



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ミーズ日本支社の日本人

はじめに

米系多国籍企業ミーズ社の日本支社には総勢200人を超える人々が働いている。内米国人駐在員が約50人ほどおり、残りの約150人ほどは現地採用の日本人スタッフである。ミーズ社は世界的なプレゼンスと名声がかなり高く、日本においても海外経験豊富な日本人が進んで就職希望するほどである。通常であれば、そのような海外経験が豊富で伝統的日本企業には就職しながらない人々は、いわゆる日本人離れしており、外資系企業内における駐在員とのコミュニケーション等にはまったく苦勞がいらなと思いがちだが、実はそうではない。ここで紹介する例はいずれも海外に長く生活した経験を持ち、英語力は申し分ない国際派日本人の話である。そんな彼らがいったいなぜいろいろな問題に直面し、悩んでいるのであろうか。彼らはこれらの問題にどう取り組んでいけばよいのだろうか。以下、多国籍企業の海外子会社における派遣駐在員と現地スタッフとの間の諸々のチャレンジを、4つの実話を通して日本人スタッフの視点から考える。

実話1：ミーズ日本支社への人員削減要求

鎌田良平はミシガン大学のMBAを取得後、大手外資系コンサルティング会社勤務を経て昨年よりミーズ社の日本支社に現地採用となった。その職歴を高く買われ、彼はミーズ社に来てからまもなく、当社の財務・管理部門のトップとなった。ある時米国本社から鎌田のところに通のメールが届いた。その内容は、コスト削減のため日本支社における人員削減を求めるものであった。実はそのような要求は、彼の前任者マイク・ギャラガー時代から何度かなされ、駐在員マネジャーであったマイクは過去5年ほどの間、迷わずその都度人員削減を行ってきた。日本人スタッフの間では近年そのことがよく話題となり、不安がつのっていた。マイクの後任である鎌田は、このまま人員削減を推進することに、

なんとなく心理的抵抗を感じていた。

鎌田がマイクの後任として赴任してから2ヶ月が経った。彼は以前からマイクが行ってきた人員削減により、日本支社内の従業員の仕事量が激増し、自分自身の仕事以外にかかわる余裕が無くなってきたことを実感していた。マイクはこうした問題をテンポラリー・ワーカーの採用や外部会計事務所への業務委託などで対処していた。

5

テンポラリー・ワーカー

マイクは、テンポラリーワーカーはその雇用形態がとても柔軟なため、当社にとって好都合であると考えていた。各時点でもっとも多忙なセクションに彼らを重点的に配置することができるからであった。財務管理部門には標準化されたオペレーションも多く、テンポラリーワーカーでもそうした仕事はマニュアルをしっかりと参照するならばなんとかこなすことができた。

10

業務の外部委託

前任のマイクは、ルーティーン仕事は好んで外部会計事務所などに業務委託していた。こうした業務委託は継続的に行なわれたので、そのオペレーション自体も標準化され、会計事務所と財務管理部門との間で書類が定期的に交換された。マイクはこうした方法こそが日本支社におけるコスト削減に大きな効果を発揮すると言っていた。

15

しかしながら、財務管理部門のスタッフの中には、こうしたやり方に不都合を感じている人達が少なくなかった。例えば、書類を宅急便で搬送することは時間のロスにつながるし、また当該書類が会計事務所にある間は、直ちに参照できずに不便を感じていた。

20

新任部長として

鎌田は財務管理部長に就任するとすぐ、この問題を前任者のマイクと話し合った。鎌田の意見は、これまでのマイクのやり方と反対のものであった。すなわち、テンポラリーワーカーへの依存度が高すぎると、長期的コミットメントを要する仕事に悪い影響が出かねず、また過度の責任を与えることができないというものであった。それに対し、マイクは「そんなことはない、正社員であれテンポラリーであれ、彼らの能力があれば何の問題もない」と述べて反対した。

25

また、会計事務所への外部業務委託に関しては、鎌田は書類の郵送に伴う不都合さ、時間の遅さ、そして外部企業の信頼性などを問題点として挙げた。それに対しマイクは「仮にそういう問題があるにせよ、今の緊急課題は当支社のコスト削減であるから、それに貢献する今のやり方を継続すべきだ」と反論した。さらにマイクは「とにかくあなたが就任して直ちにこれまでのやり方を変えるのではなく、少しやってみて様子を見てみたらどうか。このやりかたに慣れればきっと良さがわかるはずだ」と助言した。

30

35

鎌田はある意味でマイクの言うことも理解できた。しかし心の中で、日本人スタッフの間での懸念、不安がつのっていることが大きくひっかかっていた。アメリカ人の駐在員マネージャーであるマイクほどにドライに事を進めることがなかなかできなかった。鎌田は来週までに彼自身の方針を固め、米国本社に報告せねばならなかった。鎌田にとって財務管理部長に就任以来最初の大きな意思決定となった。

5

実話2：吉田真紀

吉田真紀は19年間のカナダ生活の末、自分はやはりカナダ人にはなりきれず日本人であるという自覚を持ち、日本で就職することを決心した。彼女が就職した先は外資系企業ミーズ社の日本支社であった。日本で働く夢が実現した喜びもつかの間、彼女は強烈な異文化ショックを受けることとなる。そもそも吉田が外資系企業を就職先として選んだ理由は、帰国子女としていきなり純日本の企業社会に入るよりは文化的適応がスムーズだろうと思ったからであった。また就職面接時にも、ミーズ社の日本支社には若手スタッフが多いと知り、ジェネレーションギャップに悩まされないだろうと期待していた。ところがいざ就職してみると、彼女のメンタリティーが自分と同世代の日本人の同僚たちとかなり隔たっていることを痛感し、ショックを受けたのである。

10

15

ヤング・ボード

20

吉田は社内若手スタッフで構成され「アクセス21」と称する提言を会社に行なう集団「ヤング・ボード」に参加することとなった。規定によれば、メンバーたちはそのミーティング中になんでも自由に発言を許されているのだが、驚いたことに、彼らは率直な意見をその場で表明することはほとんどなかった。吉田にとって、彼らの用いる言い回しはあまりにも婉曲的で、あらぬ摩擦を引き起こさぬよう最新の注意を払っているように思えた。当初吉田は規定どおり何でも言いたい放題発言していたが、やがてそんな彼女の行動を周りのメンバーたちの多くが快く思っていないことを悟ったのである。実際、吉田はボードメンバーの中で唯一の女性であるだけでなく、最年少でもあった。他のメンバーにとって、彼女の発言はあまりにも単刀直入で具体的かつ論理的であった。だれも彼女に面と向かって不満をもらしはしなかったが、彼女への陰口が間接的に彼女の耳によく入ってきた。吉田にとっては、そんな会議のあり方に疑問をもたずにはいられなかった。そんな形でコンセンサスが形成されても、いったいどんな意味があるんだろう、といつも思った。

25

30

業績評価

吉田が最初の配属部署で上司からパフォーマンスのフィードバックを受けた。それか

35

らしばらくして、彼女の受けた評価が他の同期の人たちと全く同じであることがわかった。人一倍熱心に仕事に取り組んでいたと自負する彼女は、その画一的評価に納得せず、人事部に抗議した。人事部からの説明によると、とくに吉田のようなシステムエンジニアは最初の人事評価の際にはよほどひどくない限り皆中間のカテゴリーにランクされる慣行だという。外資系とはいえ、日本人社員は長期雇用の場合が多く、最初はとにかく社風に馴染んでもらうことが最優先であり、少々のパフォーマンスの違いに差をつける意味があまりないとのことであった。教育的見地に立てば、新人から評価に差をつけることはあまりにも近視眼的である、というのがその根拠であった。

しかしながら、その一方で当社は公にはその人事政策として「メリットシステム」（業績主義）を掲げている。吉田は表向きの政策と実際の運用の間に大きなギャップを感じていた。吉田は人事部の言う「新人に対する教育的見地」も頭では理解できたが、それでもなお、そうしたギャップの存在自体に矛盾を感じていた。

外国人よりも厳しい状況

吉田は長期にわたる海外生活の末自分が日本人であることを強く自覚し、日本で日本人として暮らしていこうと心に決めて帰国した。伝統的日本文化に対する誇りと憧れも強く、最近では海外旅行すらしたことの無い純日本的男性と婚約までしている。しかしその一方で、彼女のメンタリティーは明らかに西洋の影響を強く受けている。外見は全くの日本人である吉田は、こう話す。「私の外見は全くの日本人だから、周囲の人たちは私にも他の日本人と同じように立ち振る舞うことを期待していると思う。でも心の中は西洋人的。よって私の立場は日本に暮らし働く外国人以上に厳しい状況ですね。」

実話3：中村耕治

中村は若く有能な日本側のコーポレート企画マネジャーで、担当として電池事業部を所轄していた。このたび、日本市場の顧客からのニーズを汲み取り、製品改良プロジェクトが始まった。それは技術的にはそう困難な課題ではなかったのだが、なによりも顧客からのリクエストに迅速に対応するためプロジェクトを加速する必要があった。

しかし、日本の同事業部はきわめて小規模で、マネジャーも今のところアメリカ本社からの派遣駐在員である部長、マーク・ジェンセンひとりであった。彼は来日して3年ほど経ち、簡単な日常会話程度は日本語でこなすことができた。性格もよく、日本人スタッフとの間に仕事上の対立などはなかった。しかし彼の最大の欠点は、米国本社の電池事業本部とのパイプがそう強くないことだった。どちらかといえば日本生活が気に入り、あまり米国本社との関係の維持に強い関心を寄せていなかった。日本支社における同事業部のプ

レゼンスも小さく、これまで大きなプロジェクトを推進する機会もなかったので、マークはかなり平穏な日々を日本で送れたのである。

中村は思った。電池事業部の今の体制では、この急なプロジェクトを迅速に推進することはできない、と。そう大掛かりではないにせよ、今回の製品改良のためには米国本社の電池事業部の援助が不可欠であったが、あいにくマークのコネクションのみではらちがあかないと思ったからである。そこで中村は、米国本社の電池事業部に、更に何人かのマネジャーを日本に派遣してほしいと依頼することにした。

しかしながら、問題はその方法であった。いくつかの選択肢が彼の頭に浮かんだ。第一に、米国本社の電池事業部に直接依頼する方法がある。第二に、コーポレート企画部門の彼としてはまず日本支社の電池事業部にその旨リクエストする方法だ。第三に、ミーズ社の国際事業部経由で依頼する方法もある。さらに第四に、米国本社とも強いパイプをもつ顧客経由でリクエストする方法も無くはない。

中村は第一の方法をとろうと最初に考えたが、それだと日本の電池事業部長であるマークの頭越しに話を進めることになり、彼の面子をつぶすことになりかねない。マークはある程度の日本語会話能力があり、今回の製品改良プロジェクトの推進に対しても非常に乗り気であった。しかしその不完全な日本語ゆえ、日本側顧客との間に何度か誤解が生じた経緯もあった。

第二の方法にも問題があった。すなわち、マークはここしばらく米国の電池事業本部との関係維持にさほど熱心でなかったため、彼が今回の件でどの程度米国本社側に影響を及ぼすことができるか不安であった。マークは日本支社での自由な立場が結構気に入っており、本社から米国人駐在員をマークのもとに何名か派遣するという中村の考えには消極的になるだろう。そうならマークを通すことはおよそ無意味であろう。でも彼を無視することもできないだろう。

第三の道は、電池事業部ではなく、国際事業部にコンタクトし、そこから米国コーポレートヘリクエストを出してもらおうというものであった。しかしそうしたやり方はあまりにも事業部軽視のトップダウン型であり、本プロジェクトの推進役たる電池事業部を無視するようなやり方は問題を含んでいる。

そして第四の方法として、製品改良に関するリクエストをそもそも出した日本のお客さんに、米国本社に直接、スタッフを数名日本に送ってほしい旨頼んでもらうという案もある。一見かなり意外なやり方と映るが、その日本の会社のトップ経営者らは、たまたまミーズ社米国本社に顔が効くらしく、社長同士も知己の関係であるから、これも選択肢としては考えられる。

中村は悩んでいた。いずれの方法がベストかを決定するために、彼は少なくとも以下の点について検討するの必要を感じていた。第一は、コーポレートと事業部との関係。第二は、トップダウンかボトムアップかという点。第三は、企業の意思決定に顧客をどの程度巻き

込んでよいものかという点。そして第四は、海外駐在員とその外国語能力という点であった。

実話4：ユニークなジョイント・プロジェクト

5

児玉商事との共同事業を企画したときのこと。ミーズ社日本支社の事業部長である佐藤篤は最近、児玉商事があるプロジェクトを企画中で、それが当時ミーズ社日本支社による企画ときわめて類似していることを知った。佐藤は早い段階から、本件は児玉商事との共同プロジェクトとして進めるメリットを強く感じていた。早い段階での打診の結果、児玉商事側は当社との共同プロジェクトを行うメリットをあまり感じていなかったことがわかった。佐藤はミーズ社が同一内容のプロジェクトで児玉商事と日本市場で競合することのリスクを存分に知っていたため、本件を推進できるよう児玉商事の親会社である東物産へも働きかけたのであった。

10

米国本社事業本部は、この共同プロジェクトには強い興味を示した。それを受けて、佐藤は児玉商事との交渉を加速化した。米国本社はこのプロジェクト推進のための専属スタッフとして、ジョージ・マカーロクを2年間の期限で送り込んだ。そして彼を本プロジェクト推進委員会の第一責任者に任命したのである。

15

具体的な財務交渉に入った後、ジョージは突然、キャッシュフロー上の問題を指摘した。彼の在任期間中である2年間に、黒字を出すことが難しいということが彼の気になったからである。そのプロジェクトの内容がかなりユニークであったため、たしかに財務面ではあまり短期的成果は期待できない内容であった。どうやら駐在員マネジャーであるジョージにとって何より重要なことは、在任期間中に目に見える業績をあげることだった。彼の2年間の東京での勤務中に、いかなる実績を具体的数字で示せるかが、その後の彼の本社におけるキャリアにとっての大きな鍵になるからであった。彼は更に、自分の反対にも拘らずもし仮にこのプロジェクトが続行された場合、そこから生じるであろういかなる損失も彼の責任ではない、とまで言い放った。もうすでに先方と何度もミーティングを重ねてきたにも拘らず、結局このプロジェクトはキャンセルとなった。

20

25

それに加え、ジョージが児玉商事に対してとった行動は、そのプロジェクトがこの度当社側の事情によりキャンセルになった旨を書面で報告したのみであった。キャンセルになった以上、先方の会社を訪問することすらもはや無意味になったという合理的考え方からであった。その書簡を受け取った児玉商事側は、激怒したという。先方からすれば、このプロジェクトは直ちに両社に利益をもたらすわけではないが、より長期的には必ず儲かることぐらい、ジョージも当然わかっていたと思ったからだ。そしてなによりもジョージの誠意の無い対応には憤慨していた。

30

35

日本人マネジャーとして、佐藤はこの状況をなんとかしなければならぬと強く感じた。彼は真っ先に、兎玉商事に出向き、今回の件を陳謝するとともに、引き続きなんらかの協力を模索したいと述べた。しかし、佐藤のそうした対応は、ミーズ社内、とくに米国本社内ではあまり評価されなかった。その理由は、彼は単にマイナス要因を緩和しようと努めただけだから、というものであった。それに対し、ジョージの行動は社内、とりわけ米国本社内から高く評価されたのであった。それは、赴任後間もなくきわめて迅速な意思決定を行なったからであった。であるから、ジョージは彼の決断が日本支社の日本人同僚たちに多大な問題を起こしたという自覚などまったくなかった。いずれにせよ、佐藤はこの状況を改善するため何かをしなければならなかった。何故ならば、今回の件で兎玉商事のみならず、その親会社である東物産まで憤慨しているからであった。

おわりに

ミーズ社の日本支社には海外経験豊かな日本人マネジャーも多くいるが、だからといって、彼らが日頃アメリカ人駐在員との関係、もしくは米国本社との関係等において、まったく苦勞なしであるとはいえない。本ケースでは、当社日本支社に働く4人の日本人マネジャーの目を通して、彼らが直面する数々のマネジメント上の悩みや苦勞を垣間見た。これら4つの実話の状況に対し、どのように対処するのが適当であろうか。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.