

事例64 黒子スタッフの失策

Tさんは日本の電気メーカーN社から東海岸にあるアメリカ子会社に、副社長補佐として赴任した。この子会社は主に半導体部門を扱っており、Tさんの任務は営業担当のL副社長の下で、本社との連絡調整業務に携わることである。いわゆる「スタッフ」で、子会社のラインの外にあって、アドバイザー的立場である。Tさんは本社では誠実な仕事ぶりが評価されており、このアメリカ駐在もその人柄を見込んだ大抜擢だった。Tさん本人も良きパイプ役となろうと大きな抱負を胸に秘めて渡米した。

はじめ、TさんとL氏の関係はうまくいくかのように見えた。ところが、しばらくするうちに2人の関係はぎくしゃくしはじめた。職務に忠実なTさんは誰に求められたわけではなかったが、日々の細かな記録を本社に送り続けた。この日本語のFAXがL氏の気に障ってならない。上司であるべき自分をパスして、直接本社に何事かを連絡することにL氏はあからさまな嫌悪を示した。しかもその報告が日本語のFAXなのでどんな内容なのか、L氏には分からないので、一層イライラした。

そうこうするうち、本社からL氏の職務の遂行の仕方に問題があるのではないかという問い合わせが入った。子会社で大きな権限を持って采配をふるうL氏の仕事の仕方が、Tさんの目には独断と映ることが多かったため、ときにそんなL氏に対する批判的な報告が送られることがあったのだ。各部門の長が、担当部門の全権を握り、業務のみか人事の実権も保持しているのが普通。文字通りのボス振りだが、それが平均的なアメリカ式経営構造だ。しかし全体の総意と判断に基づいて仕事を進めていく日本的なやり方に馴染んできたTさんには、それがL氏の独断的な性癖と過剰な専横としか思えなかった。「Tさんはあくまでも自分の部下であり、仕事を円滑に進めるためのアドバイザーであるはずが、これではまるで本社から送られたお目付け役ではないか」

L氏は憤慨し、とうとう個人的にTさんを訴えることになった。実直なTさんはL氏の訴訟を真っ正面から受けて立つのが会社のためであると考えて、自分を支援してくれるよう本社に依頼した。Tさんは誠実に仕事をこなしているのだから、会社が自分の側に付いてくれるのは当然と期待したのだが、しかし、問題が大きくなるのを嫌った本社はL氏とTさんの和解を進めた。結局、和解は成立したものの、L氏は自ら辞職し、Tさんも左遷に近い異動命令を不服としてやはり会社をやめることとなった。

〔コメント〕 このケースで、最も深刻な問題は、本来、“黒子”として陰ながら現地の業務を助けるべき存在の T さんが、本社との太いパイプを使って、現地を左右しかねない“黒幕”になってしまったことである。

日本人を現地に派遣する場合、ラインの 1 人とするか、スタッフとするか、または日本人だけのプロジェクトに配置するか、大方はこの 3 パターンになる。多くの場合、スタッフはアドバイザー、コーディネーターなどの本社との連絡調整役を担う。T さんはまさにその役割りだった。

だが一般にスタッフにはラインの情報が入りにくい難点がある。T さんは多分にそれを恐れ、努力して情報を収集し、せっせと本社側の必要な部署へ連絡していた。必ずしも L 氏など現地社員をおとしめようとしたわけではないのだが、そうした現地情報には、業務遂行の良し悪し、個々の社員の働きぶりが滲むことが多い。

日本人スタッフは、どちらかといえば現地化促進に力点を置く場合の配置といえる。ところが、現地化を急ぐほど短時日で技術移転や業務効率を高めようとし、つつい督戦的になりがちである。このケースでは、本社側にそうした意識があり、T さんの働きを評価していた気配がなくもない。また T さんに L 氏らを“お雇い外人”と見た所もあろう。

米国の職場は“職分の尊重”で成立っている。目的達成のためには職分も超えてよしとする日本的経営の体質と慣行が、米国の常識と真正面から衝突した悲劇だったようだ。

現業部門マネジメントの理想的な対応

1. 与えられたポストの業務をひとつずつ正確かつ余裕を持って遂行する
2. 業務管理を通じて、間接的人事・労務管理を目指す
3. 風通しの良い、明るい職場の維持
4. 平等、かつ公明正大、いわゆる“FAIR”な対応
5. 特殊な情報チャンネル、曖昧で思わせぶりの威嚇、利益誘導は逆効果
6. 楽しい事も、苦しい事も、いずれも共有する姿勢と態度を常に示す
7. 仕事は厳し、それ以外は楽しく。峻別して対応にメリハリをつける
8. 親しさとは別に、「指揮命令系統に応じた威厳は侵させない」毅然とした姿勢は堅持する
9. 機会ある毎に社員の参加意識・存在意識を感じさせること
10. 中間 MANAGEMENT の立場に配慮しつつも、これを最大限活用する
11. なるべく忙しく使う（仕事が大変なのはあたりまえ！）

江副公保氏（日本航空株式会社：技術総本部運航本部運航企画部副部長）