



「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222回 力の無い人に多い前任者否定

以前、「多い社長交代時のトラブル」と題したコラムを書いた。社長が交代すると、前任者のやり方を否定する人は多い。

前任者の時に経営がうまくいっていない時は、同じやり方では事業継続が難しいので、ある意味当然と言えるが、前任者がうまく経営をしていた場合でもそれを否定する人がある。自分ならではのやり方を打ち出すことで存在感を示したかったり、過去の成功体験などをもとに前任者のやり方を確認もせず自分のやり方に強引に変える場合だ。

中には前任の社長が築き上げてきたものを着任早々すべてぶち壊す人もある。特に海外拠点の場合はこのような人が目立つ。それは、前任者と後任者が一緒に仕事をしながら経営のバトンを渡すという機会がなく、お互いほとんど知らないということが多いからだ。

また最近見かけるのは、出向者人材の不足を背景に、他の企業から海外に精通しているということによって転職してきた人が、いきなり海外拠点の責任者に着任することもある。そうすると、自分が以前の会社でやってきたやり方にすべて変えるという人がでてくる。それがこの企業に入った役割だと思っている人までいる。そうすると今までのやり方や取り組みは完全に無視され、前任の社長が築いてきたものは何だったのだろうかという事態になることも多い。

戸惑うローカルの従業員

これによって大変なのは従業員だ。今まで前任の社長を信頼して取り組んできたことが否定され、どうしたらよいのだということになっている姿を見ることがある。ローカルの皆さんが後任の社長に今までの取り組みを説明しても無視され、前任の社長にメールなど

で相談している例などだ。しかし前任者としては越権行為になることもあり、これという手は打てないまま、今までローカルメンバーと一緒に築いてきたものが壊れていく姿をただ見ているだけということになる。

今回、なぜこのようなことを記載したかということ、海外拠点のご支援をしていると、社長交代で今まで築き上げてきたものを簡単に壊している人が結構多いのではないかと感じたからだ。

タイでの問題事例

あるタイでの事例を紹介しよう。前任の社長は熱心にローカルメンバーの育成に取り組まれてきた。それは、将来に渡ってタイの拠点を背負っていくのはローカル人材に他ならず、いかにローカル人材を育成して経営の現地化を図るかが重要と考えられてきたからだ。人材の育成は一朝一夕ではできないので、長年にわたって、プロジェクト活動を推進する中で、活動の意味を理解させ、自ら改善視点を持って取り組める人材を育ててきた。この活動によって、現場は大きく変わり在庫も削減。キャッシュ生み出せる現場に変えてきた。さらにお祭りに終わりがちなプロジェクト活動をお祭りに終わらせることなく、活動を定着化させるべく取り組んできた。

ところが、この社長の後任として着任したのが、他社で海外経験を積んだ人物。後任の社長はローカル人材の育成より日本人出向者のレベルが低いことが問題と現在の出向者を否定。今まで続けてき

【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

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



●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

●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。

(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
 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

【第5面から続く】

たローカルメンバーによるプロジェクト活動も中止してしまった。さらに会話はすべて英語という方針を打ち出した。タイでの経験の長い読者の方であればわかることだが、経営幹部であれば英語で問題はなくても、生産の現場を担ってくれているメンバーに英語で指示するには無理がある。前任の社長は、皆が理解して取り組む必要があることから、必要な時は、通訳を使ってタイ語で伝えるという配慮をされていた。ところが、後任の社長はすべて英語という方針で、今までプロジェクト活動に参画して取り組んできた多くのローカルメンバーは蚊帳の外に置かれることになったのだ。

基本姿勢の欠落

この事例は、どの国で仕事をさせていたかという基本を忘れ、他の国での経験を振りかざし、さらに前任者を否定することで自らの存在感を示しているのではないかと感じる事例なのだが、面白いのは、このように前任者のやり方を全面否定する人は実力が不足していることが多いということだ。それは経営がわかっていないことから、このようなことを平気でしてしまうからだ。

経営は継続であり、変革するにしても、まず前任者がどう考え何に取り組んできたのか、その思いやり方を徹底して理解し、その上で良い点は継続し、改善すべき点は改善していくことが基本だ。この基本がわかっていないのでは、経営を担う資格はない。日本人の責任者は数年で帰任するが、現地のローカルメンバーは何十年もその企業で勤務してくれる人も多い。それだけに、ローカル人材の育成は前任者が取り組んできたことの上に新たに積み上げていくことが重要で、それをすべて無視というのは、この企業の事業基盤をも壊すことになる。またこの姿、ローカルメンバーの目にはどう映るだろうか。経営の現地化に向けて取り組まれてきた前任者の思いが受け継がれず、ご破算されてしまうような企業に勤務したいというローカルメンバーがどれだけいるだろうか。

経営は継続ということをお忘れずに、経営というバトンをいかにうまく引き継ぐかが後任出向者の責務だ。また、その国で仕事をさせていただくという基本姿勢が欠落しているようでは、適切な経営の舵取りは難しい。筆者も海外経営責任者やその候補者を対象とした研修をよく依頼されるが、今一度、この基本を再徹底する必要を感じた次第だ。

盤谷日本人商工会議所ニュース

組織強化委員会 ネットワーキングディナーを開催

組織強化委員会（桐生裕規委員長・タイ国東京海上火災保険株）は8月9日、「女性の方」を対象として第2回ネットワーキングディナーを開催した。JCCでは、会員同士の交流機会を創出するため、少人数制のランチ交流会を開催しているが、参加者からの希望が多い「ネットワーキングディナー」も不定期に開催している。今回は、人脈拡大と情報収集のため、会員企業に勤務する女性約40名が参加した。



JCC 三役 チャトゥモン労働大臣を表敬訪問



仲野真司会頭（タイ住友商事会社）ら JCC 三役は8月19日、チャトゥモン労働相を訪問し、新三役の紹介を行うとともに、竹谷厚経済調査会長（ジェトロ・バンコク事務所）から、2019年上期タイ国日系企業景気動向調査の結果を説明した。また、先日ソムキット副首相に提出したタイ新政権への要望書の内容を説明するとともに、最低賃金の改定について意見交換を行った。

仲野真司会頭（タイ住友商事会社）ら JCC 三役は8月19日、チャトゥモン労働相を訪問し、新三役の紹介を行うとともに、竹谷厚経済調査会長（ジェトロ・バンコク事務所）から、2019年上期タイ国日系企業景気動向調査の結果を説明した。また、先日ソムキット副首相に提出したタイ新政権への要望書の内容を説明するとともに、最低賃金の改定について意見交換を行った。

東京(成田), 名古屋, 福岡市, 大阪市

オールインフェア

バンコク 11,600円~

81 50 3388 2937 / lionairthai.com 今すぐ予約

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
IATF16949 / AS9100 / R2
FSSC22000 / ISO13485 GMP/HACCP/ISO10002

日本人向けセミナー日程

9月5日(木)/10月3日(木) ISO取得無料説明会

9月9日(月) 日本人QMR

9月11日(水) ISO1401規格

9月13日(金) 品質経営ISO使いこなす

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>