

2. 社員育成

チェコ事例2 仕上げは Empowerment (権限委譲)

地域を問わず海外現地法人の最重要課題は、優秀な現地人幹部の確保・育成であろう。最近では、ヘッドハント等を使って取締役クラスから社長に至るまで、外部から輸入するケースも増えている。日系電機メーカーのチェコ販売会社であるG社では社内の優秀で将来性のある社員を育成、幹部職へ^{ばってき}抜擢していく日本流のオーソドックスな方法を取っている。

G社での日本人は、1年前に赴任してきた社長である八代さん一人である。八代さんの最大の関心事は、近い将来、現地人幹部職の中から社長を抜擢し完全な現地化を図ることである。G社は設立して6年を過ぎたばかりで社員の平均年齢も29歳の若い会社であり、八代さんが着任した当時は取締役（Board Member）クラスは空席の状態であった。半年後、八代さんは営業部門の若手幹部職であるウズベクさんを取締役に抜擢した。これは前社長からの引き継ぎ事項でもあったが、実際ウズベクさんは「真面目・残業も厭わ^{いと}ない仕事好き・信頼性抜群の報告・部下／同僚からも尊敬される」といった日本流サラリーマンの鏡ともいえる人材であり、彼の抜擢はG社内は勿論、日本本社からも支持されている。

ところが、将来の現地人社長を前提として、ウズベクさんの仕事振りを見ていると、大きな欠点が目につきだした。重要と思える業務を自分で抱え込み、部下に任せないケースが多いのである。実際、取締役になってから残業が増えているようでもある、これでは第2・第3のウズベクが育たないし、社長業も勤まらない。どうしたものかと八代さんが首を捻っていた時に、日本の事業部からEメールが入った。「今度、輸出部長が貴地に出張し、新モデルの価格建・初回注文数を決めたいので八代社長に時間を取って欲しい」との要請である。八代さんは「部下にもっと仕事を任せなさい」とストレートにウズベクさんを指導するつもりであったが、逆手を取ることを思いつき、事業部には「私は先約があり、会議に出られないが、ウズベク取締役^{さん}に全権を委任するので予定通り来て欲しい」と返信するとともに、ウズベクさんには「価格、注文台数に関する決定権を貴方に委譲するので、G社の代表として交渉するように」との指示をだした。従来からG社では、日本側との会議ではアクセサリー類の価格まで社長が決めていた背景があり、ウズベクさんは目を白黒させながら会議の準備に奔走した。

八代さんに不安がなかったわけではないが、翌朝、ホテルで会議に出席できなかった非礼を詫びながら輸出部長に聞いてみたら、「会議は成功裏に終わりました、事業部としても結果に満足しています」との答えが返ってきた。驚いたことに、会議では、G社としてのプレゼンテーションはウズベクさんの部下が担当、ウズベクさんは八代さんの役割を堂々

とこなしていたそうである。案ずるより産むがやすしである。

即日、八代さんはウズベクさん呼び、現地化に関する八代さんの思いを説明し、ウズベクさんへの期待を伝えた。

八代さん：昨日の会議はご苦労さんでした。事業部もウズベク部隊はすばらしいと誉めていました。

ウズベクさん：日本側との交渉を任されたのは初めてでしたので、準備に時間をかけました。特にP君が市場の声をうまくプレゼンしてくれました。

八代さん：私が言いたいのはそこなのです。貴方の優秀さは誰もが認めています、問題は部下への権限委譲ができていないことです。昨日のように重要と思えることもどんどん部下に任せ、貴方はG社全体のことを考えるようにして下さい。私自身も対日本側対応では貴方に権限委譲していませんでした。これからは、日本での会議も含めて貴方に任せることが多くなります。それだけ貴方への期待が大きいのです。頑張ってください。

ウズベクさん：わかりました。私の部門では、失敗すると会社の経営に直接影響することが多いので、つい自分で処理してしまうのです。

八代さん：部下を信用することです。同時に最後は自分が責任をとるという姿勢が大切です。貴方の部下の失敗で損失が発生しても、失敗した人がその分成長すれば、会社はそちらを評価します。

八代さん：貴方は将来の現地人社長候補一番手です。そのためには、今の貴方のポジションをこなせる人材をどんどん育成して下さい。そのツールの一つが「権限委譲」です。

おりしも、日本本社では全社改革運動の一環として「権限委譲の実践」を重要命題として全社に発信した。八代さんはさらに意を強くして現地人幹部の育成に取り組んでいる。

【ポイント】

ウズベクさんのケースは、有能な外国人を雇用した日本企業に一般的に見られるケースの一つである。

- (1) 日本では、仕事遂行に必要なコンテキスト（文脈）を共有しているために職務分掌をあまり明確にしなくとも集団で仕事を行うことが可能である。
- (2) 外国に進出した日本企業とそこに採用された外国人との間には、上記の日本企業と日本人との間に見られた関係は基本的には存在していない。日本では、有能な人には、

係長になったら課長のつもりで、また課長になったら部長のつもりで働くことを求めることも可能である。しかし、外国ではこのような働きを求めるのは無理である。

- (3) 上記のケースで、「ウズベクさんは、重要と思える業務を自分で抱え込み、部下に任せない」と日本人経営者が判断した際にも、二つの解釈が可能である。一つは、仕事を抱え込むことによって、解雇したらこの仕事は遂行できなくなるというメッセージを日本企業の上司に出している。つまり、知や仕事内容を秘匿することによって、自分を解雇から守ろうとしている場合である。もう一つは、ウズベクさんは管理職であり、自分の業務遂行だけでなく部下を育てることも管理職の業務の一つであるということを理解させていなかったことの結果である。
- (4) ウズベクさんのような有能な人に対しては、将来の幹部要員であり、日本企業でもしかるべき時には企業のトップにもなり得ることもあるということを伝えておく必要がある。また、管理職の重要な業務の一つは部下を育てることであり、そのためには、その都度、権限の委譲が必要であることを理解させることが重要である。

コラム9

チェコは世界有数の国

チェコはいろんな分野で世界有数の国であることに驚かされる。

スポーツの世界でも、古くは人間機関車ザトベック、女子体操のチャスラフスカ、テニスのナブラチロワ・ノボトナ・レンドル、アイスホッケーは長野で金メダル。サッカーでも常にFIFAのランキング上位にある。歴史上の人物でもメンデル・スメタナ・ドボルザーク・カフカ等々、多士済々である。

ビールに使うチェコのホップは世界最高の品質、ピルスナー・パドワイザーはチェコのビールである。チェコの土産のNo1は言うまでもなくボヘミアングラス、大相撲優勝力士にチェコ友好杯として毎場所贈呈されている。

広島原爆ドームの設計者レツルはチェコ人、モルダウ川のほとりに立つ産業貿易省の建物に同一のドームを見ることができる。

特筆すべきはチェコが伝統的な工業国であるということ。乗用車の生産開始は1897年にさかのぼり、米国のフォードより早かった。タトラ社のトラックは1988年～2001年のパリ・ダカール・ラリーで6回優勝している。第2次世界大戦前は一人当たりのGDPが世界第7位の先進工業国であった。このことを裏付けるものにチェコ発の多くの発明がある。角砂糖・路面電車・エレベーター・電子レンジ・エレキギター・プラスチック爆弾・コンタクトレンズ・VTRの基礎技術・発光ダイオード(LED)、etc.

戦争や永年の共産主義体制下で中断されたが、チェコ人・チェコ共和国が再び、世界の発展・平和に貢献されることを期待してやまない。(事務局 — JETRO プラハ事務所資料より)