

グローバル経営人材 (8)

日本本社から派遣される駐在員が海外拠点長を担う場合、駐在前に比べて業務範囲は幅広くなり、組織構成メンバーも国籍・使用言語・背景にある文化などが日本とは大きく違ってくる。その責務を担うには、固有業務の専門性だけでなく、経営者としての知識・スキルが求められる。どのような知識・スキルが必要かを候補者に早くから明示し、計画的な習得を促すことが有効だ。

そこで当社は日本の大手企業が考える「海外拠点長にとって重要な知識・スキル」を調べた。多くの企業は「英語」「異文化コミュニケーション」「組織マネジメント」に関する知識・スキルの重要度が高いと考えており、その能力を発揮することを海外拠点長に求めている。

一方、それらの知識・スキルの習得難易度についても尋ねてみた。企業が考える「異文化コミュニケーション」と「組織マネジメント」の習得難易度は重要度と同じくらい高い割合だったが、「英語」の習得難易度は重要度の半分以下だった。英語は海外拠点長に

語学力以上に重要なこと

にとって重要なスキルではあるものの、他の知識・スキルに比べると習得が容易と考える日本企業が多いようだ。

英語を中心とする語学力は、海外で業務を円滑に進めるツールにすぎない。語学を効率的に学ぶ手段は数多くあり、その習得は本人の努力次第だ。語学に比べて習得の難易度がより高い組織マネジメントや異文化コミュニケーションのスキルを、いかに社員に身に付けさせるかこそが、企業が注力すべき点である。そのためには、資質の高い人材に高難度のプロジェクトリーダーや重要な役割を任せると、将来の海外拠点長の候補として必要な知識・スキルを習得する機会を意図的に用意する必要がある。

また、語学については通訳を活用すれば問題ないといった意見もあるだろう。実際に海外拠点長が通訳を介してコミュニケーションをしている事例も多く見られる。通訳の活用自体は否定しないものの、それだけではいろいろと難しい面が出てくる。拠点長によるメッセージの発信・受信内容がすべて通訳を通すことになり、通訳の能力以上の意思疎通ができなくなってしまふからだ。

仮に通訳の語学力が十分であっても、当該ビジネスに関する知識が足りなければ、指示の内容を正確に伝えるのは難しい。通訳を介して誤った指示が拠点内に広がる恐れすらある。

グローバル経営人材が自ら語学習得に励むことは、本人の異文化理解や直接対話の促進にもつながるだろう。人工知能(AI)による完璧な自動翻訳がいずれ完成するにせよ、語学習得の努力は続けるべきだ。

