

ものをつくる前に人をつくる。
良い製品とサービスを提供するのは
企業の社会的責任。



Tran Thu Trang チャン・トゥー・チャン さん(1977年7月生まれ)

経営塾5期生(2013年10月～2014年8月)

Hanel Production and Import-Export Joint Stock Company Director 取締役社長

Before

- ◇ 研究開発(R&D)は大手企業ができることであり、原材料を輸入して、加工するのみでいいのではないかと考えていた。
- ◇ 経営戦略は共有されておらず、作業工程は見える化が徹底されていなかった。



Turning Point

- ◇ 経営塾の日本人講師から、「シンプルで、理解しやすい」が大事であることを学んだ。
- ◇ 人間は誰も完璧ではない。知識をシェアしながら理解しあう、自分に欠けている部分は他人に補ってもらおうということを改めて考えるようになった。



After/Success

- ◇ 経営塾受講後、「研究開発は会社の脳であり、脳がなければ死ぬ。中小企業にも必要」と考えるようになった。
- ◇ 経営塾受講中に「社会に貢献したい」という思いが強くなり、人材育成に対する意識が変わった。
- ◇ ワーカー以外はほとんど退職せず、ワーカーで勤務1年以下の離職率は8～10%、1年以上は5%以下で理由は引っ越しや妊娠。企業文化が評価され、人事募集時は応募が増えている。

■卓越したリーダーシップで人を育て、日本企業から厚い信頼

Hanel Production and Import-Export Joint Stock Company(以下、Hanel PT 社)は、Hanel Company Limited グループの一社で 2000 年に設立、電子部品の製造・加工・輸出入、研究開発支援サービスを行っている。チャン社長は、卓越したリーダーシップを発揮して人材育成に取り組み、製品のほぼ 100%が輸出され、その内 95%が日本で、日本企業からの信頼も厚い。自社の売り込みよりも、どのように人材育成を行っているか、「従業員一人ひとりの質が高くなければ、製品の質も高くない。良い製品とサービスを提供するのは企業の社会的責任。それを果たすために、ものをつくる前に人をつくる」と日本企業幹部に説明し、新規の取引を獲得したこともある。

会社設立以後、順風満帆だったわけではない。2008 年の経済危機の頃は従業員 450 人を抱え、日本企業に財政面でも支援を受けるなど、大変苦しい時期が続いた。当時は原材料を輸入して、加工のみでいいのではないかと考えていた。日本語を勉強し、日本のセンサーや AI、ベトナムの工業化について調べていたが、2015 年に経営塾を受講して様々な面で大きく変わった。

■シンプルイズベスト。「会社スローガン」と「全てに手順書」で従業員の理解促進

チャン社長は、経営塾で学んだことを基に、次の 5 つを中心に取り組んだ。「リーダーには、部下にインスピレーションを与えて導く役割が求められる。理解するまで、何度も繰り返して説明しなければならない」、と言う。

1. 企業文化

従業員が理解しやすいように、シンプルな会社スローガンを掲げ、あらゆることについての手順を文書化している。会社スローガンは、「仕事はプロフェッショナル。ライフスタイルは堅実」。考え方や上司から部下への接し方など態度も「プロフェッショナル」であるべきで、単に実務を指しているのではない。製造作業だけでなく、顧客が工場を訪問した際にどのように対応するかなど、従業員がその通りできるように手順化し、2015 年から 2019 年の間で手順書を 1,000 以上作成している。「仕事の属人化」を避けることにもつながり、急な不在や退職にも慌てずに済んでいる。

従業員が各業務を細かく書き出して知識を共有し、各部門の中間管理職であるマネージャーが確認する。その後、他部門に回覧してこの部門と一緒にしたら、どうなるかなどを検討する。手順書の目的、番号の付け方他、全ての項目を標準化している。文書化して実施すると問題が起きる。修正してまた実施する。各責任者が、時間をかけて OJT による内部研修、外部研修、そしてさらに OJT による内部研修を繰り返し続けていくと、最初自分にはできないと思っていたことが、実際にやってみるとそうでもない。本人の意志が大事で、「学ぶ」ことを毎日続けると前向きになってくるのである。

重要な取引先の幹部が工場視察に訪れた際、チャン社長が日本へ出張中で不在だったことがある。マネージャーが対応したが、手順書の存在、経営戦略と築き上げられた企業文化を体得していることに加え、「問題が発生したら、権限移譲したチャン社長に指示を仰げばよい」と自分に言い聞かせて、自信を持って取り組めた。信頼して権限を与えることが大事で、対応したマネージャーはやりがいを感じ、成長も期待できる。問題が発生した時も、権限移譲した相手ではなく、譲

った側が必ず責任を取るのがルールである。



優秀な従業員は多く、高い給与は支払うことはできないので、ボーナスを適切に支給している。全員に支払うボーナスとは別に、経営幹部たちが非公開で年に1回1人を選び、給料の何倍もの金額を支給している。数値目標を基に達成度で評価する(定量評価)とともに、経営理念を基に努力や人間性を定性評価し、常に従業員を二軸で評価して、見守りサポートしている姿勢を示している。こういった企業文化が評価され、人事募集時に応募者が増えている。

「ベトナム人は、個人は優秀だがチームで規模を拡大していくのは苦手」という声も聞くが、「ものをつくる前に人をつくる」という企業文化がチームによる業務の推進、「コストダウンをせず、高品質と増量、人間と人間の信頼醸成」で競う戦略を支えている。

2. システム改革、カイゼン

大手企業は価格競争を仕掛けてくるが、Hanel PT 社が戦略を維持するためには、まず、生産効率をあげなければならない。2014年～2017年のカイゼン活動が、収益アップに貢献している。例えば、100Kgのある原材料でそれまでできる部品が72だったのを92製造可能とした。小さなことから取り組み、できるようになったら簡素化して定着させ、また次に取り組むという繰り返しである。失敗した時、日本企業は本当に厳しい。その時にいただいたコメントを基に自分たちで解決すると貴重なノウハウになり、前向きな会社と評価していただける。

【カイゼン活動例】

カイゼン前	カイゼン後
①トレイを手に取り、手でトレイに金属製のアイテムを配置する	①センサーと自動給紙トレイを加え、トレイを設置して金属製のアイテムを自動的に配置する
②トレイを下に設置する→「vacuum」ボタンを押す→「Print UV Bond」ボタンを押す	②センサーを追加→トレイを設置して UV Bond を機械で自動的に印刷する
③セラミックトレイを下に置く→「vacuum」ボタンを押す→「Print UV Bond」ボタンを押す	③センサーを追加→セラミックトレイを置き、機械によってセラミックアイテムを自動的に配置
⑥スタッフはトレイを受け取るために手を差し伸べなければならない⇒不便	⑥コンベアを追加する⇒時間を節約+手を差し伸べる必要がない
*機械間の距離が遠すぎる(80°~90°) *機械の高さ(90cm)→座った姿勢で作業している	*機械の高さ(120 cm)→直立姿勢で作業する *機械間の距離を狭める(角度わずか 30°)
	
*各ポジションに特定の作業標準がなく、技術文書のみ	*各作業、各ポジションに特定の作業基準を設定する
*作業マニュアル(4 スタッフ-4 ポジション)	*効率の良い動きを採用:(1 スタッフ-4 ポジション)

<カイゼン前>



①

②

③

④

⑤

⑥

<カイゼン後>



3. 研究開発 (R&D) を強化する

チャン社長は R&D は大手企業ができることと思込んでいたが、経営塾受講をきっかけに、「R&D は会社の脳であり、脳がなければ死ぬ。中小企業にも必要」と考えるようになった。次世代の高密度多層配線技術(HDMI)用絶縁膜材料として有望視されている、ベンゾシクロブテン(BCB。薄膜多層配線基板)樹脂の開発などに取り組んでいる。

4. 企業の社会的責任 (CSR)、人材育成

「自分、家族、従業員のため」という思いが強かったチャン社長だが、経営塾受講中、「社会に貢献したい」という思いが加わった。会社の資産は従業員全員のものであり、「ものをつくる前に人をつくる」会社になる。ベトナムの国全体で人材が必要であり、人材育成は社会貢献である。人にインスピレーションを与え、教えてあげると、教えた本人も成長する。退職しても良い。新しい職場で人に教え、ベトナム中に広がっていく。日々努力すれば、最初は事務スタッフでもワーカーでもマネージャーに昇進できる環境を整え、前向きに努力した人を評価する会社をつくりたい、と考えるようになったのだ。

そして、ベトナムは産業の 80% が農業であり、農業分野に関心を抱くようになった。農民は農産物を育てても、付加価値の高い商品化ができないので、農産物の乾燥機の開発、製造を始めている。アメリカでの販売について独占契約の引き合いがあったが、全米だと市場が大き過ぎ、最初は小さい規模で始めてはどうかと考えている。この場合も戦略が重要である。

5. 次世代の育成

自分はトップなので優秀である、という考えは間違っている。中間管理職であるマネージャーが経営幹部や新しい会社の社長になれば、自分と従業員双方が成長していくという考えである。人間は誰も完璧ではない。お互いに依存しており協力が必要で、知識をシェアしながら理解し合う、分かち合う、自分ができない部分は他人に補ってもらうということである。

人間性を高め、結束するために、毎年大小 22 のイベントを実施している。毎月の誕生日パーティーや家族の絆を強くするためにご両親に感謝のプレゼントをする、恋人や妻にと女性の日に男性にもプレゼントをするなどである。

■女性と男性が公正に、ワーカーから管理職、経営幹部に昇進するチャンス

Hanel PT 社では現在、経営幹部 8 人の内 4 人が女性で、昇進や研修の機会は女性と男性で異なることはない。女性も事務スタッフ、ワーカーから中間管理職となって、毎月、毎年の目標を管理して達成している。男女を区別しない、効率の良い製造ラインが強みである。食堂を充実させて、健康診断や社内旅行、子どもの工場見学を実施している。優れた従業員にテレビや冷蔵庫など現物支給し、特に女性の定着に役立つ福祉制度を整備している。

トウイト人事総務部長は、チャン社長を姉のように慕って信頼し、夫も Hanel PT 社で働いていて、定年まで同社で働くことを望んでいる。彼女がワーカーとして働き始めた 2006 年頃は、電子部品の製造は男性の仕事と考えられていたが、すぐに機械も男性と同等に使いこなせるようになった。マネージャーに昇進して人事総務部に異動したが、「チャン社長に、公私にわたって応援してもらっている」、と言う。自分がチャン社長に信頼されていることがとてもうれしくてモチベーションがアップし、前向きな姿勢で仕事に取り組んでいる。エクセルを知らなかった輸出部のあるスタッフは、顧客の海外企業と堂々と商談を進めるまでに成長している。「従業員はチャン社長から、仕事に励むことに加え、日々学ぶ姿勢と人間性を磨く大切さ、楽しく、幸せに有意義な毎日を過ごす環境が大事であることを学んでいる」、とトウイト人事総務部長は話した。

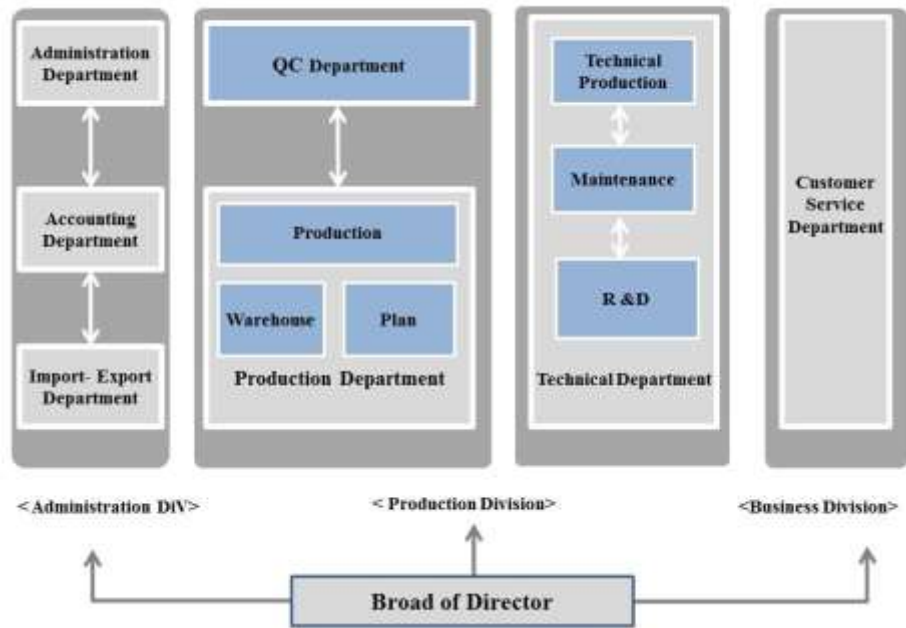
■最終製品の開発も視野に、ベトナム国内での販売を目指す

5 年間の長期戦略として、部品製造に加えて、最終製品の開発を挙げている。電子部品は技術の進歩が速いが、センサー、モーター、BCB は欠かせない。また、顧客は日本、アメリカ、東南アジアなどの外資系企業がほとんどであるが、今後、ベトナムの企業に広げていきたい。ホーチミンをはじめ、各地の仕事の進め方や風習、文化を理解して開拓していきたい。

最近では、ワーカー以外はほとんど退職しないようになった。ワーカーで勤務 1 年以下の離職率は 8~10%、1 年以上は 5% 以下で、理由は引っ越しや妊娠である。人事募集があった際、家族や知り合いに紹介することも多くなっている。

また、大学卒の新人に、なぜ事務スタッフ、ワーカーレベルの仕事からスタートさせるのかという質問を受けることがある。仕事を理解せずに、マネージャーとして部下に指示はできないし、アプローチの仕方が違った場合、融通が利かず理解できないこともある。そもそも事務スタッフやワーカーの仕事がなければ、会社は成り立たないことを理解してもらわないといけないので、募集時に事務スタッフやワーカーの仕事からスタートすることを説明している。また、プライドが高く、上司に対する態度は良くて部下に尊大だと、人間として尊敬されない。優秀な人材は必要だが、「頭」だけではいけない。マネージャーは、部下に教えた直後から何度もこまめにかかわって身に付けるまでサポートしなければならず、「優秀な上司は、人を育てる上司」でもある。マネージャーの人事評価には、「部下の達成をサポートする」ことが重要な項目となっている。

Hanel PT 社の組織図では、取締役会が最も下に位置付けられている。



出典: Hanel PT 社ホームページ

<http://hanelpt.com.vn/jp/so-do-to-chuc-s103.html>

チャン社長は、経営塾クラブ会長でもあり、「経営塾クラブは、日本文化、日本式経営が好きな、信頼できる、倫理的にも優れた人が集まっている」と言う。国に貢献できる企業を一社でも増やしたい、と精力的に経営塾クラブの活動を主動している。

【企業データ】

社名● Công ty cổ phần sản xuất gia công và XNK Hanel

社名(英語)● Hanel Production and Import-Export Joint Stock Company

業務内容● 電子部品の製造・加工・輸出入、研究開発支援サービス

設立● 2000年

本社・工場● Lot 3, TS8 Road, Tien Son IZ, Bac Ninh, Viet Nam

Tel: (+84)-241-3734004/3734005 Fax: (+84)-241-3734036

社員数● 200人

世界標準、規格● ISO 9001:2008、ISO 14001:2015

ホームページ● <http://hanelpt.com.vn/>

問合せ e-mail アドレス● sales1@hanelpt.com.vn

HANEL PT

【参考】

JICA ホームページ「経営塾修了企業 HANEL PT がブラザーと契約！～「ものをつくる前に人をつくれ」を实践～」

<https://www.jica.go.jp/japancenter/article/2018/20180514.html>

JICA ホームページ「HANEL PT にてベトナム経営塾銘板除幕式典を開催～ベトナム経営塾のロゴ決定～」

<https://www.jica.go.jp/japancenter/article/2018/20180518.html>