



海外赴任で結果を出す

——より強いリーダーシップを発揮するために

実際に海外に赴任し仕事を始めてから直面する課題は多い。
そんなときにも的確なサポートが必要になる。



グラマシーエンゲージメントグループ株式会社
代表取締役 **ブライアン・シャーマン**さん

——海外赴任する人を対象にどのようなサービスを提供しているのですか？

海外赴任は国内人事異動と比較するとはるかにハードルは高いと言えます。現地社員の前で赴任者の言動の全てが会社の代表者としてとられることもあり、海外赴任前の準備期間や海外赴任中の的確なサポートが欠かせません。

当社が提供しているサービスは主に2つ。1つは赴任前のオンライン研修です。成功する海外駐在員になるために必要な知識や心構えを身に付けます。もう1つは赴任中のコーチングサービス。赴任直前から始めることができ、海外赴任中まで継続できます。

赴任前 eラーニングを活用し準備

——赴任前のオンライン研修で工夫していることは？

以前は、対面での1日研修が中心でした。赴任前は準備などで大変多忙な時期であり、受講した研修コンテンツをどれだけ赴任中に思い出せるかが課題になっていました。

コロナ禍でオンラインに切り替えてからは、eラーニングにオンラインワークショップを加えたトレーニングを実施しています。ワークショップまでの1~2週間は事前課題に取り組んでもらいます。eラーニングなので、自分のペースで学習できます。また、ワークショップには講

師とのビジネスシミュレーションを取り入れるなど、実践的かつ双方向になるような様々な機会を設けています。ワークショップ後もeラーニングコンテンツはいつでもレビューできる、学んだことを思い出しすぐ行動に移すことができます。

——eラーニングの題材にはどのようなものがあるのですか？

例えば、管理職向けには『海外における人事管理セミナー』です。現地人材をいかに定着させるか、セクハラやパワハラなどマネジメントリスクをどう防ぐか。また、問題社員との対処の仕方など、駐在員の役割について、英語の動画に日英2カ国語の字幕を付けて解説します。もう1つは役職に関係なく、赴任後、現地社員に良い第一印象をもってもらうための自己紹介の仕方。とても大事なことなのに、あまり重要視されず、日本流の「よろしく」で済ませてしまう(笑)。自分はなぜ海外に派遣されたのか、ミッションは何か、何を成し遂げたいのかなど、自己紹介は現地社員に明確に伝える絶好の機会であり、異文化コミュニケーションの第一歩となります。

赴任直前~赴任中 答えは自分で

——次にコーチングについて。研修とは何が違うのですか？

コーチングには教える側、教えられる側といった上下関係は存在しません。コーチと受講生は対等な関係、一緒になって考えるパートナーです。答えは受講生が自分で見つけ出します。テーマを考えるのも受講生、つまり一人ひとりのニーズに合わせて行われます。

日本企業は赴任前研修が中心です。一方で赴任後も、初めて直面する課題は山ほどあります。しかし相談相手がいない。結局、「孤軍奮闘」になりがちです。

——悩み事というのは例えば？

役職が日本にいる時より上がるので、現地スタッフとの接し方に関するものが多いですね。尊敬されるリーダーになるために、自分はどうあるべきか、どう行動すべきか……。

仕事に関することだけではありません。子どもの教育を考え、いつ帰国すべきか、今後のキャリア形成をどうしたらいいかなど、人生設計を含め全てがコーチングのテーマになります。将来にわたって成功し、充実した人生を送るためにも、コーチングによるサポートが必要だと感じます。

——どういったコースがあるのですか？ 頻度や期間は？

コーチングは、もともと役員以上の幹部職を対象に行われてきました。それを当社では駐在員であれば役職に関係なく、対象者になると考えています。

主なコースのうち1つはリーダー向けの「エグゼクティブ・コーチング」。1対1で日本語または英語で行います。通常、月に1~2回、3カ月かけて行います。コーチは様々な国籍、経験を積んだ人たちの中から、テーマに応じて選ぶことができます。

もう1つはスピーチやプレゼンテーション、交渉など様々なビジネスシーンで効果を上げる

ための「対人コミュニケーション・コーチング」。こちらは英語のみで、少人数でのグループ受講が可能です。

コーチングセッションの設定は簡単で、事務局の負荷はありません。オンライン予約システムでコーチの空き状態を調べた上で、駐在員自身の都合に合わせて日時を設定することができます。その後、セッションのZoomリンクがメールで自動的に送られてきます。

——受講する側の心構えとして大事なことは。

コーチングはリーダーとしてどうあるべきかというBeingと、あるべき自分と現在の自分との間にあるギャップを埋めるために何をしたらいいかというDoingを受講生とコーチが一緒になって考える作業です。

視野が狭かったり、自信がなかったりして、今はまだBeingもDoingも見えていないかもしれません。でも、視野は広げられる。自信がないという壁は自分が作っているのだから、自分で打ち破ることができます。コーチングの原理原則は「答えは自分の中にある」。まずは自分を正しく認識し、時には反省してみる。深く考えようという心構えが大事になります。コーチングを通して気付きを得て、良いアイデアを内側から発掘する。そうすることで、今はまだ見えていない潜在的な能力を引き出すことができるのです。

日本からの駐在員が世界を舞台に大事な役割を果たせるよう心から応援します。

(聞き手: 日外協 業務部主幹 中野裕道)

(Bryan Sherman)

米国ニューヨーク州出身、米国 Williams College 卒業(同志社大学 AKP 留学)。富山県黒部市役所「国際交流員」、米国住商情報システムズ(株)人事総務部長。(株)ファーストリテイリング東京本社人事部等を経て、2010年グラマシーエンゲージメントグループ(株)設立。多角的な視点で企業のグローバル化を支援。早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所招聘研究員。最新刊『英語 de 人事』日英対訳による実践的人事(白木三秀と共著、文眞堂、2020年)。詳細は www.eigodejinji.com

