

## ■□要旨■□

## 1. ナイナイづくしから始まった初の海外社長業

日本で20名のグループリーダーからブラジルの業績不振企業1500名の社長に就任された原島さん。就任当時はブラジルの文化・言葉も理解出来ていなければ、現地のオペレーションまでもあまり理解は出来ていなかった。前任の社長からの「引継ぎはほとんどない」という状況であった。

## 2. 業績不振企業社長の最初の仕事

営業不振の原因を把握する事が先決である。その後、原因要素に分け、そのなかでどの要素項目を最初に執り行うのか、その優先順位を決める事が大切であると自覚した。

## 3. シンプルなビジョンと戦略を作り、実行

業績を回復するために何にフォーカスをするか、を決めた後はその基本方針を定め、具体的な目標値を上げ、何をどのように実行していけばそこにたどり着けるのかをシンプルに社員に提示した。

## 4. (ハード面)このブラジル企業再生においてこだわった点

このブラジル企業の不振は、意思決定のオペレーションが複雑になっているところであった。この部分を徹底的にシンプルにし、目標設定であればそれが次の目標に連鎖するようにし、PDCAサイクルの徹底、経営オペレーションの見える化を実行した。

## 5. (ソフト面)重大な決断と学んだこと

業績を回復するうえで、社員に対して全員参加の呼び掛け、モチベーションの向上、同じ方向へ進む事の重要性などを説く中で、一番悩み、決断、決行したのが『現実直視と危機的状況の共有』であった。それは泥船と一緒に乗り続けてくれる社員がどれほどいるのか が非常に不安だったからである。しかし、社員を信じれないトップでは企業再生は出来ないと覚悟を決めた。この決断の中で、負のサイクルに企業がある時は 前を向く事が大切だと感じた。

## 6. 黒字化後

黒字化後、社長の役割としてはこれから向かう場所を明確にすることが大切だと感じた。そこで、夢を共有してもらい、自分の会社に誇りに思えるような計画を作り、当初から考えていたように現地のブラジル人社長を迎えて、会社を去った。

## 7. 12期生に対してのメッセージ

西岡塾では頭で学び、現場で実践し、身体で学び・体験して心で学んで欲しい。体験して何が学べるかが重要である。

## ■□今回の学び ひとことという■□

やり遂げるといふ意思、シンプルなビジョン・戦略、社員を信じつづける心と何を大切にするかの共有、リーダーとして率先垂範する事が出来れば、言葉や文化の違いに関わらず、社長として成功出来る事がよくわかりました。



■□感想■□ 常に謙虚で、社員の力を信じ続け、経験と知識全てを注ぎ込まれて会社を再生させられた原島さんの話は終始魅力的であり、「この人の下であれば、働きたい」と短い講演時間であったにも拘らず抱きました。『後任の社長を選んだのは私だから、もしその社長がこけてしまったら、私の責任』と最後の最期まで責任を取られる意向を示された姿は業績不振企業を再生させられた社長のままでした。