

在米日系製薬企業の駐在員の状況 ——急速に若返りが進行——

Vol. 4, No. 61 October 4, 1999
Health and Welfare Department
伊原和人 (Kazuhito Ihara)
天池麻由美 (Mayumi Amaike)

本年春、在米日系製薬企業の駐在員を中心に構成される日米ヘルスケア研究会(会長：嶋内明彦(富士レビオ・アメリカ社長))では、現地法人(事務所)の駐在員の現状について、アンケート調査を実施した(回答数 21 社)。

今回のアンケート結果では、30 歳代の駐在員の派遣が増加するなど駐在員の若返り傾向が顕著になっていること、米国での臨床開発を本格化させる企業が相次ぐ中、研究開発関係の駐在員の配置強化を予定している企業が増えていること、その一方で、会長・社長といったトップクラスについては、将来的には現地スタッフへと転換(現地化)を予定している企業も多いことなど、駐在員をめぐる新たな状況が浮き彫りとなっている。

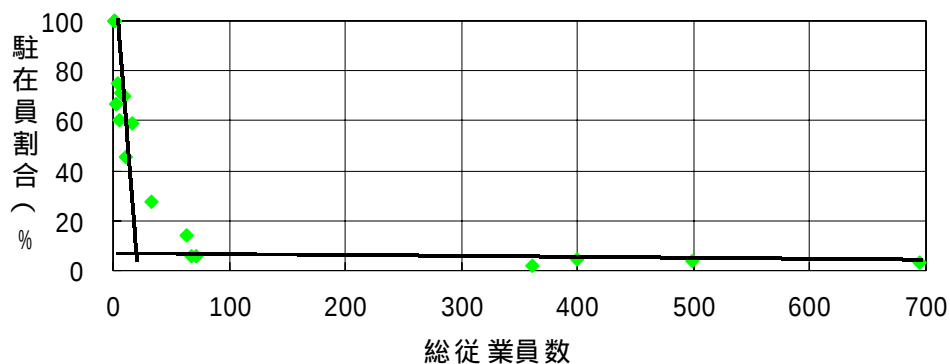
そこで、今回のレポートでは、Sankyo Pharma Inc.の小川晃司氏、Eisai Inc.の佐々木信雄氏の両氏によって行われたアンケート調査及びその解説を基に、こうした在米日系製薬企業の駐在員の現状についてレポートしたい。

在米日系製薬企業(21 社)の駐在員は 1 社平均約 8.2 人

今回の調査対象となった日系製薬企業の現地法人又は事務所のうち回答が得られたのは 21 社。21 社全体の従業員総数は 2,308 人、うち駐在員総数は 173 人(7.5%)で 1 社平均約 8.2 人となっている。

会社規模に応じて駐在員比率は大きく変わり、生産、販売と事業内容が拡大し、会社規模が大きくなるにつれて駐在員比率は低下している(図表 1)。その分布を見る限り、分岐点は 30 名となっている。

(図表1) 会社規模と駐在員割合



規模の大小を問わず、研究開発に従事する駐在員のウェートが高い

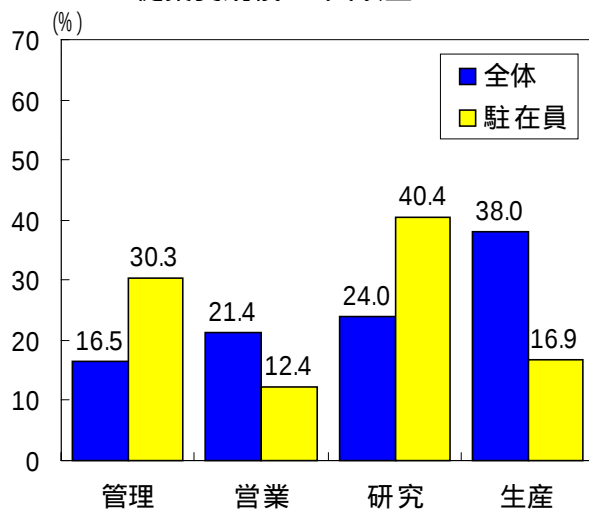
部門別の駐在員の配置状況を見ると、会社の規模にかかわらず、研究開発に従事する駐在員のウェートが高い。

従業員規模 30 人以上の会社について見ると(図表 2)、従業員全体では、生産(38.0%)、研究開発(24.0%)、営業(21.4%)、管理(16.5%)の順となっているが、駐在員の人員比率で見ると、研究開発(40.4%)、管理(30.3%)、生産(16.9%)、営業(12.4%)の順となっており、研究開発や管理業務に関する駐在員のウェートの高さが目に付く。

一方、従業員規模 30 人未満の会社について見ると(図表 3)、生産業務関連のスタッフはおらず、従業員全体、駐在員ともに、研究開発、管理、営業の順となっている。米国での展開は「まず研究開発から」という日系製薬企業の最近のトレンドが読み取れる。

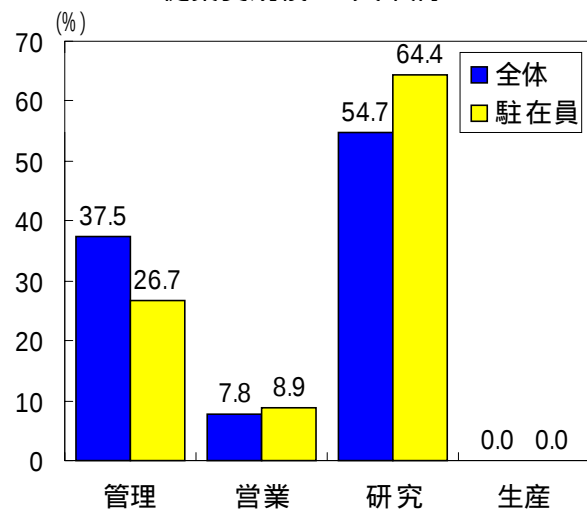
(図表 2) 部門別従業員比率

——従業員規模 30 人以上——



(図表 3) 部門別従業員比率

——従業員規模 30 人未満——

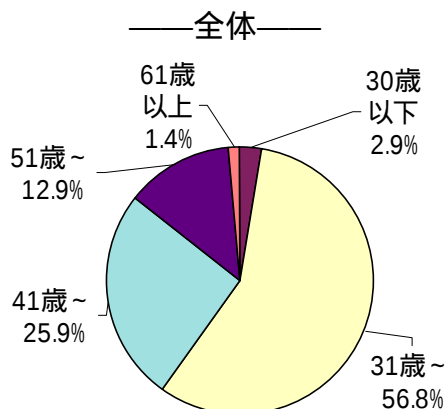


最近赴任した者の 6 割が 31～40 歳——駐在員の「若返り」が進行——

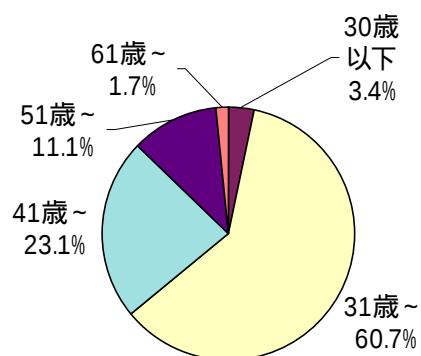
駐在員の年齢別構成を見ると（図表 4）31～40 歳が 56.8%と断然多く、次いで 41～50 歳 25.9%、51～60 歳 12.9%、30 歳以下 2.9%、61 歳以上 1.4%と続く。駐在期間別に見ると、駐在期間が 3 年以下の最近赴任組の場合には（図表 5）31～40 歳の割合が圧倒的に多く 60.7%、駐在期間が 4 年以上の長期駐在組の場合には（図表 6）41～50 歳が 40.9%と 31～40 歳を上回っている。この数値の中には赴任時は 30 歳代であったが滞在が長期化した結果、今では 40 代になってしまったといったケースも含まれているようであるが、一般的な傾向として、駐在員の若返りが進んでいることは間違いない。

こうした「若返り」の背景には、シニアの駐在員に比べてコストがかからない、トレーニー的な立場で派遣し、米国の事情を勉強させたいという本社側の思惑が働いているものと思われる。

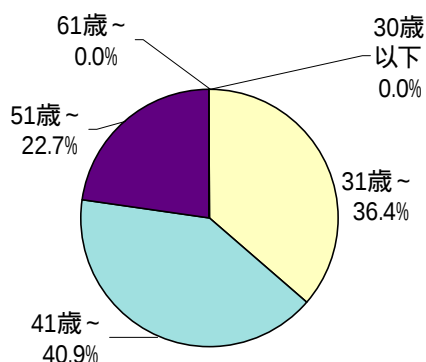
（図表 4）駐在員の年齢別構成



（図表 5）最近赴任組（駐在期間 3 年以下）の年齢別構成



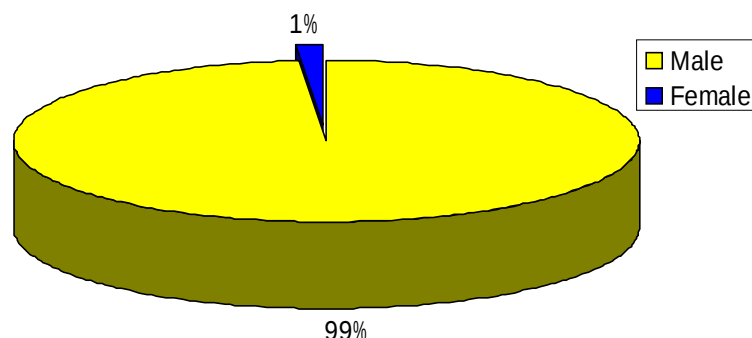
（図表 6）長期駐在組（駐在期間 4 年以上）の年齢別構成



駐在員の 99% が男性

駐在員の性別を見ると（図表 7）女性 は 1%（2 人）と男性が圧倒的に多い。データはないものの一般的な印象として、米国系企業や欧州系企業の場合でも、他国で勤務する駐在員の多くは男性であるとも言われており、こうした男女差が生じているのは、本国から派遣され他国で駐在するという駐在員という職務の特殊性に由来しているのではないかとの指摘もある。

（図表 7）駐在員の男女比率

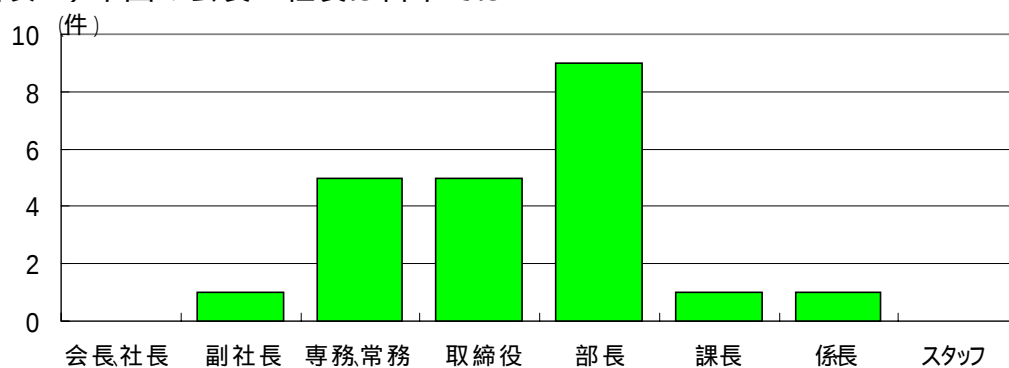


子会社の会長・社長は本社の部長クラスが一般的。しかし、最近では取締役会メンバーのケースも増加

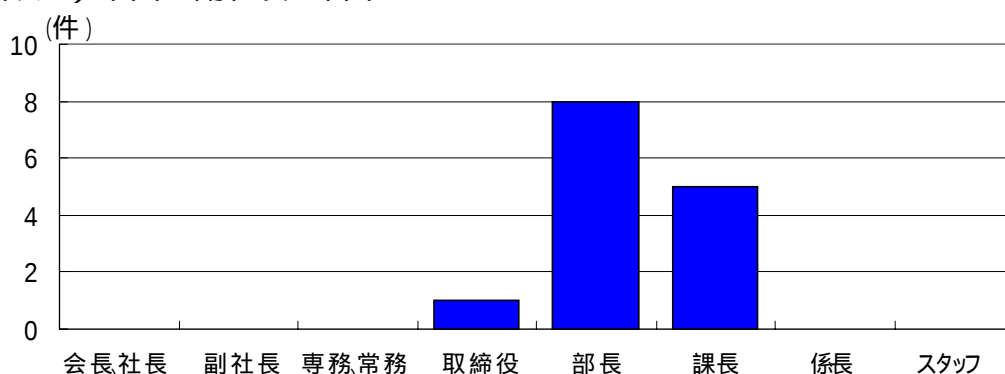
通常、子会社あるいは出先機関では、本社の肩書きに比べて数ランク上の肩書きを与えられることが一般的だとされるが、米国の子会社（駐在員事務所）のスタッフが、仮に日本に戻ればどの程度の職位に該当するかを調べたところ、以下のような結果となった（図表 8～11）。

米国で会長ないしは社長に相当する地位にある者の場合、本社では 部長（9 件）、専務・常務（5 件）、平取締役（5 件）などとなっており、部長クラスというケースが一番多い。ただ、過去のデータがないため正確な比較はできないが、近年、米国の現地法人等の責任者が本社の取締役会メンバーとなるケースが増えてきており、日系製薬企業にとって米国展開の重要性が増すにつれて、米国の責任者の本社におけるポストも次第に上がってきているようである。

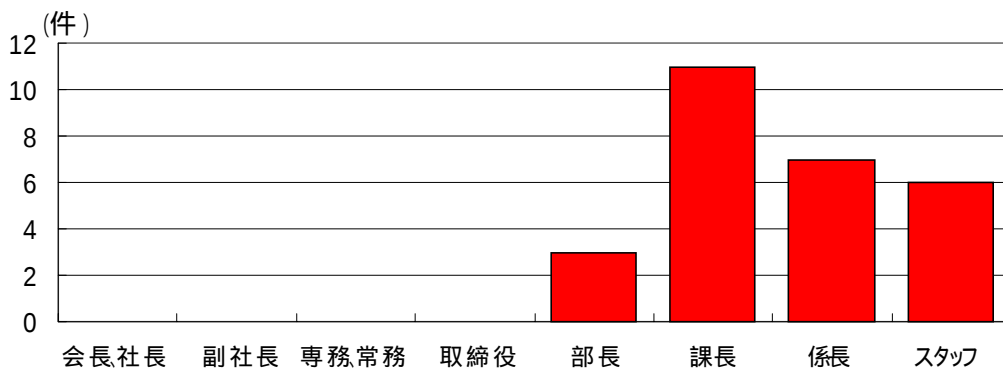
(図表 8) 米国の会長・社長は日本では



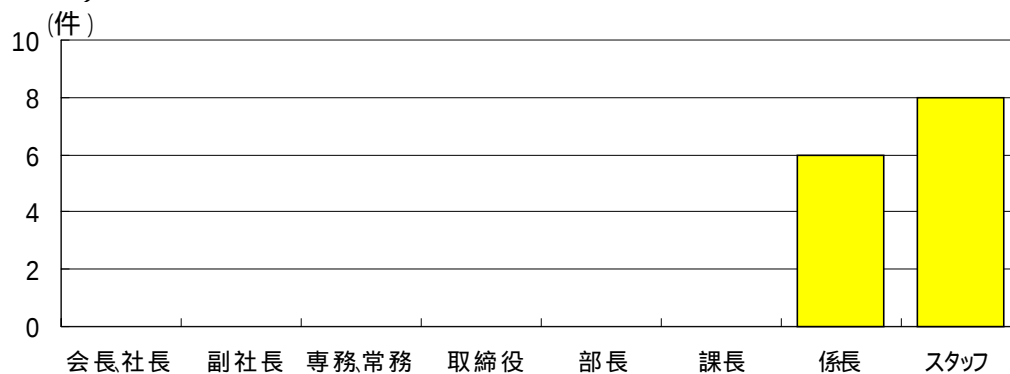
(図表 9) 米国の副社長は日本では



(図表 10) 米国の部課長は日本では



(図表 11) 米国のスタッフは日本では



研究開発部門を中心に駐在員強化の方向。しかし、トップクラスについては「現地化」の方向も

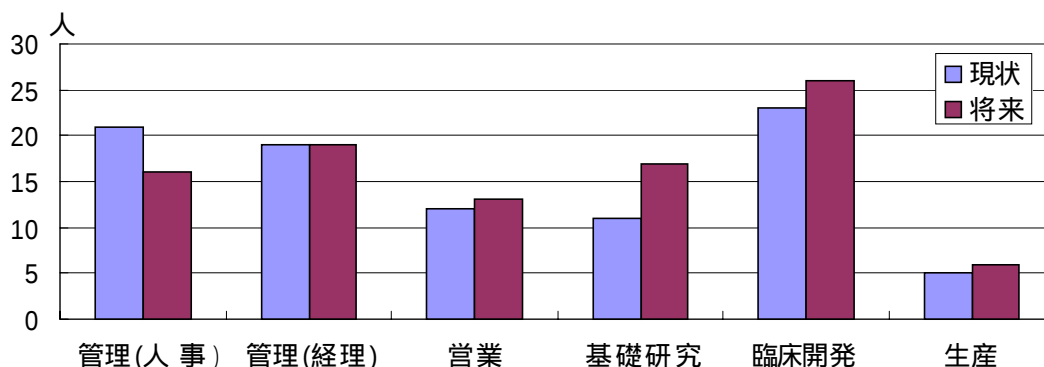
日系製薬企業も他業種同様、今後、次第に「現地化」が進んでいくものと思われるが、これからの駐在員の配置はどのようなようになっていくのであろうか。今回の調査では、今後の駐在員の配置見通しについて尋ねている。

全体数を見ると、意外な感もあるが、今後なお増加すると予想されている（現在 91 人→将来 97 人）。こうした傾向が生じているのは、後述するように、近年、米国での研究開発をスタートさせた企業を中心に、研究開発関係者の配置強化を予定しているためだと思われる。

しかし、既に製造・販売と本格的な事業展開を行っている企業の状況を見ると、事業が本格化し、拡大していくにつれて、本社との調整業務など駐在員固有の仕事（駐在員でなければできない仕事）も次第に減少していく傾向にあると言われ、駐在員の絶対数も減少している。

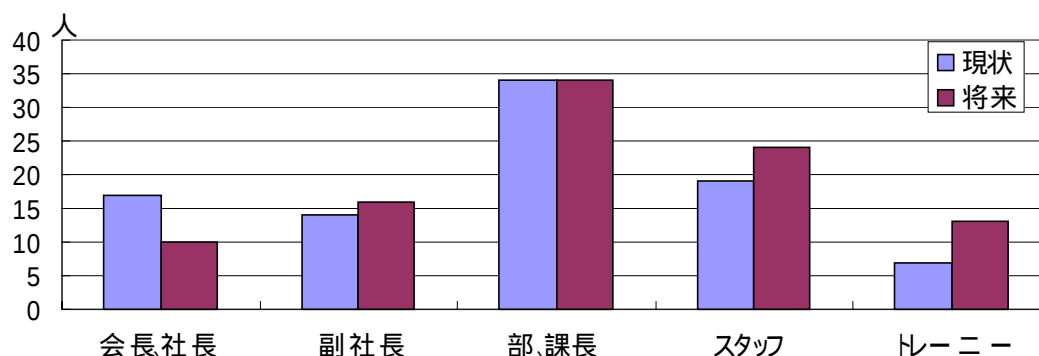
部門別に見ると（図表 12）管理（人事）については減らすとの見通しであるが、基礎研究及び臨床開発部門では配置強化となっている。新 GCP の施行以降、米国での研究開発を本格化させる企業が相次ぐ中で、日本人の開発担当者を派遣し、日本由来の化合物の開発体制を強化する動きがうかがえる。また、営業部門でも、米国流のビジネスを学ぶという観点から駐在員を配置すると回答している企業も増加している。

（図表 12）部門別駐在員数：現状と将来



役職別に見ると（図表 13）会長・社長クラスは駐在員から現地スタッフへと転換するであろうと予測している企業が多い（現在 17 人→将来 10 人）。一方、非管理職あるいはトレーニーレベルで見ると相当な増員が予想されている。前述のように既に「駐在員の若返り」傾向が見られるところであり、今後、こうした若年層の駐在員の増加が見込まれる。

(図表 13) 役職別駐在員数：現状と将来

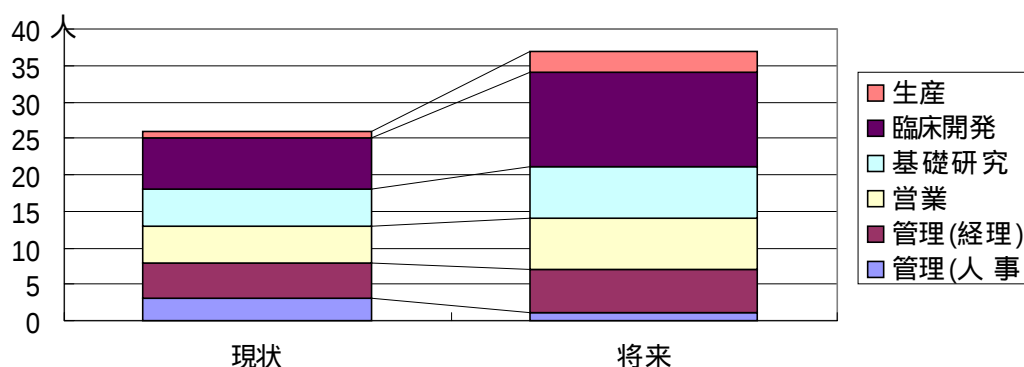


若年層の今後の配置先は、研究開発、営業、生産部門

非管理職あるいはトレーニーといった若年層の今後の配置先としては、研究開発、営業、生産の部門に配置すると答える企業が増加している（図表 14）。

しかし、既に販売部門等でトレーニーを置いている企業の経験では、トレーニーは現地子会社の立場からすると、即戦力にならないほか、その養成のために相当のコストとエネルギーを必要とするなど負担となっているとの現状もあるようで、仮に配置するにしても、米国人スタッフの理解と納得を得る観点から、米国子会社から逆に日本にトレーニーを派遣し相互的なプログラムとするなどの配慮が必要だとの指摘もある。

(図表 14) スタッフクラス・トレーニーの配置状況：現在と将来



駐在員は、本社と現地との「橋渡し役」

「駐在員固有の業務とは何か」「それを米国人スタッフが行うことが難しい理由は何か」「これを本社機能を強化することで解決できないか」という駐在員のレゾンデートル（存在理由）を問うような質問（自由記入方式）に対しては、以下のような回答が寄せられている。及びを除き、いずれも日米間のコミュニケーションの難しさに由来している。また、その解決可能性についても悲観的な声が多い。

(駐在員固有の業務)

本社・現地間のコミュニケーションの仲介、連絡

- ・ 日米の文化の相違、仕事の進め方、意思決定のプロセスなど米国人では理解の難しい点がある。しかし、米国人スタッフを本社に数年間派遣し、こうした状況を体得してもらえばある程度対応可能かもしれない。
- ・ 米国でのビジネスの成功不成功には関係ない事柄だが、本社にとっての「精神安定剤」としての役割として必要。本社に米国のビジネス習慣を理解してもらうのは「千年河静を待つ」ようなもの。
- ・ 言語の壁の問題は、本社機能の強化によってある程度解決可能だが、本社の思考様式や状況把握といった問題は米国人スタッフでは難しい。
- ・ 当社の社風と組織を真に理解し、辛抱強く耐える日本風の精神を持つ優秀な外国人を雇えば問題は解決する。
- ・ 前臨床や新規化合物の評価など本社との密接なコミュニケーションを必要とする業務については、駐在員でなくては難しい。
- ・ プロジェクト中止の判断など本社と現地で利害が対立するような場合に、本社の状況把握が困難な米国人スタッフでは対応が困難なケースが予想される。

日本語文書の作成、翻訳

- ・ 本社の英語力が向上すれば解決可能な問題。

本社から依頼のあった各種情報収集

経費、給与管理

- ・ 給与制度、税務など日米間でシステムやルールの違いが大きすぎ、米国人だけで対応することは困難。

駐在員の人事、給与、福利厚生

出張者の世話

その他の意見としては、以下のようなものがあった。

- ・ 現地の駐在員は、本社と現地との間で板挟みとなることが多く、悩みも多い。
- ・ 本社は駐在員は「出先」であり、本社にきちんと業務報告や情報提供を行えば十分と考えているが、駐在員の立場からすると、現地での業務範囲、権限拡大を望む。
- ・ トップを除けば、駐在員でも米国人の上司の下で働いているケースも多く、この場合には、給与などの待遇を除けば、単に日本から来た社員というだけで駐在員であることによって特別な業務が派生するわけでもない(せいぜい単発的に日本とのパイプ役を頼まれる程度)。
- ・ 駐在員を現地社員に置き換えることが理想であるが、それはどれだけ本社が現地化の進展に対する許容度があるかにかかっている。本社がそれを望まなければ不可能である。