

# NRI講座 視点を変えれば 未来が見える

第10回 不況を切り抜け  
中長期の成長に備えるための業務改革

「不況期にコスト低減に取り組むのは当然の流れですが、できれば「縮小」のみの発想ではなく、景気回復後の成長への仕込みとして「拡大を視野に入れた縮小」の発想を持って、取り組みたいものです。今回は業務改革の必要性とその効果について述べます。(NRI上海、経営戦略グループ・マネージャー、田浦里香)

## 不況の今、経営改革の好機

08年12月に行なわれた改革開放30周年記念の中国共産党大会で胡锦涛総書記が述べた「不動揺、不懈怠、不折騰」という言葉が、中国社会で大きな注目を集めました。これは「動揺せず、怠けず、無茶をしない」という意味ですが、不況期を迎えた企

業経営にも当てはまるように思いますが、無茶をしないのは当然ですが、不況到来に慌てふためいたり、冬が過ぎるまでは仕方がないと諦めたりせず、それぞれの企業の実情に依じて着実に改革・改善を進めることが重要です。むしろ不況期は、少し立ち止まって自社の現状を冷静に見つめ直す好機と言えます。

高度成長の時期は、事業活動を支える社内の体制に多少の不備があっても、その改革・改善に時間を割く余裕がなく、気力と体力で何とか乗り切っていました。しかし今後生産性が低いままで良いわけがありません。景気が回復して再び事業のエンジンがかかった時に、改めて体制の不備を認識しても、改革する余裕がないまま走り出さざるをえません。景気回復時にベストな状態で走り出せるように、不況の今こそ手を打っておくべきでしょう。

事業活動を支える体制づくりとして、様々な課題が考えられます。例えば人材育成はその一つです。人材は最大の経営資源です。やむをえない人員削減は致し方ないとしても、将来を見据えた人材育成への投資は、景気の浮き沈みに関係なく続けるべきです。

なかでもNRIが特に必要だと感

じているのは、業務の再構築です。業務の再構築とは、各部門の業務の現状(業務プロセスや業務量)を把握した上で、重複している業務を整理・統合したり、定常的に存在する業務のプロセスを標準化したり、業務の遅延やトラブルをもたらししている原因を解決したりすることです。

## 事業の急拡大の陰で

### 非効率な業務運営が放置されてきた

非効率な業務運営に苦勞している日系企業は少なくありません。例えば、部門間での連携が錯綜しているケースです。顧客との契約締結をめぐる業務を、営業部、法務部、財務部など関係部署の間で、どのような手順で進めるか。市場部が出す方針や計画をいつの時点で全国の営業部に伝達するか。

意思決定に際して市場部主導で進めるか、各営業部の意見をどこまで吸い上げるか。各支店の労務管理担当者のレポート先は、支店長か本社の人事部か。こうした



NRI上海、経営戦略グループ・マネージャー、田浦里香

業務の流れや責任の所在が曖昧なため、部門間の諍いが絶えないという例をよく目にします。

もう一つは、似たような失敗を何度も繰り返すケースです。人事部ならば採用活動や人事評価、財務部ならば決算データの取りまとめ、市場部ならば販促キャンペーンなど、各部署には定期的に実施する何らかのイベントがあります。イベントをスケジュール通りに実施するための段取りが悪いために、直前にドタバタして、やむなく中途半端な結果に終わってしまいます。その教訓が次に活かされれば良いのですが、イベントを行なう際に、予めタスクやスケジュールをしっかりと組まないため、似たような失敗を何度も繰り返してしまう例がしばしばあります。

これらの問題の解決策は明らかです。各業務のタスクの流れ、各タスクの責任者と実行期限を明確にすることです。しかし分かっているけど、出来ていない。その原因の一つには、これまで、あまりにも高スピードで進む業務拡大に対応するのが精一杯で、業務設計などのインフラ整備はつい後回しにされてきたという事情があります。

## 「現地化」を「放任」と取り違える 日本人管理者にも原因あり

業務が適切に設計されていない原因が、本社から出向している日本人管理者のマネジメントのあり方に存在する場合もあります。いずれの企業でも経営現地化の方針が打ち出されておき、現地社員の自主性を引き出して育成・登用することが奨励されています。一方、日本人管理者は現地社員から、「日本のはやり方を押し付けるな」「中国には中国に適したやり方がある」と突き上げられることがしばしばあります。そこで日本人管理者は、前述のような業務の非効率の問題を、現地社員に任せて解決しようとしています。

こうした権限委譲はとても良いこととす。ただし、部下による改善提案が不十分な内容であった場合、管

理者は彼らを指導しながら業務プロセスの「あるべき姿」を構築するまで先導するべきです。しかし「現地化」という言葉に囚われすぎてしまい、部下に任せきりで全く指導せず、最終構築に責任を持たない管理者がいます。それでは管理不在の「放任」であり、管理者としての職責を果たしているとは言えません。

これは日本人か中国人かという問題ではなく、リーダーシップの問題です。特に中国ではリーダーに強い決断力が期待されます。決断力とは、独断専行と同意ではありません。最初に部下たちに意見を出してもらい、よく耳を傾けることは非常に重要です。しかし「真理掌握在少数人手里(真理は少数の人の中にあるものだ)」という言葉が示すように、最後は自分の責任において決断を下すことが求められます。ボトムアップの合意形成が重視される日本とは大きく異なります。

しばしば「中国人は問題を指摘するばかりで、上司に任せきりにして自分では何もしない」と愚痴をこぼす日本人管理者がいます。しかし、もし部下が改善策を熟考し提案した上で、「決断をお願いします」と管理者に要請するならば、それは「上司に任せきり」と見なすべきではありません。

## 業務再構築は中長期的な組織力の強化につながる

業務を再構築すると、効率化による生産性の向上とコスト低減の効果があります。冬の時代に贅肉をそぎ落とし、血の巡りを良くし、筋肉を強化して、春の到来にむけて健康な身体をつくるわけです。

それだけではなく、人材育成や組織ナレッジの強化といった中長期的な効果を生み出します。流動性の高い中国では、担当者が入れ替わる可能性を常に抱えています。業務が担当者個人の知識やノウハウに依って進められていると、その人が退職した場合、次の担当者が一から業務の進め方を考えなければなりません。しかし予め業務プロセスがある程度標準化されていれば、新任者は短期間で業務の基礎を学習することができます。

さらに、標準化された業務プロセスを継続的に改善していけば、競合他社に真似できない自社固有の強みにまで昇華させることができます。

# 創造は 社会を創る 未来を創る

経営管理に関するご相談は  
NRI・経営戦略グループへ

ご支援内容

- ◆人事制度改革
- ◆人材育成制度設計・実行
- ◆企業文化の醸成
- ◆組織風土診断
- ◆労務諸規定策定

- ◆経営管理システム診断
- ◆組織業績管理システム構築
- ◆コーポレート・ガバナンス改革
- ◆リスク・マネジメント

**野村综研(上海)咨询有限公司**  
http://consulting.nri.com.cn

上海市淮海中路1045号 淮海国際広場9階 200031  
Tel.+86(21)5465-9980 Fax.+86(21)5465-9981