

グローバル企業のバロメータ

最終回

外国人技術者採用の力学

本格的な少子高齢化社会を迎え、人材確保が年々困難になっていくことはご存知の通りです。また、グローバル化の進展により海外ビジネスも増えてきました。そんな中、IT業界では外国人技術者活用の動きが活発化しておりますが、外国人馴れしていない中小企業の経営者は二の足を踏んでいるようです。ここでは、外国人採用・活用に関する不安を共有し、どのようにすればうまく行くのか、そのヒントをお話します。

外国人スタッフが納得する 評価の裏付・指標が不可欠

毎月1回のペースで外国人採用・活用に関する連載記事を書かせていただきましたが、今回は最後となります。

今回は、「人事制度のグローバル化」というテーマでした。今回は、「マネジメントのグローバル化」をテーマとして、日本人上司のマネジメントに関する問題点やその改善策について触れたいと思います。

旧来型の日本人上司のマネジメントスタイルを一言で表現すると「あいまいマネジメント」と言えます。特に大手企業はその傾向が強いようで

す。私が某大手電機メーカーに勤務している時（アメリカ駐在時代）のことですが、私の直属の上司である現地法人の社長は人事評価で“A”を付けたにも関わらず、本社による最終評価で“B”に下がってしまったことが2回もありました。また、評価に関するフィードバックや説明もなく、モチベーションがかなり下がってしまったことを記憶しています。

恐らく、数多くの企業でこのような現象が起きていると思います。アメリカ人の部下には、このようなマネジメントスタイルは通用しません。彼らは、毎年自分のパフォーマンスをアピールしてき

「マネジメントのグローバル化」を考える

人事評価や業務面で問われる マネジメントトクラスの説明責任

ますし、昇給も要求します。かなり論理的に説明し、理解を得ないと、納得してもらえません。つまり、説明責任があります。通常業務においても日本人と外国人におけるマネジメントの問題があります。例えば、部下への指示があいまいで顧客に迷惑をかけたたり、報告に関するヒアリングが不十分であることから判断を誤ったりするなど、「あいまいマネジメント」に慣れてしまった日本人上司の下では、問題が多発する恐れがあります。

「Because」 端的に背景・意図を伝える

では、どのようにすれば外国人をうまくマネジメントできるのでしょうか。

今までも再三に渡り触れましたが、コミュニケーションを頻繁かつ密に取ることが最も重要です。また、指示・命令・成果物の要求に関しては、その背景や意図するところが正確に伝えることが大切です。英語の言い回しを活用すると「何々を何時までにやって下さい。なぜなら、…だからです」という表現になります。

この“なぜなら”というフレーズが重要で、日本人の場合は、“何々を何時までにやってください”で終わってしまうケースが多いようです。

これは、何も外国人に限った話ではなく、個が尊重される時代になった日本人に対しても言えることです。

現在、管理職に就かれている方は、自分のマネジメントスタイルを見直して下さい。旧来型のマネジメントスタイルが通用しない時代になっています。

皆さん、全4回に渡り、外国人技術者採用について書かせていただきましたが、いかがでしたか？非常に難しく感じている方も多いかも知れませんが、グローバル化は避けて通れない時代です。皆さんのグローバル化に向けての取り組みに期待したいと思いますし、私にお手伝いできることがあれば、是非サポートさせていただければと思います。



〔著者紹介〕 三宅巧一氏

アクシスコンサルティング 人材派遣事業部 マネージャー
1969年9月27日生まれ。1994年山梨大学大学院機械システム工学修士。大手電機メーカーにて海外営業・米国駐在を経て、人材ビジネス会社、アクシスコンサルティングに入社。経営企画にて新規事業計画立案後、その責任者として新規事業（外国人IT技術者の紹介予定派遣）を立上げ中（<http://axis.k-jinji.com>）。