

# 海外に赴任後の留意点 海外赴任時の課題とリスク

今回は、実際に社員が海外に赴任した後のリスクや課題について、私自身の経験も交えてお話をさせていただきます。

## 【海外赴任時の課題】

海外赴任を任命される社員の多くは、日本での業績は優秀であり、コミュニケーション能力にも長け、かつ人間的にもバイタリティのある方々です。当然、送り出した日本側では職務を遂行するにあたっての職務の整備、住居、語学、安全面、そして家族帯同の場合はその準備などを行い、現地でパフォーマンスを発揮していただけることを願って送り出します。ところが、数か月後、その方が精神的に参ってしまっていることを知ります。聞けば、現地の社員との意思疎通が上手くいかず、日本側の期待に応えられないことへの自責、また、帯同した家族も現地の生活になじめずにいたことへの対応に疲れ切ってしまったということです。私自身の経験でも、日本の本社では非常に優秀な社員が、わずか1年以内にメンタル面での問題のために早めに帰国する。また、別のケースでは、帯同した家族が現地の生活になじめず、本人の仕事にも影響してしまうようなことがありました。早期の帰国が、本人や家族の心身にマイナスの影響がでないまま帰国に至ることは人事的には正しい判断といえますが、海外業務の進行が遅れてしまったことについては、経営、および人事・総務担当として課題となります。

このような経験から、社員が海外赴任をするにあたり、メンタルヘルスを含む現地での生活面支援の対策は重要な要素となることは明白です。

## 【海外赴任におけるメンタル、生活面支援】

日本のように、ほぼ単一民族で教育レベルが高水準に維持され、また新卒の一括採用から社会人生活をスタートし、会社に入ってから同じような教育を実施している国は多くはありません。初めて海外に進出する企業の多くは、「日本では当たり前のこと」が多くの海外赴任地では通用しないことで対応が後手になるケースが多くみられます。これは、ビジネスの面だけでなく、生活する上でも同じことと言えます。このような前提から、海外赴任にあたっては、業務面の支援に加え、個人の生活に焦点をあてた以下のようなポイントに注意します。

### 1) 業務、生活、語学を含む事前研修

赴任前の事前研修として必要な項目は、語学、安全管理、異文化対応(ダイバーシティ研修)、健康管理などがあります。このうち、異文化理解・対応については、現地でのビジネス上の文化や習慣に加え、

## 海外に赴任後の留意点 海外赴任時の課題とリスク

アフターファイブの過ごし方やそのコミュニケーション、そして現地の宗教や生活習慣についても情報把握が必要です。また、言葉や価値観の違いがある中で人間関係を構築するコミュニケーション力も欠かせない要素の一つです。このようなコミュニケーション力は語学力だけの問題ではなく、現地の社員らにビジョンを示し、納得できる説明をするといったリーダーシップ力も大切な要素となります。多様な人材をマネジメントする役割につく場合は、多様性の理解・対応(ダイバーシティ)研修として現地人材の教育レベルや日本との習慣や価値観、考え方の違いを理解することも必要です。このような「違い」を認め、理解し、どのようにビジネスとしてマネジメントしていくかを、会社としてよく話し合っておくことも研修と含めて重要となります。大手企業ならこのような研修が整備されているところも多くありますが、中堅・中小企業においては、海外駐在に体系的なプログラムが存在しないことから、研修を実施していないケースも見られます。「海外出張を何度もしているから慣れているし、研修などはいらない」という理由ですが、短期間の出張と長期間居住する赴任では、環境やコミュニケーションにおいて異なる場合が多くあります。自社で実施することが困難な場合は、民間機関が開催する研修\*などもありますので、利用して受講させることをお勧めします。

### 2) 現地でのコミュニティ、ネットワーク構築

メンタル面などで問題があった場合に話を聞くと、意外と多いのが現地でのコミュニティやネットワーク不足からの孤立です。現地での生活情報や暮らし方を把握するには、実際に暮らしている方々からの情報を得ることが不可欠であることは言うまでもありません。特に、家族が帯同する場合は、現地での日本人、または外国人居住区コミュニティの情報から教育や医療、買い物をする場所などの情報を得やすくなります。私自身が外資系の企業に勤めていた頃、「夫婦ともに語学が堪能だから」という理由であえて日本人地区以外を居住区にした家族がありましたが、1年とたたないうちに「やはり日本人地区」に移動をしたケースがありました。語学は堪能でも、現地の方のコミュニティにすぐになじめるとは限りません。コミュニティ内で唯一の東洋人家族としての生活は、継続が困難だったということです。研修実施と合わせ、現地で「仕事をするため」そして「暮らしていくため」の情報源を把握し、常に最新の情報を入手しておくような環境とネットワーク作りを支援することも重要です。

### 3) 継続的な人事・総務担当のヒアリング

日本とは違う環境下に置かれ、気軽に会話ができる同僚や部下が少ない中、責任感の強い方ほど自分に無理を課してしまうものです。そんな時に相談できる先が必要なことは明白です。先に述べたようなコミュニティの中での相談先を得ておくことも、もちろん大事ですが、これはあくまで「生活面の支援」が中心です。海外赴任が業務である以上、業務上の成果発揮をサポートしていくのは我々人事・総務担当の仕事です。特に海外赴任においては、赴任前、赴任中、そして赴任後と一連して該当社員、および家族の状況を把握し、適正な支援をしていきます。特に赴任中は、定期的、継続的に現地の様子や状況

## 海外に赴任後の留意点 海外赴任時の課題とリスク

のヒアリングを心がけ、現地での情報の把握、そして組織的な課題の把握に努めます。これにより、該当社員や家族のメンタル課題を事前に把握することができ、また会社として組織的な課題把握がしやすくなります。継続的なヒアリングの機会をもつためには、月に一度など時期を定め、業務スケジュールに組み込んでいくようします。

海外赴任にまつわる業務は、日本での人事・総務業務よりも多岐にわたります。このような業務を遂行していくにあたり、私が人事・総務の皆さんにおすすめているのが前回のコラムでも書いたチェックリストの作成です。そして、今回ご紹介したような個別の社員に対応するための「カルテ」を作成して管理しておくことを合わせてお勧めします。海外赴任における確認事項をリストしておくこと(チェックリスト化)、そして個別社員の状況や様子を都度記録しておくこと(カルテ化)によって社員や家族の心身の健康を保ちながら海外業務の推進をしていきます。

### 【異文化理解・対応は全社で取り組む課題】

また、もう一つ大切なことは、異文化理解・対応は海外赴任の該当者だけでなく、全社として進めておくべきことだということです。日本企業にとって海外に進出するということは、異なる文化、言語、人種、そして価値観をもつところで新たな顧客をもち、ビジネスをするということです。海外赴任をする社員だけが該当ではなく、海外進出する経営戦略が会社全体にとってどのような意味をもち、そのためにどのような心構えや姿勢をもって取り組むべきかを全社として考え、社員に明確に伝え、教育をしていくことが必要です。

個別の社員に対応する短期的な人事管理とともに、全社のグローバル化を経営視点で支援する。これこそが、人事・総務担当職の仕事の醍醐味だと私は考えています。

\*民間機関主催のセミナー例 (2011年9月現在)

- ・ 「海外赴任前セミナー」 一般社団法人 日本在外企業協会
- ・ 「海外赴任者研修」 安全サポート株式会社
- ・ 「海外生活セミナー」 JALファミリークラブ 他