

連載 プロマネの現場から 第 112 回 海外勤務の心得

蒼海憲治(大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監)

「海外赴任するときの心構えは？」という問いに対して、前回、第一番目に必要なことは「グローバルマインドセット」を持つことである、と述べました。それでは、その次に気をつけるべきことは何でしょうか。最初に思いついたのは、松下幸之助さんの「海外勤務の心得」でした。

- 一、異国に在ることを認識し、其の国の風俗・風習に早く慣れるとともにそれらを深く理解すること。
- 二、常に自己の健康に留意し、爽快な心で社員に接すること。
- 三、品質第一を旨とし、技術の妥協は許されないこと。
- 四、現地材料の開発を積極的に行ない、日本の依存から脱却すること。
- 五、日本人社員間は勿論のこと、現地社員との和を常に重んじること。
- 六、現地社員を育成し、経営全般に参画せしめ、現地社員による経営の時期を早めること。

この 6 項目、三十年以上の時を経た現在も、海外駐在員の心得として有効だと思います。そして、どの項目一つとっても実行・実現することは、生半可なことでは出来ない、日々感じています。海外生活はまだ始まったばかりですが、引き続き、今後の行動指針にしたいと思っています。

幸之助さんの言葉だけでも、実践は難しいといったばかりですが、他にもいろんな方が様々なアドバイスをしています。初心忘るべからず、ではないですが、後で振り返ることができるようにするため、今後の自分自身の心得としてまとめてみたいと思います。

1. いつでもどこでも眠れるようになること

寝ることも仕事の一つ、と肝に銘じること。

たとえば、中国の上海に常駐した場合、中国国内と一口にいても、上海を起点としながら、大連・天津・武漢・成都・広州など華北・華中・華南への出張だけでなく、シンガポール・バンコク・ジャカルタ・ハノイなどの他のアジア拠点への出張が加わり、これに日本との往復が必要になるケースがあります。

毎日が旅行先のような不安定な中で、日本と同等以上のパフォーマンスを求められます。それに対応するためには、心身ともに健康であることが求められます。睡眠不足で体調不良な状態では対応できません。そのためには睡眠をしっかりとることが必要条件となります。

2. 残業ゼロの仕事術

残業せずに、8時間の中で効率よく仕事ができるようになる必要があります。段取りの不手際で仕事が片付かなかった場合、日本の職場のように、勝手知ったる配下のメンバーに一声かけるだけで全員が残業して対応するなどということはできなくなります。

たとえば、中国においては、残業に対しては1.5倍以上、休日出勤の買い上げに対しては3倍の給与を支払う必要があります。時間と要員の稼働に制約があることを前提にした上で、常に計画を立て、実行をフォローする必要があります。

3. 「できない理由」を探すのではなく、「できる方法」を考えられること

人がいない、時間がない、お金がないのいないない尽くしの制約が多くある環境の中で、できる手段とできることを見出し、提案し実行できることが求められます。

4. 優秀な外国人をマネジメントできるようになること

大卒の従業員が多い日本人は、世界の平均でみると高学歴に位置づけられます。

しかし、経営幹部層を比べると、他の国の経営幹部の大半がマスターやドクターの称号を持っているのに対し、海外派遣される日本人の多くは持っていません。実際、中国の現地法人においても、社員の条件は最低大卒であり、幹部社員層の多くは、日本の大学院または中国の大学院卒が過半を占めています。

つまり、優秀な外国人が納得するマネジメントができるようになるためには、それを補う経験や努力が求められています。

5. 現地の人の力を活用すること

オフショア開発や製造業においても現地化は必要でしたが、今後、現地の市場を開拓するのであれば、現地の優秀な人材の活躍が必須となります。

現地の優秀な人材が活躍できる職場を作ることを、常に念頭において考える必要があります。

6. ゼロベースのコミュニケーション

世界のコミュニケーションスタイルには、ハイコンテキスト（暗示的）な世界とローコンテキスト（明示的）な世界の大きく2つがあります。

ほぼ単一民族に支えられており単一文化（モノカルチャー）で成り立っている日本における日本語のコミュニケーションは、ハイコンテキストで成り立っています。

しかし、ミックスカルチャーが前提であるグローバルな世界においては、以心伝心、「言わなくてわかる」ベースであるハイコンテキストな世界は、ほぼ存在しません。

ローコンテキストの世界では、相手の考えていることを察したり、空気を読む気遣いをしたりするよりも、「あうんの呼吸」を捨てて、言語によるコミュニケーション能力を磨く必要があります。

つまり、物事をロジカルに考える思考力、順序立ててわかりやすく伝える説明力、腑に落ちるまで議論するディベート力など、言葉に裏付けられたスキルが必要になります。

7. 「違い」を理解する力

ミックスカルチャーなグローバル社会では、「一人一人違う」のが当たり前です。

文化・習慣・礼儀などが異なる人たちと、「違う」ことを前提として共通の目標に向かって一緒に努力するようベクトルを合わせる必要があります。

8. 未知の市場を分析する力を持つこと

見えない市場を見えるようにするためには、経営学・マーケティングの知識や方法論を知っていることが必要になります。その国・地域毎の知見を持って観察し、専門的な理論に基づいた推論をすることで、市場を把握し、予測・判断できるようになることが求められています。

9. 失敗を恐れない

日本国内での仕事と異なり、わからないことだらけの中であっても、決してひるむことなく、国内でビジネスをするのと同じようにやってみることが求められています。

仮説を立て、実行し、上手くいかなければ、どこができなかったかを確認し、修正し、再度トライする。文字通り、試行錯誤を実践する。途中の失敗で、めげないマインドが必要になります。

以上は、全年齢に共通の心得だと考えています。ところで、白藤香『海外勤務が決まったらすぐ読む本』（*1）に、特に40代、50代のベテランになってからのメンバーに対する年代別のアドバイスがあり、これも大いに参考になると思っています。

40代は、「人の管理」を重点的にできるようになれ、といます。

≪40代になってからは、「人の管理の勉強＝マネジメントスキル」の習得が役に立つ。≫

≪周囲にいる人に、まず自分が安心できる人であると思われなくてはならない。

安心できる土台とは何かを考え、今度は日々の対話を通じて信頼関係を結ぶことが大事である。

最初から人を大切にし、その人の思いを大事にする人は、人から裏切られることが少ない。》

《一番に必要なことは人に対する思いやりであり、そして安心を感じられるようになることが何よりも重要なのである。》

《ミドルマネジメントとは、「仕事そのものに習熟し、マジシャンのように収益の拡大を仕込むノウハウがあること」、そして人のマネジメントとは「心を込めて接し、信頼を得て人を治めること」、それらのできる人が成功者となる。》

さらに、50代は、「マネー管理」「リスク管理」を押さえよ、といます。

《50代になって海外勤務する場合は、いかなる人に対しても基本マネジメントができることが前提条件となる。

最初にやるべきことは、現地の市場を勉強することである。

マネジメントができて、日本との市場の違いがわからない人は成功できない。

そのため、海外市場を回り、仮説を立てながら、市場の成功の軸を理解することが最重要課題である。》

《また、管理会計の知識が最も重要であり、お金を管理できることが基本となる。

また、常に市場をみながら、リスクの試算もしておくことを忘れてはならない。

トラブルが発生し、いざというときにどんな対処をするとベストなのか、

その対処案はどのようにすればすぐに対応できるのかを突き詰めて考えておく。

現地の取引先と、よくシナリオを詰めておくこと。

経営者の仕事とは、マネー管理とリスク対策である。》

海外勤務においては、これまでの経験を基にその延長だけでは仕事はできません。慣れ親しんだ国内市場や職場を離れて、すべてが新しいものとの出会いになります。日々の驚きとその体験を楽しみながら、自分自身も大きく変わることができれば、と思っています。

(※1) 白藤香『海外勤務が決まったらすぐ読む本』、あさ出版、2016年刊