



## 第4回 「現地化」の壁(2)

野村综研(上海)咨询有限公司

前回述べたように、多くの日系企業は中国事業発展のための方策として「現地化」を掲げているものの、育成への取り組みが不十分であったため、登用できる人材が手薄なのが現状である。今回はもう一つの「現地化」の壁として、現地化に取り組む際の考え方の問題を取り上げたい。

## 慎重論と楽観論

日系企業の方々とお付き合いする中で、日本人駐在員の現地化に関する見解は両極端に振れやすいと感じている。ある人は「経営を任せられる人材が社内に育っていないし、そもそも市場経済の年数が少ない中国には、外資企業で通用する人材は非常に少ない」「人材育成には時間がかかるのが当然」「こうした現実を考えれば短期間で現地化するのは無理だ」と、慎重な見方をしている。

それらが事実であるとしても、コストの面でも組織運営の面でも、いつまでも駐在員ばかりで経営していくのは得策ではない。時間がかかると開き直って無策のままでは無く、より効果が期待できる人材育成の実行プランを考えて、愚直に推進していくほかないであろう。

一方で、「中国人はよく勉強するし、頭も良いし、現地化はすぐにでも可能だ」「日本人はコミュニケーションが下手だし、意思決定に時間がかかって駄目。すべて中国人に任せるのが一番だ」と、極めて楽観的な見方をする人もいる。

しかし経済・社会・文化などの背景が日本とは異なる国で現地化を進めるには、様々な困難がある。こうした考え方は中国人社員からの受けは良いだろうが、現実の困難を認識した上で、それを克服するための具体的なプランを立てて実行しようとしていない点で、無責任でさえある。

## 現地化する役職、しない役職

慎重論であろうと楽観論であろうと、戦略性が欠けている。幹部や中間管理職の役職のうち、事業の発展という目的に照らして考えると、どれを現地化し、どれを本社派遣の駐在員が担い続けるのが最適か。そうした組織の将来像を実現するために、どのような育成・採用・登用の施策を、どのようなスケジュールで実施していくのか。思い込みや感情論ではなく、冷徹な戦略性と具体的な実行計画こそが必要である。

これらは、中国人社員の企業に対する認識を変えるためにも重要である。「日系企業は口では現地化と言っても、本心では現地化する気がない」「日本人は中国人を能力がない、信用できないと思っている」「だから権限を移譲しようとしない」など、ナショナリズムの様相さえ帯びた企業への反感を口にする社員が少なくない。現地化の進展が目に見える形で感じられないからであろうが、これでは企業と社員との心の隔たりを狭めることは難しい。

欧米系企業は中国人社員の登用に積極的だとしばしばいわれるが、実際には要の役職は本社派遣の駐在員が握っているケースが少なくない。それでも、現地化に積極的だという印象を与えているのは、現地化する役職と現地化しない役職を明確に切り分けた上で、現地化する役職の責任および責任を果たすための能力要件を定義し、要件に達するための育成制度を整備しているためだ。企業が現地化のための施策を実行していると、社員が感じるができるからであろう。(主任諮詢顧問 田浦里香)