

人と組織の力を高める 『人材マネジメントラボ』

インテグレーションに向けた 「選抜教育」と「組織開発」

英必諾企業管理諮詢(上海)(インヴィニオチャイナ)

董事兼総経理 CEO 大城 昭仁氏

難しい統括会社の機能発揮

ここ数年、投資公司、管理公司などといった形で、中国全体の統括会社を置く企業が増えている。

統括会社の役割とは、中国において複数存在する現地事業法人の人・モノ・カネ・情報・技術・サプライチェーンなどをインテグレート(統合)し、現地のニーズに合わせて新たな事業やビジネスモデルを創出することで、中国全体の利益を増加させることと言われる。

しかし、これまで事業部門主導で中国進出を行って来た日本企業にとつては、統括会社の機能発揮は想像以上に難しく、先述のような動きが事業部との摩擦を生み、インテグレートが進まないケースが散見される。

事業縦割りの非効率を解消し、より市場ニーズに沿った活動をす

るといのは理屈に合っているが、

現地事業法人の立場からすれば、統括会社よりも歴史が古く、これまで事業主導でやってきたという自負がある。また、目標設定やレポートラインはあくまでも事業部門にあるため、権限を手放すのは難しい。「事業法人にはそれぞれの方針がある。無理に1つにまとめようとしても受け入れられない」と反発する声も聞く。

このような状況を打破するためには、事業部に勝る権限を統括会社が持つべきであるという主張をよく聞く。実際、副社長や専務級の方が中国代表に就任し、リージョン戦略を強力に推進している企業も多い。しかし、それは一部の企業で、実際事業部の権限が依然強い多くの日本企業では、そこを指すには全社的なガバナンス方針の大きな転換が必要であり、簡単

16



大城 昭仁 (おおしろ・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。

には進まないのが現状だ。

選抜教育と組織開発の取り組み

統括会社と事業会社が共通の目的の下にベクトルを揃えていくため、戦略の摺り合わせと同時に「選抜教育」を通じた人材交流や、共通言語や共通の組織文化を形成していくような「組織開発」の取り組みを行う企業も多い。

当社が支援しているある企業では、1年に1度、各グループ会社の次世代経営層を集めた「選抜教育」を行って、グループ全体の経営について考える機会を作っている。また、各事業会社の組織文化調査を行い、各事業会社幹部と統括会社でそれを共有し、全社の理念などと照らし合わせながら、好ましい組織文化を形成するための議論を行っている。

さらに別の企業では新しく就任した中国代表と各社の幹部がオフサイトミーティングを行い、上記のような組織文化調査のデータを使って話し合う場を持った。具体的な事業戦略について共有した後、各社の組織文化の違いを共有し、グループで1つの組織文化をどう作っていくかを議論する。

このような活動は、異なる事業や機能に携わる方々が、中国マーケットに挑む共通の目的意識を共有することに一役かかっている。

インテグレートスピーディーに行おうとすると、利害関係者による対立や感情のもつれは避けては通れない。まずはこうした活動から皆の向かう将来像を定める活動を始めてみてはいかがだろうか？

※バックナンバーをPDFでご用意しております。ご希望の方は弊社までご連絡下さい。

INVENIO CHINA

Discover the Potential for Leadership

英必諾企業管理諮詢(上海)
(インヴィニオチャイナ)

経営的視点から、企業風土の変革や組織・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樓
☎021-6062-7290
🌐http://www.invenio.cn/
✉infchina@invenio.jp