

会社再建・経営のプロフェッショナル

原田則夫氏の経営哲学と実践の軌跡

特定非営利活動法人 日本交渉協会 常務理事
株式会社トランスエージェント 代表取締役社長
安藤 雅旺

はじめに

いまから3年半前2008年3月の事である。筆者にとって忘れられない総経理の方との出会いがあった。その方は、原田則夫氏である。原田氏はソニー出身の方で、ソニー惠州の社長を担当されていたが、その後音響設備を製造するOEM工場のソリッド社の経営再建をミッションとして同社社長に就任され、尽力されていた。

原田氏はソニー惠州の社長時代、『日経ビジネス』に取り上げられ、フナイ電機の会長に「素晴らしい経営を実践している社長」として絶賛された方である。経営再建のプロ中のプロであった。

筆者は原田氏の卓越した経営手腕、経営哲学を学ばせていただくこと、中国深圳にあるソリッド社を訪れたのである。原田氏はご多忙な中にもかかわらず、とても好意的に温かく迎えてくださり、経営哲学や、経営の実践について、レクチャーをしてくださった。残念ながら2009年12月に逝去されたが、原田氏から教えていただいた中国での経営の実践の一部を是非お伝えしたく、その当時の記録を今回掲載することにした。

深圳ソリッド社事例

ソリッド社は1996年に中国深圳にフィリピン系華僑の林氏によって設立された独資企業である。AIWA (のちにSONY) の音響機器を製造するOEM工場である。同族経営で林氏の親族や同郷人で経営がなされAIWAの技術者が技術、生産、品質管理を担当、工場での労働は出稼ぎ労働者が担当という体制でスタートした会社であった。設立時より会社の内部にはさまざまな問題が横たわり、赤字続きでAIWAのOEM工場としてもワーストランク、人件費の遅配が起こるなど危機的状況の企業であった。

そこに2001年SONY出身で当時SONYの華南地区の子会社の社長をしていた原田則夫氏が、立て直しをミッションにして総経理に就任することになる。原田氏は、オーナーの林氏に自分に全権を委任してもらうことを条件に総経理となった。

その後、原田氏の経営哲学に基づいた経営の実践で、会社を蘇生させSONYのOEM工場として中国国内で非常に高い評価を受ける企業に作り上げた。

ソリッド社の概要

- 社名 新利実業(深圳) 有限会社
- 設立 1997年12月
- 資本金 40億円
- 製品 SONY音響製品

原田氏は就任当初から人材マネジメントを成功させるために、出稼ぎ労働者が大半を占めるソリッド社において、社員の環境、背景を理解すべく、春節などの休みを利用して、出稼ぎ労働者の実家にホームステイをしている。リアルな生活を経験することで相手を深く理解することに努めるのがその狙いであるという。原田氏曰く、「ワーカーのことをよく理解すれば厳しくもできる。真剣に怒れるのだ」。

まずは異文化経営において相手を知る、理解するために現場に直接出向き、異文化の中に体ごとどっぷり浸かるという姿勢がその前提にある。原田氏へのインタビューや工場見学を通じてソリッド社が行う経営の詳細を述べる。大きな特徴は

- ① 仕事の見える化の推進
- ② 社内公募制度
- ③ 社内教育制度
- ④ 査定制度—人民裁判制度
- ⑤ 自己チャレンジ制度

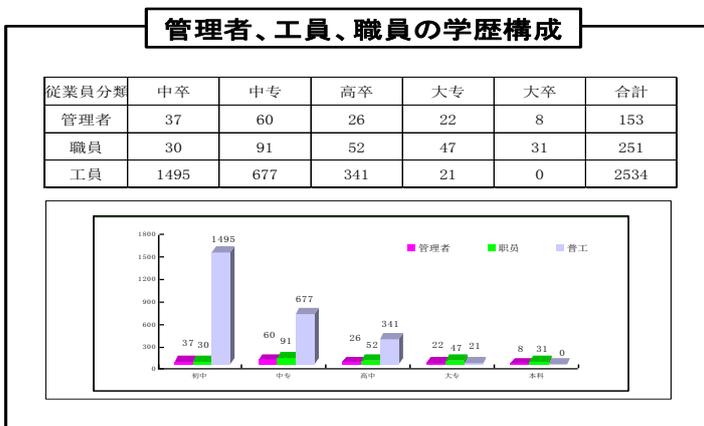
の5点である。

まず①の仕事の見える化の推進であるが、すべての職種について職務基準を明確化し、誰でも閲覧できる体制を作っている。公平、公正、機会均等を貫いている。原田氏自らの給与についても公開をし、仕事の実力に見合った報酬の実際を示している。

②の社内公募制度については、学歴一切不問で、自らが就きたいポストに空席が出た際に応募することができるシステムである。選考は筆記試験、面接、サイド評価の3つの観点から構成されている。サイド評価とは職場の同僚などからの評価である。

学歴社会の中国において華南地区のブルーカラーは、最終学歴が中学卒の人が多く、殆ど昇進のチャンスもなくモチベーションも低いというのが実情である。しかし、ソリッド社では社内公募制のおかげで、社員全員に昇進のチャンスを与えている。表1をみると管理職153名の構成に学歴主義がまったく見られないのが大きな特徴である。

表1 管理者、工員、職員の学歴構成



③として社内教育制度がある。原田氏は実に社員教育に力を入れている。幹部クラスについては幹部クラスの考え方を合わせる。皆を同じ方向へ向かわせる事を大きな狙いとしている。志を一緒にすれば対立は乗り越えられる。これが一番大切な事であると原田氏は述べている。

特に管理職教育には力を入れて定期的に原田経営塾を実施している。原田氏はソリッド社の幹部の共通の認識を作り出すことに努め、表2にあるように原田哲学を軸に管理職に求められる能力の伝授に力を注いでいる。

この14条は、上記の経営理念を実現するための方法論であり、経営の哲学でもある。それに基づき、原田氏はソリッド社を再生させ、すばらしい企業文化を作り上げた。必要な人材は「素質の高い人」と定義し、その素質の中身はうそを言わない、迷惑をかけない、向上心が高い人の3つであるという。つまりやる気があれば資格は問わないということである。

表2 原田式管理の14の原則

出所) 社内資料「管理者培訓」教材

「心構え編」	「手法編」
①自分は偉くなったのでない、リーダーとしての職責を得ただけだ!	⑥育てる気持ちと許す気持ちがマネジメントの基本。
②権力で人を動かすな、人の心を掴み、人を使い、人を動かせ!	⑦自立心と参加意識と問題意識を育てろ!
③部下は見えても部下には見えない、自分の喜怒哀楽を明確に示せ!	⑧経験的手法をできるだけ使わず、独自性を使え!
④いざというときに行動し信頼される、又困難なときこそネアカであれ!	⑨目的目標を明確に!
⑤率先垂範、言行一致、約束を守り、部下は鏡のような存在であり、自分自身がそのまま映されている。	⑩愛社精神はこの次、社員一人一人の自己成長を願え!
	⑪言わせて、やらせて、任せてみる、させた以上はフォローしろ!
	⑫リーダーを学歴で求めるな!
	⑬マネジメントの結果は感謝心と信頼関係に比例する。
	⑭規定を明確にしてから叱れ!

このあたりが出稼ぎ労働者に人気の高い企業となった要因でもある。また会社を大学と位置付け、いつ卒業してもよい(つまりいつ会社を辞めてもよい)、自分のために働け、などのメッセージを強く打ち出されている。

その背景として、1つは外でも通用する人間になってほしいという原田氏の教育理念、メッセージがある。また、もう1つの理由は上の人材が増えてポストが詰まると新しい優秀な人材の昇進チャンスがなくなってしまう、そのためソリッド社で学びきた人は大いに卒業(転職)してよいということである。

実際、現在ソニーからソリッド社で教育された人材は優秀であるという状況から引き抜きに遭うケースが出ているという。

つぎに④として査定制度—人民裁判制度がある。これは社員採用や昇進の際、人民裁判を開き皆の合意で決定するというものである。70%以上の評価で合格。45名の管理者によって構成されている。透明性、合理性を徹底したシステムであり、日本型査定の曖昧性の要因をなくしている。(大卒2000名応募者から30名採用2007年)

⑤として自己チャレンジ制度がある。この制度はステップホリデーと名づけられ、生産が少ない時期を利用して社員が休養、学習、その他を体験できる制度であり、入社1年以上の社員が応募することができる。期間中の身分はソリッド社の社員ではなく、期間終了後本人の意思で復職するか辞職するかを決めることができる。

復職した場合、期間前の条件と同じで復職することができるシステムである。

以上、大きな特徴を5つの観点で述べた。

原田氏が着任した時の挨拶は、「経営のプロが来た 自信を持って」と「自分のために働け」というメッセージだったという。

商売から経営へ、継続して安定化を図るという考えのもと、リストラや改革を断行し、ソニーの中国でのOEM工場の中で品質NO.1、コストが一番安い優良工場を作り上げるまでに至っている。

徹底した人材教育や全職種の仕事内容、役割の明確化、給与の全開示などを徹底して、透明度の高い経営や、合理化、理念の統一を実施していった。その他にもオーナーが月300万円の接待費を使っていた体制から、総経理に着任して6年半、接待費一切なしの合理経営の実践、経費直接部門85%、間接部門15%の比率(通常は間接費30~40%)の効率のよい組織づくりの実践、社員の参画意識を高めるため自主的なプロジェクト活動の推進による不満ゼロ体制の構築、新人の社内新聞づくりによる参画意欲の向上(3か月に1回、家庭報として社員全員の家族に送る)など、次々と経営を発展させる施策を打ち出していった。

原田氏は原田哲学について、「基本は同じ権限委譲と理念共有そして同じ価値観である」とインタビューの中で述べている。

この会社には中国人、日本人といった異文化の壁はない。また

学歴の壁もなく、ワーカーという壁もない。努力して成果を出せば誰でも認められるという原則のもとに運営されている。

これが原田哲学に基づいた経営である。

おわりに

現在中国深圳地区ではストライキなど労使間の問題が多発している。中国の現地法人を預かる日本人経営者の方々の心労は計り知れないものと思われる。

今年8月に筆者が上海郊外の工場を訪問した際も、その工場に隣接する日系企業の日本人総経理が、中国人社員と対立し、その社員を解雇。その後、解雇された中国人社員が腹いせに暴力団を雇い、暴力団数名が工場に乗り込み、工場前で総経理に暴行したという事件が起こったという話を聞いた。詳細な原因は不明だが、海外で会社を経営をするというのは日本国内とは違った面で大変な事が山積する。

原田氏は長年にわたり、中国で経営再建を成し遂げてこられた方である。同時に現地の中国人社員にとっても尊敬され、愛されていた方でもあった。

私も原田氏の教えを受けた人間の一人として、学んだことを実践する努力をすることが、原田氏への恩返しにつながると考えている。

紙面を通じて原田氏の偉大なる功績に敬意を示すと共に、心からご冥福をお祈りしたい。