



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ミーティング

渡辺勉は国立大学で経済学を専攻したのち、22歳で米国 NY に本社がある投資銀行 A 社に入社した。当時、外資系金融機関は、彼の大学では新卒の就職先としてまだ一般的ではなかった。が、3年生の春休みにインターン募集のポスターを学校で見つけた彼は、破格のバイト料に惹かれて応募した。ディベートによる選考を経て約1週間のインターンを経験したのち、続いて米国人マネージャーも交えた2回の面接を経て入社が内定した。

入社10日目、マーケットコメント

最初の配属は、マーケット部門のデリバティブトレーディングチームだった。上司のトレーダーに毎日のように怒鳴りつけられながら働く日々がいきなり始まった。10日ほどたった日の朝、上司から「渡辺、今日からお前が俺の代わりにモーニングミーティングでマーケットコメントしろ」と突然命じられた。

毎朝8時からマーケット部門全体のメンバーが大きなミーティングルームに集まり、モーニングミーティングが始まる。前方には5～8席ほどのスピーカー用の椅子が置かれ、そこに毎朝エコノミスト及び各部を代表したトレーダーが座り、それぞれが担当するマーケットについての前日の動き、海外で起こったこと、そして今日以降の見通しについて発言するのだ。

それを聞くのは、他のトレーダーやセールス部隊などである。総勢30～40名くらいだろうか。

いわずもがな、渡辺はこの会社で働き始めたばかりで、マーケットどころか、目の前の業務についてまだ右も左も分かっていない。毎日自分の周囲で何が起こっていて、それがなぜで、これからどうなる

本ケースは慶應義塾大学ビジネススクールの大藪 毅とMBA卒業生が取材をもとに作成したものである。社名や人名およびその発言・行動については特定を防ぐため変更している部分がある。なお、その内容に関して組織や個人のあり方や行動については是非を問うものではない。

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 © 大藪 毅 (2022年4月作成)

のか、全くついて行けていない。ためらっていると、上司はニヤリとして言った。「大丈夫、大丈夫、困ったら俺が助太刀してやるから。」どうも他の選択肢はないようである。

手取り足取り教えてくれるのではなく、いきなり荒海に放り込む業界とは聞いていたものの、これがそうかと思った。とにかく、20分後には何か話さなければならない。

5

“OK, let’s start. Today, John should be the first!”

いつも定時ぴったりにミーティングはスタートする。チェアは、プロップトレーディングのヘッドであると同時に、資金為替部門のヘッドでもあるF氏。後にマスコミでも有名人になり、国会議員まで務めることになる人物である。

10 口火を切るのはエコノミスト。昨日発表の日本の経済指標、つぎに米国の経済指標、そして今マーケットの大きな関心の一つである、日銀の短期金融政策の見通しについてのコメントを述べる。

続いて米国債担当のトレーダー。日本人だが、日本語よりむしろ英語の方が流暢な若手有望トレーダーが、昨日のNYマーケットの動きについてよどみなくコメントする。これこそ投資銀行という感じだ。かっこいい。

15

自分の番が迫ってくる。目の前には無理やり書き上げたカンニングペーパー。文法もめちゃくちゃな英語。

“Next, Watanabe ! ”

20 原稿に目を落として読み始める。時間は3分。そもそも内容も完全に理解していないので頭の中は真っ白。ただただ書いてある英文を読みあげるので精一杯だった。

しかし半月もたつ頃になると、次第に話している最中に目を上げ、聴衆を見渡すだけの余裕が出てくるのは不思議だ。F氏に突っ込まれてしどろもどろになることも多いが、多少は自分の言葉で話すことができるようになってきた。

25

オーディエンスには30席程度の椅子が置いてあり、めいめい新聞やリサーチレポート、コーヒーなどを手に座ってコメントを聞いている。中には一字一句聞き漏らすまいと熱心にノートをとっている若手もいて、今思いかえずと微笑ましい。

30 座る場所は決まっていない。最前列にいつも座っている先輩がいたりするが、東京で一番偉い支店長が一番後ろの隅に座っていることが多かった。

人数が多い日は席が足らず、立ったまま聞いている人もいる。先に来ている若手や新人が、後から来た先輩や上司に席を譲ることもないのは、最初は違和感があったが、じきに慣れた。

サンドイッチを頬張りながら聞いている人もいる。途中入・退室も自由で、皆まったく気にしない。

そういえば、こんなことがあった。数ヶ月経ったある日、NYから東京出張中の、本社マーケット部門グローバルヘッドのBillが覗きに来た。

さすがに渡辺の数年上の先輩が席を譲るために立ち上がろうとしたのを、Billは“*No no, I'm fine*”と言って手で遮った。結局、最後までミーティングルームの一番後ろで立って聞いていた。

その日の午後、Billがトレーディングフロアを散歩するように、従業員たちに話しかけながら歩いてきた。やがて渡辺の席にもやってきて、“*Hi, I'm Bill. You are Watanabe-san?*”と握手を求めてきた。

そして空いていた隣席に座り、「君はどんな仕事を今しているんだい？上司はちゃんと君の面倒を見てくれているか？何か困ったことがあったらいつでも私にメールを送ってきなさい」と、やさしく声をかけてくれた。

英語には尊敬語がない。そのせいだろうか、本社トップの一人である、雲の上の存在のようなBillのことが、新人の渡辺にも急に近い存在に感じられるようになった。

7年目、海外顧客とのミーティング

入社してから7年後、渡辺は29歳になり、次第に大きな責任を任されるようになってきた。

マーケットで株や債券、通貨の売り買いをするトレーディングの中で、現在は株式を担当している。時には顧客を訪問し、マーケットについて情報・意見交換をすることも重要な業務のひとつである。国内客のみならず、現地の担当セールスと海外の投資家回りに出向くことも年に数回ある。

今回の出張はEUおよびイギリスの投資家を回り、日本のマーケットについてディスカッションする旅である。オランダ・アムステルダムから入り、フランス・パリからドイツ・フランクフルトへ、そしてイギリス・ロンドンへと、結構な長丁場である。

アムステルダム

乗り継ぎの良さで有名なスキポール空港に到着すると、現地のセールスマンがレンタカーを手配しており、渡辺を出迎えてくれた。トランクに荷物を積み込み、その足で最初の客先へ向かう。

訪問するのはオランダ政府の年金ファンドである。オランダという国は伝統的に年金運用のサイズが大きく、プレイヤーとして金融マーケットではかなりの存在感がある。

5 オフィス街というよりも、広々とした芝生のある住宅街のようなどころにある、こじんまりとした2階建て低層オフィスに到着。ミーティングルームに通され待っていると、約束の時間ぴったりに身長190センチはありそうな、ひよろつとした大男が部屋に入ってきた。お互いの自己紹介や挨拶もそこそこに、“OK, let’s start. What do you have today?” とすぐに本題に入る。

10 渡辺は要点を押さえながら順次説明し、それに対してポイントポイントで矢継ぎ早に質問が飛んでくる。先方は日本国内で脚光を浴びているITや自動車よりも、鉄鋼や石油化学など、どちらかと伝統的製造業の動向に興味を持っていることが多い。業界動向にくわえて、それらリーディング企業の個別業績や経営陣の人事など、こちらが知らないことまで良く知っていた。

15 また先方の話を通じて、政権の方針に大きく影響される各国の年金ファンドの動向など教えられることも多い。特にEUはたくさんの国と国境を接しているので、顧客からリアルな分析を教えてもらえて毎回とても勉強になる。

話題は時に広がり、時に収束しながら、会話はスムーズに進む。心地よい緊張感がありながら、テンポの良いミーティング。緊張感と言っても堅い雰囲気があるわけではなく、終始和やかだ。当初予定の60分間が経過する前に40分そこそこで終了した。

20 最後に少し冷めたコーヒーをいただきながら、しつかりと握手。「内容をチームで精査して、何かお願いすることがあったらフィードバックする」と言ってくれた。

25 近すぎず遠すぎずといった感じだが、極めて合理的な仕事の進め方。時間が短くても仕事上のコミュニケーションに過不足はない。地球を約半周してやってきて、充実した時間を過ごせたという満足感を味わえた。

パリ

30 アムステルダムでの予定をこなしたあとは、朝イチのTGVで約3時間半かけてパリへ移動。

パリオフィスのセールスと共に、午後一番の約束ギリギリに1社目の訪問先へ到着するも、担当者はまだ現れず。10分ほど遅れて片手にコーヒー、もう一方の手にパンを持ってやってきた。袋から大き目

のクロワッサンを一つ出して、「美味しいからどうぞ」と手渡してくれた。

パリでは、街のそこらへんのストールで売っているパンがどれもおいしい。ランチは列車内で済ましていたものの、遠慮せずいただいた。

そしてミーティングルームにあるコーヒーマーカーで、われわれに濃くて苦いロブスタを入れてくれた。

5

その間、当方のセールスマンは特に手伝うわけでもなく、先週末に何をしておぼしたかの雑談をし始める。彼は家族でベルサイユへドライブに行ったらしいが、先方はなんと職場全員でスイスに行ったらしい。

そういえば欧米では **team building** と称して、土日にちょっとした社員イベントを開いたり、職場全員で小旅行に行ったりすることが結構あり、それは日本より多い印象だ。

10

こちらのセールスと先方の担当者は、完全に友達のような雰囲気である。週末の話、共通の知り合いである我々の同僚に関する話題など、話があっちこちに飛びつつ 10 分から 15 分程度経った頃、ようやくこちらへ体を向けて、日本のマーケット状況に話を振ってきた。

ただし、渡辺がプレゼンを始めても、途中、質問等で割り込み、すぐに話は本筋ではない他の通貨や資源の先物、国の経済状況に飛んだりする。リラックスした雰囲気のみーティングであるといえそうだが、行ったり来たり、複数のトピックについて並行して喋っている感じでまとまりがない。

15

気がつけば予定の 60 分を大きく過ぎて、80 分近く経過していたが気にするようでもなかった。

若干井戸端会議をしに来たような気分だったが、このお客さんには明日以降、気軽にダイレクトにコンタクトできるかな、という感触を得た。

20

今夜はこちらの研究機関でポストドクをやっている大学時代の先輩と、オペラ座で待ち合わせしている。やっぱりひさしぶりにエスカルゴかな。ちょっと早めに行って、ギャラリー・ラファイエットで夜食用にうまいワインとチーズを買いたい。

25

ロンドン

次のフランクフルトを経て、出張の仕上げはロンドンである。言わずと知れた NY と並ぶ世界金融の中心。社内会議なども含め、これまで何度も訪れている。

30

さすがにシティは客の数も多く、また相手先の業態も金融機関に限らず様々である。今回も何社か訪れたが、どこでもミーティングには力が入る。

ロンドンのビジネスは、アムステルダムとのビジネスライクなそれに近いが、それよりもずっと緊張感がある。

ロンドンの顧客の担当者はどこもレベルが高い。こちらの説明のデータやロジックが間違っていたり、分析がひと通りだったりすると、厳しく指摘される。また、それらにこちらも理路整然と反論できなかつた
5 りすると、ビジネスを失うのではないかと思ってしまうほど、さらにコメントがきつくなる。

その意味でギリギリまで入念な事前準備をするのは当然のこと、どう突っ込まれても良いように頭をフル回転させてミーティングに臨まなければならない。

結果、どの顧客ともミーティングが終わるとグッタリする。ホテル近くのパブでぬるいエールをひっかけ
10 る気も起こらず、ディナーも忘れて部屋に入るなりベッドへ倒れこむこともある。まあロンドンでの食事はなるべく避けたいから、別にかまわないけれど。

それだけに、先方に“well done!”と言ってもらえた時の達成感は本当に大きい。が、しかし時には首を振られたまま、不機嫌な顔をされたまま終わることもある。そういう場合には、張り詰めた雰囲気
15 をうまいこと繕ってくれるのが、同席しているセールスの仕事だ。

どこでも「つつこみ、つつこまれ」は交渉の基本だが、それはまず相互に相手の力量を試すことから始まり、それに「合格」すると当事者間に信頼関係ができるのがシティだ。そうなるこちらが困っていると、向こうからこそっと重要な情報を教えてくれたり、何かと助けてくれたりすることもある。反対に、能力が認められないとまったく相手にされないのはNYと同じ。
20

さあ明日は出張最終日、今回唯一のオフ日。朝いちばんにブラックフライヤーズの弊社オフィスに顔を出したら、そのままミレニアムブリッジを渡ってテートモダンへ。そしてテムズ川沿いに、タワーブリッジ、バトラーズワーフ経由でちょっと南のバーモンジーマーケットをのぞきに行こうか。でもその時間だともう
25 終わってるかな。

東京

帰りの飛行機の中で、東京の日系金融機関 B 社を訪問した時の様子を思い返していた。

「お客様は神様です」という昭和の歌手のセリフがあるが、日本での顧客との関係もそれをほうふつとさせる。セールスマンは顧客に気を使い、ミーティングも明らかに先方との上下関係が前提となる。
30

粛々と堅い空気の中で進み、質問や意見をもらっても、こちらが顧客企業の意に沿わないであろう回答やアドバイスをすることはまずない。

こちらが2～3名で訪問する場合でも、B社に限らず、先方は7～8名くらいが対応することが多い。しかし発言は反対にこちらが7～8割くらい。事前に送ったアジェンダに沿ってミーティングは進むが、基本的にプレゼンの途中で質問が入ったり、関連したトピックが急に振られたりすることはあまりない。

プレゼン後の質疑応答も、発言者はだいたい上席の1名か2名からと、暗黙のうちに決まっているようだ。

「さあ、ざっくばらんに話しましょう」というお声がかかりは毎回必ずあるものの、他のメンバーは黙って聞いているか、メモを取っている。指名されない限り、自分から発言を求めることはほぼされない。

発言は情報・意見交換というよりも、事実確認ないし立場表明的内容であることが多く、欧米のミーティングのように、メンバー間での議論を通じた相互理解や情報交換による、新しい共通認識の獲得という感じはない。ミーティングは情報共有の場、というタテ付けに一応なっているが、実際には顧客への定期報告会といった感じだろうか。これは、実はもったいないことなのだが。

そのせいか、一度話題が途切れると話が續かない「天使が通る」瞬間もあつたりして、なんだか気まずさを感じることも少なくない。

空気を読む

日系企業の担当者はミーティングでは全然しゃべらないが、一方、会社の外で個人的に会うと、気さくに自分の考えや色々有益なことを教えてくれる。まじめで優秀な人材が本当に多く、仲良くなることも多い。

そんなときB社の担当者たちに、なぜミーティングでは意見を自由に発言して議論しないのか、聞いてみた。それに対してある一人は、「会議やミーティングで上司が自由に話せ、と言う時には注意しなければならないんだ。もし上の見方や意見と異なることをしゃべれば、それは後でかならず響く。自由にやっているのは、あくまでも“暗黙の枠”の中だよ。」と。

なるほど、大人だ。組織で出世するにはこうでないといけないのか。

暗黙のルールというのは米系にだってある。上や顧客の意を察しながら仕事をし、また時には虎の尾を踏まないようにすることは、人の組織であればどこでもあるものだろう。

ただ根本的に違うと思うのは、外資ではとにかく稼ぐことが正義なので、数字が伴わない、結果をもたらさない組織内の秩序や人間関係、それに基づいた行動には価値がないとみなされていることだ。

5

そう考えると、それほど儲かっていない日本の金融機関で働く人にとっての「正義」とは何だろうか。やっぱり俺にはムリかもしれないな。

10

15

20

25

30

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

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
