

派遣人材に必要な資質と能力及び研修プログラムの例示

(一般) 東京都中小企業診断士協会城西支部

国際化コンサルティング研究会アドバイザー

著者 田口研介

はじめに

企業活動がグローバル化の影響を受けているため、一般社員を対象に全社を挙げて取り組んでいる英語力のレベルアップ研修はその表れである。その他、派遣される国や地域に定着した慣習や異文化に関する知識の習得や、住民とのコミュニケーション、ロジカル・シンキング、プレゼンテーション力、さらには、事業戦略に関する基礎知識の習得も一般社員の底上げに欠かせない課題になってきている。

一方、自社内の事務改善に取り組むことも重要課題になってきている。つまり、自社の強みを保持しながら、イ．業務プロセスの標準化、ロ．効率的な仕事の進め方、ハ．透明な業務の運営等、企業内オペレーションの飛躍的に改善させることも重要課題になってくる。一般社員によるオペレーションの改善は勿論、幹部社員や経営者も企業活動のグローバル化に向けた取り組みが求められる。そうなれば、日本企業の職場において外国人社員の受け入れ体制が整い、全社の人材グローバル化を推進することができる。

I. 一般社員に必要な資質と能力

派遣される一般社員の選考基準としては、語学力の評価度と担当職務に関する一般知識や担当業務の習得度が重視されるが、内地の職場で成績の良い人材が必ずしも海外で良い成績を達成するとは限らない。何故なら、海外の職場では一般知識や担当業務の習得度とは別に、地域社会との融和を保ち、現地社員の能力を発揮させ、良好な人的関係を築くことが求められるからである。

II. 幹部社員に必要な資質と能力

日本企業が海外拠点を確保して事業活動のグローバル化を推進するにしても、欧米企業のスタイルやシステムを真似るだけでは、日本企業の特徴が発揮できず、グローバル市場で競争に勝てる筈がない。そのため日本の企業文化の特徴とされる同質性と特異性を海外で強みに替える地道な努力が必要になる。さらには、海外拠点でも人材と組織を擦り合わせる技術を活かし、日本企業の国際競争力の源泉を確保することが欠かせない。

トップの経営理念や経営方針を海外拠点においても浸透させる必要があるが、この課題を達成できる幹部人材の育成は短期間では無理なので、海外事業の経験を積み重ねさせ、派遣国市場に浸透させることが幹部社員の重要な任務となる。

グローバル市場において活躍する幹部社員を養成するには、トップの事業戦略が展開される海外市場における実務勤務を積み重ねさせることが重要である。同一国に長期間、勤務させて当該国向けの専門家として養成するのか、複数国に跨って短期間、勤務させて多角的な実務経験を積ませる方法があるが、

後者の方がグローバル人材育成の早道であると筆者は考えている。それには、最初の派遣国として米国を挙げておきたい。何故なら米国は多様な人種のモザイク国家であるから、グローバルな異文化や取引手法の習得や米国人経営者から直接、グローバル事業の実践を学ぶ機会が得られるからである。

海外赴任には家族同伴が望ましい。何故なら日本人家族は当然、現地人家族との交流範囲が広がるので、世代間の多様な価値観と異文化を吸収できることによる。また、この考え方は家族同伴でタイに4年間、責任者として駐在した筆者の体験に基づいている。

責任者として派遣される幹部社員の責任は重いのは当然である。何故ならマネジメントの優劣が組織全体の成果に大きく左右されることによる。そのため、幹部人材の選考基準は本人の業務遂行能力の審査が最優先されるが、派遣国の異文化への習得度、現地人材に対する配慮とマネジメント力の有無も重要な選考対象になる。

Ⅲ. 幹部社員に対する研修プログラム（例示）

幹部社員には多様かつ困難な課題に取り組ませることもある。特に、現地法人の経営上、懸念される重大な事件が発生したときは、冷静な判断力と決断力を発揮して、担当領域の問題解決能力が審査されることになる。そのためには、出発前に幾つかの研修プログラムに参加して困難な課題の解決方策を予め習得しておく必要がある。次に、派遣幹部社員に対する研修プログラム案を次に提示しておきたい。

①異文化コミュニケーション力の習得によるマネジメント力の発揮

異文化一色の現地法人のなかで現地社員と協働するために必要な諸情報の共有化によるコミュニケーション力を発揮しながら、現地社員の育成や社内統率力を強化させる研修プログラム

②グローバル経営力の習得による爆発的なグローバル経営力の発揮

現地経営に取り組むために必要な使命感と経営ビジョンの保持、経営方針の設定、事業計画の策定、適切なマーケティング活動の推進等の課題に取り組むための研修プログラム

③海外経営戦略

現地経営に不可欠な経営戦略の立案及び遂行のための事業戦略及び事業計画の立案と効果的なマーケティング活動戦略の立案と実施等の課題にトリムむための研修プログラム

④海外財務戦略

前項の立案と推進のための財務戦略の策定、並びに実施後の収益性やキャッシュ・フローの分析結果を含む総合的な資金効率の算出、財務安定性の分析、人頭割を含む生産性の分析等の結果を踏まえた改善策の立案と実行計画の策定に至る研修プログラム。