

◇ Global ◇

海外拠点へ派遣する マネジメント人材の育成

— 第1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



■ 初めに

経済のグローバル化が急速に進む中で、企業の海外進出は益々増加し、海外事業の成否が日本企業の成長を占っていると言っても過言ではありません。海外事業の成功には勿論、経営戦略や商品・サービスの競争力が大きくものを言いますが、海外進出企業にとって喫緊の課題は海外拠点のマネジメントができる日本人社員の育成ではないでしょうか。海外拠点に派遣される日本人の役割は想像以上に大きく、その個人のマネジメント力、リーダーシップに拠点の業績は大きく影響を受けます。私は長年に亘り海外の拠点で仕事をしてきましたが、自らの経験を振り返り、その反省も踏まえて、海外進出企業の経営者の方、これから海外で活躍される方に、私が海外勤務で得たノウハウを出来るだけ分かり易く全3回シリーズでお伝えしたいと思います。

知らない国の現地法人で価値観の異なる人たちと一緒に仕事をする事は決して容易な事ではありません。それだけに経営幹部の方にも、「何が日本と異なるのか？」を理解頂き、海外事業の発展に少しでもお役に立ちたいと願っています。

■ 日本人出向社員と現地社員の不協和音

皆さんの身の周りの海外勤務経験者からこんな不満を聞いた事はありませんか？

- 「現地人は、時間がくれば仕事が途中でも帰る」
- 「報告はして来ないし、責任を追及すると自分のせいではないと言う」
- 「分かっていると思ったのに分かっていない！」
- 「せっかく育てたのにあっさりと退職する。育て甲斐がない」等々。

一方、こんな職場で現地の人たちが何を言っているかご存じですか？

- 「日本人は終業間際になって急に仕事を指示してくる。計画性がない」
- 「担当者の職務分担を明確にせず、他人の仕事まで自分の責任のように責められる」
- 「任せてくれたと思った仕事でも、その都度報告を求められ、細かいことまで口出しをする」等々。

このような不満を抱えながら日本企業に勤めている人は決して少なくないでしょう。

海外拠点の職場がこのような状況では決して業績も上がりません。業績が低迷している拠点の多くは、そこに派遣された日本人社員とローカル社員の「協働」が出来ていないケースが多いように思われます。しかも、日本側の本社には現地ローカル社員のロイヤルティやモチベーションまでは見えてきません。この日本人と現地社員との不協和音の原因はどこから来るのでしょうか。

■ 海外拠点を成功させるには…

海外拠点を立ち上げ、軌道に乗せ、発展させていくには、何といても拠点の経営が任せられる日本人社員の資質、能力が大きくものを言います。その一方でいくら能力のある日本人でも、社会制度や文化、言語の異なる国では日本人社員が直接、自分の力だけで出来る仕事には限度があります。事業規模や組織が大きくなればなるほど、日本人社員のリーダーシップとローカル社員との「協働する力」が必要となります。海外拠点がある程度発展すれば経営トップの現地化も課題となってきますが、そこまでに至る段階では日本から送り出

す日本人社員の力量が大きく拠点の成否に影響するでしょう。そしてその海外拠点の成功のポイントは、如何にしてその拠点の人材を育成し組織体制を築きくか、又、如何にローカル社員の力を引き出す事が出来るかが重要な点だと思われまます。先述の如く日本人もローカル社員も互いに不満を抱えているようでは、海外拠点としての成功は期待できません。

それではローカル社員の力を引き出し日本人社員もローカル社員も気持ち良く働ける一体感ある拠点づくりはどうすれば良いのでしょうか？ まず派遣される日本人社員が仕事をする以前の条件として、その国の異文化を理解し、多様な価値観の中でコミュニケーションが取れる能力を身につける事が求められます。均質で均一な日本の社会で生きてきた人にとって多様性への対応はそれほどやさしい事ではありません。その国の人たちがどの様に感じ、何を大切に思うか、日本とは異なる多様な価値観を理解することが、先述の不協和音の解消に繋がり、海外拠点を成功に導く最初の必要条件ではないでしょうか。

■ 日本とは異なる多様な価値観とは…

日本で正しい事、大切な事だと思われている事が、他の国では必ずしもそうではありません。例えば、日本企業では従業員の和を尊び、全社一丸となって課題に取り組むことが是とされていますが、国によっては、全体の和を大切にするよりも個人を重んじる社会もあります。いつも一生懸命働くことが評価される国もあれば、国によっては普段はゆっくり、必要な時だけ一生懸命働けばよしとしている国もあります。すべてに緻密であり規則正しさを善しとしている日本人と、これらをそれ程評価せず、規則よりも自由を尊重する国、又、緻密さも規則正しさも身にも付いていない国民性もあります。要は、日本人の両親や学校の先生、会社の先輩から教えられた価値観がそのまま外国で受け入れられるとは限らないのです。実際に海外拠点で働いている日本人が現地社員に不満を抱く理由の多くは、日本とは異なる国で依然として日本人の物差し（価値観）で物事を図っているからではないでしょうか。そしてこれは日本側経営幹部にも同じ事が言えるでしょう。

例えば経営幹部がマレーシアの工場を視察したとします。仮に、工場のワーカーが不規則な動作で作業を行い、しかもゆっくりとした動きで働いているのを見て「日本人工場長に対し、ワーカーへの指導が不十分だ！」とお叱りがあるかも知れません。しかしこれは指導が悪いと言うよりも、その国のワーカーの国民性が反映されているためであって、一旦は受け入れなければなりません。徐々に日本企業らしさを生かした改善を望むにしても、日本流ではなくその国流の改善策が求められ、その国の人たちに受け入れられる改善策を探し出す、創り出すのも現場に派遣される日本人社員の挑戦であると言えます。

■ こんな従業員と一緒に仕事出来ますか？

もしあなたが海外拠点の幹部として、下記のような部下を持ったとしたらどのように評価しますか？

- (1) A社員は、上司である自分が発言した内容に対し真っ向から反対意見を述べた。
- (2) B社員に、業務の改善提案をするように求めたが、「はい」と答えながら一向に提案して来ない。催促すると「指示があるのを待っていた」と言う。
- (3) C社員に同僚の仕事を手伝うよう要請したが、それらしい理由を言って協力せず、終業時間がくればきっかり退社する。
- (4) D社員には資材の購買を任せているが、取引条件よりも自分の人間関係を中心に取引している。
- (5) E社員は非常に仕事熱心であり同僚より業績を上げ、競争社会で勝ち抜くことに遣り甲斐を感じている。
- (6) F社員はE社員とは反対に、業績を上げ競争に勝つ事よりも、人々との豊かな人間関係を大切にしている。
- (7) G社員は精密さや規則正しさを重視し、不安要因は極力解消しないと気がすまないタイプである。
- (8) H社員は、物事が少々あいまいでもそれ程気にすることも無く、ストレスを溜めない働き方を大切にしている。

ここで申し上げたい趣旨は、どの社員が良くて

どの社員が悪いということではありません。AからHの何れの社員もそれぞれの国の国民性を反映しているのです。日本の社会で評価される社員は、仕事熱心なE社員、緻密な仕事をするG社員くらいでしょうか。しかし海外で仕事をするには、AからH社員の気持ちが分かるようにならなければなりません。それぞれの国にはそれぞれの習慣、考えがあり、大切に思う事、つまり価値観が異なるのです。

因みに、A、C社員は欧米に多く、全体の調和よりも個人主義を重んじる国民性。B、D社員はアジアに多く、権力格差が大きい社会、職務より人間関係が重視される国民性。E、G社員は日本に多く業績を上げること、競争に勝つ事を評価する国民性。F、H社員は北欧などに多い環境や人に対する優しさを大切にしている国民性でしょう。

■ コミュニケーション力は語学だけの問題か？

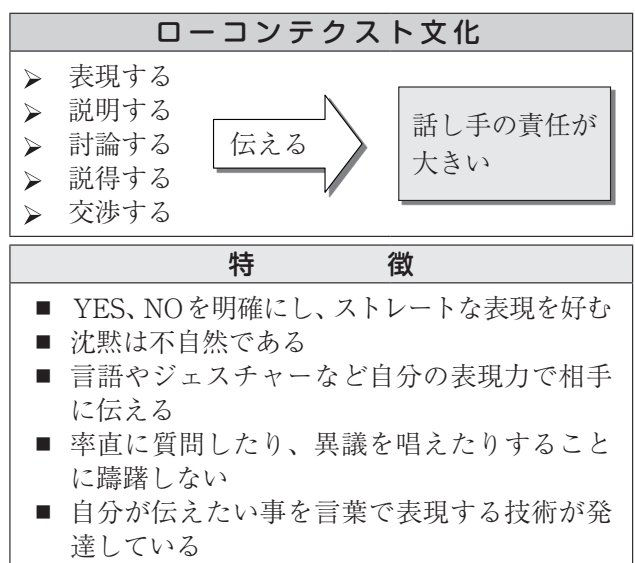
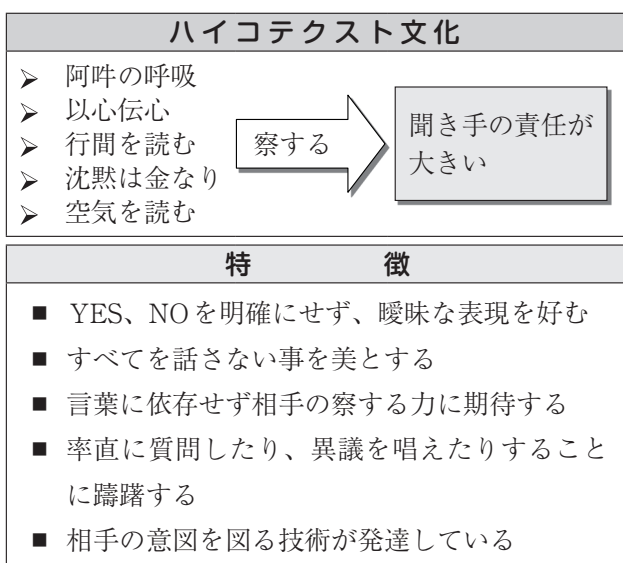
日本人が海外で仕事をする上で最初に心配になるのは語学の問題です。これは地道な努力と慣れで徐々に克服する必要がありますが、その次に必要な事は、日本でのコミュニケーションと海外でのコミュニケーションでは話し手と聞き手の役割が大きく変わる事を理解することです。日本の職場では同じ社会や文化のもとで育った日本人同士が、長年同じ職場で仕事をしているため、あえて「コミュニケーション努力」を意識しなくても自然と、言わば「阿吽の呼吸」で仕事をしています。ところが日本人以外の人とのコミュニケーション

となれば話が違います。海外で仕事をする場合は、お互いが深く理解出来ていない人同士のコミュニケーションである為、相手に理解してもらうことを強く意識したコミュニケーションを取らねばなりません。表現力が控えめな日本人にとってはこれも不慣れで苦手なことなのです。

皆さんの中には、ハイコンテクスト文化、ローコンテクスト文化という言葉をご存じの方もおられるでしょう。コンテクストとは「文脈」とか「状況」などと訳されますが、お互いが理解し合う際、言葉に依存する割合が大きいのか、それとも「状況」「前後関係」「背景」などの情報に依存する割合が大きいかで話し手と聞き手の役割が大きく異なるということです。

■ 日本のコミュニケーションは聞き手の責任 (ハイコンテクスト文化)

日本は外国からの侵略や民族移動の歴史を持たない世界でもまれにみる国ですから、国民の殆どが日本人であり単一的な文化の国です。その為日本人同士がコミュニケーションを図る際は、言葉に頼らなくても、その状況や背景、慣習などから言葉よりもより多くの情報を得て相手を理解します。聞き手が話し手の言わんとすることを受けとめる「察する文化」なのです。もし意思疎通に問題があるとすれば、つまり話し手の意図するところが理解できなければ、キャッチャーである聞き手の方が責められる文化と言えます。文化人類学



I. マネジメント力がつく異文化コミュニケーション

ケース1. 緊急事態に残業断るローカル社員は信頼できないか？

月末の最終日、物流部門は出荷作業に追われているが予定より進行が遅れていた。さらに悪いことに最終日になって生産トラブルが発生し、倉庫への搬入が2時間遅れることが判明した。急遽管理部長の山田は出荷担当の課長であるジョン・スミスに出荷担当者7名を残業させて、今日中に予定量全量を20:00の最終トラック便で出荷するよう命じた。それにも関わらず、翌朝出社してみると、予定量が全量出荷できていないことが分った。山田管理部長は早速ジョン・スミスを部屋に呼び理由を聞きただしたところ、担当者7名の内3名は個人的な理由で残業できず帰ったため、残り4名で頑張ったが積み残しが発生した。ジョン・スミスにしてみれば、もとはと言えば生産トラブルが原因であり、残業要求そのものが急な話で、苦情を言われるのは心外だと言わんばかりの表情。それを見て山田管理部長はやっぱりいざという時にはローカル社員は頼りにならないと感じている。

ジョン・スミスは反省していないし、山田部長はローカル社員に不信感をもっている。

質問1. 何故ジョン・スミスは反省していないか？ それに対しあなたは思うか？

質問2. 山田部長の反省すべき点と改善策を述べよ？

質問3. 一般論として、ローカル社員の協力が得られる職場作りはどうすれば良いと思うか？

者のエドワードTホールによれば、日本が世界の中で最もハイコンテクスト文化の国のようです。

■ 海外でのコミュニケーションは話し手の責任 (ローコンテクスト文化)

日本人が日本人以外の人たちとコミュニケーションを取る場合は、たちまちローコンテクスト文化の世界に変化します。もはや相手に対して、阿吽の呼吸も以心伝心も通用しません。このローコンテクスト文化の中で仕事をするには、「言葉をはじめ、見える形で表現する」事が非常に重要になります。自分の言わんとする事を相手が理解するまで伝えるのは話し手の責任なのです。会話では言葉による表現だけでなく表情やジェスチャーも大切になり、仕事ではドキュメント化、見える化が重要になります。

国別に見れば、ハイコンテクスト文化は日本、韓国などアジアに多く、ローコンテクスト文化は欧米に多い文化ですが、誤解してはならないのは、日本人が外国の人たちとコミュニケーションを取る際は、すべてローコンテクスト文化の世界なのです。つまり話し手としての責任が重くなり、例えば言葉が不自由でも相手に「伝える努力」をする事が大切です。更に言えば、相手に伝えたい「強い意思と情熱」が海外での仕事に必要なコミュニケーション能力と言えるでしょう。

第1回は異文化理解とコミュニケーションを説明しましたが、第2回以降は、海外拠点の実践的なマネジメントに就いて話を進めたいと考えています。その中でグローバル人材育成塾が使用しているケーススタディーを通じて、皆さんにも海外勤務の現場で起こる様々な課題に対し解決策を自分で考えて頂きます。これらのケースは何れも私が海外勤務中に経験したことが題材となっています。まずは、I. マネジメント力がつく異文化コミュニケーションよりケース1. 「緊急事態に残業断るローカル社員は信頼出来ないか？」をお試してください。解答例及び解説は来月号第2回に掲載します。

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。京都の染色会社太洋友禅(株)入社。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。01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