

## 事例2 ジェニーさんに助けられた中小企業の社長

自動車部品の中小メーカーである日本ゴム会社は、自動車組立メーカーの急速な米国進出を受けて米国中部に工場を新設することになった。同社にとり初めての海外進出であるので、日本の主要取引先である自動車メーカーS社に相談し、S社の米国工場近くに1989年1月に新工場を立地した。

米国工場の責任者の渡辺さんは、日本親会社社長の弟に当たり、同社の副社長の地位にあった。進出決定前に、1カ月にわたり同地で事前調査を行った。問題はあるものの、現地の商工会議所や州政府の担当者が大変親切で、税金や登記などの法律上の問題はどうか対応できそうであった。それに渡辺さんは長年の経験から技術力には絶対の自信を持っていたので、最大の心配事は英語であった。

英語がほとんどできない渡辺さんは「米国は日本と異なるビジネス慣習があると聞いている。その中で米国人とどのようにコミュニケーションをはかっていこうか」と悩んだ。「急がずに、少しずつやっていこう」という考え以外に特別な解決策もなく米国に赴任した。

渡辺さんにとって、幸運なことが2つあった。第一は取引先S社の米国工場が近くにあったことで、いろいろな面で同工場の経験を参考にできたことだった。第二は優秀なキー・パーソンを採用できたことである。赴任直後、渡辺さんが商工会議所を訪問したことが現地の新聞に掲載された。それを読んだ大学で経営学を専攻したジェニーさんが、渡辺さんを突然訪問した。幸運にも彼女はある程度日本語が話せた。

ジェニーさん「新聞を読みました。私をぜひ採用してください」

渡辺さん「どうして、うちの会社を希望したのですか」

ジェニーさん「日本企業の経営に興味を持っています。それで1年間、関西の大学で勉強しました。大学を卒業したばかりで、ビジネスの経験はありませんが、一生懸命働きます」

面接の後に、S工場の日本人社長とも相談して採用を決定した。彼女はアドミニストレーション全般を担当し、渡辺さんは多くのことを彼女と相談しながら決めてきた。工場労働者の採用のときには、渡辺さんはジェニーさんと一緒に面接する。

渡辺さん「ジェニーさん、年齢を質問していいかな」

ジェニーさん「EEOの問題があるのでダメです」

渡辺さん「これまでの仕事の経験を聞いてもいいかな」

ジェニーさん「それはいいですよ」

と言って、ジェニーさんが英語に訳して質問してくれる。何人か面接するうちにジェニーさんは、渡辺さんがインタビューで知りたい点を理解し、渡辺さん用に面接マニュアルを作成してきた。

あるとき、従業員の親戚に不幸があった。こうしたときに会社として何をすればいいかが分からない渡辺さんはジェニーさんに相談した。また、あるとき渡辺さんは従業員からゴルフに誘われた。どうしたらいいかと迷った渡辺さんは、ジェニーさんに相談したところ「行ってもいいですよ。でも、あなたは社長だから特定の人だけと付き合うことはしないほうがいいと思います」と言われた。

こうした人事問題にとどまらず、工場のレイアウトや税金の問題など多岐にわたりジェニーさんと相談しながら会社を運営してきた渡辺さんは「ジェニーさんがいなかったら大変だったな。将来は、彼女を経営層の一員に加えてもいい」と考えている。

## [ポイント]

- (1) 米国法人を初めて設立するなど、米国での経営の経験がない場合には、現地流の経営の仕方について、何でも相談できるキー・パーソンを確保しておくことが大切である。
- (2) その方法は多様であるが、この事例では、日本企業の経営に強い関心を持つ、日本語のできるジェニーさんを採用できたことが成功のポイントである。
- (3) ただし、a) 日本語ができることで特別に優遇しないこと、b) 企業規模が拡大してくると、必要な人材の質が変わってくるので、今頼りになるからといって過度に依存しないこと—などに注意することも同時に必要である。要は、ジェニーさんのようなキー・パーソンであっても、長期的な観点に立った活用と処遇が大切である。
- (4) 最後に、アメリカに進出した企業にとっては、有能な人材であれば性別に関係なく、日本人経営者の右腕として活躍できることを忘れてはならない。

(EEO 問題については第1章 事例5及び第2章 事例22も参照してください)