

## 人と規範の理解が支える海外進出

第一生命経済研究所 特別顧問 山口 公生

わが国製造業は物の輸出入にとどまることなく、海外に進出し現地で活動しない限り成長戦略を描きにくくなってきた。大手サービス産業も同様な傾向にある。その結果、他国で現地の人々とうまく折り合っていかなざるをえない時代となった。

このため語学の必要性がますます強調されてきているが、それだけでは足りない。

その国の歴史などについての深い理解が求められている。それは何故なのか。

それぞれの国の人々の行動規範がそれぞれの歴史、文化、宗教、政治経済状況などに強く影響を受けているからである。

とりわけ現地の人々の力を組織のために結集しようとするならば、最も知っておくべき事柄はその国の人々の行動の背景となる心理であろう。これがわかりにくい。

かつて、ヨーロッパにおける日本の現地法人の経営者から興味深い話を聞いた事がある。

この会社では、多様な人材すなわちいろいろな国の出身者を受け入れて、国際展開の拠点にしようとしているが、企業価値を一層高めるために、社員に対し「不断の改善」を説いたところ、欧米文化に馴染んでいる人にその必要性を何度説明しても、よく理解してもらえなかったという。

「皆が助かるし、会社も良くなる。」と日本社会では当たり前のように思われる説明では通じないことがわかった。

そこで、「人間は不完全な存在だから、改善の努力が必要だ」との説得を試みたところ、今度はすんなり納得してくれたとのこと。

この話は貴重な示唆に富んでいる。

日本社会の行動規範は共同体の一員であることを意識して出来上がっているのに対して、彼

らは神との関係において規定されているので、われわれが当然と思っている説得の論理が通じなかったということだろう。

それぞれの国に違った行動規範があることに改めて気づかされる話である。

これは何も我々の行動規範が特異だと言いたいわけではない。他人の評価を大切にすることが結果として日本社会に暖かい雰囲気を出しており、企業内の家族的雰囲気もそこからきている。日本型経営の良さの一端でもある。

ただ、企業という組織体をより機能的にするために、この行動規範を良として、そのまま海外の人に求めることが有効かどうかという点は別である。

この点は海外で事業を展開し、海外の優秀な人々の力を結集する時の大切なポイントである。

海外に主体的に進出しても、すべての経営判断を現地の人に任せてしまえば日本企業としての魅力を失うだろう。

かといってすべてを日本からの指示ではうまく動かない。

国によって組織を盛り立て活性化していくやり方はそれぞれ違って当たり前。

経営の責任者がそれぞれの国に出向いて自分の目を見て、現地の人々の話を聞いてどの程度現地に任せるかを定めるしかない。これは数多く海外進出して成功を収めつつある会社の経営者の弁である。

あわせて、大切なことは歴史や文化を学び、当該国の人々の組織人としての行動規範を理解することだろう。この視点を欠いた海外進出は失敗するだろうし、あげくの果てに日本の本社の業績を落とすことにもなりかねない。