



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### イーグル・パーツ・マニュファクチャリング

5

Eagle Parts Manufacturing Inc. は、アメリカ・オハイオ州で自動車用部品を生産している日系企業である。主に米国ホンダ、米国トヨタに製品を供給している。

同社の米国進出の背景には、1980 年代以降本格化した大手自動車メーカーの海外生産の加速がある。海外生産を推し進める顧客の要請に従い、顧客を追う形で中堅企業が海外に進出するのである。その結果として、日本では全く経験しないような困難な経営問題に現地で直面することが増えた。Eagle Parts Manufacturing Inc.（以下、イーグル）もそうした在米日系の自動車部品会社の一つである。イーグルの現地トップは、いくつかの問題を抱えており、それらをいかに克服するか、考えをめぐらしていた。

10

15

同社は 1986 年に創設され、最初は一種類の部品を米国のホンダ工場に供給する小規模な部品メーカーであった。だが高い品質を維持しつつ価格競争にも打ち勝って、ホンダへの納入部品点数と数量を伸ばし、さらにはホンダとの実績をベースに他の自動車メーカーにも積極的にアプローチした結果、米国トヨタとの取引開始にも成功した。いまでは米国ホンダ 6 割、米国トヨタ 3 割、その他 1 割という比率になっている。

20

イーグルの親会社、鷺尾技研工業株式会社は長年日本でホンダと取引しているが、トヨタとの取引はなく、アメリカでの取引開始をチャンスとして日本での取引にも意欲的に取り組んでいる。まだ日本での取引開始には至っていないがチャンスは大きいにある。

25

イーグルの社員数は 760 人で、そこには 9 人の日本人駐在員も含まれている。社長は日本人

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科特別研究教授網野俊賢がクラス討議用の教材として作成した。経営の巧拙を論じるものではない。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 網野俊賢 (2010 年 1 月作成)

であるが、アメリカ人副社長が1人いて、主に人事・労務・総務を担当している。工場長もアメリカ人であるが工場の生産部門には日本人技術者が4人おり、アメリカ人工場長を技術面で補佐している。製造現場の係長はすべてアメリカ人である。

5 研究開発、エンジニアリング部門は日本人の上級課長が掌握しており、その下に日本人エンジニアが2人、アメリカ人エンジニアが9人いる。

品質管理課長も日本人であるが、最近ISOや小集団活動などに力を入れており、日常の品質管理業務はアメリカ人係長に委ねている。

10 イーグルではホンダ米国との取引が増え始めた1995年頃から積極的に大卒エンジニアの採用を進め、生産部門のみでなく開発部門も強化して新機種対応、コストダウン、新規取引先開拓などに取り組んできた。

15 最初はイーグルの知名度が低いこともあって応募者が少なく必要数を採用するのに困ったが、業績の伸びと共に地元のオハイオ州立大学を始め近隣州にある工科系大学からの希望者も増えて優秀なエンジニアを採用できるようになってきた。また新卒だけではなく、即戦力になる経験者を採用することによって生産、品質管理、研究開発部門の拡充を図っている。

20 しかし最近になって二つの問題が生じてきた。

その第一は大卒エンジニアの退職である。従来から定着率は日本に比べて良いとはいえない状態であったが、今年に入って将来を嘱望していた3人のエンジニアが相次いで退職してしまった。

人事課長が行ったエグジットинтервью（退職時面談）によれば退職理由は下記の通りである。

25 A プラスティック成型担当

「入社後5年が経過した。しかしイーグルにいたのでは最新のプラスティック成型技術を習得できず、自分の技術的能力が市場性を失ってしまう。イリノイ州にある最新鋭の機械を最近導入したプラスティック部品会社から誘いがあったので、転職することにした。」

30 B 溶接技術

「イーグルでは大変面白い経験をさせてもらって感謝している。今回、妻の父親が経営して

いるアラバマの運送会社を手伝うことになったので退職する。」

(その後に入ってきた噂ではアラバマに移ったのち同州にあるドイツ系自動車製造会社に入社し溶接部門の係長として働いているとのこと。イーグルでの経験をうまく売り込んで給料も50%アップしたという。イーグル在社当時から他社に就職した同期のエンジニアに比べて給料が低いことに対し、不満を口にしていたとのことである)

5

#### C 品質管理担当

「イーグルの日本の品質管理手法には非常に興味があり、日本人の品質管理課長から学ぶことも多かった。しかし最近になって中途採用された品質管理係長はアメリカの古い品質管理にこだわり、それを自分にも押し付けてくる。日本人の品質管理課長にもそのことは訴えたがよく理解してもらえず、また英語力の問題もあってアメリカ人係長をよく指導できないでいる。そのために工場の中で品質管理の方法について混乱が生じている。

10

自分としてはここで経験したものをどこかで生かしたいと思っている。まだ具体的にどこに就職するかは考えていない。」

15

(その後、彼女はオハイオ州にある日系部品メーカーに品質管理係長として採用された。その会社はイーグルにとってコンペティターである。)

20

最も優秀と認められていた3人のエンジニアが次々と退職したことに危機感を抱いた日本の本社は、さらに退職者が出るのではないかと憂慮し「やはりアメリカ人に依存するのは危ない」とのことから急遽、日本人エンジニア3人をとりあえず短期間だけ駐在させる措置を取った。しかし彼らは英語がほとんど話せないため、アメリカ人との意思疎通が出来ず、余計な混乱が発生している。

25

第二の問題は中途採用のエンジニアについてである。彼らを採用するにあたっては職種を明らかにしてエンジニア専門のリクルート会社に依頼し、面接に当たってそれをより詳しく説明した。しかし採用後はその職種以外にも広くエンジニアとしての経験を積んでもらおうという趣旨で、彼らの専門外の業務にも就かせている。例えばプラスティック技術者にゴムのプロ成型も担当させるとか、溶接技術者に新機種立ち上がりのためのプロジェクトマネジメントをさせるとかである。しかし彼らはそれに対して抵抗感があるようで、なかなか期待したような

30

成果が出ていない。

抵抗感というのは以下のようなことである。

- 5 1 採用のときに示された職種と別のことややらせるのは契約に反する。入社してから求められている業務はより幅広いもので、それだけ給料も追加されてしまうべきである。
- 10 2 自分はプラスティック成型技術のプロである。そこにスペシャリストとしての価値がある。ブロー成型をやっても自分の価値が増えるだけでなく、自分のマーケットバリューも上がらない。
- 15 3 不得意な業務をやることで失敗するとか、成果が上がらないことで業績評価に際して不利になるのは困る。
- 20 4 新しい業務を手がけるのは歓迎である。経験を積めるので良い。しかしその業務をどのようにやれば良いのか指導がない。また新しい業務での成果がどう評価されるのかも不明確である。それではやる気が出ない。

こうした中途採用組の態度は新卒エンジニアにも影響を及ぼすことが懸念される。

一方、日本から駐在員として来ている技術者は大変優秀で、それぞれの分野で親会社においてトップクラスの活動をして来た人たちである。だが、アメリカ人を指導して、アメリカ人に自分たちが持っている技術を伝承しようとするよりは、自ら仕事をやってしまう傾向があり、その結果として日本人技術者は朝から夜まで忙しくアメリカ人エンジニアは何をやれば良いのかよく判らないまま定時になればすぐに帰ってしまうという現象もしばしば見られる。そのことが双方にとってフラストレーションの一因ともなっている。

イーグルの日本人社長は「アメリカ人に出来ることは極力アメリカ人でやれるようにする」という基本方針を明確にして経営してきた。アメリカ人エンジニアの採用を親会社の反対を押し切って推進してきたのもその為である。将来は日本人エンジニアの数も減らしエンジニアのトップはアメリカ人にしたいと思っている。しかし前述の如く現実は厳しく、方針を転換するべきか、理想を実現するために再度チャレンジするべきか、迷っている。

sample

sample

sample

sample

sam

**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2010.3 P0