

外国人部下を上手に マネジメントする

5つの秘訣

J & G HR アドバイザリー社長 ● 篠崎正芳

しのぎ・まさよし ● 1963年生まれ。富士銀行、外務省、全日本空輸、マーサージャパン取締役などを経て、2007年より現職。著書に「世界で成功するビジネスセンス」など。

1 具体的な言葉(日本語)で 論理的に率直に表現する

日 本の組織は「空気」に支配されていることが多いため、通常、日本人は感じたことや考えたことを率直に表現する習慣が少なく、むしろ、それを「適切に」のみ込むことが求められている。

また、終身雇用の慣行の下では、同じグループ組織の中で「定年まで共に働く」ことが前提であるため、人間関係が悪くならないようお互いに気を使うあまり、率直に表現する習慣が薄れてしまう。

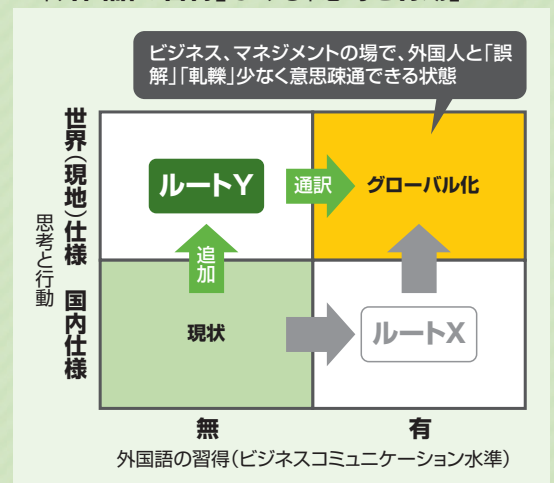
さらに、日本人同士では、「お互いにわかり合えて当然」という前提があるため、使う言葉がおのずと「解釈の幅が広く」「抽象的」なものになり、具体的な情報や内容が足り

なくがちだ。こうした言葉を外国人が聞いた場合、言葉自体は理解できても、「意味している内容」や「言外に含まれること」までは正しく理解できるとは限らない。

一方で、「お互いにわかり合えて当然」という前提はコミュニケーションの「緊張感」を下げてしまう。多くの日本人駐在員は無意識のうちに、「乱れた日本語」で外国人に話していることが多い。このような日本語は、通訳者が勉強した日本語とは随分異なる。話の論理と構成がわかりにくいことも多いため、通訳が「きつこつ」という意味だろう」と自分の解釈を加えた結果、誤訳になってしまうことがよくある。

特に新興国で、日本人が外国人部下をうまくマネジメントするための「現実解」は、ビジネスレベルの外国語習得を目指すのではなく(下図の「ルートX」)、外国人と「誤解」や「軋轢」少なくわかり合える「世界仕様の思考と行動」を新しい習慣として身に付けることである(下図の「ルートY」)。海外で強く求められる代表的な5つの行動を紹介する。

「外国語の習得」よりも「思考と行動」



2 外国人部下に適用される人事 制度の内容を正確に理解する

日 本の本社で自分に適用されている人事制度について、正確に理解している日本人は管理職ですらとても少ないというのが実情だ。自分の評価や報酬の決まり方について一度は関心を持って調べたり聞いたりするが、しだいに「よくわからない」という感覚に陥り、徐々に関心が薄れていく人が多い。

実際のところ、この感覚と実情をベースに海外に赴任し、外国人部下から信頼を失い苦労している日本人駐在員は多く存在する。外国人部下は、上司は「採用権」

「評価権」「解雇権」の三つの権限を保持していると認識している。毎年の「評価権」を持つている上司が、自分に適用される人事制度の内容を知らないということは通常ありえないことなのだ。さらに、自分の過去の評価結果と理由、現在の報酬額について上司が知らないということもたいていへん考えにくいことと言える。

外国人部下に適用される人事制度の内容を熟知することは当然のことである。それに加えて、日本人上司は、外国人部下にかかわる人事上の基本データを手元にファイルで持つ

3 異なる考えや反対意見を感情的に拒否せず、正しく理解する

日 本人は同調と協調を好むため、会議などの場で、他人と違う考えや反対意見をあまり表現しない。そのため、異なる考えや反対意見を受ける機会や経験が非常に少ない。

他方、外国人の行動のベースは「主張」にある。主張の際は「反対される」ことも「賛成される」こともあると考える。日本人が海外に赴任すると、外国人部下の異なる考えや反対意見を正面から受けることは日常茶飯事になる。しかし、日本で

ほとんど経験がないため、多くの場合、相手の考えや意見を感情的に拒否し、条件反射的に自分の考えを押し付ける行動を取ってしまう。

こうした行動を取っているかぎり、「議論」は起きない。対話の中で自分と異なる考え、反対意見を感じた瞬間、ペンを握って、相手の主張内容のメモを取り、その内容を自ら復唱し、相手と一緒に確認する行動を取ることが重要だ。相手の考えや意見を「正しく理解する」ことが、議論の条件になる。

ことが大切になる。さらに、外国人部下全員の労働契約内容も理解しておく必要がある。海外では上司の位

置づけと役割の性質が日本とは大きく異なることをしっかりと認識しなければならない。

4 評価基準を明確にする (「30%感覚」から「95%感覚」にシフトする)

日 本の大企業の多くは、「成果主義」という名の人事制度の下で目標管理を行い、部下は上司と面談し、毎年、目標について合意する。だが実際は合意した目標以外の「見えない要素」で評価する「成果主義」風味になっていく。

大企業の管理職社員に対して「上司と合意した目標の達成度合いで自分の評価は何%くらい決まっていると思うか」と質問すると、平均的な回答は「30%」。残りの「70%」は上司の「好き嫌い」「フィーリング」「主観」だと感じている。日本企業の人事の特徴は、明示的な評価基準を持たず、社内できこりうる不協和音を最小化しながら「それなりの人材」を登用することだといえる。

らかという「できる社員」である。「できない社員」がぬるま湯状態の組織に、「できる社員」は魅力を感じない。この状態が続くと、できない人材の純度が徐々に高まる。海外では終身雇用の慣行はないので、「選別」と「選択」のバランスを確保すれば、経済合理性が高く、人件費がメタボ化しないコスト体質の強い経営ができる。明確な基準に照らして、日本で経験がない「選別」を行うことが、日本人上司にとって大きなチャレンジとなる。

しかし、この方法で外国人部下を評価するのは適切ではない。30%しか評価に影響を与えないことに外国人部下は真剣に取り組まない。期初に上司と確認したこと以外の基準は「後出しじゃんけん」のようなもので納得感に欠ける。上司と確認する「目標」や「期待される行動」などの「基準」に沿って自分の評価が約95%決まるといのが普通の感覚だ。上司の「裁量」が認められるのは、通常5%程度といえる。

5 人材を選別する

終 身雇用の慣行が続く日本の大企業では、社員の意思で退職を促すことはあっても、上司が部下のパフォーマンスの悪さを理由に退職勧奨することはほとんどない。

会社は（退職勧奨を含め）社員を「選別」し、社員は自分にふさわしい働く場所を「選択」する、という二つの観点で整理すると、次のよう

なことがいえる。

日本企業では、会社は「選別」せず、社員も「選別」しない。外国企業では、会社は「選別」し、社員も「選別」する。そして、海外の日系企業では、会社は「選別」せず、社員は「選別」する。つまり、会社は社員に選択されなければならないのだ。

しかも、選択している社員はどち