

コンサルタントの現場から

第51回

「コンサルタントの現場から」のコーナーは、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。

経営のわかる人材育成(その1)

最大の悩みごとは人材育成

少し以前のことになるが、バンコク週報との共催でセミナーをさせていただいた際のアナキート結果を見ると、タイでの事業運営で悩まれていることとして、圧倒的に多かったのが、「ローカル人材の育成、現地化」であった。

出向されている方々が、これだけローカル人材の育成を意識されているということは、極めてうれしいことであるが、実際の現場で

はどのように人材育成を図るか苦労されているのが実態ということだ。

ところで、以前、このコラムの中で、経営数値は開示すべきかという話しを記載した。その国でオペレーションをする以上、現地在が一番よくわかっているのはローカルの皆さんであり、現地事情を踏まえた事業展開にはローカルメンバーが中心となった事業運営ができる体制を築くことは必須と言える。経営の現地化が重要である以上、ローカルの経

営幹部には経営数値は開示し、経営のわかる人材育成に取り組むことが大切ということだ。

また、日本人出向者の人件費は日本の国内給、海外の現地給、さらには住居費や車代と多大のコストがかかるためコスト力という視点からも現地化は必須事項である。現地での事業が拡大する中で、日本人出向者ばかりを増やしていったのでは、コスト的にも先が見えなくなるので当然のことだ。

ところで、いかにローカル人材を育成していくか、また、経営を任せられることのできる人材を育成するかという点で、先ず、今回は、いかにして経営のわかる人材を育成するかということから述べる。

日常の中での育成

先ず、出向者が先生になって、ローカルメンバーに講義をするというようなことは、正直、時間的にも難しい。

経営計画の策定

先ず、今回は経営計画の策定について述べていく。年度の経営計画は、いずれの企業も、前年度の反省や本年度の経営環境を踏まえ、また、中期経営計画を踏まえて、どう取り組むかという方針を示し、その方針に基づいて計画数字を策定する。計画数字の根幹となる資金計画、利益計画については、その裏付けとなる具体的な取り組み計画と共に数字が組み立てられるはずだ。最終の計画数字は財務三表ということになるが、その数字の裏には、その数字を実現するための具体的な取り組み計画が作成されて日本の本社に承認を求めるといふ企業が多いと思う。

裏付けある経営計画の策定には

また、指導のためのテキストのようなものを準備するということが大切ということだ。

そうなる、経営のわかる人材を育成するには、日頃の仕事の中心に行なうかが鍵ということになる。筆者がお薦めする方法は、経営計画の策定とその推進管理をする決算検討の場、ローカルメンバーを参画させ、そこを人材育成の場と意識して取り組んではどうかということだ。

経営のわかる人材を育成するためには、部門別の計画をローカルメンバーに策定させる際に、その取り組みが資金や利益にどう影響するか、いくら関係するのかわかること、各部門の取り組みは、財務三表のどこにいくら効くことになるかを、計画策定時に指導しながら作成させるということになる。

例えば、在庫の削減は、削減した分だけ、営業キャッシュフローの増となり、資金計画の組立に直結する。その部門が計画通り在庫削減ができなければ、資金計画が狂うことになるということをしつかりと教えながら策定する必要がある。同様に、工数削減の取り組みや不良削減の取り組み等は、どう利益改善に結び付いているのか、P/Lのどの費目に結び付くのかということとあわせて、理解させることが大切だ。

その部門の取り組みがどう全社の計画に結び付いているのかを指導することで、自分の部門は、全社の資金計画・利益計画に対して、いくらの責任を持っていることになるのか、ということも理解できるようにする。こういうことが理解できると、自部門の責任を果たすために、例えば、自部門の費用がオーバーし、そうということになれば、残業削減に取り組みでカバーしようといったことも自発的にできるようにしていく。言い換えれば、このような部門別に落とし込んだ計画策定をすることで、経営に参画しているという意識も持てるようになる。共に、部門別経営ができるベースも構築できることになる。

先ずは、経営のわかるローカル人材の育成は、経営計画の策定で、その部門の取り組みが、どう資金や利益計画に結び付くのかを、策定する中で理解させることが第一歩になるということだ。今回は、月次の決算検討での育成について述べることにする。



<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

また、指導のためのテキストのようなものを準備するということが大切ということだ。

そうなる、経営のわかる人材を育成するには、日頃の仕事の中心に行なうかが鍵ということになる。筆者がお薦めする方法は、経営計画の策定とその推進管理をする決算検討の場、ローカルメンバーを参画させ、そこを人材育成の場と意識して取り組んではどうかということだ。

経営のわかる人材を育成するためには、部門別の計画をローカルメンバーに策定させる際に、その取り組みが資金や利益にどう影響するか、いくら関係するのかわかること、各部門の取り組みは、財務三表のどこにいくら効くことになるかを、計画策定時に指導しながら作成させるということになる。

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

会社設立関連

- 法人登記(会社設立)
- VAT登録
- 法人銀行口座開設
- 労働許可証
- 貸事務所、貸住所
- ネット・インフラ構築、サーバーからPCまわり
- 事務所内装、オフィス家具
- 生産管理システム、在庫・工程管理システム構築
- ビジネス通訳
- 駐在員用住居紹介(シラチャ、バンコク)

製造業関連

- 工場用地、貸工場、貸倉庫物件の選定と現場視察
- BOI新規申請、BOI認可後の運営に関する質疑応答サービス
- 工場建設会社、改装、内装工事請負
- セキュリティシステム、警備員派遣
- 工場備品(道具、フォークリフト、中古機械、ユニフォームなど)
- 産業廃棄物処理業者紹介
- 生産管理システム、在庫・工程管理システム構築
- 工場の開所式典(仏教式典、企業式典、パーティー等 一括手配)

ISO認証取得

- ISO コンサルティング
- ISO 審査
- ISO 9001:2008
- ISO 9001:2015
- ISO 14001:2004
- ISO/TS 16949:2009

人事・労務関連

- 社員教育(タイ語によるタイ人社員向け)
- 日本式ビジネスマナー教室
- 「5S」セミナー
- 人材適性検査
- 人材紹介、人材派遣、労働者ライン派遣
- 製造業に特化した請け負、人材派遣(タイ人、カンボジア人、ミャンマー人)
- タイ国労働省が定める健康診断のご提案

貿易・物流関連

- CFS(コンテナフレイトステーション)倉庫の税関承認に関するコンサルティング
- 混載貨物(LCL)のコンソリデーション
- 貿易税務(関税・VAT・税関のコンプライアンス等)
- FDAなど他法令遵守を含む輸入許可、保税許可、フリーゾーン許可

税務・会計関連

- 会計監査業務
- 月次記帳代行、決算
- 過去2年間の簡易決算書、取締役名簿など8項目調査/資産調査、犯罪歴、不正事案調査
- 税務調査・税関調査
- 移転価格税制

タイ進出のワンストップ サービスセンター

日系企業のタイ進出サポート、進出後の操業に必要なサービスをワンストップで承ります。

事業進出 事業発展 事業成功

を支えるプラットフォーム

タイで仕事.com thaideshigoto.com

日系企業の海外事業展開をサポート

バンコク週報 Weekly Bangkok Shuho

www.bangkokshuho.com

お問合せ先

usui@bangkokshuho.com

TEL: (66 2)632-9179

白井 秀利(うすい ひでとし)

Bangkok Shuho Intertrading Biz Co.,Ltd.

Charn Issara Tower 1st Floor,942/43 Rama4 RD., Suriyawongse, Bangkok 10500

TEL: (66 2)632-9179 FAX: (66 2)632-9354-5

E-mail:info@bangkokshuho.com