



「GLOBAL MANAGER 誌」第 20 号

識者によるコーチング “Tips for Readers” (p.16) に掲載された記事全文です。

「赴任に際し、企業及び個人が準備できること」

現状: 必須スキルと研修内容の乖離

ローカル社員に比べコスト高である事から、海外駐在員の数は減少傾向である。その結果、駐在員は、部下のみならず上司も外国人、かつ多国籍チームのプロジェクトリーダーを務めるなど、タスクが多様化、非定型化している。このような中で成果を上げるには、周囲を勇気付け、やる気にさせ、最大限の能力を引き出すコミュニケーション型のリーダーシップが不可欠だ。しかし、従来の赴任前研修では、コンプライアンス、財務等の知識系に重点が置かれ、コミュニケーションスキルは「現地でなんとか」で片付けられるケースも散見される。一方、駐在経験者の多くが、事前にやりたかったと上位にあげるのは、「英語力(その他言語)」「ロジカル・コミュニケーション」「異文化マネジメント」等、対人スキルの傾向がある。多様・異質の環境でのこれらの必要性、効果を任地で初めて体感するのだ。このように、企業側も本人も、赴任前研修は、必要なスキルと実施されているプログラムの内容に乖離がある場合が多い事を認識するべきだ。

「適切なフィードバックがないのが不満！」

これは、今年、私が海外現地スタッフ研修の現場で外国人参加者達から聞いたホンネである。以心伝心が通用しにくい海外では、自分の仕事に対する評価や相談への迅速で的確なフィードバックを受けない＝自分の存在や仕事が認められていないという意味にとられがちだ。このようなマネジメント上の重要事項にもかかわらず、日本人駐在員の多くがフィードバックが苦手な理由として、以下3点を挙げる。

- 1) フィードバックのスキルに自信がない

2) コミュニケーションそのものへの恐怖心

3) 重要性に気づいていない

従って、私の考える海外赴任前研修は、上記 3 点をカバーする以下の内容だ。

1) フレームワーク理解、性格・状況対応別の演習中心のリーダーシップコミュニケーション 2) 言語保有能力を最大限発揮能力化するためのロジカル・コミュニケーション 3) 異文化スタイルシフト&チームビルディング

更に、人員プールとスキル定着の観点から1)や2)は、広い階層に常時実施し、赴任前研修として3)を実施することを勧めたい。余裕があれば、アセスメントを入れて個人の習熟度を把握することも有効だ。

個人の努力も必要

一方、個人もこれら重要性についてよく知って欲しい。実際グローバルマネージャーの多くはコミュニケーションスキルを磨き続けている。日本人ビジネスパーソンは言葉のハンディも踏まえ、自らグローバルライズするという危機意識を強く持つべきだ。幸いこれらは鍛錬すれば習得できる。上記を参考に、1日1時間を1年間継続する「Self-Globalize Program」をすぐに実行する事をお勧めする。