



海外拠点における 管理職トレーニング

ジャパン・インターカルチュラル・コンサルティング社
社長 ロッシェル・カップ

これまで日系企業は多数の駐在員を海外に送り出してきました。現地組織を管理し、親会社のビジネスのやり方を移転するなどのため、とても必要でした。しかしそれには高い費用が伴う上、日本人国際要員の数が限られているという難点があります。そのため多くの日系企業は、駐在員の代わりに現地社員を管理職として高い地位につけることを考えています。既に多くの日系企業はこういった「管理職の現地化」によって、非常に良い結果を出しています。これによって明らかなコスト削減を達成できるという利点の他、現地採用の管理職社員は現地マーケットの文化やニーズを密接に感じとることができるといった強みがあります。また、現地社員管理職は海外拠点に安定性をもたらす（日本人駐在員のように数年で日本に戻らないので）、他の現地社員にとって将来の昇進可能性に関して良い模範となります。

しかし未だ、主要な管理職の地位を現地社員に渡すことにある種の不安を感じている日系企業もあります。それらの企業は現地採用マネージャーの職務遂行能力を心配しているようです。その原因の一つとして、言語と文化のギャップが現地採用管理職候補の技能と性格の正しい評価を妨げていることが挙げられます。しか

しその他のケースでは、日本人側が感じている不安にもやや根拠があるように見受けられます。実際、日系企業の海外拠点で働く現地採用マネージャーの中には、地元会社で働いている同年齢の社員と比較して、管理スキルが低い者が確かに存在します。

ほとんどの日系企業は現地社員採用の際、質の高い候補を選択するよう非常に気をつけているので、その時点では管理スキルが低いというはずはないでしょう。それより、問題の原因として、採用の後、日経企業の海外拠点では外国人社員に対して管理スキルのトレーニングが十分行われていないことが考えられます。

事実、現地採用の社員に管理スキルのトレーニングを一切提供していない日系企業は少なくありません。その背景には、多くの企業にとって業績を伸ばす事がまず至急の課題であり、管理スキルのトレーニングには予算も注意も払われていないということがあります。特に、トレーニング部門の設立が必要なほど大規模ではない海外拠点では、こういったトレーニングの準備に手が回らないこともあります。これは米国企業のやり方と全く反対です。米国企業では、新しく雇用された管理職および平社員から新たに昇格された管理職には特別なトレーニングを提供され、全管理職は毎年、何らかの管理スキルトレーニングを受ける事が義務付けられているのが普通です。そうすることによって、米系企業は一貫性のある高いレベルの管理スキルを保証しています。

一般的に、日本の企業は主要なポジションの社員を外部からヘッドハンティングすることより、できるだけ内部の社員を昇進させる事を好みます。この方法には現地採用の管理職社員が、会社と共に成長出来るという良い側面があります。しかしこの方法がトレーニング抜きで行われると、悪い結果をもたらす危険性が高いです。何故なら、管理職の社員にとって学ぶ機会は仕事を通しての経験に限られているので、仕事上必要な技術的側面については十分学ぶこ

とができて、部下の管理に関する「ソフトスキル」を学ぶ機会があまりないからです。社内で管理スキルトレーニングを全く、又はほとんど行わない企業の管理職社員に多い問題は：部下に対して敬意に欠けた管理法をすること、部下の育成やコーチングが不十分なこと、部下への奨励と感謝が足りないこと、などです。そしてこのような問題のある管理法は、企業にさまざまな悪影響をもたらしかねません。

不十分な管理スキルによって引き起こされる問題の一例に高い離職率があげられます。統計によると、アメリカ人が仕事を辞める最も多い理由は直属の上司との人間関係の悪さです。トレーニングが不十分なマネージャーは、能力のある部下を失ってしまう危険をはらんでいます。しかし、現地採用マネージャーの不十分な管理スキルは本人の責任だけではなく、トレーニングを十分に提供しなかった会社の責任でもあります。もし現地採用社員の管理スキルに落胆しているのであれば、過去の数年間、企業として必要な投資を現地採用社員に対して行ってきたかを考えてみるべきです。現地マネージャーの不十分な管理スキルという問題を避けて、海外拠点における強い管理基盤を作りたいのであれば、現地採用マネージャーに管理スキルトレーニングを提供することが不可欠と言えます。現地採用マネージャーの管理スキルが向上すれば、会社全体の効率があがります。また、トレーニングを受けることによって部下との関係を大幅に改善できたり、管理している部署の効率があがるなど、具体的な良い結果がでることが多く見られます。

最近、「サクセッション・プランニング」という言葉が、日本企業の間で盛んに使われています。これをトヨタがグローバル人事戦略の一環として取り入れたことによって、多くの人に広く知られるようになりました。「サクセッション・プランニング」とは将来の管理職候補となる社員を見つけ、その社員にトレーニングと能力開発を行い、そのポストにふさわしい技量をつけさせる事です。日本企業はこの方法を日

本人社員対象として昔から実行していますが、海外拠点の現地社員はその対象ではありませんでした。しかし最近、サクセッション・プランニングと関連付け、多くの日系企業は管理スキルトレーニングを海外拠点の社員にも提供するようになってきています。

上記のように日系企業は海外拠点の現地化を目標に、現地社員の能力、そしてその能力開発に目をむける傾向があります。今後、現地マネージャーに管理スキルトレーニングを提供することによって、著しい効果が期待されると思われます。



ロッシェル・カップ

シカゴに本拠のおいたジャパン・インターカルチュラル・コンサルティング社の社長。異文化コミュニケーションと人事管理を専門とする経営コンサルタント。全米中及び日本とヨーロッパで日系多国籍企業に異文化と管理スキル研修を提供する。イエール大学歴史学部卒業、シカゴ大学経営学院卒業。『反省しないアメリカ人をあつかう方法』をはじめ、本数冊の著者。