

海外進出を成功に導く現地法人社長のための

経営のポイントとコツ 【第7回】

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
貿易投資相談部長
大島 誠



現場に入るときに必要なチェックポイント③ー環境整備の実施

社内情報の掌握のための最後が、**環境整備目線の社長による巡察**です。最後とは言いつつ、できる限り早めに着手されることが望ましいと思います。

これは、基本的に抜き打ち（着任直後の空き時間）でやるのですが、拠点が複数あり出張対応が必要な時は事前に視察する旨を連絡してもかまいません。

多くの日本企業は、5S や 6S の企業文化を元々持っています。その意味で、環境整備目線の社長による巡察は、現地品質を日本品質に近づけるために必要な社長の仕事です。環境整備は幹部社員に任せています、という会社も多いのは事実ですが、社長が強く関与していない会社はどこか環境整備の意識が低く、品質も高まらないと多くの経営者がおっしゃっていました。

また、環境整備は品質向上と同時に現場の安全という意味でも重要であり、従業員を大切にしている会社は、基本的に職場環境が整備されているというのは真実です。

その意味で、環境整備の状況に改善の余地がある場合、なぜ環境整備を行うのかという説明を社長本人が自らされることをお勧めします。

具体的には次のようなポイントを多くの経営者が指摘されていました。

- どのような業種であれ、きちんとした環境整備ができていないと業績不振になる可能性が非常に高い。優良会社的前提条件としての環境整備（5S、6S）の重要性はどれだけ強調しても、しすぎるということはない。
- 特に人間は、環境の影響を受けることが明白。まずは、現地同業種の中でベストな環境を目指すことを方針として打ち出し、それが達成されたら、さらに一步、また一步とレベルアップを図っていく姿勢が社長には必要。（ちなみに、ここでいうベストな環境というのは、必ずしも最新の工場や機械に代表される新しさの問題ではなく、一人ひとりが環境整備に愚直に粘り強く取り組む状況がつくられているということです）
- また、ISOシリーズの獲得とその維持は、ビジネス拡大のための手段であるとともに、環境整備に与える影響が大きいため、それぞれの国情や地域特性を勘案しつつも、できるかぎり前向きにとらえたほうが良いでしょう。

このような観点で重要性を説明したら、自社の事業や環境に応じて社長自らがチェックポイントを用意し、環境整備ができていないところを明らかにしていきます。但し、これはペナルティーを与えるのが目的ではなく、あくまで今後の改善に向けた準備活動という位置づけです。いきなりペナルティーがあると、逆に情報が集まらなくなってしまいます。

お薦めは、社内で環境整備責任者に現状の課題などについてヒアリングしておくことで、何が問題なのかを確認しておくことです。それにより、打ち手が見えてくるため、その後の現場での取り組みをよりスムーズに行うことができます。(もちろん、社長自身が初めて気づく問題点があることもあります。その場合は個別対応が必要です) 前任者がいる場合は、当然引き継ぎ内容にも環境整備の問題点を入れておいてください。

なお、社内情報を集めるための3点は特に社長が営業畑出身の場合は、しっかりとやっていただくと効果的です。その後誰に業務を任せるにせよ、「業務のキモはこれだ」という部分さえ理解できれば、何かあった時に自ら主体的に問題解決に当たることができるからです。

【プロフィール】

1958年生。三和銀行(現・三菱東京UFJ銀行)入行後、海外勤務(米国、インドネシア等)12年。銀行支店長、海外現地法人社長等を経験。2012年、弊社海外アドバイザー事業部長、2014年6月より現職。海外進出実務支援(アジア、欧米担当~担当実績:インドネシア、タイ、米国、カナダ、英国等)、海外派遣人材育成(セミナー・研修担当~担当実績:現地社員を活かすコミュニケーション力養成講座)