

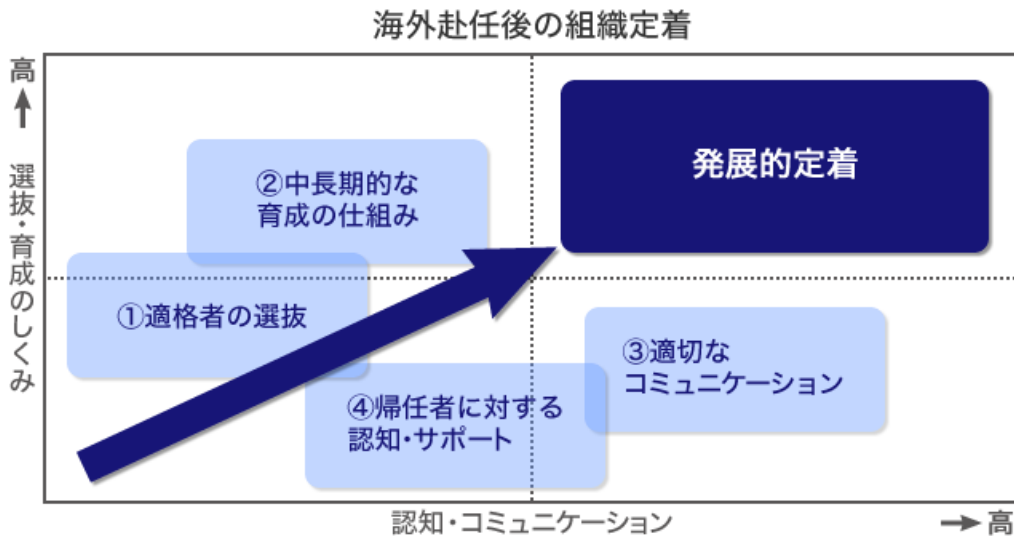
海外に赴任後の留意点 海外赴任時の課題とリスク
海外赴任と人事・育成施策

有限会社アイズプラス
 代表 池照佳代

今回は、海外赴任を通して見直しておきたい継続的視点にたった人事施策についてお話をしていきます。産業能率大学の調査によると、海外赴任者の約6割が帰任後に不安をもっており、また、経験者の約半数が帰任時の教育や支援が不十分だと感じています。実際に私の周辺でも、海外赴任から帰任されて数年で離職(転職)されてしまう方も多く見られます。その一方、元の組織に戻られ、赴任前よりも責任の重いポジションで活躍される方もいらっしゃいます。この違いはどこにあるのでしょうか？

帰任後の定着

実際に赴任をされた方から、そして各社の人事担当者からのヒアリングと私の人事実務の経験からまとめると、帰任後のキャリア定着には、いくつかの共通ポイントがあるようです。これを、以下のような図で表してみると、会社として整備できることとして「制度・育成施策の整備」と「認知・コミュニケーション施策」といった2つの面があります。



©O12isplusLtd.,

縦軸の「選抜・育成のしくみ」は、誰を選び、どうやって育成するという、いわば「人材マネジメント」視点からの施策です。ここでの目的は、海外赴任を事業戦略のひとつの事象だけにせず、人材という長期投資が必要なリソースの育成機会とするデザインを描くことです。海外赴任を通じた意図的な人材育成を、社員のキャリアパスとしてデザインします。どのような要件をもつ人材が、どの場所でどのくらいの人数必要かを海外展開事業目標と合わせて議論し、描くことがスタートとなります。

横軸はこれらの施策について、当人・マネジメント・社員へ適切にコミュニケーションをとる「認知・コミュニケーション」です。育成のデザインが描かれていても、しかるべき当事者に伝えていない、伝わっていないことからモチベーションの低下や離職につながるケースも多くみられます。伝えること、コミュニケーションを計画し、実行することも重要な施策のひとつです。

具体的な施策

以下、上記①～④の主なポイントを示していきます。

(1)適格者の選抜

会社がめざす海外事業を達成するための人材要件を構築し、基準とします。多くの場合、経営理念や行動指針を理解して行動できることに加え、スキルとして語学力、コミュニケーション力、意思決定力、異文化適応力などがよく要件として上がります。これに加え、最近では資質として倫理的であること、楽観性をもつこと、決断し行動することができるなどの要件も必要とされています。このような要素は、各社のコア・コンピテンシー(優秀な人材の行動特性)を基に構築していきます。

(2)中長期的な育成のしくみ

育成のしくみは研修などに代表されるOff the Job Training(Off-JT) および仕事(キャリア)を通して経験するOn the Job Training(On-JT)があります。これを、時間軸として、赴任前、赴任中、帰任後の3段階に分け、それぞれの時間軸中にどんなことを習得し、次のステップに進んでいくかを描きます。また、該当者のレベルによっても育成の意図は変わってきます。該当者が若手であれば、トレーニー(研修生)としてリーダーの仕事を学ばせ、将来の海外事業に対する意思決定者としてのトレーニングをテーマとする。30歳前後のリーダーであれば、将来のマネジメント候補として、実務を徹底的に習得させることが最大のテーマとなる、等です。

(3)適切なコミュニケーション

ここでは、主に社員へのコミュニケーションについてです。海外進出自体の目的を社内で共有し、全社で支援する体制を作り、意味を伝え語ります。多くの企業では、人事・総務部門では制度やしきみを作ることに力が向けられ、「伝える」プロセスを管理しきれていないところが多くみられます。何を、どんなタイミングで、誰が伝えるべきかのコミュニケーションプランを作り、社員や受け手の反応を見ながら時に修正を加えていきます。重要な事業のひとつであればこそ、ブラックボックス化させない発信やコミュニケーションは、組織風土にも大きく影響します。

(4)帰任者に対する認知・サポート

結果的に離職される方の多くが、認知やサポートの不足を感じています。第一に、自身や家族への赴任中の情報の不足やあいまいさ、対応の遅さなどがよく聞かれます。次に、帰任時のポジションや処遇、その後のキャリアについて具体的な話がない、などです。まずは、海外生活における本人や家族の不安や疑問に対して丁寧に対応します。前回お話したように、メンタル面のケアを含め、適切なタイミングで対応することが望まれます。赴任前には、上司から業務への期待を伝え、帰任に際しては業績評価、およびキャリアに対しての認知や賞賛、評価を伝えることがとても大切です。多くの企業では、海外進出自体が経営上の挑戦です。この大きな挑戦を担う人材個人に焦点をあて、会社全体で支援し、認知し、適切に賞賛することが、帰任後の発展的な組織定着の第一歩となります。

継続的な海外事業支援に向けて

私のクライアントでも、経営の第一線でマネジメント職に就く方々の実に8割以上が、30歳代時期を中心に、海外赴任や研修を経験されています。海外赴任の経験は、企業の重要な事業戦略を達成するだけでなく、該当者個人としても仕事の幅を広げ、深めることができる経験の一つです。赴任経験者の多くは、もともと会社に対するロイヤリティも高く、帰任後も活躍することを望んでいます。私が個人的に話をした方々の誰ひとりとして、赴任前に「帰任後に離職する」ことを前提としている人はいませんでした。

海外事業の継続的な成功のためには、継続的に赴任に適応する人材が必要です。そのためにはまず、以下のようなモデルを参考に御社の海外赴任の業務プロセスを可視化していきましょう。その上で、重要な経営リソースである人的資産に大きな価値がうまれるよう、大局観をもった人材マネジメント施策の構築と、個に焦点をあてた丁寧なサポートを実現させ、継続的に海外事業や経営に活かしていくサイクルを作っていくことをお勧めします。

海外赴任業務プロセス例

