

戦う組織をつくる

連載3回

組織が求心力を高め、成長するために 求められる「プラグマティズム」の思考

前回は、人材のリテンションやモチベーション向上も大切だが、それ以前に企業が自社の求める人材像を出来るだけ具体的に認識し、それに基づいて「人材を選ぶ」という意識をもつと強く持つべきであると述べた。今回は、日本企業で働く中国人社員のタイプ分類に触れつつ、人材選別のうえでの注意点について見解を述べたい。

「無党派実務家」人材ニーズが増加

企業が求める人材像は、経営理念・価値観、事業内容によって決まるものである。したがって、現在の人員体制がどの程度満足のいくレベルにあるかは各社各様であり、一概には言えない。ただし日系企業を見渡したとき、ある程度共通して見いだせる傾向もある。

①「日中架け橋派」

日本への親近感の度合いと仕事への貢献度との2つの軸によって、日系企業で働く中国人社員のタイプを分類してみた。(図参照)

過去、日系企業で中国人社員に求められる役割は、日本人駐在員をサポートする役割が主であったため、日本語能力のある人材が活用されてきた。結果的に日本や日本文化に対して好意や愛着を持っている人(図中の「日中架け橋派」)が少なくなかった。

②「無党派実務派」

しかし近年は、現地社員がより主体的な役割を果たすことが期待されるように

なった。そこで日本との関わりはなく、役割の遂行に必要な能力や経験を買われて採用された人(図中の「無党派実務家」)が多く採用されるようになってきている。こうしたタイプの中から、是非、自社の求める人材像に合致する人を見出して活用し、人材競争力を高めたいものである。

③「愛憎半ば派」

気になるのは「愛憎半ば派」である。日系企業での勤務年数が長いいため、日系企業の特徴をよく知り、日本人駐在員と折り合いをつけて生きていく術を身に付けている。日本への愛着も少ないとは言えない。反面、仕事を通じて苦勞や嫌な思いを経験してきており、日本や日系企業への反感も合わせ持っている。除で「中国には中国のやり方がある」「中国のことは日本人に分かるわけがない」等の不満や批判、愚痴をこぼしているケースが非常に多い。それでは建設的な提案をして会社の変革に貢献するかというと、従来、責任や権限を与えられてこなかったため、思考力や視野の広さを持ち合わせていない。しかし日本語能力や日系企業での業

務経験が自分の武器となってしまっているため、日系企業の社会で生きていくかからないのである。

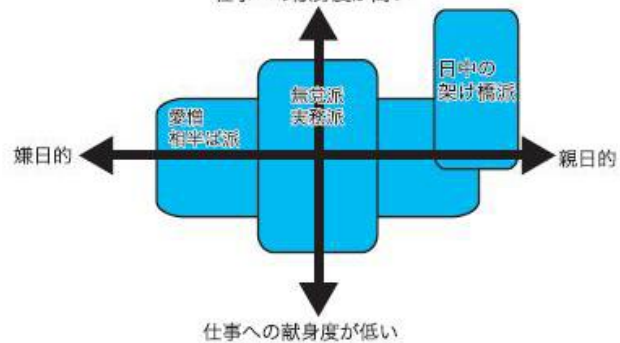
「ナショナリズム」思考は成長の阻害

日中間の文化の違いを無くすことができない以上、違いにこだわらなければいけません。企業としては、自社がグローバルに展開する経営手法を、ある程度は現地化しつつ、ある程度はそのまま受け入れてもらわざるをえない。その際に社員に求めるのは、「中国のやり方」「日本のやり方」というナショナリズムの思考ではなく、共通の目標の達成に向かって何をすべきかを考えるプラグマティズムの思考であるといえる。

組織の求心力を高めるために

日系企業の中にありながら、文化の違いにこだわって、後ろ向きな批判者でありつつける人材は、組織が求心力を高めながら成長していく上で阻害要因となりかねない。よほど卓越した実務能力を持っているならともかく、日本語能力だけを理由にこうしたタイプの人材を抱え込まないよう、注意したほうがよいと感じている。

図 日系企業で働く中国人社員のタイプ
仕事への献身度が高い



プロフィール:
田浦里香(たうら・りか)
野村総研(上海)諮詢有限公司
経営戦略グループ・マネージャー。
専門は人材マネジメント、組織改革。津田塾大学、東京大学大学院を修了後、1997年に(株)野村総合研究所に入所。2004年から中国での人材マネジメント改革支援のプロジェクトに携わる。2006年から上海駐在。

DATA
野村総研(上海)諮詢有限公司
上海市淮海中路1045号淮海國際広場9F
TEL: (021) 5465-9980 FAX: (021) 5465-9981
URL: http://www.nri.co.jp/