

## 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3回

### ステージ1 本社のグローバル化 日本人社員の人材育成(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。

## 1 本社機能のグローバル化と 国内における「グローバル人材」の対象

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。今回と次回は、ステージ1・本社のグローバル化の「日本人社員の人材育成」を取り上げます。

そもそも「本社」の意味は、企業経営において最高・最終的な意思決定が行われる事業所という理解でよいかと思います。日本語では、神社などでご神体を祀る社殿のことも「本社」といいますので、ひょっとすると日本においては無意識のうちに、単なる機能を超えた、崇高な意味を含んでいるのかもしれませんが。「本社機能」とは一体何を指すのでしょうか。

上野恭裕（注1）は、Gold and Campbell（1988）の指摘を踏まえ、本社が遂行すべき機能、あるいは本社において集中的に遂行することによって効果があるような機能は「事業単位を統治するガバナンス機能（財務、決算経理、内部監査、人事）」、「戦略調整機能（経営企画、経済・産業・経営調査、財務、人事、営業企画・統制）」、「資源配分機能（「カネ」、「ヒト」を調達・配分）」、「サービス機能（財務、税務、人事、教育・訓練、福利厚生、法務、広報、購買・社内物流、流通・社外物流、不動産等の有形資産管理、特許・知的所有権等の無形資産管理、情報システム、総務・庶務・秘書業務）」があるとし、「本社の存在価値はこれら、3つ、ないし4つの機能を傘下の事業部門に対して適切に発揮することである」としています（図表1）。

以上のように、本社機能と一言でいっても、その区分だけでも大きく分けて3つに分類され、具体的な機能例も「決定・管理」、「ヒト（人事）」、「モノ」、「カネ」、「情報」など多岐にわたります。また、子会社もその位置づけはさまざまで、主に4つに分類することができます（図表2）。

そして、本社による海外子会社の管理統制は、次のとおり、いくつかのタイプに分けて考えることができます。

図表1 本社機能とは？

本社が遂行すべき機能区分	説明	具体的な機能例				
		決定・管理	ヒト（人事）	モノ	カネ	情報
①戦略調整機能 （資源配分機能）	企業全体の長期的な発展のためにさまざまな事業部門の計画や活動の枠組みを決定し、調整する機能（ヒト、カネの調達・配分機能）	経営企画 営業企画	採用・配置※	研究開発 商品開発	投資権限 予算管理	
②サービス機能	各事業部門の共通したサービス機能を本社に集中、規模の経済を発揮し高品質で効率的なサービス提供を実現する機能	法務 広報 無形資産管理（特許・知的所有権） 総務・庶務・秘書業務	教育・訓練 福利厚生 海外拠点 人事監査※	購買 流通 有形資産管理（不動産等）	財務 税務 為替管理※	情報システム
③ガバナンス機能	けん制機能	内部監査	評価制度※		財務 決算経理	

出所：上野恭裕（2011）『戦略本社のマネジメント』（白桃書房）を基に小平が作成（具体的な機能例の項目および※部分を追加）

海外子会社の管理統制モデル（注2）

■グローバル・サプライヤー・モデル（例：日本）

海外子会社の意思決定ならびに情報に関して本社による厳格な業務上の統制が求められる「業務的統制」。

日常の業務プロセス、報告・連絡・相談関係がそのまま海外に拡大するというイメージであり、業務プロセスの「行間」をローカル社員は読むことができないため、本社と駐在員の間で高密度のコミュニケーションが求められることとなります。

■インターナショナル・モデル（例：米国）

本社—子会社の関係が経営計画と管理体制によって統制を求められる「システムの公式化による統制」。

日常の業務判断は計画や制度に即して、海外現地法人が行う。

■マルチ・ナショナル・モデル（例：欧州）

本社理念、ビジョン、価値をよく理解した本社から派遣された人物によって統制される「人による統制」。日常の業務判断はこのトップにより下される。

このように、（とくに製造業系の）日本企業はグローバル・サプライヤー・モデルであり、日常の業務プロセスがそのまま国内から海外に拡大しているようなイメージとなりますが、裏を返すと、本社に求められる

図表2 子会社の基本ミッションと位置づけ

		本社との関係	
		相互依存的	独立的
子会社のミッション	収益性追求	<b>機能会社</b> 短期的ミッション ・コスト低減、機能高度化 長期的ミッション ・外販拡大→事業会社化	<b>事業会社</b>
	収益性以外の追求	<b>受け皿会社</b> 短期的ミッション ・コスト低減、雇用確保 長期的ミッション ・機能の転用→新ミッション ・統合、清算	<b>戦略会社</b> 短期的ミッション ・事業立ち上げ、売上拡大 ・グループ戦略への貢献 ・イメージアップ 長期的ミッション ・事業基盤確立→事業会社化

出所：野田稔（2005）『組織論再入門』（ダイヤモンド社）

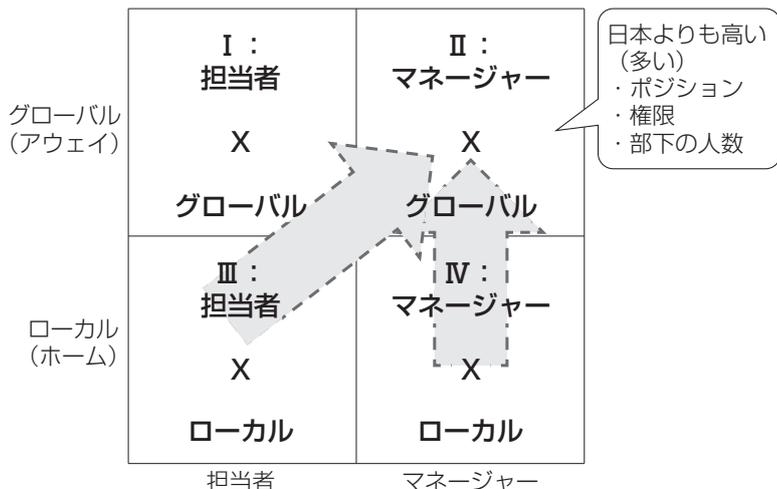
機能はますます高度化（高い専門性とともによりグローバルに対応できる能力）していくともいえます。

国内での「グローバル人材」の対象は、次の3種類に分類することができます。

- ①日本人社員のグローバル化
- ②外国人留学生などの海外人材
- ③受入出向社員（インパトリエット。逆出向）

今回は、このうち①日本人社員の人材育成についてみていきたいと思ひます。

図表3 グローバルマネジメントの三重苦



まま異文化マネジメントを執行する(=「いきなり」管理職としての対応)という、いわば「グローバルマネジメントの三重苦」(図表3)ともいえる状況に陥っている人も少なくないのです。

それにもかかわらず、「あいつは(赴任させてみたら意外と)使えなかった」など、個人の資質のせいにしてしまう傾向があります。しかし、いろいろな企業で、かつ、まったく異なる地域で同じようなことが起こっていることを、これだけ各地で目の当たりにすると、問題の原因は個人の資質というより構造的なものが大きいと思えてなりません。

## 2 グローバルマネジメントの三重苦

「人事担当者への10の質問」の「6. 駐在員向けの赴任前、赴任後研修はできていますか」でも触れましたが、グローバル人材戦略研究所の調べでは、赴任前・もしくは赴任後に「海外・異文化マネジメント研修を受講していない」駐在員がじつに75%を占めていました(注3)。国内転勤と同じ感覚で海外赴任が増えてきている一方で、駐在員が異文化で行うマネジメントへの支援は3分の1程度の企業しか行っていません。それぞれの駐在員が赴任先で徒手空拳の異文化マネジメントを試行錯誤しており、結果として「ローカル社員の離職」、「駐在員本人のメンタル問題」、「組織目標の未達成」など、現地経営そのものに大きなダメージを与えてしまっているようです。

海外では、日本で勤務しているときよりもポジション・権限・部下の数などが高くなる(増える)ことが一般的ですし、さらには「日本におけるマネジメント経験なしで駐在・海外で初めてマネジメントをする」という社員が2割もいました。

これらをまとめると

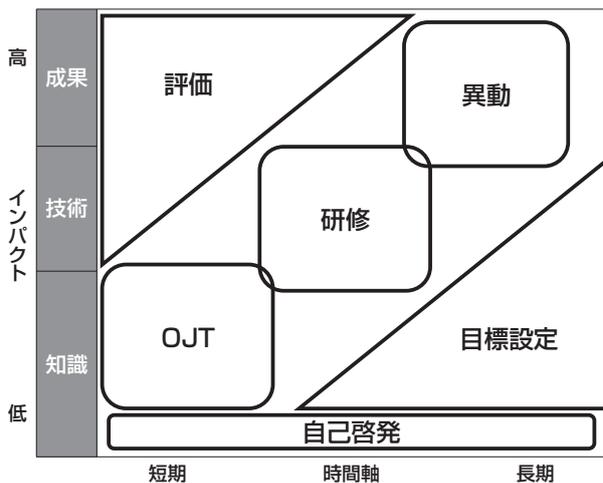
- ①アウェイである海外において(=言語、習慣等の違いへの対応)
- ②日本よりも高いポジション・権限(または部下の人数)をもち(=役割・責任の拡大への対応)
- ③人によっては日本で十分なマネジメント経験がない

## 3 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」

では、育成という観点から、これら三重苦を乗り越え、経営に貢献してもらうためにはどのような育成をすればよいのでしょうか。「人材育成」イコール「研修」であり、人事・管理部門の仕事と思われる方も多いのではないのでしょうか。もちろん、研修は重要な育成手法の1つですが、研修以外にも方法はあります。すなわち、「目標設定・評価」、「OJT」、「異動」および「自己啓発」です(第1回・1月号の図表3参照)。

図表4のような多様な人材育成の手法により、「グ

図表4 日本企業における多様な人材育成の手法



「グローバル人材育成のN字型キャリア」は実現します。

N字型キャリアとは、①まずは日本で担当者としての業務、②若手等、比較的早い時期に海外で担当としての業務、③（日本に戻り担当レベルの業務を経て）日本で管理職としての業務、④海外で管理職としての業務、というきわめてオーソドックスなものです（図表5）。

日本企業では、極論をいえばすべての社員がこのN字型キャリアの対象となるともいえます。一方、欧米系の企業に代表される「非日本企業」では、あくまでも一部の幹部候補生の育成プログラムの一環としてのみ、このような戦略的な異動が存在します。

#### 4 グローバル人材育成の陰の主役 —職能資格制度的な発想—

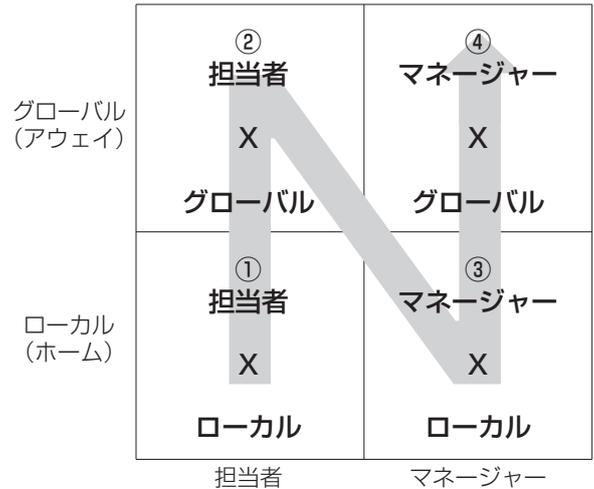
上記でみたような多様な人材育成の手法と「グローバル人材育成のN字型キャリア」は、その対象を特定の個人に限定しないで、全員が成長することをめざしているという点で、世界的にみても大変ユニークだと筆者は考えますが、じつはこれらの実現を容易にしているもの、すなわちグローバル人材育成の陰の主役が職能資格制度であるともいえるのです。

説明するまでもなく、職能資格制度は人（能力）をベースに等級を設定するもので、近年では「役職と職能資格の間のずれ」、「年功序列的運用」、「海外の社員にはわかりにくい」といった理由で減少傾向にあります。その対極にある職務等級制度は、職務と給与が連動しているため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、職務が固定化し異動をさせにくいというデメリットもあるのです。

よく海外拠点で「ローカル社員は異動を嫌がる」という話を聞きますが、そもそもの専門志向というマインドに加え、職務等級制度によって職務の固定化（および昇進・昇給のためには転職が普通）を促している組織構造によって、行動を規定している面が多分にあるのです。

職能資格制度は、そのデメリットから、近年では役割等級制度に移行しつつありますが、日本型組織に特有の、全員が成長することをめざすというマインドの

図表5 グローバル人材育成のためのN字型キャリア



ベースには、異動を当然のことと考える職能資格制度的な発想があり、それが現在の「グローバル人材育成のN字型キャリア」につながってきているともいえるのです。

(注)

1. 上野恭裕 (2011) 『戦略本社のマネジメント』 白桃書房
2. 太田正孝 (2008) 『多国籍企業と異文化マネジメント』 (同文館出版) を参考に作成
3. 2013年にシンガポール日本商工会議所の経営者、実務責任者および管理部門等の駐在員向けセミナーの際にグローバル人材戦略研究所が実施したアンケート調査。調査結果はグローバル人材戦略研究所のサイト (<http://ja-sol.jp/report.html>) で公開している

<お問い合わせ先>

グローバル人材戦略研究所  
サービスサポート担当

〒106-0031

東京都港区西麻布1-14-5 永都ビル西麻布

Tel: 03-3403-0528

Mail: sales@ja-sol.jp

# 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4回

## ステージ1 本社のグローバル化 日本人社員の人材育成(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。

### 1 マネージャーに求められる4つの顔

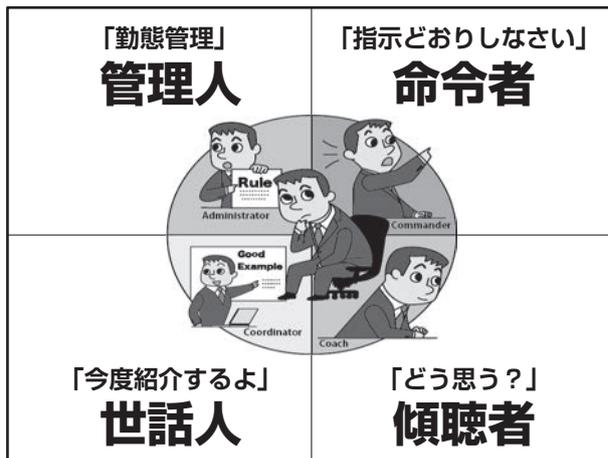
今回は、グローバルマネジメントの三重苦と、それを乗り越えるための「グローバル人材育成のN字型キャリア」を紹介しました。「グローバル」という言葉には、①海外各国・各拠点（アウェイ・ローカル）、②イノベーション、技術革新、③ダイバーシティ、という3つの異なる要素が詰め込まれています。また、求められるマネジメント力は、海外だけではなく日本国内においても、女性、シニア、障害者、日本で働く外国籍社員など、多様な人材に対して求められるものであるという点を強調しておきたいと思います。

そして、マネージャーには、①制度の管理人である「管理人型」、②仕事の指揮・命令者である「命令者型」、③部下に答えを求める「傾聴者型」、④社内外での調整者、コネクターである「世話人型」の4つの顔があります（図表1）。それぞれ相矛盾する顔を使い分けていくための考え方とマネジメントのテクニックが、筆者の提唱する「違いを価値（競争力）に変える6段階理論（注）」です。

### 2 次世代リーダー／グローバル人材の プールづくりの3段階

「違いを価値（競争力）に変える6段階理論」は、多様な人材をマネジメントするためのステップを概念化した1つの考え方ですが、どのようなアプローチを

図表1 マネージャーに求められる4つの顔



するにせよ、人材育成に際して理論的なフレームに沿って進めることは、その場しのぎでない研修効果の測定・評価を行い、オーナーである経営陣と受講者双方の納得性を高めていくために必要となります。そのうえで、X年後にどこで、どのようなポジションを任せられる人間が、どれくらい必要か、ということ踏まえて採用・育成計画を立てていく必要があります。

また、最近では親の介護等、昔と比べると家庭の事情で赴任させることが難しくなっているため、人数に余裕をもった「人材プールづくり」をし、組織のレジリエンスを高めておくことが大切になります。以

下ではグローバル人材であり、同時に次世代リーダー候補でもある人材プールづくりの3段階をご紹介します（図表2）。

第1段階は、できるだけ多くの関係者を対象とした全体底上げ型であり、その目的は最低限知っておくべき知識の習得、手法はオンライン（eラーニング）となります。第2段階からは選抜型の集合型研修となりますが、目的はグローバルマネジメントにおいて必要とされるテクニックを身につけ、個人としてのマネジメントスタンスを確立することです。最後の第3段階は、第2段階と同様に選抜型の集合型研修ですが、基

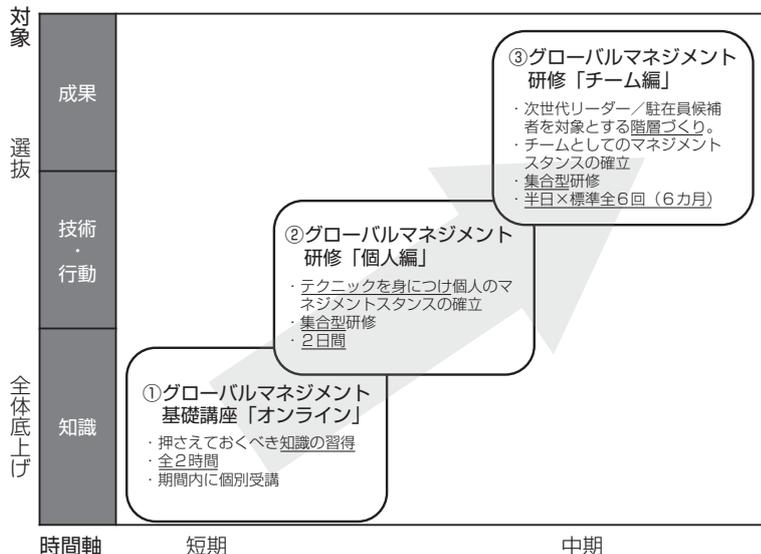
本的には第2段階の参加者が次世代リーダー／駐在員候補者としてそのまま参加し、チームとしてのマネジメントスタンスの確立とともに、グローバル人材としてのプール／階層づくりが目的となります。

### 第1段階—最低限知っておくべき知識をつける「オンライン研修」

オンライン研修（eラーニング）（図表3）には「知識習得に向いている」、「均質的なコンテンツを学ぶことができる」、「受講人数・時間・空間上の制約は少なく、一定期間内に自分のペースで進めることができる」などの特徴があり、海外赴任前・後問わず最低限押

さえておくべき知識を習得する、という目的に合致します。後述する集合型研修のメリットには「参加者同士の学び合いや、事例の共有など知識移転を促すことができる」という点があり、オンライン研修と集合型研修のメリットを組み合わせると、近年話題になっている反転授業（受講者はeラーニング等で講座内容を事前に学習しておき、集合型研修では予

図表2 次世代リーダー／グローバル人材のプールづくりの3段階



図表3 オンライン研修の例

### ①オンライン研修（eラーニング）グローバルマネジメント基礎講座（合計2時間）

・国内外において外国人社員と信頼関係を構築し、業務遂行を果たすための「違い」への対応について学ぶ

回数	全6講座 23教材（回）	
講座 タイトル	<b>第1講「異文化とは？—概論と特徴—」</b> 1. 日本人と外国人社員～認識の違い～ 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  <b>第2講「マネジメント（理論編）」</b> 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  <b>第3講「コミュニケーション（異文化社員の適応）」</b> 1. 外国人社員が嫌う上司の言動～NG集～ 2. 伝わる表現技術 3. 非言語（視覚編） 4. 非言語（聴覚編） 5. 日本人による日本語注意点	<b>第4講「目標設定・評価・フィードバック（マネジメントの高度化）」</b> 1. 目標設定の考え方 2. 評価～テクニックと例文（日英対訳）～ 3. フィードバック～テクニックと例文（日英対訳）～  <b>第5講「チームワーク（マネジメントの高度化）」</b> 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（日英対訳）～ 4. 会議の進め方  <b>第6講「異文化マネジメント持論作成」</b> 1. 異文化マネジメント持論（今後の行動指針）をつくる

日本語・英語・中国語  
の多言語対応

図表4 グローバルマネジメント研修「個人編」の例

②グローバルマネジメント研修「個人編」 2日間

- ・国内外においてマネージャーに求められる能力を理解する。
- ・外国人社員をマネジメントする際に求められるコミュニケーションとチーム形成のテクニックを学習し身につける。
- ・方針をマネジメント持論としてまとめ、マネジメント遂行のための軸を確立する。

1日目	テーマ	学習内容
午前	オリエンテーション	・講師、参加者自己紹介 ・進め方紹介
	「違い」の理解	■国、社会背景、職場における発想・アプローチの「違い」を理解する  ・国民文化の次元 ・日本人と外国人社員の論点の違い ・国別仕事観、キャリア観 ・国別回答傾向 ・外国人社員が嫌う上司の言動 ・日本人による日本語注意点 ・異文化OJTのポイント
午後	上司に求められるマネジメントテクニック① 「違い」への対応	■部下と信頼関係を構築し、業務遂行を果たすための「違い」への対応について学ぶ／望ましい行動を強化・徹底し、結果を出すための考え方・コミュニケーション技術を身につける  ・ほめことば・評価・フィードバックの違い ・フィードバックの技術 ・フィードバックロールプレイ

2日目	テーマ	学習内容
午前	上司に求められるマネジメントテクニック② 「違い」を価値に変える	■部下と互いに提案し合える関係構築のための考え方・技術を身につける  ・対話技術 ・対話ロールプレイ
	異文化チーム形成	■異文化チームを形成し異なる立場、発想のメンバーと限られた時間内で目的を達成するための考え方・技術を身につける  ・チームビルディングのステップ グループワーク① グループワーク②
午後	マネジメント持論作成	・マネジメントに向けての方針を持論・アクションプランとしてまとめ日々の実践につなげる。 ・発表 ※持論シートを作成します。 ・まとめ

習得した知識に基づき、事例討議等を行う)も可能になり、貴重な集合研修の予算と時間を、議論や知識移転に費やすことができるようになります。

第2段階一人としてのマネジメントスタンスを確立する「個人編」

グローバルマネジメント研修「個人編」(図表4)の目的は、国内外において外国人社員をマネジメントする際に求められるコミュニケーションとチーム形成のテクニックを学習し、身につけることですが、とくに大切なのは、自身のマネジメント方針を「持論」としてまとめ、軸を確立することです。

たとえば海外に赴任したとして、赴任地のローカル社員が表面的な歓迎ムードの裏で真っ先に思うことは「この人間は自分なりの考え・持論・自説をもっているのか」、「メリットがありそうなのか」ということです。その意味では、同じロイヤリティーといっても会社に対する忠誠心というよりは、個別の上司に対して忠義心をもてる相手なのか、という観点から値踏みされているともいえます。そのようなローカルスタッフを前に「本社の意向なので着任した」、「自分でもなぜ

ここに着任しているのかよくわからない」などといったスタンスで、「個人としての言葉」すなわち自身のマネジメント軸をもたないとみなされた上司は、マネジメントテクニック云々の前に、まともに取り合わないものなのです。そこでよくいわれるのがリベラルアーツをはじめとする歴史、宗教など教養の重要性なのですが、職場でそこまで面倒をみるのは少々やりすぎの感があり、それらは自己啓発といった色彩が強いといえます。むしろ、研修により最低限必要なマネジメント軸の確立を支援することのほうが大事です。

第3段階一次世代リーダー／グローバル人材のプールづくりとなる「チーム編」

グローバルマネジメント研修「チーム編」(図表5)の目的は、「個人編」で確立した自らのマネジメント持論の実践・定着をモニター・促進することとあわせ、実際の社内ケースに取り組むなどのアクションラーニングを通じて、参加者同士が将来、拠点を越えたチームとして機能する結びつきを醸成するという点にあります。通常の研修は第2段階の個人編が中心となります。これは育成の中核をなすものとして大切ですが、

図表5 グローバルマネジメント研修「チーム編」の例

③グローバルマネジメント研修「チーム編」全6回（6カ月・1回半日）

- ・個人編で確立した自らのマネジメント持論の**実践・定着をモニター・促進**する。
- ・参加者同士が将来、**拠点を越えたチームとして機能する結びつきを醸成**。
- ・各回は「**省察**」「**学習**」「**実践**」の3つのモジュールから構成。

回（月）	1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	6回目
I：省察 (80分)	・「個人編」で作成したマネジメント持論を踏まえた振り返り。					
II：学習 (80分)	自分を知る・ 仲間を知る	モチベーション とは？ 充実とは？	成長と 人材育成	本社機能と現場の 役割	組織文化 理解	リーダーシップ
III：実践 (80分)	「課題発見と実践」 ・参加メンバーが果たすべき役割とは何か、短期・中期・長期の観点から課題の模索・発見をし、実践に導く。 (社内の実際の課題・事例が望ましいが、ない場合は別途用意)					まとめ

※上記は標準回数。

※「学習」モジュールはすべて海外事情と関係して進める。状況によりテーマ変更は可能。

※個人の性格や傾向を把握するアセスメントツールの活用も可能。

「あくまでも個人力向上」にフォーカスをしているところにじつは弱点があり、日本型組織の強みを十分に活かしていないのです。実際に海外に赴任すると「グローバルマネジメントの三重苦」に直面してしまうことが想像されますが、本社サイドが一人ひとりの駐在員に十分なケアをすることは、リソースの観点から非常に難しいのが現状です。

そこで大切になってくるのが、グローバルマネジメント研修「チーム編」で醸成された新たな階層であり、ネットワークです。ここで半年にわたり毎月1回、半日の研修で議論と対話を共にし、問題意識を共有したメンバーは同じ地域に赴任するわけではありません。ある人はアジアA国、ある人は欧州B国、ある人は日本国内で勤務するかもしれませんが、それぞれの勤務地で問題やストレスに直面した際に、相互に相談・支援しあえるネットワークができるという点で意義があります。最近筆者が見聞した受講後のケースでは、ニューヨークとシンガポールにそれぞれ赴任した後、ニューヨークに赴任した方がメンタル上の問題を抱え、スカイプ等でシンガポールへの赴任者に相談し、異変を察知したシンガポール赴任者経由で本社人事部の支援を仰いだということがありました。これは一例ですが、グローバルマネジメント研修「チーム編」により、研修終了後も相互をリソースとし、支え合うインフォーマルなネットワークングの場を、フォーマルな研修により設計できる点に意味があるのです。

「グローバル人材だから個人力」という発想は本末

転倒であり、個人というよりは集団においてその能力を発揮する傾向が高い日本企業の強みを削いでしまうこととなります。新卒一括採用や長期雇用など全員成長をめざす日本型組織の傾向を踏まえ、その能力を世界で発揮できるような工夫の一端が、この次世代リーダー／グローバル人材のプールづくりの3段階に組み込まれているのです。

(注)

「違いを価値（競争力）に変える6段階理論」の概要と事例はグローバル人材戦略研究所のホームページ (<http://ja-sol.jp/>) で公開している

＜お問い合わせ先＞  
グローバル人材戦略研究所  
サービスサポート担当

〒106-0031  
東京都港区西麻布1-14-5 永都ビル西麻布

Tel: 03-3403-0528  
Mail: sales@ja-sol.jp

# グローバルマネジメント基礎講座 ～異文化チーム形成～



国内外において外国人社員をはじめとする異文化社員（※）に対応する際に互いに信頼関係を構築し、業務遂行を果たすための「違い」への対応について学ぶ。

※文化とは感じ方、考え方、行動の仕方のパターンで国籍、地域、民族、宗教、言語、性別、世代、地位等のレベルがあります。これらのレベルが組織と異なる人材のことを「異文化社員」としています。

## 対象

国内外において外国人社員と仕事上の接点のあるすべての社員

## 特徴

	受講前・受講中	受講後
受講者のメリット	<ul style="list-style-type: none"><li>・基礎を効率よく学べる。</li><li>・1回（各教材）あたり10分程度なのでいつでも、どこでも学べる。（スマートフォンにも対応）</li><li>・各章ごとに代表的な事例を紹介。</li><li>・事例とあわせてマネジメント理論を紹介。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・持論シート(ビジョンシート)により、受講後の行動指針にできる。</li><li>・全講座を受講し、確認テストに合格すると修了証を発行。</li><li>・受講後は日英対訳フレーズつきチェックシートを配布。</li></ul>
企業のメリット	<ul style="list-style-type: none"><li>・国内/国外、地域に関係なく対応。</li><li>・赴任前～赴任後にもシームレスに対応。</li><li>・Webで完結するのでテキスト資料の郵送等、手間はありません。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・講座ごとに理解度テストを実施。</li><li>・研修と連動させることにより、得た知識を行動に活かし、成果に繋げることができる。</li></ul>



学習形態：eラーニング（インターネット配信）

受講環境：パソコン、スマートフォン、タブレット

講座数：6講座 23教材

確認テスト：50問

標準学習時間：約2時間（確認テスト含）

付録資料：・グローバルマネジメント基礎講座～異文化チーム形成～チェックシート（評価・対訳フレーズつき）

・グローバルマネジメント持論シート（ビジョンシート）

・異文化タレントマネジメントー上司に求められるコミュニケーション技術ー



## タイトル一覧

### 第1講「異文化とは？－概論と特徴－」

事例「個人の性格？それとも国民性？」

- 日本人と外国人社員～認識の違い～
- 文化とは
- 国民性の違い
- 同質型社会と異質型社会
- 就労観の違い

### 第3講「コミュニケーション」

事例「帰国要求が突き付けられた駐在員」

- 外国人社員が嫌う上司の言動～NG集～
- 伝わる表現技術
- 非言語（視覚編）
- 非言語（聴覚編）
- 日本人による日本語注意点

### 第5講「チームワーク」

事例「多国籍チームの運営」

- 異文化チーム形成
- 議論と対話の違い
- 対話～テクニックと例文（日英対訳）～
- 会議の進め方

### 第2講「マネジメント（理論編）」

事例「部下の離職は自分のせい？」

- マネジメントとは
- 学習理論
- 調整理論
- 自分のマネジメント傾向を把握する
- マネジメントスタイルの使い分けポイント

### 第4講「目標設定・評価・フィードバック」

事例「自己主張が強い社員を納得させるには」

- 目標設定の考え方
- 評価～テクニックと例文（日英対訳）～
- フィードバック～テクニックと例文（日英対訳）～

### 第6講「グローバルマネジメント持論作成」

- グローバルマネジメント持論シート（ビジョンシート）を使用し、今後の行動指針を作成



**概要**

**外国人社員からよく聞くコメント**

あの日本人の言っている意味はYesなのか、Noなのかわからない。  
長時間会議の途中、上司から「そろそろ休憩したいのではありませんか？」と聞かれ、自分は問題ないので、そう回答したら嫌な顔をされた。

**婉曲的な表現方法**

↓

**わかりづらい**



**概要**

**よくあるコメント**

少しでも給料が高いとすぐに転職してしまう。  
やたらと自分の専門分野に固執をし、担当以外の仕事はしたがない。  
大事な会議でも「家族の問題」の一言で簡単にキャンセルする。

**▶ 就労観の違いとは？**




「目先の仕事に追われる日々ですが受講をきっかけに気づきをえることができました。また、マネジメント上の反省点も。今後の業務に活かしていきたいと思えます。(電機)」

自分は出来ていると思っていたコミュニケーションですが、課題があることがわかりました。基礎を踏まえどのようにアプローチをすればさらに効果的かを知ることができました。今回作成したマネジメント持論を踏まえて対応してきます。(サービス)」

「事例と理論のバランスがよかったです。途中の確認テストも楽しみながら回答しました。本社の方にもぜひ参考にしていただきたい。チェックシートも活用させていただきます。(IT)」



## 監修者

**小平達也** 株式会社グローバル人材戦略研究所 所長

日本企業のグローバル展開を組織・人材マネジメントの側面から支援をしている。

日本語、英語、中国語の3カ国語でのインタラクティブな研修をはじめ、グローバルマネジメントをテーマに年間100回以上近くの講演・研修を行う。

これまでに140以上の寄稿をしており、政府関係機関の有識者会議座長・委員、

大学院講師なども務める。日本・中国・シンガポール・タイ等を軸に外国籍社員の活用を価値創造に変えるためのプロセスを提示した「未来を創造する組織マネジメント 一違いを価値に変える6段階理論」の普及に努めている。



**▶ お問い合わせ / お申込み** (以下内容をお知らせください) **講座名：グローバルマネジメント基礎講座**

ご利用開始日	受講期間	受講人数	受講料/人 (税込)	金額 (税込)
	2ヵ月	人	21,600円/人	

※1名からお申込みできます。 ※海外からのお申込みもできます。 ※開講は毎月1日もしくは15日となります。

1. 申込日: \_\_\_\_\_ 6. ご住所: (〒 - ) \_\_\_\_\_

2. 貴社名: \_\_\_\_\_

3. 部署名: \_\_\_\_\_ 7. ご連絡先 / メールアドレス: \_\_\_\_\_

4. お役職: \_\_\_\_\_

5. ご担当者: \_\_\_\_\_ 8. ご連絡先 / お電話番号: \_\_\_\_\_

電話 (03-3403-0528) もしくはメール (info@ja-sol.jp) で受付しています。

上記をご記入の上、PDFファイルとして添付いただいても構いません。

※英語版・中国語版も対応しております。ご希望の場合はお申込み時に申しつけてください。

※弊社と同業種、第三者へのサービス提供を目的とした企業様のお申込みはご遠慮いただいております。

株式会社グローバル人材戦略研究所

〒106-0031 東京都港区西麻布  
1-15-16 西麻布SDビル2F

☎ 03-3403-0528

✉ info@ja-sol.jp

🌐 <http://www.ja-sol.jp/>

代表：小平達也