

# EMB BUSINESS WEBINAR

## 異文化マネジメント術と実践相談会

LIFE SHIFT JAPAN株式会社

〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-3-2 郵船ビルディング1F

代表取締役 / 玉本 潤一 (たまもと じゅんいち)

エクゼクティブコーチ

MBA資格有

2024/04/16



# アジェンダ

---

16:00- 16:40

1. 海外駐在エグゼクティブの「課題」とは？
2. 海外駐在エグゼクティブに必要な「ダブルキャップ（一人二役）」技術

16:40 - 17:20

3. 海外駐在エグゼクティブのための実践相談会（Q&A）

# 概要

---

海外駐在。華々しく思われがちですが、駐在員は誰しも固有の課題を抱えています。

マネジメントのスキルギャップや思い通りにならない現地組織、帯同家族のトラブルなど、日本の本社からは見えない問題に直面し、自らの判断で解決する必要があります。

仕事と家庭などうまくバランスを取りながら、日本本社と現地組織の間での板挟みの環境で誰にも相談できず、時に大きな決断を迫られることもあります。

本セミナーでは、海外でのマネジメント経験も豊富な講師の実体験に基づいたノウハウを直接学ぶことができます。

そして、皆様からの具体的な疑問・課題に対しては、事例を交えて、より実践的な方法をお伝えすることで、問題解決に向けた糸口を見つけていただきます。

# 参加対象者

---

## 対象者

- ・ 各国に在住されている日系企業の駐在員、現地日本人社員、日本法人社員、100名程度

## 駐在国：

- ・ 欧州（ドイツ、イギリス、フランス、ベルギー、オランダ、スペインなど各国）
- ・ 中東（**UAE**、カタール、トルコなど）
- ・ アフリカ（南アフリカなど）

## 年代：

- ・ 60% 40－50代の管理職・社長クラス
- ・ 40% 20－30代若手、中堅

## 業種：

メーカー、商社、金融、建設、運輸、政府など

# 略歴

- **コニカミノルタ海外事業会社で9年の「社長の右腕」経験、ならびに経営修士号MBA保有**
- **同社売上1兆円（当時）のうち3千億円、38子会社を管轄した幅広い経営企画管理の経験**
- **独立後、経営コンサル68社、エグゼクティブコーチング109名、登壇68回** (24.03.22時点)

- 2001年(23歳)：ミノルタ（株）入社（現・コニカミノルタ(株)）
- 2005年(27歳)：ドイツ・ベルギー子会社にて「社長の右腕」として経営企画管理を担当
  - \*戦略立案・中期経営企画&次年度計画策定・経営会議・予実管理・PM・業務改革 etc.
- 2013年(35歳)：2千人規模の欧州組織再編プロジェクトのプロジェクトマネジメントを担当
- 2014年(36歳)：日本本社帰国、欧州30子会社の事業企画管理、代理店買収4件成立
- 2016年(38歳)：ビジネスブレークスルー大学大学院 経営修士号グローバル専攻 MBA資格取得
- 2018年(40歳)：世界38子会社の事業企画管理、同社の当時売上1兆円のうち30%管轄、その後独立
- 2021年(43歳)：出版 ステートファースト 「幸せな成功者になれる「頑張り方」革命」PHP研究所
- 2022年(44歳)：一般社団法人ステートファーストの会設立、経済団体運営、伊勢神宮ツアー主催開始
- 2023年(45歳)：キックボクシング、エグゼクティブファイト 武士道 -80kg現王者

＊大学生時代、アメリカンフットボールで二度の日本一に貢献

# 欧州駐在員時代

## ドイツ事業子会社 (2005年～2011年 / 5年9か月在籍)


- ・ 従業員数 1,350名、Manager Corporate Planning
- ・ 業務詳細：経営企画、販売・マーケティング強化・分析、販売定量分析、価格設定、収益構造改善・プロセス改善、新規事業企画、経営報告（月次・週次）、M&A

## ベルギー事業子会社(2011年～2014年 / 3年0ヶ月 在籍)

- ・ 従業員数 260名、General Manager Corporate Planning
- ・ 業務詳細：ボードメンバーとして中期戦略作成・展開、経営企画、KPI管理、全社PDCAサイクル管轄、販売・マーケティング強化・分析、販売定量分析、収益構造・プロセス改善、新規事業企画、経営報告（月次・週次）、各種プロジェクト統括を担当

## 欧州統括会社(2012年～2013年 / 9か月在籍、ベルギーでの業務との兼務)

- ・ 従業員数 450名、Cluster Strategic Corporate Planning(兼務)
- ・ 業務詳細：新しい組織のビジョン、ミッションを作成、ならびに戦略マップを構築（Cluster：独、墺、蘭、白4か国で構成されるバーチャル組織）。また、特命構造改革PMとしてプロジェクトを推進。



27歳の私は、  
1年間総スカンを  
食らいました。

# 他社欧州駐在員の仲間





# 「日本の幸福度を上げる」ため独立、出版



## STATE FIRST ステートファースト

～幸せな成功者になれる  
「頑張り方」革命～

- ・ 2021年12月発刊
- ・ PHP研究所  
(創業:松下幸之助)
- ・ Amazonカテゴリ3ヶ月1位継続
- ・ 韓国語翻訳版 3,000部発刊

# グローバル関連 研修・セミナー・執筆

<b>INSIGHT ACADEMY</b>	配信開始：2023年3月公開 テーマ：「新人・若手の為のグローバルマインド講座①②」 URL： <a href="https://insighta.jp/">https://insighta.jp/</a>	 A promotional image for the 'Global Mind Lecture 1' series. It features a man in a dark suit and glasses, identified as Tamiwa Junichi, against a dark blue background with white text. The text includes 'INSIGHT ACADEMY', '新人・若手の為のグローバルマインド講座①', and 'LIFE SHIFT JAPAN 株式会社 代表取締役 玉本 潤一'.
<b>INSIGHT ACADEMY</b>	配信開始：2020年12月公開 テーマ：「海外赴任前講座 ドイツ編」 URL： <a href="https://insighta.jp/">https://insighta.jp/</a>	 A promotional image for the 'Germany Edition' of the 'Overseas Relocation Pre-lecture'. It features the same man in a dark suit and glasses against a red and orange background. The text includes 'INSIGHT ACADEMY', '国別赴任前講座 ドイツ編', 'LIFE SHIFT JAPAN 株式会社 代表取締役 玉本 潤一'.
<b>海外赴任者LAB リロ・エクセルイン ターナショナル</b>	連載開始：2019年1月公開 記事数：全1回 × 3,000文字 テーマ：「海外駐在のお仕事は総合格闘技」 URL: <a href="https://lab.world.relocation.jp/hrd/post_117.html">https://lab.world.relocation.jp/hrd/post_117.html</a>	 The logo for 'Overseas Relocation LAB'. It features the text '海外赴任LAB' in large, bold, black characters on a white background, with '海外人事のためのウェブメディア' in smaller black text below it.
<b>COMPANY TANK 注目企業.com</b>	連載開始：2018年10月公開 記事数：全1回 × 2,000文字 タグ：インタビュー記事 (水野 裕子) テーマ：「海外赴任者コーチ」 URL: <a href="http://www.companytank.jp/interview/201903/14170/">http://www.companytank.jp/interview/201903/14170/</a>	 A photograph showing two people standing on a stage. On the left is a man in a dark suit and glasses, and on the right is a woman in a green top. They appear to be in a formal or professional setting.



# セミナー / 研修 / 講演 登壇 68回 24.03.22時点





二重の虹  
@伊勢の神宮 宇治橋にて

毎月伊勢ツアー開催 日本精神を取り戻す

エグゼクティブファイト 武士道 2024.3.22  
能登半島チャリティーマッチ  
vs K1 Max レジェンド小比類巻貴之さん

キツイ時こそ、社長と共に闘います

# アジェンダ

---

16:00- 16:40

1. 海外駐在エグゼクティブの「課題」とは？

2. 海外駐在エグゼクティブに必要な「ダブルキャップ（一人二役）」技術

16:40 - 17:20

3. 海外駐在エグゼクティブのための実践相談会（Q&A）

# 海外駐在員には複合的な問題が... 4つの悩み



## 1. 微妙な立場

- ・ 駐在員の孤立化
- ・ 日本本社との板挟み
- ・ 求められる高いマネジメントスキル(2階級程度上)の不足



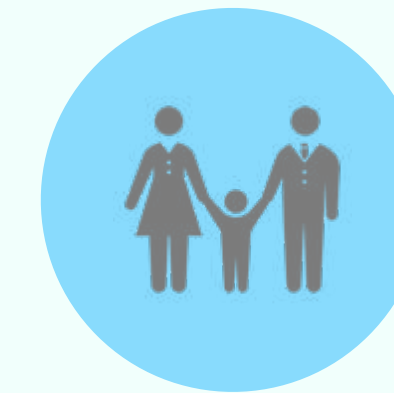
## 2. 本質課題/対策見えず

- ・ 期待する成果が出ていない
- ・ 本社も駐在員も課題の本質・対策がつかめていない



## 3. 現地組織を動かさず

- ・ 現地組織・環境に入り込めず不調和
- ・ 存在感薄



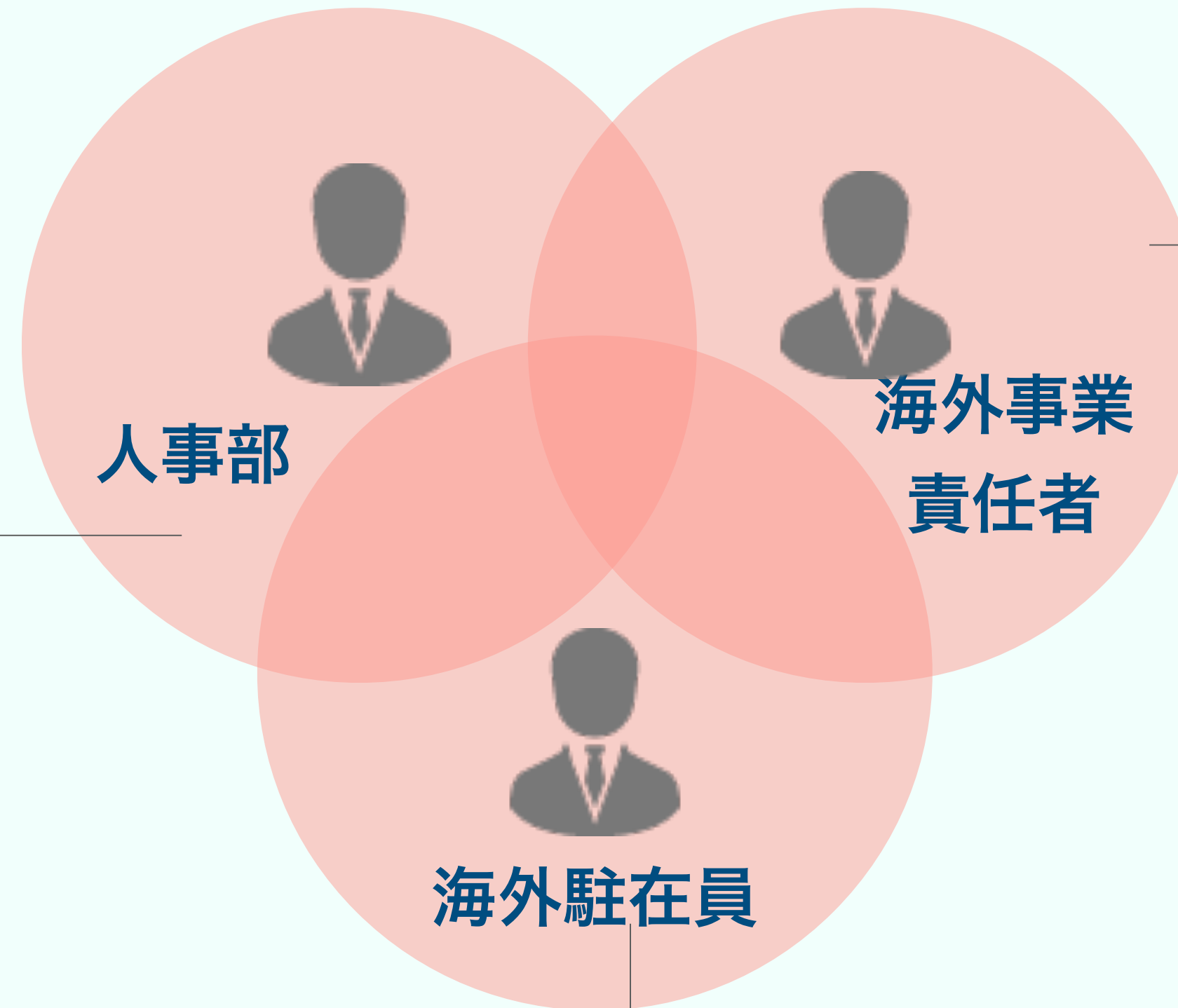
## 4. モチベーション維持

- ・ 長期赴任でマンネリ
- ・ 家族ケア&単身赴任
- ・ キャリア不安
- ・ 海外長期化忠誠心低下
- ・ 帰国後転職リスク

【本当に起きていること】  
でも、本社には言いません！！

# 海外事業拡大に関わる、本音

『海外人材の底上げ、人材のグローバル化を推進したいが、赴任前研修では足りない。いったい、何をしたらよいのか？』



『海外事業拡大は全社の事業戦略の柱、とにかく数字を上げなければ。どうも海外現地の進捗が遅い。とにかく数字を上げてほしい』

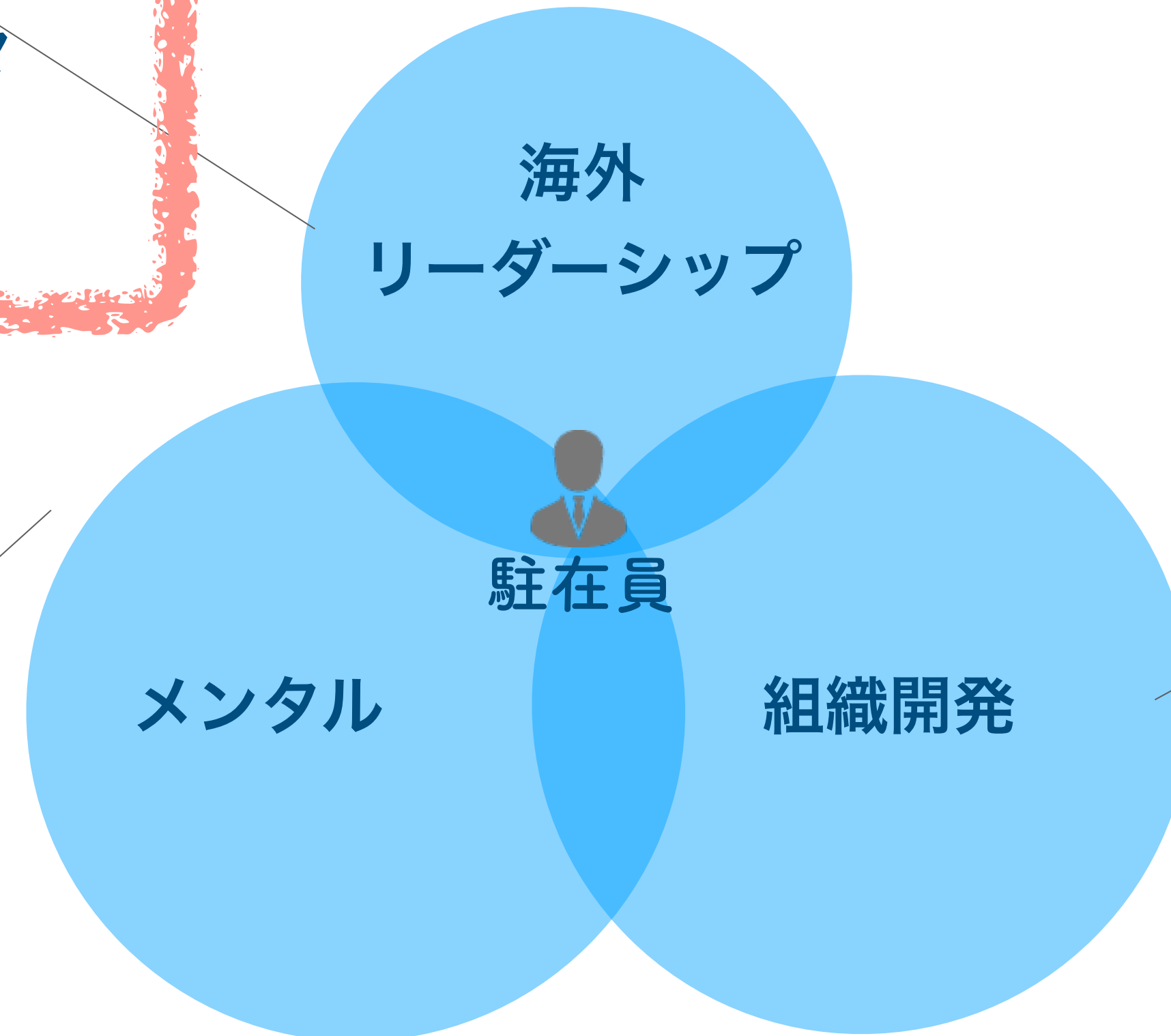
『思ったより厳しい環境だ。現地組織が動かず、数字が出ない。自分はベストを尽くしているがわかってもらえない。弱音は吐けない。』



# 海外エグゼクティブに必要な3つのスキル

『異文化コミュニケーション』  
『グローバルリーダーシップ』等々  
海外で人を動かす

『セルフリーダーシップ』  
どんな環境においてもモチベーションを高く持ち続け、目標達成に向けて自走状態を作る



## 『組織の仕組み構築6項目』

1. 組織構造
2. 人事制度
3. タスク割
4. 意思決定
5. 情報伝達
6. 業務割

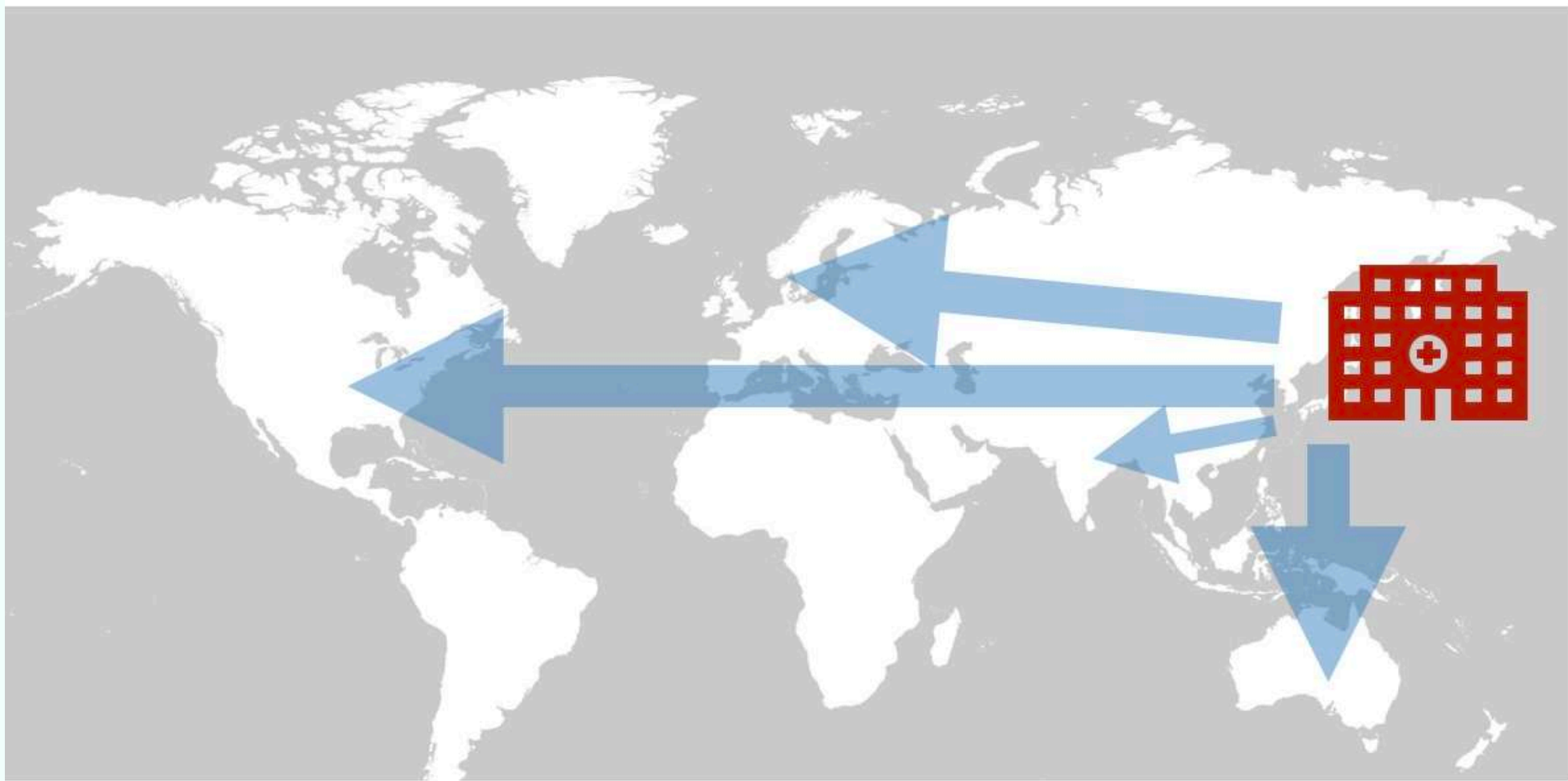
戦略を組織の仕組みに落とし込む

# 御社のグローバル化はどのステージでしょうか？

---

1. 現地に代理店を配置し、出張ベースで輸出販売
2. 販売&サービス部門を現地化、日本人が責任者
3. 販売&サービス&製造部門を現地化、日本人が責任者
4. 全ての機能を現地化し、現地人が責任者
5. グローバルに一つの会社として機能  
(ex. IBM/ネスレ/コカコーラ etc.)

# グローバル化 フェーズ1 本社から輸出



## 特徴：

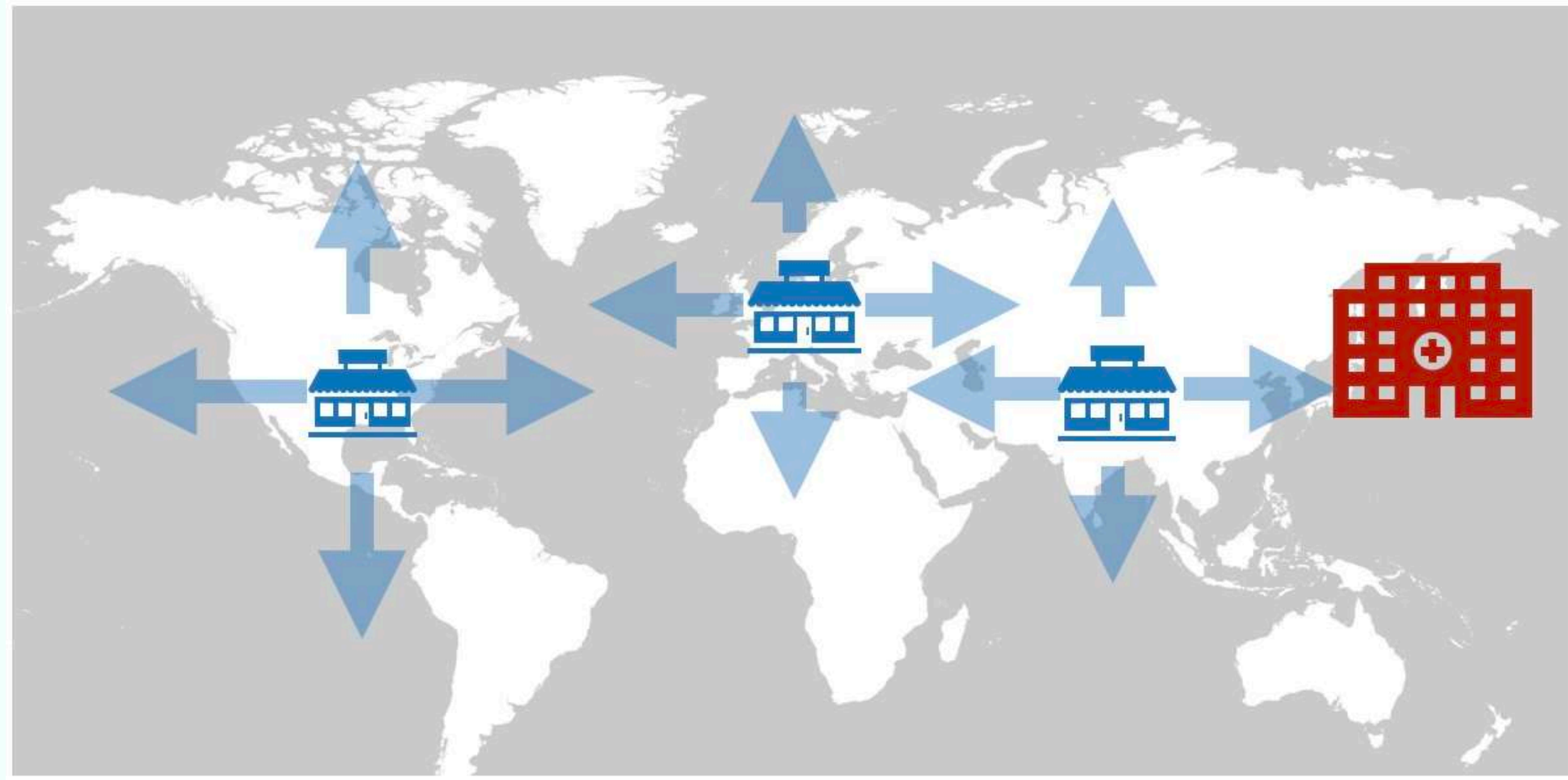
各国のディストリビューターを介して商品を販売をする海外進出ステージ

- ・単純かつ低コストで成り立つビジネスプロセス
- ・日本企業の戦略を最大限に反映できる体制
- ・ディストリビューターの現地でのプレゼンスに依存
- ・卸価格の交渉がなされ、価格が下がりやすい
- ・ディストリビューターの契約解除リスクがある
- ・商品力がベンダー決定のウェイトが高い

## 日本人が求められる能力：

- ・海外営業によるディストリビューターとの信頼関係構築力と交渉力
- ・海外営業とR&D・生産部門との社内コミュニケーション力
- ・頻繁な海外出張をできる体力

# グローバル化 フェーズ2 販売サービスの現地化



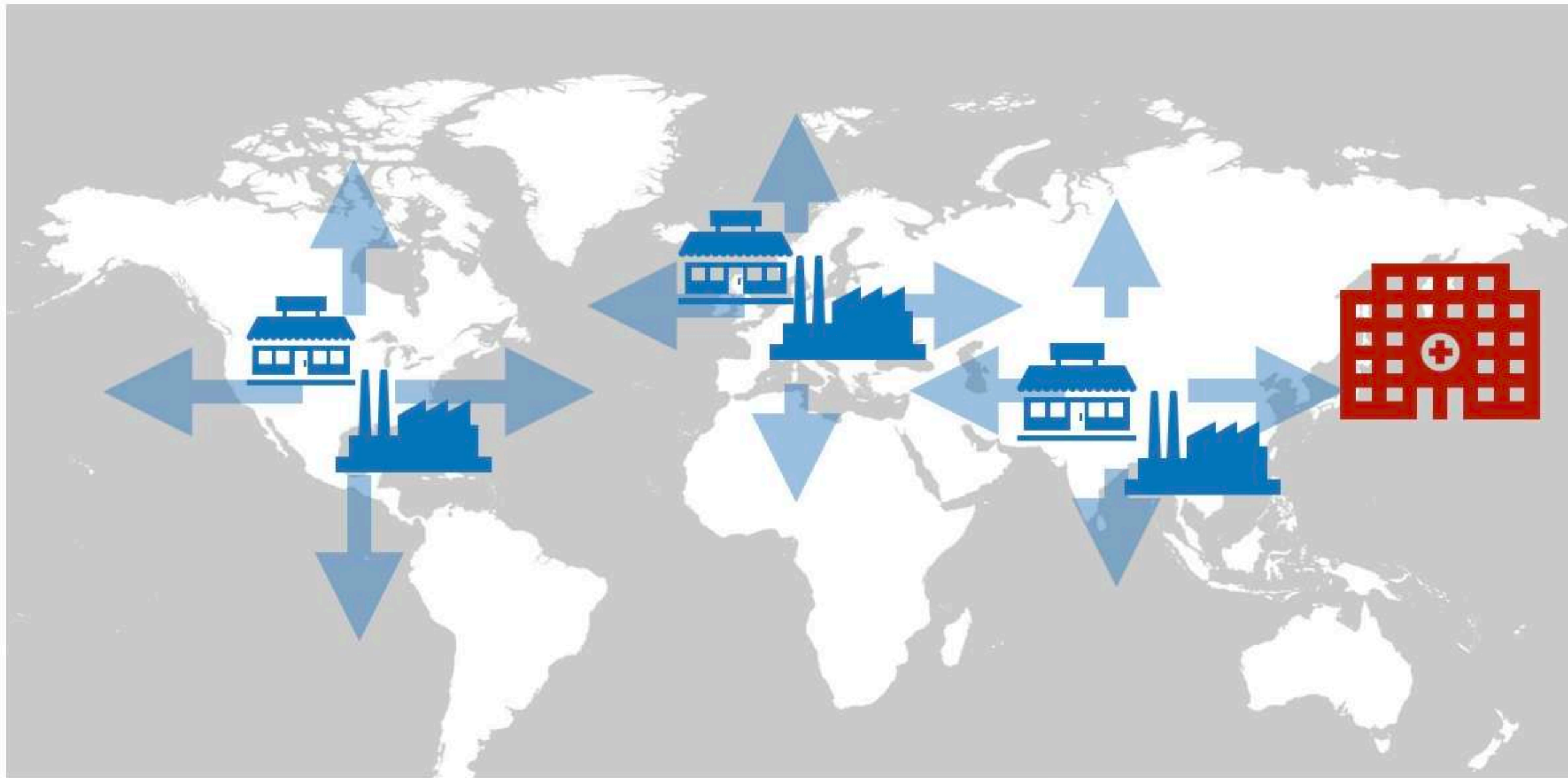
## 特徴：

- ・ 本社の販売&サービス拠点を構え、  
現地スタッフ採用が始まる
- ・ 本社によるコスト・税金などの財務管理
- ・ ローカライズができ現地に根ざしたマーケティングができる体制
- ・ 現地ディストリビューターへの依存が解消、縮小
- ・ より自社による直接販売&サービスを展開できる

## 日本人が求められる能力：

- ・ 最初の事務所立ち上げなど駐在員の生活インフラ構築
- ・ 現地での法人登記などのアドミ
- ・ 初期の現地人採用から組織構築までマネジメント
- ・ 日本のR&D・生産部門との社内コミュニケーション力
- ・ 対顧客での直接販売&サービスプロセス構築

# グローバル化 フェーズ3 販売サービスに加え、生産機能の現地化



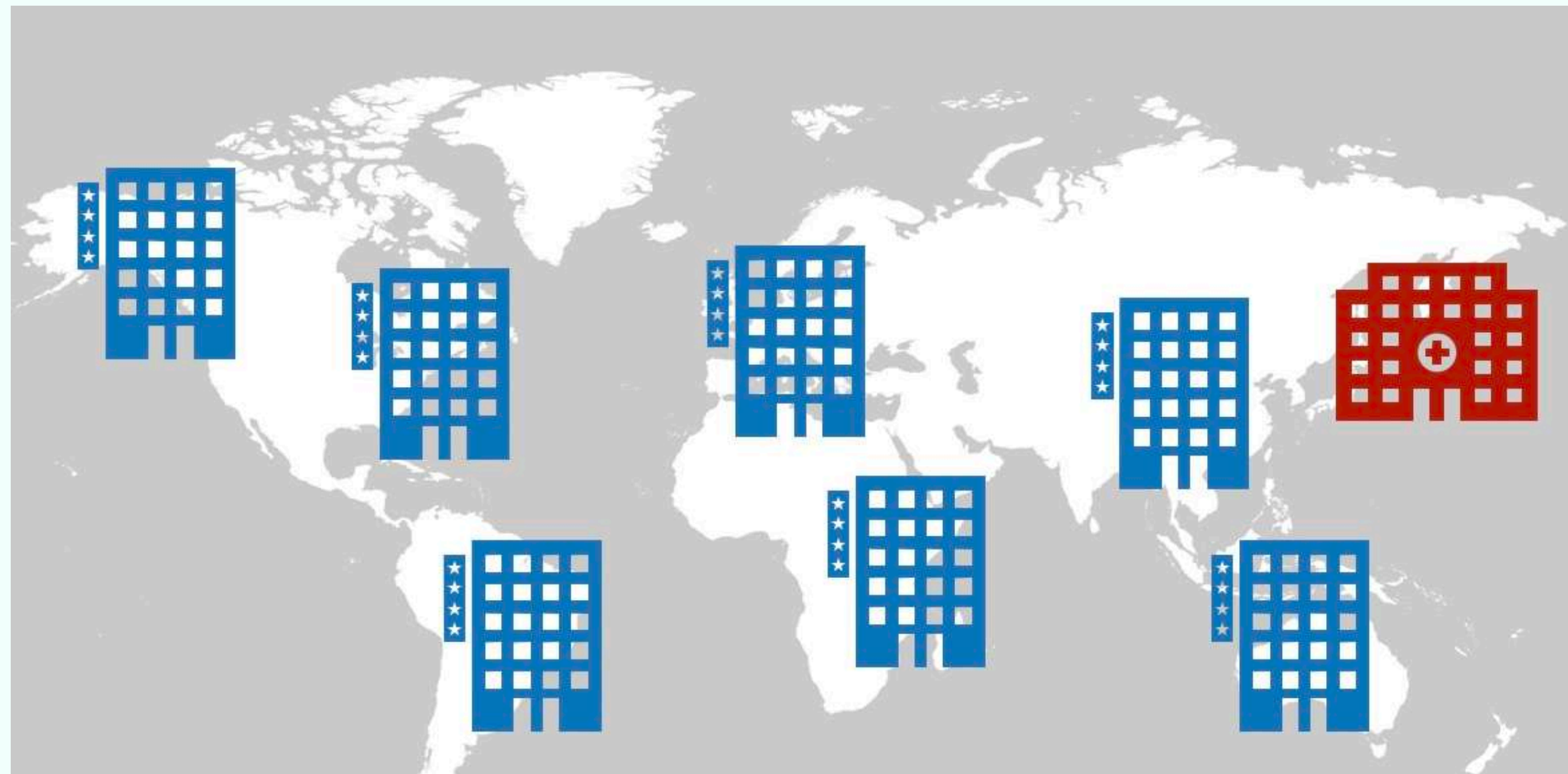
## 特徴

- ・現地に販売・サービス・生産機能を有する法人
- ・現地ニーズ根ざした商品を開発生産できる
- ・より生産とマーケティングが強調した体制
- ・現地ベンダー・顧客・従業員からの信頼を得る
- ・さらに迅速な製品デリバリーが可能になる
- ・地域社会へのインパクトを考慮したCSR経営
- ・ディストリビューターへの依存解消・縮小

## 日本人が求められる能力：

- ・大規模生産部隊の強いリーダーシップ
- ・生産部門立ち上げのプロジェクトマネジメント
- ・日本のR&Dとの社内コミュニケーション力

# グローバル化 フェーズ4 全機能の現地化



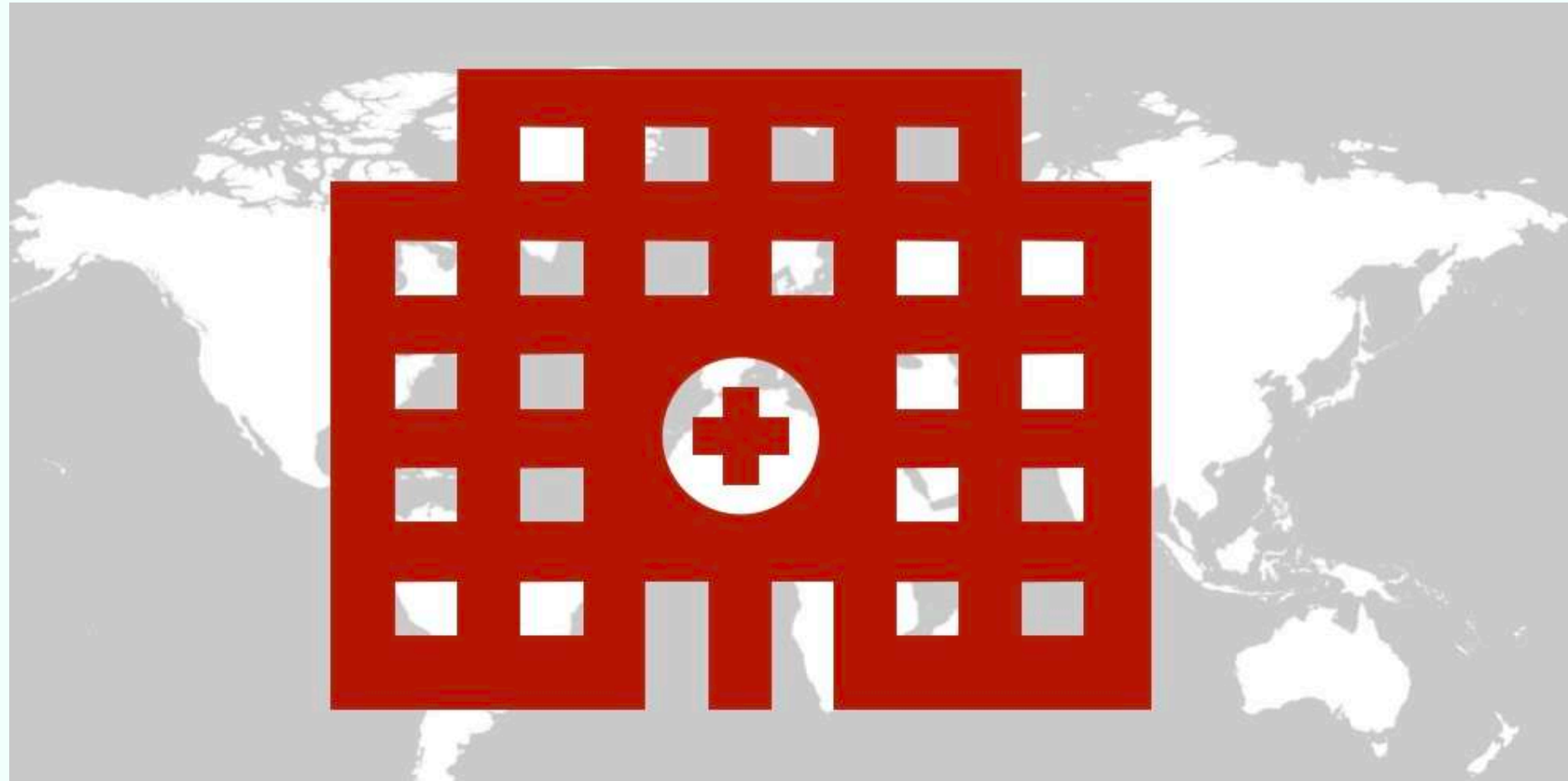
## 特徴:

- ・ 現地に全ての機能を有する法人ができる
- ・ 現地への各機能での権限委譲が大きく進む
- ・ 子会社法人単位の損益責任と各種レポーティング
- ・ 各国子会社のノウハウの横展開が始まる

## 日本人が求められる能力:

- ・ 海外駐在員の現地メンバーを動かすリーダーシップ
- ・ 日本人経営者がいなくても運営できる組織・人材開発
- ・ 子会社全体を俯瞰する経営企画機能
- ・ 大きい組織を管理するためのリスク・ガバナンス機能導入

# グローバル化 フェーズ5      グローバルに一つの会社として機能



## 特徴:

- ・ 一般的に、フェーズ4から5への移行は、10年はかかると言われている
- ・ ヒト・モノ・カネが全体最適配置、資産の有効活用できている
- ・ 機能毎に本社・地域・国で権限規定を作る (販売&サービス等顧客接点機能は現地、物流は地域、戦略・財務・ブランドは本社)
- ・ 機能ごとのレポーティングが強くなり、各国子会社は、現地特有案件の対応を求められ、損益責任が薄くなる。
- ・ 日本人にとっては日本人が特別ではなく、個の能力が問われる

## 日本人が求められる能力:

- ・ 世界のどこでも人を動かせるリーダーシップ
- ・ 自分自身の専門性をさらに尖らせる
- ・ 全社戦略・計画の熟知とそのグローバル環境での実戦
- ・ 法人としての役割と機能としての役割のマトリクスワーク

# アジェンダ

---

16:00- 16:40

1. 海外駐在エグゼクティブの「課題」とは？

2. 海外駐在エグゼクティブに必要な「ダブルキャップ（一人二役）」技術

16:40 - 17:20

3. 海外駐在エグゼクティブのための実践相談会（Q&A）



# ダブルキャップ（一人二役）技術

---

ダブルキャップとは、同一人物が2つの役割を同時に担うこと。

たとえば、

1. 日本本社と海外現地子会社（日本人駐在員）：  
「海外現地社長」と「株主日本本社の派遣元部門への報告責任」
2. 統括会社と各国会社（クロスボーダー）：  
「統括組織の役割」と「各国組織の役割」
3. 所属組織とプロジェクト組織（バーチャル組織）：  
「PT組織の役割」と「通常執行組織の役割」



# 事例：日本本社と海外現地子会社（日本人駐在員）

---

## 【立場・役割】

- ①現地子会社のManaging Director / 現地子会社における結果責任
- ②株主である日本本社の代表 / 日本本社の派遣元部門への報告責任

## 【課題】

### 「コンフリクトマネジメント Conflict Management」

双方利害の間に立ち、利害調整に入らなければならない。

例①：日本本社からグローバル顧客に対する顧客管理システム導入の方針が掲げられた。一方、現地にはすでに現地のCRMシステムが稼働中。現地には導入工数がかかるだけで、メリットが薄い。

例②：日本本社からグローバルKPI指標として業種別顧客データを毎月報告を求められるが、レポートデータとして揃っておらず、また現地スタッフの工数も足りない。

## 事例: 日本本社と海外現地子会社（日本人駐在員）

### 【具体的な対処の仕方】

- ・ **「現地役割 > 日本本社の役割」の立場を明確にする。腹を決める。あちこち良い顔をしない**
- ・ 現地における数字結果責任を果たすことがミッション。日本本社を喜ばすためにも現地尊重のスタンスを取る。数値責任を果たせば、株主日本本社も喜ばせることになる。
- ・ 本社からの派遣駐在員の立場、**自分の意思ない駐在員は現地から煙たがられ、孤立する。**孤立した場合、日本への報告もできなくなり、全てが機能不全に陥る。
- ・ 現地のメンバーに対しても、**現地の利益を最優先する立場・言動を明確にする。**
- ・ 現地スタッフとの合意なく、日本本社の依頼を受けない。あとあと、大揉めする可能性。
- ・ 自分は何も知らないと自覚して、**スタッフに謙虚に聞き込む。**
- ・ まずは現地の事情を詳しく掴むこと。**特に組織の仕組みをしっかりと理解する。**自分から確認しに行かないとわからない。
- ・ **現地スタッフとのネットワークを構築しておくことが生命線。**（現地社内営業）
- ・ **日本との話し合いの場に現地スタッフどんどん巻き込む。案件を進めることがミッション。**

現地に貢献する

腹決め

# 現地スタッフのエンゲージメント低下のメカニズム

## 海外駐在員/国内社員側に起因するもの

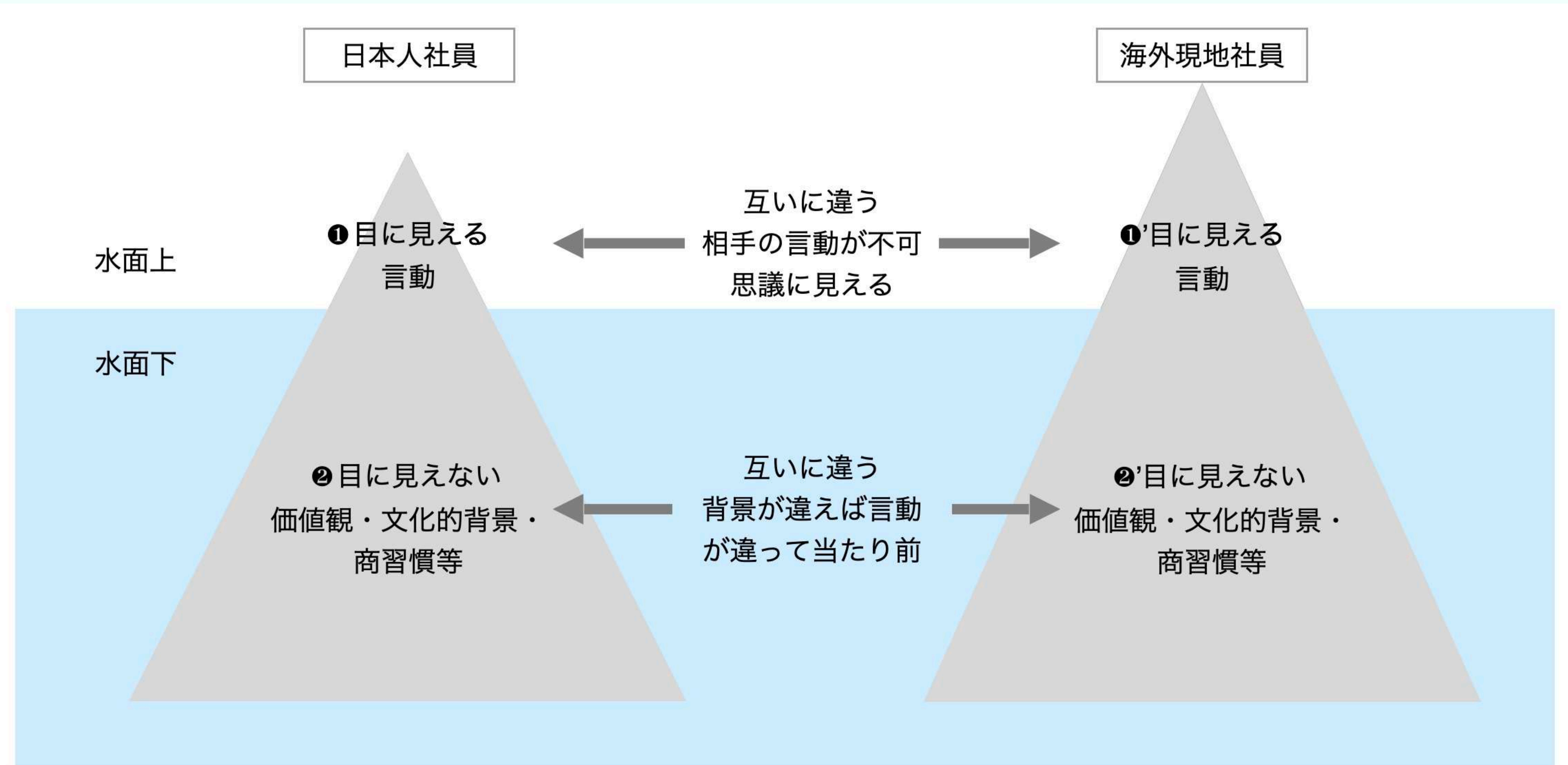
- 海外人材のマネジメント方法が分からない
- ↓
- 思い通りに進めてもらえずイライラ
- ↓
- i. ナショナルスタッフに任せるのをあきらめて、すべて自分でやろうとする
- ii. ナショナルスタッフを問い詰めて無理やり進める
- iii. コミットメントを弱める

## 海外現地社員側に起因するもの

- 日系企業での働き方/フォロワーシップの方法が分からない
- ↓
- 方針や指示の背景がわからずモヤモヤ
- ↓
- i. 不合理と感じる指示に対して反発する・否定する
- ii. 表面上だけ指示に従う
- iii. 見切りをつけて転職する

社員のエンゲージメント低下・定着率や人財の質の低迷 ⇒ 業績低迷

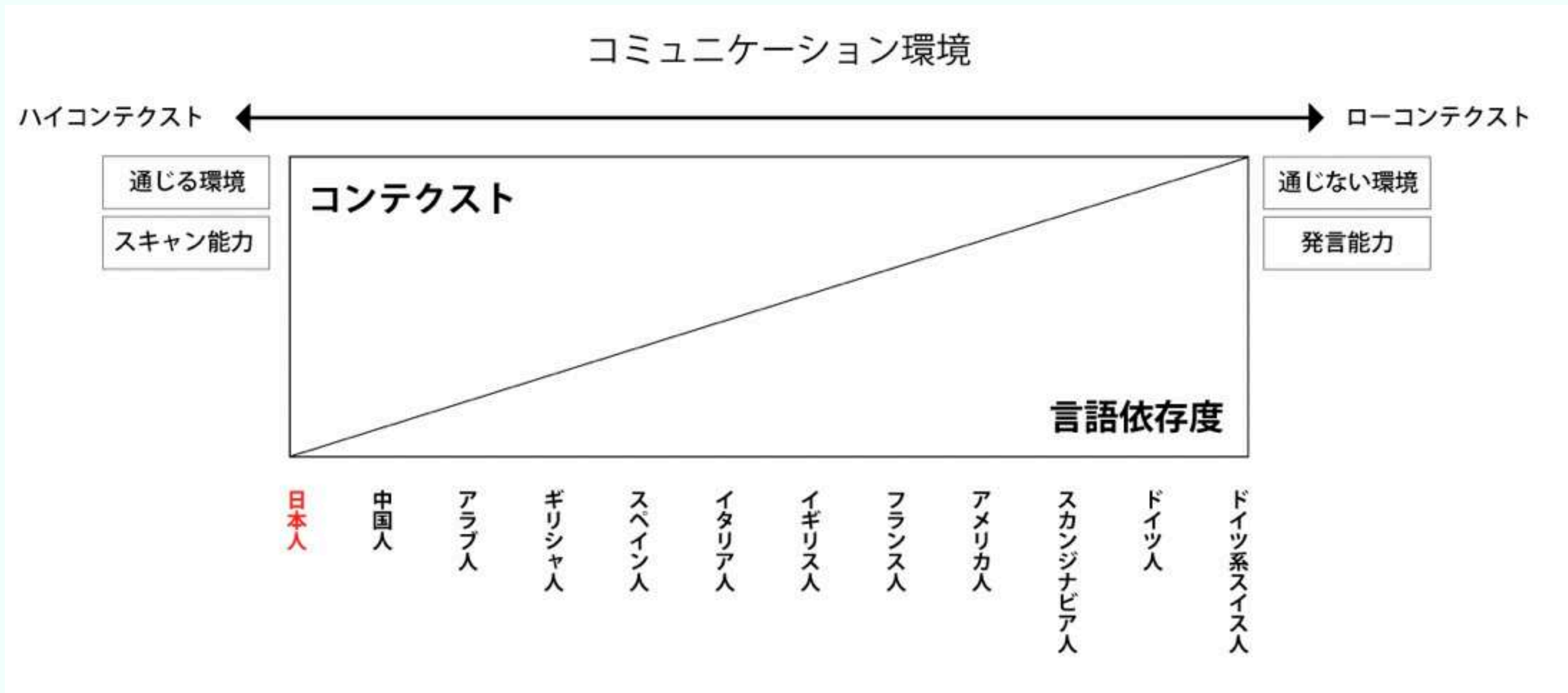
# なぜ異文化マネジメントで失敗が起こるのか？



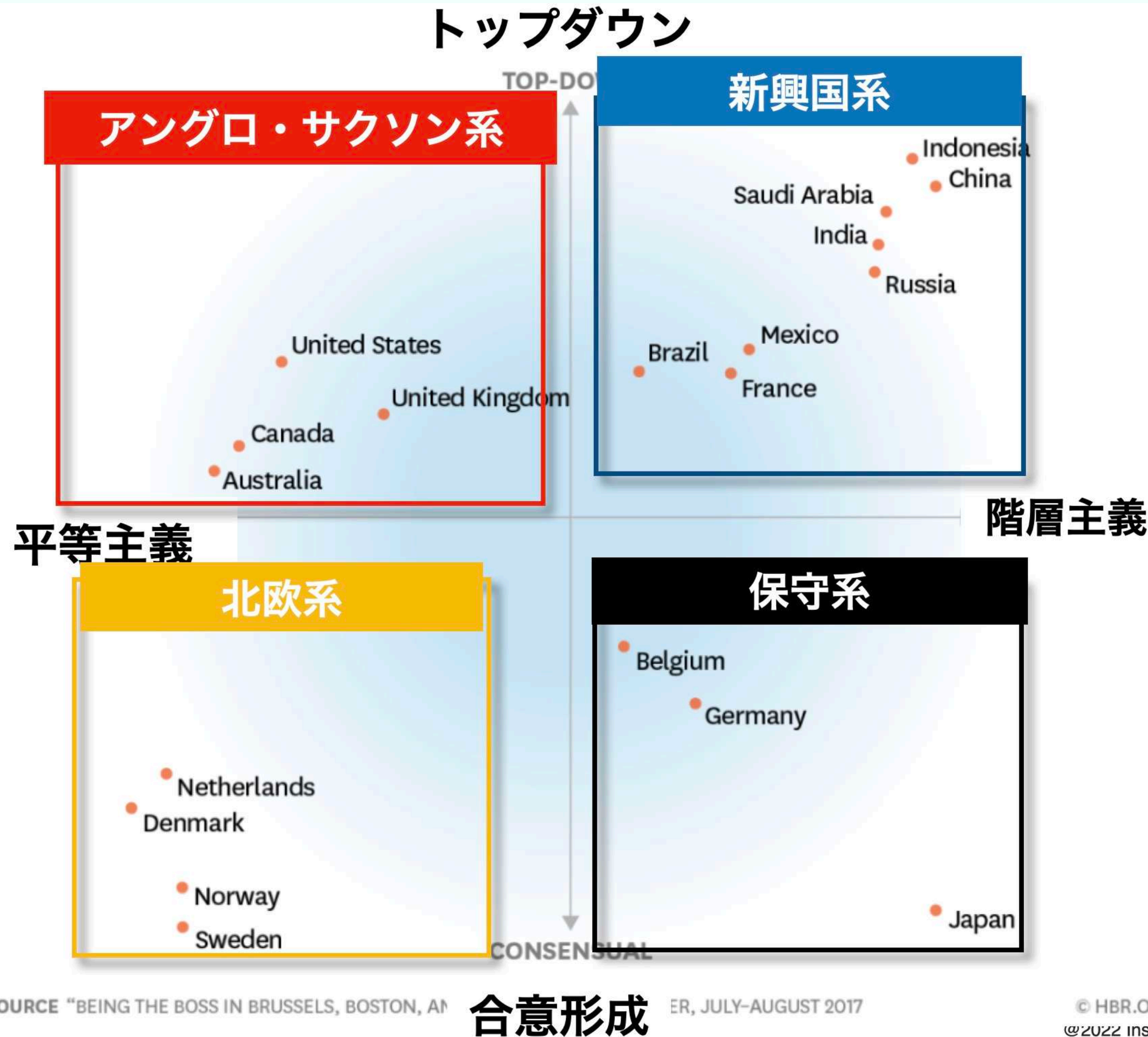
**多様性に敏感になり、相手国の視点で思考することが重要である。**

# ハイ/ロー コンテキスト （言語・非言語コミュニケーション）

マネジメントは、ローコンテキストコミュニケーションを行う。  
日本人はとにかく意識すること。



# 各国の意思決定と階層意識の分布



## 北欧・オランダ：

- ・ 平等と合意形成を重んじる。
- ・ 勝手に決まったことには行動を起こさない。

## 米国・英国（アングロサクソン）：

- ・ 議論はするが、最終決定はトップが下すもの
- ・ 決断力のないマネジメントを低評価

## ドイツ・ベルギー：

- ・ 議論を好み、合意形成が重要
- ・ 合意しなければ動かない、合意すると早い
- ・ 権威のある人へのリスペクトがある

## 中東・BRICS・アジア：

- ・ 権威のある人へのリスペクトがある
- ・ 日本人社長はやりやすい
- ・ トップダウンに慣れて、自分で考えない傾向

SOURCE "BEING THE BOSS IN BRUSSELS, BOSTON, AMSTERDAM, TOKYO, BEIJING, AND NEW DELHI", HBR.ORG, JULY-AUGUST 2017

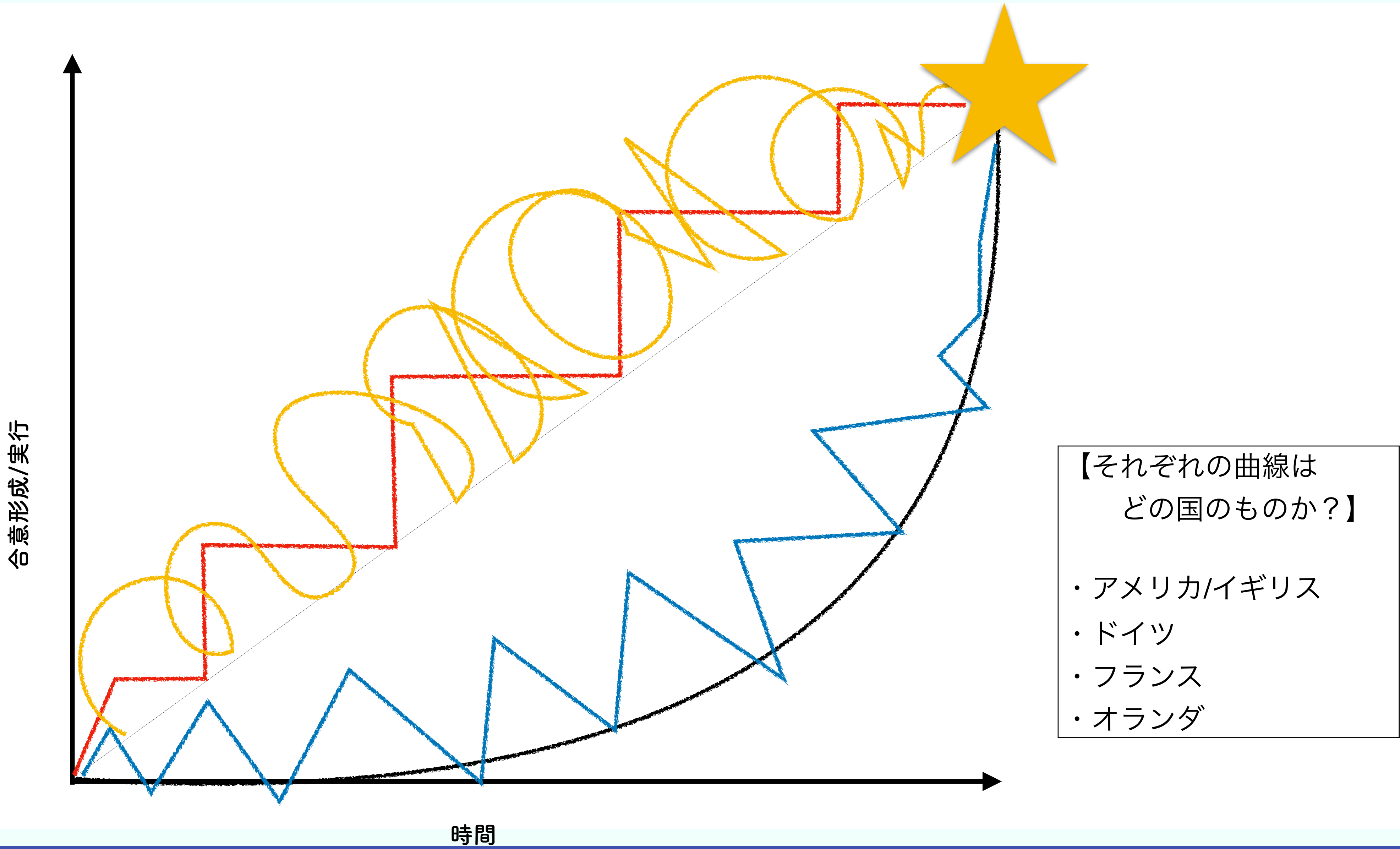
© HBR.ORG  
@2022 insight /



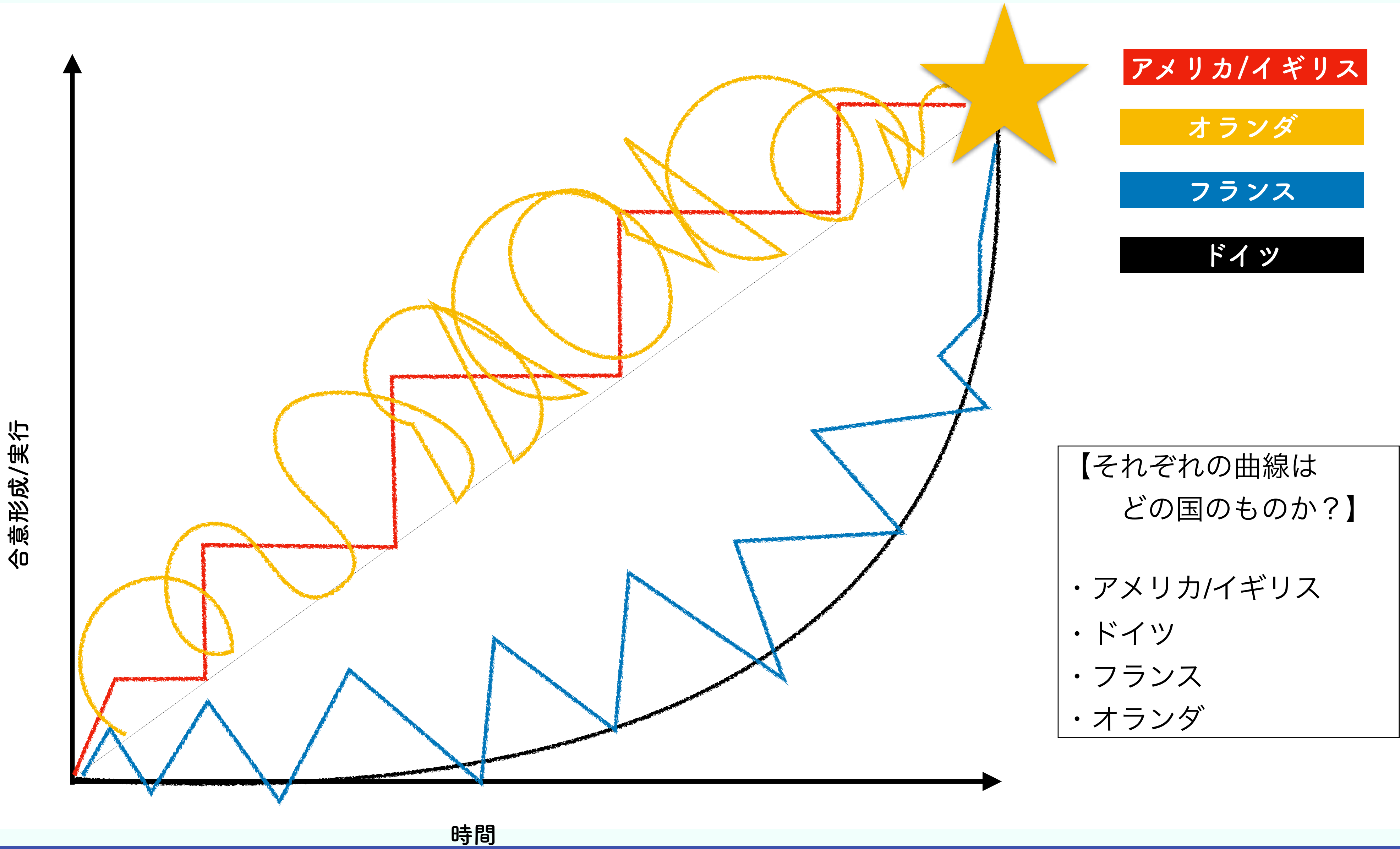
# 普遍主義/特定主義

	特定主義	普遍主義
ルールや原則の変更	状況によって変更	状況に関わらず変更無し
フォーカス	人間関係や信頼	タスク
フレキシビリティ	大きい	小さい
契約合意	時に曖昧	正確で具体的
標準化	好まない	好む
地域の傾向	比較的、東洋	プロテスタント国
国例	日本、中国、韓国、中東	米国、英国、独、北欧

# 各国の意思決定と階層意識の分布



# 各国の意思決定と階層意識の分布



欧州では

丁寧に合意形成

## 参考) 赴任直後の会話テクニック

---

前提：

- ・ 現地スタッフは、「前任者はああだったけど、〇〇はこうだった、、」と比較するもの。
- ・ 現地メンバーからすると上司が外国人なので、やはりその不安の幅も大きくなる。
- ・ 前任者との違いや現地へのリスペクトを示そう。

赴任直後のアイスブレイクの例

- ・ アイスブレイクとは信頼構築のこと。笑わせればよい、ではない。
- ・ 国、文化を知っていればアイスブレイクができているというものでもない。
- ・ 会話の中で、家族、趣味などパーソナルなことに触れる。個人を”知ろうとすること”が大事。
- ・ まず、前任者との関係、ミーティングの頻度、何を喋っていたか、を理解
- ・ 前任者との違いを伝える「仕事スタイルの違い」「理想的な関係性の違い」「置かれるビジネスの状況」
- ・ 自分の置かれる任務を明確にする。
- ・ 「よく現地を知っているのはあなた方。尊敬すると共に一緒に仕事を進めたい」
- ・ 「自分はいつでもオープン、提案があれば自由に部屋にきて」
- ・ 「ご丁寧にPPTを要しなくてよい、担当者と一緒に来てくれれば良い」
- ・ 「XXXと思うんですが、良いアイデアありますか？」

## 参考) 1ヶ月で信頼を築く

1. とにかく「信頼関係の基礎を築く」ための行動が大事。正しいことを言えば信頼関係が築けるものでもない。
2. 初動1ヶ月では徹底的にラポール構築（信頼関係構築）が必要。影響力＝「ラポールが築けている関係性の上でのみ、”確信のある人”が影響を与えることができる」。
3. 会社の看板を外してどこまでコミュニケーションできる？
4. 会社の看板でリーダーをやっていくことは限界あり。自分を理解してもらおう。看板を使って活躍できるところでOKという考えであれば、基準が低い。
5. 赴任者が思う以上に、駐在員は見られていると認識する。従業員同士でも話をしている。赴任直後は特に。逆に言えば、素行をちゃんとしていれば、その後の展開が好転する。
6. 全員に「笑顔」と「挨拶」、経営幹部層から受付まで。笑顔、挨拶も、従業員を安心させる大きな価値です。テクニカルな話ですが、大事なものは、受付まで、というところ。受付の方は、会社のネットワークをもっています。

## 参考) 1ヶ月で信頼を築く

---

7. バイアスを入れて見聞きしない、前任者のアドバイスは参考までに。  
特に、前任者のスタッフ人物評価は固定観念が入っていることが多い。
8. 名前と顔を急いで100名は覚える。大事なことは、”興味を持とう”としていること。  
100名が難しければ、名簿を手元に置くなどして、覚えようとする姿だけでも見せる。
9. 現地従業員に、まず、今までの勤務に「感謝の意」を伝える。  
エグゼクティブとして、本社から来た株主代表として、1人の人間として。
10. 顧客訪問のアポを取る。顧客第一の在り方を、顧客にも伝える。
11. 幹部とランチを食べる、テーブルマナーは事前勉強 断られる云々を考えず、声かけてください。
12. 身なりを綺麗に
13. 現地の文化について話す（欧州であれば、サッカー、政治ネタ、食事など）
14. バタバタした姿は見せない、安心感が大事、忙しいは欧州では美德ではない

# アジェンダ

---

16:00- 16:40

1. 海外駐在エグゼクティブの「課題」とは？
2. 海外駐在エグゼクティブに必要な「ダブルキャップ（一人二役）」技術

16:40 - 17:20

3. 海外駐在エグゼクティブのための実践相談会（Q&A）



# 事前質問1

---

Q: Manufacturing / Sales Manager / 例えばドイツにてどんなマネージメント術が有効か。

(質問者ライブ参加不可。動画視聴予定)

ドイツの営業オフィスで働き、自分以外は皆ドイツ人ローカル社員という状況の中、本社からのリクエストの伝達、案件フォローアップ等したい際、ドイツ人を正しい道へ誘導する際の工夫があれば教えていただきたいです。

例えば、これをやってほしいと細かく説明しても本人たちが顧客へフォローアップできておらず、納期が近づいた際に、こちらから再度確認をするとあまりいい顔をされず、色々言い訳されることがありますが、なかなか案件がスムーズにいかずに困る事があります。

毎回定期会議で同じトピックのフォローアップを何回もしているケースが見られます。地域がら休暇が多く、顧客側でも同様なので理解しなければいけません。日本のようにとは言わずとも、案件や依頼をより円滑に進める為の手法を学べたらと思います。

# 事前質問1

---

A: 「ドイツで機能するマネジメント」と考えるのではなく、「日本でのマネジメントは機能しない」と理解する。「各国の違い」を追いかけるより、普遍的なマネジメント要件を抑える。

## 1. ローコンテキストなコミュニケーション

- ・ 発信者責任、会話の最終サーマリー
- ・ 含み、比喩のない明瞭簡潔なメッセージ、明文化
- ・ 合意形成のプロセスに時間を取る、スタッフの合意の確認(5W2H)を取る

## 2. 仕組みに落とし込むこと

①報酬、②意思決定、③情報伝達、④教育、⑤業務割、⑥組織構成

## 3. (日本の案件へのコミットが弱いに関して) 現地スタッフを巻き込む

- ・ WHYを理解させる、日本からの情報をどんどん流す。
- ・ ゴールは、とにかく案件を進めること。
- ・ どんどんキースタッフを初動から巻き込み、合意プロセスに入れる (スタッフのモチベーションUP) 。
- ・ 途中から巻き込みは、コミュニケーションコストがかかる。

# 日本式のマネジメントが現地で受け入れられなかった事例

---

- ・ マイクロマネジメント
- ・ 目視管理（結果評価<プロセス評価）
- ・ 権限移譲しているようでしていない役割分担
- ・ 属人的な仕事の割り振り
- ・ 意思決定が閉鎖的 会議で決定したことを、密室で合意なしで戻して決定する
- ・ 長時間労働・休暇に対する意識の違い

**成熟度の高い海外従業員にとっては、日本式のマネジメントが海外で機能するとは限らない**

# 日本式マイクロマネジメント

---

業務遂行に対する不安から、プロセス管理に視点を置き、上司やリーダーが部下や新人の行動を細かく管理・チェックし、過干渉してしまうマネジメント。

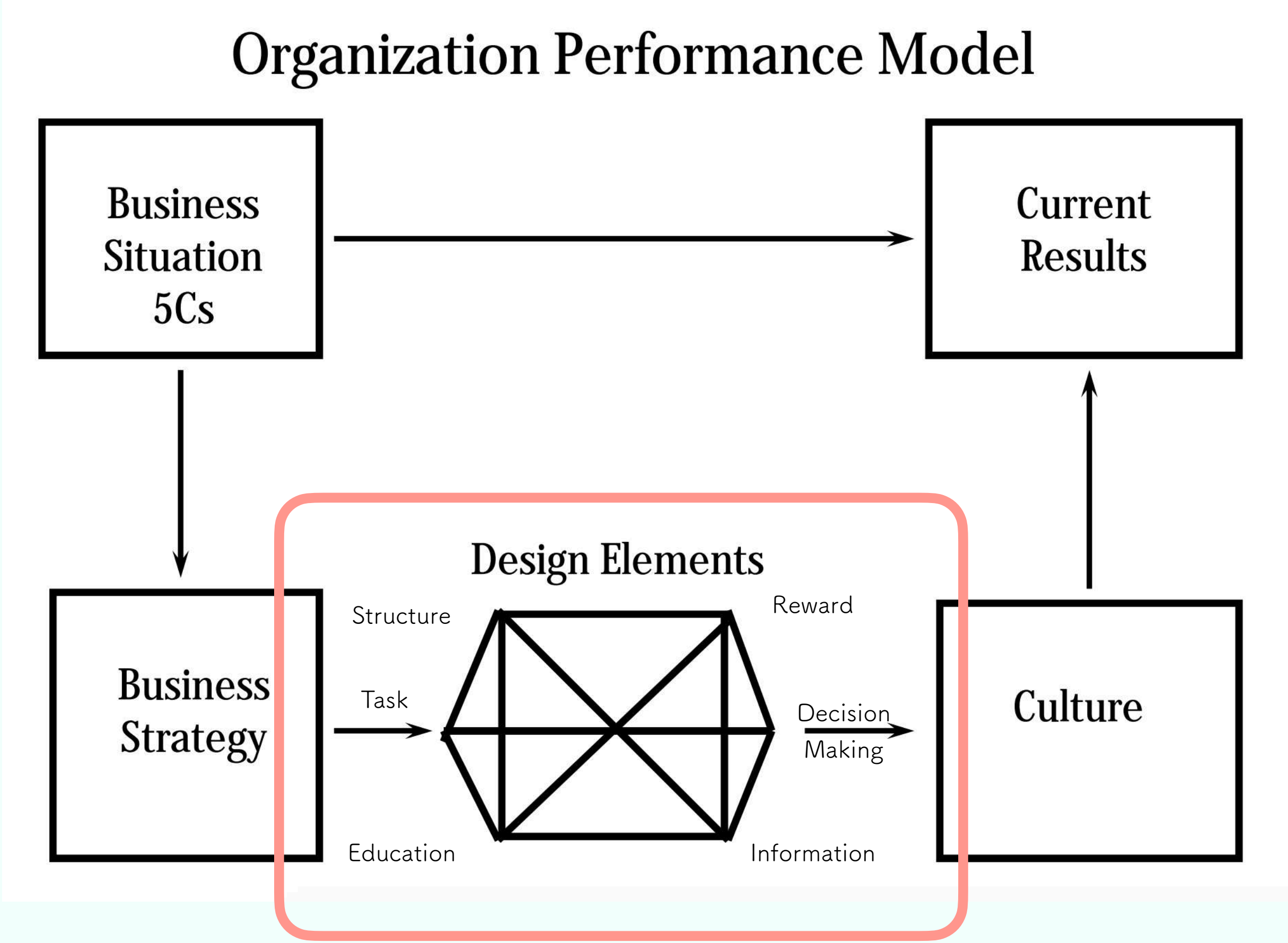
ネガティブな行動特性として捉えられるポイント4点。

- ①部下への口調や態度が横柄
- ②部下の考えを尊重しない
- ③問題ばかり指摘して褒めない★
- ④些細なミスでも追究する

# 組織風土改革は組織仕組み6点の見直しを行うこと

## 組織仕組み作り項目

- ①報酬
- ②決定
- ③情報
- ④教育
- ⑤タスク
- ⑥組織構成



## 事前質問2

---

Q: Consumer Products / CEO / 現地メンバーとの関係性（レポートラインの複雑化）、駐在条件の悪化（以前に比べて、例 家賃など）への対処状況

## 事前質問3

---

Q: Other / Managing Director / 社員が多国籍メンバーのため、仕事の精度にも文化の違いが現れます。割と細かいアジア系の社員と大雑把でスピード感を重視するラテン系の社員の間で揉めることがよくあります。価値観や文化の違いによる社員間のトラブルを減らす良い方法があればご教示願います。

A: 価値観による違いを消す組織仕組導入

- ・ 社内ルール、会議ルール（必ず議事録筆記）導入
- ・ テンプレート（5W2Hのフォーマット）を導入する
- ・ コミュニケーションをメールに残す
- ・ 行動評価項目に反映する
- ・ パーティ・イベント開催

## 事前質問4

---

Q: Manufacturing / General Manager / 経営者として判断すべきテーマ（トップダウン型で判断する内容）とローカルメンバーの話を聞きながら決めていくテーマ（話し合いながら決めていく内容）の使い分け。どちらかに偏ってはいけないと思うが、何か基準があれば教えてほしいです。

A: トップダウンで決めることも、営業幹部メンバーと協議する

- ・落とし所を決めておくこと（許容範囲を決めておく）
- ・会議の決定事項だけが大事なのではなく、決定プロセスを通じて、やると合意することが大事。
- ・欧州は、合意なきところに次の行動がない。
- ・営業幹部には会社の事情を理解してもらい、
- ・どうしても、決定事項が決まっているものは、正直にそう言って営業幹部に伝える
- ・ローカルスタッフには、営業部門長から伝達。必要があれば社長から。
- ・予算枠に関する議論も同じ。彼らの提案を受けて、全体の予算の兼ね合いで、部門の予算枠を設ける。予算枠決定だけの話ではなく、行ったり来たりやり取りの中で、計画アクションを詰めていく。



## 事前質問5

---

Q: Manufacturing / Assistant Manager / 業務について現地職員の方が知識が豊富であり、判断することに自信がないのか、上司としての的確な判断や指示をしてもらえない。

A:絶好のチャンス！

- ・ 現地職員と話をしながら、上司のサポートをする
- ・ 会議における発言は「貢献」である

## 事前質問6

---

Q: 駐在先の現地企業の現地マネジメントと、日本本社との間にたった交渉、折衝など。日本の本社の意向や、自分の考えも理解してもらいながら相手と折衝、交渉、説得していくのが難しい。効果的な方法や考え方などを知りたい。通常本社は日本独自のやり方や日本品質を求めてくる傾向にあり、本社と現地との前提が違う間に立って折衝、交渉して動かしていくことに苦労している。

A:

- ・ 立場：駐在先＞日本の立場を取る。良い顔をするをしない。
- ・ 前提確認：QCDと5W2Hのフレームで網羅できる。
- ・ 対本社：日本の意向100%合わせることはできない。交渉だと捉え、譲歩を引き出し第3の解決策に落とす。QCD観点で全ての変更コスト・リスクを交渉のテーブルに上げ、譲歩を引き出す。
- ・ 対現地：ゴールは、とにかく案件を進めること。どんどんキースタッフを初動から巻き込み、合意プロセスに入れる（スタッフのモチベーションも上がる）。途中から巻き込みは、コミュニケーションコストがかかる。

・

## 事前質問7

---

Q: 工場長などの場合、現地ワーカーの人たちに同じ方向を向いてもらって仕事に取り組んでもらう、成果をあげてもらうのに苦労している。

会社内で、駐在員同士と、現地スタッフとの間に隔てができてしまっている。待遇の違いや立場、国民性も違うのでさらに難しい。

A:

- ・工場長：ラポール（信頼関係）なきところに指示が通らない。1人間として人間関係を構築する。スタッフより、工場長の方が楽。話しかけるだけで喜ばれる。時間ではなく、接触頻度。噂はすぐに広まる。
- ・隔たり：待遇・国民性は、隔たりの直接要因ではない。待遇は日本や他国子会社ではなく、ローカル水準に対していかにマイナスにならないようにするか。

ご参加特典：問題解決セッション（2h）

~~110,000円~~ → 33,000円

ご連絡先

[j.tamamoto@lifeshiftjapan.com](mailto:j.tamamoto@lifeshiftjapan.com)