

# 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。

## 第242回 継続雇用を考える

以前は60歳の定年を迎えるとリタイアするのが当たり前だったが、高齢者雇用安定法により、各企業には「65歳までの定年の引上げ」「65歳までの継続雇用制度の導入」「定年の廃止」のいずれかが義務付けられた。これによって60歳以上でも働く人が増えた。

定年を引き上げた企業もあるが、圧倒的に多いのが継続雇用制度の導入で、その多くが再雇用制度だ。再雇用は、一旦退職して再び雇用されるということになるので今までの延長ではない。すなわち、再雇用で、雇用条件・処遇も大きく変わることになる。

### 継続雇用による戸惑いの声

ところで、この継続雇用制度の導入で、若手から戸惑いの声を聞くことも増えた。もちろん中には、一従業員という立場で、今までの経験や知識をもとに色々と面倒もみながらよくやってもらっていると評価する声もあるが、多いのは、これまでの上司が部下になることもあり、どう扱ったらよいのか困っているというような話しだったり、先輩なので言いにくいのだが、頼んだ仕事ができないとか、給与が下がることもありやる気の無さが職場に悪影響を及ぼしているなど、あまりいい評価になっていないことも多い。

とりわけ、言うだけの管理職だった人は、実務ができなかったり、役職が無くなったにもかかわらず、仕事のスタイルが変えられない人もいる。これらの人の中には、煙たがられるだけの存在の人もある。

### 再雇用した側の問題も

このようなことになる原因は、本人に原因があることが多いのだが、見ていると、再雇用した側にも問題があるのではと感じることがある。それは、再雇用した人の今までの経験や知識を活かして、やる気

を持ってできる仕事にしていないのではということだ。

筆者がよく提案させていただくことは、やるべきにもかかわらず、できていない仕事は企業には沢山ある。なぜそれに取り組んでもらわないのかということだ。新人とは異なり、事情もよくわかっているベテランなので、今まで放置していた問題に取り組むことができる経営資源を得たということだ。

例えば、品質の安定しない外注先の指導をしてもらうことで品質の向上やコスト引き下げにつなげたり、品番別の採算性など一律のリストはあっても、具体的にどれをやめるべきか、顧客や市場を含めての対応をどうしたらよいかの検討ができていなかったり、過去からの品質問題などを体系的にまとめができておらず品質マニュアルなどに反映できていなかったりというように、今まで工数不足でできていなかった仕事は多く、今まで培った経験と知識があるからこそできる仕事は多いはずだ。とりわけ、60歳を過ぎたベテランは、単独で仕事ができる力のある人がほとんど。組織の中で使うのも方法だが、一人でどんどんやってもらえる仕事は上下関係を意識する必要もない。

### やるべき仕事が明確にできていない

問題は、これらのやるべき仕事があるにもかかわらず、それが明確にできていない企業が多いということ。日頃から目先の仕事に追われていると、本来、取り組むべきことが忘れられ、折角それらに

【第4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

## 中小企業を支える公的機関の

# 無料経営相談をご活用ください!

現地に精通した、経験豊かな相談員が、現地商習慣、法規制、税務・会計、法務に係る相談などに無料で対応します。都外企業やタイ企業にもご利用頂いております。

### ●ご相談例

- 自社で使用する金型の輸入・販売ライセンスはないが、輸入しなくてはいけなくなった…。手続きはどうすればいいの?
- タイ出張で年間180日を超えてしまい、タイの税務当局からは1年分の納税をするように言われたが、日本の本社側と意見が食い違ってしまい、何か良い方法を教えてほしい。
- 解雇した従業員から労働裁判の提起があった。今後の流れや対応策を教えてください。
- 税金の還付請求をしたのですが、還付されるまでに時間がかかりすぎて困っています。なぜこんなに時間がかかってしまうのか?良い対応策を教えてください。

### 相談時間

平日 13:00~17:00 (祝祭日、年末年始を除く)

### 相談日程

- 月 経営全般、税務、幅広い分野に対応
- 火 タイの人事労務・紛争解決及びCLMの法務
- 水 経営全般、サービス業・実務面に対応
- 木 税務・会計面、経営全般に対応
- 金 経営全般、経営戦略・財務に対応

### 相談員



梅木 英徹  
Hidetoshi Umeki



中尾 英明  
Hideaki Nakao



森山 太郎  
Taro Moriyama



吉越 康朗  
Yasuro Yoshikoshi



藪本 雄登  
Yuto Yabumoto



倉地 準之輔  
Junnosuke Kurachi



松崎 勇人  
Hayato Matsuzaki

### ●経営相談以外の事でもお気軽にご相談・ご利用ください。

- マッチング支援
- セミナー開催
- 交流会開催
- 商談ルーム提供
- 現地情報提供

(公財) 東京都中小企業振興公社タイ事務所  
20 Floor Interchange21 Bldg, 399 SUKHUMVIT ROAD, KLONGTOEY NUA, WATTANA, BANGKOK 10110 THAILAND

●まずは右記のいずれかの方法で、お気軽にお問い合わせください。  
WEBサイトのお問合せフォームから <https://www.topics.tho.tokyo-trade-center.or.jp/jp/contact/>

電話 +66(0)2-611-2641 | Eメール [thai-branch@tokyo-kosha.or.jp](mailto:thai-branch@tokyo-kosha.or.jp)

【第3面から続く】

取り組むことのできる人材がいるのに、それに取り組めていないことが多いのだ。

「雇用延長しなくてはならないのですが、どうしたらよいでしょうか」という質問をされてくる企業は、このやるべきことが整理できていない企業に多いと感じる。やってもらいたい仕事は沢山あるのですがという企業は、目指すべき目標に向けて、課題解決のためにこれら経験豊かな人材を活用している。そういう企業は高齢者の働く意欲も高い。折角の貴重な経営資源を最大限に活用して経営成果

に結び付けたいものだ。

自らできる力を

併せて、大切なことは、言うだけの人では再雇用されても仕事がないということになる。自らプレイヤーとして仕事ができるスキルを身に付けておかないと、役立たずの給料泥棒と言われかねない。管理職の皆さんは、一人で何が出来るか、自分はどんなスキルを持っているか一度確認してみてもどうだろうか。ベースは継続雇用に耐えられるだけの力を身に付けておくことだ。

パーツの相場見通し

Dealer's insight

鈴木 一勲

みずほ銀行

ドルパーツは上下に振れる

8日、ドルパーツは30.10半ばでバンコク時間を迎え、日中は同水準を中心とした動き。夕刻、タイ中銀のウィラタイ総裁が今後数ヶ月かけて更に資本流出規制の緩和を進めていくと発言し、ドルパーツは上昇で反応。その後の海外時間でもパーツが売られ、一時30.30後半に上昇したが、9日は中東情勢緊迫化の懸念が薄れるにつれドル買いが弱まり、パーツが買い戻される展開となった。週末10日にはタイ12月消費者信頼感指数が10カ月連続で前月を下回る結果となったが、ドルパーツへの影響は限定的。夜間に発表された12月米雇用統計は比較的弱めの結果と捉えられたため、ドルパーツは30.20前半へ下落して週末入りした。週明け13日、先週から続くドル売りの流れに一時30.10半ばへ下落するも、急ピッチで進んだパーツ高の反動から直ぐに30.20前半へ水準を戻した。14日は30.20前半で始まったが、朝方には中国の為替操作国指定解除を好感して中国元や韓国ウォン等アジア通貨が対ドルで上昇する動きにパーツ売りが強まり、一時30.30前半へ上昇。その後はタイ商工会議所大学が2020年のタイの輸出が中間集計値で▲0.9%減と予想し、GDPを押し下げ

るとの見通しを示すが、為替への影響は乏しく30.20後半でもみ合いとなり、15日日中も同水準での推移が続いている。

タイ中銀が緩和姿勢を強めるも、パーツ高圧力は止まらずか

先週、タイ中銀のウィラタイ総裁が資本流出規制緩和の推進について言及しており、内容は以下の通り。

1. 今後1-2カ月で輸出会社が海外に留保できる船荷証券毎の輸出代金の上限を従来の20万米ドルから100万米ドルに引き上げ
2. 2020年半ばまでに外貨預金保有の枠組みを自由化し、タイの企業がタイ国内で外貨を保有出来るようにする
3. 保険会社の海外直接投資を容易にするため、規制を緩和する

上記3点を進めることで、タイ経済の実態に即さないパーツ高を食い止めたいとのタイ中銀の思惑は理解できるものの、パーツ買いのバックボーンになっている経常黒字（現在、過去5年の月平均USD2,392Mioの黒字）が縮小しない限り、パーツ買いのフローに抗うには十分とは言えない内容と考えられる。これ以上のパーツ高抑制策とすれば、利下げや介入が選択肢に入ってくるが、大統領選挙に向けてアピールするべく、米国に有利な通商条件を戦利品にしたいであろうトランプ大統領を前に、為替操作国と言われかねない目立つ通貨安誘導は避けるべきだろう。だとすれば、タイパーツの30.00割れが定着しない限り、今暫くは現状の約7年ぶりパーツ高水準を受け入れるしかなく、当面は30.00前半での推移が維持されると予想。

(1月15日 17:00)



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/ISO10002  
IATF16949/AS9100/R2  
FSSC22000/GMP/HACCP/BRC

日本人向けセミナー日程

- 1月16日(木)/3月13日(金) ISO取得無料説明会
- 12月24日(火)/2月5日(水) IATF16949取得無料説明会
- 2月27日(木) ISOを使いこなすQMR研修
- 2月25日(火) プロセスアプローチ研修
- 3月24日(火) ISO9001規格研修
- 3月5日(木) ISO14001規格研修
- 3月10日(火) ISO45001規格研修
- 3月30日(月) IATF16949規格研修

当社は以下の認定機関より認定を受けています。



ご相談・お見積り無料  
迷わずメールください。

日本人向け、タイ人向けの各規格セミナー。日程はwebsiteで確認ください。

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

<http://www.fact-link.com/home/pjr-th>

NEW カラー複合機  
リユースモデル 月/2,500~฿

1 今なら  
か月

ポイント  
低コスト  
高品質  
充実の保守体制  
レンタル・販売対応

お試し無料プラン

カラー対応 フルカラー  
複写原稿 最大A3  
印字速度 23枚/分 [A4]

Nippon Office Automation (Thailand) Co., Ltd.  
บริษัท นิปปอน ออฟฟิศ ออโตเมชัน (ประเทศไทย) จำกัด

複合機や CCTV など OA 機器のレンタル・販売なら  
日本オフィスオートメーション Thailand に是非ご相談下さい。

オフィスのお困りごと、日本語でお気軽にご相談下さい！

平日 受付時間 9:00 ~ 17:00  
TEL: 02-136-4235-6  
FAX: 02-136-4237

日本人窓口: 小宮山 健  
TEL: 095-439-0204  
Email: kkenyama@nihon-oa.com

タイ人窓口: トサポン  
Email: tossapon@noat.co.th