

コンサルタントの現場から

第17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。

人を大切にできる会社

経営者に求められる社会的責任

経営者の姿勢で変わる企業風土

日本では過剰労働に起因した自殺や過労死問題を踏まえ各企業が残業削減に向けた取り組みをしている。以前にも記載したが、人にも最大の経営資源であり、人が生き生きと活躍できる環境を作ることが経営者の責任でもある。経営者に求められる企業の社会的責任としてよく言われることは、お客様への責任、株主への責任、地域社会への責任などと共に、従業員への責任も極めて重要だ。

ところで、色々な企業を訪問させていただくと、企業によって随分風土が違う。社長や経営層への不満の多い企業は従業員を大切にしていないことが多い。そのような企業は自己実現の場も少ないので人材の流出が止まらない。企業風土の違いは経営層の姿勢によってものすごく違ってくるということだ。

仕事は慰労と愚痴を聞くと、

ある経営者の事例を紹介しよう。明日から海外出張されるということだったので、今回の仕事は何ですかと聞いた時の話だ。その経営者は、「海外に行くと、皆さんの愚痴を聞くことですよ。それが8割」と笑って答えられた。もちろんメインの仕事は他にあるのだが、この経営者にとっては、現地で仕事をしてくれている皆さんを慰労すると共に色々といふ思いを強くお持ちの方だった。日本に家族を置いて海外に出向している方は多い。その方達を先ずは慰労したいということだ。また、この経営者はこのようにも言っていた。「海外でのオペレーションがうまくいかどうかは、出向者が一枚岩になっているかが重要なのです。出向者が衝突しているような拠点は絶対にうまくいかない。その姿をローカルの皆さん全員が見ていますからね」。出向者の苦勞を労うと共に、それぞれの思

いや日本への不満を聞き、皆が一枚岩になって取り組める体制を作ることこそが海外拠点の経営をうまく回すポイントになるということだ。従って、皆の愚痴を親身になって聴くということが大切なのだというのが、この経営者の考え方だった。

多い指摘や指示だけ

ありがちなのは、海外に行くとき、いろいろいふことが目につく、苦勞の一言もなく指摘や指示だけする、というケースだ。とりわけ、品質問題や納期問題、また、赤字などになっていると慰労どころか叱責ばかりということがある。必死に問題解決に走り回っている出向者にとっては追いつかぬばかりで、何をかきつけられる以外の何物でもない。がんばって取り組もうというところにはなりにくい。先ずは悩みや不満に耳を傾け、一緒に問題解決の道を探るといふ姿勢が大切なのだが、責任だけを追及している例は多い。

表れる拠点責任者の受け入れ姿勢

面白いのは、海外拠点の責任者の方々の姿勢にも表れる。日本の社長が来てくれると喜ばれている拠点もあれば、日本から社長が来るので大変と受入準備に追われている拠点もある。傍から見ていると随分と大きな差だ。どこで食事をするか、日本の社長の好みは何かを気にして、日本に確認しながら社長受入スケジュールを策定しているところもある。また、日本から社長の受け入れにあたっての諸注意連絡が来ていた拠点もある。もちろん、日本の経営トップに万が一のことがあっても安全ということについての配慮は重要なのだが、細かいことまで気にして準備しなければならぬ現地の責任者の立場になってみると、その苦勞はいかばかりかと思うこともある。

出向者への気遣い

ところで、前述の経営者は、空港への出迎えはお願いするが、それ以外の気遣いは無用と云っていると言っていた。逆に、現地の出向者を気遣って、「海外に行った時は出向者の皆さんとの会食はいつも日本食にしている」と言われていた。それは、「出向者の皆さんの立場だと、どうしても日本からのお客さんは現地の料理を食べたい」とリクエストされることも多く、また地域にもよりますが、日本食は高いこともあって普段なかなか食べられないというところもある。私が行く時はいつも日本食にしているのですよ」と言われていた。これであれば、現地の出向者も随分楽なところだ。このような経営者は指摘や指示はしないのかというところではない。現地の経営は皆さんに任せているのでという前提で、気になるところは確認して困っていることにアドバイスやサポートをしてあげるといふスタンスだ。現地のメンバーからすると、知恵や日本からのサポートがもらえることになるので有難い限りだ。

やってもいいのは皆さん

今回は、経営者が海外出張される際にお聞きしたことを事例にあげたのだが、このような経営者は従業員を大切にされていると感じることが多い。「やってもいいのは皆さんです」という言葉もよく聞く。同じ規模の人員を持つ企業でも、経営者の姿勢によって成果はものすごく違ってくる。流出・採用を繰り返している企業はノウハウの蓄積も企業への愛着も薄くなり、事業の存続も怪しくなる。将来共に事業を存続発展させていくためには、従業員を大切にしてください。それぞれの力を最大限に引き出すことを心がけることが大切ではないだろうか。単に残業をやめよではないということだ。

<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

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

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

東京都中小企業振興公社 無料経営相談

～経営課題は早めの相談が肝心です!～

都外企業やタイ企業にもご利用いただいております。

経験豊かな経営相談員



梅木相談員 (月水金担当)
松本相談員 弁護士(日本法) (火曜担当)
藪本相談員 (火曜担当)
森山相談員 (月水金担当)
倉地相談員 公認会計士(日本) MBA(木曜担当)
中尾相談員 (月水金担当)

相談時間 >>> 平日13:00~17:00

まずは電話またはメールでご連絡ください!

利用者の声

タイ人担当者の言っていることが良く理解できなかったが相談に来てクリアになった。

バンコク週報を見た知り合いに紹介され利用した。今後も利用したい。

駐在員が自分だけで相談できるところがなかったのととても助かっている。

初めて利用したときから丁寧に対応していただき、何度も利用しています。

相談事例

- 自社で使用する金型の輸入・販売ライセンスがないが、輸入しなくてはならなくなった。
- タイ出張で年間180日を超えてしまった。タイの税務当局からは1年分を納税するように言われたが、日本本社側と意見が食い違っている。
- 会計事務担当の横領が発覚。本件の処理についてどうしたらいいか。
- 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。
- 労働安全衛生管理者が必要と聞いたが...

お問い合わせ先 >>> 東京都中小企業振興公社 タイ事務所 電話番号: 02-611-2641 E-mail: thai-branch@tokyo-kosha.or.jp