

◇ グローバル ◇

# Global 海外拠点へ派遣する マネジメント人材の育成

— 第3回／全3回 —

異文化コミュニケーションと海外拠点経営

グローバル人材育成塾 塾長 秋里 寿正



## はじめに

1月号の異文化に対する理解の必要性に続き、2月号では海外で仕事をする上での日本企業との違いを述べました。最終回の今月号は、海外赴任する人を対象に海外拠点のマネジメントを、経営幹部の方を対象にグローバル化への経営スタイルの変化について述べ、このシリーズを締めくくりたいと思います。

## 1. 海外拠点のマネジメント

海外拠点で仕事をする上で大切な事はいろいろありますが、ここではごく基本的な事に絞ります。マネジメントの基本は日本でも海外でも同じです。海外で異なる点は、言葉、文化、価値観などですが、日本同様に如何に現地社員と一体感をもった、又、モチベーションの高い「協働」を行うかです。「協働」の目指すゴールは短期的には事業の目標達成でしょうが、長期的には日本企業の良さと現地の強みの相乗効果を出した、その企業のDNAを根付かせた拠点作りではないでしょうか。

### (1) 海外赴任する前に ～海外拠点での使命を～

海外へ社員を送り出す人、出される人が意識しなければならない事は、何のためにその人材を海外に出すのか、何をその人材に求めているのか、その意義をお互いが十分に確認しておくことでしょう。つまりミッションの確認です。海外勤務

者を送り出す際、上司は得てして足元の問題点や課題の解決など直近の事だけを海外赴任者のミッションとして語りがちです。しかし一旦海外赴任すれば、その勤務は3年5年と長期に亘るのが通常ですから中長期的なミッションが重要です。

その意味で社長自らが海外赴任者に対し、その現地法人の戦略的な位置づけ、3年後5年後10年後にその現地法人がどの様な形になればよいのか、赴任者に何を期待しているか直接話をする機会を設ける事が大切だと思います。本社の思いと海外赴任者との思い、ゴールが一致していないと次に述べる赴任後のビジョンに大きく影響を及ぼすこととなります。

### (2) 社内の一体感を醸成するには

#### ～経営ビジョンを明確にする～

赴任直後はそれまでの勤務と比べ違和感を感じる事が多々あります。自分が新たな国や職場環境に不慣れであることに加え、自分の期待に相手が応えてくれない事も多く、現地の社員との間にギャップを感じるのがむしろ普通です。一方、現地の社員は新たに派遣されて来た日本人の言動に注目しています。現地の幹部社員、一般社員も同様に新たに派遣された日本人に対し違和感を感じているでしょう。そのような状況下、まずは自分と現地の経営幹部の考え方、価値観の一致を徐々にでも図らなければなりません。拠点の責任者と

して出向する人はまずは幹部社員との信頼関係を築くことが重要な仕事です。部門責任者や担当で出向する方でも所属する組織の長との考え方の一致を図らねばなりません。

日本でも海外でも同じです。目的を達成する為には全社や部門組織を取りまとめ、全員が同じゴールを目指す事が重要です。それには経営ビジョン、つまりその会社を何年後にどのような状態にしたいのかを考え明確にすることです。そこに至るには、関係者と戦略をはじめ様々な問題点や課題を議論することです。その議論の積み重ねが相互の理解を促進し、関係者が納得、合意の上での経営戦略に繋がってきます。これを全社員に明確にすることが社内の一体感の醸成には不可欠となります。

海外勤務が始まれば日常業務に追われる毎日が続き、根本的な話をする間もなくあっという間に、半年、1年が過ぎていきます。赴任直後は無理としても、出来るだけ早いタイミングでビジョンを現地のメンバーと共有する事が大切です。

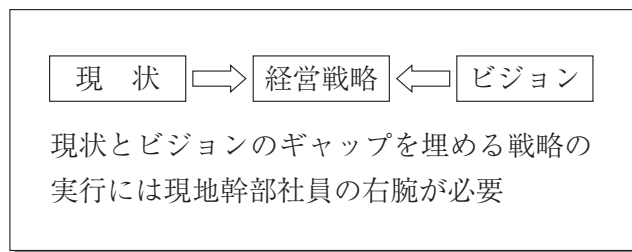
### (3) 組織体制の構築 ～信頼できる右腕を探す～

ビジョンを提示した後の次なる課題は、現実に置かれている状況とこうありたいと言うビジョンのギャップをどの様に埋めるかです。そのギャップを埋めるために経営戦略を立てる訳ですが、それを実現できるだけの人材と組織が必要となります。ここで悩ましいのは優秀な人材の確保です。特に自分の右腕となってくれる幹部人材の存在が日々の業務を進める上での鍵となります。日本で阿吽の呼吸で仕事をしてきた調子で部下に期待しても無理でしょう。だからと言って出来ない幹部が居るとその部下の士気や育成にも弊害となり、ましてや組織力は発揮できません。

どうすれば良いか？ 勿論その幹部と十分話し合い、議論し理解を求め、育てることが重要ですが、それでも駄目な場合は、幹部人材の入れ替え

をしなければなりません。つまり外部からのリクルートが必要となります。内部昇格が可能ならそれに越したことはありませんが、幸い日本と異なり大抵の国では人材の流動性が高いので外部から優秀な人材が得られるチャンスはあります。但しそれなりに費用は掛り、優秀な人材の市場価格は決して低くはありません。

優秀だが報酬が高いため採用すれば経費増もさることながら、社内の他の幹部との報酬のバランスが崩れるため採用を躊躇うこともあります。しかし私の経験から言えば、報酬が高くても、社内のバランスが崩れても、これという優秀な人材を確保することをお勧めします。



### (4) 現地化を進めるには

#### ～その1 オペレーションの仕組み作り～

海外拠点を継続性のある強い拠点にするためには現地化の推進が重要です。現地化と言っても多岐に亘りますが、ここではオペレーションの現地化に話を絞ります。オペレーションの現地化を推進する際の留意点としては、ビジネスプロセスを見直しながら効率の良いオペレーションの仕組みを考えることです。日本の会社は業務マニュアルが無くても、担当者の職務内容が曖昧でも、お互いが協力しながら何となく仕事が回っていきますが、海外では極力マニュアル化、標準化、職務内容の明確化を図る必要があります。このビジネスプロセスの見直しや仕事の仕組みを構築する事も日本人社員の大切な任務だと思えます。

現場によっては、顧客対応、リードタイム、品質問題、納期遅れなどと言った顧客からのクレー

ムや、その責任をめぐって部門間のイザコザもあるでしょう。誰かがその課題に向き合わなければなりません。現地の担当者や幹部社員が自主的に課題解決してくれれば問題はないのですが、部門間や担当者間の利害が一致せず、問題が解決されないまま顧客満足度が下がり、気がつけば売上が落ちていたと言うようなこともあります。このような時には、日本人社員がイニシアティブをとり、日本流に担当者からのボトムアップも促しながら、オペレーションプロセスをドキュメント化する、業務効率を上げたために組織体制を変えるなどの処方が必要です。これが結果的にローコストオペレーションにも役立つのです。

#### (5) 現地化を進めるには

##### ～その2 人的資源管理～

人的資源管理とは言葉が堅いですが、要は、採用、配置、評価、昇格、福利厚生、退職など通常は総務部や人事部が行っている業務です。海外勤務では職務が営業であれ技術であれ、日本では人事の人が専門に行っている採用や配置、福利厚生などの仕事もラインで行うことがよくあります。海外では先述の通り人材の流動性が高いので、自分で採用面接する事も、解雇を言い渡すこともあります。海外勤務する殆どの人は専門的な人事の経験が無いため現地では戸惑うこともあります。出来れば海外勤務する前に人事の基礎的な勉強はしておく方がよいでしょう。

海外拠点での地位が高くなればなるほど人の問題の仕事が増加してきます。その中で特に重要な事は、現地の人たちのモチベーションを上げる事です。モチベーションを上げる方法論は国や国民性によって異なりますが、その拠点の幹部社員と相談しながら評価基準や昇格基準など、公平性のある透明度の高い人事制度の設計することです。個々人のモチベーションを上げるには先月号のP9「モチベーションの違い」をご参照ください。

報酬は重要な要素ですが、それだけではモチベーションは長続きしません。

#### (6) 社内の風通しを良くするには

##### ～アナログ手法で～

日本人社員と現地社員との間である程度の溝ができるのは止むを得ません。言葉も人種も文化も異なる訳ですから当然と言えます。現場での従業員同士のいざこざ、顧客からのクレームなど、日本人社員には実務レベルの小さな出来事が伝わってこないのが通常です。品質問題や納期の問題など顧客の声に早く対応しておれば未然に防げた問題でも、社内の風通しが悪いと、後日大きな問題になることがあります。中国の現地法人などで従業員の不正問題などもよく耳にします。このような事を防ぐには、社内の風通しを良くしなければなりません。

日本人社員が権威的な姿勢で接すれば相手も身構えます。組織の風通しを良くするにはやはり日頃からの良好な人間関係や透明度の高い組織運営が望まれます。身近なところでは気軽に声掛けをする、誕生日には職場で祝う、何かの理由を付けて懇親会を持つ、要は仕事を離れた個人的な交流の場を作ること、「非公式」なコミュニケーションを重要視することです。お互いの信頼関係が風通しの良い職場風土を作り上げ、これが仕事の効率をあげ、問題を未然に防ぐことに繋がってくるのです。

## 2. 経営スタイルのグローバル化

国内市場依存型では将来の成長が期待できない昨今、急速な経済のグローバル化と相まって日本企業にもより一層の海外展開が求められています。その中で重要なことは経営者の方にも経営スタイルのグローバル化が必要になって来ている点ではないでしょうか。世界から見れば日本企業は良くも悪くも特異な経営スタイルです。経営理念は何ら変える必要はありませんが、マインドのグ

ローバル化は必要です。このシリーズの最後に経営者の方へのメッセージを送ります。

### (1) 経営スタイルの変化……同質性から多様性へ

日本の高度経済成長を支えた大きな要因として3種の神器と言われる、「終身雇用」「年功序列」「企業内労働組合」があります。現在は過去と同じでは無いにしても大なり小なりこれらの制度が残っています。この制度は企業が新卒を採用し、先輩が指導し、同じ文化・価値観を持つ同質な社員を育てます。一方社員にとっても将来に対する安心感があり、労働組合も協力しながら全社が一丸となって仕事をするのを可能にしました。しかも社員同士は阿吽の呼吸で仕事ができるので緊密な関係でコミュニケーションも良く、効率的な組織力の発揮も可能です。雑駁ですが、これが日本企業の一つの強みとして高度成長を支えてきました。

しかし一方では、この日本企業の強みでもある特異性が日本企業のグローバル化を遅らせる大きな要因となっています。つまり同質な社員を好み、均質な価値観のもとで組織力を発揮してきた為、自分たちとは異なる異質なものを受け入れるのが苦手なのです。しかし、企業をグローバル化するには同質な社員だけでは限度があります。国内のビジネスでも消費者の多様性に対応するため「ダイバーシティー(多様性)」が叫ばれていますが、海外でのビジネスはその比ではありません。人種、宗教、文化、価値観、行動などあらゆる面が異なります。日本人が過去成功を収めた伝統的なものの考え方や手法だけでは、日本とは異なる国のビジネスでは成功しないでしょう。

海外拠点を設けグローバルに事業展開を行う企業に求められているのは、国内外の多様な人材を集め、多様な価値観や行動を生かし、その英知を集めることではないでしょうか。同質性から多様性への経営スタイルの変化がこれからの成長エンジンになるのではと思います。

### (2) ものづくり拠点からマーケティング拠点へ

1980年代より加速した日本企業の海外進出は主に製造業が中心でした。海外進出の理由は円高対策による安い労働力、資材を求めたコストダウン目的がその殆どです。今でもアジア拠点の多くはその国の市場を対象にするよりも欧米向けの輸出生産拠点として位置づけられているでしょう。一方、欧米企業の海外進出の多くはコストダウンのための海外進出ではなくその国の市場・消費者を対象にした販売拠点とし進出しています。その国での「マーケティング」を重視した欧米企業は日本の「ものづくり」を輸出した日本企業よりグローバル化が進みました。何故生産拠点と販売拠点でグローバル化の進捗が異なるか？ 生産拠点は日本の優れた技術の輸出であり、その多くは今でも日本人が指導的な立場で経営幹部を務めています。

一方、販売拠点となると、その市場の消費者、取引先が対象である為、その市場に密着しなければならず現地の人材を責任者、幹部に登用します。その結果欧米流のマーケティングを学んだその国の幹部人材が育ち、権限と責任の委譲にも繋がってきます。欧米企業のグローバル化の進展理由はこれだけではありません。標準化されたオペレーション、論理的な組織運営、その国の人達に仕事を任せるやり方は幹部人材のモチベーションをも上げます。この幹部人材の登用、権限委譲、論理性などの点で日本企業は現地のマネジメント人材の育成に遅れを取ったと言えます。

今後は中国を初めインド、ブラジルなど新興国は消費市場としての規模も大きくその国の消費者に視線を合わせた「地産地消」のマーケティングが益々重要になって来ています。アジアや新興国の消費者目線に合わせたマーケティングの成功例としてはインドネシアのユニチャーム、中国を初め世界展開のコンビニ各社、インドのスズキ自動車などに共通のヒントがあるような気がします。

課 題 項 目	現在の課題	3年後の課題
1. 海外要員、赴任者の育成	45. 5%	25. 7%
2. グローバルに通用する経営幹部の育成	33. 4%	38. 0%
3. グローバルな人材マネジメント体制の構築	26. 6%	31. 1%
4. 海外販売戦略の強化、見直し	26. 3%	31. 1%
5. 現地に適応したマーケティング	22. 1%	19. 0%

(出所) 日本能率協会「日本企業の経営課題2008」

### (3) 和を尊ぶ世界から個人を尊ぶ世界に…

日本企業の強みである集団としての和を尊ぶ気持ちは大切にしたいところですが、片や、個人個人を重視することもこれまで以上に大切にしなければなりません。日本では個人主義、利己主義と言えは聞こえが良くありませんが、欧米諸国では個人主義は当たり前のことです。全体の調和を気にするあまり反対意見を控えるなどは海外では美德でもなければ通用もしません。つまり自分の考えを主張し、自立した行動が取れ、アイデンティティーが明確な人材がより世界では受け入れられます。従いこのような個人として目立つ人材が自然に社内で受け入れられるような企業文化が必要となるでしょうし又それを定着させることが必要だと思えます。

海外拠点を持つ企業なら日本から海外への派遣だけではなく、海外拠点の従業員の日本での受け入れ、仕事を通じての交流が企業文化のグローバル化を促進してくれるのではないのでしょうか。

日本の職場は海外から見れば特殊で参入障壁も高く、閉ざされています。経済大国としての自負もあり、これまでアジア諸国に対し指導的な役割で来た日本企業もこれからは新興国からも学ばなければなりません。同質で均一的な組織の門戸を開き、個性のある人材、自分たちとは異なる人材を交え、個人と個人が化学反応を起こしながら新しい企業文化を築くことが社内での内なるグローバル化を進めてくれるでしょう。

### (参考) グローバル化に対応した 人材マネジメントの必要性

経済産業省の報告書(平成21年度4月24日)「日本企業が人材の国際化に対応している度合いを図る指標について」によれば、「経営のグローバル化を進める上での課題」は下記の通り、日本企業の経営者の多くはグローバル化への対応として人材育成の必要性を認識している。

### ■ 2月号 ケーススタディの解答例、解説

#### ケース2.

課長職からある日突然に取締役昇格したが。

#### ● ケースの概要

本社営業課長の斎藤氏は社長から業績立て直しのためフランス現地法人の取締役として海外赴任を命じられた。赴任後半年が経過し販売会社としての問題点が見えてきたが、言葉も不自由、マーケティングや市場の知識も浅い上、現地社員も自分の方を向いてくれない。このような状況下で何からどの様に問題点を改善していけばよいか悩んでいる。

#### 質問1. この営業部門の問題点をすべて抽出せよ。

- ① 価格戦略、販売網戦略、プロモーション戦略が明確になっていない。
- ② プッシュ戦略が中心である。「条件営業」を行っている。
- ③ 営業部長にマーケティングに対する重要性の認識がない。

## ● ケース2のポイント

### 1. ビジョンを持ち現地幹部社員と共有する

日常業務の中では目先の問題点や課題点の解決が中心になりがちではあるが、中長期的な観点で自分の部門をどのようにしたいのか、そのビジョンを明確に打ち出し、共有する。

### 2. 戦略を現地幹部と一緒に考える

現実とビジョンの間のギャップをどの様に埋めるか、その戦略、施策を幹部社員と一緒に討議する。

### 3. ビジョンが実現できる組織体制を築く

強い体制を継続させる為には自分の右腕となる人材を育て、現地社員主体で会社・組織が運営できるローカライズ経営（現地化）を目指す。

### 4. 経営知識やマネジメントを勉強する

海外での仕事は経営者側の立場で考え、行動することが多いため経営知識のみならずマネジメント力、課題解決力が求められる。日常業務の中で、自分自身で課題解決を考えるクセを身に付ける。

④ セールスマン中心の体制でマーケティングとしての体制が弱い。

⑤ 人のマネジメントが出来ていない。

## 質問2. 営業部門を本格的に立て直す為に斎藤氏は何をすべきか？

① マーケティングの重要性を訴え価格戦略、販売網戦略 プロモーション戦略などマーケティング力を強化する。

② 価格条件などの取引条件を整備して透明度の高い取引内容とする。

③ 斎藤氏自身が客先回りなど行い市場の理解を深める。その上で現地社員とあるべき姿を議論する。

④ アルフレッドの人のマネジメントを注意し、アドバイスする。（公平な人的資源管理）

⑤ 社内関連部門と協力して、営業部門の管理システム（販売、収益、在庫など）を構築する。

⑥ マーケティング力強化のためのリーダーシップを発揮する。

## 質問3. 販売責任者として出向する社員の使命は何か？

① 足元の問題解決と共に、中長期的な営業部門のビジョンを明確に打ち出す。

② ビジョンに向けた営業戦略の策定、実行にリーダーシップを発揮する。

③ 事業目的達成のための販売体制、管理体制を構築する（人・モノ・カネ・情報）。

## おわりに

日本の企業の特徴である組織力、部門の垣根を越えた擦り合わせ技術は世界でも例を見ない強みでしょう。そしてこの強みを海外拠点で生かす事が出来るのは身近で一緒に仕事をしている人達です。グローバル人材とは特殊な人材ではありません。仕事の基本を身に付け、且つ異文化の中で多様な価値観が受け入れられ、その人たちを引っ張って行く事の出来る人材です。

日本企業のグローバル化には日本企業ならではの発展があるはずですが、これから海外展開をする企業、将来を海外で活躍する方々にこのシリーズが少しでもお役に立てたなら幸いであり、今後も日本企業のグローバルな発展を願っております。

## 秋里 寿正 氏 プロフィール

グローバル人材育成塾塾長。

1968年立命館大学経営学部卒業。76年シャープ(株)入社。海外事業本部音響営業部へ配属。その後オーストラリア、カナダ現地法人へ営業責任者として出向。93年オーストラリア現地法人、95年イタリア現地法人の社長を歴任。2001年海外人事部長、03年東京支社総務部長を経て07年退社。08年グローバル人材育成塾を設立し、多くの企業にて海外人材の育成に携わっている。10年1月には大阪心斎橋にて通学講座を開設。

URL : <http://www.global-jinzaiikusei.com/>  
E-mail : akisato@global-jinzaiikusei.com