

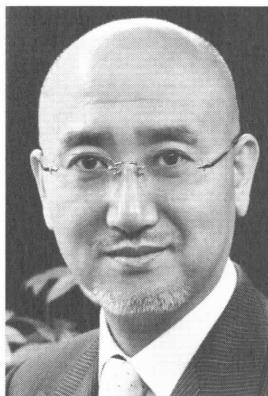
久野康成の 「私なら、こうする!」

第59回

非常識な実践経営アドバイス

突然、海外赴任を命じられました。何を準備すれば良いでしょうか?

(会社員 課長 34歳)



Answer

普段から準備している人に
「チャンス」は巡ってくる

実際、私は、部下に突然、海外赴任を命じることがあります。応の仕方で、その先、成功するか失敗するかが分かります。

基本的に、「2つ返事」で承諾

できる人は、成功します。そのような人は、前もって準備ができる人です。会社としても、このようないい人に大きなチャンスを与えることが重要です。

しかし、躊躇する人に対しては、チャンスを与えないことにしています。それは、十分な準備ができていない証拠だからで

す。このような人に、海外赴任の大役を任せられるわけにはいきません。ましてや、説得するなどもつてのほかです。突然言われて戸惑う普通の人には大役を任せられないのです。チャンスは、普段から準備している人のところに訪れます。また、普段から準備をしていない人に、たまたま訪れたチャンスを掴むことはできません。

さて、あなたのキャリアプログラミングの中に、海外赴任は「想定外」

だったのでしょうか? ユニクロを運営するファーストリテイリングは日本国内の店長をすべて海外赴任させる計画があることを発表。大手商社も20代の若手の多くを、新興国へ赴任させる計画を持っています。今後、日本企業はますます、若手を将来の幹部候補としてアジアの多くの国に派遣されることでしょう。このような大きなチャンスを絶対に逃してはいけません。

では、実際海外赴任にあたり

突然、海外赴任を命じられました。何を準備すれば良いでしょうか?

(会社員 課長 34歳)

何が必要なのでしょうか？

コミュニケーションスキルを高めるための英語力の強化でしょ
うか。その国の文化を知ることでしょ
うか？ 私は、海外赴任者を選任するにあたって、本
人の英語力はもちろん重要だと思っています。しかし、英語力を

第1には考えてはいません。私が重視しているのは、1人で仕事を生み出し、解決する能力です。さらにストレス耐久性も重

要です。海外では、技術以上に精神力が試されます。英語力は、時間とともに向上しますが、心は、時間とともに折れことがあるのです。当社が進出している印度においても、任期途中で帰国していく人が決して少なくはありません。

初めての仕事をする時、それを楽しむ人と、不安に思う人がいます。楽しむ人は、目標設定を高く持つことができ、不安な人は、大きな目標を掲げることができません。今後、新興国へ赴任する人は、本社の幹部候補

生であり、この期間の成果が、今後の人生を左右すると言つても過言ではないと思います。多くの会社では、3年ほどの任期で海外赴任をします。立ち上げから赴任の場合は、自分の赴任期間中に絶対に黒字化させる目標を設定すべきです。

海外では中小企業の社長になつた心構えが必要

キヤツシユフローがマイナス

の場合、時として、親会社から增资をしてもらわなければならぬ事態に陥ることがあります。しかし、親会社の意思決定は、取締役会等の手続きを経る必要があります。タイミングリード行動ができることが多いります。キヤツシユフローがプラスになつていれば、親会社から資金調達する必要がなくなり、独自性を高め自立することができます。

海外赴任は、今まで本社で行つてきた業務範囲をはるかに超えたことが要求されます。自分

事の仕事のウエートが大きくな
りこともあります。これは、中小企業の社長職になつたようなもので、すべての業務の責任を負うことになります。

特に、多くの人が直面する問題は、人事面です。経理はアウトソーシングすることができますが、人事評価は、そうはいきません。中国やインドの場合、部下から賃金交渉してくるケースがあります。これに慣れていな

い日本人は非常に苦労します。私自身、日本では考えられないような賃金折衝をインドで何度も行いました。経営者側が賃金折衝に譲歩し、特定の人のみ賃

上げを行うと後でとんでもないことが起きることがあります。

（このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付けて、実践的アドバイスとしてお答えしております）

[プロフィール] 久野康成(くの・やすなり)

公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼CEO。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(プライス オーラーハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、インドにて「第2の会計事務所」として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める！』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。

とがあります。賃上げは、時期を決めて、全社一斉に行うほうが無難と言えます。

最後に、子会社独自の経営理念を策定し、ナショナルスタッフと共有することです。海外では日本以上にジョブホッピングが多く、単にお金だけのつながりでは、賃金の高い職場が見つかれば、転職する傾向があります。完全になくすることは不可能ですが、お金以外の働き甲斐を構築することが重要です。

社全体に知れ渡り、他の社員から一齊に賃上げ要求が起きたこ