

# コンサルタントの現場から

第12回

(株)ジェムコ日本経営 高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかと四方山話を綴ったものです。

## 帰任時にわかる人望

多くの在タイ企業の責任者の方にお会いするが、大きくタイプを分けると2つに分かれる。一つは、タイのローカルの皆さんの人格を尊重し対等の立場で接しようとする経営者だ。もう一つは、見下した見方でいろいろ言ってもできないというような姿勢で話しをされる経営者だ。

ローカルとうまくコミュニケーションがとれ労働問題等も少ないのは前者のタイプであり、後者になると、労働争議も多く、それを抑える指導をもらえないかという相談をされるケースさえ出てくる。

先日、弊社のコンサルタントが、ある在タイ企業の社長にお会いした時のことを報告してくれた。この社長のやり方は、徹底した信賞必罰。これは中国のローカル企業かと勘違いするようなお話し

多かった。もちろん、成果を出したら何かしらの報奨金を出すという制度は、従業員のやる気につながるが、在タイ企業の中でも実施されている企業も多い。代表的なものは、改善活動や提案活動への報奨金等だ。しかし、このように、いかに皆のやる気を引き出すかというような前向きな話しではなく、この社長が話されたことは、性悪説に立ち、「あいつらは言ってもできない。地方ではどんな家に住んでいるか知っているから、彼らに清掃などと言ってもわかるはずがない……」といった話しが延々と続き、いかにやらせるかという話しを一方的にされるばかりだった。

実は、このような企業は、支援させていたとしても、ほとんどがうまくいかない。それは、「やらせる」というトップの姿勢から、すべて命令ばかりで、全員が言われたことをや

らされる活動になり、自ら考えてやろうという活動には絶対にならないからだ。事実、この企業の製造現場は、社長が毎日現場を回って指示されているとのことだが、ベースもできておらず、プロの目から見ると悲惨とも言える現場だった。このような職場は、やらさ

れ感ばかりになり、活力ある職場どころか疲弊した職場にしかならず、さらに、やってもやってもやる気のない中で定着せず、すぐに崩れていくことになる。

併せて、このようなやり方をされている経営者や出向者は、ローカルメンバからの信頼感が極めて低いことが多い。

一人一人の人格を尊重する

出向者がどれだけローカルの皆さんに尊敬され、信頼されているかは、帰任する時に明確になる。実は、筆者は、以前タイの会社で経営責任者をしていて、この会社では、出向者が帰任する時は全社員の前で挨拶をし、会社から花束を渡していた。問題は、その後である。人望があり、従業員との信頼関係が築けていた出向者には、会社から渡す花束とは別に、従業員一人一人が花やブ

アン・マライ(花を数珠のようにつないだもの)を渡しにくる。

ある工場の責任者が帰任する時は、彼の前に数百人の従業員が列になって順番に花を渡してきた。驚くほどの長い列で、お陰で、その工場の生産スタートの間は大幅に遅れることになった。

ところが、別の工場の責任者が帰任する時は、会社からの花束だけで、誰ひとり、花やブアン・マライを渡す者はいなかった。会社としては、個人個人

が自分で花を買って渡すことに対しては禁止することもできないので、これは従業員任せということにせざるを得ないのだが、従業員がどう思っていたかは、帰任する時に明確になるという話だ。正に従業員から各出向者への評価が突きつけられる瞬間とも言える。何も、ローカルメンバの人気取りが大切だという話しをしているのではない。いくら厳し

い話しをしても、真にコミュニケーションがとれ、信頼関係ができていれば、必ずついてきてくれる。どの国でも、その国で仕事をさせていた以上、その国の文化や風土を尊重し、一人一人の人格を重んじて命令ではなくコミュニケーションをとることが、経営を進める上では基本と言えるのではないだろうか。

大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」(日経BP)他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMC(国際公認経営コンサルティング協会)認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士

<執筆者プロフィール>

### 高橋 功吉

(たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営 常務理事 グローバル事業担当



### ビジネスイベントカレンダー(7月)

Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun
	6	7	8	9	10	11
← コンラッド・バンコク				← バンコック銀行		
■ <b>バンコク日経フォーラム</b>				■ <b>「ASEAN大市場 統合と日本」</b>		
「ASEAN経済共同体(AEC)時代の事業戦略—日本の重要な製造中枢、タイ」				～TPP時代を日本企業が生き抜くには～		
7月6日13:00～				7月10日14:00開演		
				(16:30閉会予定)		
Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun
13	14	15	16	17	18	19
			← BITEC			
			■ <b>タイランド・リテール・フード&amp;ホスピタリティサービス</b>			
			今回で9回目を迎えるタイ国内の小売・飲食・接待業展示会			
			7月16日～19日 10:00～19:00			
			■ <b>エンジニアリング・エキスポ2015</b>			
			最新科学技術を導入した製品およびサービスの見本市			
			7月16日～19日 10:00～20:00			

Yokohama International Tax Co. **YITC** 横浜国際税理士法人 <http://yokohamakokusai.or.jp/>

## 日本国の相続税が大増税

～2015年1月から相続税が厳しくなりました。～

### 世界一重い日本の相続税は、海外居住者にも適用

貴方がタイ王国に居住していたとしても

- ✓ 親が東京23区内に不動産保有 ⇒ 8割の方は支払う可能性が!
- ✓ 親が中小企業のオーナー ⇒ 7割の方は支払う可能性が!

「海外居住者の為の相続税改正早わかり」  
無料レポートを入手ください。  
横浜国際税理士法人 無料レポート申込  
<http://yokohamakokusai.or.jp/report/> からお問い合わせください。

無料レポート「海外居住者の為の相続税改正早わかり」を入手 ⇒ 相続税の対象になってしまう? ⇒ ならない / なるかもしれない

●●● 無料レポートを読んでご心配になったら ●●●  
頼れる専門家、経験豊富な日本国の税理士にお任せください!  
税法・判例等を基に他の土業等幅広いネットワークを活用し解決していきます!

タイ王国にいながら日本国の税理士に相談できます

## 格安中古 倉庫物件

大手日系ゼネコンによる建築。高速道路至近でアクセス便利。

場所	バンコク北部
倉庫面積	5,000㎡(事務所250㎡含む)
土地面積	17,000㎡
賃料	140/パーツ/㎡ (140×5,000=700,000/パーツ/月)
建物形状	平屋建て、天井高7メートル 現在日系企業使用中。 近日中に拡大移転のため引っ越し予定。
周辺環境	近辺に工場や倉庫はなく、物流業として競合他社が不在のため、人材雇用が有利。 周辺人口多し。

お問い合わせ先 >>>  
バンコク週報 白井  
[consultant@bangkokshuho.com](mailto:consultant@bangkokshuho.com)  
Tel. 02-632-9179 (事務所)  
081-811-8036 (携帯)

## 昭和42年生まれ 在タイ日本人会員募集

会名称 **2510会**  
(仏歴2510年は西暦1967年です)

会員資格  
昭和42年4月から12月生まれの在タイ日本人  
(男/女/既婚/未婚を問いません)

活動内容  
会食やゴルフコンペなど親睦会の不定期開催

興味のある方は下記までお問い合わせください。  
[k.hirata319@gmail.com](mailto:k.hirata319@gmail.com)  
[Hiroshi\\_waguri@siamokamura.com](mailto:Hiroshi_waguri@siamokamura.com)