

月報

2014 年 6 月号

シンガポール日本商工会議所

MCI(P) NO. 085/03/2014

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore

Website: <http://www.jcci.org.sg>

JCCI
SINGAPORE



駐在員に求められる「人材育成スキル」とは？

INSTITUTE OF GLOBAL HR STRATEGIES, INC.

Director

小平 達也



筆者は「世界で通用する日本型組織づくり」というビジョンのもと過去14年間、日本人を含む20カ国以上の方々を対象にグローバル／異文化マネジメント研修等を通じた支援を行ってきました。近年の傾向としては日本国内の転勤と同じ感覚で「ある日突然」海外赴任される方が増加していますが「日本で行っていた管理・指導方法が通用しない」という悩みを抱える方も多く、ローカル人材育成に関しても「転職が一般的なシンガポールではどうせやめるから、人材育成するだけ無駄」というようなコメントさえ聞かれることがあります。また、ローカル社員の力をうまく引き出せないために駐在員に業務が集中してしまう、という現象もいまだに見られます。本稿ではローカル社員を部下にもつ駐在員に求められる人材育成スキルについてご紹介していきます。

■ 駐在員をとりまく「グローバルマネジメントの3重苦」

昨年2月、筆者はシンガポール日本商工会議所の経営者、実務責任者および管理部門等の駐在員向けセミナーで講演をしました。このセミナーではビジネス戦略および人材育成の担い手であり、多くの課題が集中する職場上司にはどのような考え方・行動が求められるのかについて、日本人と外国人社員の仕事に対する考え方の違いを整理した上で、ダイバーシティを価値に変えるための考え方と異文化コミュニケーションテクニックなど実践テクニックおよび事例について紹介をし

ました。当日の参加者の年代は30～40代がおおく、「海外駐在は1回目」の方が実に75%を占めていました。滞在年数をみても「2年未満」が63%など、今まで国内で仕事をしていた人が、「ある日突然」国内転勤をするように海外駐在を言い渡されるケースが増えているようです¹。

¹ アンケート結果はグローバル人材戦略研究所のサイト(<http://ja-sol.jp/report.html>)で公開していません。

「目先の仕事に追われる日々で肝心のマネジメントについて考える機会がない」

「国民性や人種による考え方の違いを知りたい」

「部下から提案を引き出すことが難しい」

上記はアンケートで見られたコメントの一部ですが、日本においても職場の上司は部下育成には悩みが大きいという一般的な現状があり、その上でアウェイである海外に赴任します。更に海外では日本で勤務している時よりもポジション・権限・部下の数等が高くなる(増える)ことが一般的です。更には「日本におけるマネジメント経験なしで駐在・海外で初めてマネジメントをする」という方が2割もいました。

これらをまとめると、

①アウェイである海外において(=言語、習慣等の違いへの対応)

②日本よりも高いポジション・権限(または部下の人数)をもち(=役割・責任の拡大への対応)

③人によっては日本で十分なマネジメント経験がないまま異文化マネジメントを執行する(=「いきなり」管理職としての対応)

といういわば「グローバルマネジメントのマネジメント3重苦」とも言える状況に陥っている人も少なくないのです。

■ 駐在員はビジネス戦略+人材育成の実行者だが・・・

上記「3重苦」は今に始まったことではないかもしれませんが、特に注目すべきは赴任先における人口動態でしょう。例えばシンガポール以外にも中国・韓国・台湾・香港・タイ等では生産年齢人口が被扶養人口よりも多く、豊富な労働力で高度の経済成長が可能とされる人口ボーナスは2010-15年に終了といわれています。これは、従来型の「日本人の言ったことをローカル社員に従わせる」ことに注力していればよかった管理・指示型(勤態管理型)マネジメントではもはや今後の発展は見込めず、「より少ない人数で高い生産性を実現するためにローカル社員の管理職登用を促進し、彼／彼女から自律性や提案を引き出すか」という支援・傾聴型マネジメントへの移行、いわばマネジメントの高度化が求められるということなのです。すなわち、駐在員には自らがビジネス戦略の

現場における直接の執行者であるとともに、部下育成の担い手であることがますます求められているのです。しかしながら前述したアンケートによると駐在員の75%が「赴任前・もしくは赴任後にもグローバル・異文化マネジメント研修を受講していない」状況であり、それぞれの駐在員が赴任先で徒手空拳のビジネス推進と人材育成を試行錯誤している姿が浮かび上がってきます。

■ ローカル人材育成の担い手として～駐在員に求められる「人材育成スキル」とは？～

「人材育成」というとイコール「研修」であり、人事・管理部門の仕事と思われる方も多いのではないのでしょうか。もちろん、研修は重要な育成手法の一つですが、研修以外にも方法はあります。すなわち、「目標設定・評価」「OJT」「異動」および「自己啓発」です。

注目していただきたいのはこのうち、「目標設定・評価」「OJT」についてはその担い手は職場の上司(ラインマネージャー)、すなわち駐在員であるということです。日本からの赴任者はビジネス戦略の執行者としての活動が求められるだけでなく、「目標設定・評価」「OJT」を通じビジネス現場におけるローカル人材に対する育成の当事者としての対応をしていく必要があるのです。また

育成手法	内容
研修	階層別研修やスキル研修、リーダーシップ研修、キャリア研修など多岐にわたる。
目標設定・評価	期初目標と期末到達レベルのギャップは成長余地であり、これを認識し埋めていくことを目指すことにより人材育成を図る効果。
OJT	職場における具体的な業務への「部分最適」を目指す。
異動	事業部門や全社における「全社最適」を目指す。
自己啓発	書籍やセミナー参加を通じて知識等を習得する、原則はあくまでも本人任せの手法。

「異動」に関しても特定のポジションや職務に対して文字通り「就職」するジョブ型雇用が一般的なローカル社員は「異動は専門性を高めることができない、会社から能力がないとみなされた証」と理解し異動を嫌がり避ける傾向にあります。従って、この点についてもラインマネージャーである駐在員は全社最適とローカル社員個人のキャリア形成の統合を図り、納得させるためのコミュニケーションを行っていく必要があるのです。

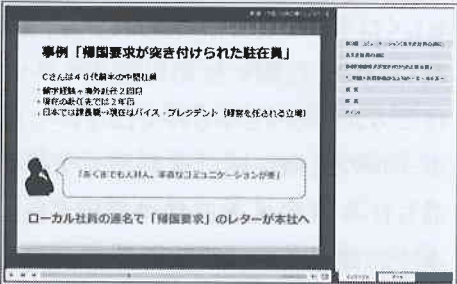

■ 駐在員によるローカル人材育成は「引継ぎ」からはじまる

また、駐在員の着任・帰任等の異動に際して、ローカル人材育成の以外な落とし穴が「引継ぎ」です。引継ぎは知識移転といえる重要な行為であるものの、昨今では東京から博多に転勤するような感覚でシンガポールに転勤するようになっており、引継ぎの時間が不十分なケースが多く見られます。日本から赴任してきて一週間程度では、顧客への挨拶まわり、社内監査の対象となる部分の引継ぎ、という最低限の引き継ぎだけで手いっぱいとなり、組織・人材マネジメントについての引継ぎの優先順位は低くなりがちです。よくあるのが駐在員により評価目線が変わってしまうというトラブルです。任期期間中、ローカル社員である部下との摩擦を避け、実際よりも高い評価をつけてしまうことがあります。前任者が帰任し後任者になると評価の認識の違いが顕在化し、トラブルとなることもあります。これは、組織・人材マネジメントについての知識移転が“欠落している”状態だといえます。できるだけ、前任者、後任者の重なる期間を長くする等、工夫が必要です。

■ 駐在員の学びの場はどこにあるか？ ～オンライン研修の受講も一法～

ここまで、「職場の上司である駐在員によるローカル人材育成」の話をしてきましたが、赴任前・赴任後にグローバル／異文化マネジメント研修を受講していない75%の駐在員のための学びの場はどこにあるのでしょうか。赴任前は引継等で忙しく、赴任後は日本と比べ自身の時間管理が難しく、かつ赴任先国内・外での移動や社交等、拘束時間が長くなる傾向がある多忙な駐在員は各機関が実施する集合型研修とあわせ、時間的・空間的制約が少ないオンライン研修(eラーニング)でグローバル／異文化マネジメントの基礎を学ぶこともできます(書籍を通じた学習も年間300冊近く読む筆者個人としてはお勧めですが、これはあくまでも自己啓発の範囲内であり、組織によるトラブル未然予防措置といった施策ではないのでここでは割愛します)。以下ではオンライン研修(eラーニング)と集合型研修の特徴を比較してご紹介します。あくまでも現在の状況に適した方法で知識をつけていくことが大切です。

<オンライン研修(eラーニング)と集合型研修の特徴比較>

オンライン研修(eラーニング)	集合型研修
・知識習得に向いている ・均質なコンテンツを学ぶことができる	・実践テクニック習得に向いている ・学習内容の理解度、満足度は講師のレベルにより左右される可能性がある
・受講人数に制約はない(1名~何名でも)	・受講人数に制約がある(最少・最大催行人数)
・時間的・空間的の制約は少なく、一定期間内に自分のペースで進めることができる(特に忙しい駐在員にはメリット大)	・集中して学習
・どこでも学べる (国内/国外、地域に関係なく学習が可能)	・日常業務からは遮断される。 (実施にあたり調整の手間は大きい)
オンライン研修「グローバルマネジメント基礎講座」の受講画面	シンガポールで行っている集合型研修の様子 (駐在員のためのマネジメント力向上セミナー)
	

<オンライン研修(eラーニング)と集合型研修の特徴比較>

■ まとめと展望~皆さん「ならではの強み」を~

「違いを認め、相手の強みを引き出す」というスタンスが大切であることについても最後に触れておきたいと思います。日本国内においては社会背景や教育制度により、人材育成に際しても「弱点克服型」に重点が置かれがちですが、シンガポールで雇用する人材の特性・背景やキャリア意識も踏まえ「強み強化型」を意識したほうがよいでしょう。

そして、相手の強みを把握していくためには、なによりもまずは上司である駐在員が自らの強みを意識しておく必要があります。

・当地で従事する業務において皆さん「ならではの強み」は为什么呢か。

・その「強み」を日々意識して強化・磨いているのでしょうか。

本稿ではローカル社員を部下にもつ駐在員に

求められる人材育成スキルについて紹介してきましたがそのベースには駐在員自身の学びと成長による「強みの強化」があることを最後に強調しておきたいと思います。日本という同質性が高い国からきたマネージャーが、シンガポールという多様性を力にしている国のチームメンバーを束ねていくことは並大抵のことではありませんが、本稿に目を通していただいた皆様に少しでもお役立ちできれば筆者としてこの上ない幸せです。

執筆者氏名

小平 達也 (こだいら たつや)

経歴

メールアドレス: info@ja-sol.jp URL: <http://www.ja-sol.jp/>

「世界で通用する日本型組織づくり」をテーマに活動。クライアントは化学、電機、機械、食品、小売、卸売、建設、官公庁、教育機関等、日本を代表する大手企業を中心に多岐に渡る。マネジメント研修を日本語、英語、中国語の3カ国語で行ない、参加者の出身国は20カ国以上に上る。経団連機関紙、「企業と人材」、「賃金事情」、「人事実務」、「労政時報」、「人事マネジメント」、「グローバル経営」等これまでに140以上寄稿実績があり、近著に「外国人社員の証言 日本の会社40の弱点」(文藝春秋)。政府関係機関の有識者会議委員、大学院講師なども務め幅広く活動。

オンライン研修「グローバルマネジメント基礎講座」<http://ja-sol.jp/elearning.html>を監修。