

4 成果と今後の期待

—実際に「海外赴任前 異文化コミュニケーション研修」に参加した参加者の反応や感想はどうだろうか。まずは、海外赴任時に苦労したことから聞いてみたい。

木村氏 私は、入社3年目にトレーニーとしてアメリカに派遣された後、2年間シンガポールで経営企画の仕事をしました。日本人のマネジメント層と20代の現地スタッフ層という構成でしたが、その間のコミュニケーションにお互いフラストレーションが溜まっていた。私は間に入ってそれぞれの立場をつないでいたのですが、かなり苦労しました。

中道氏 私は、入社6年目にトレーニーとして2年間アメリカに派遣されました。海外で長期滞在するのは初めてだったため、言葉も生活するのも大変でした。仕事では、言葉の壁以上に「ジョブディスクリプション(JD:職務記述書)」で決められた以外の仕事はしないという姿勢に驚きました。アメリカ人への依頼をスムーズにするために、相手のJDが何かを聞いて回っていました。他に、会議への参加の仕方やEメールの送り方などにも苦労しました。

—「海外赴任前 異文化コミュニケーション研修」の印象はどのようなものか。

木村氏 具体的な内容だと、「責任範囲(テトリスvsアメーバ)」「コンテキスト」といったテーマが役に立ちました。シンガポールは、欧米やアジアの文化が混在している国ということもあり、テトリス型の人もアメーバ型の人もいました。また、コンテキストの観点では、アメリカはまさにローコンテキストの国で、言ったことすらやってもらえないこともあり。異文化コミュニケーションは自分では勉強していない領域だったので、事前に最低限のことを理解できたのは大変有益でした。

中道氏 英語だけでなく日本語を適度に混ぜてくれるので内容の理解も深まりました。テーマとしては「関係構築(平等・不平等の演出)」が最も印象に残っています。また「コンテキスト」も有効でした。Eメールを書く時には、これでもかというくらい丁寧に背景や意図を書きました。このように、アメリカに赴任してみるとまさに講師の説明通りの状況で、すぐに実践できたことも多かったです。

—ブリヂストン社でのグローバルキャリアとは。

木村氏 当社では、本人のやる気さえあれば、製造でも販売でも職種に関係なく駐在の可能性が豊富にあります。しかも、現地のビジネスプロセスに深く入り込んだ仕事ができるのが魅力です。

中道氏 トレーニー制度には大変感謝しています。現地ではただただ必死に過ごしていましたが、日本に戻ってから成長を実感しました。特に、考え方の違う人と対話するときの姿勢は、大きく進歩したと感じています。

江渕氏 グローバルNo.1を意識しながら勝負できる環境は、自分たちに視野の広がりや外国人と勝負できる地力をもたらしてくれます。これからも、当社としては、トレーニー制度と海外派遣者教育を中心に、グローバル人材育成に注力していきます。



広報部 木村佳奈子課長



中国・アジア・大洋州事業部 中道新氏



海外赴任前 異文化コミュニケーション研修

グローバル人材開発部 江渕泰久部長、王キセイ氏
広報部 広報第2ユニットリーダー 木村佳奈子課長
中国・アジア・大洋州事業部 中道新氏

リンクグローバルソリューション 事例紹介： 株式会社ブリヂストン

グローバル人材開発部の2名の方、「海外赴任前 異文化コミュニケーション研修」を受講された広報部、中国・アジア・大洋州事業部の方にお話を伺いました。

COMPANY PROFILE

株式会社ブリヂストンの概要

- 本社所在地：東京都中央区京橋三丁目1番1号 ■ 設立：1931(昭和6)年3月1日
- 資本金：1,263億5,400万円(2015年12月31日現在) ■ 売上高：3,790,251百万円(2015年12月期)
- 連結従業員数：144,303名(2015年12月31日現在)
- 事業の内容(連結)：タイヤ部門、多角化部門(化工品・BSAM多角化・スポーツ用品・自転車・その他)



Link Global Solution Inc.
株式会社リンク グローバル ソリューション

〒104-0061 東京都中央区銀座3-7-3 銀座オーミビル
TEL: 03-6867-0071 FAX: 03-6867-0072
E-mail: info@link-gs.co.jp

www.link-gs.co.jp

グローバルNo.1に向けた人材育成 –グローバルで勝負できる地力をつける–



グローバル人材開発部 江瀬泰久部長

あっても、予想外のことに対応し、異なる常識を持つ人達と合理的かつ俊敏に対応することが必要になってきました。

—そのような日本人に対して、どのような育成施策を提供しているのか。

江瀬氏 以上の背景を踏まえ、若いうちからポジションに関係なく、海外でチームワークをもって仕事ができるようになって欲しいと考えています。年次が上がってから海外に赴任すると、国内でのルールをそのまま押し付けようとしてしまいうまく適応できないことがあります。そのため、まだ若くしてポジションに付いていないうちに、トレーニーとして2年間ほど海外に行く機会を積極的に提供しています。語学を学ぶことはもちろんですが、ひとりひとりテーマを持って赴任し、2年間業務をしながらそのテーマに取り組むことになります。

—海外派遣者教育の中で、異文化コミュニケーション研修はどのような位置付けで導入されているのか

江瀬氏 異文化対応は、日本人が海外の人達と仕事をする上で、意思疎通を図るためにも欠かせない要素です。世界の多くの国・地域で英語でのコミュニケーションが行われていますが、重要なのはきれいな英語を話すことではなく、相手の考えを正しく理解した上で自分の考えを伝えることです。違う考えを持つ相手との相互理解を図るスキルは誰にとっても必要であるため、全階層で必須のプログラムとしています。海外派遣者教育は3～4日間実施していますが、その中の丸一日を異文化コミュニケーション研修に充てています。

2 「海外赴任前 異文化コミュニケーション研修」の概要

—海外関連業務において外国人スタッフと正確かつスピーディなコミュニケーションを行うには、まず相手と自分のコミュニケーションスタイル、仕事の進め方、問題解決の仕方などを客観的に理解し、場面に応じて使い分けることが必要となる。本研修では、そのために不可欠な異文化コミュニケーションの基礎的な知識とすぐに役立つ実践スキルを紹介する。

—文化の違いを測る指標(「MAP」)を使い、バイリンガルの外国人講師が英・日両言語で指導する。講師2名の掛け合いを多用し、実際のビジネスシーンに基づいた具体的な場面を演じて見せることで、概念だけでなく実践的な理解を促す。本研修では、『会議スタイル』『コンテクスト』『責任範囲』『関係構築』という最も実践的な4つの「MAP」を扱っている。

—ペアワークやディスカッションなどの機会を多く設定し、自分自身の仕事の進め方やコミュニケーションスタイル、さらには自社の企業文化を客観的に振り返ることができる仕立てになっている。また、バイリンガル講師の英語・日本語の比率は、参加者特性に合わせて柔軟に調整しており、コンテンツについてもブリヂストン社に合わせたケースワークを使用している。

3 設計・運用のポイント

—LGSの「異文化コミュニケーション研修」のどのようなところに期待したのか。

王氏 LGSの研修は、4つのMAPを駆使したとてもわかりやすいものです。日本の当たり前が海外では通用しないこと、具体的には日本のコミュニケーションにおける暗黙の了解は海外では通用しない、このようなことをユーモアあふれる外国人講師の掛け合いを通して、実感をもって学ぶことができます。今後も継続的にお願いしていきたいですね。

江瀬氏 掛け合い形式は他の研修では見たことがありません。講義内容を実感と納得感をもって理解することができます。『○○しなさい。○○してはいけません。○○のようなマインドでいなさい。』といったことを言葉だけで伝えられても身体に残りませんからね。

王氏 そうですね。外国人講師の先生がおもしろおかしく掛け合いをしながら、受講者の英語レベルに合わせて英語と日本語を使い分けてくれるのもいいですね。また、研修が始まる前に受講者ひとりひとりとコミュニケーションをとってくれるため、とてもフレンドリーな雰囲気です。

江瀬氏 LGSとは長くお付き合いしていますが、外国人講師がどんなペアでもクオリティが変わらないのはすごいと思っています。



グローバル人材開発部 王キセイ氏

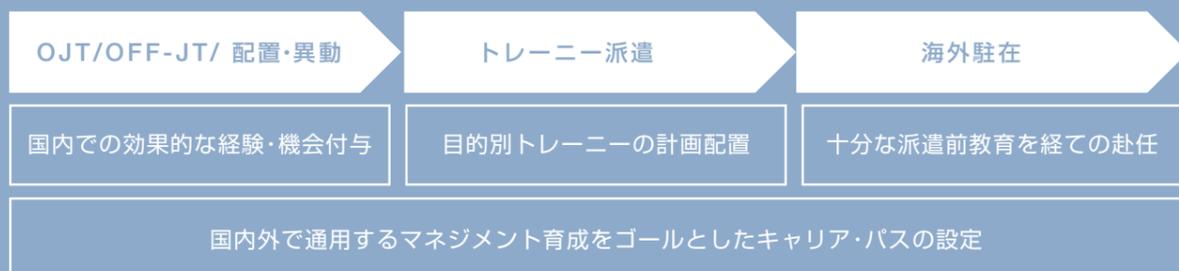
1 「海外派遣者教育」の背景

—1967年にアメリカで販売会社を設立し、現在は世界26カ国で180以上の生産・開発拠点を持ち、150を超える国々で事業を展開している。タイヤ業界のNO.1にして社員の7割が外国籍であるブリヂストン社における海外派遣者教育の背景とは？

江瀬氏 ブリヂストンは、1988年に米国第2位のタイヤメーカーであるファイアストーン社を買収しました。これをきっかけにアメリカ・ヨーロッパの拠点を持つこととなり、日本のブリヂストンから世界で戦うブリヂストンになっていきました。

進出当初、日本人の海外駐在員は、現地法人の中で日本本社の誰に相談すればよいかを知っていることが重宝され、日本人であること自体が価値でした。しかし、時間の経過とともに日本人であるという属性そのものによる優位性は無くなっていきました。グローバルな環境において、シンプルに海外の優秀な人達と伍していかなければなりません。日本の均質な環境下で育ち、海外に慣れていない日本人で

グローバル人材育成の全体像



海外派遣者教育の全体像

対象	1日目	2日目	3日目	4日目
事業所責任者	処遇	異文化コミュニケーション	社内専門家による講義	海外マネジメント
ラインスタッフ	処遇	異文化コミュニケーション	事例紹介	

PROGRAM