

コンサルタントの現場から

第53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。

ノウハウの伝承

人材育成で悩まれている企業が多いということ、2週連続で「経営のわかる人材育成」について述べた。今回は、人材育成の中で、技術や技能をはじめとしたノウハウの伝承とすることについて述べていく。

技術や技能といったスペシャリストが持つノウハウを、出向者がすべて修得して、それをローカルメンバリーに指導できるということは、極めて少ない。また、できて指導できる分野は限られた分野ということが大半だ。従って、現地で持つ

支援依頼のまずさ

とここで、日常で支援依頼するのはどういう時だろうか。問題が発生して、海外拠点にその問題解決のノウハウが無く解決できない場合である。内容的には、品質、設備、生産性をはじめとした問題解決や、新製品等の立ち上げ、設備導入、製品移管というようなものになる。支援費用を支

払う以上、きちんと支援をしてもらうことが大切なのだが、支援依頼の中に、ノウハウの伝承ということが記載されていない。支援者はそれを意識することもなく、単に問題解決を図ることに専念してしまうことになる。企業では、日本から新製品の立ち上げ支援に来てくれて、無事立ち上げることができたが、翌年、同様に新製品を立ち上げようとしたら、ローカルメンバリーには立ち上げのノウハウは全く伝承されておらず、再度、日本に支援依頼をしなければならなくなったという例がある。この例のような問題を発生させないためには、支援依頼をする際に、単に「新製品の立ち上げ支援」とか、「〇〇問題の解決支援」というのではなく、「新製品の立ち上げと立ち上げノウハウの伝承」というように、ノウハウの指導ということも支援依頼に明示しておくことが大切ということだ。もともと、支援の場合には、現地会社がその費用を負担することになる。支援費用を支

意外に少ない指導のプロ

とここで、支援依頼に基づいて支援者が来てくれ、実務的には問題の解決を図ってくれたのだが、ローカルメンバリーへのノウハウの指導ということでは、どう教えたらよいかかわかっていないというケースが実は多い。実務はできるが指導ということについては素人ということが多い。これについては、グローバル企業でマザーファクトリーでの役割機能を明確にして取り組まれている企業では、各ノウハウを徹底して形式知化し、マニュアル化して、指導のプロを育成されているが、正直、そこまでできている企業は少ない。そうなる、指導の受ける方にも、ノウハウを自社のものにするための事前の準備や取り組みが大切に

なる。支援費用を支払う以上、きちんと支援をしてもらうことが大切なのだが、支援依頼の中に、ノウハウの伝承ということが記載されていない。支援者はそれを意識することもなく、単に問題解決を図ることに専念してしまうことになる。企業では、日本から新製品の立ち上げ支援に来てくれて、無事立ち上げることができたが、翌年、同様に新製品を立ち上げようとしたら、ローカルメンバリーには立ち上げのノウハウは全く伝承されておらず、再度、日本に支援依頼をしなければならなくなったという例がある。この例のような問題を発生させないためには、支援依頼をする際に、単に「新製品の立ち上げ支援」とか、「〇〇問題の解決支援」というのではなく、「新製品の立ち上げと立ち上げノウハウの伝承」というように、ノウハウの指導ということも支援依頼に明示しておくことが大切ということだ。もともと、支援の場合には、現地会社がその費用を負担することになる。支援費用を支

伝承を受けるための準備も大切

すなわち、伝承してもらうために、その人のやり方をどう盗むか、盗むために必要な機材も事前に準備しておくということが大切なのだ。筆者がいつもお薦めしているのはビデオ撮影の準備だ。言葉の問題もあり、通訳が悪いと適切に内容がわからないということもある。従って、まずは動画で撮れるものは、動画にしてやり方を盗むということだ。その上で、コツを聞き出すことが重要なポイントだ。「なぜ、こうするのか」という質問を、どれだけ適切にできるかを持つのですか？なぜ、その角度にするのですか？なぜその値に合わせるのですか？、どの位の力をかけるのですか、どこを見て判断するのですか？と、なぜを繰り返して質問することで、何がコツなのかを聞き出すことができる。

伝承されたかの確認

支援要請時にノウハウの伝承についても明確に依頼すると共に、もう一つ大切なことは、支援者が帰国する際の支援報告の場には、ローカルメンバリーを同席させ、確実にノウハウが伝承されたかを確認することが大切だ。ノウハウの伝承は、支援者も、また、支援を依頼する側も意識して取り組むことが大切なのである。

あるかを把握できるとことになる。また、ビデオを編集することで、コツというところを、矢印等を入することで、動画のビデオアルマニアルにすることもできる。すなわち、ノウハウを伝承してもらう側は、ノウハウを引き出すプロを育成しておくといことだ。なぜそこがポイントなのか、なぜそこに気を付けないといけないのか？といった内容は、実は、ノウハウそのものなのである。

<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、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

指導のプロから教わるのであれば、このようなくことは必要ないが、どう指導したらよいか、わからないという場合は、質問してノウハウを引っ張り出すことが大切ということだ。併せて、ビデオを撮ることで、やり方や手順を学ぶだけでなく、プロとの違いはどこに

人事情報、掲載します 新任・帰任・異動など

人事情報を掲載させていただきます。掲載ご希望の企業の方は下記までご連絡ください

バンコク週報 info@bangkokshuho.com

タイ人社員の 職種適性検査

タイ語によるタイ人スタッフの職業適正検査を行います。

検査結果は日本人経営者に日本語で提出します。

日本や中国などで20年以上、100万人以上の実績

人材適性検査 『HCI-AS』

3名まで 無料

お問い合わせ先

Bangkok Shuho International Co.,Ltd. Charn Issara Tower, 1st Floor, 942 / 43 Rama4 RD., Suriyawongse, Bangrak, Bangkok 10500 TEL:02-632-9179 Eメール:tekisei@bangkokshuho.com



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) TS16949 / 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・お見積もり無料 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