



「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。

第182回 帰任後の処遇は適切？

意外に多い帰任後の退職

海外拠点に出向すると、担当分野も増え、責任も重い立場になる。今まで部長職だった人が社長になったり、課長職だった人が工場長になったりというように、従来の1ランク、2ランク上の仕事をすることになる。やったことのない仕事も大幅に増えると共に、自らが経営を担う立場になる。苦勞も多いが、これらの経験をする事で大きく能力向上も図れる。ところが、このような責任ある仕事を経験した人が日本に帰任し元の仕事に戻るということになる、担当分野の狭さ、影響力の無さ、経営に直接関与できないことに対し多くの人が不満を感じる。本来であれば、海外で培った能力や経験を活かした仕事や役職が用意されていればよいのだが、そのような配慮がされていないことも多い。

そうなると、折角の経験が活かせず仕事そのものが面白くないと感じることになり、能力のある人材の中には転職を考える人も出てくる。筆者が知る海外出向経験者にも、海外から帰任して間もなく転職したり、退職して独立した人が何人もある。

差の出る海外出向経験者の活用と配置

折角、海外経験をさせ、さらに海外拠点の経営の舵取りまで経験させたグローバル人材を、そのような使い方をして退職に追いやるようでは企業の発展は望めない。人口が減り続ける日本の市場だけでは成長は難しい以上、グローバル展開は成長に欠かせない。それだけに、貴重なグローバル人材を退職させるようなことがあってはならないし、海外で養った能力を最大限引き出す努力が

企業には求められる。

このあたりは、海外経験のある経営トップや役員が多い企業と、海外経験のないメンバーがボードメンバーになっている企業とでは大きな違いがあると感じる。それは海外経験によってどれだけ視野が広がり能力が身に付くか、またそれぞれの国の特質を踏まえた展開がいかに重要かを理解できているかいないかの差だ。実際、日本しか経験のないメンバーが海外への移管や海外での事業拡大プロジェクトを担当すると、現地事情が理解できず、確認すべき点、配慮すべき点が抜けることは多い。市場環境、事業環境、宗教や文化が全く異なる国で、日本と同じと思ってやれば大半は失敗する。海外経験のある人材は、これらの違いを身をもって経験してきた人材であり、これらグローバル経験のある人材をいかに有効に活用できるかは、その企業の成長戦略を推進する上で極めて重要な鍵となる。

海外出向経験者を徹底して活かす

そういう意味では、海外経験人材リストの活用は極めて有効だ。どの国でどの役職をどれだけ経験したかといった基本事項やそこの主な実績を記載した人材リストは、全社のグローバル事業戦略の策定や推進役を選定する上で、また次の経営責任者を選定する上でもベースとなる資料だ。言い換えれば、海外経験がないとこ

【第6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

参加応募受付中

Tokyo SME Support Center Tokyo-Thailand Business Connecting 2018 - Challenging toward Innovation together -

第3回 日・タイ企業交流会 ～タイの課題を解決する、自動化技術と匠の技～

2018年11月22日(木) 13:30 - 17:30 at BITEC (METALEX2018 同時開催)

この度、ASEAN 最大級の製造業の展示会「METALEX」開催に併せて、「日タイ企業交流会」を開催します。日本同様に少子高齢化の進展が予想されるタイでは、自動化・省力化等による生産性の向上に関心が高まっております。しかし、『自動化したいが投資金額が大きすぎる』『どこから手をつけてよいか分からない』『どのような方法が最適なのか分からない』など様々な課題を抱えている企業もいます。そこで本イベントでは自動化・省力化に取り組むタイ企業の現状や課題、それを解決する日本企業の取組みを紹介し、タイ産業の高度化に向けた日タイ企業の連携の方向性を明らかにします。自動化を検討している日系企業の方、自社の自動化技術や製品でタイに貢献したい日本企業の方などにとって有益な情報が満載です。

お申込み期限
11月20日(火)
参加費無料
200名限定



イベントの詳細・ご参加のお申込みはこちら



<https://goo.gl/LuRW7g>

上記 URL または QR コードよりお申込フォームにアクセスしてお申込みください。



公益財団法人 東京都中小企業振興公社 タイ事務所

WEB : <http://www.tho.tokyo-trade-center.or.jp/jp/>

E-mail : thai-branch@tokyo-kosha.or.jp

【第5面から続く】

これらの仕事は回ってこないとも言え、海外を成長エンジンにしている企業では、上位職を目指すのであれば海外経験が必要不可欠になっている企業もある。また国によってお国事情は大きく異なる。地域の専門家としては誰が一番実情を理解しているか、その地域に初めて赴任するメンバーに対しては誰が現地事情についてのアドバイスを行なうとよいかも、これらのリストがあれば適切に

決められる。

すなわち、グローバルで成長を目指すと共に、それを成功させていくためには、海外経験者をどれだけ戦力化できるかが重要と言える。海外外向経験者を退職させてしまうような企業は将来性が乏しい企業と言える。さて、皆さんの企業では海外外向経験者にさらに大きな活躍の場が提供されているだろうか。本社としてこういうことをしていく必要があると提案することも大切かもしれない。



アジア見聞録

ジャーナリスト
薄木 秀夫

131 一衣帯水

中国本土と香港・マカオを結ぶ大橋が完成し、開通式が行われた。全長 55km の世界最長の海上橋である。

マカオはカジノが盛んなことから「東洋のラスベガス」ともいわれている。これを目的に訪れる人も多い。また、ユネスコの世界遺産（文化遺産）にも登録され、観光のもう一つの魅力となっているが、「香港のついでに立ち寄る」という方々も多かったのではないかと、思う。それはともかく、この大橋の完成により、中国本土、香港からの「人の動き」はさらに活発になるだろう。

マカオに何度か訪れたことがある。ポルトガル支配時代の古い建造物が目に入る。それに象徴されるように、そこには興味深い歴史の秘話があった。

マカオは 1887 年にポルトガルへ正式割譲され、ポルトガルの正式な領土となった。その後、1984 年に行われた英国と中国の香港返還交渉に続いて、87 年、ポルトガルと中国が返還の共同声明に調印、マカオの行政管理権は、99 年に中国へ返還され、マカオは特別行政区になった。

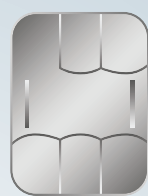
ポルトガル人は、インドの西海岸のゴアを 16 世紀から 20 世紀半ばまで領土にし、アジア進出の拠点にしていた。そこから東南

アジアの東ティモールを直轄統治していた。その後、ポルトガルのアジア拠点はマカオに移るわけだ。英国などに押されて没落していくポルトガルにとって、このマカオと東ティモールは、わずかに残されたアジアの貴重な海外拠点だった。

そして、このマカオと東ティモール、という組み合わせが、思いがけない事態を招くことになる。1975 年に、東南アジアの地域大国・インドネシアは、東ティモールに侵攻するが、避難民や亡命者がマカオに殺到したのだ。当時「東ティモールとマカオとの間にポルトガルの地下鉄（地下脱出ルート）が走っている」といわれたという。

東ティモールがやっとインドネシアの占領から独立したのは 2002 年 5 月。21 世紀最初の独立国だった。新聞記者時代、独立をめぐる東ティモールとインドネシアの葛藤・混乱を取材した記憶が鮮明に残る。独立が遅れた理由の第一は、ポルトガルが、第二次大戦後にアジア諸国の独立が相次いだ中でも東ティモールを手放そうとはしなかったからだ。その事情はマカオも同じだ。

中国本土と香港・マカオを結ぶ大橋の完成でその「マカオの顔」はどう変わるのか。中国・珠海と香港、マカオの 3 地域は近距離にありながら海で隔てられたうえ、「統治者」がそれぞれ違い、交流は思うように進んでいなかった。大橋の開通により香港からマカオや中国・珠海に車に乗れば約 30 分で行ける距離になった。まさに「一衣帯水」である。

Be1st Smartバンコック銀行の Be1st スマート・カード

IC チップと 6 桁の暗証番号でセキュリティがより強化された、デビット機能付 ATM カードです。



ショッピング

ショッピングはキャッシュレスの UnionPay でお支払い。



ATM

現金のお引出しの他、お振込みや各種お支払い。海外でも、IC チップ対応 ATM でのお引出が可能です。



交通

BTS や BRT をご利用の場合は、ラビット機能付きカードが便利です。

日本人の顔が見えるサービス バンコック銀行「ジャパンサービス」

www.bangkokbank.com/japanese【お問合せは日本語でどうぞ】 japandesk@bangkokbank.com

バンコック銀行は、タイ国企業貸付トップランキングと最大の預金量を誇るタイ国で最大規模の銀行です。



Bangkok Bank