コンサルタントの現場から 第31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いう四方山話を綴ったものです。

10億人の風土改革？

今回は、インドで苦戦された事例を紹介させていただく。インドは、13億人の人口をかかえ、中間層の大幅な拡大への期待と共に、世界経済を牽引する新興国である。タイからもFTAを活用して、市場開拓を図るべく取り組まれている企業も多いはずだ。同様に、日本企業のインド進出も加速しているが、進出してみると色々な問題に直面する。

筆者がインドを始めて訪れたのは、今から20年近くも前であるが、当時は、ショッピングモールのようなものもなく、街行く人も大半が裸足、車もボロボロで牛にぶつかることもしばしば。街中で買い物しようと歩いていると、小さな子供が足にしがみついて「1ルピーでよいからくれ」と言って手を出してくる。当時は、「人口は10億人だが、人と言えるのは1億人」と言われるのは、こういうことなのかと、かなりのカルチャーショックを受けたことを覚えている。

この10数年で、インドは著しい成長をとげ、街には大きなショッピングモールができ、あちらこちらでビルが建設され、車も本当にきれいになった。

しかし、このような新興国で悩まされるのが、不正問題である。

不信感に悩まされる経営者

新興国にある海外各社の経営診断をすると、必ずと言ってよいほど不正が見つかる。資材調達でのサプライヤーと結託した不正や、販売リベート等で販売先と結託した不正などはよくあることだ。

ところが、不正に気付かれていなかったり、また、ローカルの従業員を信頼して事業を進めている方であれば、日本と同じような感覚で、不正などは通常ではありえないことだと思われているケースが意外に多い。そのような中で、不正を発見すると、従業員への信頼は吹っ飛び、不信感が募り、どうしたらよいのかという事態に陥ることになる。さらに、不正についての密告があることもあり、そうなると不信感ばかりが先に立ち、その追究に追われ、肝心の経営推進に力が入れられないという事態に陥るケースさえある。

実際、新興国ほど密告は多い。あの人だけうまい汁を吸っているということを面白くないと思う人も多く、また、いやがらせを受けているような場合は、その人を陥れようと密告するというケースもある。それが度を超すと、こんな国でやってられるかという気持ちにもなる。自然に従業員との関係もおかしくなり、その国に根差した経営推進どころではなくなってしまう。

不正も権利？

このような経営者の方々に、筆者が申しあげていることがある。それは、先ずは、「不正をしようとするのは、ある意味では当たり前」という感覚を持つということである。実際、不正を発見して問いただしても、問いただす側が思うほど悪いという意識は薄い。逆に、当然の権利であり、なぜ、それほどまでに悪いと言うのかといった感覚の者さえいる。実際不正ができるのは、そこそこの地位についていないとできないこともあり、ある意味では、その地位についた人ができる権利の一つというような感覚さえある場合がある。

実際、インドで悩まれていた経営者は、このような不正は許されることではないということで、幹部を中心に、こんこんと不正をしないように教育指導も行なわれていたが、風土を変えるところまでは進まず、精神的にも参られていた。

育ってきた環境を考える

このような事態に、頭を悩まされている経営者の方には、「あなたの行なわれていることは、10億人の風土改革をやろうということと同じですね。」というお話しをさせていただく。子供のころから、足にしがみついて1ルピーでよいからくれと言って育ってきた人達であれば、その地位につき、また、その役目についたということは、当然、そういう権利をえたと思ってもおかしくないということであり、育ってきた環境を考えてみれば、ある意味、当然のことだとも言えるからだ。このようなお話しをすると、経営者の方々は、「それもそうですね」と、ある意味、ホッとした顔をされる。先ずは、こういうものだということを理解した上で、どう対策するかを検討するということが、精神的にも大切ではないだろうか。

ちなみに、残念なことではあるが、タイでも不正は結構多い。皆さんの会社ではどうであろうか。

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉
(たかはし こうきち)
㈱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、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

ビジネスイベントカレンダー(11月)

METALEX 2015

金属部品製造・加工などをテーマとしたASEAN最大級の見本市
Date ：11月18日～21日
Place ：BITEC Bangna

ECO LIGHT TECH ASIA 2015

LED照明、サイン＆ディスプレイ、信号・照明の見本市
Date ：11月19日～21日
Place ：Queen Sirikit Convention Center

C-TECH 2015

テーマは環境保護・省エネ。エネルギー効率の高いエアコンなど出品
Date ：11月19日～21日
Place ：Queen Sirikit Convention Center