

在米日系製薬企業駐在員の帰国後の動向 帰国後も日米間のギャップに悩む

Vol. 4, No. 62 October 13, 1999
Health and Welfare Department
伊原和人 (Kazuhito Ihara)
天池麻由美 (Mayumi Amaike)

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（The America Report Vol.4 No.61「在米日系製薬企業の駐在員の状況 急速に若返りが進行でレポート」）に引き続き、本年 9 月、既に帰国した元駐在員の帰国後の動向について、アンケート調査を実施した（回答者数 47 名、18 社）。

今回のアンケート結果では、米国赴任が担当業務転換の契機になった者が 3 割近く存在することが明らかになったほか、帰国後、人間関係や意思決定プロセスをめぐる日米間のギャップに悩む者が多いこと、帰国者から見ると現地サイドの「米国が世界標準」といった思い上がりが目につくことなど興味深い内容が明らかになっている。

そこで、今回のアメリカレポートでは、富山化学の老松和男氏、大正製薬の竹内肇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、こうした元駐在員の帰国後の現状についてレポートしたい。

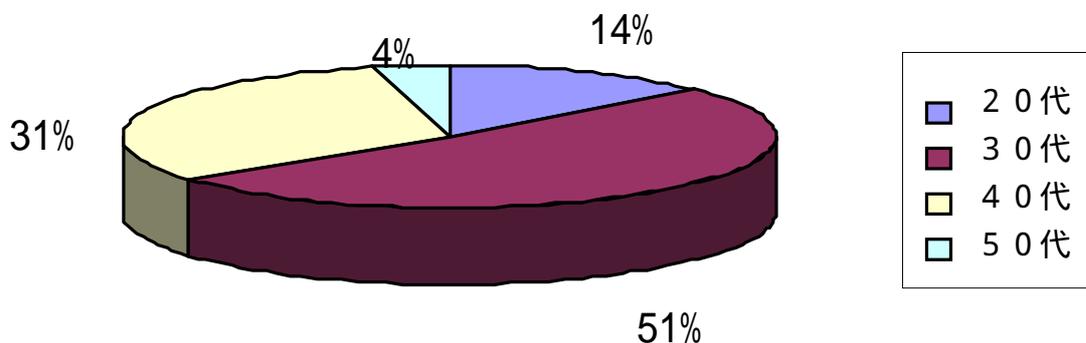
赴任時の平均年齢は 37 歳

今回のアンケート調査では、1988 年以降、日系製薬企業の現地法人又は事務所に勤務経験のある者のうち 47 名（18 社）から回答が得られた。うち 43 名が駐在経験が 1 回、4 名が 2 回となっている。

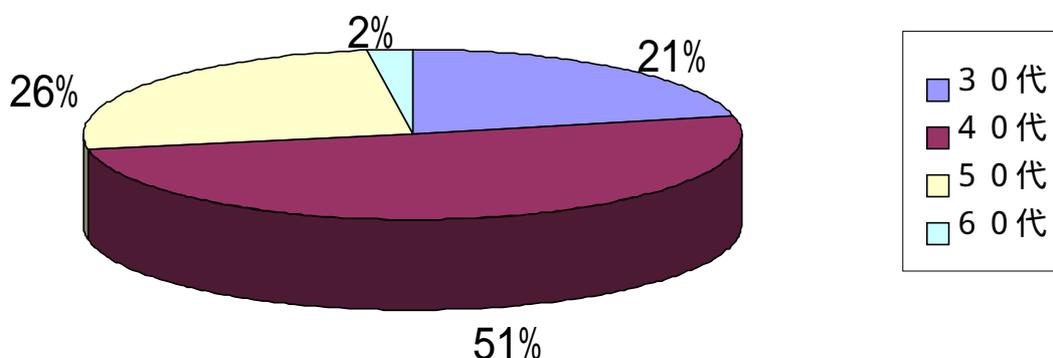
赴任時の年齢を見ると、30 歳代が一番多く 51%、次いで 40 歳代 31%、20 歳代 14% となり（図表 1）、平均年齢は 37 歳となっている。

なお、回答者の現在の年齢は平均 45 歳となっている（図表 2）。

(図表1) 赴任時年齢



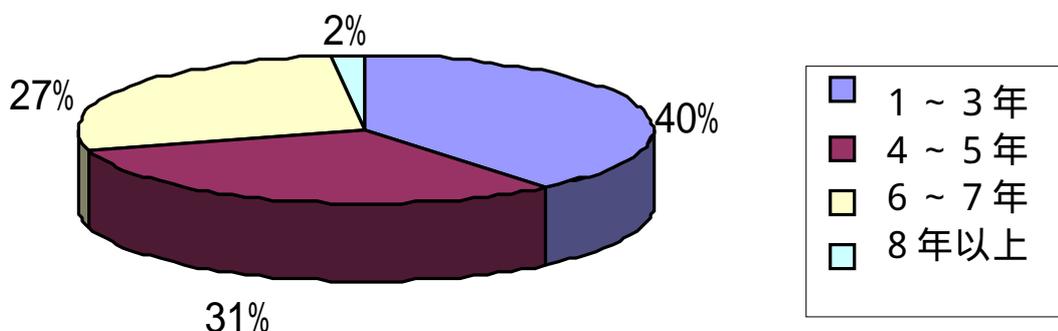
(図表2) 回答者の現在年齢



駐在期間の平均は4年4ヵ月。8年を超える駐在の「プロ」も2%

駐在期間の状況を見ると、1年～3年が40%、4年～5年が31%、6年～7年が27%となっている。ビザの切れ目が交替の目安の一つと言われているが、8年以上に及んだという駐在の「プロ」も2%（1人）いる（図表3）。

(図表3) 駐在年数



米国赴任が担当業務転換の契機に 27%が赴任前と帰任後で担当業務が変化

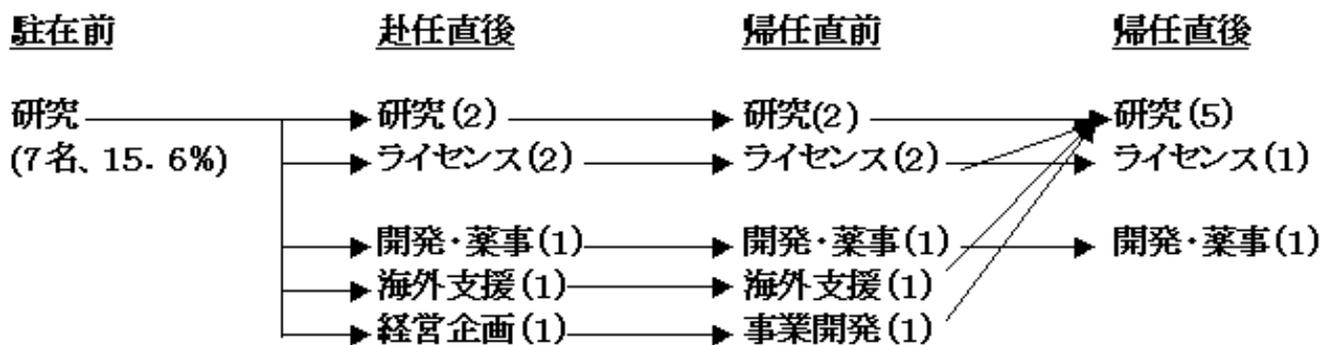
帰任者の担当業務の推移を見ると（図表 4）、赴任前、駐在中そして帰任後も同一の業務を継続しているケースが一般的であるが、赴任を契機に異なった業務分野に転換するケースも 3 割程度あり、帰任後も赴任中の業務を継続するといったケースも珍しくない。赴任前と帰任後で担当業務が変わった者は全体の 27%に上っている。

また一方で、小人数での事業運営を余儀なくされる現地では、情報収集、海外支援、管理といった駐在員特有の業務をこなし、帰任後は赴任前の業務に戻るといったケースも多く見られる。

（図表 4）担当業務推移
（駐在前に）開発・薬事を担当

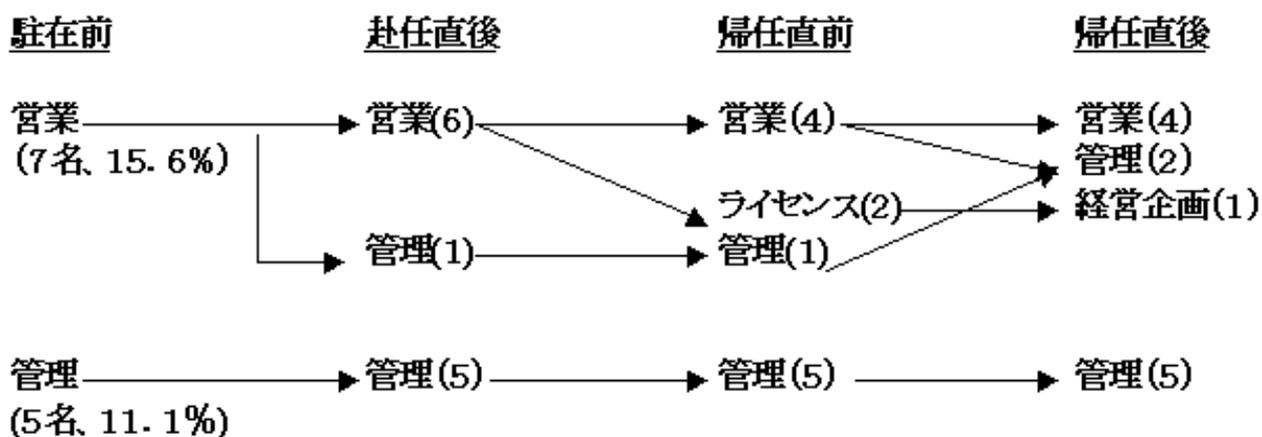


（駐在前に）ライセンシングを担当

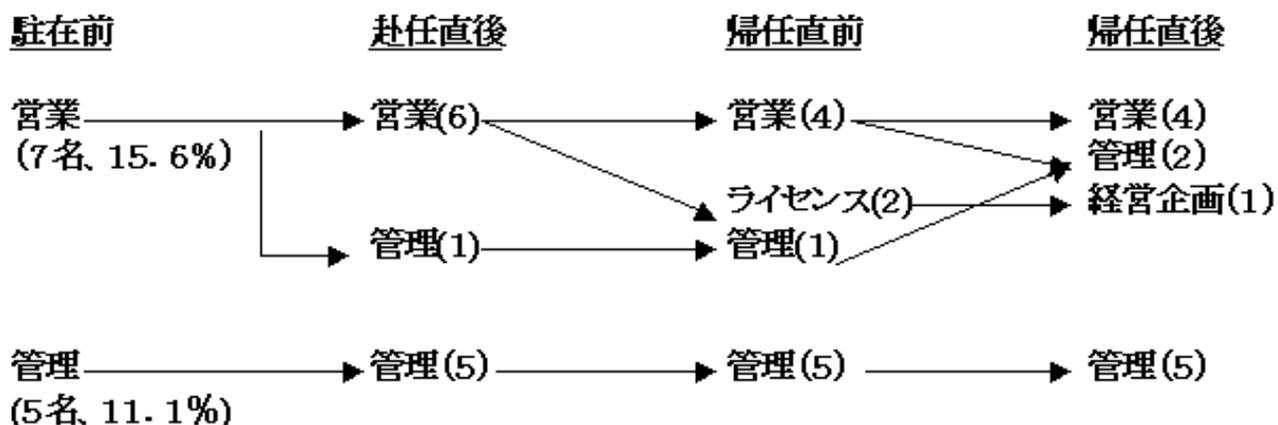


注：ライセンス：ライセンス・国際事業

(駐在前に) 研究を担当



(駐在前に) 営業または管理を担当

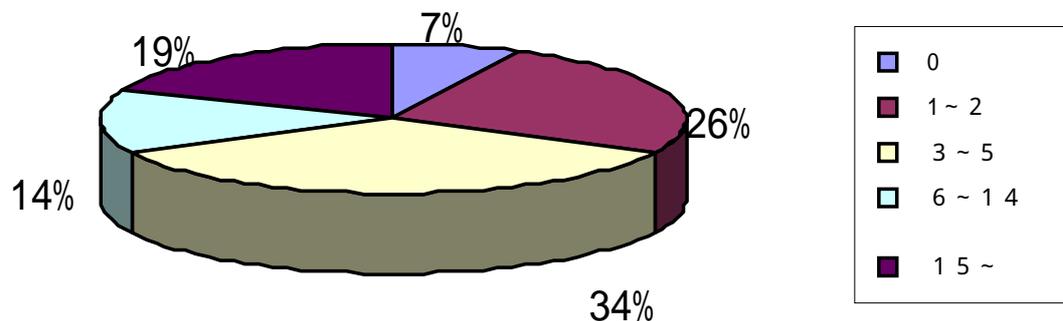


帰任後も続く現駐在員とのコミュニケーション 平均月 8.0 回

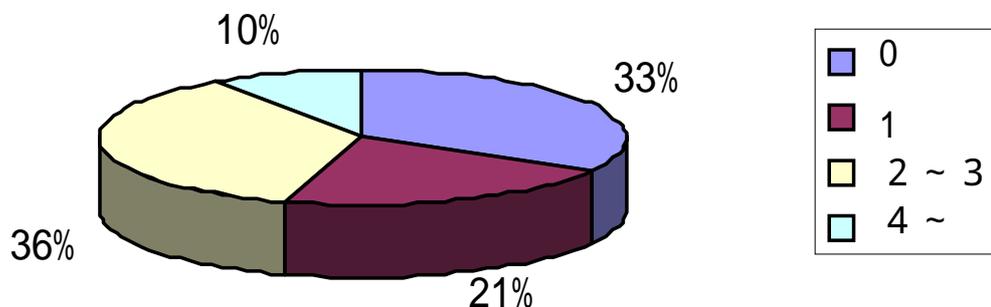
現在の駐在員とのコミュニケーションの状況(図表 5)については、帰任者の現在のポストに大きく左右されるようであり、ゼロとする者が 7%いるが、平均すると月 8.0 回と非常に密接である。月 3 回~5 回と答えた者が 34%と多いが、15 回以上(2 日 1 度のペース)というケースが 19%もある。

また、米国への出張回数(図表 6)を見ると、平均では年 1.4 回。年に 2 回~3 回が 36%、次いで 1 回が 21%、ゼロとする者が 33%などとなっている。

(図表5) 現駐在員とのコミュニケーション



(図表6) 現地への出張回数



帰国後、人間関係や意思決定プロセスをめぐり、日米間のギャップや違和感に悩む者が多い

帰国後に感じた日本の文化、ビジネス習慣のギャップ・違和感について回答を求めたところ、日本の会社組織における人間関係、あるいは非生産的な会議や煩雑な社内手続に代表される意思決定プロセスに関して悩んだ経験を持つ者が多かった。

自由記入方式でなされた回答について、今回のアンケート調査の実施者である老松、竹内両氏が分類したところによれば次のとおり。なお、()内は指摘した人数。

人間関係 (21人)

最も指摘が多かったのが、日本社会 (特に会社) における人間関係に関するギャップ、違和感であった。

- ・ 5時以降の「夜の付き合い」が多いのがいささかうんざり。
- ・ 人目を気にし、他人を干渉し、互いにストレスを与え合っている。
- ・ 日本は「妬みの文化」である。
- ・ 日本はコネ文化が根強く残っており、透明性に欠けることが問題。

意思決定プロセス (13人)

トップダウンで迅速に決まる米国流の意思決定と異なり、合議制、ボトムアップを基本とする本社の意思決定プロセスにフラストレーションを感じたとの声も大きい。

- ・ 意思決定プロセスの複雑さと要する時間の長さ (権限委譲の不徹底)

- ・ 会議出席者数の多さと時間の長さ
- ・ 合議制。和が重んじられ、周囲との調和の中で物事を進めなければならないこと。
- ・ 根回しが必要なこと。

なし（12人）

回答者のうち4分の1（25%）は、具体的なギャップや違和感について「なし」と回答している。

職場環境（7人）

個室で秘書のいる職場環境と異なり、大部屋制で細々したことをすべて自分でやらなくてはならない日本の職場に戸惑ったとの回答もある。また、中には「社内でのスリッパ履き」が気になったとの声も……。さらに、年功序列人事に対する不満も聞かれる。

- ・ 机のサイズが小さく、オフィススペースにゆとりがない。
- ・ 大部屋であるために周囲の人の電話の音が気になる。当初は仕事に集中できなかった。
- ・ 年功序列に基づく人事にも程がある（能力もないのに年齢だけで管理職に就いている従業員が何と多いことか）

職務の曖昧さ（7人）

各個人の職務範囲が job description によって明確に決められている米国の職場と異なり、組織全体の包括的な業務範囲のみが定められることが多い日本の就労慣行に関する違和感の指摘もある。

- ・ 管理職層にプロ意識が欠如している。
- ・ 各従業員の職務内容、責任範囲が不明確。
- ・ 結果に対する責任の所在が明確になっていない。また、責任追及が曖昧。

日米の価値判断基準の相違（6人）

日米のビジネスの流儀や地域社会での慣習の相違に戸惑ったとする意見もある。

- ・ 帰国してみて改めて米国が実務的、business like であることを感じた。
- ・ 社会規範の曖昧さ、子供に対するしつけの不足。
- ・ 平均的な日本人と異なる考え方や行動に対する許容度が低い。

日本人の性格（5人）

日本人一般の問題として、以下のようなネガティブな指摘がある。

- ・ 日本は考え方ややり方が非常に均質的で、それを外れるものを受け入れられない。
- ・ 人が多く、ゆとりがなく、抑鬱的である。

コスト意識の欠如（2人）

- ・ 個々の製品に関するコストには注意を払っても、会社全体のコストを見渡し、トータルでコスト管理を行うとの発想がない。

その他（9人）

「変化の激しい昨今、帰国してもポストはないと思え」、「駐在中の経験をバリバリ生かせるほど日本の製薬会社は国際化していない」といった厳しい指摘も……。

- ・ 帰国後、自分が「浦島太郎」となっていることに気づかされた。
- ・ 変化の激しい昨今では帰任しても既に職はなくなっている、あるいは別の人によって埋まっているケースが大部分だと思われる。海外駐在は少なくともそれぐらいの覚悟が必要。
- ・ 駐在中の経験をバリバリ活かせるほど国際化している日本の製薬会社は現時点でもかなり限られているのではないだろうか。
- ・ 満員電車にはうんざり。
- ・ 女性のビジネスへの参加度合が低いことが目に付く。

親会社が改めるべきと感じること：迅速な意思決定と権限委譲、海外事情の正しい理解など

「日米間でギャップが生まれる本社サイドの問題点は何か」「本社サイドのここが悪い」「帰国後に感じた親会社が改めるべき事項は何か」を質問したところ、前述の「帰国後に感じた日米間の文化、ビジネス慣習に関するギャップや違和感」と同様の観点から、意思決定が遅い、子会社に対し過剰に介入する、海外事情の理解が不足しているといった内容の回答が数多く寄せられている。

自由記入方式でなされた回答は、次のとおり。なお、()内は指摘した人数。

意思決定が遅い、権限委譲ができていない(18人)

米国でのビジネスを進める上では、まず親会社自身の意思決定を迅速化し、現地への権限委譲をもっと進めるべきとの意見が多い。

- ・いわゆる「根回し」に時間を取られている。無駄のない業務フローを確立すべき。
- ・意思決定に時間がかかること。ビジネスで成功するためには日本側の意思決定の迅速化が不可欠。
- ・decision maker を明確にし、日常的な決定を迅速に行わないとビジネスチャンスを失う。
- ・「合議」を目的とした会議をやめること。
- ・子会社に対し、任せる部分と干渉する部分の区分を明確化する。その代わり結果に対する責任は現地が取ることを明確にする。

海外事情の認識不足(17人)

米国の事情に疎いまま、本社主導でビジネスを進めることは危険だとの認識も……。

- ・日本で欧米の開発戦略を立てて統制しようとする発想は改めるべき。
- ・日本の価値基準でものを考える人が多く、その意見に縛られていると米国での臨床開発などは全くできないこととなる。
- ・理解しないまま米国のシステムを取り込もうとしたり、中途半端な理解が目立つ。
- ・海外での雇用問題などに全く理解がないこと。

現地とのコミュニケーション不足(5人)

帰任してみても本社・現地間のコミュニケーションがいかに乏しいものであったかに気づかれたとの意見もある。

- ・決定までの経緯説明もなく、結果だけを現地へ連絡するケースが多い。
- ・本社サイドの意図、方針を正確に徹底すべき。
- ・主要な情報変化や重要な情報はタイムリーに伝達すべき。
- ・現地から送られた情報が関係部署に伝達されていないことが多いことにガッカリ。

担当・責任の所在が不明確(5人)

個々人の権限と責任が曖昧な従来のシステムからの転換を求める声も……。

- ・合議制に基づく責任の所在の曖昧さ。
- ・組織に付与された権限、責任が曖昧で意思決定プロセスが不透明である。

親会社意識が強い(4人)

- ・自分は親会社で、海外は子会社であるとの「親会社意識」が強い。

英語コンプレックスがある(2人)

駐在員の中には、英語の資料は一度日本語にしてから本社へ送るという話も聞くが、今回の回答の中には、「へたくそ」との厳しい意見も……。

- ・本社管理部門を中心に英語コンプレックスがあること。

- ・英語がへたくそ
問題は特段ない(2人)
その他(12人)

～ のほか、様々な意見が見られるが、中には「コメントを控えます」との意味深な意見もあった。

- ・各分野のスペシャリストをもっと養成すべき。
- ・論理よりも社内のムードで物事が決定されてしまっている。
- ・能力成果主義の人事制度を導入すべき。
- ・転職を容易にする観点から、確定拠出型年金制度を導入すべき。

米国会社側が改めるべきと感じること：「もっと謙虚に」。米国至上主義（思い上がり）が鼻につく、日本・本社とのコミュニケーションの改善

駐在員という立場を離れて、今度は日本（本社）の立場から見て、「米国会社側が改めるべき事項は何か」、「日米間ギャップが生まれる米国サイドの問題点」、「米国会社のここが悪い」について質問したところ、「米国側のスタッフは米国が一番だという思い上がりが強く、他国の事情に対する配慮が欠けている」といった厳しい意見があった一方で、「国際化の遅れた本社の現状を考えれば、文句ばかり言っても始まらない。米国側からのコミュニケーションの改善努力が必要だ」といった現実的な対応を求める声も寄せられている。

自由記入方式でなされた回答は、次のとおり。なお、()内は指摘した人数。

米国が世界基準だという思い上がりを正すべき(6人)

米国で生活し米国からものを見てみると、自国のあらばかりが目につき、つい「米国ではこうなっている」、「こちらではそんな考えは通用しない」といったフレーズが口をついて出てきてしまうが、帰任者からはこうした米国サイドの傲慢とも言える態度に対し、強い批判が寄せられている。

- ・米国が一番との意識が強く、他国の有り様を appreciate する姿勢に欠ける。
- ・米国の考えが全てという奢った考えが感じられる。
- ・アメリカのやり方がグローバルスタンダードで皆それに従うのが当然という意識が強すぎる。

現地サイドのコミュニケーション改善努力が必要(6人)

本社の国際化を待っていても始まらないので、米国サイドから積極的にコミュニケーションの改善を図るべきとの意見も……。

- ・可能な限り現地の判断に任せるべきというのが正論だが、そこまで国際化していないのが本社の現実。不平不満を言っても始まらない。もっと頻繁に帰国して face to face のコミュニケーションに時間を費やすべき。
- ・主張を繰り返すばかりではなく、分析、裏付けをしっかりと行い、本社を納得させる努力が必要。

特権意識、ひとりよがり改めるべき(6人)

- ・物事の決定に際し、一人の責任でイエス、ノーをはっきり決め、結論を早く出しすぎる。結果として失敗に終わっているケースもある。もっと合議が必要。
- ・特権意識がある。他部門への配慮が足りない。

- ・ その時々で都合の良いことを取り入れるというやり方を、米国が一番という認識に基づいて行っている様子は非常にわがままに映る。

現地スタッフに問題がある（6人）

- ・ 自分の価値観に固執し、日本の事情など全く理解しようとしがない者がいる。これでは双方のコミュニケーションはうまく行かない。
- ・ 日本や日本人のことを知らないスタッフがあまりに多い。
- ・ 「雇われマダム」的な仕事をする人間が多いような気がする。

日本・本社事情に疎い、認識不足（6人）

- ・ 日本、本社サイドの意思決定プロセスの理解を深めるとともに、それを現地スタッフに徹底することが必要。
- ・ 何でも本社を悪者にする傾向がままある。
- ・ 本社サイドにとって英語でコミュニケーションをすることがいかに難しいかを現地はわかっていない。

問題は特段ない（6人）

コスト意識の欠如（3人）

- ・ 現地の関係者は、欧米大手メーカーと同様に経営資源が潤沢にあると錯覚している。
- ・ 開発費が本社から提供されていることもあってコスト意識が低い。
- ・ 本社を差し置いて独立採算でやるくらいの気持ちが必要。

責任回避、言い訳が多い（2人）

- ・ 言い訳が多い。ただドイツ人に比べればずっといいが……（？）

長期的展望に欠けている（2人）

- ・ その場しのぎの戦略としか思われたい対応が見られる。

現地の担当者が頻繁に交替する（2人）

- ・ 人材の流動性が高く、せっかく慣れたと思ったら他の会社に転職してしまうことが日常茶飯事。これでは仕事の与え方を考えねばならなくなる。

その他（6人）

帰任者の意見も一般に、子会社の暴走やひとりよがり戒めるものが多いが、中には「本社を意識しすぎた行動は好ましくない」といった子会社が萎縮することを懸念する声もある。

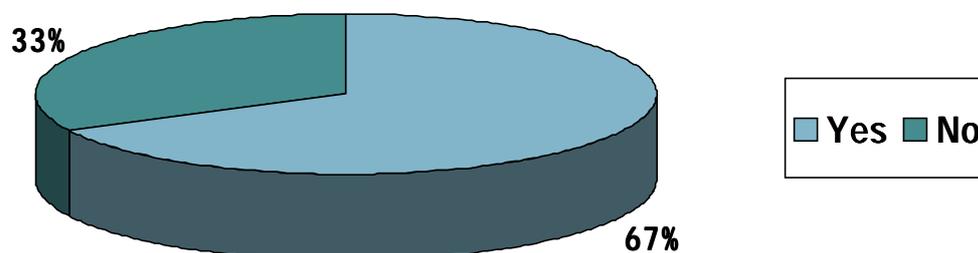
また、「子会社の運営がデタラメ」との恐い意見もあった。

- ・ 情報、権限を欲しがりすぎる。
- ・ 機能分化し過ぎていて、全体としての Quality が確保できていない。

再度の米国駐在を希望する者は約 7 割 ダイナミックで開放的な社会、能力が生かせる、やれば報いられる社会が魅力

「機会があれば再度、米国駐在を希望するか」との質問に対しては、67%が希望すると回答している（図表 7）。「米国はビジネス環境、生活環境が良く、魅力がある」「もっと米国でのビジネスを体験したい」等が主な理由。なかには「最もやりがいがある FDA を相手に開発申請をしてみたい」という日本の審査当局にとっては手厳しい内容も……。これに対して、希望しないとの回答は 33%。「年齢的、体力的に無理」、「子供の教育問題」がその主たる理由となっている。

(図表7) 再度米国駐在を希望するか



(再度米国駐在を希望する理由)

- ・国内に居るよりも自分の能力を生かせるチャンスがあると思うから。
- ・医薬品市場を含め社会全体にダイナミズムがある。
- ・日本の硬直した規制や医師との関係と異なり、非常にダイナミックな開発業務を展開できる。
- ・執務環境も良く、また、生活空間が広い(日本は住み辛い)。
- ・日本よりやれば報いられる仕組みが定着しているから。
- ・日本の子供の教育システムには問題が多すぎる。
- ・最もやりがいがある FDA を相手に開発申請をしてみたい。

など

(再度の米国駐在を希望しない理由)

- ・子供の教育上の問題もあって望んでいない。
- ・自分の職掌、年齢等から考えると次世代の経験者を増やすべき。30代~40代の世代がリードすべき。
- ・現業が楽しい。
- ・年齢的、体力的に無理がある。
- ・日本人が駐在する必要はもうないと思う。

など

駐在経験のメリット：経験・知識・視野が広がった、人脈が広がった、米国を知ることができた

「駐在経験がプラスになったことは」という質問に対しては、「経験、知識、視野が広がった」、「人脈が広がった」、「米国を知ることができた」といった回答のほか、「英語力が向上した」といった実利的なメリット、さらには「人生観の変化」、「外人コンプレックスの解消」といった内面的(精神的)な変化を挙げている者もいる。

自由記入方式でなされた回答は、次のとおり。なお、()内は指摘した人数。

経験、知識、視野が広がった(26人)

- ・リスクマネジメントの重要性に対する意識が深まった。
- ・子会社の経営を通じて会社運営についての経験を積めた。

人脈が広がった(19人)

- ・米国のエグゼクティブと接する機会を持つことができた。
 - ・日系はもちろんのこと欧米の製薬関係者の輪が広がり、情報が得やすくなった。
- 米国のビジネス、文化、考え方を理解できるようになった（18人）
- ・米国流のビジネスの意思決定のプロセスが経験できた。
 - ・米国流の仕事の進め方とそれに由来する強み、弱みを垣間見ることができた。
 - ・米国文化、米国人気質を知ることにより米国の良さを理解することができ、視野も広がった。また、それ以上に自分が日本人であることを強く意識するようになった。
 - ・日常生活を垣間見ることにより、日本人も米国人も同じようなものと感じるようになった。この意識は仕事の上でも結構大切なことだと思う。

英語力が向上した（11人）

「英語でのコミュニケーションにはもう一生困ることはないであろう」とのうらやましい意見も……。

人生観の変化（3人）

- ・色々な人に出会い、色々な考え方に触れ、刺激を受けた。帰国後は人生に対する考え方ははっきり変わったと自覚している。仕事も常に海外を視野に入れるようになった。
- ・公私両面において自らの生き方を見つめ直すことができた。

環境変化に対する適応力（2人）

- ・どこでも働けるという自信がついた。

外人コンプレックス解消（2人）

- ・海外のビジネスマンに対して、外人という特別な意識を持たずに対等に付き合えるようになった。
- ・米国人に対するコンプレックスがなくなった。

その他（8人）

なかには「金銭感覚が多少なりとも身についた」といったちょっと意味不明な意見もあった。

- ・交渉力が向上した。
- ・物事を曖昧にせず決める習慣ができた。
- ・家族全員に共通する体験ができ、家族にとっても良い経験となった。

駐在経験のデメリット：「なし」が最多。それでも「浦島太郎」、「人脈から外れた」、「出世に遅れた」、「子供にマイナスだった」との深刻な悩みも

「駐在経験がマイナスになったことは」という質問に対しては、「なし」との幸せな回答者が多数（24人）であったが、「浦島太郎状態となってしまった」、「人脈から外れてしまった」、「出世に遅れた」、「子供の教育上マイナスだった」といった深刻な指摘もあった。

自由記入方式でなされた回答は、次のとおり。なお、（ ）内は指摘した人数。

なし（24人）

浦島太郎状態となってしまった（4人）

- ・日本の社会や会社に取り残されてしまった感じがする。
- ・日本の会社の風土、不文律を忘れてしまった。

日本での人脈が希薄になってしまった（3人）

- ・友達を失った

・ 本社内の人間関係に疎くなり、人脈からやや外れた。

子供の教育上マイナスだった（3人）

・ 子女転校時のストレスは大きかった。

出世に遅れた / 駐在成果に対し理解が少ない（3人）

・ 駐在中の自分の仕事ぶりや成果を本当の意味で理解し、評価してくれる人が非常に少ない。

・ 昇進や昇給の遅れ。

性格が変わった（2人）

・ more demanding になった。思ったことを発言する性格が以前より更に強くなった。

・ 論理的な議論を試みて、しばしば嫌われる。

その他（6人）

・ 「アメリカかぶれ」と受け取られる。

・ 仕事のスキルは本社にいる方がどんどん上がる。また本社にいた方がより大きな、そして高いレベルの仕事ができる。

・ 直接担当業務とは無関係な翻訳業務が回ってくるようになってしまった。

現駐在員に対するアドバイス： 広く深くアメリカを体験せよ、自己啓発に努めよ、人脈を広げよ、エンジョイしろ

「現在の駐在員に対するアドバイスを」という質問に対しては、「広く深くアメリカを体験せよ」、「エンジョイしろ」といったおおらかなアドバイスから「自己啓発に努めよ」、「人脈を広げよ」、「現地を向いて仕事をしろ」、「日米の橋渡しとなれ」といった仕事に関連した忠告まで多岐にわたる回答が寄せられている。

自由記入方式でなされた回答は、次のとおり。なお、()内は指摘した人数。

広く深くアメリカを体験せよ（25人）

・ Now or never の気持ちをもって、仕事ばかりではなく、広くアメリカを体験すること（ただし、食生活はあまり体験しない方が無難）

・ 狭い意味の駐在経験にとどまらず、広く経験を積んで欲しい。日本人主体のゴルフはほどほどに。

自己啓発に努めよ（10人）

・ 日本国内と比べ、自分の裁量で権限を行使できる場合が多い。経営者としての眼、視点を鍛えて欲しい。

・ もっと英語力、交渉力向上に励んで欲しい。実際、駐在員の平均値は高くない。またプレゼンテーション能力も磨いて欲しい。

・ サラリーマンはいつかは会社を離れる運命にあり、その時のためにも自分を十二分に生かせる能力と技術を駐在中に滋養して欲しい。要は会社を「食べ物」か「踏み台」にして自分自身を肥やすこと。

人脈を広げよ（6人）

・ なるべく日本人で固まることはせず、職域、地域を問わず多くの米国人と接し、コミュニケーションをベースにした相互理解と個人的な関係を深めるべき。

・ 現地の米国人、邦人、同業他社、異業種の人々との交流を大切にすること。

健康に留意しエンジョイせよ（6人）

- ・「健康と家族が第一、仕事は第二」、そうもいかないでしょうが、そのように心がけて欲しい。
- ・今の時代、過剰な使命感は不要です。

現地を向いて仕事をせよ（3人）

- ・赴任中は現地を向いて仕事をする事。決して日本を向いて仕事をしてはいけない。短期的には後者の方が本社から評価されるかもしれないが、それでは帰任時には何も持って帰れない。

日米の橋渡しとなれ（2人）

- ・常に現地の状況、方針に関して理解、サポートしてくれる本社サイドの部署、人材を確保すること。

その他（3人）

「駐在員の仕事は楽でも良い生活をしている」と誤解されているから気をつけろという忠告や「治安は悪いですから変な事件に巻き込まれないように駐在員生活をお過ごし下さい」といった暖かいお言葉も……。

- ・業務上の成果を上手にアピールすること。これができないと遊んでいると思われる。
- ・海外駐在は給料もいいし、良い生活ができるとやっかむ人が意外に多いことに驚かされる。実際には家族を含めて安全面に神経とお金を使ったり、人種差別に腹が立ったり、サービスの質の悪さにイライラしたりと大変なことが多いものだが、こうした苦勞はほとんど理解されていない。