は基本英語で行われている。一般オペレータも含め社内では、全員が英語でコミュニケーションができる。

仕事の質においては、高分子加工に関する技術レベルが高いオペレータもいて、一部には、日本の企業でも十分通用する、またそれ以上の実力を感じる社員も散見された。一方、高分子の製品開発業務に関しては、教育制度そのものの違いもあり、まだまだ不十分であることを感じた。

仕事への取り組み姿勢は、基本的に皆まじめで、きちんと指示に従い、提案もしてくる。特に大学を卒業したばかりの若者は、仕事というものに対する先入観や、余計な就業に関する知識を持ち合わせていないので、仕事のやり方から、知識や技術をどんどん吸収し、成長していく。一方、転職者の場合、前に勤めていた会社にもよるが、悪しき慣例を引きずっている場合は、修正がきかず期待外れ、という場合が少なくなかった。

また、対応が上から目線であったり、信頼関係がうまく築けなかったりした場合は、マネジメントが困難になり、業務に支障をきたす場合もある。ここら辺は、日本や世界に共通なところではある。

以上を踏まえ、各事例において、サウジの若者から感じるところを論じていく。

まず、採用面談から見えるサウジの若者の就業意識、そういう彼らに対する教育の実践について、Off the Job Training および On the Job Training の観点から論じる。また、彼らに対する安全教育、さらには交通安全教育を通じて抑えどころを論じ、最後に仕事の進め方一般に関しても具体的に言及したい。

7. 女性の社会進出

徐々に街中でもサウジ人の女性店員が見られるようになってきて、民間の会社でも各社、女性の事務系職場への採用も増えてきた。そして、地方議会での被選挙権の獲得に続いて、ついに女性の社会進出に大きな影響をもたらす自動車の運転の解禁が間

近に迫ってきた。

ここでは、まず、国王の諮問機関のメンバーでもあり、グローバルに活躍する、サウジ人女性を紹介する。

女性は、どこの世界でも共通だが、就業に対する高い資質を有し、意識や機会が整えば、大いに活躍できる素地はある。そうした状況の中で、本人の努力次第で成果が出て、そしてそれがまた伸びにつながっていくという状況を工業団地内の加工会社の人事関係の事務職の女性社員を例に論じる。

8. まとめ

上記の各論を踏まえ、サウジ人の若者を理解するためのポイントを示す。それがわかってくるとおのずから解決の道が見えてくる。

基本的なスタンスとして、個人の資質は万国共通であり、個々人に得意・不得意があるのも共通。サウジ人も日本人も全く同じであり、違いがあるとすれば生活、文化、宗教、教育などである。まず、そこをしっかりと理解して、相手と同じ目線で、信頼関係を築き、彼ら独自の考え方、文化などを謙虚に受け止め、そして話を十分に聞くことが重要である。

おわりに

サウジ赴任の間の、日本への一時帰国の際に、高分子学会や日本の大学において、『グローバルに活躍するために必要なこと』、について若い人たちに話をする機会があった。本講演では最後にキーワードとともにその内容を紹介させていただく。