

## SAMURAI SPIRIT

## サムライインタビュー

総経理

門脇 圭 氏

生産、物流現場カイゼン研究会 中国支店  
Advanced Auto Identification Solutions Co., Ltd. (a-Sol)  
帝訊信息技术(上海)有限公司



● 上海でa-Solを起業された経緯を教えてください。

上海に最初に来たのは2003年です。マレーシアの会社が上海に進出した際、雇われ総経理として赴任しました。その後、諸々の事情があって、2005年にMBO(経営陣による買収)を行って独立し、a-Solを立ち上げました。

私はもともと海外志向が強かったです。16歳の時、学校の交換留学でブラジルに約4か月滞在し、20歳の時には、父親の知り合いが経営するサンフランシスコのウニ工場で1年ほど働きました。

その後、東京・葛飾にある製造業の会社に就職して、半年後からマレーシア勤務となり、10年近くそこで働き、転職して上海に来た...という具合です。

● 御社の事業内容を教えてください。

弊社の業務内容は、大きく4つに分けられます。

1つ目が、生産や物流の現場で使うシステムの開発と、その導入のお手伝い。具体的には、在庫管理や作業ミス防止などのためのシステムです。

2つ目が、生産や物流現場でのカイゼン活動のお手伝い。トヨタのOBの方々が「カイゼニスト」となって、生産性アップのためのコンサルテーションを行っています。

3つ目が、現場管理者・監督者の育成のお手伝いです。リーダー研修などを実施しています。

4つ目が、バーコードを印字するプリンターや、読み取るスキャナーといったハードウェアの販売や、アパレル企業などに向けたラベル作成業務です。

お客様の比率は、現在、日系と中国系で7:3か6:4くらい。まだ日系企業が多いですね。ただ、問い合わせ件数で見ると、中国系企業がものすごく増えてきています。ですから、数年後には、この比率が逆転するのではないかと見込んでいます。



● それだけ、中国企業の生産・流通現場では、「カイゼン」への関心が高い、ということでしょうか。

それは感じますね。トヨタ式の「カイゼン」に興味を持つ中国企業は非常に多くなっています。弊社にご連絡くださる中国系企業のお客様から、「しっかりとモノづくりができていない現状を変えなければ!」という強い意志を感じます。それがトヨタ式の「カイゼン」への関心につながっているようです。

- 社員教育についても伺いたいのですが、御社には現在、多くの中国人スタッフがいると聞いています。彼らに企業理念を浸透させるために、どういった工夫をされているのですか？

そもそも社員1人1人に企業理念を骨身にしみて理解してもらうのには、とても時間がかかります。それは、社員が日本人でも同じではないでしょうか。

そこで弊社が行っているのは、大きく2つ。1つが、毎朝、企業理念と行動基準を全社員で唱和することです。弊社の企業理念である「感謝」と、行動基準である「お客様に感謝されよう」「同僚に感謝されよう」「家族に感謝されよう」を大きな声で唱えるのです。

もう1つが、企業理念に基づく行動ができた社員を評価し、それを給与にも反映させる仕組みを作ることです。

その仕組みの1つとして、社内には、社員1人1人の顔写真と名前を記したホワイトボードがあります。お客様の問題解決のお手伝いができる度に、その社員の名前の横に「○」がつきます。それは、お客様から感謝されるという、企業理念に沿った行動ができたことを意味します。「○」の数が多ければ、当然のことながら会社として評価します。昇給昇格の判断材料にもなりますし、「○」の数の多い社員を年に1回表彰する仕組みもあります。

そのほか、社員間で月間MVPを選ぶ、ということも行っています。「自分以外の社員で、企業理念に基づいて行動できている人」を投票してもらうのです。選ばれた社員には商品を贈呈。さらに年間MVPとなると、日本旅行のペアチケットを贈っています。

どうして日本旅行なのかというと、トップである私が日本人だから。せっかく日本人が経営している会社で働いているのですから、日本にも興味を持ってもらえれば.....という思いからです。その旅行を通じて、日本への偏見や思い込みが払拭できれば、日本人との仕事ももっとしやすくなるはずですよ。

- 採用でも、御社はウェブサイトでの求人広告で、「動画」を使ったり、面白い試みを行っていますよね。

動画を使うことは、「応募者の気持ちに立った時、いったい何が知りたいのだろうか？」という発想から生まれました。

弊社の社員に求人広告について質問したら、「どこの会社も一緒に見える。応募する側としては、給料、仕事内容、オフィスの様子、どんな人が働いているのかなど、その会社のことがもっと細かく知りたい」という答えが数多く返ってきました。

知りたいことを尋ねると100も200も返事が返ってくる。でも、それを文章にすると長くなってしまい、誰も読んでくれない。そこで、「動画」で事細かに弊社がどういう会社なのかを伝えようと思ったのです。

動画では、社員が社員にインタビューをしたり、オフィスの内部を案内したり.....ということをしています。社員目線で作られている動画なので、どういう会社で、どんな人たちと一緒に、どんな仕事をするのかが、非常にイメージしやすい作りになっています。

実は、この求人広告にしてから、弊社にとっても大きなメリットがありました。それは、応募してくれる人の質がぐんと高くなったこと。以前は、「とりあえず履歴書を送ればいいや」というノリの人からの応募も少なくありませんでした。「女性募集」と書いたのに男性が応募してきたり...とか。

### a-Solの工夫 (1)



オフィスに入ってすぐ目に入るところに理念が掲示されています



社員同士で月間MVPを選びます



お客様に感謝された回数も掲示しています

ところが、今はそうした人は応募してきません。弊社の企業理念等を理解した上で応募してくれる人が多くなり、採用活動がスムーズになりました。お陰で、採用にかかるコストが大幅に削減できています。

## ● 離職率を下げる工夫もされていると伺いました。

中国はとにかく離職率が高い。それには、多くの企業が頭を悩ませているのではないのでしょうか。

どうすれば、この問題を解決できるのか。それは、「あなたのことが必要です」と会社が社員にしっかりと伝えていくことではないかと思っています。弊社では、そのための方法をあれやこれやと考えているわけです。

その1つが、親御さんを取り込むこと。中国のように家族の絆が強い国では、これは非常に効果があります。たとえば弊社では、親御さんの誕生日に、毎年、プレゼントを贈っています。そうすると親御さんは「なんだ、この会社は!」と相当驚いてくれます。早速わが子に連絡をとり、「この会社はいい会社だ。長く働いておけ」なんて話になりやすいです。社員も、「親まで気にかけてくれるとは、なんといい会社」となりますしね。同じように、お子さんのいる社員には、お子さんの誕生日にもプレゼントを贈っています。

また、きちんと評価してあげることも、こちらが大事に思っていることを伝える手段になります。弊社は社員が納得できる明確な評価のモノサシを整えています。たとえば、半年ごとに課題を与え、それが達成できたかを見て評価する。あるいは、先述のホワイトボードでの「○」の数を見て評価する。それらの評価に基づき、課長以下は半年に1回、昇給昇格があります。

評価については、親しくさせていただいている取引先の方々にお力を借りることもあります。こちらからお願いして、弊社の社員宛てにお客様からの感謝状を手渡していただくのです。お客様に褒めていただければ、社員のやる気にもつながりますからね。もちろん感謝状等はすべてこちらで準備し、それをあえてお客様から渡していただく、という方法をとっています。

## ● 御社のオフィスは、神田昌典さんと湯山玲子さんの共著『ビジネスの成功はデザインだ』(マガジンハウス)でも紹介するなど、とてもスタイリッシュですよ。それもまた、離職率の低さに一役買っているのではないですか?

それもありますね。センスのないオフィスには、センスのない人が集まってしまうがちです。センスのある人材に、センスのある仕事をってもらうには、やはり、センスのあるオフィスにする必要があります。

ところが、弊社の入っている建物は、東華大学のインキュベーションセンターの中にあり、こういってはなんですが、外観はそれほどオシャレではない。そうした建物にあって、センスのある人材をそろえていくには、内部のオフィスをセンスにあふれたものにするしかありません。

だから、いかにオシャレな空間を作るかにかなり知恵を絞りました。植物を至るところに置いたり、壁をレンガ造りにしてみたり、トイレをものすごく豪華にしたり、室内でアロマを焚いたり...

空間の力は偉大です。こうした空間で働き続けると、社員の意識もどんどん変わっていきます。まさにセンスのある仕事ができる、センスのある人材へと成長してってくれるのです。そうすると、仕事も一層、楽しくなる。この空間が社員の定着に一役買っているのは、間違いないでしょうね。

### a-Solの工夫(2)



リラックスして会話ができるように  
会議室には飴やアロマが常備されています



業務改善提案回数も提示されています



社員のスキルがひと目でわかる一覧表

## ●上海で10年近く、ビジネスをされているわけですが、ずっと順風満帆だったのですか？

とんでもない。七転八倒しながらここまで来たという感じです。とくに、最初のうちは、お金がない、人脈がない、中国語が話せない...など、「ないない」尽くでした。まさにゼロからのスタート。

とくにお金がないのがきつかった。上海に事務所を立ち上げたはいいいものの、マレーシアの本社からお金は入らない、銀行はお金を貸してくれない...でね。でも、そこで負けるわけにはいきません。歯を食いしばって、必死で働きました。そのおかげで売上げもだんだんと上がっていきました。

## ●会長を務められている上海軟式野球連盟のイベントで皆さんの前に立ち、豪快に場を盛り上げ、底抜けに明るい門脇さんからは想像ができませんね。

そうですか？確かにさっきのような苦労話をすると、プライベートでの知り合いはみんなものすごく驚くんですよ。でも、明るくいることって大事ですよ。だって、暗くなってしまうたら、人間、いいものが来なくなりますからね。ならば、バカみたい明るく振る舞っていたほうがいい。会社が苦しい時でも不平不満は言わずに、底抜けに明るく過ごす。すると、必ず運気は好転します。それに、これだけ明るく振る舞っていれば、まわりからは、「この人は、人生も仕事もうまくいっているんだらうな」と思ってもらえます。そう思われたほうがいいでしょう。

私に限らず、誰だって、ずっとうまくいき続けるなんてことはありません。いろいろな壁にぶつかってはそれを乗り越える。仕事も人生もその積み重ね。そして、壁を乗り越える時に、常に私がモットーとしているのが、「魂は細部に宿る」。

とにかく細部にこだわってやっていく。そうすると手が抜けなくなりますからね。なので、会社もおのずと強くなっていきます。



## ●そうした思いがあるからこそ、先ほど伺った離職率を下げる工夫や、動画を使った求人広告といった発想が生まれるのでしょうか。では、今後の展開について教えてください。

実は、「なるようにしかならない」と考えているんですよ。5、6年前までは、「中国に10カ所の事務所を出して、100人くらい雇って、売上10億円を目指すぞ」なんて野心的なことも考えていました。でも、世の中、そんなにうまくいきませんからね。だから、今は「なすがまま」のスタンスでいるんです。

といっても、あきらめているわけではありません。その逆です。あらたなチャンスが到来したとき、それを逃さないためにも、あえて「なすがまま」を崩さない。だって、「中国に10の事務所」なんて考えていたら、そちらに引っ張られてしまい、せっかくのチャンスを逃してしまいかねません。フレキシブルでいることで、大きなお話をいただいたとき、すぐに「やります!」と取り組みます。

ですから、この先は、東南アジアに行くかもしれないし、アメリカかもしれない。ずっと中国かもしれない。「この先は、こうやって」と自分の未来をガチガチに縛ることはしないようにしています。

## ●最後に、若い人たちへのメッセージをお願いできますか。

今、言ったことの繰り返しになりますが「チャンスを見逃さないこと」でしょうか。そのためには、アンテナをしっかりと張り、受信したら、つかみとる。実際、世の中にはチャンスはいっぱいありますからね。

## ●ありがとうございました。

### 取材後記

門脇さんは本当にプライベートと仕事のギャップが激しい人です。私は最初プライベートでお会いしたのですが、その時の印象は豪快の一言。この度、機会があって初めて仕事についてお話を伺ったのですが、会社経営では本当に細かい部分までこだわって考え抜き、それを実行していることがオフィスを見ただけですぐにわかりました。オフィスは一見の価値ありだと思います。

(筧 裕介)