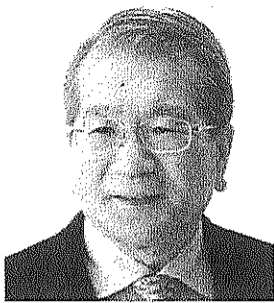


# グローバル物流特集 (1・4~7面)



## 特別提言

### グローバル人材育成塾

秋里寿正塾長

大手メーカーを中心に荷主の海外展開が加速するに伴い、物流事業者の進出も増えている。一方、現地スタッフを統率する人材の確保・育成が思うようにはいかず、日系企業が「現地化」で欧米企業に遅れを取る事例は多い。海外赴任時の「グローバル人材」の理想的な在り方とはどのようなものか。豊富な海外赴任経験を持つ秋里寿正グローバル人材育成塾長に聞いた。

物流事業者に限らず、日本企業に共通する課題は、世界各国の多様な価値観を受け入れる寛容さに欠けている点。女性採用や管理職登用に二の足を踏むようでは、成功はおぼつかない。現地スタッフを束ねる海外赴任者の条件は、第一に心身とも

健康であること。病気で会社を休めばたちまち本社からの指示系統が滞り、事業に支障を来す。

#### 得意分野持つ「T字型」たれ

特に個人の方が問われる。新

秋里 寿正氏（あきさと・としまさ） 昭和21年6月4日生まれ、67歳。京都府出身。43年立命大経営卒。51年シャープ入社後、海外事業本部配属。オーストラリア、イタリア現地法人の社長を歴任。平成13年海外人事部長、15年東京支社総務部長、19年退社。20年グローバル人材育成塾を設立。大手電機メーカーなどで人材の育成を支援。22年大阪・心斎橋で講座開講。

## 海外「現地化」の秘訣

### 多様な価値観乗り越えを

興国では駐在員事務所日本人が一人、というケースは珍しくないが、日本では報告・連絡・

ツプを相手にすることもある。海外赴任者は「T字型人間」であれ、といわれる。T字の縦棒は専門性を表す。自分が得意とする分野で、太い幹として横棒を支える。現地の実情を知らない立場でリーダーになるには、営業や企画、財務など特定分野に強く、現地スタッフが学

相手を重視するあまり、個の力が弱くなるが、労働組合との折衝では一人で大勢の現地スタ

ぶに値すると思つものだけではない。横棒は、専門外の人事やセキュリティ管理、パソコン設定など細部の事項にも目を配り、不測の事態にも柔軟に対応できる視野の広さが必要であることを表している。

#### 荷主にも筋を通し部下を守る

指示通りに動かない現地スタッフにいらいらし、叱る赴任者は多い。だが例えば、最終便で

#### 海外拠点でよくあるトラブル事例

	日本社員の不満	現地社員の不満
ケース①就業観	現地社員は時間が来れば仕事の途中でも帰ってしまう	日本社員は終業間際に急に仕事を指示してくる
ケース②責任範囲	責任を追及すると自分は悪くないと保身に走る	自分の職務でないことも自分の責任のように言われる
ケース③話し方	分かっていると思ったのに分かっていない	任せてくれたと思った仕事でも細かく指示してくる
ケース④キャリア育成	せっかく育てたのにあっさり辞める	キャリアパス（※）があいまいで自分の将来が描けない

※ある職位や職務に就任するために必要な業務経験とその順序、配置異動のルート

運ぶべき荷物の積み残しを見つけても、荷主都合で積み残したのであれば、荷主にはつきりその旨を伝え、責任の所在を明確にせねば海外では筋が通らな

い。論理的に正しいことをせず「部下を守る」姿勢を見せなければ、現地スタッフから信頼は得られない。日本企業が欧米企業に遅れを取る要因もここにある。事情を聞き出し、きちんと対応した部分は褒め、その上で善後策を明確に伝え課題点を考えさせるマネジメント能力を、学ぶべきだ。

（文責・丸山 隆彦）