



第3回 「現地化」の壁

野村综研(上海)咨询有限公司

多くの企業が経営の現地化を進めている。特に人材活用の面で現地化を急いでいる企業が多いが、労働市場では「日系企業は遅れている」との声がまだ根強い。

「人の現地化」というと、日本人駐在員を中国人社員に転換することであると、単純に考えてしまいがちである。しかし単に首をすげ替えることが現地化ではない。実現したいのは事業の発展である。経営幹部や中間管理職には、事業の発展を担うのに必要な要件を満たす中国人社員が登用されるべきである。

しかし、現実はなかなか難しい。特に現場を率いる中間管理職層の強化は、中国事業の拡大に伴って喫緊の課題になっているが、その役割を担う能力のある人材が手薄なのが現状である。

◇登用管理職の機能不全

日系企業では、現地化の号令の下でかなりの人数の中国人社員を中間管理職に登用したが、管理職としての能力を伴っていないため有名無実化しているケース、社内に人材がいなかったため即戦力を期待してキャリア採用した人材が、社歴の長い既存社員の反発を招いているケース、結局人材不足を理由に大半のポストを日本人駐在員が占め続け、中国人社員に「ガラスの天井」を感じさせているケースを多く見掛ける。

日系企業では管理職に求める人材要件が明確になっておらず、また人材要件を基準にして教育制度を通じて社員を育成してきていないことに原因があると考えられる。社歴は長く社内事情には通じているが、権限を与えて自分で考えさせる機会を与えてこなかったことでリーダーシップが育っていない。欧米系グローバル企業では、同じ中国の労働市場で人材を採用しているにもかかわらず、中間管理職に少なからぬ中国人社員が登用され、実際に登用されたポストの責任と権限を果たしている。

◇友人と会うのが恥ずかしい

C社では、会社から幹部候補として期待されている社員が「大学の同級生が欧米系の同業他社で事業部長になっているのに対して、自分は課長になったばかり。しかも給与が低いので、友人と会うたびに恥ずかしい思いをする」と語っていた。その社員は入社歴が最も長いため、会社側は「帰属意識が高いし、辞めることはないだろう」と安心しているが、同僚の一人は「欧米系企業が高い職位と多額の給料を提示したら、彼だって辞めるに違いない」と漏らしていた。

一部の企業では、単に社歴の長さや日本人駐在員との折り合いの良さではなく、中間管理職に求める人材要件を定義し、それを基準とした登用や育成に取り組み始めている。次回は、中間管理職を育成するに当たり、どのような能力の強化が課題となっているかについて述べたい。(主任諮詢顧問 田浦里香)

