

西欧の本社はアジア人の声を聞いていない？

「本社の人間は日本のビジネスの現状をなかなか理解してくれない。」という不満は、外資系企業で働く日本人社員がよく口にする事だ。HBR英文4月号は「HELLO? ANYONE IN HQ LISTENING? Why Asian executives of Western multinationals so often quit」という記事を掲載している。

「先進国に本社を持つ多国籍企業のリーダーたちがアジアの子会社の役員たちの高い離職率について、『これはもう仕方ない。高度成長する過程では仕方ないですね。』と語り合うことが多い。しかしながら、必ずしもそうではない。」（訳は野尻）

「1,000人を超えるアジアにいるCEOや他のエグゼクティブを対象に行ったCEB社とラッセル・レイノルズ社による調査は、離職率の高さは、本社のリーダーたちがその原因となっている可能性があること」を示唆している。同記事内の下表を見ていただくとわかるが、例えば、本社がアジア地域を理解しているのか、そして、ローカルの声に耳を傾けてくれているのかということに関して、中国、香港、シンガポール、インドなど、アジアのエグゼクティブたちの多くは本社が意見を聞いてくれないと思っているのだ。

下の記述に同意するか？	CHINA	HONG KONG	SINGAPORE	INDIA
西欧のHQはアジアでのビジネスの実情を理解している	10%	10%	8%	25%
HQは私の意見を聞いている	5%	8%	4%	26%
意思決定においては文化の違いは関係ない	13%	4%	8%	29%
HQは地域にあわせて解決案を独自に作らせている	25%	19%	20%	37%
HQは地域の戦略を策定する前に現地の意見を聞いている	25%	21%	16%	44%
HQのリーダーたちを信頼している	24%	25%	24%	52%

残念ながら、日本人エグゼクティブは調査対象に含まれていないが、中国、香港、シンガポールの結果と類似の数字が出るのではないだろうか。

西欧の本社はアジア人の発言を期待している

アメリカ人でグローバルコミュニケーションを専門とするコンサルタントと先週、話し合う機会があった。かれは西欧人のエグゼクティブがアジア人に何を期待しているのか語ってくれた。「彼らは傾聴の姿勢を持っているから、チャレンジバックしてほしい。」「本社は間違った判断をするかもしれないから、現地の子会社のリーダーたちは本社にもっと実情を教えてほしい。」この趣旨の

発言は西欧の良識あるリーダーから、私も何度も聞いている。前述の表に現れている調査結果と、上記の期待との乖離はいったいどこから生まれるのであろうか。

もう少し詳細に前述の表を分析してみると、「本社は私の意見を聞いている」に対する同意が最も低く、一方で「本社は地域の戦略を策定する前に現地の意見を聞いている」への同意はやや高くなっており、中国では25%、インドでは44%となっている。これは個人体験として、自分の意見を伝えるににくいというフラストレーションと総論としての本社の姿勢の差と解釈できるのではないだろうか。この現象はPMI News #67で紹介したハーバード大学ビジネススクール Amy C. Edmondson 教授の「自分の上司という具体的な個人に意見主張をしなければなりません。組織の文化が発言することを奨励するものであるとしても、人々は、自分のボスに直接主張することをやはり恐れることは大いにありえます。」という観察と一致する。

西欧流のコミュニケーションの仕方を学ぶ必要

本社のリーダーたちがアジア人に発言することを奨励するという努力をこれからも継続することが肝要だが、もう一方で、私たちはどのような努力が必要なのであろうか。日本では長い間、家庭においても、学校においても、自己主張することが奨励されることは少なかった。そのような文化で自我の形成を行ってきた人間が外資系に入社し、今度は逆に奨励されたとしても、この自己主張へのスタイルシフトはそう簡単に起こるのではない。しかしながら、西欧で参画型リーダーシップが基本となっていることを考えると、外資系で働く日本のリーダーたちもこの参画を求め本社の声に積極的に応える必要がある。

さらに日本のリーダーたちは、西欧流のコミュニケーションを学ぶ必要がある。私が日本イーライリリーで勤務していた時に、ひとりの西欧人社長が「最も苦勞したのは、日本人のコミュニケーションの仕方だった。」と語った。起承転結でなく、西欧のビジネス界では常識になっている“From General to Particular”（まず内容の要旨を説明し、本論説明に入る）というビジネスコミュニケーションの原則を多くの日本人が理解していないことを彼は嘆いたのだ。これについては号を改めて、説明したい。

編 | 集 | 後 | 記

やっと冬眠から醒めました。昨年有限会社は解散しましたが、パフォーマンス・マネジメント研究所の名称は残し、随時コンサルタントは続けることにしました。今月にはカリフォルニアの米国人コンサルタントとペアを組みリーダーシップのワークショップを開催し、久しぶりに参加者から元気をいただきました。 野尻