



第1回 ベトナム起業——失敗から学んだ経営の教訓(前半)

## ベトナムのスタッフたちにも浸透した ロジカルかつシンプルな「ワクワク経営」

「ワクワク、感のある素晴らしい組織に、イキイキとした人材が集い、そこから提供されるサービスがお客様のニコニコ、(満足)を生む。その結果として、目に見える資産である『金融資産』や『物的資産』が増える」——。実践ワクワク経営研究会ではその思いやノウハウを披露し、共有し合っていく。



蕪木 優典

アイグロ-カルグループ代表

第1回目スピーカーはベトナムで会計税務をはじめとしたコンサルティングサービスを提供するアイグロ-カルグループの代表、蕪木優典氏が「ベトナム起業——失敗から学んだ経営の教訓」について話した。今号ではその前半部分を掲載する。

ベトナムでビジネスをはじめた当初、私は世間一般でいうところの優秀な人材を集めたいと思い、学歴などを重視した人材採用を実施していました。ですが、いかに学歴があり、優秀な人材を採用しても、その人が会社にとって本当にいい人材なのかといえば実のところわかりません。実際、私はベトナムで世間的に優秀といわれるような人材を採用し、結果的に成果が出なかったことが多くありました。

ずいぶん前の話ですが、一番ショックだったのは6人のスタッフに一齐に、しかも突如として辞表メールが送付されたことです。それはある種のクーデターの動きだったわけですが、実際は彼らの会社に対する不満のあらわれでした。結局、一人ひとり説得した上で、順番に退社してもらいましたが、そのような状態になるまで私は彼らとそれなりの信頼関係で結ばれていると信じていました。しかし、彼らは私の考え方や会社のあり方が「まったく共感していなかったのです」というよりも、その当時は会社の「あり方」が存在していなかったのです。

そのほか、スタッフによる情報漏えい問題になったこともありました。退職した

スタッフが以前にウェブ上のサーバに顧客情報が入った書類をアップしてしまったり、それが後になって顧客の目に留まってしまったのです。以来、私はただスタッフを一方的に信用するのではなく、たがいに納得した上で守秘義務契約などを結ぶことの重要性を学びました。また、信頼関係というのは、たがいの行動で示していくことだと痛感しました。

こうした失敗を経て、私は3年ほど前にスタッフ全員が納得できる経営の「あり方」が必要なのではないかと考えるようになりました。そして、そのときに思い出したのが前職の会計事務所(ア-サー・アンダーセン)の先輩である三富正博さんの言葉でした。三富さんは当時から「ワクワク」感のある素晴らしい組織に、「イキイキ」とした人材が集い、そして、提供されるサービスがお客様の「ニコニコ」(満足)を生む」という「ワクワク経営」を提唱していたのですが、そのことをふと思い出したのです。以来、私は三富さんに「ワクワク経営」について教えていただき、現在は三富さんとともに(株)バリュークリエイトという会社で、一緒になって「ワクワク経営」



第2回「実践ワクワク経営研究会」開催!!  
9月11日の午後6時~9時半(懇親会を含む)に開催。(株)バリュークリエイト代表で、「ワクワク経営」の提唱者でもある三富正博氏がスピーカーを務める。登録会費は無料なので、ぜひとも奮って会員登録、ご参加いただきたい。

問い合わせ(担当:佐藤美千翔):  
michika.sato@valuecreate.net

という経営の「あり方」の普及に努めています。

ところで、多くの日系企業は自社のビジョンやミッション、社是・社訓を一方的に社員に押し付けてしまいがちですが、それは海外では逆効果となります。私自身、経営理念をスタッフに一生懸命に伝えていた時期があるのですが、ある日、スタッフから「蕪木さんのいうことは理解できるけど、納得はできない」といわれたことがあります。そして、現場に冷たい空気が流れるようになり、スタッフのモチベーションがそもそもなかったことを知りました。つまり、言葉や考え方が違う海外では一方的な押し付けではなく、スタッフが共感できるロジカルかつシンプルな経営の「あり方」を示す必要があるのです。

そこで、私は「ワクワク経営」を普及させてみることにしました。結果としてそれは大成功でした。「ワクワク経営」はベトナムのスタッフにもわかりやすく、アツという間に浸透していったのです。今では現地スタッフはみんな、「ワクワク」「イキイキ」「ニコニコ」を合言葉に、楽しく働いてくれています。当然、離職率なども低下し、組織にもいい循環が生まれるようになりました。

「からぎゆうすけ」 1972年生まれ。94年慶応義塾大学経済学部卒業。96年朝日監査法人現あずさ監査法人)に入所。2000年ア-サー・アンダーセン(現KPMGベトナム)に出向し、以来、ベトナムでのビジネスに携わる。同年、日本で初めてベトナム公認会計士試験に合格し、ベトナム公認会計士登録。03年ベトナム初の日系資本会計事務所「アイグロ-カルグループ」創業。10年、カンボジア初の日系資本会計事務所創業。11年カンボジア会計士協会に会計士登録。日本、ベトナム、カンボジアを往々来しながら「ワクワク経営」を実践中。



第2回 ベトナム起業——失敗から学んだ経営の教訓(後半)

# 人材評価テストと「二軸のマップピング」を使い 海外における人材問題を解消

「ワクワク」感のある素晴らしい組織に、イキイキとした人材が集い、そこから提供されるサービスがお客様の「ニコニコ」(満足)を生む。その結果として、目に見える資産である「金融資産」や「物的資産」が増える——。その思いを共有する実践ワクワク経営塾。第1回目研究会ではベトナムで会計税務をはじめとした「コンサルティンングサービス」を提供するアイグロークアルグループの代表、蕪木優典氏が「ベトナム起業——失敗から学んだ経営の教訓」について話した。今号では前回に続き、その後半部分を掲載する。



蕪木優典  
アイグロークアルグループ  
代表

現地のベトナム人を採用するにあたっては、日本人だからベトナム人だからといって区別する必要はありません。国や人種の違いよりも、むしろジェネレーションギャップのほうが気になります。とはいえ、日本とベトナムではカルチャーの違いがハッキリしています。それは前提となりますが、やはり採用にあたっては「人物本位」という

のほうがいいですね。ベトナム人は日本人は似ている、ベトナム人は勤勉だといわれますが、それを鵜呑みにすると失敗します。日本人でも不真面目な人がいるように、ベトナム人にも勤勉な人とそうでない人はいるのです。だからこそ、ベトナム人を採用する際には事前にその人がどんな人物なのかを知っておくことです。

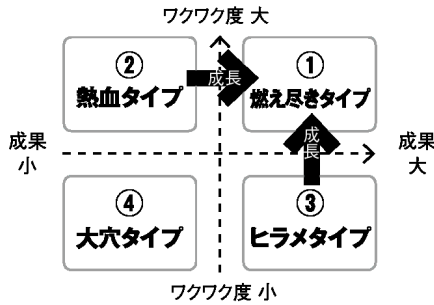
そこで、当グループでは面接の前に人材評価テストを受けてもらうようにしています。日本はもちろん、海外でも使用されている人材評価テストで、選択式の設問に答えてもらうだけで、詳細な分析結果を得ることができま。テストの結果には一般的な物差しでその人物を採用したほうがいいのかどうかだけでなく、よくチェックすべきは個人の性格や資質についても詳細に記載されています。それを見ながら、自社の社風にマッチするかどうかを考えながら採用を進めていけば、より計画的かつ効率的に人材を活用することができはります。また、当グループでは少しでも私たちの「あり方」や働き方に共感してくれる人を集めるために、グループの魅力の「見える化」にも取り組んでいます。具体的には現地の若い人たち向けに会社のビジョ

ンや雰囲気、伝わるような映像を制作し、YouTubeにアップしています。もちろん、採用後の人材育成も重要なポイントになります。その際には「二軸のマップピング」を活用するといいでしよう(図参照)。マップの右上にある人材はヤル気と能力に満ちた人材であり、おそらくどんな企業でもこの人たちが増えることを望んでいるはずですが、しかし、実際にそううまくいかないもので、左下の人材も増えていってしまいます。こういった人たちを少しでも「右上人材」にするためには、前号で紹介したワクワク経営を活用します。「ワクワク」感のある素晴らしい組織に、イキイキとした人材が集い、そこから提供されるサービスがお客様の「ニコニコ」(満足)を生む」という考え方に共感してもらい、ワクワク感

を持って仕事に取り組んでもらうようにするわけです。しかし、それでもときには共感してもらえないことがあります。その際には適材適所に人材を配置し、それぞれが資質を十分に生かし、ムリのないように楽しく働けるようにしていけばいいのです。

人材問題にかぎらず、海外ビジネスにはさまざまなリスクがあります。次の表に記載したようなリスクコントロールを徹底しながら、つねにその国や地域における会社の「あり方」を追求し続けることを忘れてはなりません。

## 4タイプの人材マップ



## リスクコントロールの一例

- 経営者がまず不正をせず、コンプライアンスの意識が高いこと
- 不正やコンプライアンス違反の事例を具体的に定義すること
- 従業員に対して明確に注意喚起し、継続的に教育すること
- 不正行為やその他のコンプライアンス違反を行った場合のルールの明確化
- 匿名による告発制度の整備(報復措置阻止の明確化も含む)
- 月次決算の早期化(残高確認はできるだけ)
- 定期的な内部監査および抜き打ちチェック
- 人事を固定しないこと
- 業務効率に合致した人事労務制度の構築

「かぎきゆうすけ」1972年生まれ。94年度応募大学経済学部卒業。96年朝日監査法人現任。2000年アンダーセン・ペトナ・現KPMGベトナムに出向し、以来、ベトナムでのビジネスに携わる。同年、日本人で初めてベトナム公認会計士試験に合格し、ベトナム公認会計士登録。03年ベトナム初の日系資本会計事務所「現アイグロークアル」創業。10年カンボジア初の日系資本会計事務所「カンボジア」設立。11年カンボジア初代会社に会計士登録。日本、ベトナム、カンボジアを往来しながらワクワク経営を実践中。