



おかげ様で創業 30 周年を迎えました

中国の思い出

代表取締役 下 裏 祐 司

一人っ子政策

連日暑い日が続いております。このような暑い日は、私に且つて中国で過ごした日々のことを思い出させます。今から22年前、ちょうど50歳の時、中国合弁企業の活性化に取り組みました。当時、日本では阪神淡路大震災が1月17日に起こり、私はその3日後に名古屋空港から上海空港に向けて飛び立ちました。この時、神戸の街はまだ煙が上がり凄まじい震災の爪痕が残っていました。

会社は、江蘇省南通市の縫製業を営む企業で、私は総経理(社長)として迎えられました。この頃は中国で一人っ子政策が最も進められた時でした。ある朝出勤しますと、いくつものラインが動いていません。「なぜラインが動いていないのですか?」と尋ねると「今日は妊娠検査で、病院に行っています。」との答えです。「ええ!?妊娠検査!?それは何ですか?」と再び尋ねると「女性従業員で子供が一人いる人が妊娠していないか検査するのです。」しかも検査の費用は全て企業負担でした。又、そこで驚いたことは妊娠していればすぐに中絶と聞いた時です。今中国はこの一人っ子政策が大きな問題となり、少子化を防ぐために一人っ子政策は廃止になりました。

文化の違いを知る

中国の大河揚子江をフェリーで渡るとき、空には満月が輝いていました。初めての海外にける本格的な活性化コンサルであり、独立当初からの夢を叶えることができると胸が躍るばかりでした。しかし、活性化先の中国の代表である董事長(会長)からの第一声は「意識改革を目的とした活性化とは社会主義を資本主義に変えるということですか?それならば私たちは受け入れることはできません。」という思いがけもしない厳しい言葉でした。これは意識改革という言葉の意味するところの違いにありました。中国語における意識改革とは、思想改革だったのです。董事長がいう「受け入れられない」という意味がそれでははっきりしました。

中国も同じ漢字文化でありながら、意識改革という字の意味が全く違うのです。この第一声で、文化の違いをまず思い知りました。しかし、通訳の協力を得、一週間かけて各関係者を説得していただき、この問題はひと段落しました。

紙面ご案内	
p2	企業は小国家なり ……中国の現状を知る
p3~4	二世研修プログラム 第2回二世で企業の将来が決まる

企業は小国家なり……中国の現状を知る

押す文化と引く文化の違い



中国へ行ってまず知ったことは、董事長は国家主席的権限を持ち、その権限は絶対

的なものだという事です。正に企業は小国家なりです。活性化をしていく上で、一番苦しんだ点は、従業員が大きく成長していくのに対し、董事長以下中国側幹部は思想改革ととらえ牽制してくることでした。企業を発展させていくためには、従業員の仕事への取り組む姿勢を変えることですが、政治・経済体制の矛盾がこのような形でも出ていました。

2年間中国で生活し、従業員の家庭も訪問し、その中から次のような文化の違いを発見しました。大工さんが使う「かんな」と「鋸」は、中国と日本ではその使用方法が全く逆です。日本で「かんな」「鋸」を使用する場合、手前に引いて板を削り、切るのですが、中国では逆です。かんなには両側に取っ手があり、それを持って押し、板を削るのです。又鋸は日本の金鋸の形をし、かんなと同様、押して切るのです。中国人は「イエス」「ノー」をはっきりし、日本人の「まあまあ」と言った曖昧なことは決して許しません。中国の酒は薬で、酒の上で約束したことも生きていますといわれますが、正にその通りです。何ごとにも民族を誇り、妥協を許さない思想が、かんな・鋸の押す引くを日本とは逆にさせているのではないのでしょうか。この作業の違いをしつかりと理解し、対応していくことも大切です。



恥の日本文化、開放の中国文化の違い

中国旅行で日本女性が一番嫌がるのがトイレです。それは中国のトイレは女性トイレであっても日本のようにドアのついた個室になっていないからです。日本と中国のトイレの違いも、互いの文化の違いに大きな影響を及ぼしていると考えます。日本では何でも一歩下がり恥ずかしい姿は見せないこと「かんな」「鋸」と同様に引く、恥を重んじる文化です。それに対し、中国では、何ごとにも前に出て、トイレなどのような自然現象は恥ずかしいがることなく開放的に行う文化です。

最近尖閣諸島には中国の漁船 250 隻と海警局の船 15 隻が接続水域に進入し、一部は日本の領海にも入りました。このような事態を引き起こしているのも文化の違いが大きく影響していると思います。

文化の違いは時としてトラブルを生む原因となりますが、日本人自身が日本の物差しから世界の物差しに変えていくことが、国際化社会の中で生き抜くためには必要な方法なのかもしれません。

私は、中国の合弁企業においても樽を使って研修をしました。研修では正常な樽と側板の長さが不揃いの樽を使用し、実際にその樽に水を入れてその量を測りました。「百聞は一見に如かず」と言われますが、正にこの水の量の違いが自分たちの給与に降りかかることを体感し、次の日から従業員の動きが大きく変わりました。



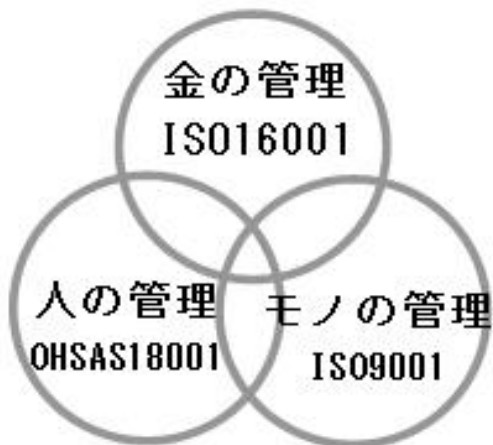
二世研修プログラム

第2回「二世で企業の将来が決まる……………金、人、モノの管理を学ぶ」

「企業は人なり。」と言われますが、経営者はその大黒柱であり、その質が企業の質とも言われます。特に今、時代が想像を絶する速さで変化して行く時、多くの企業で大きな課題となっているのが、二世、三世の教育・育成です。

この二世（三世も含む）を教育・育成して行くために、当社ではP8の通り「二世研修プログラム」を作成し行っております。特にそのポイントとなるのが、次の図の通り「金、人、モノの管理」です。実践的なことはそれぞれの社員が担当してくれますが、経営者はそれを大局的に見る眼を持つことが一番大切です。モノごとを大局的に見ることは大雑把に見るのではなく、又細部に亘って見ることでもありません。この大局的にモノごとを見る眼こそ二世に一番求められる眼です。この二世研修ではこの部分を十分に学んでいただきます。

又二世としての教養という面に付いても学習していただきます。この教養の基本は、「言葉と声」の話法と礼儀です。“声の大小が場を制する”と言われますが、大きな声を出すための発声訓練や声の大きさの使い分けなども行っております。この研修を通して新しい企業への脱皮が始まると確信しております。



1) 金の管理～決算書の読み方を知ることが経営者の基本

金の管理にも「計画管理と結果管理」の2つがあります。計画管理とは「事業計画書」であり、結果管理とは「年度ごとの決算書」です。この2つの管理がうまくマッチして初めて企業の最大の目的である『利益を上げる』ことができます。当社の「二世研修プログラム」では、決算書について最初と最後の2回「決算書の分析方法」について学習していただきます。「なぜ2回行うのか」その理由は、第1回は「自社の経営状況の把握と内容を知ること」で、第2回目は1年後であり、色々の面を学習され、決算書を見る眼が大きく違ってきております。「経営者としてその決算書をどう活用すればよいのか」を学習していただきます。

又、事業計画書も年間事業計画書を作成していただく実践研修です。



『決算書、事業計画書と今までに名前だけ聞いて逃げていたものと、入口だけですがやっと向き合えるようになりました。この二世研修がなければ、いつまでたっても入口にも立たなかったと思います。

また、どちらも入口に立って、さらに社長も交えた研修で内容に頭がパンクしそうになり、不安が大きくなりましたが、その何倍もワクワクしている自分がいます。こんなのは付知土建

にきて初めてです。早く行動に移したいです。

今回、社長とはじめて合同で研修に参加しましたが、これもとても良い経験でした。社長の本音に近いものを聞いた気がします』

2) 人の管理～人事管理は点で見るのではなくチームとして見る必要がある

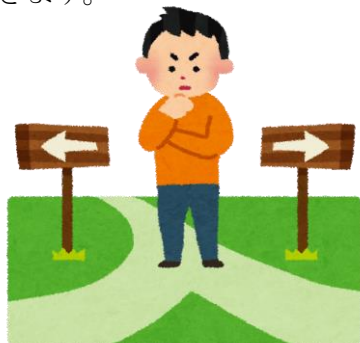
経営者として一番頭を悩ませるのが、この「人の管理」です。当社の「二世研修プログラム」では、この人の管理に一番時間を割いております。

「まず人を使うには、自分自身を知ること」を原点として、自己発見を最大の目的として「人生プランニング」を作成していただきます。ここで自分の長所、短所、又人生プランを作成することで、経営の原点となる長期展望が見えてきます。

人事面では、当社が開発した「社員年代別分析」「人事評価」「給与評価」などの方式を用いてしっかりと学習していただきます。

安全面もしっかりと学習していただきます。1つ事故が発生すると企業生命を左右することもあり、この課題について具体例をまじえ細部に亘り学習していただきます。

人の管理とは「人の和（輪）」を保つことであり、この人の和を保つための方法も細部に亘り学習していただきます。



3) モノの管理～品質の考え方は大きく変化している。その流れを知る必要がある

モノの管理とはイコール「品質管理」です。この品質の考え方は、最近大きく変化しております。それを象徴するのが「ISO9001（国際品質マネジメントシステム規格）」です。モノの結果重視からモノのプロセス重視へと変化しております。「利益を上げるには、どの管理が一番大切ですか？」との質問を受けますが、私は「モノの管理です。」と答えています。その理由は「モノづくりこそ無駄のかたまりであり、知恵が活かされる場所」だからです。「私の部門では無駄な仕事はしておりません。」との言葉を聞きますが、私が見たその多くの場合は、無駄な仕事を30%以上してみえると言っても過言ではありません。この無駄を少なくするために「どこに当社の無駄があるのか。」を知り、社員とともに考えられるようになることで社員から認められ、同時に収益体質強化を図ることができます。



「一言」

イチロー選手が3000本安打という素晴らしい偉業を達成しました。そして私たちに多くの夢を与えてくれました。このイチロー選手から「決して諦めない」ということを学ぶことが出来ます。人生の中で、自分が望むものを得たいと考えるなら、自分の中に潜在する「先入観」を、まず追い払う必要があります。その先入観を追い払い行動するには諸々な雑音が耳に入ってくるでしょうが、その雑音を払いのけ、自分の意志を貫く勇気があってこそ、夢が叶えられることにつながるのです。