

コラム 失敗しない海外人事戦略の作り方

第三回 「全て自分で管理しようとする」の誤り（「人間力」より「仕組化力」）

新しい年がスタートしました。今年の皆さまの事業が更に成長することを、心よりお祈りいたします。

少し前になりますが、コンサルティングのフォローアップの一環として、駐在予定者を対象としたいわゆる派遣前研修の依頼があり、いくつかのプログラムを行いました。海外展開の歴史が長い企業ということもあり、参加者の中には二度目の駐在という方も多く、海外現地情報の共有や議論で盛り上がりました。

そのコマの一つで、協力してもらった外国人スタッフを部下に見立てて、ロールプレイを行ったときのこと。評価結果に納得がいかないという部下を説得するデモを行った参加者が、部下を説得するために、ご自身の人事観や評価思想を滔々と語り出したのです。その中には、日本的評価制度の批判も多く含まれており、文句を言う役回りだったにも関わらず、文句を聞かされる立場になったスタッフもびっくり。しかし、これは決して研修のロールプレイだから起こったことではありません。似たようなことは、海外の現場でたびたび起きています。

評価は日本でもよく問題になりますが、自分の評価に敏感なのは、海外でも同じこと。そして評価が問題になったときの反応は、大きく分けて二つです。一つは自社の評価制度がないという「制度批判」。もう一つは、被評価者が単に我が儘を言っているという「他者批判」です。そして、そのどちらの考え方も、根本的に間違っています。

失敗しない海外戦略の第三カ条

「全て自分で管理する」ことを止め、「ルールと仕組みに管理させる」こと

評価制度は経営のコミュニケーションツールと良く言われますが、ではツールを使いこなしている経営者や管理職はどのくらいいるのでしょうか。「ウチは人事が弱いから、評価制度もダメなんだ」「人事は何をやっているんだ」と現地社員と一緒に文句を言うヒマがあるのなら、そのエネルギーを評価制度見直しを提言するために活かすべきです。更に「公平な評価を行っていると言えるように、評価者会議のやり方を見直そう、現地管理職ともすり合わせをしよう」

という問題提起すべきです。制度は管理職の道具なのですから、道具は大切に、しっかり使ったほうがいいに決まっているのです。

また、現地社員が単に我が儘を言っているという印象を現地駐在の日本人管理職が持つことは、よく分かるのですが、これは制度を徹底させるしか方策はありません。私が現地で長らく見てきた経験では、評価制度をはじめとする人事制度を社員にしっかり説明できている日本人管理職は、本当に稀でした。

日本でもそうですが、海外では、「ルールでこう決まっている」と言い切ることでしか、組織全体をまとめられない時が多くあります。「ルールに縛られずに、臨機応変に」やった結果、現地社員の「ルールを守っても、意味がない」という発想に陥り、日本人上司の顔色ばかり窺うようでは、現地社員の自立も、現地組織の自律も実現できるわけがありません。いわんや、ルールより自分のリーダーシップだ、と独自路線で、自身の管理職としての権威を保とうとする考えは、海外ではほぼ確実に組織と人を崩壊させます。万が一、その管理職が現地にいる間は良くて、次の駐在者に代わる際、問題が噴出します。

ルールや仕組みは、社員を縛るものではなく、「日本人・現地人、経営・雇われ人という立場の違いをつなぐ、客観的なルールは組織を維持するために不可欠なもの」と捉え、ルールや仕組みを組織運営の基礎として活用することは、海外での人事、特に社員の自立を目指す組織では決定的に重要です。「制度でそう決まっているのだから、それをお互い守っていこう＝合意したことには、文句を言うな」という姿勢こそ、管理職が取るべき姿勢であり、それはまた相手を尊重することにもつながります。

ルール・仕組み万能主義でもいけません。ルール・仕組みにきちんと仕事をさせることは、海外人事における最重要項目の一つです。