

第317回（5月21日開催）公開セミナー

「次の成長戦略～アジアとの共栄～」

同時発表：有力企業のアンケート回答が示す最新動向

株式会社現代経営技術研究所 シニアコンサルタント 藤井隼夫

日本が輸出立国型の産業構造をとることにはすでに 90 年代から限界に来ていたと言われていた。産業の全体像から言えば、日本はすでに「モノ」を輸出する段階から「経営」を持ち込んで収益を得る段階に突入しているのである。

昨年来の環境激変は、改めてこの点への自覚を強めて、各社がアジアに持ち込む「経営」の質を高めることに本格的に取り組む端緒となったと言えるであろう。1997 年 7 月、アジア通貨危機が発生した。IMF の融資と引き換えにタイ産業にもたらされたものは、アングロアメリカ流の市場原理主義の押しつけであった。企業の財務健全化を最優先し、もう少し露骨な言い方をすれば、欧米企業の投資債権の回収・保全を担保するために徹底したリストラが決行された。

日本企業のスタンスは IMF や欧米企業とは違っていた。タイは長期的に見ても、日本産業にとって大事なパートナーであるという認識が根底にあった。1990 年代の日本企業は、従業員との対話を重視し、現地の習慣や文化を取り入れながらグローバルな競争力強化を推し進めていた。アジア通貨危機でも、ぎりぎりまで雇用には手をつけない努力を続けた。

次に、日本のグループ本社とアジアのホスト国の子会社の関係を 5 つの段階に分けてモデル化してみよう。

1. 移転段階： 本社が何らかの事業・業務機能をアジアのホスト国子会社に移転する段階。この時期は日本から現地への一方通行である。
2. 共益段階： 子会社が生み出した収益をホスト国に再投資するサイクルが成立する段階。事業、業務機能の現地化が進む。
3. 共鳴段階： ホスト国の社員に企業理念や行動指針をきちんと浸透させて本社と子会社が価値観を共有する段階。ホスト国社員にもグループ企業社員としての誇りが形成され、経営幹部への現地社員の登用が進む。
4. 共存段階： 現地法人が自立して戦略的な経営計画機能を担うようになる段階。グループ本社とホスト国子会社がお互いの存立基盤を尊重し合いながら協力する。多くの場合、子会社の経営トップはローカルスタッフから登用されている。
5. 共栄段階： グループ本社とホスト国子会社がWIN-WINの関係を確立している。子会社は自国での経営機能を自前で担うだけでなく、本社と協働してグループ経営に貢献する。グループへの貢献とは具体的には以下のものである。
 - ・ 本社や他の子会社に経営人材、技術人材を派遣する。
 - ・ グループの重要な人材を受け入れて教育する。
 - ・ 自分たちつくり上げた技術、知的財産、製品をグループに供給する。
 - ・ 地域本社機能を果たす。

他

この 5 段階の中で強調したいのは、共鳴段階である。経営の現地化を進める上で、この段階をきちんと踏むことが大切である。しかし、それ以前に重要な事は、製造部長がいきなり経営トップになるという人事である。50～100 人規模の製造部長が、経営やマネジメントについての十分な教育を受けないまま 2,000～3,000 人規模の社長として赴任する。そしてその国についての知識、その会社の現場知識のないままスタッフをコントロールしようとする。

欧米企業は職務給制度をとる。それが意味するところは、社員一人ひとりが入社した時から職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）を通じて仕事を与えられるということである。会社と個人は職務記述書を媒介として契約関係を結んでいる。

日本の場合は、大学卒であっても業務担当者からキャリアをスタートさせ、業務への精通を通じて業績を上げてマネジャーのポジションに昇進する。そこでのマネジメントのスタイルは、プレーイングマネジャーそのものであり、業務理解を前提にした対面管理、直接管理である。

私は海外に駐在するメンバーを送り出す時、「差」と「違い」を混同しないようお願いしている。アジアで働き始めるとあらゆる場面で、自分たちと異質な行動様式に出会う。アジアの中で経済的な生活水準という点から日本はとびぬけた先進国かもしれない。しかしそのような意識を背景に、異質なものを「差」という尺度で見ないで欲しい。日本の標準よりも低いところにあると決めつけないで欲しいのである。

まずは「違い」として認めることを基本態度としてもらいたい。共栄への5段階のうちの第3段階―共鳴段階をつくるためには、「違い」を認めて尊重する日本人駐在員の姿勢が大切である。

現地法人に理念・行動指針を浸透させる前に、まず私たちが現地の社会、文化、価値観を尊重している姿勢を示すことが大事である。それがあって、初めて現地の社員もグループの理念・行動指針を積極的に受容しようと素直に考えてくれるのである。

共鳴段階が整備されたら本格的な経営の現地化を目指すことになるが、それが第4の共存段階、第5の共栄段階である。

私がアジアに行って現地を視察すると、企業経営者や人事担当幹部は悩んでいる。人材を企業内で育てても突然退職する。その後任者は好待遇の要望をするが、前任者ほどの実力はない。このまま放置すると、企業競争力の低下と収益力の低下で撤退を余儀なくされる。

本社も現地も現地化推進に本気になって取り組んでいくと、以下のような素晴らしさを実感する瞬間に出会うものと私は確信している。

1. 異文化、異なる価値観に3現で向き合うことにより確かな共感を得る、分かち合う。
2. 複雑な状況変化の中でお互いの洞察をぶつけ合って意思決定をする過程で、今までになかった新しいものの見方が生まれる（私はこれを“創新”と呼んでいる）。
3. 相互補完・相互依存の関係に直面し、最高のスキル開発の機会を得る。
4. 「差」、「違い」の環境・文化・思考に対応する中で、新商品開発や組織構造改革の発見がある。
5. 経営資源の真に合理的な活用がはかれる。

以上は私の経験でもあります。