慶應義塾大学ビジネス・スクール

ミーズ日本支社の駐在員

はじめに

米系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が、そのうち駐在員マネジャーは約50人である。そして彼らのほとんどがアメリカ人である。日本支社に派遣された彼らに課された大きな役割のひとつに、日本支社と米国本社の間の架け橋となることが挙げられる。すなわち、彼らは日本特有の状況を深く理解しうまく現地適応する一方で、多国籍企業ミーズ社としての一貫性を失わないよう配慮する。過度の現地化も過度の本社迎合も回避し、本社の論理と現地日本の論理の調和をどうはかっていくかが彼らの腕の見せ所であろう。ここでは、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、6つの実話を通して、派遣駐在員の視点から考える。

実話1：問題開示のコスト

ミーズ社は日本の製造会社コマツ電子に対し、大手商社の横山商事経由である電子部品を供給していた。ある日、米国内で同電子部品の製造トラブルが生じ、コマツ電子に対する期日内納入が難しい状況となった。ミーズ社の米国の電子部品事業部は早速、今回は納品が少々遅れる旨をコマツ計器に書面で報告した。それを受けて、日本支社の電子部品事業部長スコット・ミッチェルはコマツ電子および横山商事の担当者とともに、米国の製造現場に出向き、そこで米国側の事業部における担当責任者とミーティングをもった。

ミーティングの席で、米国本社事業部側担当者は日本からの訪問者たちに状況を詳しく説明した。その問題を包み隠さずに相手方に開示することにより、正直にこの時点で当社ができることの限界を表明し理解を求めたのであった。ところがそれに対し、日本側の顧客であるコマツ電子と横山商事の担当者らはただただ、納入期日を守るようあらゆる策を講じて欲しいとだけ主張した。彼らの口癖は、「いったいそれだけしかできないんですか」

本ケースは慶應義塾大学ビジネススクールの浅川和宏助教授がクラス討議の資料として作成したものであり、経営の巧拙を例示するものではない。

©2001慶應義塾大学ビジネススクール