

連載 3回

「現地化」の再考と日系企業のアプローチ(3) 野村総研(上海) 諮詢有限公司 総経理 中島久雄

「現地化」に必須の3つのアプローチとして、①自社の強みにあった「現地化プラン」を策定する、②「現地経営人材」を育成する仕組みをつくる、に続き、最終回の今回は、③グローバル共通言語を整備して任せ切る、について述べたい。中国でビジネスを展開する日系企業の今後の発展のためのヒントになれば幸いである。

③「グローバル共通言語」を整備して任せきる

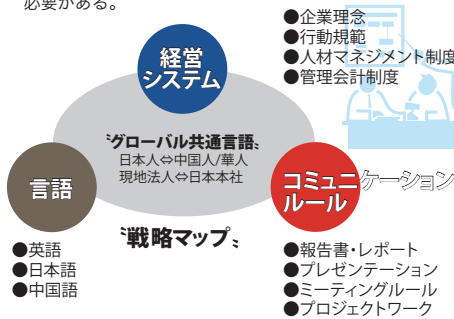
なぜ、欧米企業の方が中国人は働き安いと感ずるのであろうか。会社の仕組みが明確に形式化されており、一人一人の役割や責任が明確になっており、自分の評価指標が明確だからであろう。実際には、仕事は小刻みに切れ、人と人の間に業務の落とし穴ができたりに非効率な部分も多く発生する。しかし、流動的な労働力を前提にすると、このように役割分担されている方がトータル生産性が大きく落ちる心配もなく、互いに牽制の機能を効かせることで、不正も起こりにくく、安心なのである。人あまり依存しすぎない仕組みといってもよい。

逆に日系企業の場合、OJTを中心に、まずは人を育て、その人を信じて、に任せ切る経営が多い。これは労働流動性の低い日本では最も生産性の高い方法なのかもしれない。しかしグロー

バル化しようとした際には、形式化された「経営システム」として海外に持ち出せる形で非常に少ないことに気づく。

中国事業の現地化には、この「経営システム」が必要である。人に任せ切るためには、経営能力のある現地経営人材を育成するだけでなく、思い切つて任せるための仕組みが必要なのである。また、コンプライアンス遵守の要請から、一人の人に大きな権限を与えず

- 日系企業内のコミュニケーションは、暗黙知と相談に依りていて、形式化されてない。
- 日本人⇄中国人、現地法人⇄日本本社のコミュニケーションを効率化するための「グローバルな共通言語」を整備する必要がある。



ないようなコントロールも必要となる。ある中国人の総経理に、「いい人間でも、悪いことができる環境におくと、悪いことをするようになる」という理由で、定期的にローテーションをさせていると聞いた。

「コミュニケーション・ルール」の共通化が必要

日系企業の場合、「経営システム」だけでなく、そのベースとなるコミュニケーションの仕組みにも改善の余地が多い。すなわち「言語」と「コミュニケーション・ルール」である。(図参照)

日系企業は経営クラスでは、依然として日本語を社内公用語にしているケースが多い。日本本社や日本人派遣社員とのコワーキングが多く、そう簡単に変えられないという議論もあるが、採用人材のプールを狭めることにも繋がるので、早めの改善が必要である。社内公用語の変更が難しくても「コミュニケーション・ルール(ツール)」の整備は非常に重要で、効果も大きい。例えば、報告書の書き方、プレゼンテーションの仕方、ミーティングの運営方法、プロジェクトワークでの分担の仕方、リーダーの役割など。日本では、暗黙の

間にできる人がやったり、まとめてあげたりしているし、そのまとも方もバラバラであったりする。これはグローバルには通用しないし、これに起因したミスコミュニケーションの問題が起こっているケースも多い。ここは早急に統一・標準化すべきである。

野村総合研究所では、経営レベルの「コミュニケーション・ツール」のひとつとして、バランススコアカードを応用した「戦略マップ」を使うことを勧めたケースがある。

これは経営者の頭の中を整理して見せるためのツールと呼んでもいい。企業の「戦略」を「行動」にブレークダウンして分かりやすく伝え、従業員の各々の行動にモチベーションを与えるのに有効である。



プロフィール:
中島久雄(なかじま・ひさお) 総経理。京都大学大学院工学研究科修士課程修了。米カリフォルニア大学バークレー校経営学修士(MBA)修了。株式会社野村総合研究所入社後、情報・通信コンサルティング部、上席コンサルタント・グループマネージャーを経て、現在、野村総研(上海)諮詢有限公司総経理。中国での趣味はテニス

DATA
野村総研(上海)諮詢有限公司
上海市淮海中路1045号淮海国際広場9F
TEL: (021) 5465-9980 FAX: (021) 5465-9981
URL: <http://www.nri.co.jp/>