

◇ 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2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

先月号では、異文化理解とコミュニケーションについて述べましたが、今回は具体的に海外拠点でのマネジメントについて述べたいと思います。前半は海外派遣者が直面する3つの変化とその対応について、後半は現地の人たちと「協働」する上で、考え方が日本人とは異なる点について触れます。海外拠点へ派遣される人の大きな役割は、価値観の異なる現地社員のモチベーションを上げ、力を引き出すことだと思います。そのためにごく一部ですが「日本との違い」を述べることで海外でのマネジメントの参考にして頂ければ幸いです。また先月号で掲載したケーススタディの解答例・解説もご参照ください。

1. 海外勤務の3つの変化とその対応

日本での勤務と比べ海外勤務は何が大きく異なるのでしょうか？ 海外へ派遣される人材にはどのような知識、能力が求められるのでしょうか？ 日本勤務と海外勤務の3つの大きな変化とその対応についての理解からスタートです。

(1) 言葉が異なる……「恥ずかしさ」の克服

いうまでもありませんが言葉が通じなくては仕事できません。しかし、流暢に現地の言葉が話せるからといって仕事ができるとは限りません。肝心なのは、例えば会話はたどたどしくてもその話す内容と相手に伝えようとする努力や情熱ではないでしょうか。

ある企業で私の塾の受講生に、知っている海外勤務者の特性をリストアップさせた事がありま

す。色々な特性の中で「声大きい」という特徴が挙げられました。まさに相手に自分の意見や考えを理解してもらうため、一生懸命話している熱意の連続が「声大きい」に繋がったのではないのでしょうか。もちろん、海外勤務者には元気者が多いのも事実ですが。

語学については急には上達しません。地道な努力と「慣れ」が必要です。日本人である我々が一番注意しなければならないことは「恥ずかしい気持ち」を捨てることだと思います。日本人は総じて恥ずかしがり屋ではないでしょうか。恥ずかしさがあると聞きたいことも聞けず、言いたいことも言えなくなります。言葉の問題で恥ずかしいと思う間は、単に言葉の問題だけでなく仕事も上達しないでしょう。少し乱暴な言い方ですが、文法やセンテンスが分からなくてもまずは音を出す。例え、あ〜う〜でも、知っている単語からでも口から出すことが大切です。先月号で述べた「話し手の責任」を意識する事が海外でのコミュニケーションの基本です。

(2) 守備範囲が広がる

……日頃から他人の仕事に口をだす

日本での仕事は細分化され自分に与えられた仕事を専門的に行っていますが、海外拠点での仕事は職務範囲が格段に広がります。野球でいえばセカンドだけを守っていれば良かった内野選手が一人で内外野を守らなければならない、もしくはプレイングマネージャーを務めるイメージです。通常の生産拠点や販売拠点では、日本人社員の数は限られています。従業員の数100人—1000人の

拠点でも日本人社員は一人二人のところも多々あります。それだけに日本の本社から見れば日本人派遣社員は日本の本社の代表であり、自社の状況をよく理解した、日本語が通じる、何でもこなしてくれる頼りになる存在なのです。

特定分野の技術の専門家であっても専門外の技術もその職務範囲に含まれるでしょう。また、営業担当であってもその取扱商品は格段に広がるでしょう。それだけに海外勤務は専門性の高いスペシャリストであっても、幅の広い仕事ができる柔軟な人材の方がより適性だと言えます。更に、業務経験の浅い人は、海外で初めて経験する仕事もでてきます。この、より広い職務への対応としては、日本の職場で日頃から他人の仕事、他部門の仕事に関心を持ち、上流・下流の仕事の流れを理解するなど意識的に一段高いところから全体を俯瞰する意識が必要だと思われます。さらに言えば、「他人の仕事に口を出す」ことをお勧めします。自分の前庭の仕事だけではなく広く他人の仕事に関心を持つことは、お互いの仕事の理解や協調にも繋がります。実はこの職務や部門の垣根を越えての口出し、協調がまさしく日本企業の強みでもあり、海外でも生かすべきポイントでもあるのです。

(3) より高い地位に就く

……経営に関する勉強をする

日本から海外へ派遣される場合は拠点の代表者、幹部社員として派遣される場合が多いのではないかと思います。時には日本では一担当者であった社員がある日突然、海外拠点の役員や社長に就任することさえあります。日本ではいくら抜擢人事でも担当者からいきなり役員への昇格は無いでしょう。それが海外拠点への派遣ではあり得るのです。私が勤務していた企業でも昔は「代表取締役・係長」というケースがありました。本社では係長、海外拠点では代表取締役社長なのです。この本人のキャリアと新たな職責の大きなギャップが海外勤務の最大の難関だと言えます。

この変化への対応としては、本人の経営幹部としての意識はもちろんですが、経営に関する知識とマネジメント力が求められます。具体的にどの様な知識・能力を身につければよいか？ まずは

日本での日常業務でしっかりと仕事ができる能力、周囲の人たちとのコミュニケーション力を身につける必要があるでしょう。その基本の上に、マネジメント力やリーダーシップを身につけることが大切だと思います。又、知識面では職種に関わりなくアカウンティングやマーケティングの知識も海外勤務者には必須だと思います。

2. 海外拠点マネジメントの基本は日本との違いから。

海外赴任する前の準備として最も重要なのはマネジメントの基本を身につけることでしょう。特に「人と組織」に関するマネジメントの基本ができていないと、現地の人たちと「協働」できるどころか、逆にモチベーションが下がる、優秀な人材が辞めるなど、業績に直接悪影響をもたらしかねません。ここでは紙面の関係上ごく一部であり一般論ですが、「人と組織」をマネージする上で、日本とは何が異なるのか「日本との違い」を参考にしたいと思います。

(1) 日本人とは就業観が異なる

海外へ派遣される日本人社員の多くは、仕事に対する取り組み姿勢が非常に熱心であり、いわば私生活を犠牲にしてでも仕事を最優先させている人が多いのではないのでしょうか。それに対し海外拠点の現地の人たちの仕事ぶりは、日本人ほど仕事最優先ではなく、仕事熱心ではないように映ることが多々あります。これは仕事と個人生活のバランスを大切にしているためです。マネージャークラスであっても、子供の面倒、食事の支度など家事を夫婦で分担し、女性も男性と同じように社会で活躍している国が多くあります。日本と同じように、会社の都合を優先させ現地社員の個人や家庭を犠牲にするようなことを要求するとモチベーションは下がります。急な残業や休日出勤を要求することなどは避けなければなりません。会社に対するロイヤルティが低いのではなく、就業観が異なるのです。出向社員はその国の社員の価値観、人生観を理解した上で仕事を進めることが大切です。

(2) 報・連・相重視型VS結果重視型

日本の職場では、報告・連絡・相談（ホウレンソウ）の重要性が徹底されていることが多いです。上司は部下に対し、指示した仕事の進捗状況をこまめに報告するよう求め、また部下も上司と相談しながら仕事を進めます。しかし、海外では指示された仕事をどの様に進めるかは自分に任されていると考えるのが普通で、途中経過をまめに報告しなければならないという意識は余りありません。日本流に「相談もなく勝手に判断して仕事を進めている！」と叱りたくもなりますが、報・連・相を当然のごとく要求することは、現地の社員にとってみれば仕事が任されていない、信頼されていないと思われ、逆に不満の元となることがあります。

日本では権限委譲といいながらも、上司が部下に細かく指示を出し報告を求め、関係者が擦り合わせしながら進める「プロセス重視型」の進め方が一般的です。文化論でいう「集団主義的」な仕事の進め方を重視し、その責任も得てして連帯責任のような面があります。一方、海外では「結果重視型」と言われ、仕事を任された個人がその責任において仕事を進め、途中の経過、プロセスはともあれ、結果を重視する仕事の仕方なのです。特に個人主義の強い欧米ではそうです。最近では中国でも日本企業では仕事が任されないことに不満が多いようです。中国の優秀な人材が欧米企業に流れるのは給与や処遇面だけでは無いようです。

プロセス重視型

上司・部下・関係者が緊密に報告・連絡・相談しながら仕事をする
日本をはじめ集団主義の強い国に多い
結果に対しては連帯責任

結果重視型

仕事の進め方、方法論は指示された個人に任され、結果が重視される
欧米をはじめ個人主義の強い国に多い
その個人が仕事の結果責任を取る

3. 給料は「人」に払うか「仕事」に払うか？

日本企業の給料体系は新入社員の初任給から始まり年功的な要素を含みながら、「人」の能力に対して報酬を決める「能力給」が中心です。最近では成果給的な給与体系も増加していますが、基本的には、年齢を経て経験を積めば能力が上がる、能力が上がれば成果に結び付くという年功的な考えです。一方、海外では、特に欧米での給料は「Job Description」と言われる職務記述書に基づいて、つまり年齢や経験年数などより会社が求める「仕事」がこなせるかどうか、その職務内容で決まる「職務給」です。又、キャリア採用が中心ですが、採用する際の給与はその職務内容の世間相場（市場価格）を参考に決められます。

本人の成長のためを思って未経験職種へ人事異動しようとしても本人が受け入れないことがあります。これは未経験の仕事では自分の市場価格が下がる恐れがあるからです。日本のように会社が社員に様々な仕事を経験させ育成する社会ではなく、社員個人が自分自身の力で専門性や能力を高め、自分の市場価値を高める社会なのです。そのためには、機会をみて会社を変わりながら（ジョブ・ホッピング）キャリアアップすることが一般的なのです。

4. 何故キャリアパスの明示が必要か？

日本企業の成長を支えた3種の神器の一つ、「終身雇用制度」は崩れつつあるものの、まだまだ日本は「長期雇用」が前提です。社員が自分の将来について先輩や周囲の状況からおおよその将来像を描くことができます。一方、海外では長期雇用が前提とはなっておらず、しかも日本企業はその国では外資系企業ですから、社員にとってはその日本企業でどの程度までキャリアが伸ばせるか、高い地位に就くことができるかが大きな関心事です。

中国語の「发展空间」とはまさに自分のキャリアがどこまで発展させられるかを意味しています。会社が変わることでキャリアも報酬も上げようとする人材市場の国では、日本企業もそれなりの報酬や幹部へのキャリアパスを明確にしないと優秀な人材の確保・引き留めは難しいでしょう。

5. モチベーションの違い

先述の如く海外では人材が流動的です。優秀な社員を繋ぎとめるにはどうすれば良いか？など悩むところです。モチベーションを上げる要素として最初に考えるのが給与の点です。しかし、これは重要な要素には違いありませんが、採用や引き留めの決定打にならない場合も多々あります。少し理屈っぽくなりますが、(米)心理学者 Hertzberg (ハーズバーグ) のモチベーション理論を紹介します。

満足要因

- ✓ 達成感がある
- ✓ 承認される (昇進)
- ✓ 仕事そのもの
- ✓ 責任がある

不満足要因

- ✓ 経営政策
- ✓ 上司・同僚
- ✓ 給与
- ✓ 職場環境・福利厚生

この理論は、給与をはじめ「不満足要因」の項目は、不満を解消する要因にはなるが、モチベーションを上げる要因にはならない、社員のモチベーションを上げるためには「満足要因」を満たすことが大切だとしています。つまり、達成感が味わえる責任のある仕事を与え、結果に対し認める、または、仕事そのものが満足できる仕事であることがモチベーションの源泉だとしています。しかし、この理論は先進国といわれている欧米や日本ではあてはまるでしょうが、中国をはじめ新興国といわれる国では別の調査結果もあります。特に中国などでは、モチベーションの上がる要因として、技術が身に付く、自分の能力が発揮できる職場環境などが重要だといわれています。

以上、日本企業との違いのごく一部を述べましたが海外拠点での人と組織のマネジメントの参考にして頂ければ幸いです。

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？

● ケースの概要

ある海外拠点の月末最終日に管理部の山田部長が物流責任者のジョン・スミスに今日中にすべて出荷するよう指示した。それにも関わらず、翌朝になって出荷が全量出来ていない事が判明。責任者のジョン・スミスを呼び、注意するが本人は生産遅れが原因であり自分のせいではないと言い反省しない。

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？

- ① 出荷遅れの根本原因は生産トラブルであり、物流部門のせいにされても困る。
 - ② 残業の要求そのものが急であり、個人の都合は既に決まっている。その中で可能な限り協力したので反省する理由がない。
- ⇒ ジョンや担当者にはそれぞれ個人としての予定がある。その中で4名が残業に協力してくれた点は評価できる。会社側の急な残業要請が原因である故ジョンが悪いという姿勢は取るべきではない。

質問 2. 山田部長の反省すべき点と改善策を述べよ？

- ① 全員が残業できると思いこんでおり、確認もせず、出荷が完了できるかどうか途中経過も確認していない。
- ⇒ 指示した内容は進捗状況も含めフォローする。こまめな報告・連絡・相談があるのは日本企業特有であり海外でも当然であると思わない。
- ② ジョンの立場や担当者の都合を考えず、会社の都合だけを考えている。
- ⇒ ローカル社員の就業観を理解する必要がある。
- ③ 当日中に全量出荷しなければならない重要性をジョン・スミスに説明していない。
- ⇒ 指示内容の重要性を理解させる。日頃よりジョンが適切な判断ができるだけの情報を共有する。

ケース2. 課長職からある日突然に取締役昇格したが…

本社の営業部課長をやっていた齋藤氏はある日突然社長よりフランスの現地法人 営業担当取締役に命じられた。初めての海外勤務で戸惑いが多く、あっという間に赴任後半年が過ぎた。過去よりフランスの現地法人は販売不振を極めており、収益も赤字が続いているので、その立て直しが齋藤氏の最大の任務である。

まずは営業部門の実態を把握することにした。ローカル幹部である営業部長のアルフレッドはセールスマンからのたたき上げで、押しが強く一部の有力な客先に信頼されている。市況が低調で販売予算の達成が難しい状況でも大手客先との交渉力で何とか販売予算を達成するがそれなりの条件営業である。中小顧客とのビジネスでも価格体系が複雑で、相手やその時の収益状況を見ながら価格を変えている。新規販売ルートの開拓には熱心だが、ルートミックスの戦略はない。販売プロモーションはディーラー向けプッシュ戦略が中心である。部下に対しては好き嫌いが激しいが、一部の部下のロイヤルティは高い。営業部の人員構成を見てもセールスマンは多いがプロマネなどマーケティング担当が少ない。

齋藤氏は最近やっと自分の担当する販売部門の問題点が見えてきた。しかし、言葉も不自由な上にフランス市場の知識やマーケティング知識も十分でなく、取締役と言ってもローカル社員は皆自分の部下であるアルフレッドの方を向いて仕事をしている。齋藤氏は知らない国に来て突然の取締役はやはり荷が重いと感じつつ本社の期待に応えねばと思っている。

齋藤氏は最大の任務である営業部門の立て直しに本格的に取り組むことにした。

質問1. この営業部門の問題点をすべて抽出せよ。

質問2. 営業部門を本格的に立て直す為に齋藤氏は具体的に何をすべきか？

質問3. 販売責任者として出向する社員の使命は何か？

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？

- ① 日頃からローカル社員の仕事観を理解し、その中で協力が得られた場合には感謝し、評価する。
- ② 報告・連絡・相談の必要性を要求するよりも、部下の立場で自然にそれが実行されやすい人間関係、職場文化を醸成する。
- ③ 部下と日頃から情報を共有し、その時の指示内容の重要性が部下にも理解できるようにする。

● ケース1のポイント

海外勤務をしていると、仕事の指示をしても期待した結果が得られないことがよくあります。ローカル社員が仕事熱心ではないなど批判することは簡単ですが、それでは事態は改善しません。ケース1の場合では3つのポイントがあります。

- 1) 情報共有の必要性を認識する
- 2) 仕事感の違いを理解する
- 3) 報告・連絡・相談を当たり前として要求せず、それが成される職場文化を醸成する

最後に、今月のケーススタディとして、営業部門の立て直しをテーマにしたケース2. 「課長職からある日突然に取締役に昇格したが…」を考えてみて下さい。解答例は3月号に掲載します。

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。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月には大阪心齋橋にて通学講座を開設。

URL : <http://www.global-jinzaiikusei.com/>

E-mail : akisato@global-jinzaiikusei.com