

## コンサルティングレポート

# あの人はなぜ海外で活躍できるのか？：海外駐在員が越えるべき6つの谷

ヒューマンキャピタル部 [東京] シニアマネジャー 石黒 太郎

はじめに

あなたの組織において、以下のような事例や話を見聞きしたことはないだろうか。

- 日本本社で高い業績を上げていた人材が、海外駐在では結果を出せなかった
- 語学堪能な帰国子女人材が、グローバルビジネスで通用するとは限らない

また、逆のケースはどうだろう。

- 彼/彼女は日本よりも海外の方が生き生きと活躍できる
- 英語が苦手でも、ローカル人材としっかりコミュニケーションできる人がいる

実際、筆者も新興国に海外駐在していた5年弱の間に、多くの類似事例を目の当たりにしてきた。

では、海外駐在で活躍できる人材と残念な結果になってしまう人材とでは、一体どこに違いがあるのだろうか。この違いを日本本社が把握し、今後の海外駐在員の確保・育成に活かすことができれば、残念な結果になってしまうケースは少なくなるはずだ。しかし、海外駐在員を派遣するコストとして一人当たり年間数千万円を投じているにも関わらず、真剣に海外駐在員候補の確保・育成に取り組む日本企業は少ないのが実態だ。海外駐在員を数か月の準備期間だけで派遣し、その結果、偶発的に見つかった海外駐在向きの人材に対して、任期を延長したり、何度も海外駐在させたりしていることはないだろうか。そのような場当たりの対応では、海外事業展開に必要な量と質の海外駐在員を揃えることは難しい。また、企業だけでなく、実際に海外駐在する社員にとっても不幸な状況という他はない。

本稿では、筆者自身の海外駐在経験から『海外駐在員が越えるべき6つの谷』と題して、多くの日本人が海外駐在で直面する国内勤務とのギャップを紹介する。これら6つの谷を1つでも多く越えられるかどうか、海外駐在員としての成功の分かれ目だ。日本企業が海外で活躍できる人材をいかに計画的に確保・育成するのか、その留意点として参照いただきたい。

## 1. 言語の谷

最初に紹介するのは、日本と海外とのギャップで最も分かりやすい言語の谷だ。上記の「はじめに」で少し触れたように、「語学力は海外駐在での活躍度合いと必ずしも比例しない」という考えもある。しかし、海外駐在における語学力は、身に付けておいて損のないスキルであることは間違いない。海外駐在員が言語の谷を越え、ローカル人材と直接コミュニケーションできるのとできないのとでは、結果が大きく異なってくる。中には海外駐在員が通訳を介してコミュニケーションしているケースも見られるが、その場合、メッセージの発信・受信内容がすべて通訳頼みとなってしまう、通訳の能力以上の意思疎通ができないというデメリットがある。筆者は日本生まれ日本育ちのドメスティック人材だったが、海外駐在前に英語を必死に学習し、ブロークンながらもそれなりのレベルにまで辿りつけたことは、海外駐在中だけでなく、その後のキャリアにとっても大いに意味のあることであった。

但し、本稿で紹介する6つの谷の中で、言語の谷は最も越えることが容易である。なぜなら、言語は自助努力次第で習得が可能なスキルだからだ。努力と時間を惜しまなければ、誰でもある程度までは身に付けられる。できることなら、言語の谷は海外駐在の有無に関わらず若い頃に軽くクリアし、その他の谷を越えることにウェイトを置くべきである。しかしながら実態としては、海外駐在人材の育成イコール英語研修になってしまっている企業が少なくない。それでは人材 ROI(人材/人件費コストの投下に対するリターン)の観点から見ても極めて非効率だ。会社にとって有限のコストを投じる先は、人材マネジメントやプレゼンテーション等、自助努力では習得が困難なスキルを対象にする方が良い。語学研修で終始しては、他の5つの谷を越えられない海外駐在員を量産しているようなものだ。

## 2. 文化・慣習の谷

異なる文化・慣習への対応はいくつかのレベルに分けられる。彼我の文化・慣習の違いに気付かない、または無視してしまうことが最低レベルだ。また、違いを認識したとしても、相手の文化・慣習を否定的に考えたり、違いを過小評価しているレベルでは、海外駐在員としておぼつかない。海外駐在員に最低限求められるレベルは、文化・慣習の違いを正しく認識し、順応するレベルだ。「郷に入りては郷に従え」という慣用句がある。英語では「When in Rome, do as the Romans do.」となり、ほぼ同じ意味合いだ。どうやら世界中の言語に同じような表現があるらしい。つまり、「異なる土地を訪れた際には、その土地の文化・慣習に従うべき」という考え方は普遍的であると言ってもいいだろう。

但し、海外駐在員として真に活躍するには、現地に順応するレベルで文化・慣習の谷を越えたと考えるのは少し甘い。海外旅行ならともかく、海外駐在員が何でも現地のやり方に合わせているようでは、海外拠点経営の責務を全うすることは難しいからだ。海外駐在員として、時には現地の文化・慣習に適合しない「本社のやり方」で業務を進める必要もあるだろう。その際、本社のやり方を一方的に押し通してしまうのではなく、本社のやり方の背景にある考え方で含めてローカル人材と話し合い、彼・彼女らの理解と納得を引き出す必要がある。できれば、本社と現地のやり方を融合し、第三のやり方に昇華できるとベストだ。異なる文化・慣習を融合する、これが文化・慣習の谷を越えたと行ってよいレベルである。

無論、このレベルに最初から到達することは難しい。まずは文化・慣習の違いを正しく認識し、順応するレベルが求められる。海外駐在前にこれから赴任する国がどのような文化・慣習を有しているのか、様々な視点から把握しておくことは、文化・慣習の谷を越えるためのスタートラインに立つという意味で、意義深いことであろう。

## 3. 職域の谷

筆者は30才で新興国の製造拠点に海外駐在した。赴任時点での社会人経験は日本本社人事部での報酬制度運営とグローバル人事企画の2分野のみであった。しかし、製造拠点でのポジションは人事総務部門の責任者であり、その職域は採用・人材育成・評価・報酬・労務・給与・人事情報システム・総務・医局・託児所と急拡大した。本社人事部に8年在籍していたとは言え、多くの仕事が初めての連続であり、毎日が手探りの状態だった。

これは筆者のみならず、多くの企業の海外駐在員が直面するシチュエーションである。「日本では経理だけをやってた課長が、海外では事務統括として調達・企画・人事も管理する」「日本の生産ラインの班長が、海外では生産管理・検査・保全も指揮する」「複合事業の海外拠点に赴任した営業パーソンが、日本では未経験の他事業商品・サービスを担当する」、そういった駐在事例は枚挙に暇がない。海外駐在では、責任を持つバリューチェーンや商材の領域が広がる。その広がり方は、日本の派遣元所属での領域「プラス α」といった程度ではなく、2倍・3倍へと一気に拡大することが一般的だ。成り行きで最初から適切に対応できる海外駐在員は少ないだろう。

こういった職域の谷、すなわち大幅な職域拡大への対応の鍵は、海外駐在後ではなく、駐在前のキャリアパスにある。海外駐在候補人材を必要数確保し、将来の海外駐在を見据えたローテーションを数年かけて仕掛けていく必要がある。また、海外駐在までに数年という月日を確保できない場合でも、日本本社の関連部署で数か月修行するだけで職域の谷

を越えられる可能性は高まる。確かに、数か月の経験だけでは十分なノウハウを身に付けることは難しい。しかし、数か月の間に関連部署で形成される人脈が海外駐在後の相談ホットラインとなり、心の支えになってくれる。但し、これらは海外駐在候補本人の自助努力で取り組むのは難しく、人事部門または派遣元部署が組織として計画的に運用していく必要がある。

#### 4. 役職の谷

職域の谷と同時に立ち上がるのが役職の谷だ。海外駐在ではポジションの役職名が日本本社に対して2ランク以上アップすることが多い。例えば、「本社の担当職が海外ではマネージャーになる」「本社の次長が海外では社長(拠点長)になる」といった具合だ。もちろん、変わるのは役職名だけではない。求められる役割が大きく変化することになる。

役割変化として一般的なものは、日本本社では部下を持った経験のない担当職が、海外では管理職となり、採用・評価・育成・任免等の人材マネジメントを実践しなければならないというケースだ。当然ながら、その対象はローカル人材となる。1.の言語の谷、2.の文化・慣習の谷、3.の職域の谷を越えていなければ、ローカル人材マネジメントを有効に機能させることは難しい。日本本社でも経験がないのに、いきなりローカル人材の管理・監督を適切に行いなさい、というのは無茶な話だ。しかし、その無茶を強いられている海外駐在員は少なくない。

また、日本では管理職だった者が海外では経営幹部となり、拠点経営を担う場合も役職の谷に陥りやすい。管理職と経営幹部では求められる役割が大きく異なるからだ。経営幹部は、ヒト・モノ・カネ・情報等について中長期的視点から拠点経営のビジョンを明確にし、それを年度計画に落とし込み、日本本社または地域本社と折衝・合意し、その内容を自拠点内で社員に分かりやすく浸透させ、計画の進捗をフォローアップし、叱咤激励し、時には自ら率先垂範し、最後には結果に対する責任を負う必要がある。特に拠点長ともなると、その責任の重さ、役割を全うすることの難しさは、本社管理職の比ではない。

これらの役割変化に対応するには、3.の職域の谷を越えるためのキャリアパスに加え、リーダーシップ、人材マネジメント、パブリックスピーキング等の海外拠点での役職に求められるスキルを適切に身に付け、体現しなければならない。これらを短時間で習得することは不可能だ。育成プログラムを整備し、次期海外駐在員を早めに内定し、内定者に計画的な習得を促す必要がある。

#### 5. ライフサイクルの谷

第5の谷は、ライフサイクルの谷である。一般的にライフサイクルは、導入期→成長期→成熟期→衰退期へと推移していく。例えば、プロダクト・ライフサイクルの場合、日本市場では成熟期にある商品・サービスが、赴任先の国・地域では導入期にあることも多い。同じ営業職でも、成熟期において既存顧客からのリピート受注を安定的に確保する営業活動と、導入期において市場そのものを開拓したり、新規顧客獲得のためにマーケティングを駆使して拡販する営業活動とでは、営業職に必要な思考・行動が大きく異なってくる。

また、これはプロダクトに限らない。海外拠点そのもののライフサイクルでも、日本本社が成熟した大企業であるのに対し、個々の海外拠点は設立直後の導入期や清算直前の衰退期ということもあるだろう。当然ながら、海外駐在員に求められる思考・行動は日本本社の時とは全く異なるものになる。これらライフサイクルの違いまで考慮した上で海外駐在候補人材を確保・育成できるようになると、海外駐在成功の確率はぐっと高まるに違いない。

#### 6. 問題解決の谷

最後の谷は、問題解決の谷である。日本本社においては多くの業務が標準化され、プロセス・手法・マニュアルが整備されており、そもそも問題が発生しにくい環境になっている。また、何か問題が発生したとしても、過去トラ(過去のトラブル



事例・対応情報)を参考にすれば、解決の糸口を見つけられることも多いだろう。これが海外拠点になると話は別だ。日本本社に比べて組織体制や仕事の進め方が未成熟であり、定型作業のレベルでも問題が多発する。この対応に追われて疲弊している海外駐在員も多く存在する。さらに、しばしば発生する大問題は事前想定が困難であり、日本本社での事例や経験が全く通用しないことが多い。日本本社と同じ業務でも、海外拠点では問題発生の頻度が異なるだけでなく、解決の困難度が高まる。これが問題解決の谷である。海外拠点そのものが歴史ある成熟期にあったとしても、ローカル人材の離職率が高い場合には人為的ミスが多発し、問題解決の谷は解消されていないことが多い。

問題解決の谷を越えるためには、どのような問題が発生しても、迅速かつ適正なアクションが取れるよう、基本的な判断力を高めておく必要がある。日々のOJTでも失敗経験や修羅場経験を通じて判断力を高めることは可能だが、それだけで海外でも通用するレベルに達する人材は少ない。Off-JT施策を体系化し、多数のケーススタディをグループワークによって検証・考察する研修機会を短期集中的に設け、そこで得たノウハウを職場で実践させることにより、判断力の強化を加速させることができるだろう。

#### 終わりに

海外事業の進展に伴って海外拠点の数が増え、個々の拠点の規模が大きくなってくると、海外駐在が必要なポジションの数が増加していく。しかし、本社の目ぼしい人材は既に海外駐在しているため、新規の海外駐在ポジションに対して、本社の候補人材数が不足するようになってくる。その結果、多くの日本企業が、数少ない海外駐在人材の「任期延長」「複数回駐在」等、対症療法的に対応してしまっている。これを放置しておくで数年で海外拠点経営への人材供給パイプラインが滞り、海外事業計画が頓挫しかねない。だからといって、本稿で紹介した「言語の谷」「文化・慣習の谷」「職域の谷」「役職の谷」「ライフサイクルの谷」「問題解決の谷」の越え方を身に付けていない人材をいくら海外に派遣しても、期待するような結果はなかなか得られないだろう。企業の中長期経営計画を見据えた将来の海外駐在員数を想定し、6つの谷を越えるための海外駐在要件を明確にした上で、人材確保・育成を計画的に進めていくことは、海外事業成功に向けて本社人事部門が解決すべき最重要課題の一つである。

但し、本社人事部門に海外駐在経験者がいない場合、この課題が課題として真剣に認識されていないことが多い。自分たちが派遣している海外駐在員が、常日頃どのような場面に遭遇し、どういった想いで奮闘しているのか、実感・共感できないからだ。現職の海外駐在員の方々におかれては、多忙の中、自己研鑽およびローカル人材や後任駐在員へのノウハウ伝承に勤しんでいることと推察される。それに加え、是非、本社人事部門トップへの課題提起を粘り強く行っていただきたい。その際、海外駐在経験を有する役員クラスを巻き込むと、課題解決に向けて何かが動き始める可能性が高まるだろう。

#### - ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。当社までご連絡ください。