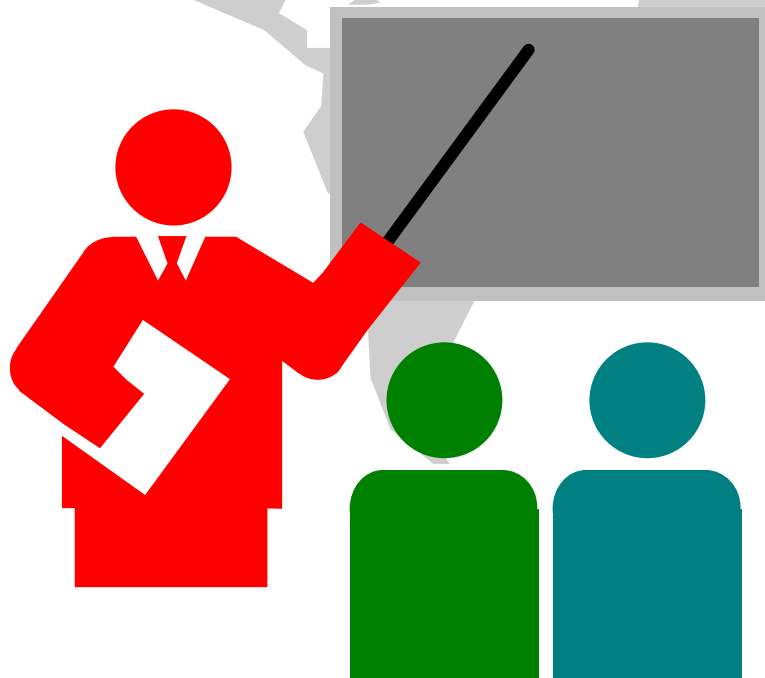


21世紀型企业経営

「原田式経営哲学」考



クオリティマインド

林 徹彦

原田則夫氏の経歴

1968年：SONY入社。

研究部門でマグネスケールの研究。

音響製品の設計に従事

その後海外にてSONY関連会社で開発指導。会社運営に従事。

工場設立や工場再建などにも責任者として数多く携わっている。

2001年：日経ビジネスの特集記事に、フナイ電機の会長がすばらしいと絶賛したSONY
惠州の社長として紹介される。

2001年：倒産寸前瀕死のSOLID社再建のため総経理として着任。

2003年：SOLID社を再建し深圳100強、全国500強の進出口企業に育てる。

2004年：SONY退社後明治大学経営学部特別招聘教授を務める。

同時に年4回程度の学生・院生のインターシップ受入れや、日中各企業に対し異文化
経営実践学の受入れを行う。

2009年12月12日：中国にて逝去。

海外勤務31年中中国駐在16年間、1人の日本人で従業員3000名の会社を運営していた。

原田則夫氏との出会い

2004年11月10日：明治大学アカデミーリバティ主催のセミナーを聴講。

その奇抜な経営論に驚く。

半信半疑の気持ちから、氏の工場を見せてもらおうと名刺交換する。

2005年1月7日：SOLIDを訪問

工場に到着してすぐにトイレを拝借。そこに貼ってあったチェックリストを見てこの工場はただ事ではないと気が付き鳥肌が立つ。

原田氏自身に一日工場を案内していただく。

現場にて原田式経営哲学に感動。以来原田氏を師匠として勝手に私淑。

2007年3月14日：「品質改善・経営革新セミナー」に参加いただく

2008年4月24日：SOLIDを訪問

今回の訪問は深圳和僑会の工場見学会として企画。

参加者全員が「原田式経営哲学」に現場で触れて大感動。

会社勤務時代に指導した工場では、リーダは育てられたが工場は育てられなかった。そんな反省に悩んでいた自分に道標を与えてくれた出会いであった。

SOLID社

SONYの音響製品の委託生産工場.

従業員3000人, 内間接職員400名の85%は作業員出身.

年間売り上げ2.8億USD('07), 3.4億USD('08)

1994年: 設立

フィリピン華僑の投資により設立.

AIWAの生産委託先として生産を開始

2001年: SONY, AIWAのトップによる工場訪問

設立以来の赤字経営

日本からの技術・品質指導でも一向に改善しない

オーナーが売却を検討

SONY, AIWAも切り捨て検討

2001年5月: 原田則夫氏が総経理として着任

年間250kUSD, 2年間契約で再建に着手

2003年: 深圳市加工貿易出口100強

2004年: 中国進出口最大の500家企業

SOLID社の経営理念

素質の高い人を集め仕事を通して人を育て高効率・高品質・
高報酬を目標に明るく自由闊達な環境下でお互いが感謝の
心を持ち夢と自主性に満ちた理想工場を作る

井深大 会社設立の目的第一条

真面目ナル技術者ノ技能ヲ、最高度ニ発揮セシムベキ自由
豁達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設

企業の定義

20世紀型企业：企業は利益と存続を目的とする。

企業が業績を上げ発展すれば、従業員を幸福にでき、
社会に貢献することが出来る。

労働搾取型企业

企業とは、資本家が利益を上げるための道具。
従業員は労働の対価として賃金を得る。

人材育成は投資

せっかく教えてもすぐに離職するから、教育はしない。
能力は外から買ってくる。

21世紀型企業：企業は仕事を通して従業員を成長させ、
従業員を幸福にすることを目的とする。

従業員が幸福になれば、企業の業績が上がり発展する。
企業が業績を上げれば、社会に貢献できる。
夢と希望に満ちた従業員は、社会を明るくする。

人材育成型企業

企業とは、従業員を幸せにする道具。
従業員は労働の対価として自己成長を得る。

人材育成が目的、利益は結果

教えないから離職する。
成長した従業員を外に出し更に成長させる。

人心管理(コントロール)

ばらついている人の心を一定の範囲に入れる.

宗教団体, カリスマ教祖

人心マネジメント

人の心を理解し, 活用する.

人の心のばらつきを許容し, 成果を管理する.

四川大地震で気が付いた中国人の思いやりと貢献意欲

日本人はゆで卵

他人にも広く浅く思いやりと貢献意欲を持つ.

しかしどこまで入っても柔らかさは変わらない(ゆで卵)

中国人は生卵

家族, 親戚, 仲間に対しては日本人以上の思いやりと貢献意欲を發揮する.

しかし他人には無関心.

硬い殻(境界線)がはっきりしているが, 中は柔らかい(生卵)

共通の目的が、他人と仲間の境界線を広げる。

四川大地震では、「被災者を救おう」「被災地を復興しよう」が共通目的となった。

「愛社精神」は共通の目的にはならない。

日本でも愛社精神が共通目的になるのは「焼け跡世代」「団塊の世代」まで

「新人類」以降には通用しない。

「成長意欲」を共通目的とし、求心力を高める

東京ディズニーランド

「夢と魔法の王国」「お客様に感動を与える」

アルバイト職員が、お客様に感動を与える理由

- モチベーションが高い人(ディズニーファン)が集まる.
- 普通の人でもモチベーションが上がる.
- 共通目的を共有する仕組み, 仕掛け, 環境がある.

言葉にならない願望が実現した時に感動が生まれる.

顧客満足から顧客感動に.

従業員満足から従業員感動に.

一茶一坐

お客様を親友のように，同僚を家族のように
～あなたの家，あなたのリビング～

感動物語：「一碗のラーメン」

業績評価は，売り上げではなくお客様の感動.

海底捞火锅

感動サービス: 変態服務, 肉麻服務

権限委譲

副総経理: 200万元

地区経理: 100万元

店長: 30万元

店長の評価標準

顧客の満足度 + 仕事に対する従業員の積極性

幹部8人中6人は現場から

上海地区経理は、皿洗いからスタート

海底捞の発展を支える根本はお金ではなく 社員である

受付嬢

退社した後の幸せを願って育成をする

元秘書

20歳そこそこの女の子に対する期待

3ヶ月しかいない作業員に1週間の新人教育

2000人の従業員が食事をした後でもきれいな食堂

盗難が発生しない従業員寮

- 教えるのではなく育てる.
- 教える前に学ぶ理由を分からせる.
 - 「愛社精神」ではなく「自己成長意欲」を求心力とする.
- 語り継ぐ教育より, 受け継ぐ教育.
- 愛情と信頼
- OJTの重要性
- 実践を理論化し教育する
- 独自教育による「自信」と「独創性」の養成
- 相手の目線で教える
- 専門技術者の否定
- 人材採用

素質の高い人を集める

素質 ≠ 学歴

素質 = 素直であること

= 向上心があること

= 他人に迷惑をかけないこと

人材登用制度

ジョブローテーション

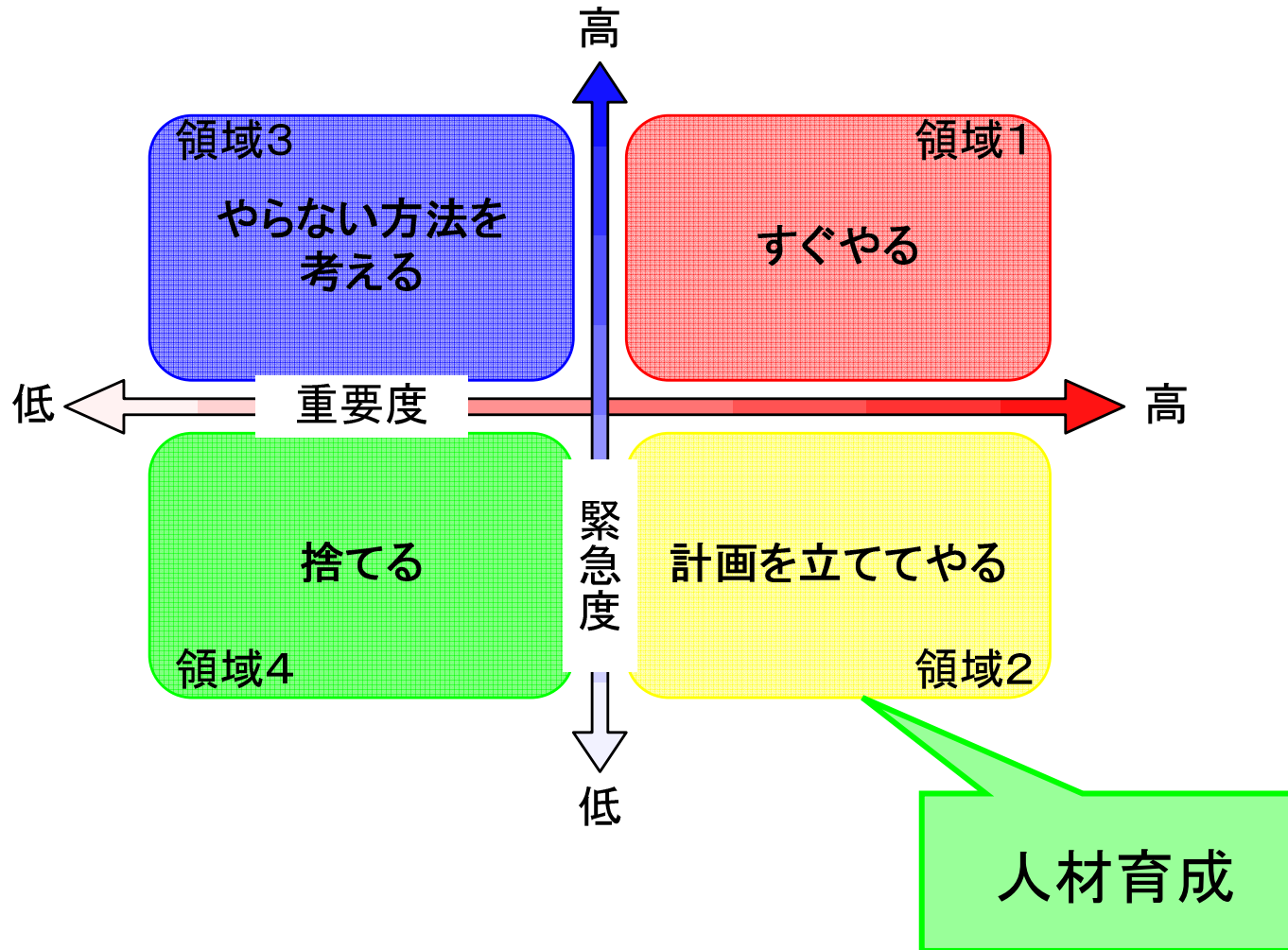
ナンバーワンから外に出す

感謝し感謝されることの喜び

記録する文化

仕事の成果・成長を記録する習慣から、マニュアル文化が生まれる

仕事の優先順位



情報が公開されていない

日本人駐在員の給与

会社の損益

経営幹部と従業員間のコミュニケーションギャップ

原田式経営

公開，公平，透明を目指す経営

原田氏自ら毎日工場内を巡回，問題点を見つけて指導

上昇空間が小さい

経営幹部のポジションは全て日本人が占めている

技術的成長空間が小さい

キーコンポーネントは日本で生産

設計はマイナーチェンジだけ

生産設備は日本で設計. 中国では運用, メンテナンスだけ

原田式経営

日本人は原田社長ただ一人, 全ての幹部職位は中国人
社内に秘密は一切ない

百楽仕・富田社長

原田氏と最後に会った日本人

三流企業は生産を強化する

二流企業は営業を強化する

一流企業は文化を強化する

社内報を取り入れ、従業員の家族に送付

6年間笑顔で挨拶運動を展開。深圳和僑会にて大嶋氏の「てっぺん朝礼」を知り、自社でも「元気が出る朝礼大会」を実施

蛍日貿易・西塚正基氏

深圳和僑会のSOLID工場見学にて、原田式経営哲学に大いに感銘を受ける。

自社の深圳事務所の運営を、マニュアル化。ローカルスタッフだけで運営可能とした。

鄭泰集団・鄭総経理

MBAを学び会社経営をしていたが、うまく回らなかった。

原田式経営哲学を知り、SOLID社の作業員寮に1週間寝泊りし、原田式経営哲学を体得。

原田氏の「全ては人から始まる」という教えを守り、鄭泰汽輪股分有限公司の改革中。

鄭泰汽輪の改革には、多くの原田氏の弟子たちが参画している。

松丸公則氏

「さらば、さもない経営者」の著者

江蘇省太倉市に工場を立ち上げる。

従業員が幸せになればおのずと経営者も幸せになれる。

経営者が幸せになれば「幸せな会社」が生まれる。

「幸せな会社」が集まれば社会が幸せになる。

という信念に基づき、従業員を家族として工場経営をした。