

海外進出を成功に導く現地法人社長のための 経営のポイントとコツ 【第2回】

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング
海外アドバイザー事業部長
大島 誠



☆信頼関係をつくる具体的な手法とは

前回からの続きとなりますが、社長と部下との間に信頼関係をつくる方法です。私自身が教えていただいて実行し、その効果を体験、その後、多くの方にご紹介している方法が、**部下との個人面談**です。

社員数によっては全員行うことは難しいでしょうが、100名程度なら全員面談をすることをお勧めしています。私がお会いした経営者の中には、700名もの社員と面談したという方がいらっしゃいました。その方の会社は連続して高い業績を達成していましたが、それくらいの面談はやる気があれば十分こなせるということでした。但しかなりの時間が必要だったようです。

個人面談は、まず社長サイドから自分のことを話し、それと併せて社員の話聞くスタイルが一番自然です。なぜ、社長サイドから話すのかですが、社長は安心して話しても大丈夫な人だということを事前に理解してもらう、つまり、人間性を理解してもらうことで、部下の本音が聞けるからです。

具体的には、社長本人の個人史を30分程度かけて話すことが必要です。1分や2分の自己紹介ではなく、自分はどのような親から生まれて、どんな環境で育ち、何に感謝して生きているのかをしっかりと伝えることです。

それが済んだ後で、部下の話をして一人30分程度聞きます。現場では、その相手の家族の状況や思いを受け止めることで、やる気を高めることが可能です。

別の経営者は、「人間は時間を掛けてあげただけ成長するもの。だから、その手間と時間を惜しんではならない」とおっしゃっていました。実行するのは容易ではないと感じましたが、退職率が近隣の5分の1と聞いて、思わず納得しました。

この方法の有効性は、心理学でも証明されています。人間の基本的な欲求『愛情、承認、自由、挑戦、安心』をすべて満たしてくれるのは、他人が自分の話を真剣に聞いてくれることなのだそうです。『傾聴』と呼ばれるこの行為を社長がやれば、相手の欲求は高いレベルで満たされるため、やる気が相当上がりますし、組織への帰属意識も高まります。

私の個人的な話で恐縮ですが、個人面談の効用を教えていただいていたので、実際に現

地法人の社長になったときに1人1時間の全員面談を半年毎にやっていました。結果は非常に良好で3年間で業績が約2倍に伸び、退職率も大きく下がりました。

個人面談によって信頼関係ができあがると、社員の多くはやる気が向上し、仕事量、活動量とも大幅にアップしました。失敗の数も増えましたが、成功の数も同様に増えたのです。このため、失敗をすることは決して悪いことではなく、成功に必要な経験である、という位置づけになっていきました。

2年目以降の面談ではみんなの成功例を分析し、どのように動けばより早く成果を上げられるかにポイントを絞っていくことができるようになり、さらに業績にドライブがかかるという好循環になったのです。

ここでの重要なポイントは、赴任直後の1回目の個人面談です。この時にきちんとお互いの人間性を理解しあうことができれば、半ば成功の扉は開いたと考えてよいと思います。ここで留意すべきは、個人面談のタイミングは早いほど良いということです。遅くとも着任後3カ月以内に実施されることをお勧めします。前任者のやり方を踏襲するのはよいとしても人間関係だけは引き継げないからです。

【プロフィール】

1958年生。三和銀行（現・三菱東京UFJ銀行）入行後、海外勤務（米国、インドネシア等）12年。銀行支店長、海外現地法人社長等を経験。2012年より現職。担当業務は、海外進出実務支援（アジア、欧米担当～担当実績：インドネシア、タイ、米国、カナダ、英国等）、海外派遣人材育成（セミナー・研修担当～担当実績：現地社員を活かすコミュニケーション力養成講座）