

# コンサルタントの現場から

(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。

## 郷に入れば郷に従え

各社の海外進出が加速し、海外赴任する人が増えた。赴任先それぞれで、文化や風土、宗教は異なる。これを理解せずに行動や発言をすると、「非常識」人間の扱いを受けるばかりか、事業を進める上で大変なトラブルに陥るケースさえある。

### 非常識に気付かないままのコンプライアンス

気をつけたいのは、タイでは、目上の人を尊敬し、従うという教養が徹底されているため、非常識な発言や行動をしていても誰も指摘してくれず、気付かないままになっていく例も多いということだ。実際、タイに赴任する大抵の出向者は高い地位に就くので、会社の皆さんからは高い位置でワイをしてみらう立場になる。会社では、社長が一番偉く、社長の言うことは絶対であり、皆、素直に社長の指示に従う。しかし、建前は、そうであっても、本音はどうかは別である。

ある在タイ企業で発生したトラブル事例を紹介しよう。

人事異動を説明する際に、王様を事例に持ち出して話したのだから、誰かが尊敬する王様を事例にするのと自体、問題なのだが、主旨がうまく伝わらなかったこともあり、これは王様への不敬発言だとして、即座に残業拒否、ストライキに入るといった事態になった。やむなく、この出向者を帰任させることで収拾する事態になったのだが、タイの常識を知っ

勘という考え方は無い。その場でご馳走様という言葉はあっても、日本のように、習いになつて、昨日は有難うございましたというようにない。

ある会社の日本人社長が、ローカルの管理職とのコミュニケーションを図るためにパーティーを開催した。コミュニケーションも

図れ、大変良い場となったのだが、この費用を支払う時になって、GMはいくらマナージャーはいくら出すと指示した。人数が多いので、社長一人で負担するに金額が多かったというところもあるのだらう。流石にこの指示にローカルは驚いた。

社長からの声掛けによるパーティーだったこともあり、当然、社長が支払うものと思いついていたし、このような場で割り勘などという経験は初めてだったからである。これ以降、ローカルメンバーの社長評価は大きく変わることになった。この話しをしてくれたローカルのGMは、「社長はとても器が小さい。また、頻りに、親睦を図るためにパーティーをやる」と言われるが、自分は酒も飲まないし、そんな負担までさせられるのは嫌で仕方ないのだ」と打ち明けてくれた。この社長は、ローカルの本音さえ聞き出せていなかったのである。真にコミュニケーションがとれる関係が

築けていなければ、ローカルメンバーがタイの常識を教えてくれ、こうした方がいいですよと言ってくれるはずである。いくら偉い立場でも、教えてもらおう姿勢も大切ではないかという事例でもある。

ニューイヤーパーティ等で酒が入ると、従順だった人物が、日ごろの不満をぶちまけたり、喧嘩をおこすことがよくある。これは、日頃抑えていた不満の表れということである。やはり、日頃から本音を聞き出し、それを踏

まえて対応しなければ、オペレーションはうまくいかないということだ。

私は、いつも、支援で海外拠点を訪問した時は、昼食は従業員の食堂でとることにしているが、中国のある拠点は、そちらではなく、特別食堂に案内されたことがある。どうも日本人は、いつもこの特別食堂で食事しているようである。昼食は従業員の楽しみの時間であり、従業員に色々話をして聞ける絶好の機会であるが、このような特別食堂があるような拠点は、大抵、コミュニケーションはとれて

いない。コミュニケーションをとるためには、意識して、現地視察で自ら本音を聞くという姿勢が大切だからだ。グローバルで、うまくオペレーションをするポイントには、「日本人の現地化」である。その意味では、先ずは、日本の常識で考えるのではなく、その国の文化・歴史・宗教を理解し、現地に根ざして考えることで、ローカルの皆さんの共感を得る事業推進が図れる。郷に入れば郷に従えだ。また、いかに本音を聞き出すか、意識してコミュニケーションを図ることが大切ということではないだろうか。

### 高橋 功吉

(たかはし こうきち)

(株)ジェムコ日本経営  
取締役 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6月より取締役。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(5月)

Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun
11	12	13	14	15	16	17
<p><b>BITEC</b></p> <p>■ サブコン・タイランド2015 5月13~16日 ASEAN最大の下請け産業見本市 ●BOI日系企業自動車部品産業幹部セミナー(日本語) 5月13日13:00~16:00 ●BOI医療機器市場参入セミナー(同) 5月14日09:00~12:00 ●BOI航空機産業参入セミナー(同) 5月15日09:00~12:00</p>						
<p><b>QUEEN SIRIKIJ Convention Center</b></p> <p>■ タイランド・ゴルフ&amp;ダイブ・エキスポ2015 5月14~17日 10:00~20:00 ゴルフとダイビング関連を扱う旅行社・事業者などが多数参加</p>						

# CHEWATHAI

## 出来合い賃貸工場



賃貸 1,500 - 2,000m<sup>2</sup>  
ラヨーン、アマタシティ

www.chewathai.com

087-666-6682



# 人と空気と水の環境創造



三建設備工業株式会社とタイ王国の実績豊富な上場ゼネコン EMC PUBLIC COMPANY LIMITED社の共同出資会社として建築工事・空調設備・衛生設備・電気設備・クリーンルーム設備などのプランニング設計・施工・保守・リニューアルなどの一体的なサービス

「JAPANスタンダード&ローカルコスト」にてご提案します。

### SANKEN-EMC Company Limited

ITF Tower 140/66, 28Floor Silom Road, Suriyawong Bangrak, Bangkok 10500

TEL : 0 2615 6100 FAX : 0 2615 6128-30

E-mail: info@sanken-emc.co.th

www.sanken-emc.co.th