



第25回:アジアの企業が抱える問題(4) グローバル化と企業統治

国際経済労働研究所 主任研究員 國分 圭介

今回は、企業再編や異文化に直面することで生じた2つの会社の軋轢について取り上げたい。

グローバル化と企業統治

第23回(2014年4月号)では、意識調査の結果、インフラや休憩時間、上下関係に問題があると分かったものの、その後に具体的な改善策が打たれず、ストライキが発生してしまった会社を取り上げた。意識調査を活用するうえで大事なことは、調査結果が示す情報を真摯に受け止めながら、早く対処すべきことと、ゆっくり時間をかけて行うべきことを見極め、前者について迅速に取り組みつつ、後者について粘り強く着実に改善を行っていくことである。

さて、今回は、別の2つの会社を取り上げよう。1つは、中国に立地する、従業員数の少なめのメーカーである。数年前に日本本社の合併によって異なる現地法人が合わさり、その結果、これまで別々の会社で働いていた従業員同士が同じ屋根の下で働くことになった。意識調査は、従業員が合併後の体制をどのように捉え、また、どのような展望を持っているのかを明らかにすることを主眼としていた。もう1つは、マレーシアに立地する、従業員数の多めのメーカーである。日本本社から「安価な生産拠点」として位置づけられてきたことから、長らく従業員の意識や価値観についてあまり真剣に向き合っていなかった会社である。しかし、昨今のコスト

高に見合う高い生産性を得るべく、こうした領域、とりわけ組織力の向上に力を入れるようになった。意識調査は、今後の改革の指針を得るべく行われたものである。

合併によって生じた軋轢

まず、1つ目の中国の会社である。異なる企業文化の下で育成された従業員が、合併によってある時期を境に協働を余儀なくされる。日本ではもはやこのようなケースが珍しくない時代であり、いかに文化的相違を乗り越え一体感を生み出すかが、ビジネスにおける主要テーマの一つとなりつつある。しかし、残念ながら、同様な議論が「現地法人の目線」で語られることは多くない。企業のグローバル化が進む今日、日本本社における動向が世界各国に展開する現地法人の企業統治に大きく影響を及ぼしているにもかかわらず、である。

この会社は、本社の合併に伴って、旧A社と旧B社が合わさることで行われた会社である。合併により、合併した会社(旧A社)の経営陣が新会社の経営を一手に担うことになり、合併された会社(旧B社)の経営陣は日本に帰任した。合併の数カ月後に行った調査の結果、旧A社の従業員が高いモチベーションを持っていたのに対して、旧B社の

従業員が、会社上層部に不信感を強め、その結果モチベーションも低水準に陥っていたことが明らかとなった。

この結果は、経営陣にとって予想に反するものであった。なぜならば、彼らは、こうした事態を避けるべく、旧B社の従業員が反発しないよう急進的な制度変更を避けていたからである。例えば、人事評価制度については、当面、主に旧B社で用いられていたものをベースにしていくことを決め、実践していた。この配慮には、旧A社の従業員よりも、旧B社の従業員のほうが人数が多かったことが背景としてある。しかし、会社上層部の努力は実らず、旧B社の従業員は否定的な態度を強めていたのである。

詳細に分析を行った結果、会社上層部、特に日本人経営陣の顔触れが合併前後で入れ替わった際、合併前の旧経営陣が行ってきた些細な行為の積み重ね(日頃から従業員とコミュニケーションをとる、など)が一気に減退し、「自分たちのやり方が蔑ろにされている」と受け留めた従業員が多かったことが、旧B社の低いモチベーションの主な原因となっていたことが分かった。

不公平感と会社の業績

例えば、こんな声があがっていた。「同僚は互いに信頼したり、交流したり、協力をし合えない。今の会社はまったくバラバラで、チームワークを築けない。我々のような旧B社の人間は排除され、サポートや信頼を得られない」(30代女性・スタッフ)、「今の日本人経営陣は、旧B社への待遇が公正でない。旧A社のスタッフばかりを重視して旧B社の人間を軽んじるので、皆は全くヤル気が出ない」(30代女性・スタッフ)。

さらに、「旧A社と旧B社が合併した後、経営トップがスタッフを分け隔てるので、業績が傾き始めている」(40代男性・管理職)、「合併は会社を不安定にして、カスタマーとの関係維持や業績の達成に悪い影響を及ぼしている」(30代男性・スタッフ)のように、社内における不公平が会社の業績低迷をもたらしているという指摘もあった。

すなわち、合併後にチームワークの形成が進まないことで、「部門間の交流や協力が足りない」(30

代女性・スタッフ)状況に陥り、結果として会社の業績に影響を及ぼし始めていることを、少なくとも従業員が感じ取っていたようである。

地道なコミュニケーションによる改善

この結果を受けて、筆者は経営陣に対して、「制度改革よりも、まずは旧B社の従業員との信頼関係の構築を進めること」を提案した。これを受けて経営陣は、調査結果を旧A社、旧B社それぞれの管理職と共有するとともに、今後、両集団がどのようにすれば打ちとけ合えるか、腹を割って話し合った。残念ながら、特に目新しい提案は出なかったものの、「経営陣が地道に旧B社の従業員とコミュニケーションを取っていく」という方針が固まった。

一年後、経過を見るために行った同様の調査では、旧B社の従業員のモチベーションが回復するとともに、自由回答欄にも物々しい発言が影をひそめるようになった。そればかりか、旧B社の側からも「仕事の雰囲気には活気がある。同僚間で何でも話せ、積極的に自分の意見を出せるので、絶えず仕事を改善できる」(40代女性・管理職)などの声が多数寄せられた。経営陣の地道な対話努力が、従業員の気持ちを開かせ、一つにまとめ上げた好事例といえる。

筆者はよく、知り合いの経営者から「ソリューション」の提示を求められる。「何か手っ取り早い解決策は無いものか」という要望である。しかし、筆者はここで取り上げたような会社を目の当たりにしてきているので、そのような要望がナンセンスなものに思えてならないのである。

厳しい管理への不満

次に、もう一つの、マレーシアの会社である。組織力向上を目指すこの会社がまず従業員に求めたのは、会社情報の浸透やコンプライアンスの強化である。しかし、意識調査の結果は、これらの領域がむしろこの会社の弱点であることを示していた。最も特徴的なのは、情報の「理解」と「順守」の不釣り合いである。例えば、「私は経営方針を十分に知っている」という問に対しては、「そう思う」「ややそう思う」との回答が5割程度(マレーシア平均は60.2%)に留まったのに対して、「私は経営方針に

よく従っている」という問に対しては、同じ数字が8割近く(マレーシア平均は81.7%)に上っていた。自由回答に表れた記述にも「規則が多く、また厳し過ぎる」(10代女性・作業員)、「経営者は新しい規則を作ることは関心があり、我々が何を望んでいるかには関心が無い」(20代男性・作業員)など規則の厳しさについての不満が目立ち、従業員が規則の意味について理解しないまま闇雲に従っている様子が顕著に表れていた。

このような不満はどうして生まれるのだろうか。一つの理由に、従業員の理解を十分に得ないままに敷かれた、会社の厳重な管理体制がある。一般的に製造系の会社が真っ先に関心を持つのは、いかにして会社の製品や備品の盗難、或いは従業員の遅刻や怠業を防止するかである。そのため、この会社は、社内にCCTVを巡らし厳重な管理体制を敷くとともに、遅刻や欠勤に対しては減給などの厳しい処分を下していた。一方、遅刻や欠勤の無い従業員に対しては皆勤手当を与えず、長期勤続者に対する勤続手当なども低く抑えていた。すなわち、加点ではなく「減点主義」で従業員を管理しようとしていたことに対して、従業員が過度な厳しさを感じていたのである。

イスラム教国ゆえの難しさ

しかし、彼らの不満は、減点か加点かという次元に留まらず、現地の文化に対する会社側の理解の低さにも起因していたようである。例えば、休憩時間における従業員の管理の仕方である。会社は、休憩時間中であっても従業員が会社の敷地の外に出ることを禁止していた。これは、従業員が不用意に会社を出入りしては、人員や物品の管理の上でトラブルの原因とも成り得るためである。また、「社内で食事を用意しているのだから、従業員が外に出る必要は無い」というのが会社の言い分であった。

しかし、この、休憩時間に関わる従業員管理のあり方は、彼らの食事への不満と結びつき複雑な問題となっていた。この会社では、ムスリム(イスラム教徒)の従業員が大半を占めるにもかかわらず、非ムスリムがオーナーを務める食事業者に調理を任せていたのである。そのため、「ムスリムではない料理

人が食事を作っている」(20代男性・作業員)などの噂が社内で広まり、その結果、少なくない従業員が安全性に対する不安から社内で食事することを嫌い、社外での食事を希望していたのである。外出禁止令と食事への不安が重なることで、従業員管理の厳しさに対する不満が単なる不満に留まらず、会社への不信感へと増幅されていたといえる(注1)。

さらに、この会社では、近年に至り継続的な増産を求められ、そのために従業員に負担を強いるような休日スケジュールを敷いていた。具体的には、かつての金・土の週休二日制から、土曜日のみの週休一日制に変更を行っていた。そのため、「週休一日では不十分だ」(20代男性)などの不満の声が上がっていたのである(注2)。しかし、会社側が考える以上に、従業員にかかる負担は大きかったようである。なぜならば、金曜日はムスリムがモスクに足を運び、礼拝を行う日に当たるからである。そのため、ムスリムの従業員から「金曜日の仕事は耐え難い」(30代女性・作業員)、「金・土は休みにしてほしい」(30代女性・作業員)などの声が続出していたのである。異なる信仰を持つ従業員を抱える会社では、繊細な注意を払わなければ、時に経営陣の意図を超えた負担を従業員に強いることになるのである(注3)。

規律と文化

会社の組織力を高めるための手段は、方針の浸透やコンプライアンスの徹底だけではない。制服の統一などにより、グループ企業の構成員としての自覚を高めることも大切である。この会社では、こうした観点から、また従業員の機動性や効率を重視しつつ、以前のゆったりとした制服から、より体にフィットする形状の制服に改め、世界各地に展開する現地法人にも採用を求めていた。

この制服改革に対しては、他国の現地法人では大きな反発無く受け入れられていた。しかし、この会社では、「制服がイスラム法に則していない」(20代女性・作業員)などの女性従業員の声だけでなく、男性従業員からも「女性従業員の制服が短すぎる」(10代男性・作業員)、「セクハラだ。女性従業員の制服を変えて欲しい」(30代男性・作

業者)などの声が多数に上ったのである。通常、マレーシアにおける女性は、中東において見られるように全身を黒ずくめで覆うことはほとんどいないものの、バジュークロンというカラフルでゆったりとした民族衣装で手首から足首までを、またドンといわれるスカーフで頭を覆い隠している。日本人の選ぶ「作業のし易い服」が、必ずしも現地人に喜ばれるとは限らないのである。

こうした結果を受けて、筆者は、「経営陣がもっと現地の文化を理解しながら、厳しさと同じくらい優しさを示すこと」、また、「厳しさが必要な領域については、なぜ必要なか分かり易い言葉で従業員に向けて説明すべきこと」を提案した。現在、この提案に即するかたちで改革が進行中である。

まとめ: イマジネーションと謙虚さを

2つの会社が直面した文化的な軋轢を見た。1つは、本社の合併による現地法人の再編が引き起こした軋轢、もう1つは、本社の求める厳格な管理を適用する中で起きた軋轢である。日本本社は、時に戦略的な必要に駆られて合併を行い、また、時にグローバル化に対応するべく従業員の統率を図る。しかし、実行段階で現地法人において生じるであろう軋轢や衝突について、どれだけの人間が確かなイメージを持ち、予測を立てられているだろうか。我々がメディアで見るストライキや労働争議などは氷山の一角であり、たまたま表立った事件に発展しているに過ぎない。企業のグローバル戦略に携わる人間は、水面下に身を隠しつつもやがて企業を危機に陥れるであろう従業員の不満にこそ、想像力を働かせながら目を向けなくてはならない。

企業の合併については、メディア上では日本本社の動向ばかりが大きく取り上げられ、海外の現地法人で生じる再編についてはあまり取り上げられることが無い。しかし、実際には、日本本社においてそうであるように、これまで顔も合わせたことの無かった従業員同士が一つ屋根の下で働くことになることで様々な問題が生じ、現地法人経営者の頭を悩ませているのである。企業の海外展開が進む今日、日本本社の側も「異なる企業文化が合わさることによる軋轢」についてイマジネーションをますます豊かにしつつ、現地法人の経営を理解・支援するような役割が求められているといえる。

また、企業管理と現地文化についてどう折り合いをつけるかという課題は、日本人が最も不得手とするものである。グローバルな経営体制を構築するために、ある種の厳格さが求められることは致し方が無い。しかし、同時に、現地の人間が、時に日本人のイマジネーションを超えるほどの異なる価値観を持っていることについても理解をする必要がある。海外において経営に携わる者は、現地の文化を理解しようと努める根気強さとともに、日本社会で育った我々には理解できないことが多々あることを認める謙虚さもまた必要なのである。

注1) マレーシアはイスラム教の国である。ムスリムは酒、豚、豚由来の成分の摂取を禁じられているだけでなく、鶏、牛など豚以外の肉類についても、イスラム法の定める適正な方法で処理、加工された食品であることが証明された「ハラール認証」の表示があるもの以外は食べる事が許されていない。

注2) 公務員については2005年から完全週休二日制が導入されており、これに倣う民間企業も増える傾向にある。

注3) ムスリムは、一日の夜明け前から夜半までに5回、聖地メッカの方角に向かってお祈りを行う。中でも金曜日の昼の礼拝は特別の位置づけにあり、モスクにおいて集団で行うことが奨励されている。そのため、官公庁や多くの民間企業では、職場からモスクまでの往復の移動時間を考慮して、(平日の昼休みが13時から14時までの1時間であるのに対して) 金曜日には12時15分から14時45分までの2時間半が昼休みとして職員に与えられている。この非効率性を避けるために、ムスリムの多い州では日曜日に代えて金曜日を休日としている。

國分 圭介 (こくぶん・けいすけ)

1973年大分県生まれ。公益社団法人国際経済労働研究所、理事、主任研究員、クアラルンプール事務所代表。「海外ワーク・モチベーション調査」を立ち上げ、アジアの人々の働きがい向上と日系企業の発展のために、北は大連から南はジャカルタまで飛び回る多忙な生活を続けている。この記事についてのご意見・ご感想は、kokubun@iewri.or.jpまで。