

海外駐在、まず良い面見て

現地社員の心つかむマネジメント術

企業活動のグローバル化とともに、海外赴任の機会も増えている。駐在にあたっては語学力だけでなく、現地社員の考え方や習慣を把握してマネジメントに生かすことが必要だ。どのような点に気を付けなければならないのか。異文化交流とコミュニケーション学が専門で、企業向け研修も手がける拓殖大学の鄭偉准教授に聞いた。

拓殖大学 准教授

鄭偉氏

「現地社員は日本からの駐在員をどのように見てくれるのか。」

「彼らから見た赴任者はいくつかのレベルに分けられる。まずはリポーターと呼ばれる人たちで、本社と価値観を共有しており、現地での様子を本社に報告する存在だ。悪く言えばスパイだ。次に本社との懸け橋役で、専門知識がある現地事業への貢献者と上がって

「駐在員の経験や能力に任せてくれる人になる」

「本社との力関係をシビアに見ているのですね。『そつだ。本社に対しての発言力があるかを常に見られているのでアピールは欠かせない。この人はだめだと思われたら、仕事ができなくなる。ほかの赴任者や本社の協力が必要だ』

「若手の赴任者はどうしてもその力が弱いので、現地の立場に立って仕事をす

短所裏返しやる気喚起

「新興国に赴任する際には国民性の違いなども壁になりそうです。」

「相手の国民性に対する不満はストレスにもなるため、意識を改革するための演習がある。まず相手の国民性に対してネガティブな印象を挙げてみる。自己中心的、時間を守らないといったことだ。そして①相手

「逆を逆にい面から見る」とが必要になる。たとえば中国はメンツを重視するため、なかなか謝らず管理が難しいという指摘がある。逆に考えれば、メンツを重んじるので表彰などでモチベーションを高めることができる」

「現地社員にアドバイスする際の留意点は。『例えば、中国人は仕事が高いが仕事が遅いという特徴があるとする。その際も現地社員に対しては『早く仕事を進められるのは素晴らしい。ただ日本の本社はミスが少ない人を評価する。あなたはいい結果を出しているのに評価されないのはもったいない』と彼らの立場に立ってメリットを伝えれば説得できる」

「管理者の立場はカメラマンのようなものだ。モデルは代えられないので、いい写真を撮るために使う方がいい」

「このような手順を踏んだ後、ネガティブなポイントという面もある」

「時間感覚の違いも問題になりそうです。『日本人はスケジュール重視で、先約があればこちらを優先する。海外ではより重要な出来事や人間関係があれば、元のスケジュールよりもそちらを優先する。会議の時間を守らせるときも『最初に社長のあいさつがあるので』などと理由を伝えると、時間を守って

「評価してから改善点提案」

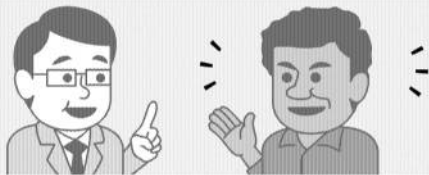
「これからの赴任するビジネスパーソンには、国や文化の違いと同時に現地社員それぞれの志向を意識することを忠告したい。たとえば、インドネシアはリーダーが多くを決める企業文化だが、それがいやで日系企業に就職したのかもしれない。個人の志向を見極めることが重要だ」

「聞き手は安西明秀」

現地社員の短所(悪い印象)も、先入観をなくせば長所になる

| | |
|---------------------------|--------------------------|
| 仕事のやり方がしゃくし 定期・融通がきかない | ルール・原則をよく守る。 まじめ |
| プライドが高い・メンツを 気にする | 表彰制度でモチベーション が上げやすい |
| けち | コスト意識が高い |
| 優越感が強い | 「自分」をしっかり持っている。 自信がある |
| まじめなふりをする | 外からのイメージを大事に する |

見方を変えると...



知っておきたい 現地の情報

赴任あいさつや会話の
ネタにも役立つ「3つ」
の知識

- 1 現地のことわざを3つ調べる。その背景にある考えも理解しておく
- 2 もっとも伝えたい3つの表現を、現地の言葉(単語)で言えるようにする
- 3 3人の文化的ヒーローの名前や主な功績を調べておく
- 4 もっとも人気のあるスポーツとスター選手3人を調べておく
- 5 もっとも人気のある映画俳優や歌手3人を調べておく
- 6 もっとも人気のある名物料理3つを調べておく

(鄭准教授の話から構成)

評価してから改善点提案

「日本人はスケジュール重視で、先約があればこちらを優先する。海外ではより重要な出来事や人間関係があれば、元のスケジュールよりもそちらを優先する。会議の時間を守らせるときも『最初に社長のあいさつがあるので』などと理由を伝えると、時間を守って

「評価してから改善点提案」

「聞き手は安西明秀」



「いい 上海出身。国際基督教大学院行政学博士課程修了。異文化コミュニケーションについて研究。アジア各国の歴史的・思想的背景を掘り下げながら、日本企業向けの研修を実施している。上海外国語大学大学院異文化研究センター特任教授も務める。」