

月刊

Monthly HRM Materials

人事マネジメント

人財「採用・育成、評価・賃金」実務資料誌

2019
Oct. **10**

■戦略Note

グローバル人材育成 フレームワーク

P.19

新連載 3本
ニーズ捉えて研修設計 P.78
人事の欲求ピラミッド P.80
事例研究「研修内製化」 P.82

■要点解説

「キャリア自律化」支援施策

P.33

■事例

GTN/流機エンジニアリング/東京エレクトロン/国際自動車

P.50

P.56

P.62

P.70



グローバル人材育成フレームワーク

～海外ビジネスを仕切るスキルを鍛えるポイント～

IDEA DEVELOPMENT (株) 代表取締役 Jason Durkee

■「語学力だけではダメ」の先をどうする!?

スケールの大小を問わなければ、ビジネスのグローバル展開はもはや日常になりつつある。英文で注文があったり、外国人から問い合わせの電話が来たり、海外の販売代理店からアライアンスオファーがあったり、材料はA国で、製造はB国で、販路はC国で、といった本格的なオペレーションも加速していくだろう。コミュニケーションスタイルも、メールやオンライン会議の普及でグローバル化は一段と身近になっている。当然、人事部門には「グローバル人材確保」のミッションが課されていると推測される。人材の外部調達に難しければ、今いる社員を鍛えていくしかないが、グローバル研修といえば英会話スクールくらいしか思いつかないとすれば、先行きは危ない。実際、「語学力だけではダメ」とはよく指摘される。では何ができればいいのか？ それはどう鍛えていけばいいのか？ 語学力は必要だが、グローバルマインドや実践力はさらに重要だという前提で、本稿では、育成ガイドを提案したい。内外の事情をよく知る研修のプロフェッショナルに要点をまとめていただいた。(編集部)

CONTENTS

- No.1 グローバル人材育成の重要性
- No.2 グローバル人材育成に期待される効果
- No.3 グローバル人材育成4つの落とし穴
- No.4 成功のコツ：WIDE & DEEPで進める
- No.5 成功のコツ：
グローバルマインドを強化する
- No.6 成功のコツ：
英語の学習法を根本的に見直す
- No.7 成功のコツ：
語学に加えてグローバル実践力を鍛える
- No.8 成功のコツ：プログラムを工夫する
- No.9 成功のコツ：ITツールをフル活用する
- No.10 成功のコツ：
海外研修のインパクトを活かす
- No.11 海外赴任者の効果的な育成法
- No.12 現地外国人スタッフを日本で研修する
- No.13 経営者と人事には発想の転換が必要

■Jason Durkee (ジェイソン・ダーキー)：

米国シアトル生まれ。1992年来日し上智大学に入学。卒業後、研修企画会社に就職し10年間勤務。2003年に独立起業。日本を代表する大手企業から外資系企業まで幅広い業種のクライアントに対して、研修プログラムの企画および講師として、5万人以上の能力アップとビジネス成果の向上に貢献した実績を持つ。著作に『ビジネス英語の技術』『ガツンといえる英語』(Japan Times) ほか。

■IDEA DEVELOPMENT(株) アイディア社：

企業向け研修の企画・実施サービス、企業内人材育成のコンサルティング・サービスを展開。優れたアイデアを生み出すクリエイティブな力、価値を生み出すコミュニケーションができる力、グローバル競争を勝ち抜く力、3つの「力」の開発に定評がある。

- 住所：東京都新宿区新宿2-2-10 サニープラザ新宿御苑606
- TEL：03-5368-0890
- URL：https://ide-development.com



No.1 グローバル人材育成の重要性

少子高齢化により国内市場は縮小し、経営者にとっては企業を存続させるためにグローバルビジネスの展開が極めて重要になっています。すでに業界問わず多くの企業の中期経営計画では、グローバル化の目標として、海外売り上げの割合を伸ばすこと、また積極的な海外M&Aの計画が挙げられています。

■ 海外事業拡大のボトルネックは「人材」

JETROによる経営者への調査では「毎年75%以上が海外事業を拡大したいが上手くいっていない。原因は人材のボトルネック。海外および国内での量的増大への要員確保が難しいだけでなく、中国や新興国の成長で多様化した海外市場の難しさの増大という質的要因も大きい」と指摘されています。

JETRO地域分析レポート：

特集『日本企業の海外事業展開を読む』

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2018/0402/6a7bb2cc2b897059.html>

■ 積極的な海外M&Aの成功要因は「人材」

では社員へのグローバル教育を増やせばよいのかというと、そんな単純な話ではありません。それは海外のM&Aが増えているからです。

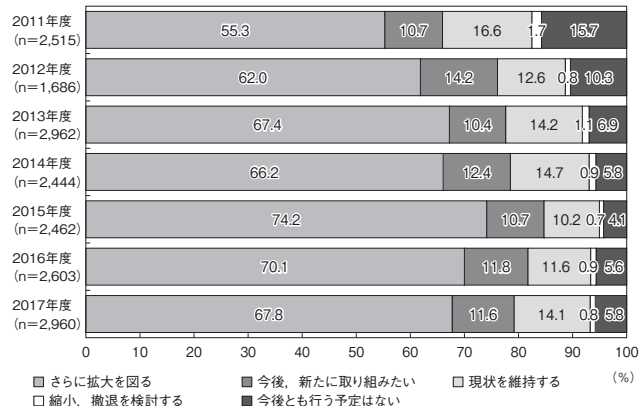
デロイトトーマツの調査では「海外M&Aは急増しているが成功率は37%」「成功企業では知識とノウハウを収集しており、TOPのコミットメントがある」「成功企業と失敗企業の最大の違いは中期経営計画にグローバル施策を明記して、毎年フォローしているかどうか」と記されています。M&Aを成功させるためには相手側に受け

入れられる人間性とスキル、さらに高度なノウハウを兼ね備えた人材が重要であることは当然です。こうしてグローバル人材育成の重要性は一段と高くなってきているといえましょう。

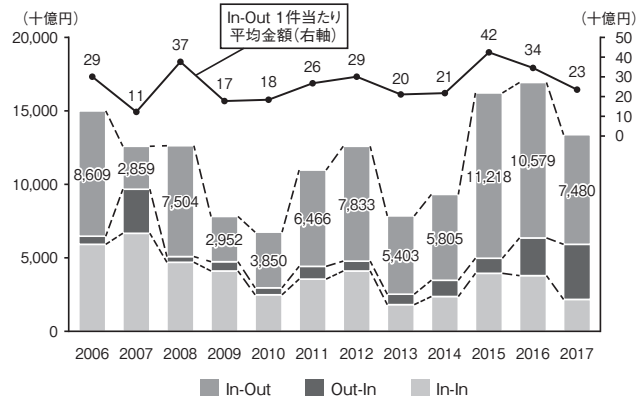
『日本企業の海外M&Aは上達しているのか？ 海外M&A実態調査にみる日本企業の課題と成功のポイント』（日本企業の海外M&Aに関する意識・実態調査結果）デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/about-deloitte/news-releases/jp-nr-nr20180529-report.pdf>

今後（3年程度）の輸出方針



海外M&Aの金額推移



No.2 グローバル人材育成に期待される効果

グローバル人材は本当に研修で育成できるのかと疑問を持つ方もいるでしょう。もちろん研修プログラムによってばらつきはありますが、きちんとやれば多くの場合効果を挙げるすることができます。

■ グローバルマインドの変化

グローバルマインド研修や異文化研修を実施して多くの受講者が変わるポイントは以下の通りです。

- グローバルビジネスが怖くなくなって、より前向きに取り組みたいと思うようになります。
- 外国人の考えが理解できて、どのように対応すればよいか分かるようになります。
- 外国人とよりスムーズに仕事ができるようになります。

■ グローバル実践力の成長

グローバル実践力は外国人と英語で仕事をする力です。

弊社のグローバル実践力強化研修での研修前後の5点満点の実力診断結果は右の通りです (1,145人)。

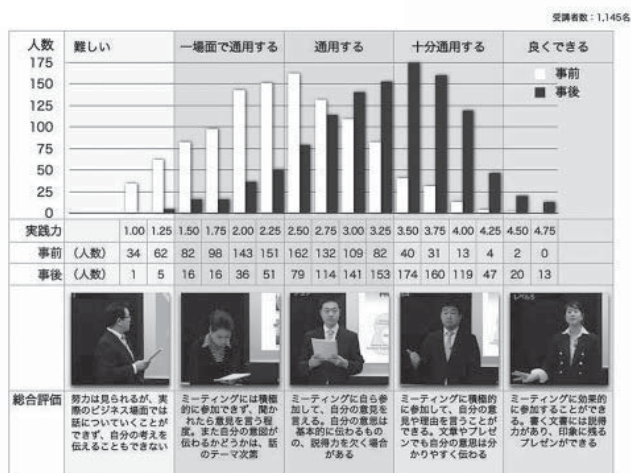
伸びの平均点は +0.86

“十分通用する” “良くできる” の割合は約8%から約46%にアップ

“難しい” “一場面で通用する” の割合は約50%から約11%に激減

研修を通して劇的に向上しています。

研修効果 (グローバル人間ドックの結果)



All right reserved 2019 IDEA DEVELOPMENT INC.

■ 受講者に役立つ研修内容のランキング

弊社の研修後に実務で英語を使っている元受講者からのヒアリングによれば、実際のグローバルビジネスで一番役立っている研修内容は以下の通りでした。

実際に役立つスキル	
1	コミュニケーションテクニック (積極的に反応して、会話に入る, 質問・確認する)
2	ロジカルコミュニケーション (分かりやすい構成で話す)
3	eメールライティング (簡潔に、相手目線から、解決思考で書く)
4	英語発想転換 (名詞中心の日本語の考えを、英語らしく動詞表現に置き換える)
5	英語ミーティングスキル (明確な会議目的を伝えて、自分の意見に説得力を持たせるなど)

No.3 グローバル人材育成4つの落とし穴

初めてグローバル系の研修を企画するときによくのお客様が失敗する代表的な落とし穴を4つ紹介します。落ちないように気をつけてください。

■ 落とし穴1：英語レベル別のクラス分け

そもそもグローバル人材育成には英語力以外に大事な要素が色々ありますが、語学研修でも英語力のレベル以前に大切なことがあります。それは受講者のニーズです。受講者は仕事でどのように英語を使うのかが一番大切で、ライティングが多い人にはライティング、ミーティングが多い人にはミーティング研修をして、使う場面のスキルを強化することが最優先です。英語レベルはその次です。

英語レベルでクラス分け

700以上	プレゼン
550-700	ビジネス英語
400-550	日常会話
~400	基礎

■ 落とし穴2：ワンパターンの研修スタイル

よくある問題が研修のワンパターンです。例えば、上級者に毎週の火曜日の18:00-20:00のグループレッスン、もしくは初級者にeラーニングで英語の基本を押さえてもらう、赴任前研修を1対1の個人レッスンで行うなどです。問題は3つ。

研修スタイルがワンパターン

A. グループレッスン 毎週水曜日の18-20:00 の週一回×20週間
B. 3ヶ月の通信教育と 月一回のスクーリング
C. 1.5時間×20回の 個人レッスン

- 1) 単調で受講者が飽きる
- 2) 研修内容に最適な方法ではない
- 3) 受講者が実務で使いやすい予行演習にならない

これらの解決としては、様々な形式（集合研修、少人数、電話、eラーニング）を組み合わせる方法があります。

■ 落とし穴3：ネイティブ講師にこだわる

語学研修のベンダーによっては講師の背景を強く強調しています。なかでも一番多いこだわりはネイティブスピーカーであることです。ネイティブは悪くないのですが、必ずしも一番効果的ではなく、ケースバイケースです。新しいテクニックを教えてもらうときには、受講者の視点に近い日本人が日本語で解説したほうが分かりやすく説得力があります。また、仕事上の実際の相手がインド人や中国人が多い場合には、その国の講師と訓練することも効果的です。要は講師より、受講者の実務につながる研修を行うことです。

講師=Native Speakerのみ



■ 落とし穴4：研修前後の実力確認

研修前後にTOEIC®を受験させ、スコアの比較をするケースがあります。研修前に比べて何点上がったかを見てそれを研修の効果とする狙いですが、これには大きな問題点が2つあります。

- 1) 以前のスコアが必ずしも研修直前の実力を表していない場合、研修事前事後の比較にはなりません。
- 2) そもそも測る力が研修と一致していない場合があります。代表例は研修内容は英語の実践力スキル（ミーティング、ネゴシエーション、プレゼンテーションなど）なのに測るのは語学力のテストです。研修内容と合った測定法を目指しましょう。

No.4 成功のコツ：WIDE & DEEPで進める

グローバル人材育成を立ち上げようとするときに対象者を誰にするかは悩ましいポイントの1つです。対象者を広く考えてなるべく多くの社員に教育の機会を与えることもできるし、逆に必要性の高い人だけに絞って密度の濃い研修をやる方法もあります。ただし、絶対にやってはいけないのが“中途半端”です。対象者はそれほど多くないにもかかわらず、受講者1人ひとりに成果が得られない研修です。これはぜひ避けましょう。成功するためのキーワードは「WIDE」と「DEEP」です。

■ WIDE施策（広く浅く）

WIDE施策とは、できるだけ広い対象者のグローバル意識を高めたり、グローバルとの接点を持たせたり、グローバルに対するイメージを作ったり、英語に対するアレルギーをなくしたりすることです。

避けるべき失敗パターンの典型は、例えば自己啓発の語学研修だけのケースです。内容がワンパターンでバリエーションがありません。

また、全社TOIEC®のようなケースも失敗します。社員のモチベーションアップにはつながりません。さらに、手挙げ方式の通信教育のようなケースでも失敗が見られます。対象が意外に広がらないことが問題です。

推進すべきWIDE施策の成功ポイントは、多くの社員がワクワクするための色々なバリエーションをエネルギー、時間、予算をかけずに提供することです。例えば、イベントの開催、講演、グッズ（英語版の食堂メニューなど）、関連情報の発信、SNSを使った英語でのチャットなどです。とにかく楽しく、軽くちょっとしたグローバルの接点を与えるだけで十分です。

問題点	解決ヒント
WIDE 施策	
考えられる施策が少ない	幅広く色々な施策を考える
施策がワンパターン	受講者が飽きないようにバリエーションを持たせる
モチベーションにつながらない	受講者のモチベーションを高めることを明確な目的にする
意外と広がらない	全社員をリーチできるように考える
DEEP 施策	
ありがちな英語研修	ニーズから逆算して研修を企画する
グローバル色のないマネージャー研修	外国人と英語でビジネスができることを目的にする
小人数の海外留学制度	必要な人数をしっかりと作り上げる

■ DEEP施策（狭く深く）

一方、DEEP施策というのはグローバルビジネスの高いスキルが求められている人に対して、密度の濃い強化研修を実施することです。ここでよく生じる問題点は3つ。

まず、ありがちな語学研修のみで実践力を身につけるほど濃くないこと。

次にグローバル色の薄い管理職研修です。立派な研修かもしれませんが、グローバル実践力が十分身につきません。

3つ目は、数人のみの海外留学です。DEEP施策といっても数十人単位でやらないと人材プールが作れません。現場のグローバルビジネスを実行するために必要な人数を必ず担保しましょう。

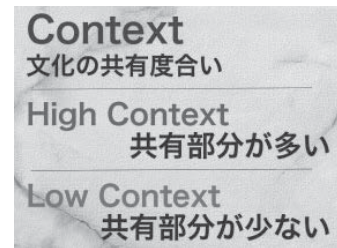
成功するポイントは極めて簡単で事業戦略か現場の業務のニーズから逆算した内容で作り込むことです。語学力よりグローバル実践力に重点を置きましょう。

No.5 成功のコツ：グローバルマインドを強化する

グローバル人材育成と聞いたときに英語研修を想像する人が多いのですが、英語の前にやるべきもっと根本的で大切なことはグローバルマインドの教育です。グローバルマインドは語学力の前の基本的な考え方や価値観の異なる相手とビジネスをするときのポイントです。いくつか切り口があるなかで、ここでは一番よく実施される異文化理解に絞ってご紹介します。

■ ハイ・ローコンテキスト文化の理解

多くの日系企業と日本人の社員に大切な切り口は「コンテキスト」です。コンテキストという概念は米国の人類学者のエドワード T. ホール氏が『文化を超えて』(Beyond Culture, Edward T. Hall) という本で述べた概念です。ホール氏の研究によって日本が世界一コンテキストの高い文化であることが知られるようになりました。つまり、言わなくても通じる「阿吽の呼吸」のある文化です。グローバルビジネスをするためにその対照となるローコンテキストコミュニケーションスタイルを取る必要があります。



■ 異文化理解

コンテキスト以外に大事な異文化理解の切り口は大体ヘールト・ホフステードの研究に基づいています。

例) 全体・詳細重視：日本文化の傾向は詳細重視で完璧を求めて、細かいところまで気にします。

例) 集団主義と個人主義：日本はやや集団主義の傾向が強くて、チームで物事を決めて、ルールや仕組みに対する関心が高く、周りの意見に合わせる傾向があります。

例) 権力格差大・小：日本文化の傾向はやや権力格差大です。肩書きを意識して目上の方に敬語で話したり、上からの指示命令に従います。



■ 異文化研修の成功のヒント

異文化研修を実施している講師は多くいます。ただ、ほとんどの研修の内容は上記の概念紹介が中心になります。そうすると人材育成の担当者がグローバルマインド研修を決めるときに迷います。異文化研修のポイントは以下の3つです。

1) 分かりやすい解説

異文化という内容は非常に抽象的です。それを受講者がビジネスでどのようにつながるかが分かるように説明することが重要です。

2) イメージしやすい具体例

特にグローバルビジネスをこれから初めて挑戦する受講者にとっては、どのようなことがあるのか想像しにくいのです。映像を使った実際のビジネスシーンがあると一気にイメージがしやすく、勉強になります。

3) 行動につながる

マインド研修によくある問題は、理解できても明日から職場で何をすればよいか分からないケースです。○○理論を分かるだけでなく、どのような行動に落とすか明確にして初めて役立つ研修になります。

No.6 成功のコツ：英語の学習法を根本的に見直す

グローバルビジネスでは、やはり英語力は重要です。英語力は自己学習でも習得可能ですが、学習法次第で効果に差が出ます。効果的な英語学習のヒントを6つご紹介します。(より詳しくは『無理なく続く英語学習法』ジェイソン・ダーキー・古川武士・著／日本実業出版社)

■ 理解する (UNDERSTANDING)

英語勉強前にやったほうがよいことは、日本語と英語のそもそもの違いの理解です。例えば、日本語は名詞中心言語で、単語力が非常に大切ですが、英語は動詞中心言語で、何をしたいか説明する力が求められます。

■ 覚える (LEARNING)

多くの受講者は英単語を暗記するところから勉強を始めますが、その前に、英語を発想する思考回路の転換が必要です。自分の日本語の頭を英語に直しやすい動詞中心言語に置き換えます。

■ 読む (READING)

英語を読む力を高めるためのコツはいきなり詳細に入らないで、まず見出しと冒頭文を読んで内容を数秒想像することです。そのイメージを持ってから詳細を読むと理解度が高まります。また、同じ文章をスピードを意識して2～3回読んで、その時間を毎回測定すると、速く読む訓練になります。

■ 聞く (LISTENING)

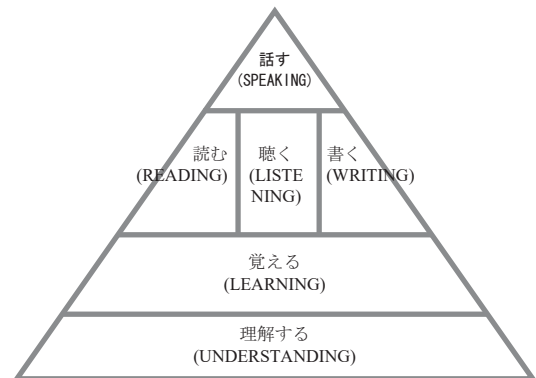
聞く力を身につけるためのポイントは同じ短い文章を何回も聞くことです。また、黙って集中して聞くだけでなく、様々な工夫をします。例えば、文章を読んでから聞くと単語の聞き取りがよくなります。音読をすると聞くスピードが上がります。部分部分を繰り返しながら聞くと理解度が上がります。聴きながら書く(ディクテーション)をすると高い理解度まで到達できます。そのような聞くコツを組み合わせると短期間でリスニング力が向上します。

■ 書く (WRITING)

日本語のビジネスライティングと英語のビジネスライティングでは共通しているところもあれば違いもあります。共通点は簡潔に書いたほうがお互い楽です。また、解決思考で書くと相手はどのような行動が求められているかが分かります。日本語と違うポイントは“行間”のニュアンスの有無です。英語では相手が考えなくても分かるように、いちいち具体的に明確に書きます。そして日本語以上に論理構成をしっかり意識しないと信頼を失う恐れもあります。

■ 話す (SPEAKING)

スピーキング力を高めるには練習相手が必要です。考えてから話すまでの時間を短縮するためには事前準備が大切です。それとロジックや話のストーリー展開を強く意識することです。最後に積極的に相づちを打ちながら、場合によって中断したり、質問したりするコミュニケーションスタイルを取ることです。



No.7 成功のコツ：語学に加えてグローバル実践力を鍛える

外国人と外国語でビジネスを行うために必要な能力として、もちろん語学力が必要ですが、それ以外に必要な力もあります。それは持っている語学力をフルに活用して、相手に理解させる力です。これを「実践力」と呼びます。語学力とグローバル実践力の両方を強化できていればグローバルビジネスで成功できます。

分類	語学力	グローバル実践力
名称	語学研修	実践トレーニング
キーワード	英語、語学、TOEIC、勉強	実践、応用、コミュニケーション、演習、トレーニング、ビジネス
要素	文法、語彙、文章力、リスニング、ライティング、スピーキング、リーディング	コミュニケーション力、ロジック、ライティング、ミーティング、プレゼンテーション、ネゴシエーション
目的	自分の英語力を高めて、自分の意思を英語で伝えることができるようになる	自分の応用力を強化して、ビジネスをよりスムーズに英語でできるようになる
評価方法	TOEIC、GTEC、CASECなど	ミニシミュレーション（ライティング、電話、ミーティング、プレゼンテーション）
研修形態	マンツーマン、グループレッスン、eラーニング	セミナー、メール・電話トレーニング、マンツーマン、場面別演習

■ 語学力を鍛えるには？

熱意もビジネスの経験もあるのに残念ながら語学力不足で十分活躍できない人がどこの会社にもいます。このような場合は、弱点を明確にし、1つずつ自己学習で克服するのがコツです。今はスマホやパソコン向けに小さい単位で学べる教材が多数ありますので、自分に向けたものを選びましょう。特にスマホは便利です。外出中でもスキマ時間を活用して自分のいる場所で学ぶことが簡単にできるようになります。

■ グローバル実践力を高めるには？

語学力は高くても外国人とのビジネスが上手くできない残念な人がかなりいるのが日本の会社の現状です。多くの場合はコミュニケーション基礎力とロジカルに表現する力が不足しています。そこをまずマスターしたうえで応用としてライティング、プレゼンテーション、ミーティング、ネゴシエーションなどの場面別の実践トレーニングを積み重ねることで英語力にかかわらず実践力が大幅にアップした実績が多数あります。

■ グローバル実践力強化のヒント

語学力はITツールと教材の発達で自己学習でもある程度できます。しかし実践力の強化は自己学習では困難ですから、企業研修の予算の重点をグローバル実践力の強化にかけることをお勧めします。

No.8 成功のコツ：プログラムを工夫する

以下は、2,000人以上の実績のあるグローバル実践力強化プログラムの例です。
大切なポイントは以下の4つです。

■ 実践力を重視

ビジネスに役立つグローバル実践力の強化は自己学習では困難です。会社主催でグローバル実践力の強化に重点を置いた研修の実施をお勧めします。ポイントは、研修の全体7割以上を実践力強化にすることです。ただし、受講者の語学力に対する苦手意識を解消するために、研修の最初の段階に語学力と実践力の強化をミックスすると受講者は安心します。それで効果的な成長につながります。

事前	1週目	2週目	3週目	4週目	5週目
グローバル人間ドック	スタートアップセミナー	グループレッスン BASIC PRACTICE ライティング 電話トレーニング	グループレッスン BASIC PRACTICE ライティング 電話トレーニング	グループレッスン BASIC PRACTICE ライティング 電話トレーニング	グループレッスン BASIC PRACTICE ライティング 電話トレーニング
← iPod自己学習 →					
6週目	7週目	8週目	9週目	10週目	
ロジックセミナー	グループレッスン LOGIC PRACTICE ライティング 電話トレーニング	グループレッスン LOGIC PRACTICE ライティング 電話トレーニング	グループレッスン LOGIC PRACTICE ライティング 電話トレーニング	グループレッスン LOGIC PRACTICE ライティング 電話トレーニング	
← iPod自己学習 →					
11週目	12週目	13週目	14週目	15週目	事後
ミーティングセミナー	グループレッスン MEETING PRACTICE ライティング 電話会議演習	グループレッスン MEETING PRACTICE ライティング 電話会議演習	グループレッスン MEETING PRACTICE ライティング 電話会議演習	グループレッスン MEETING PRACTICE ライティング 電話会議演習	グローバル人間ドック
← iPod自己学習 →					

■ インプットとアウトプット

インプットは「新しいテクニックとコツ」の取得なので、日本語による集合研修のほうが分かりやすいし、記憶に残ります。一方、アウトプットは分かったことの繰り返し反復演習により、できるようになること。これは少人数で外国人講師と行ったほうが効果的です。ポイントは、インプット解説とアウトプットの練習をごちゃまぜにしないこと、同時に、受講者に何を身につけているか納得できるようにすることです。

■ 研修スタイルのバリエーション

インプットはセミナー形式で行いますが、スキル定着では様々なバリエーションを持たせます。

例：会議スキルは少人数グループ

スピーキング力は個人レッスン（電話トレーニング含む）

プレゼンテーションでは集合研修

こうした工夫には、①飽きさせない、②内容によって学習効果が高まる、③職場の実際の場面に近い研修が実務に活かせやすい、といったメリットがあります。例えばライティング力はメールベースで強化することによって実際のメールのやりとりと近くなります。また電話の練習を電話会議形式で行えば、より実践的になります。

■ 事前事後の実力診断

研修効果を測るために事前と事後に、研修の内容や鍛えているスキル（すなわちグローバル実践力）の実力診断を行う必要があります。その際はビジネスの疑似体験（ロールプレイ）としてミーティング・プレゼンテーション・ネゴシエーションなどを行い、それぞれの実力を測る方法があります。

No.9 成功のコツ：ITツールをフル活用する

グローバル人材育成では研修スタイルも多種多様です。教室以外に、受講者がいつでも、どこでも、少しずつ継続的にトレーニングするための支援ツールがあります。便利で身近になったITをフルに活用しましょう。

■ スマホのアプリ

イメージは英語勉強系のスマホアプリです。特徴はスキマ時間で気軽に、できるので継続学習にぴったりですし、目的別にフォーカスが絞られている（例：TOEIC® パート5のみ）ので学習者のニーズに合ったものを選びます。活用にあたってのヒントは毎日コツコツ作戦です。好きなアプリを見つけて、飽きずに、数分でいいから、実行できる工夫をします。



■ Web上のコンテンツ

イメージは海外の記事やホームページなど英語学習用ではないコンテンツです。検索ツールで自分の本当に好きなテーマにぴったりのものを見つけられます。文字はもちろん、音声や映像も増えてきています。ただ英語は母国語レベルのものが多く、ついていけないリスクがあります。活用にあたってのヒントはITによる支援機能です。映像ならクローズキャプション機能で音声を英語文字として表示するとか、読み物なら最初に一度自動翻訳で全文翻訳して雰囲気を読むなどの工夫で乗り越えることができます。



■ バーチャル（電話会議、ビデオ会議 など）

イメージはスカイプの英語レッスン、ビデオ会議の英語レッスンです。特徴はリアルタイム性です。集中力を鍛えコミュニケーション力を身につけるためには最高です。一度に聞けるインプット量、話すアウトプット量を増やすための良い機会になります。活用にあたってのヒントは、関心のある内容とテーマを予め決めておき、その範囲で進めることです。そのためには相手のフリーディスカッションに任せず、話を受講者のニーズに誘導する必要があります。これはビジネスで重要な実践スキルです。



■ eラーニング

イメージはパソコン上での総合的な英語学習ツールです。特徴は、読む、聞く、書く、話すの4スキルのバランスがよく、多くの場合、他のツールより学習効果が高いことが知られています。eラーニングが特に優れている分野はリーディング、ライティング、発音です。例えば発音に関しては口の動きの分析をして、受講者に正しい発音方法を教えるという強力なフィードバックをしてくれます。



■ ソーシャルメディア

イメージはツイッター、SMS（Short Message Service）などモバイル端末でのツールです。特徴はリアルタイムに文字を通して会話に近いコミュニケーションを取ることです。例えば、スピーキングのときに文法を直すためのツールとして使えます。会話と同じ言葉を同じスピードで文字に残せます。その文字に赤ペンを入れて、細かい文法的な違いや癖に気づかせることができます。ポイントは即興で会話と同じように書いて、細かくチェックしてもらうことです。



No.10 成功のコツ：海外研修のインパクトを活かす

グローバル人材育成のやり方の1つに海外研修があります。正直に言うと国内でできることが多くて、わざわざ海外研修を実施する必要はそれほどありませんが、場合によっては海外研修はインパクトが大きく、それなりの成果を得られます。

目的	内容	対象者	実施イメージ
グローバルマインドの強化	色々な文化にチャレンジする経験学習	グローバルビジネスの経験の浅い方	5日間@シンガポール
グローバルビジネスの知識アップ	多様な方々とビジネスケースについての議論	専門的なグローバルビジネスの知識が必要な方	海外のミニMBA（欧州がお勧め）
グローバルマネジメント力の強化	リモートで複数の外国人と英語でプロジェクトを進める	グローバルチームに参加する、リードする方	リモートMBA
高度なソーシャルスキルアップ	人間・信頼関係の構築の実践的なロールプレー	管理職、経営層	数日間のシミュレーション研修

■ グローバルマインドの強化

国内と海外の一番の違いはAWAY感です。グローバルマインドを強化するために海外研修が極めて効果的な理由はこれです。お勧めは海外でしかできないことに、とことん挑戦するアクションです。受講者が1人だけで、できるだけ多くの現地人と直接接して、色々な文化的な体験をすること。例えば、インド人にスパイスの歴史を教えてもらったり、イスラム文化圏でのモスク参拝など。シンガポールのように中国、インド、欧米、イスラムのそれぞれの本格的な街がある場所はこの目的に対しては理想的です。

■ グローバルビジネスの知識アップ

グローバルビジネスの知識はある程度洋書を読めば分かりますが、やはり外国人と議論しながら気づくことも多いのです。日本と異なる海外のビジネス知識を習得することが目的なら、ケーススタディー、議論、グループプロジェクトを中心にしたミニMBAがいいでしょう。グローバルな視点と参加者の多様性を考えると場所は欧州がふさわしいでしょう。

■ グローバルマネジメント力の強化

海外赴任者でない限り、グローバルチームに入っているだけでも日本にいながら仕事を進めることとなります。従って、外国人と英語でリモートで仕事を進めるスキルが求められます。これを鍛えるためにはWebベースのリモートMBAが最適です。多くの外国人とテレビ会議をしたり、共同作業をしたり、SNSでコミュニケーションを取りながらリモートでのマネジメントスキルを高めます。

■ 高度なソーシャルスキルアップ

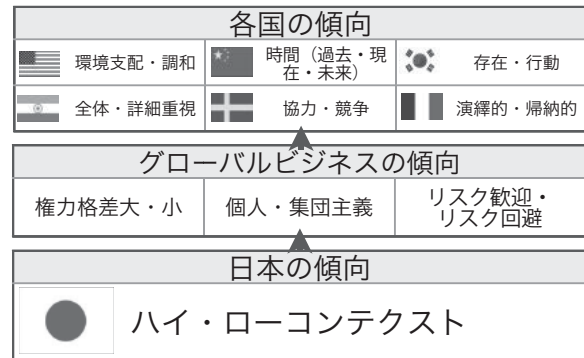
海外のお客様、海外M&Aの買収先、海外のパートナー、海外の投資家などとの人間関係と信頼関係を作ることが日本の本社幹部の重要なミッションの1つです。ただ、このようなソーシャルスキル（スピーチ、パーティー、雑談、ゴルフなど）はある意味ビジネスシーンより高度であり、かつ日本のマナーと異なる場合も多々あります。従って、実際のシーンのようなシミュレーションや疑似体験をすることが一番効果的です。

No.11 海外赴任者の効果的な育成法

海外赴任者はグローバル人材育成の典型的な対象となります。明確なグローバルビジネスシーンがあって、必要性も高いはずですが、残念ながら様々な理由で十分な海外赴任前研修を実現できている企業は少ないのです。海外赴任者に必要な能力を以下に整理しました。

■ 国別の知識

多くの方は赴任先を強く意識しすぎて、その国の個別事情と細かい知識を教えたがります。最低ラインの国別情報は必要ですが、その前に汎用的な重要ポイントがあります。各国の細かい文化的な違いを正しく理解するうえでも、グローバルビジネスの代表的な文化や、日本の文化との違いを理解することが根本的に大切です。汎用的な文化対応力、コミュニケーションスキルを身につけてから初めて国別に考えることをお勧めします。



■ 汎用的なスキル

汎用的スキルとして大事なのはまず異文化理解です。自分と異なる価値観を持っている相手と仕事をするコツ、なかでも日本人にとって大切なポイントは自分たちがローコンテクスト文化だということです。

次にロジカルなコミュニケーションです。日本語以上に英語を話すときは話の構成やロジックが大事です。多少英語表現にミスがあっても分かりやすいロジックで話せば十分相手に伝わります。また大切なのはビジネスライティングです。赴任者は赴任後には大量の英語を読んだり書いたりします。出発する前に英語ビジネスライティングのコツをマスターしてもらいましょう。

■ 個別フォロー

海外赴任者教育のよくある落とし穴と解決のヒントをまとめてみましたのでご参考まで。

問題	解決ヒント
研修内容が赴任者個別のニーズに合致していない	受講前の赴任者のスキル・知識・性格と働く環境は1人ひとり異なります。個別のニーズに合うための工夫は以下の4点です。 ①実力診断, ②ニーズヒアリング, ③重点項目の明確化, ④月1回の見直し
研修内容を赴任前の国内では仕事に活かさない	プロコーチと相談しながら具体的なアクションプランを作り、仕事で活かせる期間、成果を振り返るタイミングを設計します。
赴任前の業務が忙しくコツコツ研修が継続しない	継続できる工夫は2つ考えられます。 ①時間拘束を少なくする(45分の電話を月2回) ②少量の学習を自分の時間帯で長く続けてできるようにする(毎日1時間×1週間)
赴任してから思うように実践スキルがアップしない	現地での語学力のサポートはできますが、日本人ビジネスパーソンにとって必要な文化的背景、基本のスキル(ロジック、ミーティング、ネゴシエーション)やグローバルマネジメントスキル(指示出し、動機付け、目標設定など)を習得する機会はなかなかありません。だから赴任前の研修は重要です。

No.12 現地外国人スタッフを日本で研修する

グローバル化が進むと、あるタイミングで海外の現地スタッフの教育も必要になってきます。多くの現地スタッフにとって日本の本社に来て、研修を受けることはとても楽しみです。しかし残念ながら研修に不満感を抱いて帰ってしまう現地スタッフもいます。海外の現地スタッフに響く研修が必要です。

■ 研修の目的と受講者のニーズはどこにあるのか？

現地スタッフにとっては、日本を知ること、会社を知ること、人脈を持ち帰ることがニーズです。従って日本人社員と一緒に受講するのが理想です。英語堪能な外部講師より複数の社内ゲストスピーカーのほうがうまくいきます。さらに日本人社員や各拠点からの受講者同士の自由な交流時間を設けることも重要です。

■ 研修内容（例）

成功させるためにお勧めの研修内容は以下の通りです。

事前訓練：日本人の社員に向けて英語コミュニケーションの直前対策をしっかりやります。

経営者との触れ合い：海外のスタッフは本社からの情報を非常に欲しがっているし、経営者と直接交流する機会をととても大切にしています。特に会社のビジョンやグローバル戦略について高い関心を持っています。

見学・ツアー：会議室より仕事の現場が参考になります。特に工場のインパクトは大きいようです。

自由時間：現地スタッフから一番多い不満は自由時間が少ないことです。少なくとも夜の自由時間を作ってあげると喜びます。会社やホテル周辺のお勧めマップや桜や紅葉の季節にはガイドがあれば最高です。

プレゼンテーション：最終日に経営者向けに何かを発表させると受講者の達成感につながるし、「経営者が自分の話を聞いてくれた」という納得感が醸成されます。

【スケジュール例】 キーワードは相互理解とホスピタリティです。

Day	DAY 0 (月)		DAY 1 (火)	DAY 2 (水)	DAY 3 (木)	DAY 4 (金)
	外国人	日本人				
午前	移動 (途中で様々な案内や説明のできる社員を付けましょう)	英語直前 トレーニング	オリエンテーション 研修の目的 (人事部長)	中長期戦略 (経営企画部長)	各拠点の 製品別売上の分析と 顧客のニーズ (各受 講者が発表)	プレゼンの準備
午後			グローバルマインド 異文化理解 (自分の特徴)	各拠点の現状報告 (顧客、トレンド、市場) 各受講者が発表		
研修後	ホテルに チェックイン		ゲストスピーチ： 海外赴任先における 異文化の問題と解決 (海外赴任経験者)	工場見学： 製造部門の視点 (〇〇工場長)	ベストプラクティス の共有	食事会 (部門長と役 員も参加)
			歓迎パーティー	自由時間	自由時間	

No.13 経営者と人事には発想の転換が必要

グローバル人材育成を適切に実施すれば、いい成果に確実につながります。多くの企業にとってグローバルビジネスの拡大は重要なテーマの1つです。ぜひ人材育成の面から支えていきたいものです。効果的なグローバル人材育成を実現するためには経営者と人材育成担当者の密接な連携が重要ですし、さらにちょっとした発想の転換も必要です。

経営者の発想	人材育成担当者の発想
グローバル展開の内容と達成目標を明確にする	語学力ではなく、グローバル実践力に重点
社員に求められる能力のイメージを明確にする	グローバル戦略から逆算して研修を企画する
グローバルなビジネス現場で働くイメージを描く	現場のニーズから逆算して研修を企画する
いつまで何人がどこまでできたらよいかイメージする	WIDE & DEEPの適切な組み合わせを考える
	成果にこだわる

■ グローバル人材育成を成功させるために必要な経営者の発想

人材育成の担当者が分かるように具体的なイメージを与えることが最重要です。理想はいつまで、何人のどのぐらいできる人が必要と言えることです。それさえあれば人材育成担当者は適切なプログラムを考えることができます。さらに大切なポイントは、どのようなシーンでどのような仕事ができたらいいかのイメージを与えると人材育成担当者はより具体化しやすくなります。

■ グローバル人材育成を成功させるために必要な人材育成担当者の発想

「グローバル」と聞いた瞬間に多くの人は英語研修をすればよいと思ってしまいますが、それは止めましょう。人材育成の目的はグローバル実践力の強化です。

最初に研修を企画する際にはニーズから逆算します。選択肢は、以下のどちらかです。

- A) グローバル戦略から逆算して考える
- B) グローバルビジネスを行っている現場のニーズから考える

間違っても「〇〇研修がしたい」や「〇〇力を高めたい」という手段から考えないことです。

次に、具体的な研修を企画するときには、広く浅くのWIDE施策と狭く深くのDEEP施策のバランスを考えることが効果的です。成功のポイントはWIDE施策には必要以上のエネルギー、時間、予算をかけないことです。DEEP施策の必要性の高い受講者に十分密度の濃い研修を与えて成果にこだわります。

最後はその成果の測定です。

【方法1】 グローバル人材育成の求めている成果は受講者が職場に戻って、外国人と英語でビジネスをよりスムーズにできることです。例えば、メールを書くスピードが速くなってなおかつ1回で相手に伝えたいことが伝わることとか、ミーティングでより積極的に参加して自分の意見をしっかり言えるようになることなどです。研修後に実際にグローバルビジネスを実践している受講者に対してこのようなヒアリングをすることが一番分かりやすく説得力のある効果測定です。

【方法2】 もう1つの研修効果を測る方法は研修前後に実践力の実力診断をすることです。そのとき気をつけるポイントは、実際のビジネスに近い診断を行うことです（例：シミュレーションやロールプレイ）。逆に簡単な英語読み書きテストや英語のインタビューだけではグローバル実践力を測ることは困難です。