

長江商学院・KPMG中国共同の早朝勉強会。第6回目となる5月27日(水)の勉強会では、北京と上海を衛星テレビで結び、(1)中国企業の組織改革、(2)中国企業のリーダーシップ、という2項目をテーマに考察を重ねました。



中国におけるリーダーシップと経営改革について

主な国有企業のコングロマリットは歴史的には政府の産業強化改革によって形成されています。その結果、規模は大きいですが戦略的にはパワー不足となり、“集結はしても団結していない”という状態に陥ってしまったとの見方もあります。

国営企業のリーダー

国有企業の経営上のリーダーは政府機関(通常はSASAC)が任命するため、意思決定も企業組織としてではなく政治キャリア優先で為される側面があります。その究極的な優先事項は社会の安定性の確保にあるため、時として事業経営上非合理的な決定を行うこともあります。

基本的なリーダーシップのスタイルとその決断

「指示とコントロール」が基本のため、多くの場合、従業員はリーダーの指示を待っているだけで「主体的に動く」場合は極めて稀です。「変革或いは改革」に際しては、ビッグボスの指示を待たなければならず、多くがリップサービスに終わる傾向にあり、リーダー自身も改革には極めて慎重です。また、ポジションの高さにつれ、政治的な干渉度合いも高まります。

決断はリーダーの経験と判断で行われますが、企業のIT力強化により変化が見られます。尚、国有企業には高学歴の人材を多く採用し人材の多様化を進めようとする傾向がありますが、逆に実際的な洞察力や革新的な創造力を犠牲にしている可能性もあります。

未来に何を期待するか

昨今の変化

昨今、政府により提唱されている改革の深化はある程度まで企業運営に影響を及ぼしています。例として優秀なマネージャーの雇用や、投資資源の多角化などが挙げられますが、これらは実に興味深い取り組みです。

「インターネット的な考え方(Internet Thinking)」は幅広く浸透しつつあり、これがすべてのレベルでの組織行動の変化をもたらしています。このような変化はこれまで伝統的に中国が比較的弱いと見られていた分野、例えば研究開発販売と営業、カスタマーケアなどの分野で顕著です。このような分野では継続的に変革を続ける、いわゆるサステナビリティこそが成功のキーです。

重要なのは、既存の組織の関係が今も全体のシステムを動かしているということです。管理に際して一番大きな挑戦は開放性、誠実性、透明性の高い環境を作りあげることです。この環境が実現できてはじめて、人は成長でき、失敗を恐れず責任感をもって業務を遂行することができます。また、政治的要因も軽視できません。経営者に対するKPIやキャリアアップなども政治からの影響をうけます。これは国有企業において顕著ですが、民間企業においても多少なりとも存在します。