

人組織の力を高める
『人材マネジメントラボ』

駐在員に求められる

「経営感覚」

英必諾企業管理諮詢(上海)有限公司(インヴィニオチャイナ)

董事兼総経理 CEO 大城 昭仁氏

駐在員に多く見られる課題

以下に挙げるのは、ある日本企業の中国トップに、駐在員の課題についてお聞きしたときの言葉である。「マネジメント対象の人数も多く、職位も上がったのだから、赴任前より一つ高い観点から物事を判断しなくてはいけないが、どうしても日本で経験した部門や職位の観点から見てしまい、役割を果たしてくれない」「専門分化された業務の経験しがなく、専門外のことをやろうとしない駐在員が多い。また、やろうとしてもできない。自分の現地での役割さえ正確に認識していきたくて困る」

自分の役割をきちんと認識することと「できていない」という問題が多く聞かれている。

駐在員に求められる役割の変化

このセクションで、時代を①あがる多くの企業が中国を生産地としてだけではなく、マーケットと捉え、販売に力を入れ始めている。そんな中、販売機能が拡充されるだけではなく、現地の市場特性にあった商品やサービスが求められることから、開発機能も現地に移管するようになってきた。これにより当然、現地の部門が増え、コーポレート部門も拡充される傾向にあり、現地法人は「グループの1機能を担う」存在から、「バリューチェーンの多くの機能を担う」存在に変わりつつある。

そして、駐在員に求められる役割

5



大城 昭仁 (おきひろ・あきひと) ●野村證券などを経て、04年インヴィニオ入社。100社を超える上場企業で人材開発体系

の構築、次世代リーダー養成プログラムをはじめとする各種研修プログラムの企画運営、グローバル組織開発プロジェクトを実施。日本証券アナリスト協会検定会員 (CMA)、国際公認投資アナリスト (CIIA)。浦東新区外商投資企業協会理事。

割も、従来のように「本社の指示の元、現地の人材をマネジメントし、専門性をもって業務を高度化する」というものから、「自社のグローバル戦略を理解した上で、経営感覚を持って、自国の(あるいは国を超えた)バリューチェーン全体に目を配り、機能の専門家として自社の競争力を高める行動をとる」ものに変わってきている。

「経営感覚」の向上を

ある特定の機能に専門化してきた社員に自分の視野の狭さを気づかせ、全体を見る必要性を強く意識させるとツールとして、経営シミュレーションが大変有効だといえる。バーチャルに企業経営を体験してみることで、研究開発、製造、販売、代金回収などの会社のバリューチェーン各機能がどのよう

にからみ合っているのが理解できる。同時に自社の企業価値を増大させていくために、何が重要なポイントなのか、競争環境の中で勝ち残り自社を成長させるために、経営者は何を見ておかなければならないのか、などを「体感的に」理解することができる。

また、自分に足りない知識、見えていなかった分野などを的確に把握することが可能となる。マーケティング・戦略・財務会計といった「経営スキル」を学ぶことも重要だが、その前に、バリューチェーン全体をとらえる「経営感覚」を身につけることが、先に挙げたトップの課題意識、「高い観点をもちつこと」「専門外のことをやること」「現地での自分の役割をきちんと認識すること」に直結するといえる。

INVENIO CHINA

Discover the Potential for Leadership

英必諾企業管理諮詢(上海)有限公司(インヴィニオチャイナ)

経営的視点から、企業風土の变革や組織・人材の強化、育成に取り組んでいる。研修やワークショップ、オフサイトミーティングの場を使い、組織・人材の潜在力を Educe = 引き出して顕在化させる独自の手法に強みを持つ。

■上海市浦東新区世紀大道8号
国金中心2期8楼
☎(021)6062-7290
🌐http://www.invenio.cn/