

## グローバル化を進める日本企業が直面する“壁”

### 1. 「OKY」という言葉を知っていますか？

「OKY」は、中国をはじめとするアジア諸国において、日本人駐在員の間で交わされている隠語で、知る人ぞ知る言葉です。意味は「O（お前が）」「K（来て）」「Y（やってみろ）」です。現地で発生する数々のトラブルや外国人のマネジメント上の諸問題について、対策や指示を出す本社に対して、文句を直接言えないというより、言ったところでわかってもらえない駐在員の怒りや諦めを表しています。

### 2. 日本だけの話？

現在、世界中の多くの企業が本社のある母国以外にオフィスや工場を構え、グローバルに活動を展開していますが、現地駐在員が本社への不満を隠語にして表すのは、日本人に特有の現象のように思われます。

一方、米国やドイツ、中国、韓国などの企業では、自国の人間を海外に駐在させても、このような言葉は生まれません。もちろん、本社に対して不満を抱える駐在員は多くいると思いますが、本社への要求や本社からの指示が実行できない理由などは、粘り強く説明しています。

### 3. こんな会話を聞いたことはありませんか？

本社と現地に派遣されたマネジャーとの電話などでのやり取りを見ると、日本人の場合は時間が非常に短く、話の内容が曖昧なことが少なくありません。例えば……

現地マネジャー：「いや、それは無理ですよ」  
本社：「やるしかないだろ」  
現地マネジャー：「できることは、すでにやっています」  
本社：「とにかく結果を出せ。では、会議なので……」  
(電話を切った後) 現地マネジャー：「お前がやってみろ」

### 4. 背景にある日本企業特有の問題——①

「OKY」といった言葉が生まれる背景には、現地マネジャーが現地の事情を論理的に説明できないことがあります。しかし、より根本的な原因はほかにあるように思います。それは1つには、米国やドイツ、中国や韓国などのグローバル企業では、指示を出す側の本社に、海外で仕事をした経験があり、一筋縄ではいかない海外の実情をよく知っている人が少なくないことです。

海外拠点の立ち上げや外国人のマネジメントを経験したことのある人であれば、うまくいかない問題の「原因」を掘り下げ、現地マネジャーと一緒に解決策を考えることができます。しかし、海外経験がない、特に新興国や途上国での経験がない人は、しばしば問題の裏返しである「理想」を一方向的に示す傾向があります。例えば……

- 工場の稼働開始が遅れている → 「急げ！」
- 利益が出ていない → 「コストを見直してとにかく利益を出せ！」

現地マネジャーにすれば、上記のようなことは言われなくてもわかっていることであり、それができない諸々の原因を取り除くことを一緒に考えてほしいのです。ただでさえ現地のことで精一杯な現地マネジャーにとっては、本社が助けになるどころか、「お荷物」になっている場合が少なくありません。

### 5. 背景にある日本企業特有の問題——②

さらに大きな問題はオペレーションシステムです。日本企業は多くの場合、海外拠点における仕事の進め方や情報の取り扱い方が世界共通で統一されていないため、現地マネジャーの個性によって管理方法が大きく異なります。結果として、本社が把握できるのは現地マネジャーのフィルターを通じた情報となります。ここに本社と現地との間に分断が生まれやすい構造的な問題があるように思います。結局、トップ自身が現地に足を運んで“実態”を把握することが必要なのです。

### 6. 解決策はあるのか？

みずほ総研では、「グローバル人材育成」というテーマで各種サービスを提供しています。とくに今回ご紹介した「本社と現地との分断」のような、日本企業がグローバル展開するうえで直面する障壁を長期間、海外に赴任することなく効率的に乗り越えられるように、グローバルなマネジメント力を高めるプログラムを提案しています。例えば、現地感覚をリアルに体験していただくために、プログラム参加者が本社・現地マネジャー・現地ワーカーの3者に分かれて市場シェアの最大化を目指すという教育プログラムがあります。このプログラムでは3者の認識の溝を理解し、「ともに解決策を見出すマネジメントスタイル」の習得を目指します。

このほか、いわゆる赴任前研修や若手・中堅社員のグローバルに対する意識付けといった研修のほか、本来取り組まなければならない幹部層・管理職層に対するグローバル教育のサービスもラインアップしています。目的や状況に合わせた最適なプログラムを提供していますので、お気軽にご連絡ください。