



「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169回 トップの姿勢が鍵

企業風土はトップが作る

企業によって、大きく違うのが企業風土だ。この企業風土はどのように築かれるのだろうか。一番大きく影響するのがトップの姿勢だ。現場にも職場にも恐ろしいほどトップの姿勢が表れる。日ごろからのトップの言動や指示が、いつの間にかトップの意向を尊重した風土を作っていくからだ。

経営再建を託されたある経営者が、着任早々疑問に感じたことは、皆が何を基軸に行動しているのかということだった。実はこの企業には素晴らしい理念があった。創業者が定めたものだが、これこそがこの企業を成長させてきた根幹とも言えるものだった。しかし、いつの間にか理念は忘れられ、平気でお客様無視の行動がとられたり、自部門を守るために責任回避に執着した言動があったりと、これではとても経営再建は難しいだけでなく、早晩、企業としての信頼も無くしていくのではという状況だった。

今までの経営トップは徹底して利益を追求。各部門には厳しい目標を課して推進してきた。当然のことであるが、お客様の利益より自社の利益が優先となり、また、達成できないと自部門の責任になるのでいかに責任回避するかを皆が考えるのが当たり前という風土になってしまっていた。こうなると、利益を出すためであれば、気付かれない範囲なら多少の誤魔化しもやむをえないという風土になってしまう。

コンプライアンス問題もトップの姿勢で決まる

最近、多くの企業でコンプライアンス問題が表面化して経営危機に陥る例が散見されるが、経営トップが、日頃から法令や顧客との約束事を順守することが何よりも絶対優先と言っている企業ではこのような問題が発生することはない。法令を守ること、また、客先との約束事を守ることは、社会の中で事業活動をしていく上での必須事項であり事

業継続の前提だ。規格を満足しないものでもこのくらいなら問題は出ないだろうというような判断を一度でもしてしまうと、その企業では次もこのくらいなら問題ないという判断をすることになる。また、そこまでいかないにしても、測定精度からして微妙という場合、繰り返し測定して規格内に入ればセーフという判断で問題ないとしてしまうということもある。アウトとは言い切れないがグレーゾーンという場合の対応も企業によって判断が違って来る。「絶対に規格を満足するものしかお客様に供給してはいけない。それがお客様から信頼を得るベースだ」というトップの強い方針が示されている企業であれば、このようなグレーゾーンの製品は出荷されることはない。

理念の徹底で風土を変える

経営再建のための具体的な取り組みより、まず理念の再徹底から風土を変えることが重要というのは、全員が自ら判断して行動する上での基本の考え方を徹底しなければ、再建とは真逆なことをしてしまうことにもなりかねないからだ。これが徹底でき、皆が自ら判断して思い切り取り組んでくれれば経営の再建は可能となる。経営再建を託された経営者が、理念を思い出せと理念教育から取り組んだのは、一見回り道に見えるがそれが事業推進の根幹だったからだ。この経営者は、取り組み一つも、それは理念からするとどうしないといけないと思う？という質問を投げかけ続けた。それを繰り返すことで、皆がお客様を見て自ら行動できるようになり、その行動が結果として大きく収益を向上させることにつながったのだ。

【第12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

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8月24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 Otigiri)

※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。



講師  
 小田切 杏奈  
 Anna Otigiri  
 Marketing 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

<経歴>

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。

【第11面から続く】

どんな企業風土を作るか意識すること

経営トップの言動が組織の風土を作るのだが、実はこのことを意識していない経営者は多い。従業員の多くが社長の日頃からの言動を踏まえて忖度する。それだけに、どんな企業風土を作るのかを常に意識して発言することが大切だ。新たな風土の醸成には、色々な場面で言い続けることで、その考え方が浸透していく。

どんなことがあっても、法令や顧客との約束事を守ることは事業継続絶対条件と言い続けることで、社員誰もが間違っただ判断を下さないようにすることができる。

ある在タイ企業の話のだが、その月の販売が最終日になって見通し

数字を達成できなかった。それは最終日に生産した商品がロットアウトとなったためだ。その工場長は出荷認定をしている品質保証部門長に特採で行かせてくれと交渉したが品質保証部門が許可しなかったために出荷できず未達になった。工場長としては何としても見通し数字を達成したいという責任感からの行動ではあるが、日頃から経営トップが絶対を守るべきことは何かということが徹底できていなかったとも言える事例だ。

現場の5S一つもトップがどれだけその重要性を認識して日頃から言い続けているかで現場の姿はものすごく違ってくる。皆が絶対を守るべきことは何か、自ら行動するための判断軸は何か、日頃から意識して示しているだろうか。経営トップの言動がその企業の風土を作るということを忘れないでいただきたい。

バン週バン事  
塞翁が馬

投資コンサルタント 松澤孝一

第92回

起死回生(きしかいせい)

意味：絶望的な状況を立て直し、元に戻すこと。もと死にかかった人をよみがえらせることで、医術の高さを言う語。

タイ人Aさんは喫煙が原因で肺がんの放射線治療を受けている。

Aさんは有給休暇だけでなく30日の疾病休暇を使い果たしてしまい、今後休むと給与が出ない。奥さんも甲状腺ホルモン分泌過多によるバセドウ氏病で働く気力を失った。娘さんは美形でモーターショーのコンパニオンをしていたが、体形を維持するため痩身薬に手を出したのが原因で脳に障害が発生、正常な社会生活が出来なくなった。追い打ちをかけるように3年前に未婚のまま子供が出来てしまったが、認知もされずボーイフレンドは離れていった。娘さんは子供を養育できないため、Aさんが代わりに養育していた。

数年前は、共働きでまあまあの収入があり、娘も金持ちのボーイフレンドがいて、晩酌をしながら余生を過ごせると語っ

ていたという。それが暗転、蓄えもあつという間に無くなってしまった。家庭崩壊のドラマのようだ。

人生は一冊の問題集で、解決できない問題は無いという。しかし当面は自分も不自由だから、他人の援助が必要だ。タイでは慈悲を大切にするのでカンパが集まった。そこから自力更生を図らなければならないが、起死回生は容易ではない。まず、問題の原因を考え、生活と習慣を変えないといけない。Aさんは酒、たばこをやめ、健康を取り戻す。奥さんはホルモン系の薬物治療で病状が改善できる。娘さんは施設に入れて、何か自活できるようにしなければならない。

人生の浮沈を経験した私もそこまで追い込まれたことはなかったが、私は徳を積むことによって人生を好転できると考えている。家内にもタンブンを説教され、タイ人的な考えに染まったようだが、10年以上前から始めた実証実験による結論である。



高橋信次「天と地のかけ橋」。家内によるとタイ仏教と教えが同じという

松澤孝一(まつざわこういち) 20年間、ソニーで経理、経営管理畑を歩む。1999年のタイ赴任時、タイ人と結婚。2009年にソニーを退職、その後経理マネージャーとしてタイで働くも13年に心筋梗塞を発症、日本で手術を受ける。その後気功の健康法を取り入れながら、コンサルタントとして活動、15年9月から経理マネージャーとして再出発。タイ切手の収集は本格的。



タイは医療ツーリズムが大きな外貨収入源で中東、アジアの富裕層を受け入れている。庶民には縁の無い、バムルングラード病院入り口の看板。(スクムビット ソイ3)

**バンコク、シラチャ、パタヤの不動産屋** bangkok@fullhouse-thai.com bangkok@fullhouse-thai.asia

日本人専用電話  
バンコク Tel:095-817-3009  
シラチャ Tel:092-249-2817

来店特典「バンコク週報を見た!」で  
ドライマンゴー150gプレゼント

5つの絶賛キャンペーン中

1. 仲介手数料 無料
2. フルハウスサポートクラブ 無料
3. 初月家賃 10% キャッシュバック
4. シャワートイレ 1台 プレゼント
5. 選べるお得なチケット プレゼント

LINE@ID:ufr2098g

各所条件あり詳細はHPにて

**業界最安!!**  
ご家庭に安心安全なお水を  
7月末まで期間限定!

浄水器&軟水器セット  
レンタル 1,000 B/月  
販売 12,060 B(税込)

逆浸透膜浄水器  
レンタル 750 B/月(税込)  
販売 9,900 B/月(税込)

シャワー軟水器  
レンタル 450 B/月(税込)  
販売 3,500 B/月(税込)

オプション販売  
普通の蛇口と浄水器の蛇口がひとつに  
販売 2,000 B/月(税込)  
浄水器のレンタルのお客様限定

**ABIDECK レンタカー・サービス**

運転手付き タイで一番安いと思ってます!!

観光にビジネスに用途は様々  
お客様次第でアレンジ可能です!!

観光にビジネスに用途は様々  
お客様次第でアレンジ可能です!!

少人数でのご利用に最適! リースナブルで足代わりにオススメの1台

**スズキAPV**  
1日8時間 1,200 B

乗車人数: 5名様  
ゴルフ時: 4名様

中型スーツケース: 3個  
ゴルフクラブ: 4個

ビジネスユースに最適! 長距離でも疲れにくい快適セダン

**セダントップ**  
1日8時間 1,500 B

乗車人数: 4名様  
ゴルフ時: 3名様

中型スーツケース: 3個  
ゴルフクラブ: 3個

ビジネスユースに最適! 長距離でも疲れにくい快適セダン

宿泊ホテル・ご自宅 空港まで楽チン送迎!

運転手・車両レンタル料金・ガソリン料金・高速料金・駐車料金・税金  
全てコミコミ! 追加料金はいただきません!

|                         |          |
|-------------------------|----------|
| バンコク都内→スワンナプーム空港        | 1,200B/台 |
| スワンナプーム空港→バンコク都内        | 1,300B/台 |
| バンコク都内→スワンナプーム空港→バンコク都内 | 1,700B/台 |
| シラチャー市内→スワンナプーム空港       | 2,300B/台 |
| スワンナプーム空港→シラチャー市内       | 2,300B/台 |

|                       |          |
|-----------------------|----------|
| バンコク都内→ドンムアン空港        | 1,300B/台 |
| ドンムアン空港→バンコク都内        | 1,400B/台 |
| バンコク都内→ドンムアン空港→バンコク都内 | 1,800B/台 |
| シラチャー市内→ドンムアン空港       | 2,500B/台 |
| ドンムアン空港→シラチャー市内       | 2,500B/台 |

お荷物が多いお客様も安心!  
9名様まで乗車可能!!

**ハイエースタイプの空港送迎車**

乗車人数: 9名様

中型スーツケース: 5個  
ゴルフクラブ: 8個

日本人直通/年中無休  
営業時間 9:00~18:00  
TEL 089-529-1870  
日本から +66-89-529-1870

http://okuruma.asia/rent/  
Mail:rent@okuruma.asia

United Tower 3F 333/4  
Soi Sukhumvit55(Thonglor), Sukhumvit Rd,  
Klongton-nua, Wattana, Bangkok 10110