

革新迫る「不便」、中国の「外」へ

コロナ「負け組」の変化を捉えよ

Invenio Asia Holdings 大城昭仁 CEO

中国が比較的短期間でコロナ禍を抑え込んで経済活動をもとに戻した半面、日本など先進諸国は拡大する感染に苦戦を強いられている。換言すれば、今や大きな社会変化が起きている(余儀なくされている)のは、日本など先進諸国だ。それは新たな価値を生み出す圧力ともなる。ならば在中国ビジネスパーソンに求められるのは、「外」へのアンテナ張りだろう。コロナ禍以降に事業のオンライン化を加速させた人材研修会社Invenio Asia Holdingsの大城昭仁CEOに、日本の状況を絡めて話を聞いた。

大城氏は2020年1月、中国でコロナ禍が本格化する前に日本に帰国して以降、20年12月末に中国に戻るまで1年近く日本でビジネスに集中し、自社事業のデジタル化・オンライン化を一気に加速させてきた。日中両国の変化を追う中で「経済活動をもとに戻した中国と、戻せず変化を強いられた日本」、「帰国できない駐在員の認識やスキルが、日本の変化と乖離していく可能性」の2点を、今後の注目事項と捉えている。



コロナの抑え込みに失敗したからこそ起きる変化にもアンテナを張る必要がある、と語る大城氏

「日本はオンラインで仕事を進めるスタイルが、ニューノーマルとして定着しつつある」と大城氏は語る。「1回も会ったことのない相手と億単位の大型商談が成立するなど、コロナ禍以前には考えられなかったが、当社自身が現実体験していることだ。対面コミュニケーションが当たり前だった日本企業の営業も、オンライン化が進んでいる。

効率「抑制」が課題に

同社は自動車メーカー、メガバンク、総合商社、IT、エレクトロニクスなど、さまざまな業界での日本の大手企業を対象に、日本と中国を主要市場にマネジメント研修を手掛けている。コロナ禍により「一時期は売上がゼロになるほど需要が急落した」(大城氏)が、新年度が始まったばかりの1月現在で、目標売上に届く受注は確保しており、すでに黒字が確定している。

起死回生の決め手となったのは、コロナ禍以前から進めていた、研修のデジタル化・オンライン化だった。

ゲーム会社などの専門集団とも提携して開発してきたマネジメント・

シミュレーションなどの研修メニューをデジタル化し、オンラインで多言語展開。講師が向向いて研修する従来方式から一変、受講者へのアカウント発行で研修を提供するスタイルへとシフトすることで、講師の人数やスケジュール、コロナ禍による移動規制といった諸々の制約に縛られない収益事業を展開できるようになった。「これまでの研修をそのままオンラインに置き換えるのではなく、オンラインだからこそ独自の価値を実現することができた」(同)

このデジタル・シフトは、組織開発にフォーカスした研修会社である同社にとっても、意義深い変化をもたらした。「リアル研修の質は講師の力量に左右されるが、オンライン研修の質はオペレータの力量が左右する。講師だけでなく、他分野のスタッフもスペシャリストとして活躍しやすい環境になってきた」(同)。

オペレータとは、研修の進行役。オンライン研修の場合、リモート会議システムなどの機能を使いこなし、司会進行からデータ収集・分析、イレギュラー対応まで、他拠点・他国のオペレータとも連携しながら研



研修メニューの一例「マネジメント・シミュレーション」の画面例。リアル版では講師が進行役や審判などを担っていたが、デジタル・オンライン化により緻密なプログラムを組むことでルールや内容の興行きも増し、受講者ごとの多言語対応もしやすくなった



オンライン研修では、オペレータの運営力が質を左右する。複数のパソコンやタブレットも駆使し他拠点の講師やオペレータとも連携して、デジタル上で講師陣と受講者たちを展開に合わせて結びつけていく

修をさばく高度なスキルが求められる。

働き方も大きく変わった「当社は既に、“本社はZoomとSlackです”と公言している」(同)。前者はオンライン会議システム、後者はビジネスチャット・ツールだ。オフィスに集うのは週に1回だけ。「目的は、気持ちのつながりやアイデアの出し合い。リラックスしての雑談など、“無駄”が生まれる環境の方がセレンディビティ(閃き)を生みやすくなるので」(同)

従来は効率向上が命題だったマネジメントは、「リモートワークは放っておくと人間のキャパシティを超えるほど効率化するので、効率抑制が目的になった」(同)

仲の良さでなく「価値」で営業

こうした組織づくりの必要性を感じ、同社に研修を依頼する企業も現れ始めている。日本の大手グローバル・メーカーは、世界中の現地法人トップを集めた1年かかりの研修を同社に発注した。前述の大型案件がそれだ。

また、日本では2020年の秋ごろから、商談などのアプ取り時、オンライン商談が前提になってきた。「オフラインを希望する場合は明記が必要となりつつある」(同)という。

こうした変化は人事評価、マネジメント、営業スタイルなどを刷新し始めている。

部下と上司の関係では、やる気ではなくアウトプットでの評価が求められるようになった。アウトプットで評価するには、具体的に明確な指示が必要になる。

営業も同様だ。飛び込み営業ができなくなり、SNSなどを駆使して

新規顧客を開拓するには、自社の・自社商材の価値を具体的に明示することが欠かせない。「仲良くなって仕事を回してもらおう」スタイルでは、新規の仕事は獲れなくなってきた。営業からマーケティングへ。明確な差別化と戦略化が必須となりつつあり、「できる人・企業と、できない人・企業が明確化され始めている」(同)

日系駐在員はアンテナ張りを

日本の急激な変化を目の当たりにした大城氏は、「中長期的には、これが中国と、日本や先進諸国の間の分水嶺になり得る」とにらむ。



業務はオンライン前提、対面交流はセレンディビティを促す“無駄”な時間をつくるため。創造性という人間ならではの価値が、今まで以上に求められる(写真はイメージ)

コロナ禍を短期間で抑え込んだ中国は、経済活動をほぼもとに戻すことに成功したが、それゆえにビジネス様式の改革を迫られなかった。

モバイル決済、EC、新小売など、ここ数年の中国経済は目覚ましい革新性で世界の注目を集めたが、「革新の根底には“不便”があった。地方の農村部ともなればインフラは脆弱で、ATMにさえ事欠く中で、モバイル決済やECのような革新が切望される土壌が育まれた。しかしコロナ禍を抑えて経済活動をもとに戻した中国は、今や世界で最も便利な国になりつつある。革新を迫る“不便”が、中国の“外”へシフトしたともいえる」(同)。

この状況に大きく影響を受ける



「世界史を振り返れば、イノベーションは往々にして不便を克服しようとして生み出される。顕著な例はルネサンスなど欧州の近代化。黒死病による膨大な犠牲者が招いた労働力の不足が“生産性”という概念を生み、制度、技術、知識、価値観などの革新を促した」(大城氏)。イノベーション環境の世界地図が、コロナ禍でも変わり始めている(写真はイメージ)

のが、日系駐在員だろう。以前に比べ格段に日中間の行き来が難しくなった今、中国に駐在しながら日本の変化をキャッチし、異なりゆく双方のビジネス環境に適應する難易度は、はるかに高まっている。

「モバイル決済などの生活イノベーションは、まだ中国のリードがつづ

くだろうが、やがては不便が残る他の新興諸国が強力なライバルとして台頭してくる可能性がある。一方で働き方イノベーションは、コロナ禍で追い詰められた先進諸国で起きる可能性が高い」(同)。今まで以上に、世界全体に目を向けるアンテナ張りが求められているといえよう。