

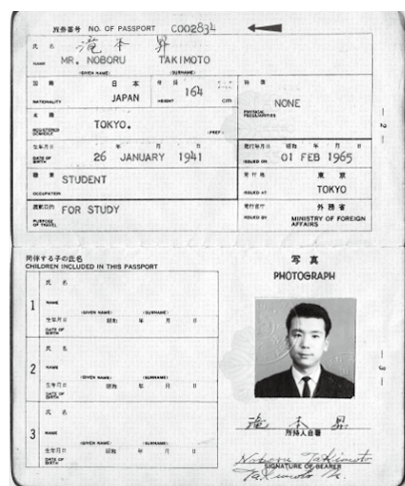


メキシコでのコンサルタント生活 45 年

滝本 昇

メキシコとの半世紀以上にも及ぶ付き合いのきっかけは、1964年の東京オリンピック開催時のメキシコ旅行である。

大学時代の友人やラテン音楽のトリオのメンバーにメキシコ市周辺の名所めぐりをしてもらったことで、メキシコへの魅力を強く感じていたのだが、後輩の留学先のイベロアメリカ大学学長メサ神父による突然の計らいによって、翌1965年から同大学へ留学することになった。



パスポート写真

大学では教授の大多数が官庁や会社勤めを本業にしていたので、理論と実践を取り交ぜた興味深い講義を聴くことができたのだが、そんな中、アルバイトの仕事がないかと、メキシコ日産を訪ねてみた。当時日産はクエルナバカ工場

を立ち上げたばかりで、日本から持ち込んだ就業規則、各種規則等をメキシコ会社のものを参考に作り直そうとしていたため、計らずも翻訳の仕事を沢山依頼されてしまった。数多くある専門用語の適当な訳語が分からず悪戦苦闘したのだが、なんとか仕事を仕上げる事ができた。

これが縁で、卒業後はメキシコ日産に就職。就業ビザもこの時取得し1973年末まで約5年間在籍、社長補佐と文書秘書課長を務めた。仕事の内容は千差万別で、社長に同行し閣僚や要人との会議に出席して会議録を作ったり、社内規則集を翻訳整理する作業、株主総会や取締役会の準備、代表権(Poder)などメキシコ特有の制度に関するレポートの作成など多岐にわたった。1970年代の初め、労働争議が発生して長時間にわたる組合交渉の場での通訳を行った。またこの時期日産本社の常務が新社長として着任。日々の情報が欲しいと言われ毎朝、新聞や雑誌を読んで毎日1枚のレポートに収め日本人出向者に配布することを日課とした。

これらの日産における経験が後にコンサルタント業で身を立てる基礎となる。1973年に、チャペロ・

ヤマサキ会計士事務所にパートナーとして転職。この時期2人の子供がいたこともあり、愛着の強いメキシコに根を張る覚悟を決意。また、これが日本企業相手のコンサルティング業務を始めるきっかけとなった。

1976年、企業向け情報サービスと企業法務を行う事務所(後のTCF法律事務所)を立ち上げた。この当時から、顧客の様々な問合せには丁寧に回答することを心がけたし、それが業務拡大に繋がったと思う。

70年代の後半は、メキシコで石油が採れるとの話題が広まり、大平総理大臣(当時)がメキシコに来られるなど、日本国内で「メキシコ」が注目された時代であった。同時期に日本企業とメキシコ国営企業による複数のジョイントベンチャー立上げに携わったのだが数年後には大部分が失敗に終わってしまった。国家プロジェクトであるにも拘わらず、政策の一貫性がなく資金面や人事面でも場当たりの対応が主な原因であったのだが、現在に至ってもこのような状況は変わってないように思える。

本格的な日本からの投資ブームが起こったのは2010年末にマツダの新規進出決定の後、ホンダと

日産が第二工場建設計画を発表し、2011年の半ば過ぎから急激な日本企業の進出ラッシュが始まったところからである。

この間長年務めた TCF 法律事務所を退任し、2016年に企業法務と人事管理のコンサルタント会社 JSS (Jigyuu Support Strategy 社) を設立した。複数の日系企業の取締役や監査役を務めながら企業コンサルタントとしての仕事を現在に至るまで続けている。

こうした中で憂慮されるのは、日本から派遣されてくる人たちが基本的予備知識を持たず、メキシコに関する研修や語学研修を十分に受けないまま、メキシコに赴任して来ることからいろいろな混乱が起こることである。日本から派遣される駐在員は、社長や企業のトップを経験したことがなく専門分野での経験があるだけの人達であるため、定款を読んだことがない、読んでもよく理解できないという外部の弁護士に任せているというケースが多い。定款は会社のコーポレートガバナンスの基礎となるので、ぜひ一読して十分理解し

てほしいと思う。

株主総会や取締役会あるいは監査役についての知識も不十分で、それらも弁護士に任せておけばすべて解決されていると考えているが、それで果たして良いのであろうか。メキシコの企業経営はトップダウンである。私が留学した時も学長の鶴の一声ですべてが決まり順調に手続きがなされたように、会社でもそのようなやり方をして成功しているところが沢山ある。

しかし、日本企業の多くは、経営のトップとして適切な判断を下し部下に指示をする経営が出来ない。「本社に相談するから待ってくれ」などと極めて曖昧な返事をするだけで判断や指示が遅れることが常態化すると、次第に部下からの信頼が失われ部下に勝手な行動を許すことになる。また、自分の専門外であるからと言ってメキシコ人部下にすべてを任すと、任された者は好き勝手な人事や行動を起こす。メキシコでは例えば人事担当が人事のことをなんでも出来ると思ったら大間違いである。

医者や弁護士もそうであるが全体を広く浅く知る人はあまり居なく、専門分野に特化している者が圧倒的に多い。採用時に自分はあれもこれも何でもできるという人は採用すべきではない。

したがって、上記の例ですべてを任された従業員は、自分が任されたといつて日本人派遣員の住居の契約をセットして毎月コミッションを貰うというような軽い犯罪から社内に派閥を作って、特に管理職レベルの人間などは別社を仕組んで利益を移転する。部品を横流ししたり盗難に関与するなど犯罪まがいのことまでやるケースが見られる。

「メキシコ人は個人的な事情でサボる、気に食わないとすぐ会社を辞める」など、悪口を言う人もいるが、優秀で勤勉かつ実直な人も沢山いる。また、そのような優秀なメキシコ人は多くの場合、給与水準の高いキャリアアップに繋がる研修と経験を与えてくれる大手企業にいつてしまう傾向にある。彼らはいろいろと工夫してモチベーションを与えれば極めて効率の良い仕事をするので、そういう人たちを確保するため日本企業の経営者はいかに自社に効率よく働いてくれるかの工夫をすべきである。

社内の雰囲気や労働環境をよく知るため、欧米諸国会社がやっているようなアンケート調査なども積極的に行うべきだろう。さまざまな階層の従業員が何に満足していて、何に不満なのか知ることが従業員の定着率を高める一つの手段だと思う。

またメキシコの労働慣習や経営環境は日本のそれとかなりの隔た



日本からの進出企業向け勉強会（講師は筆者）

りがあるだけに、駐在員に対する赴任前及び赴任後の研修制度はこの点にも配慮し、真剣に導入するべきである。

「なぜメキシコでは管理職の人間まで“こういう勉強をしたいので援助してくれ”と言うのか」と聞かれたことがあるが、メキシコ憲法では社員全員に研修を与えることが雇用主の義務とされ、それは業務の質向上のためであり、本人の能力アップのためとされている。欧米系の大手企業であれば管理職レベルの人たちと言えども充実した研修科目を課しているための要求なのだ。日本へ研修のため送ったメキシコ人従業員が帰国後短期間で辞めてしまうといったことも、当人としては能力アップしたことで待遇の良い他の会社への転職機会と捉えるところが、日本人経営者にとっては理解しがたい現象と映るであろう。

メキシコでは離職率が高く、人の入れ替えが激しいため会社の業務の遂行に支障をきたさないように、就業規則、行動規範、倫理規定などきめ細かい方針や規則を文書で徹底しておくべきである。ま

たそれを徹底するための研修も必要である。

他の異文化の例として、工業団地内の日本企業同士の懇親会や、ゴルフ大会がある。これらは日本では一般的であるが、賃金や福利厚生レベルにおいて複数の日本企業が同じ水準であることから談合が行われたのではないかと疑われたケースもあった。また、日本の感覚で部下の女性を個人的に夕食に誘って周囲の輦蹙を買ったり、結婚を前提にして付き合っていると相手に思わせたり、あるいはセクハラ行為で訴えられるケースなどは意外に後を絶たない。その他、自尊心の高いメキシコ人部下を人前で怒鳴りつけたり、厳しい要求を課したりしてパワハラで処分を受けるケースもある。

また、メキシコの政治や経済は、日本などに比べると激しく変動することも考慮すべきである。まさに現状は、メキシコの政権が大幅に変わり USMCA（改定 NAFTA）協定が調印されたことによって政治も経済にも大きな変

化が起こるものとみられる。日本企業の投資も再びコンスタントに拡大するとみられる。インフラも徐々に改善され日本企業の進出もこれから増えてくる見通しである。交通面ではまだ遅れが目立つのだが、逆に通信事情は日本以上に発展しており業務ではEメールの他、無料アプリ WhatsAppなどが活用できるし、駐在員や同伴家族の増加にともないレストランや医療サービス機関、学校、ホテルなど整備も着々と準備されつつある。しかしながらそれに伴う犯罪も増える傾向にあるので、日本からの派遣員のみではなく家族にも知識と心構えに関する研修の機会を与える努力をすべきだと考える。

（たきもとのぼる Jigyō Support Strategy,S.C.ディレクター。在メキシコ市）



受勲の受賞式（右が筆者、左は山田彰駐メキシコ大使）