

久野康成の 「私なら、こうする!」

第64回

非常識な実践経営アドバイス

Question

インドで製造業として進出を予定していますが、カースト制度の残る中で、「5S運動」はできますか?

(国際事業担当 東京都)



Answer

指導の一環である“叱責”を
“侮辱”と感じるインド

海外で事業を行う場合、その文化や考え方を十分に理解する必要があります。それがないまま日本の経営の優位性が高いと考え、日本のやり方を強制すれば、大きな対立が生まれま

す。これは労働組合の結成やストライキ発生への遠因にもなるため注意が必要です。

インドのカースト制度は、職業をベースにした階級制度です。日本の5S(整理・整頓・清掃・清潔・美)やカイゼン、QCは、製品の品質向上のために不可欠なのですが、インドで導入しようとすると非常に大きな反発が起ります。インドでは、床に触ること自体が不浄なものであって、床を清掃する人は、身

分の低いカーストの人の仕事です。つまり清掃は、清掃人の仕事なのです。

日本人はOJTを通じて仕事を教えますが、指導の一環で社員を叱責することがあります。しかしインド人は、公の場で“侮辱”されたと感じて、自分のミスは棚に上げ、日本人が行つた侮

辱にクレームを付けてきます。しかも、本人だけではなく、集団となつて日本人と対立することすら起きます。

当社でも日本人スタッフが、インド人の「勅許会計士」(日本の公認会計士に相当)に対している業務のフォローをした時に、話し方が侮辱に当たるとして、大きな事件となりました。その会計士はカーストの中で、バラモンに属する最高の身分です。バラモンは、そもそもあ

くせくと働く必要のない人たちです。だから人から指摘されること自体、侮辱と感じるのかもしれません。このようなインド特有の文化の中で、日本の5Sが本当に進められるかが問題となります。

実際、インドの日系企業の取り組み方も分かれています。第1は、「郷に入つては、郷に従え」で、清掃人を雇い、職務を細分化し、インド流のやり方を採用する方法です。確かにこの方法はインド人も慣れていて、大きな対立は生まれません。

良き文化を伝えるために インドでも5Sは必須

しかし、これで本当に良いのでしょうか？ 当社でも、ある女性社員が就業時間中に頻繁に廊下で私用電話をしていることがあり、私は本人に注意するだけでなく、彼女の同僚になぜ、指導しないのかと聞きました。すると同僚から「それはマネジャーの仕事です」との答えが返

つてきました。確かに同僚への指導は、本人の職務範囲を超えています。しかし、ここで屈してしまえば、周りを気にしないインド的な個人主義文化の会社になってしまいます。これでは、日本式の優位性が得られません。

優位性とは、苦労して他社と異なる文化を形成するところから生まれるものです。

私は「どんな人が将来マネジヤーになるか、または将来、マネジャーになりたいか」を尋ねました。当社では、昇進は自分の職務範囲を超えて、自ら責任範囲を広げて仕事をした人に与えられるものと定義しています。彼女は私の説明に納得し、今後、見掛ければ指導することを約束してくれました。

異文化を「理解」することそれには、「従う」ことは別物です。單に従えば、現地の低い品質の製品しか作れません。日本の文化を浸透させる上で、真の問題を引き起こすのは、実は、インド人ではなく、インドに長く住み、イ

ンド文化に「同化」してしまった日本人のほうです。

彼らは、本社の指導に対しても

「インドではそのような日本流は通じない」と頭ごなしに否定します。このような日本人が印度法人のトップにいると、日

本流5S等の導入が否定されてしまい、印度通になることと、印度で成果を上げられることは全く別物なのです。

日本が海外で勝つためには、日本が優れた技術を現地に移転し、低価格・高品質の製品を作らなければなりません。日本文化を浸透させる過程でコンフリクトが発生するのは当然です。印度では家族を大切にします。

家族を大切にするということは、あまり残業をせずに、多くは、あまり残業の給料を稼ぎたいという発想につながり、企業に対する帰属意

識も希薄になる傾向があります。

このためチーム・ビルディングを行うことは非常に難しいものになります。これもまた、社員間で協業することを困難にさせます。

彼らは、本社の指導に対しても

「このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております」

（このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております）

[プロフィール]

久野康成(くの・やすなり)
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼CEO。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(プライス ウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、インドにて「第2の会計事務所として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。