

J不動産会社の法人営業部テクニカルサポート室の山下室長（男 42）は最近、頭が痛い。

当社は、おもに首都圏の一等地に多くの不動産物件を所有しているが、ここ5年ほどは海外の顧客との取引率が高くなってきている。そこで近年は、グローバル人材を育てるために、入社5年目以上の30歳代の社員を中心に積極的に海外の支店、営業所勤務を経験させている。

先日、山下室長にも部下の佐藤（男 31）について、人事部から海外勤務の打診があった。

“武者修行と思って頑張ってきて”

山下室長は、先週の部室長会議で人事部長から「きみのところの佐藤くんは、優秀そうじゃないか。建築士だし、英語も問題なさそうだ。ヨーロッパ研修も受けている。2年ほどミラノに出してみないか。ひとつ頼んだぞ」と伝えられた。自分の部下がその実力を認められたことは室長として気分がよかった。

部室長会議が終わるとさっそく、近くの喫茶店に佐藤を呼び出し、海外勤務の話を持ち出した。

「いい話じゃないか。うちの課としてはきみが抜けたら、当初戦力ダウンになるけれど、2年間ほど武者修行と思って頑張ってきてよ」

「よいお話ですが、今回私は遠慮したいです。大手法人の何社かを受け持たせてもらって、その対応もスムーズにできるようになってきました。コミュニケー

ションもうまくとれるようになって、営業が少しずつ面白くなってきました」

「それはわかるが、自信がもててきたからこそ、今度は視野を広げるチャンスじゃないか。社内キャリアにもなる」

「でも、今は日本にいても、なんでも経験できます。現に、今も教育課が推薦してくれたアメリカの大学の通信研修をインターネットで受けています。今の環境を失いたくないのです」

「あのさ…」

山下室長は、次の言葉をどうつなげばよいかわからなかった。

「2年前、ミラノ支店に1カ月ほどミニ留学をさせてもらいました。そのときにイタリア人のマネジャーや、メンバーの時間にルーズなこと、あちらの習慣なので仕方がないのでしょうが、残業はできないし、夜ちょっとした買い物がしたいと思っても、店が閉まってしまう。その1カ月間は不便な生活でした」

佐藤の口からたくさんの不満が出てきそうだったので、山下室長は「そうか、きみの考えはわかった。今日の話は、少し唐突だったな。よく考えておいてくれ」と言って終わりにした。

“ぼくのときは試験があったのに”

その日の夕方、あるプロジェクトの報告会があり、会場に行くと以前山下室長の下で仕事をしていた渡邊（男 35）が「お久しぶりです」と声をかけてきた。彼は海外勤務の経験者だった。

「へえ、なんともったいない。ぼくのと

きは厳しい駐在員試験もありました。室長にもバックアップしてもらって、やっと受かったんですね。今は、試験もなくて推薦だけなので、うらやましいな。チャンスがあれば、もう1度海外勤務を試してみたいですよ」

山下室長は、部署に戻ってから、渡邊の話を整理してみた。「視野拡大ができた」「自己反省の機会が得られた」などと海外勤務で得られた貴重な体験について彼は語っていた。そのことを話して、佐藤にもう1度海外勤務を勧めてみようと思ったのである。

これからの何年かはとても貴重

月に1度の営業部門の会議が終了し、ちょうど昼休みに入る時間だったので、山下室長は昼食を一緒にしながら、もう1度、佐藤に海外勤務を勧めた。

「この前の話だが、少しは気持ちが変わったかな。うちにも海外に出て、その後、会社でも業界でも活躍している人がたくさんいるじゃないか」

山下室長は、先日の渡邊の話も伝えてみた。

「たぶん、私が今回の話に消極的なのは、生意気ですが、私のメンタリティの問題なのだと思います。実は、イタリアにミニ留学で行かせてもらったとき、ミラノだけでなく、他の都市やあちらの関係会社の案内をしてもらいました。個人的に私の不注意では、スリヤ置き引きにあったこと、会社関係では、前もってスケジュールをキチンと立て、アポイントメントもとおいたのに、相手との面談が叶わずにスケジュール中止を余儀なくされたことも何回かありました。そんな状況でしたから、留学の後半では、

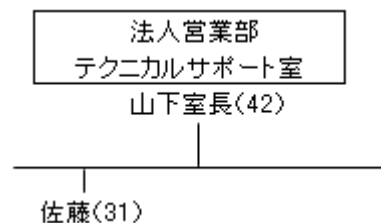
帰国してから会社に提出するレポートを書く材料がそろわない…と不安になり、あせったことを覚えています」

「そりゃ、短い期間だからいろいろと煩わしい問題はあったかもしれないけれど、学ぶべきことはもっとたくさんあるはずだ。なんでも吸収してくるチャンスじゃないか。当社のグローバル化の先鋒として『きみを』と会社が推しているんだ。そこに暮らしてみても、仕事をしてこそ、その国の文化なり価値観なりが見えてくるんじゃないか？」

「まあ、室長そんなに熱くならないでくださいよ。私の人生でもこれからの何年かはとても大切な時間です。渡邊さんの話も参考にしてみます。少し考える時間を下さい」とえらく冷静な口調で佐藤が話を終わらせてしまった。

新聞を見ると最近の学生は「できるだけ、海外勤務を拒否したい」「命令であれば仕方がない」と両方を加えれば、約7割の若者が海外勤務を嫌うという。

「時代が変わった…」と独り言が口について出てきた。



■ケース分析の手引き■

- ◆山下室長の佐藤へのアプローチにはどんな問題点がありますか。
- ◆山下室長の佐藤へのアプローチは今後、どう改善していくべきでしょうか。

1. 問題点の把握

(1) 海外勤務の打診理由が曖昧

海外勤務の業務負担感は10年前に比べ飛躍的に強まった。端的に言えば、収益がより重要課題となった。J社のような「研修目的」で社員を海外に勤務させるケースはむしろ恵まれている。

本ケースでは、山下室長から佐藤に会社の基本方針が明確に説明されていないようだ。海外顧客との取引率が高くなっていることで、なぜ海外へ研修に行く必要があるのか、山下室長は会社の考えをきちんと説明すべきである。

また、打診理由が曖昧だ。人事の伝言ではなく、会社の意向を伝えることが管理者の役割である。「とりあえず」という目的レスな発言は避けたい。「人事部から打診があったから」とか「武者修行と思って…」も具体性に欠ける。

「生き残りのために海外に出る」というほうが社員からすれば明快で、覚悟も決まる。「研修のための海外勤務」は、聞こえはいいが、佐藤のような回答が戻りやすい。「当初は戦力ダウンになる」などという山下室長の発言は、佐藤にはマイナスイメージを与える。

(2) 佐藤の不安が置き去りに

また、佐藤は、山下室長との面談の中で、順調である現在の仕事を離れることへの不安、イタリアの不便な生活体験や人間関係面でのルーズさなど具体的な不安を訴えているが、山下室長は正面から受け止めていない。

「考えはわかった。今日の話は少し唐突だったな。よく考えておいてくれ」という対応で、佐藤の不安はそのまま置き去りにされている。ここでは不安を押さ

え込むのではなく、むしろ顕在化させておくことが重要だろう。

本人に安心感を与えるために、渡邊の話も持ち出しているが、これは順番が逆である。本人の不安を把握したうえで、その解決の手段として経験者の話を出すべきであった。

(3) リミットが設定できていない

本ケースでは、最終意思確認のリミットが設定できていない。佐藤は「少し考える時間をください」と山下室長に伝えているが、それで話を終わらせざるを得なかった。

具体的なリミットがないと、話がクロージングしない。最終目標をにらみながら、本人の海外勤務への意欲（先行適応）を限りなく高めていくのが合意形成の秘訣である。

しかし、佐藤は冷静に山下室長の意向をくみとっているが、唐突に見通しもなく話を切り出した山下室長には、返事の時間的なリミットを設定する余裕もなかった。そうした拙速さに拒否感をいっそう強める社員は少なくないだろう。

2. 問題解決の考え方

海外勤務辞令の打診は、①打診、②合意形成、③意思確定の3ステージで臨むべきである。

(1) ステージ1：打診

適応が低く、成果の上まらない社員の多くは、この最初のステージでわだかまりを抱えている場合が多い。

打診ステージで重要なことは、5W(何か what、なぜか why、だれが who、どこで where、いつ when) + 1G(最終目的 goal)を意識することである。

何のためにわが社は海外で事業をするのか、社員を海外で勤務させるのか。

また、どういう基準で、海外赴任者を選定するのか、自分がなぜ選ばれたのか、などの説明の準備が必要である。本人がそれに「納得」できれば、適応・成果を高めることができる。

たとえば、佐藤の「ミラノ支店1カ月研修」は重要な情報だった。このことをきちんと把握しておくべきだった。山下室長は、佐藤の留学経験、専門、得意分野、仕事内容などの情報をもって打診に望むことが重要である。

打診ステージのゴールは「会社の意向を伝えること」と「本人の情報を引き出すこと」にある。

また、本人の一生を左右しかねない辞令を下すのだから、場所や時間はオフィシャルにしていくことが賢明である。

(2) ステージ2：合意形成

このステージでは、会社の考えを改めて伝え、候補者の本音を引き出す。そして、「海外勤務の命」を受ける意思があるかどうかを「確認」する。

私は多くの若者を海外に送り出す仕事に携わっているが、彼らが抱えるのは以下の「5つの不安」である。不安を可視化することで、「解決」はより具体的になる。①生活面の不安（食と住と安全に関する不安感）、②仕事の不安（海外勤務内容、専門部署のバックアップ体制、帰任後のキャリア等の不安）、③家族の不安（家族の健康や理解の状況等）④健康の不安（風邪をひきやすい、精神的に不安定、疲れやすい、下痢をしやすい等）⑤人の不安（ローカルスタッフ、現地の上司、同僚等、仕事を一緒にしていく人間

関係についての不安)。

合意形成に向けて、これらの不安の解決を具体的に図っていくことである。ここでは、会社や本人が解決すべきこと、できること、できないこと、それぞれを明確に分ける。話合いが深まるごとに、社員の意思が固まっていくはずだ。

(3) ステージ3：意思確定

ステージ1、2を経れば意思確定はもうスムーズだ。ここでは、返事の時間的リミットを設定しよう。

本人がどうしても否定的なら、勤務後の成果は期待できない。意思確定は本人の意向を十分踏まえるのがよい。

「行ってくれ」のひと言で済んだ時代は過去のものだ。もちろん、いまもそれが通じる環境はある。しかし、このような手続きは、一見まどろっこしく見えるが、価値観の違う世代、人間が、信頼関係と理解を深めるための戦略的アプローチとして捉えてほしい。

◆◆リーダーシップのポイント◆◆

1. 海外勤務の打診では、その目的と人選の理由を明確にすることが必要である。
2. 合意形成に向けて、本人が抱える不安を顕在化させ、解決することが重要である。
3. 返事の時間的なりミットを設定し、本人の海外勤務への意欲をできるだけ高めるのが合意形成の秘訣である。

(MD.ネット 専務取締役 渡辺ユキノ)