

グローバルマネジメント 基礎講座

みんなが成長する
組織の作り方



第10回

ステージ2 海外拠点の現地化 ローカルマネージャーの育成(1)

グローバル人材戦略研究所 所長
小平達也



こだいら たつや

「世界で通用する日本型組織」をテーマに活動。クライアントは、日本を代表する大手企業を中心に多岐にわたる。政府関係機関の有識者会議委員、大学院講師なども務める。グローバル人事制度の設計のほか、マネジメント研修を日本語、英語、中国語の3カ国語で行い、参加者の出身国は20カ国以上に上る。著書に『外国人社員の証言 日本の会社40の弱点』（文藝春秋）。日本人駐在員、ローカル社員向けのオンライン研修「グローバルマネジメント基礎講座」を監修。

本連載はグローバル競争において「日本企業としての強み」であり、他国企業には容易にまねできない「文化」でもある、「みんなが成長する組織づくり」という考え方をベースとして進めています。

「ステージ2. 海外拠点の現地化」では、前回、前々回と、海外拠点の経営貢献に向け、現地の組織・人材マネジメントを円滑に進めるための、グローバルマネジメント監査について紹介しました。今回と次回は、ローカルマネージャーの育成について紹介していきたいと思います。

1 ローカルマネージャーが確保できず 海外撤退

経済産業省の「第44回海外事業活動基本調査結果概要 2013年度実績」によると、2013年度に海外から撤退した現地法人数は全地域で554社あり、このうち中国からは205社となっています（注1）。

また、中小企業庁の「中小企業の海外事業再編事例集」（2015年6月）によると、現在、海外に進出（直接投資）をしている中小企業の約3割が、撤退を経験もしくは検討している、という衝撃的な数字もあります（注2）。撤退理由の内部要因としては「管理人材の確保困難」などが、外部要因としては「賃金の上昇」などが高い割合を占めており、ローカルマネージャーの確保が課題となっているといえます（注3）。

ここではまず、撤退国・地域のなかで最多となっている中国ビジネスを例に、人材活用・育成の変遷についてみていきたいと思います（図表）。

1980年代は、中国へのアクセスを確保するという背景から、展覧会への出展や駐在員事務所の開設、合併会社の設立などが行われました。1990年代に入ると、中国の位置づけは「生産・調達基地」となり、生産管理など、日本人駐在員が求める品質基準をワーカーに守らせる「タスク処理型」人材活用（指示どおり、間違いなく仕事をしてもらう）が課題となっていました。

その後、2001年12月に中国がWTOに加盟すると、巨大なポテンシャルを秘める現地市場において、企画・販売・サポートなどを踏まえた「マーケット型」人材活用（自社の理念や業務プロセスを踏まえたうえ

図表 中国進出日系企業の活動と育成課題の変化

	計画経済		改革解放		市場経済		グローバル化		
年	72	78	80	89	92	97	01	08	10
トピックス	日中国交回復	改革解放政策	特区解放	天安門事件	「南方講話」	市場経済政策 香港返還	WTO加盟	北京五輪	上海万博
進出企業の主たる活動	～1980年代 「参画」 ・ 展覧会へ出展 ・ 駐在員事務所開設 ・ 合併会社の設立				1990年代 「生産・調達基地」 ・ 生産・調達基地		2000年～ 「巨大市場」 ・ 巨大市場 ・ R&D センター ・ 統括会社		
育成課題	・ 駐在員（中国スペシャリスト）の派遣				・ 生産管理など、日本人駐在員が求める品質基準をワーカーに守らせる「タスク処理型」人材活用中心（指示どおり、間違いなく仕事をしてもらう）		・ 現地市場において企画・販売・サポートなどを踏まえた「マーケット型」人材活用中心（自社の理念や業務プロセスを踏まえたうえで、積極的な提案が期待される） ・ 管理職への早期育成		

で、積極的な提案が期待される)が課題となり、マネジメント経験の浅い現地の人材をいかに早期育成し、管理職として登用していくかが課題となりました。R&Dセンターや統括会社の設置、また中国の人口構造の変化(生産年齢人口が被扶養人口よりも多く、豊富な労働力で高度の経済成長が可能とされる人口ボーナスは2010～2015年に終了といわれています)を踏まえると、今後は、より少ない人数でいかに高い生産性を実現するかという、いわば組織マネジメントの高度化が求められることとなります。

これらは中国における進出日系企業の活動と育成課題の変化ですが、韓国・台湾・香港・シンガポール・タイにおいても、同じ時期に人口ボーナスが終了するといわれています。また、アセアンでは2015年末に「AEC (ASEAN Economic Community)」が成立すると、域内総人口は5億7,700万人と、EU28カ国の総人口5億820万人より大きくなり、アジアでは中国に次ぐ巨大市場となります。とくにタイでは、急成長しているカンボジア、ラオス、ミャンマーに陸続きでアクセスできるため、これら周辺国でマネジメントのできるタイ人マネージャーの育成が急務となっています。

先ほどの撤退理由に話を戻すと、今後もローカルマネージャーの確保・育成ができない企業から脱落して

いくということが、容易に想定できるといえます。

2 なぜ、日系企業で研修を受けた ローカルスタッフは辞めていくのか

筆者は、ローカルマネージャーの確保・育成に関して、グローバル人事制度の設計をはじめ国内外での研修で、25カ国以上の方々を受講いただいています。以下では、その経験に基づいた拙著『外国人社員の証言 日本 の会社 40 の弱点』(文春新書)で紹介した40事例のうちの1つを抜粋して紹介します。



日本企業の人材育成は完璧に制覇しましたので転職します。(中国人・20代・男性・現地日系企業で勤務)

大学院を卒業後、上海の日系金融機関に入社して3年目です。私は昔から向上心が強く、常に成長をしたいという欲求があります。日系企業に就職したのも、人材育成の制度が整っているという話を、大学の先生から聞いたことがあるからです。

実際に入社してみると、たしかに制度は素晴らしいものでした。まず新入社員向け研修では企業理念、ビジネスマナーなどをきっちり学びました。入社2年目にはロジカルシンキングやチームワーク研修も受講し

ました。また、業務知識として必要なファイナンスについても、外部研修を受講しました。

さらに、日系企業ですので、やはり日本語がしゃべれると便利ということもあり、入社してからずっと日本語を勉強しています。これは費用は会社もちで、外部講師を週1回、就業時間外に会社に招き、みんなで学ぶ形態です。

先月、私は、入社前からひそかにねらっていた、本社での1週間のリーダー研修のメンバーに抜擢され、東京に行ってきました。新入社員研修、チームワーク、専門知識、日本語、そして日本でのリーダー研修と、入社3年間で私は日本企業の人材育成を完璧にマスターしたのです。これで人材としての価値も上がったと思いますので、これからいよいよ転職活動のスタートです！



このケースは、中国の日系企業で働く方の話となっていますが、ローカルスタッフの国籍を問わず、いまだによく聞かれる話です。海外における日本企業の人材育成は、かつては製造現場の品質管理が、そして近年ではサービス業の接客ノウハウなどが、ある種の尊敬と憧れのなまなざしを受けてきたことはたしかであり、人材育成の重要性は明白です。しかしその方法論については注意が必要です。

本ケースのように、「人材育成＝研修」と思われている方も多いのではないのでしょうか。もちろん、研修は知識の習得という点で必要不可欠です。研修の重要性を十分踏まえたうえでの話ですが、人材育成の手法としては「研修」以外に「OJT(On-the Job Training)」、「目標設定・評価」、「異動」も含まれることを押さえておく必要があります。

この点は、連載第1回(1月号)の「人事担当者への10の質問」のなかの「4. 自社における『人材育成』の定義ができていますか」や、第3回(3月号)の「日本企業ならではの多様な人材育成手法と『グローバル人材育成のためのN字型キャリア』」でも触れていますが、大切な点なので再度触れておきます。

「OJT」とは「上司が部下の職務に必要な能力(知識・技能および態度)の向上・改善を目的として、仕事を通じて行う計画的、合目的、継続的、かつ組織的な

教育活動」と定義することができます(注4)。「目標設定・評価」は業績管理だけでなく、設定期間内における成長目標を共有する手法でもあります。

そして、「異動」には職務や役割に人材を配置するというマッチング目的以外に、人材としての価値を高めていくというキャリア開発目的もあるのです。このように長期の時間軸をベースとした多様な人材育成の手法については自明のことと思わずに、再三伝えておくことが大切です。

はたして上記のケースは「日本企業における長期の時間軸を踏まえた多様な人材育成の手法」を理解していないローカルスタッフが責めを負うべき問題なのでしょうか。筆者は必ずしもそうとは思いません。

このようなケースでは、採用選考を進む過程(説明会や面接)で、ローカル社員(この時点では候補者)から「私は成長志向の強い人間です。貴社で私はどのように成長できるでしょうか」というような趣旨の質問があったと思います(余談ですが、海外では面接時にこのような自己PRをするのは、自分を高く売るために当然と考えられています)。

その際、採用担当者——その多くは人事のプロというよりは、日本ではもともと営業や生産系の担当をしており、海外赴任後、必要に迫られ、「徒手空拳」で採用に携わっている方々——は、「当社には長期の時間軸で多様な育成手法がある」といわずに、なぜか「当社には『研修プログラム』がそろっているのでご安心を」というようなことをいってしまっているのです。

このように採用という入口の段階で、候補者も採用側も「人材育成＝研修」という誤解を共有したうえで、その後の採用・配置・育成・定着という人材フローが進んでしまうのですから、ローカル社員からすれば、「自分はとくに筋違いなことは言っていない」という自己認識となってしまうわけです。

また、ここで「研修プログラムがあるので大丈夫」といってしまった駐在員に関しても、筆者は個人の資質とは思いません。彼らの多くは、そもそも人事的な観点から体系化された知識をインプットされずに赴任してきているのです。

このような「誤解の地雷」がそこかしこに埋め込まれているからこそ、前回・前々回と紹介してきたよう

なグローバルマネジメント監査テーマ（人材確保、雇用形態、就業規則、基幹人事制度、選抜、育成、キャリアパス、離職、マネジメント、ハラスメント、労働組合関連、リスク対応、本社・拠点間コミュニケーションなど、海外拠点経営における組織・人材マネジメントの注意ポイント）を体系的に把握しておく必要があるわけです。

3 なぜ、ローカルスタッフは異動を嫌がるのか

ここまでは、日系企業における多様な人材育成手法と、その1つである異動について解説しました。異動を嫌がるローカルスタッフは多く、むしろそちらのほうが一般的ともいえます。よくいわれるのが、ローカルスタッフの専門志向マインドですが、理由はそれだけではありません。

職務等級制度が一般的な海外では、日本における総合職とは異なり、特定の職務・ポジションをベースとした有期雇用（ジョブ型雇用）となることが一般的です。職務等級制度は職務と給与が連動しているの、海外の社員にもわかりやすいというメリットがある一方、そもそも職務が固定化し異動をさせづらいというデメリットもあるのです。

ローカルスタッフが異動を避けたがるのは、専門志向のマインドに加え、海外の人事制度では、職務の固定化（したがって昇進・昇給のためには転職が普通）を促すという組織構造によって（または人事制度を通じて会社が本人にそのようなメッセージを送っていることによって）、行動を規定している面も多分にあることは理解しておいたほうがよいと思います。

筆者が体験した身近な例でいうと、某大手企業のグローバル人事制度設計のプロジェクトに携わった際、海外拠点の幹部候補を全世界のプロジェクトにアサインできるように確保する、というものがありませんでした。しかし、対象者は拠点間異動が前提となるため、職務等級的な設計はしませんでした。

*

今回は、ローカルマネージャーの確保・育成が事業展開に直結していることと、日本企業における多様な

人材育成の手法と異動について紹介しました。ローカルスタッフは「人材育成＝研修」と狭い意味で認識している傾向が強く、さらには「外部研修の機会＝キャリア形成」という理解になってしまっているケースもみられます（今回のケースのような、研修受講後に離職、などはまさにこのパターンです）。日本企業には、長期志向の発想をベースとした多様な人材育成手法があることを、繰り返し説明していくことが求められるのです。

そして何よりも、ローカル社員や採用担当者など「個人の資質」に過度な責任を負わせずに、人事制度など組織構造として、スタッフにどのような行動を望むのかを踏まえて対応をしていく必要があります。そのため、日本型組織の特徴を踏まえたうえで、自社の人事制度がどのようなメッセージを発信しているのかを客観的に理解しておくことが大切です。

(注)

1. 経済産業省「第44回海外事業活動基本調査結果概要 平成25(2013)年度実績」(平成27年5月公表)
2. 中小企業庁「中小企業の海外事業再編事例集」(平成27年6月)。原出典は損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」(2013年)
3. 中小企業庁「中小企業の海外事業再編事例集」(平成27年6月)。原出典は日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外撤退の実態～中小企業の海外事業再編に関するアンケートから～」(2014年)
4. 桐村晋次(2008)『人事マン入門』(日本経済新聞出版社)

グローバルマネジメント

基礎講座

みんなが成長する
組織のつくり方



第 11 回

ステージ2 海外拠点の現地化 ローカルマネージャーの育成(2)

グローバル人材戦略研究所 所長
小平達也



こだいら たつや

「世界で通用する日本型組織」をテーマに活動。クライアントは、日本を代表する大手企業を中心に多岐にわたる。政府関係機関の有識者会議委員、大学院講師なども務める。グローバル人事制度の設計のほか、マネジメント研修を日本語、英語、中国語の3カ国語で行い、参加者の出身国は20カ国以上に上る。著書に『外国人社員の証言 日本の会社40の弱点』（文藝春秋）。日本人駐在員、ローカル社員向けのオンライン研修「グローバルマネジメント基礎講座」を監修。

本連載はグローバル競争において「日本企業としての強み」であり、他国企業には容易にまねできない「文化」でもある、「みんなが成長する組織づくり」という考え方をベースとして進めています。

今回は、ローカルマネージャーの確保・育成は事業展開に直結していること、日本企業には多様な人材育成の手法があること、さらには「異動」に際して自社の人事制度がどのようなメッセージを発信しているのか（どのような理解のされ方となるのか）などについて紹介しました。今回は、多様な人材育成の手法のうち、「研修」、「目標設定・評価」について取り上げたいと思います。

1 拠点で異なるローカルマネージャー研修への対応～オンライン研修の活用～

海外拠点における人材育成のうち「研修」は、同じ会社であっても拠点が異なると、内容が違っている事例が多くみられるので、注意が必要です。連載第2回（2015年2月号）で取り上げた、「人事担当者への10の質問」の「8. ローカル社員の管理職への登用・育成に関し、本社としてガイドラインや研修プログラムを提供していますか」でも触れましたが、たとえば、海外A拠点では外部研修に参加させている、B拠点では駐在員が自ら社内にて講義を行っている、C拠点では何もしていない、などといったことです。

また、A拠点のように外部研修に参加させているD拠点があったとしても、A拠点とD拠点の研修実施業者（ベンダー）が異なる場合、その内容・レベルは同一ではありません。それぞれの拠点ではそれが部分最適であったとしても、「自社のローカルマネージャー」という意味では、知識レベルがバラバラとなってしまうことがあります。これでは、管理・統制がとれている状態とはいえません。

最近では、将来的な拠点間異動を前提に、ローカルマネージャーのレベル合わせのためにグローバルバンドを導入し、等級合わせをする企業も出てきています。しかし、等級を貼りつけたとしても、それぞれの拠点で行っている育成研修体系や内容が異なっていれば、基幹人事システムである等級・報酬・評価制度がうま

く機能していくかは疑問です。ローカルマネージャーの育成に関して、本社は各拠点任せにするのではなく、管理職への登用・育成ガイドラインの提示、統一的・標準的な研修プログラムなどを提供していくべきです。

その方法としては、本社もしくは地域統括会社が研修ベンダー選定に関与する、同一ベンダーが各拠点で研修を実施する、海外拠点から本社に出張してもらい集合研修を実施するなどがあります。もちろん、コスト・手間ひまの点（とくに来日研修の場合の招聘手続きや受入対応など）で課題もあります。

これらの課題を解決するために昨今増加しているのが、ローカルマネージャー向けのオンライン研修（eラーニング）です。オンライン研修では、自社の管理職として、国内外問わず統一的に理解されるべき内容の知識習得が対象となります。グローバル人材戦略研究所では、日本語（日本人向け）以外にローカルマネージャー向けに英語・中国語でオンライン研修を提供しています。図表1、2は、日本で働く外国籍社員や海外ローカルスタッフが、日本の企業文化を理解するための知識を学ぶものです。

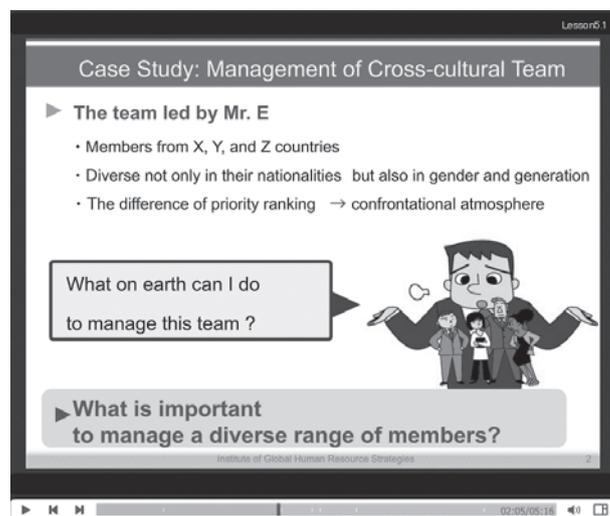
また、研修の補足資料「Japanese Management Culture」では、以下(1)~(10)の項目について、日本語のほかに英語・中国語で併記して紹介しています。日本企業ではあたり前のように使われているものの、きちんとした説明がしづらいような内容は、あらかじめ明文化しておく必要があるのです。

- (1) 報告・連絡・相談 (HO・REN・SO)
- (2) 5S
- (3) 現場 Genba
- (4) チームワーク Teamwork
- (5) 和 Wa
- (6) グループ志向 Group oriented
- (7) 階層志向 Hierarchical Oriented
- (8) 長期志向 Long-Term Oriented

図表1 ローカルマネージャー向けオンライン研修

コース名	オンライン研修 (eラーニング) Managing in Japanese Companies	
目的・効果	<ul style="list-style-type: none"> ・海外拠点で働くローカルマネージャーの育成 ・日本企業で働くうえで知っておくべきコミュニケーションのポイントを理解 ・管理職社員（含む候補）として求められるマネジメントの基礎知識を習得 	
対象	日本企業で働く外国籍社員の管理職・候補者	
形式	オンライン研修 (eラーニング)	
回数	全6講座 22教材 (回)	
講座タイトル	<p>第1講「日本企業の特徴」</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 日本社員の考え方・傾向 2. 文化とは 3. 国民性の違い 4. 同質型社会と異質型社会 5. 就労観の違い 6. 日本企業における人材育成の特徴 <p>第2講「マネジメント（理論編）」</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. マネジメントとは 2. 学習理論 3. 調整理論 4. 自分のマネジメント傾向を把握する 5. マネジメントスタイルの使い分けポイント <p>第3講「コミュニケーション」</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 日本人とのコミュニケーションのコツ 2. 非言語（視覚編） 3. 非言語（聴覚編） 4. フィードバック テクニックと例文 	<p>第4講「目標設定・評価」</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 目標設定の考え方 2. 評価 テクニックと例文 <p>第5講「チームワーク」</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 異文化チーム形成 2. 議論と対話の違い 3. 対話 テクニックと例文 4. 会議の進め方 <p>第6講「グローバルマネジメント持論作成」</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. グローバルマネジメント持論（今後の行動指針）をつくる

図表2 オンライン研修の画面（例）



- (9) 人材育成 Human Resource Development
- (10) 顧客第一 Customer First

上記はマネジメント知識に関してですが、これ以外にも、企業理念、コンプライアンスなど、自社の管理職として世界統一的に求められる基準に関しては、その内容を明確にし、順守が求められることをきちんと伝える手段を整備する必要があります。

2 ローカルマネージャー向け研修を 本社開催する際の注意点

ローカルマネージャーの育成に関して、本社が実施する統一的・標準的な研修プログラムの代表といえば、本社で開催するローカルマネージャー向け研修でしょう。「管理人材の確保困難」、「賃金の上昇」などによる、ローカルビジネスをリードするローカルマネージャーの不足に対応するため、本社や地域統括会社でローカルマネージャー向け研修を実施している企業も多く、筆者もよく講師を任されます。

しかしながら、時間と費用をかけて研修を実施したにもかかわらず、ローカルマネージャーのモチベーションを下げってしまう企業もあります。日本における管理職研修は、「課長たるもの〜すべし」といったような、ややもすると哲学や精神論ととらえられてしまうような訓話・研修が多くみられます。もちろん、これらも大切なのですが、本社での研修に即効性のある効果を期待してきた参加者が、「期待して参加したが、この内容を自分のチームマネジメントにどのように活かしてよいのか正直わからない。時間の無駄だった」といったような、困惑ともとれる感想をもつという話をよく聞きます。

この分野で先行している企業では、創業哲学などに加え、具体的なケース討議、異文化知識・マネジメント知識、さらには、リーダーとしての表現技法（表情、声、視線など、プレゼンテーションの仕方や立ち居振る舞い）の研修も行っています。日本で開催する「ローカルマネージャー向け研修」は、ローカル社員にとっても期待値が高いものであるため、精神論に終始せず、本社・現地法人・ローカル社員それぞれにとってより理解が進み、効果を最大化できるものを企画・実施していくべきです。

3 人材育成手法としての目標設定・評価

ここまで、オンライン研修、集合型研修について紹介してきました。次に、人材育成手法としての目標設定・評価についてみていきたいと思います。

筆者がグローバル人事制度設計などを支援する場合、本人には開示しない人事評価シートとは別に、人材育成シートを併用することが多くあります。このシートは本人に開示するものであり、課題設定・フィードバックのためのツールとして活用しています。この場合、期首に直属上司と本人で面談を行い、長期・短期の目標と課題を設定しますが、人材育成のみを目的としているので、業績管理など人事評価の手法としては用いません。以下に、具体的なポイントをいくつか紹介します。

①本人の成長を見据えた未来志向になっているか

なによりも大切なのは、長期・短期それぞれで、本人にとって望ましい状態・イメージを共有することです。また、そのために上司や会社はどのようなサポートができるか、ということをお話し合うことでもあります。

②本人の成長は企業戦略・方針とどのように関係しているか

本人の成長領域を明確にする必要があります。このとき、あくまでも企業内における取り組みですので、成長イメージが自社戦略・方針や事業計画とどのように結びついているかが大切です。

③達成の有無を判断できる内容となっているか

計数設定することが望ましいのですが、それが難しい場合でも、達成の有無を判断できる測定可能なものとするのが望ましいでしょう。

④「あるべき状態」に向けたストーリーになっているか

あまりに飛躍した、「夢」レベルの目標設定となってしまうケースもまれにみられます。本人と組織それぞれの過去・現在からみて連続性のあるゴールとなっているか（コンシスタント・HR・ディベロップメントとなっているか）、ということが大切です。

⑤弱点克服とあわせ、強みの強化を重視しているか（周囲と同じという「同調」よりも、役割を果たす「協調」を重視しているか）

ある程度、同じことが一律にできるようになるということも初級レベルでは必要ですが、マネージャークラスの人材を育成する際には、弱点克服だけでなく、本人の強みをより強化していく観点が大切になります。また、相手の意見・主張に対して、調子をあわせて無批判に同意する「同調」と、共通の目的を達成す

るためにそれぞれの役割を果たす「協調」は、似て異なるものです。当然のことながら、組織で求められるのは「協調」です。

実際に成果を上げている日本人駐在員は、上記のような観点から、日常的に、またごく自然に、ローカルマネージャーとコミュニケーションを図りながら育成を行っているようです。しかし、駐在員のマネジメントレベルの高低が、ローカルマネージャーのパフォーマンスや離職に影響を及ぼしている現実を鑑みると（前任者が帰国し後任者が着任すると、数カ月以内に優秀なローカルスタッフが離職してしまうなどは、このパターンです）、人材育成シートなどのツールを用意しておいたほうがよいと思われます。

4 駐在員はローカルマネージャーを育成できているか

今回は、多様な人材育成の手法のうち、「研修」、「目標設定・評価」についてみてきました。オンライン研修や本社研修とは異なり、目標設定・評価では、直属上司である駐在員が直接的な人材育成の担い手となっていることに注目する必要があります。

もちろん、ただでさえ業務煩雑でストレスの多い駐在員の状況から、結果的に人材育成の優先順位が低くなってしまふことは痛いほどわかります。本連載でも指摘をしていますが、近年、国内転勤と同じ感覚、それこそ東京から名古屋に異動するような感覚での海外赴任が一般化してきています。その一方で、当社が行った調査によると、赴任前、もしくは赴任後に「グローバルマネジメント研修を受講していない」駐在員が、じつに75%を占める状況においては、赴任先で「グローバルマネジメントの3重苦」（アウェイである海外で言語、習慣などの違いへの対応、より高いポジション・権限または部下の人数をもつ役割・責任の拡大への対応、人によってはそもそも管理職の経験が少ないまま、海外で「いきなり」管理職になることへの対応）に直面し、たった1人で悩みを抱えている駐在員は少なくありません。

上述のような人材育成シート導入にしても、「また本社からのやらされ仕事が増える」という現場のこ

メントも想像できますが、それでも、短期ではなく中期、拠点最適ではなく全体最適の観点から、事業展開を支援する人事部門として、これを進めていく必要があります。

もし仮に、「自分の拠点ではローカルマネージャーの育成が十分できているので、そのようなものは不要」という駐在員がいれば、むしろその方に「ローカルマネージャー育成論」を講義いただくというのも1つの方法です（お願いしたときに、10分程度考える時間を与えても講義内容案が出てこないようであれば、残念ながらその方のローカルマネージャー育成論は十分なものではないと露呈してしまうこととなりますが……）。

*

前回、今回と2回にわたり、ローカルマネージャーの育成についてみてきました。最後は、ローカルマネージャーの育成主体である駐在員の話に戻ってきました。駐在員からは、「ローカルスタッフが成長しない」というコメントを聞くこともあります。しかし、逆の観点からいうと、「駐在員は人材育成の担い手として、赴任後、どの程度成長したのか」が問われているともいえます。

本連載では、「みんなが成長する組織づくり」をテーマとしていますが、よき駐在員とは、「みんなを成長させることのできる上司」ともいえるのです。