

自分流異文化経営でV字回復達成！

外国人の部下たちに力を発揮してもらうために必要なこととは。



ハリマテックマレーシア
社長 梶原喜代重

(社屋外観)

Clean & Fair

2015年5月19日にマレーシアに着任し、初めての東南アジアでの駐在と異文化経営が始まった。

以前37年間勤めていた会社で経験したことや、その会社の創業者や先輩の経営手法を見よう見まねで習って得たノウハウを使って、いつか自分なりのやり方で1つの会社を経営してみたいという夢を抱いての着任だった。引き継ぎや生活設営で1カ月があっという間に過ぎ、前任者が帰国した7月初旬にまずは全社員に対し自分としての経営方針を発表した。できるだけシンプルで分かりやすい表現をと考え、できたのが「Clean & Fair」だった。従業員をFairに扱いますよ、経営判断や決定はFairでかつ誰にでも正しく説明できるCleanな方法で行なっていきますよと宣言したのである。

本気であることを行動で示す

着任早々に直面したのは赤字と販売不振だった。このままでは撤退せざるを得ない状況からの建て直しが私の使命だった。そこでまずは経費節減に取り組んだ。最初にやったのは全ての請求書に目を通し、経理課長や工場長になぜその費用が発生するのか、どうしてこの業者なのか等々質問攻めにすることだった。するとすぐに経費が減っていった。だが、どうしてそれだけで減るのか当初は分からなかった。時間が経つにつれて、トップの方針に敏感だからだということが分かってきた。彼らは常にトップが何を考え、何をしようとしているのかよく見ている。具体例を挙げると、

私の部屋の照明を太陽が昇るとともに消すようにした。エアコンも隣の部屋が冷えてくるとそこからの冷気で十分冷えるので送風だけにした。社員がサインをもらいに私の部屋に来ると、この状況を見て帰ることになる。そしてこの社長が言っていることは本気だというメッセージが伝わることで、経費節減が進む。日本では責任者に方針を徹底し下に落としていけば済むことだが、価値観や社会習慣の違う海外ではこのようなパフォーマンスによって意志や方針を社員に伝えていくことが大事だと感じた。

全員経営で自発性を引き出す

経営建て直してもう1つ取り組んだのが全員経営だ。まず責任者会議を毎週開き、責任者の意見を経営判断に反映させるようにした。また全社員集会のときにも社員の意見を聞くように努め、出てきた意見や要望は必ず実現させた。これをやっているうちに社員が自発的に改善に取り組むようになってきた。良い例が会社の運転手に社用車の運用を任せるところ、遠出をする時は燃費の良い方の車を自発的に選び、ガソリン代の節約に貢献してくれた。それを全社員の前で褒め讃えた。

社長通達でルールを徹底

会社の人種構成としてはマレー系が50%、中華系が25%、日本人が25%。マレー系の社員は生産ラインの工員と出荷業務担当で皆おとなしく素直な人たちだ。中華系の社員は専門知識をもった役職者。マレーシアでは中華系の人たちが経済を