

「利益がいちばん大事」から、  
「従業員がいちばん大事」への転換で、  
会社は成長。



Thai Thi Thu Dao タイ・ティ・テュ・ダオさん(1980年9月生まれ)  
経営塾7期生(ホーチミン)(2015年10月～2016年8月)  
Red Eyes Commercial Advertising Co., Ltd. CEO 社長

#### Before

- ◇ 創業以来、自分の経験と知識をベースに経営をしてきた。
- ◇ とにかく、会社の業績が最優先であった。
- ◇ 従業員に残業を強いることがあった。



#### Turning Point

- ◇ 取引先のネスレ社から、SEDEXの導入を求められた。
- ◇ 経営塾で「会社経営では『まず従業員を大事にする』ことが大切」を学ぶ。
- ◇ 経営塾で学んだことを従業員と共有し、自分たちの会社にどのように活かすか提案を募った。



#### After/Success

- ◇ 「会社継続は取引先が減っても可能だが、従業員がいなくなったら不可能」と考え、「自社の利益だけでなく、顧客の利益や社会的責任」を意識するようになった。
- ◇ 社長である自分自身が率先して5Sに取り組み、時間をかけて従業員の意識改革を実施している。

#### 【ポイント】

- 1:会社を変えるのは「新しい仕組み」ではなく「考え方」。
- 2:社長が率先して動くことで、新しい取り組みは従業員にも浸透する。
- 3:従業員を大切にすることが、従業員の愛社精神や自発性を育てる。

## ■取り引き先からの要求「あれは経営上の大きな転機だったと思います」

こう語るのは、広告関連会社・RED EYES(レッドアイズ)社の社長・Thai Thi Thu Dao(タイ・ティー・トゥー・ダオ)さん。それは2015年のことである。4年前から取り引きをしていたネスレ社から、SEDEXの導入を求められたのだ。SEDEXとは、100カ国以上、数万の企業で採用されている世界最大級の労務管理システムである。これを導入するには、会社組織を改革する必要があった。

2008年の創業以来、ダオ社長は、自分の経験と知識をベースにして経営をしてきた。一方で「会社の経営方法について学びたい」という気持ちは強く、いろんなセミナーにも通った。ただし、どれも期間が短いので量的に物足りない。内容面でも不満があった。講師の人たちは、ほとんどが大学などで教えている人ばかりで、実務の経験は皆無に等しい。経営に関する理論は教えてくれるが、実践的なノウハウには乏しい。SEDEXの導入を、会社経営について学び直す良い機会だと考えたダオ社長は、改めてセミナーに関する情報を集め始めた。

「SEDEXを導入するには人事を改善することが必要。従業員を大切にする風土で有名なのは日本企業です。そこで日本関連の情報を調べたところ、出会ったのが、日本式の経営ノウハウを教えてくれるベトナム人アドバイザーでした。その人から、VJCCが主催している経営塾を紹介されたのです」

そうして2015年10月から経営塾に通う日々が始まった。

## ■目先の利益よりも従業員が無理せず働ける環境を選ぶ

「経営塾に参加する前の私は、とにかく会社の業績を最優先で考えていました。しかし、会社の経営を長期的視点で考えた場合、それではいけないのですね。『まず従業員のこと大事にすること』が会社を経営する上で大切だということを、経営塾で学びました」。

「従業員のことを大事にする」というのは、具体的にはどういうことなのだろう。一例としてダオ社長は「残業」をあげてくれた。

「例えばそれまでは、売上を伸ばすために、従業員に残業をさせることもありました。しかし、長い目で見た場合、従業員に無理をさせないほうが、会社の業績にはプラスなんですよね。だから残業はさせないようにしました」。

納期に無理がある注文を受けると、従業員に残業を強いることになる。利益を最優先に考えるなら、せつかくの仕事は断りたくない。経営者としては判断に迷う局面だ。

「そういうときは、まず納期が伸ばせないかどうか、発注者に相談をします。それが受け入れてもらえない場合は、仕事自体を断るようになりました」。

勇気のいる決断である。

「経営塾に通う前だったら、不安だったでしょうね。でも、経営塾に通った後は、従業員を大切にすることが、会社の業績を伸ばすためには必須だと考えるようになったので、迷いはありません。取り引き先が減っても会社は継続できますが、従業員がいなくなったら、会社は続けられないですから」。

## ■社内改革には反発する従業員も

社長がどんなに変わっても、従業員がついてこない会社は変わらない。ダオ社長は、自分が学んだことを従業員と共有するようにした。

「経営塾の講義から帰るたびに『今日はこんなことを学びました』と、従業員全員にメールで連絡をするようにしました。そして、教わったことを、どんな風に自分たちの会社で活かせるかを提案したのです」

それに対する従業員の反応は、必ずしも好意的だったわけではない。「経営塾で提案している内容は、日本の会社なら実現できるだろうけど、ベトナムでは無理」という不満を漏らしている従業員がいる、という噂もダオ社長の耳に届いてきた。「今でも会社はちゃんと運営できているのだから、そんなに必死になって改善しなくてもいいのでは？」というような反対意見もあった。

会社は既に7年の歴史があり、それまでのやり方を変える、従業員の意識を変えるのに時間がかかるのは、ダオ社長も想定済みだった。例えば、毎朝、5分程度の朝礼のあとに、従業員たちで10分間、社内の掃除をするように決めた。すると、ある従業員から、こんな反論を受けたのである。

「従業員全員が15分間も仕事をしないのは、無駄です。掃除用のスタッフを雇って、掃除はその人にしてもらい、従業員は本来の業務をしたほうが、経営上はプラスじゃないでしょうか」。

これに対して、社長自身が率先して掃除をするようにした。そうすると従業員も実行せざるを得ない。

「今では、会社内の整理整頓を自分たちでやるのが、すっかり定着しています。最近、別の会社で10年くらい勤務経験がある人が入社してきました。彼はそれまでの会社では掃除をしたことがなかったでしょうに、弊社に入っただけで、トイレの掃除もしてくれるようになりました」



経営塾参加前の作業場

→



参加後

写真左は経営塾参加前のレッドアイズ社の資材置き場。現在は右のように整然としており、誰が見ても分かるように、ラベリングがされている。従業員たちは整理整頓が習慣になっているので、この状態が常に維持されている。

## ■時間をかけて従業員の意識を変えていく

従業員の一体感を高めるために、チームビルディングツアーも行った。

「経営塾に通い始めたばかりの頃です。学んだことをさっそく実行に移そうと思い、週末を利用して1泊2日で、ブンタウに行きました。約30人の従業員はもちろん、家族の同行も認め、さらに付き合いが長い取引先の方も招待しました」。

単なる慰安のための従業員旅行ではなく、夜には従業員で話し合う時間を設け、スローガンもそ

ここで決めた。またチームビルディングツアーは、社長から従業員の家族への感謝の気持ちを伝える場でもあった。

「従業員が働けるのは、奥さん、ご主人さん、お子さんの理解があつてこそですから」。

これは従業員からも好評で、以来、毎年 1 回実施をしている。毎年、会社の状況に応じてスローガンを決める。今年は「自信を持って発展」だそうだ。

従業員の意識を高めるために、社内での情報共有にも心がけた。

「私の会社は広告業で、取り引き先の方が会社に来られることがよくあります。その時には、担当していた従業員も会議に同席させて、発言してもらおうようにしました。そこで取り引き先から褒められると、従業員は嬉しいものです。社長からの評価よりも、取り引き先からの褒め言葉のほうが効果的ですから」。

それらの会議の内容は、レポートを作成し社内に掲示する。そこには、取り引き先から何が高く評価されたか、逆に改善を求められたこととは何だったのかも明記する。それによって、取り引き先が何を求めているのかを、従業員全員が共有できるようにしたのだ。

これら一つ一つの事例は、小さな工夫に過ぎないかもしれない。しかし、それらを粘り強く継続することで、従業員の意識は少しずつ変わっていった。

「経営塾で教わったことを元にして、会社の改革に取り組み始めてから 1 年くらい経った頃でしょうか。会社に来客があると、私が何も言わなくても、従業員がお客様にスリッパを出してくれるようになったんですね。些細なことですが、『ああ、従業員の意識が変わったんだな』と実感する印象的な出来事でした」



日本の「5S」を取り入れるために、「SANG LOC」「SAP XEP」「SACH SE」「SAN SOC」「SAN SANG」という5つのベトナム語に置き換えてアイコン化。従業員が見るように、社内の目立つところに掲示している。

## ■経営の好循環を生み出す第一歩になった経営塾

以前に比べ、社長と従業員たちとの心理的な距離は格段に近くなった。

「仕事上の課題だけでなく、個人的な話まで、従業員が共有してくれるようになったんですよ」。

先日、ダオ社長が 10 日間、日本に出張したときは、従業員たちから、「社長がいないと寂しいので、早く帰ってきて欲しい」という連絡が入ったそうだ。

経営塾に通うきっかけとなった SEDEX は、2017 年に導入することができた。

「最初は『ネスレとの契約を継続・拡大するために SEDEX を導入する』が目的だったのですが、

いつからか『より良い会社にする』ということが目的になり、SEDEX はその手段の一つだったと考えるようになりました」。

従業員が生き生きと働いている会社は、そこが生み出す製品やサービスの質も高くなる。そうすると、仕事の依頼も自然に増える。仕事の依頼が増えれば、取捨選択することも可能だ。従業員に無理を強くない仕事を選んで受注することで、良好な仕事環境を維持することができ、その結果、仕事の依頼も増える。レッドアイズ社は、こういう好循環を作り出すことに成功しているように見受けられた。

「経営塾に通って、いちばん大きな変化は、会社経営に対する私自身の考え方が根本から変わったことです。その結果、社内の整理整頓から新入従業員の指導まで、他の従業員任せではなく、私自身が率先してやるようになりました。さらに自分の会社の利益だけではなく、お客さんや取引先利益を考え、会社の社会的責任を意識するようになりました」。

このように語るダオ社長に、経営塾の良い点をあげてもらった。

「まず単なる理論ではなく、実践的なノウハウが得られることです。講師の先生方が、教室で教えたことを、それぞれの参加者がどう経営に生かしていくかまで、フォローをしてくださることに感謝しています。それに加えて、参加している経営者同士の交流も活発で、お互いの経験をシェアすることができるのも、心強いですね。これは受講時だけでなく、終了してからも継続しています」。

ダオ社長自身、経営塾卒業生で組織される「経営塾クラブ」の活動に積極的に参加すると同時に、教えを請いに来るベトナム人経営者に対し、自分の学んできたことを惜しむことなく伝えている。

このようにして日本式経営の良いところがベトナムに持ち込まれることは、ベトナム産業界が大きく成長するきっかけになるに違いない。

## 【従業員からのコメント】

### 「厳しい人」だった社長が、 社員の声に耳を傾けてくれる「優しい社長」に



Vu Thi Thuy Kieu  
さん (29 歳)

私は入社8年目ですが、学生時代からアルバイトをしていたので、Dao 社長のことは10年くらい前から知っています。経営塾に行く前と後とで、社長に関していちばん変わったのは、分かりやすく言うところ「厳しい人」から「優しい人」になったことです。以前は、私たちがなかなか理解できないと怒り出すことが多かったのですが、今はそういうことなく、相談に乗ってくれ、指導をしてくれます。

もちろん、業務上の具体的な改善もいろいろありました。そのうちの1つは、「1つの仕事には1つの社員」になり、責任分担が分かりやすくなったことです。一方で「チームワークの大切さ」についても説明してくれました。

10か月にわたる経営塾の講義に参加している間、社長は講義が終わるたびに、そこで教わったことを、私たちと共有してくれるんです。それがとても嬉しかったですね。

## 【企業データ】

### 社名 ● CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI QUẢNG CÁO MẮT ĐỎ



社名 (英語) ● Red Eyes Commercial Advertising Co., Ltd.

業務内容 ● 広告制作、デザイン、印刷、パッケージ制作など

創業 ● 2008 年

従業員数 ● 約 50 名

年商 ● 約 43,003,100,000 ドン (2016 年実績)

ウェブサイト ● <http://www.congtymatdo.com/>

[facebook.com/truyenthongmatdo](https://www.facebook.com/truyenthongmatdo)

E メール ● [sales@quangcaomatdo.com](mailto:sales@quangcaomatdo.com)

[congtymatdo@gmail.com](mailto:congtymatdo@gmail.com)

所在地 ● 872/13 Quang Trung, Ward 8, Go Vap District, Ho Chi Minh City (本社)

電話 ● (028) 62 724 049・39 879 734