



## オーストラリアの人事戦略で成功する為には その32

海外に進出し、現地化を目指す日系企業が増えてきております。しかし、オーストラリアにおいて、現地化に成功した日系企業は、決して多くない様に見受けられます。

これまで幾つかの日系企業が、オーストラリア人社員を現地責任者に任命し、現地化を図って参りました。しかし、必ずと言って良い程問題が発生し、結果として再び日本から駐在員が派遣されるケースがほとんどであります。

無論、現地化の目的は、現地法人企業の業績向上にあり、それは長年働いてきたオーストラリア人社員を現地責任者に任命することで、ほとんどの場合に達成されます。オーストラリア人社員を現地責任者として昇格する事により、指揮、命令は明確になり、結果として業績の向上に繋がるからです。

しかし、問題は、現地責任者が公私混同をして仕舞う点にあります。早ければ、数年のうちに現地責任者を解雇し、日本人駐在員との入れ替えをしなければならぬ日系企業も少なくありません。

業績の伸びを経験したオーストラリア人現地責任者は、公私混同をし、自らを会社のオーナー経営者だと捉えてしまう傾向にあるようです。現法の責任者は決して大株主ではありません。つまり、社員は社則に従う必要があります。社員が個々にやりたいように経営を行った場合、様々な問題が生じてきます。

勿論、1000人を超える社員を抱えている現法の場合でも、それが商店経営であることに変わりは無く、従ってその者がいなくなれば経営は悪化に向かうのです。

そう言っても、自分の会社だ、と社員が錯覚しない限り業績が伸びにくいのが現実であると思われます。何故なら、社員が会社に「来てやっている」という考えを持っていることが多々あるからです。多くのオーストラリア人社員は、自分達は会社に「拘束されている」と認識する為、給料をその対価だと考えます。しかし、自分の会社だと捉えることによって、初めて会社の業績に関心が向けられるようになるのです。この錯覚が、業績向上に結びつくのです。

しかしながら、会社が自分の物であるという錯覚に陥り、経費を浪費し、会社を私物化をしてしまうこともあり得るのです。当然、本社は後任を日本から送る必要が出て参ります。また、現地責任者は、自らの権力を保持しようとする為、後任者の育成は阻まれることが多いのです。

その結果、多くの日系企業では、オーストラリア人現地責任者と日本人駐在員が、交互に現法の経営にあたることとなります。この様な状況でも、現法が累計上で利益を算出している場合、これもひとつの経営方法と言えるかも知れません。

しかし、安定した経営を望むのであれば、現地化に先駆けて必要とされるのは、本社の国際化なのではないでしょうか。それが可能でなければ、その解決策を巡って重要とされるのは、いかに現地責任者を監視し、また同時に後任の育成に努めていくのかという点だと思われます。

では、いかに現地責任者に干渉されること無く、後任を育てていくことが出来るのでしょうか？