

## 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8回】

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング  
貿易投資相談部長  
大島 誠



### 素晴らしい現地法人の実現に向けてリーダーに贈る言葉

これまで 1000 人を超える経営者の方にインタビューさせていただき、実際に自分が海外で拠点経営を経験して、理想と思えるリーダー像ができてきました。それには、実際に一緒に仕事をさせていただいた上司、さらには、多くの経営者の方、中でも長年企業をリードし成長させ続けている方の話からいただいたイメージも含まれています。

今回の連載のまとめとして、そういう多くの経営者の言葉を私なりに解釈して贈りたいと思います。

それは、一言でいえば、

あるべきトップの姿とは、部下から親しまれ、

感謝され、

なおかつ畏（おそ）られるもの

ということです。

親しまれるとは、言い換えれば、この連載冒頭で強調した信頼されているということです。そのメリットは、裸の王様にならないで済む、必要な情報がちゃんと入ってくるということです。どのようにすれば親しまれるのか。それは、連載 2 回目、3 回目でお話したように社長が自らを自己開示することです。

具体的には、自分のこれまでのパーソナルヒストリーを面談時に語って聞かせるのです。仕事の話は後回しにして、子供時代の話、両親の話、家族の話、そして、何を大事にしているかなど、自分がどのような人間で、どのような人間になりたいのかを伝えるのです。

（現代の経営者では京セラ名誉会長の稲盛和夫氏がこれを徹底して実践されたことはご本人の著作からもよく知られています。そして、人間はそういう人に大きく影響され自分の人間性を豊かに変えていくのです）

部下の方は、社長が自己開示してくれたことにまず感激してくれます。それだけでも大いなる共感と信頼が生まれます。その上で部下の話の傾聴することの重要性も説明した通りです。さらに、1年くらいの間、実際にどのような行動が褒められるのかを観察して、社長の言っていることとやっていることに齟齬がないとなると絶対的な信頼が生まれます。

悪い情報も非常に早く入るようになるため、大半は問題化・クレーム化する前に手を打つことができます。

**感謝される**とは、自分の成長を助けてくれた、成長する機会を与えてくれたと社員から**感謝される**ということです。

個人面談を通して本人の仕事観をまず把握します。これからこうしたいと言える人間は、恐らく半分もいないはずです。そういう人には、「未来に向けてどうしたい」というのをまず一緒につくってあげることです。わかりやすく言えば、「夢」を持たせるといってもよいと思います。

人間は夢を明確に持つというのは案外苦手だったりしますから、一旦共有した「夢」があれば、社長を含めた上司が常に思い出させるように働きかける仕組みをつくればいいのです。仕事の目標の先にある人生の夢を本人の業務目標シートの欄外に書く、営業なら日報のファイルの裏表紙にそれを記入させるなど、工夫の仕方はいくらでもあります。

大事なのは、**習慣的に見るものに「自分の夢」が書いてある**ということです。これによって、人間は心が折れにくくなります。粘り強くなれます。結果として大きな成果（行動も数字も）をあげることができるのです。そして、そういう形での心の強さと実績の両方を獲得し成長した社員は、社長を含めた上司に感謝せずにはいられなくなります。

最後の、なおかつ**畏（おそ）られる**というのは、少し難しいかもしれませんが。「恐れられる」ではありません。これは一見、親しまれるという最初のポイントと矛盾するような感じがします。

しかし、そうではありません。社長が真剣に仕事に取り組む迫力が生み出す力です。四六時中仕事のことを考えるようになると、部下の仕事の質が見えてきます。チャンスはそれぞれ平等に与えても、出してくる結果は違います。違った結果に応じた公平な処遇ができるかどうか、ダメな仕事にはダメと言えるかどうかで、いい意味で畏れられるかどうかが決まります。

それは、人が神を畏れるのと同じように、あの人にはかなわない、あれだけ真剣に仕事をやっている人の評価は素直に聞かなければいけないと感じさせる力、人間力です。これは、ノウハウというより、仕事への取り組み方そのものですから、ノウハウとして語ることは困難です。リーダーの生き方そのもの、時間の使い方そのものが問われるのです。

なお、ここでの結果というのは予算の達成という意味ではありません。経営から求められた**行動計画に対して、実際に行動できたか**という意味です。単純な結果管理なら、どんなやり方をしても数字さえ達成すれば評価されます。ところが、行動計画が実行できていない人間は、数字が良くても高く評価してはいけません。

これは、営業の担当先が業績好調で営業担当者本人の努力と関係なく業績が良い場合、高い評価が公平な評価とはいえないという現場の実感とも一致するはずです。

私たちがお客様に接する中で何十年と事業を継続しているような方と親しくなって、いろいろと話を聞かせてもらおうと、時には仕事とその人が一体化している方に出会うはずで

す。そういう方が持っている行動重視の迫力をちょっとずつでも真似していくことで、部下の実績を業績よりも行動で見るクセが身につくようになり、公正な評価ができるようになるのだと思います。

特に海外では、社歴の長い会社の経営者から、それぞれの国の事情を聞いて回ると、業界内で一目置かれている人とのネットワークが広がり、そこからどんどん優良顧客が増えていくというありがたいことがよく起きます。「本音で議論できるお客様のありがたさが身にしみる」というようなことをおっしゃるトップが経営している会社は大体業績がよいものです。

最後になりますが、海外に進出されている企業の目標は、本社（日本の親会社）の業績への貢献かもしれません。しかし、海外で事業運営を行う場合は、仕事の中で、目の前にいる人たちが成長し、幸せになるお手伝いもしているのだ、という実感を持つことがきわめて重要になります。

海外進出を成功に導くために、現地法人の社長が身につけるべきは、まさに部下を幸せにすることで事業を成長させる「経営力」なのです。

**【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、弊社海外アドバイザー事業部長、2014年6月より現職。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）