



第69回 日本人はどうあるべきか③

納得させる権限委譲とは

野村綜研(上海)咨询有限公司

現地採用した人材の育成・登用に、日本企業は熱心に取り組んでいる。しかし「日本人は中国人を信用していない」といった不満の声が中国人従業員から絶えない。こうした気持ちの擦れ違いを少しでも解消するため、中国人に対する日本人の認識や態度の在り方についての改善点を前回は提起した。今回は、実際の業務における権限委譲の在り方について考える。

日本企業の海外での人材マネジメントに関して、「ガラスの天井」という言葉が数年前までよく使われた。経営トップや高級管理職のポストには本社から日本人が派遣され続けるので、現地採用の従業員のキャリアアップには目に見えない限界があるという意味である。しかし、「工場としての中国から「市場としての中国」へ変貌（へんぼう）する中で、中国人リーダーに活躍してもらわなければ中国事業を大きく成長させることはできない、と切実に感じた日本企業はこの数年、かなり速いスピードで役職への登用を進めてきた。私が接する企業では、課長クラスはもちろん、部長クラスにも現地社員が登用されているケースが実際に多い。こうした現実を反映してか、「ガラスの天井」という言葉を以前ほど耳にしなくなったように感じる。

最近では「日本企業は中国人を役職に登用しても、実質的な権限は与えようとしない」という批判を新たに聞くようになった。日本企業は「現地化」を重要な経営方針として掲げており現地社員の受けを狙ったリップサービスとして唱えているのでは決してない。「現地社員を登用しても権限は渡すべきではない」と考えている人は、本社から派遣された日本人にはいないだろう。20日付の時事速報に莫邦富氏が「三年樹木、十年樹人」と書かれていたが、現地人材の幹部への登用という目標と、人材育成に実際にかかる時間の長さや労力の大きさとの間で苦労し、苦悩している日本人は多い。にもかかわらず延々と続く現地社員からのこの種の批判に対し、率直に言えば、「うんざりだ」とつい感じてしまうことさえある。

このような現象は何も日本人の認識や態度が誤っているからではなく、業務の進め方や人材登用の仕方における日本企業の特徴に起因しているとは私は考える。米国系の企業では、役職に登用されると大きな権限が与えられると言われる。ただし登用された人材が期待される職責や目標を果たせなかった場合は厳しく評価され容赦なく解任されることもあるようだ。この点で日本企業は取りあえず登用し、もし職責や目標を果たせなかった場合は...という考え方をしたがる。できるだけ失敗を回避するため、「職責や目標を確実に果たせそうな間違いのない人材」を登用しようとする。間違いのない人材を登用しようとするのとそれだけ人選に慎重になって時間がかかる。間違いのない仕事をしてもらうため、登用した後もしばらくは上司が仕事をチェックし助言し続けるべきだと考える。これが現地社員には「役職に登用されても、実質的な権限を与えられない」と映るのではないだろうか。

日本企業は結果だけでなくプロセスをも重視する。「だからスピードが遅いのだ」等の批判がある。しかし日本企業は、価格で勝てない以上は強みである品質で勝負するしかない。品質を維持するためには、それを生み出すプロセスを大切にしないわけにはいかない。ある耐久消費財の消費者調査で、ブランドイメージは米系メーカーが優位だが、商品やサービスの品質では日系メーカーが勝っている、との結果が実際にある。

こうしたプロセス重視の考え方は人材登用にも当てはまる。プロセスを軽視して商品やサービスの品質を落として、事業は失敗し、挽回（ばんかい）するのが難しい。同様に、不適切な人材を不用意に登用して任せ切りにしてしまえば、組織が崩れて事業に打撃を与え、立て直すのが難しい。

日本企業の強みは何か。なぜ日本企業は固有の経営スタイルにこだわるのか。日本企業を批判し続ける従業員は恐らく理解していない。一定レベル以上の資質を持った人材にしか、こうした経営論は理解できない管理職やその候補となる人材に対して自社の強みは何か、それを生み出すために譲れない大切なものは何かを、しつこいくらいに説明し続けることが必要である。



経営戦略グループ・マネージャー

田浦 里香