



第70回 日本人はどうあるべきか④

溝を埋める「報連相」

野村综研(上海)咨询有限公司

実際の業務における権限委譲の在り方について、前回に続き考える。日本企業の考え方と現地採用者の思考・行動様式との食い違いは実は、幹部クラスだけでなく一般層にもある。

「『報連相』は日本企業では基本動作だが中国人にはそのような習慣がない」としばしば言われる。日本人の上司はある任務を部下に指示すると、その進ちょく状況や結果が適時に「報告」され、実行プロセスで判断が必要な場面がもしあれば、上司に意見や助言を求める「相談」があることを期待する。しかしプロセスでは報告や相談が何もなく、最終結果だけが伝えられる。時には上司の想定から大きく外れ、取り返しが付かない結果になることもある。またプロセスで得た情報を関係者に随時「連絡」することを期待するが、なかなか情報が上がってこない。指示された任務に関しては自分の判断で最後まで進める権限が与えられて当然だと考える中国人従業員と、会社や上司の想定と異なる結果にならないようにプロセスを丁寧に確認し合いながら進めるべきだと考える日本企業との考え方の違いが根底にある。

前回も書いたように、日本企業は品質で勝負するしかない。プロセスを軽視してひとたび品質を落とせば、事業は失敗し挽回するのが難しい。そのため日本企業はプロセスを大切にしたい経営をせざるを得ない。例え経営の現地化を命題に掲げても、「中国ではプロセスは重視しなくてよい」と考える日本企業はまずないだろう。

報連相には進ちょく管理という目的と、問題が発生した場合にできるだけ早期に適切な解決策を講じるという目的がある。

進ちょく管理に関しては、実はそれほど難しい問題ではないと私は考える。しばしば見られるのは、日本人の上司が中国人の部下に「君に任せた!」と指示を出し、その後は部下が自発的に適時に報連相をしてくれるはずだと思っていたが、「報連相が全くない」「報連相がないから自分から時々確認を入れたら『任せてもらえない』と文句を言われた」などの不満を持つケースである。この場合はむしろ日本人上司のあいまいな指示の出し方に問題がある。

目標を明確にし、それを達成するためのタスクを洗い出し、実行スケジュールを立てる。スケジュールには途中で進ちょく状況を確認する会議を設定しておく。こうした実行計画を最初に上司と部下とで共有する。その代わりに上司は進ちょく確認の会議までは部下に仕事を任せ、むやみやたらに確認を入れない。こうすれば上司はプロセスを確認することができるし部下も「任せてもらえない」「信頼されていない」などの不満を持つことはないはずである。これでも不満を持つようであれば、その従業員は自分の権限ばかり要求して上司の権限をないがしろにする組織で働く資格のない人物だと評価してよい。

報連相には問題に対してできるだけ早期に適切な解決策を講じるというもう一つの目的がある。誰の目にも明らかな問題が発生しても、部下が報連相をしない場合は、その人材はモラルに欠けるといえるだろう。ただし何を問題としてとらえるかという点で認識の乖離がある場合は、日本企業と中国人従業員との溝を埋めるのは容易ではない。

例えばA社は各国で質の高いサービスを提供している。A社の従業員であるBさんは自分の経験や能力に自信を持っているが、Bさんの仕事の品質は自社の要求水準をはるかに下回っているとA社は評価している。Bさんに任せたままでは顧客への提供価値が下がると予想されたので、この問題を解決するため、上司が途中で何度かBさんの仕事を確認した。しかしBさんは「上司は自分を信頼していない」と不満を持ってしまった。このような経験を持つ読者は多いのではないだろうか。

(次ページへ続く)

もしBさんに自分の考えで仕事をやらせてみて、顧客からクレームを受けるなどBさんが反省する機会を与えることができれば、認識の乖離は埋めやすい。しかし顧客の不満足を回避したければ、事前に認識の乖離を埋めなければいけない。まず自社が目指す品質水準をBさんに理解させる。実際には難しいが、具体例を用いるなど、Bさんの理解を促す工夫をする。そして「顧客の視点」を徹底的に植え付けることが重要だ。顧客はBさん個人ではなく、A社のサービスに対価を払っている。「責任は私が取ります」と安易に言う人がいる。しかし顧客不満足が生じてA社のブランドが傷つけば、BさんにA社のブランドを回復させる力などない。A社から給与をもらっている以上、BさんにはA社のブランドを支える水準の仕事をする義務があることを理解してもらわなければいけない。また報連相をしながら組織として仕事を進めた方がBさん自身の責任をむしろ軽減することができるという説明すれば、Bさんも報連相の利点に共感しやすくなるはずだ。



経営戦略グループ・マネージャー
田浦 里香

三鹿、保有株式売却で競売＝メラミン事件で破産

【北京7日時事】新華社電によると、中国で有害物質メラミンが混入された粉ミルク事件で生産停止となり、破産宣告された乳製品メーカー、三鹿集団（河北省石家荘市）の第2回資産競売が7日、同市で行われ、同社が出資していた同業他社の株式が売り出された。

うち三鹿が34%を保有していた河北貝蘭徳乳業の株式は、貝蘭の株主、河北中業科技が320万円で全株を購入。16.97%を保有していた石家荘君楽宝乳の株式は、君楽自ら2500万円で全株を買取った。

また、60%を保有していた安徽双佳食品の株式は株主の河北同福食品が1500万円で全株を購入した。25%を保有していた河南花花牛乳の株式は、応札者がなかった。

台湾の輸出総額、35.7%減＝中国向け下げ幅も高水準 - 3月の貿易統計

【台北7日時事】台湾財政部（財務省）が7日発表した3月の貿易統計によると、輸出総額は前年同月比35.7%減の155億85100万米ドルと、7カ月連続で減少した。中国（香港含む）向けは37.5%減の63億3430万ドルと、下げ幅は依然高水準だった。輸入総額が同49.5%減の121億7270万ドルと大幅に減ったことで、貿易黒字額は25.4倍の34億1240万ドルと急増した。

春節（旧正月）後に緊急受注が増えたことや、在庫の補充の動きが出たことから、輸出総額の下げ幅は1-2月の平均（37.2%減）に比べて若干改善した。ただ、最大の貿易相手国である中国（香港含まず）向けの下げ幅は44.4%と高水準で、日米欧向けも依然大幅な減少を記録した。品目別では主要輸出品の半導体など電子部品や液晶パネルなどの光学器材が引き続き不振だった。

チャイナルコ、計画大幅見直しならリオへの投資取りやめも＝豪有力紙

【シドニー7日時事】7日付の豪有力紙オーストラリアンは、中国アルミ最大手チャイナルコの英豪系資源大手リオ・ティントに対する195億米ドルの投資計画について、提携内容の大幅な変更や取得権益の減少があれば、チャイナルコは撤退するとの見方を伝えた。

チャイナルコは、リオの鉱山権益や転換社債に投資する予定。計画には豪西オーストラリア州のハマーズリー鉄鉱山の少数権益などが含まれる。株式保有比率も18%まで増やす方針。現在豪外国投資審査委員会（FIRB）が国益の観点から審査しており、同委の答申を受けスワン財務相が今年半ばまでに判断を下すとみられている。