

NRI講座 視点を換えれば 未来が見える

第9回 組織の足腰を鍛えて基礎体力を強化する

激しい競争の中でスピードが求められる中国のBtoC市場。しかし目先の業績ばかりを追いかけて場当たり的な経営をしていては、持続的に成長できるとは限りません。今回は奥林巴斯(上海)映像销售有限公司の山本博之総経理に、中長期の視点から取り組む組織基盤づくりについてお話を伺いました。(主任コンサルタント・劉沫真)

急速に進めた管理職の現地化

オリンパスは銀塩カメラの時代、中国で約30%という高いシェアを持っていましたが、2000年代に入りデジタルカメラが普及するにつれて、メーカー間の競争が激化したため、一時期はシェアが4%まで下がりました。しかし同社の業績は上昇に転じ、現

在ではシェア7%にまで回復しています。

業績向上の要因は何か、山本総経理に聞きました。

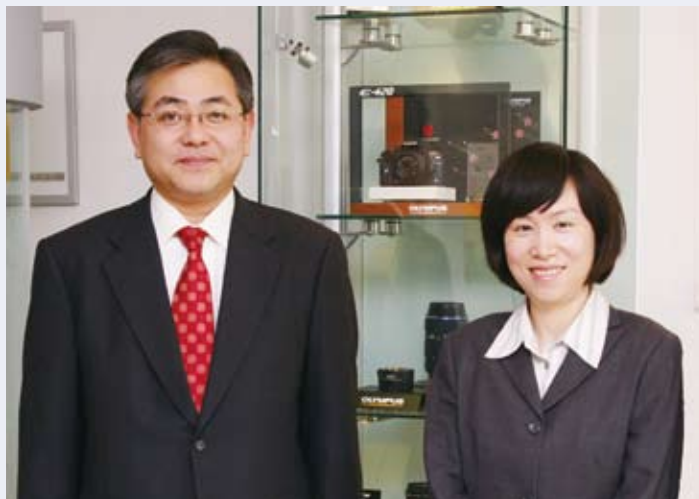
一つには、中国の流通の実態を把握した上で、チャネル開拓に着手し、取り組んできたことが挙げられます。中国は、日本や山本総経理の前任地である欧州に比べて、流通チャネルが発展途上の段階にあります。チャネルを開拓する際、外国人よりも、現地の実情に精通している中国人が中国語で推し進めたほうが、遥かに高い効果が得られると判断しました。そこで2005年10月に着任してから3年間をかけて、部課長レベルのポストの9割以上に中国人社員を登用してきました。

同時に、人材育成への投資も積極的に進めまし



た。登用されたマネージャー達は、営業の現場には詳しくても、課題設定や課題解決を行なう際に必要な論理的思考には、あまり慣れていません。

また、いずれも30歳代と若いため、部下を持った経験のない人が少なくありませんでした。そこでマネージャーとして必要な知識やスキルを身に付けてもらうための管理職研修を行なっています。研修は一般的な理論について講義を受けるだけでなく、自社が抱える実際の問題を題材として取り上げることにより、できるだけ実践力の強化に繋がるように工夫しています。



山本総経理は中国の歴史上の人物から、周囲から尊敬され人が付いてくるリーダーの条件を「徳があること」と捉え、ご自身でも心掛けるとともに、幹部人材を登用する際にもこのポイントを重視している。

部門間の壁を越えた コミュニケーションの活性化

現在、米国を震源地とする金融危機がきっかけとなり、世界中が経済不況に見舞われています。中国でも、これまでのように右肩上がりを前提として事業戦略を考えるのが難しくなりました。

しかし中長期的に見れば、やはり中国が成長性の高い有望市場であることには変わりありません。踊り場にきた今の時期に、経営の効率化を進めると同時に、将来の成長へ向けた仕込みをしておくことが重要だと、山本総経理は考えています。

前述のマネージャーへの人材育成投資は、将来へ向けた息の長い取り組みの一つです。こうして個々の人材の能力を高めていくと同時に、彼らがヨコ方向で連携を深めて、組織全体としてチームワークを発揮するようにならなければいけません。中国は広く、地域によつて言葉や文化、消費者の好み、流通チャネルの構造など、異なる特性を持っています。各地の違いを十分に踏まえながらも、中国で統一の営業戦略を展開するには、組織間のチームワークが欠かせません。例えば、本部のマーケティング部門が作成した、中国全土で展開する

広告宣伝のキービジュアルの案に対して、ある地域の社員は「明るくて良い」と、別の地域の社員は「安っぽい」と、また別の地域の社員は「ださい」とそれぞれ反応したことがありました。

ここで重要になるのがコミュニケーションを通じた相互理解です。本部が各地域の実情をよく理解しようとせずに、自分の考えだけで進めると、各地の営業の現場は納得感を欠いたまま販促施策を遂行せざるを得ません。各地域の社員も、なぜ本部がそのような企画・提案をしたのかを理解しようとせず、自分の主張にばかり固執しているのは、中国全土で一致団結した動きが取れません。たとえ本部と各々の地域が完全に合意するのは難しくても、それを目指して活発なコミュニケーションを積み重ねた場合と、そうでない場合とでは、実行段階における協力の度合いや成果に差が出てきます。

しかし中国では各人が自らの役割を明確にしようとする傾向が強いため、ともすると自部門と他部門との間に線引きをしまつて、ヨコの連携が取りにくくなりがちです。そこで同社では四半期に一度、部門長が集まって、それぞれ次期に取り組み課題を発表するとともに、他の部

門に助言や協力を呼びかけるなど、部門間の壁を低くして自由闊達なコミュニケーションを促すための会議体を設置しました。

PDCAサイクルの組織への定着

組織目標に照らして自分の目標を設定し、その達成度を評価する「目標管理制度(MBO:Management by Objectives)」は、一人ひとりの社員のレベルでPDCAサイクルを回す仕組みです。評価結果を個人の処遇に適切に反映させることができれば、社員のモチベーションを高めることができます。同社ではチームリーダー以上に対してMBO研修を実施し、部下との面接の仕方や目標設定の方法などを教えてきました。

目標達成度を計測する指標は、各々の組織や社員が責任を負う活動を確実に実行するように促すドライバーの役割を果たします。ただし山本総経理は、個人のMBOにしても、組織の業績管理制度にしても、指標を適切に設計するのがなかなか難しいと感じています。

例えば、ある社員がプロセスで努力して成果を出したとしても、それを計測すべき指標が適切でなければ、その社員の努力は報われず、モチベーションが低下してしまいます。また、

総花的にたくさん指標を設定すると、取り組むべき活動が多すぎて、結局どれも中途半端にしか実行できない事態になりかねません。時には、ある部門の指標と他の部門の指標とがトレードオフの関係になる場合があります。その結果、部門間で足の引っ張り合いが生じてしまつては、虻蜂取らずになりかねません。また運用の段階で、自らに課せられた数値目標の達成ばかりに注意が向けられて、活動の本来の目的が忘れられたり、他部門を含めた組織全体の目標に対して無関心になったりしては意味がありません。

山本総経理は、指標はできるだけ焦点を絞ってシンプルに設計するのが望ましいと考えています。どうしても多くならざるをえない場合は優先順位を付けるなど、プラスアルファの工夫をする必要が出てきます。目標や指標を設定する際は、部門間コミュニケーション、上司と部下とのコミュニケーションを十分に引き、各部門の指標を公開するなどして、透明性と納得性を高めることが鍵になります。また経営企画部や営業管理部など、組織全体を見渡して合理的な指標設定になっているかどうかをチェックする管制塔の役割も重要になります。

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 上海市淮海中路1045号 淮海國際広場9階 200031
http://consulting.nri.com.cn Tel.+86(21)5465-9980 Fax.+86(21)5465-9981

NRI 未来創研
Dream up the future.