



「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。

第161回 付度する風土を変える

付度する社員が増えるのは

付度という言葉は 2017 年の流行語大賞になった。もともと「他人の気持ちをおしはかること」という意味で日本の文化である「おもてなしの心」に通じる言葉だ。お客様の気持ちを付度することが接客や営業の基本と言えるからだ。しかし、流行語大賞になってからは、上司や上役らの真意を推察するといった意味で広く使われるようになった。

経営トップの立場からすると、自分の思いを付度してくれる部下はかわいい。あいつなら俺の思いを理解してやってくれるという部下を多く持っている上司は自分の思うように経営を進めやすいし、自分の思いを付度してくれる社員や気心の知れたお友達が回りにいることは気分的にも楽だ。そうすると、付度してくれる社員やお友達を自分の取り巻きに配置する。昇進は実力ではなく、どれだけトップや上司に気に入られるかがカギとなり、そのような企業風土になればなるほど、付度する社員は増える。

以前、「どこを見て仕事をしている？」というコラムを書いたが、これはトップの思いを付度する企業の典型的な例だ。あるプロジェクトを支援した際に、本来であればお客様や市場、また現場を見てどうするかを議論すべきところ、お客様より社長優先、上司優先、さらには「その考え方は、社長の考え方に合うか合わないか」「どうすると社長に気に入ってもらえるか」という議論ばかりで、このプロジェクトの目的は何なのだと感じた話した。

付度の功罪

経営トップとしては、何も言わなくても自分の思いを付度してやってくれる部下は気持ちが良い。しかし、皆がそうだとすると裸の王様になりかねない。馬鹿には見えない布と言われ、皆が見えないとは言えずにすばらしい服と言っていたら、実は裸だったという話したが、トップがこうすべきだと言えば、それが誤っていてもその判断は正しいと言って皆が進めている姿になりかねない。

すなわち、社長の意向を付度する社員ばかりの企業は、間違った方向に行ってもそれに反対する人はいないということであり、流石にまずいのではという事態になっても社長が決断するまでは止められないことになる。事業がうまくいかなかった企業の多くは、このような組織風土になっているケースが多い。

大切なことは、経営トップが社員は社長や上司の意向を付度するということに気付いているかということだ。実は、自分がトップになると、このことを忘れてしまうことが多い。さらに社員を評価する際に、付度する社員ほど評価を高くしていないかということだ。このことを意識していないと、付度する社員ばかりが役員になっているということになりかねず、そうすると、皆が上だけ見て仕事をする組織になってしまう。それでは、衆知を集めることはできず、また、都合の良い情報しか入らなくなり、時代の変化にも気付けなくなる。

【第8面に続く】

<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

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、ICMCI(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スター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



PERRY JOHNSON REGISTRARS™

ISO認証取得なら何でも聞いてください!  
ペリージョンソンがお世話します。

提供マネジメント規格

- ISO9001 / ISO14001
- ISO45001(OHSAS18001)
- IATF16949 / AS9100 / R2
- FSSC22000 / ISO13485 GMP/HACCP/ISO10002



電子機器リサイクル会議【シンガポール】でのオーストラリア顧客様への登録証の授与式

当社は以下の認定機関より認定を受けています。



ご相談・お見積り無料  
迷わずメールください。

今の審査機関に満足していない等の相談もお気軽にどうぞ。

Tel: 0-2653-2277 (タイ語・英語)  
Tel: 081-915-6154 (伊藤) E-mail: iton@pjr.co.th  
140 One Pacific Place, 15th Floor, Sukhumvit Rd., Klongtoey, Bangkok 10110

<http://www.fact-link.com/home/pjr-th>

日本人が建築コンサルティングから見積もり、契約まで行います。  
貸工場や商業施設の改装も請け負います。

工場建設



店内改装

日系工場建設の実績多数



NGE SALES AND SERVICE CO.,LTD.  
Tel: +66-2-661-6773 Fax: +66-2-661-6774  
E-mail: contact@ngess.com

1 GLAS HAUS BUILDING, 401/1, Sukhumvit25 Klong toey nua, Wattana, Bangkok 10110

【第7面から続く】

## 意見を言い合う風土を

このような企業にしないためには、まず、反対意見を堂々とやってくれる役員がどれだけいるかを自己評価してみるとよい。反対意見は言ってくれるが、ものすごく気を使って言ってくれているというようなことでは具合が悪い。そのような企業は忖度する風土ができてしまっていると考えるべきだ。この風土を変えるには、まず意見を言うのは平等と

決め、皆が意見を言い合うように持って行くことだ。皆が自分の意見に賛成するような発言しか出ない場合は、意図的に反対意見を言うように求めたり、リスクとしては何が考えられるか意見を求めることだ。すなわち、最終的意思決定は自分がするが、意見を言うのは自由というルールを決め、意識して思ったことが言える風土を築くことが大切だ。それができると真に衆知を集めた経営ができる企業にできる。経営危機に陥らないためにも、また、経営の舵取りを誤らないためにも、意識してこのような企業風土を築くことが大切ということだ。

## パーツの相場見通し

Dealer's insight

山崎 浩幸

みずほ銀行

## 海外からの資金流入を受けてパーツは堅調

6月7日は、31.80台後半でスタートした。海外投資家からタイへの投資フローは国債は買い越し、株式は売り越しという中で、合算ではわずかに資金流入という状況で相場への影響は限定的。海外時間に入って、リスクオフの流れから32付近へ上昇した。

8日は翌週に断続的に行われる国外のイベントを控え、32を挟んだレンジ推移に終始。大手格付け会社フィッチがタイの格付けをBBB+、見通しを「安定的」に据置いたと発表された。

週が変わって11日になっても、翌日から始まる一連の大型イベントを前に様子見姿勢が続き、32を挟んでの値動きが続いた。翌12日には米朝首脳会談に注目が集まり、午後に入ってから米朝首脳会談の結果が公表されたが、トランプ米大統領と金正恩委員長が署名した合意文書には非核化に向けた具体案が記載されておらず、内容が包括的なものにとどまったことから、大きな値動きにはつながらなかったが、特段何も起こらず、無事に終わったことが好感され、

32.10方向へ緩やかに上昇した。13日に入って、32.10付近での値動きが続いている。

## 引続きイベント多く、イベント通過後の値動きに注意

本日夜からFOMC・ECB・日銀金融政策決定会合が連日予定されており、引続きイベント目白押しの一週間となっている。FOMCでは利上げは所与のものとして、今後のフォワードガイダンスに注目が集まっている。既に年3回(今回の利上げも含めて後2回)の利上げをマーケットは織り込んでおり、年内利上げ回数を年3回から年4回に引き上げるかどうか、またはその見通しに対するFOMC参加者の考えや意見が声明文にどのように盛り込まれるかが焦点となりそうだ。続く、ECBでは資産買取プログラムの終了に関してどのような声明になるのか、続く会見でドラギ総裁がどのように発言するのかに焦点が集まっている。日銀金融政策決定会合はおそらくは無風で現状維持のスタンスを再確認するといったレベルを予想。既にFOMCの利上げについてはある程度、織り込まれているため、個人的にはECBに注意したい。ここで資産買取プログラムについていつ終了するのか等、出口戦略について明確なコメントがあった場合については、ユーロは上昇していくものと見込まれ、その場合はドル下落、パーツ高という展開となるのではないかと予想する。(6月13日 12:00)



講師  
小田切 杏奈  
Anna Otagiri  
General Manager

バンコク週報グループ (J Biz recruitment)  
・タイ人エンジニア向けの教育普及活動  
・大学工学部のタイ人教授による  
エンジニア向け研修  
・人材紹介業務

## &lt;経歴&gt;

大手電機機器メーカーにてグループセクレタリー、貿易会社、エンタメ系会社にて代表秘書、ゲーム開発会社にてバックオフィスマネージャー、コンサルティング会社にてプロジェクトマネージャーとして業務に従事。2017年にタイに渡り、2018年1月より現職。

## バン週 ビジネスセミナー

タイにおけるエンジニアスタッフとのコミュニケーション、教育について他社の事例をお話し、貴社のニーズにあった教育制度の導入方法をご提案いたします。自社で優秀なタイ人エンジニアを育て、確保し、定着率を上げる教育制度を紹介いたします。

2018年6月29日(金) 15時-16時半

会場 バンコク週報会議室

参加費 無料

定員 5名以下(1社1名程度)

## 主催

バンコク週報グループ

## 本社

Charn Issara Tower 1st Floor, 942/43 Rama4 RD., Suriyawongse, Bangkok 10500

※最寄り駅: BTSサラディーン駅より徒歩3分、MRTシーロム駅より徒歩5分

TEL: (02)632-9179

## お申込み・問い合わせ

貴社名・ご氏名・お電話番号を明記の上、件名を「月例セミナー6月参加」として下記アドレスまでお送りください。  
(コンサルティング、人材紹介、教育関連企業の方のお申し込みはご遠慮ください)

E-mail: [anna@bangkokshuho.com](mailto:anna@bangkokshuho.com) (担当: Anna Otagiri)

※諸事情により、セミナーの内容が告知なく一部変更になる場合がございますので、予めご了承下さい。