

<労務・人材リスク>

海外駐在員が絶対に押さえておくべき20のポイント

チェックシート（解説版）

以下にあげる20の項目は労使紛争、ローカル社員の離職、さらには駐在員のメンタル問題にも関係する大切なものです。これらを参照し既に対応できていれば をつけておきましょう。万が一対応できていない項目があれば 早急に対策を講じることをお勧めします（巻末に結果診断があります）。

「背景・採用」・・・知っておくべき一般的な基礎知識

（1）国民性

国民性の傾向を理解できている

解説：赴任国の国民性の特徴・傾向を理解するとともに、日本の特徴・傾向も理解し、違いの存在を認識することが必要です。

詳細解説：[\[オンライン研修\]グローバルマネジメント基礎講座→第1講「異文化とは？－概論と特徴－」](#)

（2）就労観

就労観の4分類を理解できている

解説：就労観（何のために働くか）は「給与を得るために働く」という経済人モデル以外にも3つのモデルがあります。自分の就労観とあわせ相手の就労観を理解し対応していく必要があります。

詳細解説：[\[オンライン研修\]グローバルマネジメント基礎講座→第1講「異文化とは？－概論と特徴－」](#)

（3）採用面接時の注意ポイント

注意ポイントを理解し採用面接時を行っている

解説：駐在員が面接官を務めるに際し、①人物・外見 ②動作 ③言い方 ④内容 等を注意して対応する必要があります。特に「不採用」とする際ほど、相手が納得できるよう丁寧なクロージングを行う必要があります。

「コミュニケーション」・・・知らずに犯しているタブー

(4) 決して言ってはいけない言葉

- 日本と同じ感覚で人前で叱らない

解説：人前で叱る＝人格を否定されている、と理解されローカル社員の離職や労使紛争のきっかけにもなりかねません。「フィードバック」のテクニックで対応が可能です。

詳細解説：[\[オンライン研修\]グローバルマネジメント基礎講座→第4講「目標設定・評価・フィードバック」](#)

(5) 決してしてはいけない行動

- 国籍で見るのではなく、あくまでも個人として見ている

解説：現地の文化・宗教的なタブーの理解は当然として、「日本と比べて〇〇人は」というような国籍に帰するような発言は（意図の有無に関わらず）見下した態度ととられる可能性があります。

詳細解説：[\[オンライン研修\]グローバルマネジメント基礎講座→第3講「コミュニケーション」](#)

(6) 注意すべき歴史上の日程

- 日中関係では歴史的な日程に注意している

解説：例えば7月7日は日中戦争の発端となった盧溝橋事件（1937年）の日にならぬ、このような日が近くなると、新聞、テレビ、インターネット等は日本に対して厳しい論調になり、たとえ自社の社員がそう思わなくても社会一般の風当たりは強いものになってきます。

詳細解説：[\[オンライン研修\]グローバルマネジメント基礎講座→第3講「コミュニケーション」](#)

(7) 伝わりやすい表現・伝わりづらい表現

- 婉曲的（遠まわし、間接的）ではなく直接的な表現をするよう意識している

解説：外国人社員にとっては日本的な婉曲表現が分かりづらいということがあります。婉曲ではなく直接的な表現をすることが組織目標の伝達・指示の上では有効です。

詳細解説：[\[オンライン研修\]グローバルマネジメント基礎講座→第3講「コミュニケーション」](#)

(8) 日本人による日本語注意点

日本語が話せるローカル社員や通訳であっても、こちら側が注意すべき点を理解して対応している

解説：ローカル社員が少しでも日本語を話すことができると、日本人同士で会話するのと同じ感覚、スピードで日本語を話してしまい、外国人の方には早口に聞こえわかりづらくなってしまいます。

「ゆっくり話す」「主語を明確にする」等、いくつかのポイントを理解する必要があります。

詳細解説：[\[オンライン研修\]グローバルマネジメント基礎講座→第3講「コミュニケーション」](#)

「部下指導・管理」・・・マネジメントの注意点

(9) 赴任後の地位・権限

赴任先で待ち受けている「マネジメント3重苦」を理解している

解説：海外駐在のメインとなる中間管理職の多くはそもそも日本においても部下育成には悩みが大きいという状況があり、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。当社が行ったアンケートでは「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 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 ③（人によっては日本でマネジメント経験のないまま）異文化マネジメントを執行する、といういわばマネジメント「3重苦」という状況の中で仕事を進めているということをまずは理解する必要があります。

[オンライン研修]グローバルマネジメント基礎講座では駐在員が最低限知っておくべき知識を手軽に学ぶことができます

(10) 目標設定

- 日本人社員とローカル社員では、目標設定に当たってのアプローチが異なることがある点を理解して行っている

解説： 目標設定とは、評価期間の期初に上司と部下の間で業務目標を設定することですが、その達成可能性について日本人社員とローカル社員では異なることがあります。それぞれのアプローチ・特性を理解しておく必要があります。

詳細解説：[\[オンライン研修\]グローバルマネジメント基礎講座→第4講「目標設定・評価・フィードバック」](#)

(11) 評価

- ローカル社員に評価内容を納得させられるコミュニケーション（ステップ、例文）を理解して行っている

解説： 評価では納得させることが要となり、伝え方次第で人材育成の機会とも、また不満・恨みをもたれることにもなります。駐在員の考える評価内容とローカル社員が自分で考える評価内容に大きな差がある場合がありますが、伝える内容（ステップ）と言い方を理解しておく必要があります。

詳細解説：[\[オンライン研修\]グローバルマネジメント基礎講座→第4講「目標設定・評価・フィードバック」](#)では英語での言い方も日英対訳で紹介しています

(12) フィードバック

- 「ほめことば」「評価」「フィードバック」の違いを理解して行っている

解説： ローカル社員からは「日本人上司からフィードバックがない」という不満が多く寄せられますが「フィードバック」は特定の行動を対象としたものであり「ほめことば」「評価」と対象・実施時期等、全く異なるものです。

詳細解説：[\[オンライン研修\]グローバルマネジメント基礎講座→第4講「目標設定・評価・フィードバック」](#)

(13) 報・連・相のデメリット

報告・連絡・相談（ホウレンソウ）をローカル社員に要求する一方、デメリットも理解している

解説：海外では「一度本人に任せた仕事は、完了してから上司に報告するのが常識。逐一相談するのは能力不足の証拠」と考えられることが多く、また、過度にホウレンソウを求めることはマイクロマネジメントと言われ、嫌われるものでもあります。また、上司が過剰に業務プロセスに介入すると部下は「自分で考えなくても上司が考えてくれる」という誤った学習をしてしまい、常に受け身の姿勢が身につく、積極的な提案が出なくなる恐れがあります。

(14) 引継における注意ポイント

引継に際して顧客、内部監査対応だけでなく、ローカル社員の人事評価についても丁寧に行っている

解説：ローカル社員との摩擦を避け、実際よりも高い評価をつけてしまうことがありますが、前任者が帰任し新任の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。引継に際してはできるだけ、前任者・後任者の重なる期間を長くする、評価についてもしっかり引継をする等、工夫が必要です。

「ローカル社員の育成」・・・人材育成の注意点

(15) 5つの人材育成手法

人材育成の手法は研修だけではないことを理解し、ローカル社員に説明できている

解説：人材育成は座学の研修以外にOJT、目標設定・評価（到達目標に対するアプローチの共有）、異動、自己啓発と実に5つの手法が存在します。ローカル社員よりは「成長するためには社外研修を受講したい」等のコメントが多く聞かれますが、研修以外にも成長・育成の手法があることを説明・共有しておくことが大切です。

関連解説：[\[オンライン研修\]グローバルマネジメント基礎講座→第4講「目標設定・評価・フィードバック」](#)

(16) 異動における注意ポイント

異動をさせるときの注意ポイントを理解し、ローカル社員に説明できている

解説：そもそもローカル社員の採用は日本における総合職の採用とは異なり、特定の職務・ポジションをベースとした有期雇用（ジョブ型雇用）が一般的で、いわゆる正社員というものは多くありません。従い、会社の都合による業務上の必要からくる異動自体、本人たちからすると「想定外」になり、異動したくない傾向があります。あくまでも自社の事業戦略と本人の成長可能性を見据えた異動であるということを、丁寧に伝えていくコミュニケーションが求められます。

関連解説：[\[オンライン研修\]グローバルマネジメント基礎講座→第3講「コミュニケーション」](#)

(17) キャリア形成の時間軸

ローカル社員の平均勤続年数やキャリア形成の時間軸を理解できている

解説：中国、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、インド、ベトナム、シンガポールなどでの国別・平均勤続年数は概ね3～5年程度です。「30歳までに3社程度経験をして自分の適性にあつたキャリアを見極める」という考えの若手社員も多く、会社に対して不満のあるなしにかかわらず離職していくケースも見られます。このように長期雇用を前提とする日本企業と、比較的短期で自分のキャリアを考える外国人社員では、そもそものキャリア形成の時間軸の違いがあります。ローカル社員のモチベーションや能力を引き出すために相当の努力を行うことが求められます。

「リスク」・・・組織を取り巻く重大なリスク

(18) 名声リスク

ビジネスマナーは会社の名声リスクとも密接に関係していることをローカル社員に説明できている

解説：名声リスク（レピュテーション、評判リスク）とは、ある会社・サービスの悪い評判が広まり、顧客の信頼を失うリスクのことです。これは、会社だけではなく、個人の評判についても言えます。電話対応、公共交通機関での社内事情の会話、ソーシャルメディアへの投稿等、ビジネスマナーは会社と本人の評判を危険にさらすリスクと表裏での関係であることを伝えておく事が大切です。

関連解説：[\[オンライン研修\]グローバルマネジメント基礎講座→第3講「コミュニケーション」](#)

(19) 組合問題

労使紛争の未然予防として本社にできること、駐在員にできることを理解している

解説：本社に出来ることとしては進出F/S時に組合状況や背景になっている『政治・政党等背景を調べる
こと』があります。組合運動等が社会的な影響力を持つためには政治的な主張をしなければならないので、これらは公開されている情報を調べればある程度わかるとされています。また、駐在員に出来ることは生産性向上といった事業側面だけでなく、労働者一人ひとりに関心をもってコミュニケーションをはかっていくことが大切です。また、例えば中国には共産党の下部組織、中華全国総工会はITUC非加盟の組合がありますが、「政治」と密接に関係しており、外国人には理解できないものです。やはり『現地の人事・労務担当者をきつちりと育成していく（現地化の推進）』が大切です。

**[オンライン研修]グローバルマネジメント基礎講座では駐在員が最低限知っておくべき
コミュニケーション・マネジメントの知識を手軽に学ぶことができます**

(20) メンタルケア

自分なりのストレス解消の方法を持っている

解説：当社が行った日系企業駐在員向けアンケートによると、駐在員の年代は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、それこそ「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。異文化適応の次元としては生活への適応である「一般適応」、コミュニケーションなどの「対人適応」、仕事への適応である「職務適応」があると言われていますが駐在員は異国での生活、異文化におけるコミュニケーションやマネジメント、そして駐在中のみならず帰国後のキャリア形成と幅広い悩みを抱えています。

自分なりのストレス解消（セルフケア）の方法やサポートネットワークを持つておくことが大切です。

<結果診断>

- ✓ 15個以上・・・未チェックの項目は意識して対応することをお勧めします。
- ✓ 10個以上・・・未チェックの項目のうち、緊急度合いを検討、優先順位をつけて対応することをお勧めします。
- ✓ 10個以下・・・早急に基礎的・網羅的な知識習得の機会を持たれることをお勧めします。

<関連情報>

【オンライン研修】グローバルマネジメント基礎講座に関し、最新情報を発信しています。

- グローバルマネージャー検定 : <http://globalmanager.main.jp/fb1/>



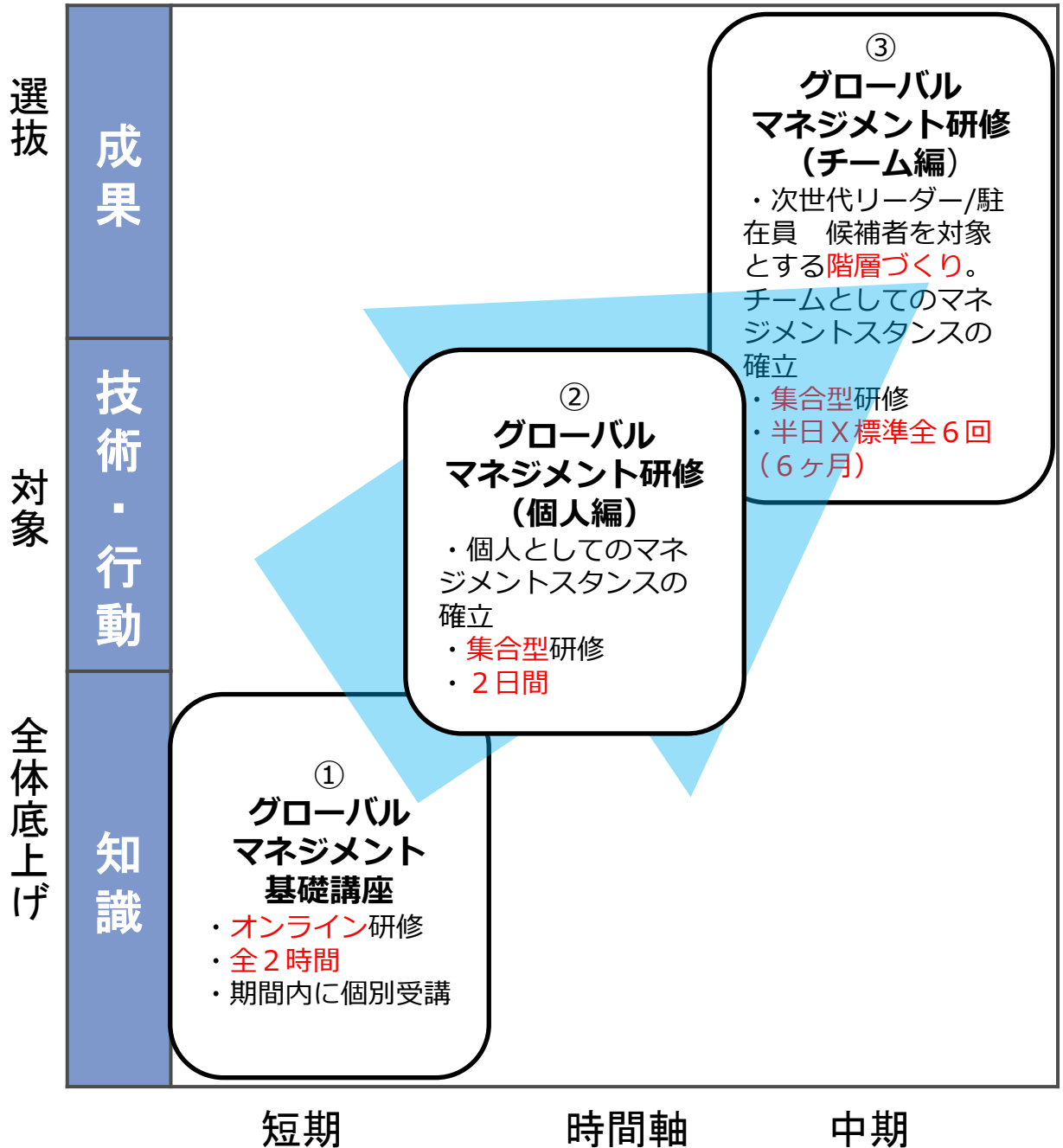
- Facebook : <https://www.facebook.com/globalmanagement.kisokouza>

- Blog : <http://globalmanagementkiso.seesaa.net/>

- 45カ国よりアクセス！グローバル人材戦略研究所 : <http://ja-sol.jp/>



3つのアプローチから貴社の課題に対応したグローバル人材のプールづくりを支援致します



グローバルマネジメント基礎講座 ～異文化チーム形成～



国内外において外国人社員をはじめとする異文化社員（※）に対応する際に互いに信頼関係を構築し、業務遂行を果たすための「違い」への対応について学ぶ。

※文化とは感じ方、考え方、行動の仕方のパターンで国籍、地域、民族、宗教、言語、性別、世代、地位等のレベルがあります。これらのレベルが組織と異なる人材のことを「異文化社員」としています。

対象

国内外において外国人社員と仕事上の接点のあるすべての社員

特徴

	受講前・受講中	受講後
受講者のメリット	<ul style="list-style-type: none">・基礎を効率よく学べる。・1回（各教材）あたり10分程度なのでいつでも、どこでも学べる。（スマートフォンにも対応）・各章ごとに代表的な事例を紹介。・事例とあわせてマネジメント理論を紹介。	<ul style="list-style-type: none">・持論シート(ビジョンシート)により、受講後の行動指針にできる。・全講座を受講し、確認テストに合格すると修了証を発行。・受講後は日英対訳フレーズつきチェックシートを配布。
企業のメリット	<ul style="list-style-type: none">・国内/国外、地域に関係なく対応。・赴任前～赴任後にもシームレスに対応。・Webで完結するのでテキスト資料の郵送等、手間はありません。	<ul style="list-style-type: none">・講座ごとに理解度テストを実施。・研修と連動させることにより、得た知識を行動に活かし、成果に繋げることができる。



学習形態：eラーニング（インターネット配信）

受講環境：パソコン、スマートフォン、タブレット

講座数：6講座 23教材

確認テスト：50問

標準学習時間：約2時間（確認テスト含）

付録資料：・グローバルマネジメント基礎講座～異文化チーム形成～チェックシート（評価・対訳フレーズつき）

・グローバルマネジメント持論シート（ビジョンシート）

・異文化タレントマネジメントー上司に求められるコミュニケーション技術ー



タイトル一覧

第1講「異文化とは？－概論と特徴－」

事例「個人の性格？それとも国民性？」

- 日本人と外国人社員～認識の違い～
- 文化とは
- 国民性の違い
- 同質型社会と異質型社会
- 就労観の違い

第3講「コミュニケーション」

事例「帰国要求が突き付けられた駐在員」

- 外国人社員が嫌う上司の言動～NG集～
- 伝わる表現技術
- 非言語（視覚編）
- 非言語（聴覚編）
- 日本人による日本語注意点

第5講「チームワーク」

事例「多国籍チームの運営」

- 異文化チーム形成
- 議論と対話の違い
- 対話～テクニックと例文（日英対訳）～
- 会議の進め方

第2講「マネジメント（理論編）」

事例「部下の離職は自分のせい？」

- マネジメントとは
- 学習理論
- 調整理論
- 自分のマネジメント傾向を把握する
- マネジメントスタイルの使い分けポイント

第4講「目標設定・評価・フィードバック」

事例「自己主張が強い社員を納得させるには」

- 目標設定の考え方
- 評価～テクニックと例文（日英対訳）～
- フィードバック～テクニックと例文（日英対訳）～

第6講「グローバルマネジメント持論作成」

- グローバルマネジメント持論シート（ビジョンシート）を使用し、今後の行動指針を作成



概要

外国人社員からよく聞くコメント

あの日本人の言っている意味はYesなのか、Noなのかわからない。
長時間会議の途中、上司から「そろそろ休憩したいのではありませんか？」と聞かれ、自分は問題ないので、そう回答したら嫌な顔をされた。

婉曲的な表現方法

↓

わかりづらい



概要

よくあるコメント

少しでも給料が高いとすぐに転職してしまう。
やたらと自分の専門分野に固執をし、担当以外の仕事はしたがない。
大事な会議でも「家族の問題」の一言で簡単にキャンセルする。

▶ 就労観の違いとは？




「目先の仕事に追われる日々ですが受講をきっかけに気づきを与えることができました。また、マネジメント上の反省点も。今後の業務に活かしていきたいと思えます。(電機)」

自分は出来ていると思っていたコミュニケーションですが、課題があることがわかりました。基礎を踏まえどのようにアプローチをすればさらに効果的かを知ることができました。今回作成したマネジメント持論を踏まえて対応してきます。(サービス)」



「事例と理論のバランスがよかったです。途中の確認テストも楽しみながら回答しました。本社の方にもぜひ参考にさせていただきたい。チェックシートも活用させていただきます。(IT)」

監修者

小平達也

株式会社グローバル人材戦略研究所 所長

日本企業のグローバル展開を組織・人材マネジメントの側面から支援をしている。

日本語、英語、中国語の3カ国語でのインタラクティブな研修をはじめ、グローバルマネジメントをテーマに年間100回以上近くの講演・研修を行う。

これまでに140以上の寄稿をしており、政府関係機関の有識者会議座長・委員、

大学院講師なども務める。日本・中国・シンガポール・タイ等を軸に外国籍社員の活用を価値創造に変えるためのプロセスを提示した「未来を創造する組織マネジメント 一違いを価値に変える6段階理論」の普及に努めている。



▶ **お問合せ / お申込み** (以下内容をお知らせください) **講座名：グローバルマネジメント基礎講座**

ご利用開始日	受講期間	受講人数	受講料/人 (税込)	金額 (税込)
	2ヵ月	人	21,600円/人	

※1名からお申込みできます。 ※海外からのお申込みもできます。 ※開講は毎月1日もしくは15日となります。

1. 申込日: _____ 6. ご住所: (〒 -) _____

2. 貴社名: _____

3. 部署名: _____ 7. ご連絡先 / メールアドレス: _____

4. お役職: _____

5. ご担当者: _____ 8. ご連絡先 / お電話番号: _____

電話 (03-3403-0528) もしくはメール (info@ja-sol.jp) で受付しています。

上記をご記入の上、PDFファイルとして添付いただいても構いません。

※英語版・中国語版も対応しております。ご希望の場合はお申込み時に申しつけてください。

※弊社と同業種、第三者へのサービス提供を目的とした企業様のお申込みはご遠慮いただいております。

株式会社グローバル人材戦略研究所

〒106-0031 東京都港区西麻布
1-15-16 西麻布SDビル2F

☎ 03-3403-0528
✉ info@ja-sol.jp

🌐 <http://www.ja-sol.jp/>
代表：小平達也