

事例62 米国人上司と日本人の相性チェック

桑田さんは家電製品の販売現地法人で、日本人派遣者の人事問題を扱っている。最近、何度か米国人管理者から日本人についての苦情を受けている。

同社は、米国ですでに20年の歴史を持っているので、経営の現地化が進み、全事業部（製品系列別の販売担当部門）の責任者がすでに米国人である。そのため、日本人が米国人上司の下で働くことが当たり前になり、そのことが彼らの苦情の原因になっている。テレビ事業部の責任者であるベルナルドさんから、桑田さんに会いたいとの連絡があった。

ベルナルドさん「先月、日本本社のテレビ事業部から来た水野君を覚えているかい」

桑田さん「はい。水野君がどうかしたのですか」

ベルナルドさん「本社のテレビ事業部が言うから、やむを得ず受け入れたんだが、英語はできないし、企画能力もないなど、問題が多いんだよ。どうにかならないかな」

桑田さん「本社に交渉してみますが、難しいですね」

ベルナルドさん「水野君の人件費はうちの事業部が負担し、私は事業部の利益責任を負わされている。だから、利益に貢献しない人材を抱えておけないよ。しかし、私は本社のテレビ事業部に強く言えない立場にあるので、桑田さんにぜひお願いしたいんだ。事情を理解してくれるかい」

最後に、桑田さんは「よく分かりました。できる限りのことをしてみます」と答えたが、どうしたらいいのか分からなかった。

テレビ事業部に直接問い合わせると問題が出そうなので、桑田さんは日本出張のときに、本社の人事部長に直接会って相談してみた。桑田さんが一通り事情を説明した後で、人事部長が次のように質問してきた。

人事部長「こうした問題はよく起きているのかね」

桑田さん「たまにですが、日本人の能力の問題以外に、もっと重要なポイントがこの問題にあると思います。米国子会社では、ご存知のように、米国人上司の下で働く日本人が多いのですが、利益責任を負っている米国人管理者たちが、日本人の人事権を全く持っていない。それに対する米国人管理者の不満は強く、今回の事件にも、こうした不満が根底にあるような気がします」

人事部長「なるほど。米国人管理者たちの不満はもっともなことだ。いい解決策は

ないだろうか。桑田君」

桑田さん「正式派遣の前にお見合い期間を置いたらどうでしょうか。例えば、最初、数カ月間、米国に出張させる。この間に、米国人上司と日本人のお見合いをする。問題がなければ、いったん帰国した後に、正式に米国に派遣する。こうすれば、米国人管理者の不満もなくなるのでないでしょうか」

人事部長「それはいい考えだ。具体的な案を作ってくれたまえ」

その1年後に、桑田さんが提案した案が実現し、現在、日本人は2カ月のお見合い期間の後に、正式に派遣されて来ている。

[ポイント]

- (1) 米国での歴史が長くなり、現地の人材が成長してきたときに、この「米国人上司の日本人派遣者に対する不満」の問題は必ず起こり、何のために日本人が派遣されるのかという根本的な問題につながる可能性がある。
- (2) 事例で示した「お見合い」は、この種の問題を解決するうえで有効な施策であると同時に、日本人派遣者の米国への適応能力のチェックと適応訓練のためにも役立つ制度である。また他の日系企業では、技術サポートの仕事で短期派遣する方法をとっている。
- (3) 米国人は即戦力を重視して、語学のハンディがあったり、米国のビジネスに慣れていない日本人を低く評価する傾向があるので、それをカバーする仕組みも考えておく必要がある。

コーヒー・ブレイク



春の到来を告げる聖パトリック祭 (2)

聖パトリック祭にはパレードをするが、これはアイルランドではなく実はアメリカで始まった。イギリスの軍隊とともに兵役に従事していたアイリッシュの兵隊が1762年の3月17日にニューヨークの町を行進したのが始まりだ。今では、世界の大都市で祝われるまでになった。中でもニューヨーク・シティーのパレードはどこよりもはるかに大きく、20万人がパレードに参加、100万人以上のキリスト教徒が沿道やテレビでパレードを見る。聖パトリック祭は、アメリカへの大陸からの移民の歴史を認識させると同時に、現在では長い冬の終わりや春の到来を告げる季節の風物詩である。

(安田和弘：日外協「月刊グローバル経営」2008年5月号 Global Beat より)