
○特別レポート

結果を出している総経理が語る！中国人の育て方
あなたは、『老板』と呼ばれていますか？

宇拓司貿易(上海)有限公司
董事 総経理 古閑 涼二 氏

2013年11月28日 講演

上海杰意可邁伊茲企業管理諮詢有限公司



宇拓司貿易(上海)有限公司 董事総経理 古閑 涼二 (こが りょうじ) 氏

1973年福岡市生まれ。大学院修了後、単身マレーシアへ渡る。現地メディアの編集者として、マレーシア政治・選挙分析を担当。その後現地で貿易事業を立ち上げる。官公庁向けに貿易・マーケティング活動を展開。2003年交通信号メーカー、信号電材株式会社（福岡県大牟田市）に入社し、海外事業を展開。台湾に赴任し、現地合併会社の副社長に就任。LED信号機の生産に従事。アジアを中心に（台湾、モンゴル、タイ、マレーシア、カンボジア、ウガンダなど）信号機を販売。中東、欧州、東南アジアに幅広い人脈を持つ。2006年上海に赴任し、信号電材の子会社として宇拓司貿易（上海）有限公司を設立。信号機部品の加工貿易を軸に、独自事業（フィルター、生体認証システム、ナノファイバー）を展開。2010年日独合併会社、SD.hess ライティング社の立ち上げに参画。監査役に就任。屋外照明の生産販売を上海でも展開。日本の枠に捉われず「上海から世界へ」を理念に、貿易活動を通し世界に通用する人、企業を目指す。事業経営の傍ら、日本・中国の学生や社会人を 対象に、中小企業のグローバル化を主題としたセミナー講師を務めている。

目次

第Ⅰ章 『老板』になるための知恵と工夫

1. ホンモノの経営理念をつくる！
 - ・古閑氏の基本理念『個人の成長の上に会社の成長がある』
 - ・経営理念を作るのは、経営者の最重要業務
 - ・社員は何のために、ワザワザこの会社に来るのか？
社員にどんなメリットがあるのか？
2. 中国人の欲求を知る！
 - ・社員の夢/目標を知っていますか？
 - ・カネだけじゃない！社員が辞める理由、残る理由
 - ・入社時と毎年1回の面談で必ずすり合わせる2つのこと
3. 宇拓司の制度 アメとムチ
 - 【アメ1】大企業並みの給与水準と透明な昇給基準
 - 【アメ2】完全週休二日制。中国カレンダーより多い休日
 - 【アメ3】会社のお金で社員全員、日本で研修
 - 【アメ4】年1回、観光地での旅行を兼ねた合宿研修
 - 【アメ5】毎月実施 社員の誕生日会
 - 【アメ6】言語習得（英語/日本語）支援と
試験費用会社負担
 - 【アメ7】長期休暇前の商品券特別プレゼント
 - 【アメ8】スマートホン購入支援金
 - 【ムチ1】朝礼での1日の行動計画共有と
仕事が終わるまで帰らせないきまり
 - 【ムチ2】給与査定にも組み込まれている清掃活動
 - 【ムチ3】頭も心もクタクタになる会議、検討会、合宿

第Ⅱ章 現地社長がやるべきこと

1. 郷に入れば郷に従え
 - ・「日本だったら○○なのに…」を捨てませんか？
2. 言語を学べ
 - ・言語を学ぶこと=文化を学ぶこと
 - ・最低でも、社員の言っていることがわかり、
カタコトで話せるレベルに！
3. 『老板』を演じよ
 - ・現地社員が誇りを持てる立ち振る舞い
 - ・中国人が理想とするリーダー像
 - ・金持ち = G o o d
 - 【私の失敗1】「お金がないから、買わないよー」と言う。
 - 【私の失敗2】社員の目の前で本社に確認電話
 - ・上司に乗ってほしい車。高級車？経済的な車？
 - ・社員だけじゃない。協力会社にも注意を！
4. 権限移譲せよ
 - ・給与の決定権を持たない人の指示は聞かない。
 - ・採用/解雇の決定権も、半分マネージャーにも持たせる。
5. 『一家人』感を与えよ
 - ・中国人が必ず持っている夢
「豊かになって家を買って、田舎の家族を呼びたい」
 - ・勉強頑張って、難関大学に入った理由「親が喜ぶから」
 - ・家族が大事。それ以外はどうなってもいい。
 - ・そう簡単に会社が家族にはなれない。
だから「私たちは一家人だから！」と言い続ける

皆さん、こんにちは。今日、講師を務めさせていただきます古閑と申します。よろしくお願いいたします。

ジェイックマイツさんから、「日本人総経理向けに話をしてほしい」とお話しをいただきました。ただ、日本人の総経理の方って、私よりも社会人として先輩の方々が多くて、果たして私がそういった方々に対して話すのは、ちょっと僭越なので、どうかなと悩んだんですが、ジェイックマイツさんのほうから、「まあ、そこは経験とか、今までやってきたことが、少しでもヒントになると思いますんで」ということを言われまして、今回お受けすることになりました。後でお話ししますが、私は上海を含めて15年、海外での仕事あるいは経営をやってきた経験がございます。その中でいろんな悪戦苦闘がありました。うまくいったこと、失敗したこと、いろんなことがありました。そういったお話を今日はさせていただきたいと思っています。その中で、私の願いとしては、今日お聞きになった内容を、戻られてから皆さんの会社経営で、「講師の人がこんなことをやっていた」とか、一つでも実践をしていただければ、今日皆さんとこういう時間を過ごすことが非常に意味あると思っております。精一杯お話しさせていただきます。今日はよろしくお願いいたします。

今回のお話しするタイトルですが、『社員から老板と呼ばれていますか？』にしました。「総経理は老板と呼ばれて初めて中国人社員に認められる」という仮説を、私は持っております。老板になれば経営管理が劇的に改善すると私は思っております、そんなテーマで今日はお話させていただきます。

基本的には、私のバックグラウンドは日本の中小企業でございまして、日本の中小企業が現地で十数人の会社を運営していて、いわゆるその悪戦苦闘の物語という形です。メーカーさんですとか、社員数が100人、2000人という方もいらっしゃると思いますが、その中で一つでも、ピックアップして聞いていただければと思います。

内容は第1部から第4部に分かれていまして、第1部は自己紹介、第2部は老板になるための知恵と工夫のプレゼン、第3部が現地社長がやるべきこと、第4部でQ&A。第1部から第3部まで約1時間半ですね。今から17時半ぐらいまでお話しさせていただきます、第4部の質疑応答は、30分、時間を取ります。私も講演をさせてもらう機会が多い

んですが、一方的にしゃべるのはあまり好きじゃないというか、逆に皆さんからのいろいろな意見をお伺いしたいし、感想なども頂きたいので、ぜひ最後の30分は皆さんと一緒に対話という形で進めたいと思います。

まず、私がどういう人物なのか、バックグラウンドを皆さんに知っていただきたいと思っています。私は古閑涼二と申します。1973年、昭和48年生まれ、福岡市の出身でございます。99年に大学院を卒業後、いきなり私は海外に飛び出しました。海外のキャリアで言いますと、通算15年です。マレーシアで5年、台湾で2年、上海で8年目を迎えています。あと、上海の8年の間にドバイでも会社を作りまして、それを含めて15年というのがキャリアでございます。

現在の私の立場は、UTS 上海という現地の会社の董事総経理と、信号電材という、九州の福岡にあります信号機メーカーの海外事業の担当と、SD.hess ライティングという日本とドイツの合併会社の監査役、この三つのポジションをやっています。ベースは上海を拠点に貿易を展開しています。基本的に月の半分は上海で、1週間は日本で、残りの1週間はどこかの海外というようなサイクルで回しております。

それで、親会社の信号電材という会社を紹介させていただきます。名前の通り交通信号機を作っている会社でございます。これは歩行者用信号です。銀座4丁目の交差点にございます。こういう普通に皆さんが目に見える信号機ですね。これはスカイツリーの下なんですけど、こういった信号機ですね。こういう信号機ですとか、信号機の柱ですとか、交差点にあるものを作っている会社でございます。日本の大体3割ぐらいのシェアを持っている会社でございます。親会社の規模で言いますと、パートさんを入れて約200名の会社で、売り上げが約50億の、本当に地方のゆっくりしたような会社でございます。海外展開もやっておりまして、今までマレーシア、タイ、モンゴルと、アジアを中心に信号機を付けております。最後にミャンマーって書いていますけれど、先週私はミャンマーに行っていました。今政府のODAがミャンマーにいっぱいお金を落としておりますので、その案件で行っておりまして、アジアを中心に展開しています。

あと、ドイツの合併会社のSD.hess ライティングという会社です。これは日本の信号機

の会社とドイツの照明の会社が合併しまして、福岡県の大牟田市という、かなりド田舎に作ってしまったという会社でございます。これはドイツの本社なんですが、こういった屋外照明を作っている会社です。デザインと機能と、こういった今まで日本にないものをドイツから取り寄せて販売するという仕事をしております。これは福岡の警固公園という所です。これは合併先の社長さんとの写真です。

それで、私でいう本丸の、UTS 上海の会社をご紹介します。会社は2008年に設立しまして、今年6年目になります。従業員は12名で、加工貿易を中心としている会社です。事業は、貿易の他に代理販売、コンサルなどもやっております。私どもは、こういった日本で使われている信号機の部品を中国で作って、日本あるいは東南アジアに輸出するというのがメインの業務でやっております。あと、信号機と全然関係ない仕事ですが、中国製の産業用の水フィルターを日本のメーカーさん、特に半導体液晶向けに販売しております。また、生体認証というものがあまして、それを静脈でやってしまう製品を日本から入れまして、中国の銀行さんとか、公安とか工場なんかに入れているというビジネスをやっています。また、信号機と全然違うんですが、ナノファイバーの製造装置、これも日本の代理店になっていまして、上海から中国全土に販売するという事業をやっています。これは、中国の研究機関とか大学とか、そういう所がお客さんの対象になります。

過去5年間の売上推移ですが、最初は全然売り上げがなくて、その後の5年間、幸いにも売り上げが伸びている状況でございます。上海を中心に、日本・ヨーロッパ・アジア間で、インとアウトを両方やっていく貿易会社になろうというのが私どもの目標でございます。

あと、事業以外で社会貢献をやっております。去年ドイツ政府のミッションが来まして、ご案内したというような写真です。日本の学生さん、NPOの団体なんかがいらっしゃいまして、インターンの受け入れ、そういったことも去年やりました。あと、これは日本の福岡ですが、学生さんを前にしたNPOの講演です。要は、悩める日本の若者に「ちょっと外、出ようよ」というような話をしました。日本の大学で講演をしております。基本的に全部ボランティアでやっております。あと、上海でも大学で講演をさせていただきまして、これは同済大学で去年やった講演でございます。こちらは海洋大学といまして、浦東の

すごく奥のほうにある大学ですが、去年お話をさせていただきました。それで、上海から世界を目指すということでやっています。こういった感じの会社です。こんなイメージを持っていただければと思います。

私個人のバックグラウンドを少しお話しさせていただきます。私は学校を出まして、そのまま海外に出るという選択をしました。今から約15年前ですね。私が海外に出ようと思ったキーワードは、『自分が世界でどれだけ通用するか試してみたい』という、ちょっとカッコいい言い方ですが、純粋に本当にそのときはそう思いまして、ボストンバッグ一つでマレーシアに行きました。それからもう15年たったということですね。この15年の簡単な概略なんですけど、単身マレーシアに渡りまして、現地の英字新聞で仕事をしました。当時はかなりハードワークで、1日15時間ぐらい働いていましたね。今体重は65キロですが、当時は48キロぐらいに減るほど仕事をしました。マレーシアで、新聞の仕事もいいんだけど、やっぱり貿易をやりたいというのがずっとあったため、貿易事業を始めました。ちょうど私が25から29歳、20代の後半はずっとマレーシアにおり、マレーシアの王族といった方々と一緒に仕事をしておりました。

これは当時の部下の人たちですね。マレーシアというのはご存じのとおり多民族国家ですので、マレー人とか中国人とかインド人とか、そういった多民族の部下を持ちながらやらせてもらいました。非常に勉強になりました。いろんな問題が出るのですが、この時代の経験というのが、非常に自分の糧になっております。当時のマレーシアで政府向けの仕事をしていたときに関係ができて、「古閑、お前ちょっと日本からLEDの信号機を持ってこい」と言われまして、「いや、信号機って何ですか」と。「いいから持ってこい」「買ってやる」というふうになんて言われまして、日本のメーカーさんを探したところ、信号電材という、今私が勤めている会社が『ぜひやりたい』ということで代理店になりました。

そこからマレーシアでの販売が始まりました。当時は結構売れまして、クアラルンプールの3割ぐらいは信号電材の信号機が入りました。マレーシアで5年終えまして、今の信号電材のオーナーから「ちょっと海外事業を強化したいので、うちに入らないか」とお誘いいただき、信号電材という会社に入社しました。信号電材には、台湾に合併会社があり、

入社してすぐ台湾の工場に行きました。日本側の代表として、副社長となって赴任しました。これが経営としては最初の経験でございました。この時期も結構一生懸命やりました。本当に、最後は血尿が出るぐらいまで仕事をした。それでようやく現地のパートナーから認められた経験がございます。台湾に居る時代にも海外の販売もやっていたまして、外モンゴルのウランバートル中央駅で ODA 案件の信号を設置しました。カンボジアのプノンペンやタイのプーケットでも信号を設置しています。

われわれの業界は発展途上国がマーケットですので、そういう所に行くんですが、同時にいろんな世界中の信号機メーカーとタイアップしています。オーストリアのメーカー、インドのメーカー、関係構築のためにいろいろ世界を回りました。

ドバイで会社を作ったという話をいたしました。この時期、2007年にドバイに行きまして、現地法人を作りました。現地の王族とかのネットワークがないと会社ができなかった。王族関係の方をパートナーに会社を作りました。本当に砂漠、何もなしの砂漠にドーンと雨後のたけのこのように高層ビルが建っています、すごい所でしたね。

これはドバイの国交省でのプレゼンテーション。信号機のプレゼンテーションです。あとはアブダビですね。アブダビの副大臣にも会うことができまして、ラクダの肉を食わされたりしました。それで、結局この会社はどうだったかということ、結論から言うと1年で閉鎖したんですね。皆さん覚えておられると思うんですが、2008年のドバイショック、あれに直撃しまして、すべてのプロジェクトが凍結になりました。ドバイもかなり費用が高いので、いったんクローズしようとなり、1年で終わったという次第です。

照明関係では、シンガポール大学に設置させていただくことができております。また、照明関係で、アジア太平洋会議とか、そういったものに日本代表として参加させていただいたりもしております。

じゃあ、私の特徴は何なのかなんですが、私は社会人になっていきなり東南アジアに行きました。東南アジアのビジネスは華僑が全部握っていますので、華僑の人たちからゴリゴリと鍛えられました。その当時のネットワークもいまだにあります。自分はどのようなスタイルなのかと考えたときに、日本人でありながら華僑的なビジネススタイルをやっている

るというのが特徴ですね。

この写真はシンガポールのゴルフ場です。隣に居るおじさんたちは、見た目は普通のおじさんですが、結構な大富豪という人たちで、そういう人たちからいろんな情報を頂いたりしながら、プライベートとビジネスの境がないような感じで付き合わせていただいている状況でございます。

第 I 章 『老板』 になるための知恵と工夫

私が今までやってきたバックグラウンドは大体イメージしていただけたと思います。

今日の本題に進みたいと思います。地方の中小企業の総経理が老板になるための知恵と工夫の考察ということでお話しさせていただきます。

総経理と老板、皆さん言葉の上ではご存じだと思うんですが、違違って考えられたことはございますか。どうですか。

聴衆 1 「そうですね、老板っていうとやっぱりおやじ的な、プライベートもオフィシャルも全部、とにかく腹を割って話ができる。総経理っていうとやっぱり仕事、オフィシャルだけの関係。その密接度の違いというか、そういうイメージですね」

今おっしゃっていただいたことと、私も同じようなイメージを持っております。最初にこっちで会社を立ち上げたときは、あまり違いが分かんなかったです。やっているうちに、『総経理』と『老板』ってちょっと意味合いが違うっていうことが分かってきました。さっきおっしゃっていたようなところがこの辺ですけれども、総経理っていうのは日本でいう社長ですよ。あくまでも職位としての役割と。それに対して老板っていうのは、社長というよりも、英語で言うとボスっていうんですかね。

そこにはリーダーとしての敬意が含まれているんじゃないかと、私はすごく思っております。それで、今日のテーマは、老板と呼ばれたほうが従業員の管理をしやすくなるんじゃないかということです。

私は2006年に上海に来まして、誰一人として友達なり知り合いがおりませんでした。右も左も分からないまま始めたような状況でした。会社は2008年にできたんですが、この間の2年は自分がやっている業務の拡大と、とにかく人集め、人脈集めに集中しよう。ここでいう『人』とは何かということですが、やっぱり社員でありパートナー。パートナーというのは、私の場合は物作りなので、協力工場さん、物流業者さん、そして一番大事な部分としては、現地の中国人の実力者。こういった方々のネットワークを作んなき

やいけないということで、2年間はこれに集中しました。そして2008年にUTS上海という会社を設立しました。

これは私どもの会社の外観なんですが、徐家匯の天鑰橋路、そこから上海体育館に抜ける所にございまして、ここから歩いて10分ぐらいの所ですね。この丸いビルの中に入っています。

1. ホンモノの経営理念をつくる！

それで、私が会社を設立するにあたって考えたことをご紹介します。親会社からすると、品質の安定したものをコストダウンしろというのがミッションでした。その手段としての会社ですが、自分が社長としてやる中で経営の思想がないと、うまくいかなくなったときにこけるなというふうに思いまして、まず自分が何のために経営するかをよく考えました。

経営者としてぶれない軸というか思想、それがまず自分に課した課題でした。私の出した答えは、経営を通じて自分や家族、周囲の人たち、そして社会を幸せにしたいと。そのためにやっているのかなと。経営をやって、社長をやって金持ちになりたいとか、名誉を得たい。それも少しはありますが、本来の目的としては、経営活動を通じて幸せを実現したい。それがまず大事かなと、これは本当に何カ月も寝ずに考えた一つの結論でございます。

さて、会社を作りますというときに、信号電材という会社、日本では信号機の分野でシェアが3割あります。その業界ではまあまあ知名度があります。ところがこの上海では、「どちらの会社ですか」といろんな県人会なり何なりで聞かれたときに、「信号電材です」と言っても、「信号ってなんですか」「どこの信号ですか」と。誰も知らないですよ。日本人でさえ知らないのに、中国人が知るわけがなくて、中小企業ですから人も居ませんし、人・物・金・知名度がない。「信号電材？いや、知りませんね」、そういうところからのスタートなんですよ。まず人をどう集めてどう組織するかっていうのが大きな課題でした。

当然、会社はもともとそういう箱があるわけじゃなくて、人の集まりによって組織にな

っていくわけですから、人というのが非常に重要というふうに捉えました。知名度のない会社が人を集めるためにどうしたかという、2006年から2008年の2年間に、いろんな業者さんなりに人脈を作りました。その中に、この人材は欲しいなという人材がおりまして、もう、はっきり言って一本釣りですね。もちろん前に居た会社の社長さんには、問題にならないようしっかりお話ししたうえでの引き抜きという形で、まず主要メンバーは一本釣りから始めました。

今の管理職メンバーは、当時一本釣りをしたメンバーがそのまままだ残ってしまっていて、彼らのおかげで今の自分があるというところがございます。組織が、だんだん人が増えていく過程で、面接という手段を取らなきゃいけないんです。われわれは工場ではないですし、設備もない。じゃあ何が一番重要かという、やっぱり人なんですよね。人がすべての財産ですから、人の採用に関してはものすごく労力を使いました。

大体1職位、例えば財務とか総務とか品質、一つのポジションが欲しいってときは1次・2次面接をやって、最後に3次面接は食事をする。そこで決めるというようなステップを今まで踏んできております。

最後の食事っていうのが結構ポイントでして、皆さまも職位上面接をたくさんされてきたと思うんですが、もう、ほとんどみんな同じ答えですね。自己紹介してくださいって言うと、丸暗記の答えを言うてくる学生さんがたくさんいらっしゃると思うんです。面接の30分やそこらでは分かりにくいので、食事をするとその人のバックグラウンドなり育ちなりが『もろ』に出ますので、食事の面接っていうのは非常に有効だなというふうに思っています。

中国人を集めて、会社運営をしてきました。私は中華圏が結構長かったので、なかなかまとまりがない人達だなんていうのはよく分かっていました。中国の歴史上、孫文さんも言ったように、「わが民族は散沙だ」だと。「バラバラの砂である」という言葉を残しています。

あと、これは私の考察ですが、中国はオリンピックで団体競技はなかなか勝てないですよ。卓球・陸上・体操は確かに強いですが、バスケ、バレーボールぐらいですかね。だから、6人を超えるとなかなか勝てないんじゃないか。これは仮説なんですけれども、

要は個性がみんな強いので、なかなか団体競技とか、チームワークという意味では、工夫しないと難しいなというふうに感じておりました。何らかの求心力が必要。その求心力の一つとして、私どもは思想の柱として経営の理念ということをまず挙げて考えました。

当社の経営理念をちょっとご紹介させていただきます。まず、社員が覚えやすいような経営理念に設定しないと意味がないと思ひまして、ちゃんと順を追って、論理的に社員の皆さんが分かるような形で作った経営理念です。何のためにこの会社に来まるのかというのをまず問い掛けます。それはミッションアセスメントという形で。何のためにこの会社に来まるのかというと、仕事を通じて自己実現を達成すると。

解説しますと、仕事はまず自分のためにやっていいんですよ。会社のため？それはうそ、自分のためにいいんですよ。自分のためにやってくださいと。UTS に集まって、仕事を通じてなりたい自分になりましょうよというのがまず第一です。

あと、2番目、仕事を通じて自己と会社を成長させる。自分の成長と会社の成長を一致させましょうと。会社はあなたの成長に対して協力しますと。あなたの成長は会社の成長になりますということをよく言います。

3番目ですね、仕事を通じて社会発展に貢献する。やっぱり社会に必要とされて初めて存在できるということで、社会貢献ということをやっています。この3つに賛同する人は集まってくださいと。これは面接のときにははっきり言います。これが合わないと、辞めてくださいって言う。まずこれが第一ですね。

じゃあ、なんでこの会社に来まって、どこを目指すのかというビジョンですね。われわれの会社のビジョンは、一貫して世界に通用する会社になりたいと、世界で一流の貿易コンサルタント会社を目指しますと。これを皆さん目指しましょう、目指したくない人はもういいですということをはっきり申し上げております。各分野のプロフェッショナルが、国境・宗教・言語・文化の垣根を越えたグローバルビジネスを展開できる一流の人間集団を目指すというサイド文書があるんです。基本的に僕は何人でもいいんですよと言っています。上海人と外地人の対立ってというのは、皆さんもよく直面している問題だと思うんですが、われわれ日本人にとって、上海人も外地人も、はっきり言ってどっちもいいんだよ

ねと。やってもらいたい仕事をちゃんとやってくれる人であれば、上海人も外地人も、マレーシア人でも何人でもいいですよということを言っておきまして、それにプラス、それぞれがプロフェッショナルになってくださいと。その集まりの会社にしたいと、そのためのサポートを私はします、ということを社員には言っております。

じゃあ、どうやって目指すのか。戦略ですが、われわれは三つのSの追求という形でやっております。一つは顧客満足の追求ですね。これはよくある言葉ですが、2番目は多分あまり聞いたことがない言葉だと思うんです。協力者満足の追求、パートナーサーティフィケーションと。3番目が社員満足の追求というこの三つ、このサーティフィケーション、三つのSを追求しましょう。そしたら社会に必要とされる会社になれると。

具体的には、顧客満足を追求し過ぎると、どうしても社員満足が下がっちゃうんですね。そういったバランスが悪いなと思って、なんかいい言葉がないかなとずっと考えていまして、「ああそうだ、パートナーサーティフィケーションだ」と。われわれは貿易会社なんで、協力工場さん・お客さん・物流業者さん、いろんなパートナーがあって初めてできると。

もう一つは、中国人にとって多分一番ピンツときたのは、仕事に関わるすべての人、会社の他に自分の家族も含むんですよというのを入れたところかなと思います。つまり、その会社で旦那さんなり奥さんが仕事をすることで、家族も、ああ、その会社で仕事できて良かったねと思えるような満足を追求しましょうという戦略を取っております。

2. 中国人の欲求を知る！

2番目に、中国人社員の欲求を知るということで、私どもがやっている取り組みがございます。会社に入社するときに1枚のシートを書いてもらいます。これは何のシートかといえますと、二つありまして、まず『個人と会社』です。「将来の夢、あなたはどうなりたいの？そのためにあなたは何をしているの？」と尋ねます。それから、「5年後の自分をイメージしてください。どういうふうになりたい？よく考えてください」と尋ねます。

さらに、もう一つ、「会社に期待することは何ですか？あなたにとって仕事とは何ですか？仕事を通じて実現したいことは何ですか？」と訊きます。うちの会社で仕事をする前

に、まず自分の中で考え方を整理してもらいましょう。

それに沿って、その手伝いができるような体制を作ろうということで、会社を運営しています。私どもの会社は12人しか居ないんですが、実際自分から辞めるって言う社員はほとんど居なくて、実は私が解雇した社員が結構いるんですね。

社員の夢、将来何になりたいですかと聞いたときに、高級経理になって、経済的安定と発展。2番目は家族の幸せ。特に外地人の人たちは、上海に家を買って、田舎の両親を呼び寄せて一緒に住みたい。あとは自宅と車の購入ですね、もう、ほとんど同じ答えなんですよね、ほぼこれです。

じゃあ、会社への期待は何かと。やっぱり会社が安定的に発展してほしいと。自分たちにキャリアアップの機会を与えてほしいと。それで、給料ですね。給料を持続的に増やしてほしいというのがある。あとは福利厚生充実ですね。社員旅行ですとか、そういったものをしてほしいと。日本だったら多分答えがもっとばらけると思うんですが、大体これに集約されるんですよね。面白いなと思います。まとめると、中国人社員の方は、豊かさというのをすごく求めているなというのは分かりました。

この今の、社会がどんどん成長して行って、周りがどんどん豊かになっている中に居るので、それは当然の欲求だなと分かります。じゃあ、中国人社員の欲求を満たして、その結果会社が発展する方法は何なのかを考えなきゃいけないと思いました。社員の欲求ですね。

こうなりたい、ああなりたいという欲求と会社の目指す方向が、ベクトルはなるべく近いほうがいい。そうすることによってお互いに利があるので、こういう形で目指したいということ。社員の成長は会社の成長ですということを社員には何度も言っております。

3. 宇拓司の制度 アメとムチ

今日の肝の話になるかなと思うんですが、訪問してくださった方から、「いやー、よく管理されてますね」「いやー、どうやってるんですか」とお褒めの言葉も頂きます。その秘訣

は、アメとムチということで、はっきり分けて私はやっております。

まずアメからですね。給料は日系企業平均の大体1.2～1.5倍ぐらいを出していると思います。あと、土日を完全に休暇にしています。中国ってというのは、国慶節とか正月とかは変則的に土日出勤がございますよね。あれを完全にやめて土日完全休日です。ですから、9連休とか普通にあります。他の会社と比べて10日ぐらい休みが多いですね。

海外研修は、大体毎年行っております。あとは合宿、社員旅行です。外国語習得手当ですね。専門技能手当。スマートホン購入手当。誕生日会、ランチ会。その他いろんな手当のような、いわゆるアメ政策をやっています。

逆にムチは、会議管理、毎日の朝礼ですね。早会・定会・管理職会議と。会議でよく管理しておると。あと、会議合宿もやっています、これはうちの会社の、特徴でもあります。合宿での会議を、年に2回やります。あと、個人目標管理。下半期・上半期と個人目標を決めまして、年に2回評価します。基本的に毎月私が面談をします。

私は中国語があまりうまくないですが、それでも基本的に一対一で面談するようにしています。あと、読書会。これはムチと言えるかもしれませんが、毎月、その月に読んだ本をみんなの前で発表しなさいと伝えています。

それから、全員で掃除も実施しています。よく日本の総経理の方にお褒めいただくんですが、毎日です。退勤前の15分、全員で事務所を掃除するという活動をしています。あとは報告書管理ですね。毎週1回社員にブログを書いてもらって、ホームページにアップするというをやっています。ザクッとこういうアメとムチがあります。

次のページで、幾つか写真を交えてご紹介したいと思います。まずアメですね。日本の研修、これは基本的に毎年行っております。基本的に全員行かせます。行ったときには、ちゃんと仕事もするんですが、観光も兼ねて温泉に行ったり、居酒屋で飲んだり。これは日本の親会社に行ったときのパフォーマンスの写真です。基本的に日本は毎年行っている。

去年ドイツにも行かまして、これも研修で社員を連れていきました。ただ、中国人をドイツに連れていくと相当大変で、ビザを取るのに2カ月ぐらいかかるんですね。まあ、それはそれでちょっと勉強になりました。あと、シンガポールの研修ですね。これも何回か

社員を連れていきました。特に、私どもは上海から世界を目指すというテーマでやっていますので、海外に行ったことがない社員さんが多くて、とにかく違う世界を見せてあげたいというのがすごくあります。

あとは合宿旅行。うちでは社員旅行と呼ばずに合宿旅行と呼んでいます。これも毎年旅行に行くようにしています。これは湖南省の湛江市ですね。あと、内モンゴルにも行きました。この左の写真ですね。これは以前、私どもの会社で頑張ってくれた社員さんが内モンゴルに嫁ぎまして、結婚式を向こうでやるというので、「じゃあ、みんなで行こうか」と言って、内モンゴルに行ったついでに合宿もやりました。あとは創立記念日というのがあります。6月30日なんですけど、毎年この日は休みにしております。毎年会社の誕生日ってケーキも用意します。吹く前にこっちはお祈りをしますよね。みんなでお祈りをして吹くというような儀式もやっております。

あと、社員の誕生日会。これは必ずやりますね。これは誕生日会の写真です。事務所でするときにはしないんですが、その後カラオケにみんなで行って誕生日会なんかをするときには、大体ケーキを顔にベシッと付けるというような、昔のドリフがやっていたようなことを、結構キャッキヤ言いながらみんなで作るという感じですね。今はなかなか日本じゃないですけども。

あと、誕生日がない月にはランチ会というのをやりまして、月に1回、何らかのそういう集まりをやっております。日本と違って、こっちは飲みニケーションの文化がないじゃないですか、「飲みに行こうか」って誘っても、「いや、家まで1時間半かかるんですよ」とか、こっちは誘いにくかったりします。なかなか上司と部下のコミュニケーションだったり社員間のコミュニケーションが取りにくいんですよ。取りにくいので、意図的にそういう場を提供してみんなで作ってもらおうというのを仕組みとしてやっています。

バーベキュー大会ですとか、忘年会ですね。忘年会って結構大事なんですよ。日本の親会社も忘年会があるんですが、景品は大体お中元やお歳暮で残ったものだったりして、しょぼいんです。中国って日本と比べて春節の意味が大きいので、忘年会の景品が何だったかとか、どこで何を食べたかっていうのが、横のつながりでみんなうわさをしているようです。

「あの会社、今年は mac book air だった」とか、そんな話ばかり耳に入ってくるんですね。聞いていると、みんな結構そういう話をしていまして、これは小さい会社であろうと負けられないというのがあって、若干高級な所に行ったり、温泉に行ったりとかしました。あとはビンゴ大会ですね。ビンゴ大会をやって、1等賞は液晶40インチのテレビとか iPad mini とか、ちょっと奮発して、社員さんに喜んでもらえるような仕組みにしています。

遊び以外にも、さっきの中国人の欲求のところで、彼らが何を指すのかって、やっぱりキャリアアップしたいんですね。それに関してはすごく貪欲だと思います。土日に大学に行ったりとか、結構やっています。うちの会社は面接のときは全然学歴を見ません。はっきり言って、うちの会社のレベルでは学歴の有無ってあまり関係ないんで。もちろん、論理的思考ができるとかは必要ですけど、決して学歴が高いと仕事の能力が高いはイコールじゃないと私は知っているの。ただ、社員自体が危機感を持って、彼らは土日に大学に行ったりするんですね。そういうのはすごくうれしいなと思います。

会社として手伝える部分としては、社員の付加価値の向上ということで、プロフェッショナルの集まる集団であってほしいといった中で、例えば貿易関係の人間だったら通関士の免許を取るとか、財務の人間だったら中級の会計士を取るとか、会社に入ったばかりの総務の人には上崗証という初級会計の資格を取るとか、そういう目標設定をします。合格したら毎月300元プラスというような個人目標の設定の仕方になっています。

外国語習得補助という形でやっているのが、プラスワン戦略です。専門能力プラス外国語能力を身に付けてくださいと。少なくとも中国語と英語、または日本語を身に付けてくださいと。

僕は社員に「いや、お前ら天才じゃないから」と言います。そんなに学歴もないけれど、やる気はある、責任感ある、真面目。だけど、むちゃくちゃ能力が高いかと言うと、そうじゃないと。俺も違うと。

でも、市場では、そういった能力が高い人たちと戦っていかなきゃいけない。じゃあどうするか。いろんな付加価値を付けていかなきゃいけない。その一つが言語だと、言語は習得しろということをおっしゃいます。会社の補助としては、TOEIC と日本語の J.TEST

の受験費を出して、合格したらプラス300元という手当を出して、社員が語学習得に励めるような支援体制を取っております。

あと、スマートフォン購入手当ですね。正社員になったら2000元あげています。スマートフォンを買ってくださいと。うちの会社はあちこち営業に行ったり工場に行ったりが多くて、目的としては、連絡とか仕事の効率化のためにやってもらいたい。あと、皆さんは微信ってご存じだと思うんですが、微信を入れて、うちの会社のグループウェアを作りまして、そこでいろんな情報の共有、つまり掲示板の代わりとして使っております。

これは実際の私どもの携帯を写真で撮ったんですが、例えばこれは通知、今度の月曜日は誰々の誕生日です、皆さん参加してくださいっていう、こういったちょっとした通知から、こういった面白いものが店にあったよと、これは面白いなっていう、新しいいろんなものの共有ですね。そういった情報共有の場として使ってもらうためにスマートフォン購入手当を出しております。

アメの話を知ると、かなり甘いというか、いい制度と思われるんですが、結構ムチもあります。

ムチの部分で言いますと、年に2回、上期・下期、管理職全員で、郊外に行きまして合宿をします。これは会社の目標と実際の実績、何が問題になっているか、どう改善するかという議題を、朝9時から夜の12時ぐらいまでずっとやります。休みなしで、ひたすらやります。この会議を年に2回やります。1日15時間ぐらいです。本当にこれをずっとやります。

「よくみんなやるね」って、お褒めの言葉をいただくのですが、大きなイベントとして、この会議はかなり特徴的だと思います。あと、発表会合宿っていうのがありまして、私どもは社員旅行を合宿旅行と呼ぶと言いましたが、実は、ただ単に観光地に行かせるわけじゃなくて、観光地でプレゼンをさせるんですね。1日は真面目に仕事をすると。

2日目から遊びという感じですが、1日目は知るというテーマで、1人30分のパワーポイントでのプレゼンテーションをしてもらいます。これの目的ですが、中国人の社員間のコミュニケーションがあまり良くないというか、飲みニケーションとかもない中で、お

互いがお互いをあまり知らないっていう状況が多いんですよ。そこで、まず自己分析のプレゼンテーションを作って発表しなさいと。30分発表させます。それで、それを聞いている人たちが、それに対して5分ずつコメントをするというやり方で、1人大体1時間ぐらいやりまして、十何人居るので12時間ぐらいかかります。それで、これは全部中国語なんです。

僕は本当にきついんですけれど、ただ、これの終わった後の社員の間笑顔とか、距離感っていうか、そういうのがすごく縮まるような感じが分かりやすく見えるんです。だから、これは結構いいイベントだと思っております。

あと、社員研修ですね。これにも力を入れております。特に中国の90後の若い子は、なんでこうなの？っていうようなことが結構あるので、人間教育を含めて、研修をやっております。私どもは会社として独自に『従業員マニュアル』を作っておりまして、社会人としての常識から、実際にEメールの書き方までマニュアルがあります。それを続けて実践しているという状況でございます。

あと、会議管理ですが、毎週月曜日の朝、1時間ほど定例会をやりまして、その週に誰が何をいつまでにするというのを全部ここにピックアップさせます。これがいつまで、誰がというところで全部書かせまして、やりますというところはサインを全員に書かせるという形で、毎週、会議管理をやっていきます。

個人目標制度なんですけど、社員1人につき1枚ありまして、今年、この上期にしなきゃいけないことをすべてここに書いております。この人は行政部の人です、財務とか人事とかですね。彼女の担当分野と、あとはみんな共通の分野ですね。それぞれの目標設定をしておりまして、全部点数を付けて、それを給料・ボーナスに反映させるという仕組みになっています。それで、さっきの目標に対してどう係数を掛けて給料を出していくかという表ですね。基本的に、本人・上司・私というのが評価者ですが、本人の評価は、実際のところボーナスに反映されません。上司と総経理の評価がその人の評価になるという形です。ですから、本人の評価と評価する側の評価が一致しているというのがベストですね。そこが一致すると、なんでこんな給料なんだっていうことはなかなか発生しないと思います。

あとは全員で掃除と。退勤15分前に掃除をします。何が一番苦勞したかといいますと、

この掃除が一番苦労しました。根付くまでに2年間かかりました。というのが、掃除を学校でやらないんですよね。日本だったら普通に授業が終わったら掃除しますけれど、まず掃除をする習慣がないので、掃除をするという行為自体に「なんでしなきゃいけないんだ」という抵抗がありました。それを、なんでしなきゃいけないかっていうのを納得してもらえるようにずっと話しながら、ようやく根付くまでに2年ぐらいはかかりましたね。掃除を適当にするやつも居るので、ちゃんと作業標準書を作り、掃除はここここをしなさいというチェック事項も作っております。やっぱり掃除はあんまり好きじゃないんですね。だけど、決められた部分の掃除をしたら1ポイントあげますよと。掃除ポイント制を導入しています。これは、100ポイントたまったら好きな本を100元分贈呈しますという形でしてまして、ただじゃないよと、ちゃんと利があるでしょうと。それで、その本を読んで読書会で発表してくださいというような仕組みにしています。

第Ⅱ章 現地社長がやるべきこと

第3部ですね。現地社長がやるべきことというテーマでお話しします。五つ項目を挙げております。まず一つ目、郷に入れば郷に従え。2番目、言語の習得。3番目、老板を演じる。4番目、人事権の掌握。5番目、一家人感の提供。この五つを説明させていただきます。

1. 郷に入れば郷に従え

「日本だったら〇〇なんだよ」って言いたくなりますよね。言いたくなるんですけど、これは「それを言っちゃあおしまいよ」っていう言葉だと思うんです。だって中国だもんと。思うのは構わないと思いますけれど、それを中国人に言っちゃっても意味がないと思うんですね。この言葉はもう捨てたほうがいいんじゃないかと私は思っています。やっぱり中国を知る、知る努力をする必要があると思うんですよね。過去・現在・未来の中国を自分の言葉で語れるとか、あるいは中国人を知る。今中国で何が流行って、中国人は何を欲して、なんでそう思うのかというところの研究。皆さんが社員さんと接する中で、「なんでこうなの？」っていうのがいっぱいあると思うんです。でも、それには理由があると思うんです。それを、ちょっと調査というか、研究しなきゃいけないんじゃないかと。中国人だからで終わらせてしまうと、それはもう終わりなんですよ。

だから、その手段として、今中国で流れている映画だったり、テレビとか文学とか、あるいは、これは飲み屋の女性でもいいと思うんですが、いろんな中国人の人との対話を通じて学べるものはたくさんあると思うんで、その努力をする必要はあるんじゃないかと思っています。「〇〇さんはもう中国人ですね」って中国人の方から言われた方もいらっしゃるかと思います。多分これって、中国人の人からすると褒め言葉なんですよ。だから、これを言われると「やった」って思っただければいいのかと思います。

それで、私の失敗例です。これはいまだに覚えています。会社の設立が6月30日だったんですが、設立日はいつにしますかと言われてまして、「もうすぐ7月やん」って、「7月

7日って七夕だし、なんかロマンチックでいいじゃん」っていうことを言ったんです。そのことを聞いた社員が「は？」っていう感じで顔色を変えました。「何だこの空気感は？」みたいなのがあったんです。私も全くこの部分は無知で、社員さんに言われたのが、「その日だけは絶対に駄目ですよ」と。盧溝橋事件ですね、1937年ですか。日中戦争の引き金になった日が7月7日でありまして、「その日だけは駄目ですよ」と言われました。7月7日ともう一つ、9月18日ですね。この日だけは、日頃、外で大騒ぎしている日本人の人たちも、ちょっとトーンを下げたほうがいいと思う日です。日本で教育されていることと、中国でテレビとか教育とかされている部分ってかなり差がありますし、特にその2日間というのは敏感な日ですので、そういったことも知らなきゃいけないと思います。

これも失敗例、2番目です。私は九州の福岡ですけど、熊本県に荒尾っていう所がありまして、荒尾梨ってというのがこんなに大きくて、甘くておいしくて有名なんです。荒尾梨を買って中国に持ち帰りまして、お世話になっている人にズーっと渡していったんですね。「この日本の梨は甘くておいしいですよ」って、喜んでくれるかと思ったら、なんかもう、シーンという感じなんです。この反応は何なんだと。後で聞いたら、梨子は lízi ですね。Lí は離れるということで、梨を人にプレゼントするっていうことは離れるという意味だったと知りました。「ああ、これは本当に申し訳ない」ということで、謝った次第です。文化によって、それが良いというものと悪いものがあると思うんですが、少なくとも中国の中では、これはダブーだ、これは NG だっていうのは知る必要があるんじゃないかと思います。

2. 言語を学べ

あと、大事な部分として、言語の習得というのはすごく大事だと思います。言語っていうのは文化なんですよ。例えば、日本語の面子っていう言葉と中国語の面子っていう言葉は、漢字は一緒なんですけど、意味がだいぶ違いますよね。

例えば、『没有面子』ってその中国人が言ったとして、「あ、面子がないってこの人は言

っている」って、その程度で思っていたら本当に痛い目に遭う。意味の大きさは中国語を学んで初めて知ったり、中国人と接して初めて知ったりすると思うんです。中国語を学ぶことで、相手の思想なり考え方なり、そういうのが見えてくると思います。

あと、通訳を信じる危うさ。これは本当に陥るリスクがあります。いろいろしゃべってしまして、通訳が居るから、大体通じているだろうと思うのは非常に危ういですよね。私も実は、ドイツの仕事の関係もあって、日本では英語の通訳をやります。通訳というのは非常に疲れるんです、本当に。最初はいいんですけど、だんだん通訳者も面倒くさくなってきて、長い文章でしゃべられたのに、勝手に自分で要約しちゃったりするんですね、疲れるんで。それは、中国で相手の人と通訳を介してしゃべっているときも同じ現象が起こるはずなんですよ。

自分が100パーセントって思っていることでも、実際は60パーセントしか通じないとか、会議が長丁場になった場合は3割ぐらいしか通じないとか、下手な伝言ゲームみたいになっちゃう可能性があります。自分でペラペラにしゃべれるようになるのは本当に大変ですけど、少なくとも相手が何を言っているかとか、キーワードぐらいは自分で言えるとか、そういった努力は、総経理さんやこっちの日本人の駐在員さんはすべきだというふうに思います。

3. 『老板』を演じよ

皆さんは総経理さんだったり、それに準ずる方だと思うんですが、間違いなく、皆さんは常に社員さんから監視されています。それで、社員さんがどう思うか。この人は自分にとってどういう利と理があるのかと。私は二つの『り』と呼んでいるんです。つまり、利益の利と道理の理ですね。この人ってどういう利益があるのかと、この人は本当に心を預けてやれる人なのかと。そういうところを常にチェックされていますね。

これは私の経験ですが、会社を作ったときに、親会社から結果を出せって言われるプレッシャーよりも、社員から見られている、社員にこの社長は駄目だと思って辞められるほ

うが嫌だったですね。そっちのプレッシャーのほうがすごく強かったです。だから、僕はいつも社員との戦いでしたね。常に見捨てられないように頑張ろうと思っていました。あと、中国人社員が考える理想の老板像というのがあると思うんです。これは人によって違うと思うんですが、いろんな人の話を聞いて総合的に考えると、強くて優しくて金があると。つまり、強いリーダーシップ、包容力、経済力。

金がなくてもあるように見せなきゃいけない。やっぱり金持ちってというのは善なんですね、どんな手段であろうとも。僕はよく「古閑さん、あんた痩せ過ぎだよ」と、「中国で会社やるなら、もっと太らなきゃ」と言われることも。そういう福々しいっていう老板のイメージもあると思うんですが、彼らが思う老板の理想像っていうのを考えてみる必要があるのかなと思います。

これは私の失敗例ですが、これは台湾での経験です。ある業者さんかが、なんか買ってくれて、そんなに大した金額のものじゃなかったんですけど、その人に向かって、「いや、俺金がないから買わないよ」って言って追い返したんです。その後、社員たちが僕を見る目がやたら冷たくて…。それで、言ってくれたんですが、「そんなことを私たちの前で言わないでください」と、「幻滅します」とはっきり言われまして、「ああ、そうなんだ」とすごく印象に残っているんです。

ですから、なくてもあるように振る舞う必要はあるのかなと。車とか携帯電話とか、中国人にとってはまだステータスですよ。日本だったらエコカーが良いんでしょうけど、大きい車の方が良かったり。携帯もちょっと高級だったり、そういうところを別の会社の人が見て、あるいは自分の同僚が見て、その人たちが、自分の総経理をどうしているかという評価を、彼らは結構気にします。そういうところも注意する必要があると思います。もう一つの失敗例です。私もサラリーマンなんで、本社に報告・相談をしなきゃいけないんですが、社員が見ているっていうことを忘れないでもらいたいんです。「あの、これどうしましょうか」って本社の上司に電話しているところを見られると、非常にまずいですね。「この人決められないんじゃない？」って。ですから、絶対に本社に相談は必要だと思うんですが、社員さんの居ない所でコソッと電話をするような配慮は必要だと思います。

あと、老板を演じる3番目ですけど、みんなの前で大げさに褒めてほしいんですね、

これも社員から学んだことなんですが、個人面談で「あの仕事は良かったね」って僕はある女性の若い子に言ったら「老板、みんなの前で褒めて」って言われまして、みんなの前で褒められるのがすごくうれしいんですね。それは日本人でも一緒なんですけれど、特にそういう傾向が中国人の方はあると思います。褒める言葉も直接中国語で言ったほうが僕はいいと思いますね、通訳を介してだと、いまいちニュアンスが変わっちゃうので。

それで、ご紹介したい本が、こういう褒める中国語だけを集めた本というのがあります。『中国人と仕事がうまくいく黄金フレーズ』、最近出た本です。これは、実は無錫のある1000人規模の工場の日本人の方が書いた本なんです。褒める言葉しか書いていないです。あなたのおかげでうまくいったよ、「托您的福、很顺利啊」って言いますね。よくこれだけ褒める言葉をよく集めたなっていう本なんで、活用できると思います。叱る中国語よりも褒める中国語のほうを覚えたほうがいいと思うので、良ければこの本を参考にしてください。

老板を演じるの最後ですが、これも社員から学んだことなんです。「笑脸刀子」といいます。笑顔の中にナイフを隠し持つという言葉なんです。これが老板にとって必要な要素だと中国人は思っているようで、つまりエッジを効かせるということですね。普段ニコニコしていても、あるときはグッとエッジを効かせるっていうのは非常に重要なことです。

4. 権限移譲せよ

あとは人事権の掌握と権限。基本的に中国人を動かすのは人事権しかないので、人事権をどれだけこの人は持っているかってすごく重要ですね。当然、総経理の皆さん、あるいはマネジャーの皆さんはお持ちだと思っんですが、組織が大きくなるにつれて、各マネジャー、中国人の中間管理職のマネジャーにも人事権っていうのを配分しなきゃいけないと思いますね。そうすると、その下の人たちが中間管理職の方の言うことを聞いてくれる、コントロールしやすくなることは事実としてあると思います。

5. 『一家人』 感を与えよ

最後に、一家人感の提供ですが、一家人感ってというのは家族ですとか身内とか、日本語で言うとそういう言葉に訳せると思います。中国人にとって家族ってというのは大キーワードで、一番大事な要素だと僕は思っています。これは私と公の概念で書いたんですが、まず自分が居て、その周りに親兄弟が居て、親戚が居て、朋友がいる。よく「今日、お兄さんが来てまして」という話を聞きますよね。「あれ、一人っ子じゃないの」と。いとこのお兄さんとか、何とかのお兄さん、とかあると思うんですが、それを含めて大家族という、この一家人という枠がすごく重要なキーワードになると思います。それと、それ以外ってというのは、かなり大きな壁、境があるのが中華民族。これは台湾でも華僑でもそうなんです。中華民族的な発想だと思います。

ここは日本とかなり違う部分だと思うんです。日本ってというのは世間さまって言い方をしますね。世間さまが見ているからみっともないっていう表現をしますけれど、中国人にこれを言っても、なかなか理解できないです。そこは日本人との大きな違いですので、この一家人っていう関係を会社の中で、今関係している人たちの中でどれだけ作れるかによって、うまくいくかいかないかの境目が変わってくると思います。あくまで擬似家族的存在ですけども、このコミュニティの内とコミュニティの外、その差は大きいので、ここコミュニティを作れるかどうか、それが非常に重要なのかなと思います。子どもが生まれた社員が、生まれたばかりの子どもを連れてきてくれまして、そのときの写真です。

私どもの会社は一言でどういう管理をやっているかという、家父長的な権威主義体制です。一言で言うと多分こういう感じかなと思います。私どもの社員に「古閑さんってどう？」って、私をどんな人が聞いているところを、耳をそばだてて聞くんです。「厳しいです」と。最初は「厳しいです」と言いますね。その後に「厳しいけど、優しいです」と言ってくれるんです。父というほど年は離れていないんですが、それだけ一つの家族として、厳しくもあり優しくもありっていうコミュニティを会社の中で作れば、かなりうまくいくんじゃないかと私は思っています。まあ、私どもはまだ発展途上なので、全てできて

いるとは言いませんが、非常に重要な要素かなと思っています。

結びに代えて、私は日本に帰りたいとは思ってなくて、親の問題とかそういう場合はしょうがないんですが、それを除く理由で日本に戻りたいとは全く思っていません。上海であれどこであれ、とにかく外国で勝負をしたいと思っています。その理由が、いろんな民族・言語・宗教・価値観が異なる人々と理解し合って、同じ目標を達成したときの感動ですね。なんでこんなこともできないんだとか、全然時間も守らないしとか思いながらも、むちゃくちゃなプロジェクトを何とかうまくいって、みんなで「良かったね、乾杯、乾杯」って、酒を飲んでワーワー言う。その瞬間にすごくゾクゾクするというか、「ああ、幸せだな」って自分は思うんですね。

そのために僕は外国で仕事をしていると思うんです。僕はそれを、『毒まんじゅう』と呼んでいます。1回食べちゃうと病みつきになるな。それが、僕が海外でこれからもずっとやっていきたい理由でございます。話の中でも少し言いましたが、中国人と日本人は当然違うんですよ。だけど、中国人だからで終わらせてしまうと、もう先へ進まないんじゃないかと、思考停止になっているんじゃないかと思うんですね。やっぱり、それは分かり合えたり理解し合えたり、そういう寛容の精神だと思う、そういうのが必要になるんじゃないかと思います。

中国人とか日本人とか何人とかありますけれども、出発点はしょせん人間と人間の付き合いなので、同じ人間という当たり前の事実に向き合っていくということが大事じゃないかと思います。その同じ人間同士に対して向き合う気持ちと、愛情、本当に下手な言い方なんですけれど、愛情っていうのは結構大事だと思います。それで、ちょっと注意してほしいのは、社員さんに対して愛情があるって、「愛情（アイチン）」って言うと誤解されますので、「感情（ガンチン）」と言っています、感情があると。ただ、そういう気持ちを持って接すると、中国人は熱い人たちですので、応えてくれると思います。

会社は経営者以上の企業にならないという命題がありますが、総経理の成長が 老板になるんじゃないかと。その老板の成長が社員さんの成長につながって、それがひいては会社の成長につながるんじゃないかと。私はこういうふうに思って日々会社の運営をしてお

ります。

1時間半お話しさせていただきました。今まで私がやってきたことですか、取り組みをお話しさせていただきました。取りあえず、以上で発表は終わりたいと思います。ありがとうございました。

続きまして、あと30分ほど時間がございますので、今日の私の話を聞いて、ご質問なりご意見なりを伺えればなと思います。何かございますでしょうか。

質疑応答

参加者 2点ほどお伺いしたいことがあります。まず、社員全員で掃除をやるとおっしゃいましたが、これは総経理や董事長も入っていますでしょうか。

古 閑 当然私も入ります。私もポイント制で1点を加算して、私も本を買える形です。

参加者 大体、中国で上を見る目や、総経理や董事長は権威があるものとして見てるところがあると思うんですが、そこには、特に影響はないのでしょうか？

古 閑 そういうことを言われたことがあるんですが、私どもの会社では、特にはないですね。というか、私が一番率先してやっているのだから、掃除も人によっては雑にしたり、それを私が手直ししてやったりとかを社員に見せたりします。それで彼らが動くというのがあります。ただ、それによって総経理なりその立場が下がることにはなっていない気がします。

参加者 すいません、もう一つは、経営理念についてです。先ほどお話を伺った中では、面接のときに、経営理念を伝えるということでしたが、それ以外で継続的に社員に経営理念をアピールとか啓蒙していることとか、常に言っているとか、そういうことは何かされていますでしょうか。

古 閑 経営理念は、言い続けないと駄目だと思いますね。事あるごとにこの経営理念は言っております。あらためてこれを読むとか、唱和とか、日本的な感じにはしないんですが、いろんな海外からのプロジェクトがあったときに、きちっと対応しなさいと。「われわれはここを目指すんだから、これを会社が目指す限りにおいて、あんたはこれはやらなきゃいけない」とか、「やるかやらないか、どうする？」というような感じで、経営理念を引き合いに出して社員のモチベーションを上げた

り、そういうような形で浸透させるようにはしています。

参加者 最近、私の会社では、経営理念がないので探したんです。実は本社で作った経営理念がありまして、工場とかにも貼っているんです。でも、全然使っていない。私は現地のトップですが、トップ自体が知らなくて、全く機能していない。どう活用したらいいのかなと考えておりまして、確かに、朝礼で唱和するのも手なんですけど、事あるごとに、現場でどのタイミングで教えたらいいいのかなと思ひまして。

古 閑 これは私の考えですが、日本の経営理念を、絶対変えられない部分というのは除いて、変えられる部分っていうのはある程度ニュアンスなりを変える必要はあると思うんです。日本語をそのまま中国語に持ってきても、なんか、いまいちピンとこないところがどうしても発生すると思うんです。それは本社さまのご意向もあると思うんですが、本当に中国人のことを思って、中国の会社を発展させたいと思うのであれば、その経営理念をちょっと分かりやすく変えろとか、モディファイする工夫は絶対要ると思うんです。浸透しない経営理念では意味がないですから、浸透させるためにそういう工夫は大事です。

日本の本社さん、これは僕もそうなんですけど、日本の中小企業の田舎の人たちにこういうことを言っても、現地の現状とはなかなか分かってくれなひです。ですから、少なくとも決定者の方によくお話しして、こっちに来ていただくとか、そういう努力はこっち側からも必要だと思ひますし、何のためにそれをやるのかってということとは、本社とよく話し合われる必要があると思うんです。

参加者 分かりました。ありがとうございます。

参加者 本日はありがとうございます。2点お伺いしたいんです。まず一つが、アメとムチの制度の中で、個人目標管理をされているとのことで、シートをご紹介いただきました。その中で評価をする際に、本人の評価は除いて、上長とあとは総経理の中で評価するということでしたが、評価をした後にこれをフィードバックしないといけないと思うんです。そのときに、本人の自己評価が非常に高い状態でフィードバックをすると、何だか、衝突というか認識の違いなんかが発生しやすいかなと思うんですが、どういう形で伝えていらっしゃるのでしょうか。あるいは、恐らく工夫があると思うんですが、そのあたりを、次のステージにおいてどう前向きに語り掛けるかについて、お聞かせいただけますでしょうか。

古 閑 当然、衝突というかギャップは絶対出てくるんです。そこで、全社員と毎月面談をしているんですよ。長くは時間が取れないんですが、30分ぐらい時間をかけてやっています。そのときに全部、その個人目標の表を持ってこさせるんです。基本的に一個一個つぶしていくっていうか、ここはできた、ここは全然できてないねってことを評価の前につぶしていくので、本人の評価と私がする評価の差はそこまで出ないのが現状ですね。むしろその差が出るのは、どちらかという本人が謙虚で、できているのにできていませんって感じで書いた差が大きいですね。

参加者 ありがとうございます。あともう1点は、会議を非常によくやっていたらっしゃる。さらには、報告も非常に求めていらっしゃる。具体的にどういったことを管理されているのかとされていて、行動管理を細かくされているのか、それとも、握っている結果に対しての進捗を確認するような作業なのか、どのあたりのことを指していらっしゃるのか確認したいです。

古 閑 基本的に会議が多い理由は、情報の共有化の仕組みが作りたいんです。会議は、毎週月曜日の朝の会議と、毎日の朝礼、がすべてです。だから、みんな外に出る

んですが、「毎週月曜日だけは絶対出張を入れるな」と言っていて、その中で報告とか問題点とか全部やっていけと。それで、出張報告は別にメールで、よく出張報告とか、ちゃんとしたフォーマットがありますよね。私どもは、ああいうのを書くだけで時間がかかるんで、要らないと。文章と写真を全部付けると。具体的な報告は毎週1回の定例会で全部報告するという形で言っていて、基本的に、その枠の中ですべてを終えるようにしています。

参加者 内容についてどのレベルまで求めているんですか。例えば、商況の報告なのか、それとも、お客さんの課題を一つ一つ共有しながら進めていくのか、どういう形なんですか。

古 閑 その会議の場所で、どこかに出張に行くときは、出張の目的があるわけですよね。行く前に目的をはっきりと認識させて、それに対する結果を求める。あと、必ず言っているのは、絶対うそをつくなと、「絶対にうそをつくな、お前、うそついたら首にする」って言っています。うそをつくな、あとは報告を延ばすな。出張報告は翌日に全部出させるようにしています。どうしても、自分を守りたいがために報告のニュアンスを変えたりとか、出さなかったりっていうことをやるんですね。だから、そこでは僕は結構うるさく言います。失敗に対してはあんまり言わないようにしています。失敗でガミガミ言っちゃうと、もう、怖がって本当のことを言わないので。それで、答えになっているか分からないですが、基本的には毎週の行動管理の中で、何をしなくてはいけない、出張に行ったら何の報告をしなくてはいけない、この会議では何の報告をしなくてはいけないというのをきっちり確認を取って、それに対するフィードバックとして報告させるという形式でやっております。

参加者 その内容に対して他の従業員が興味を持って質問したりとか、それぞれのアドバイスが発生したりということとは？

古 閑 あります。小さい会社ですが、われわれもいろんな事業をやっているんで、その1時間の枠内で当然収まり切らないので、個別に、この何々のプロジェクトの会議を、その案件ごとに関係者を集めて、組織横断でやるような体制にしています。

参加者 ありがとうございます。

古 閑 他にございませんでしょうか。

参加者 私も上海の嘉定区で18人ほどの会社をやっています。物作りをしているんですが、とても環境が似ていらっしゃるというのもあって、私自身は大変、腹落ちが良くて、参考になりました。その中で、どうなんだろうなと思うのは、公開しているわけではないのに、社員全員が全員の給料を全部知っているのです。毎年給料を、上海のいろんな諸経費が上がる中で、上げざるを得ない。それに対してどう思っているかっていうこと……。

古 閑 昇給ですか。

参加者 ええ、昇給のケースで。あともう一つは、社員の給料があえてガラス張りでも分かっていいようなオペレーションをされているのか。その辺についてのお考えを伺えたらと思って。

古 閑 まず昇給についてですが、私どもの会社は、今の6年目のオペレーションで、最初の社員は3倍ぐらい給料が上がってまして、今年は平均で25%ぐらい上げてある。去年も十何%上げてあるという感じで、どんどん上がってきていますね。基本的に、社員に言うのは、「給料とその人の市場価値っていうのは一致していきや駄目だよ」と。

つまり、この会社を辞めてもその給料がもらえるという、労働市場というのがあるわけで、「ずっと会社に居たら自動的に上がるもんじゃないよ」ということを言っています。どうしてもC P Iの中で食料の部分が、直接生活に反映する部分が上がっていきと、そこは反映させないといけないんです。だからといって、どんどん上がって、職位も上がって、でもその仕事を、ちゃんとできていない社員は首にしています。

やるのかやらないのか、やれるのかやれないのか。あなた、その給料をもらうほどではないよねって、じゃあ他へ行ってくださいって感じで、給料は上げてもいいけど、その分の仕事をちゃんとやってください。今年はだいぶ、それで去っていった社員がいます。逆に、かなりドンツと上がったたりする社員は、それなりの仕事をしてもらわなきゃいけないので、人事評価なり個人目標も、目標設定をしっかりとやって、これをやってくださいよという管理はしております。

参加者 もう一つあるんですが、こっちは1年契約の労働契約が多いじゃないですか。私はそれが面倒で、ある時期に、年末の12月30日で締めて、31日に評価っていう形にしたんです。1年に1回で見られる人数があって、そのあたりは同じようにやられていらっしゃるんですか。

古 閑 そうですね、私どもも12月でいったん切るようにして。

参加者 やはり会社の業績と連動したうえで、全員の分を個別に？

古 閑 はい、そうです。基本的にボーナスは、経済補助の1カ月分プラス評価という形で、平均で大体2.5カ月分ぐらいになります。いい子は3カ月プラスという感じ。全然駄目な子は1カ月ちょっとぐらい。ボーナスの差は、かなりつけています。

あなたは老板と呼ばれていますか？

参加者 分かりました。

古 閑 きょうの講座をこれで終わりたいと思います。皆さん、きょうは長い時間ありがとうございました。

(了)