



JEFFREY SONNENFELD

MEREDITH LAZO

## ユナイテッド・パーセル・サービス (A)

ユナイテッド・パーセル・サービス (UPS) の経営委員会は、課題の最後の問題に取り組んでいた。Frank Erbrick 情報サービス部長が説明を求められた。

Erbrick の説明に対して、最高経営責任者の Jack Rogers は次ぎの質問を行った。「それでは、このような才能を持つ者は社内に見付からないし、われわれの地域で働いている頭のいいコンピューター専門の青年達を育成することもできないと言うんだね？」

「いえ、何人か部内の者を訓練することはできますが、他にも上級プログラマーや中間管理者を多数外部から募集しなければならないんです。この分野は非常に専門化していますからね」

Frank Middendorf 業務担当副社長が Erbrick をさえぎった。「ねえ君、われわれが必要なのはコンピューターを動かす人間であって、コンピューターを作る人間ではないのだよ」

Erbrick が Middendorf に言った。「この人たちは火星人にはないが、技術革命が起きているんだ。われわれはこの人たちが使う言葉にはついていけないよ。あんたが私の立場だったら同じことをするに決まっているさ」

Middendorf は隣の椅子に片足を乗せ、他の者たちを振り返りながらうなった。「そうさ、だが有り難いことに、君の仕事はぼくのじゃないからな。君の使う金を誰かが作り出さなければならないんだ」

冗談混じりの激論は終わった。UPS の大概の経営決定と同様に、異なる意見を述べ合った後でコンセンサスが生まれ、議論が終わる。それから、情報サービス部の職員配属について下された決定を支持する賛成者に批評家が加わる。Jack Rogers は、この問題の検討に際し、新規採用者を UPS のカルチャーに同化させることの大きな意義について討議を求めた。

情報サービス部に外部の有能な者を採用する新しい計画は、各部同じ給料を支払うという同社の長年の伝統に対して問題を提起する可能性がある。一方、経営陣の給料水準は低く、階層により決まっている。Rogers のような上級幹部は、他社で同じ様なポストにある者より、少なくとも 3 分の 1 は給料が低い。同社は、短期的な賃金の代わりに、15,000 名の常勤管理者全員に対して会社からの年間株式贈与に基づく長期的ボーナス・プランを採用している。経営陣はわずか 6 つのレベルにしか分かれておらず、給料の格差は小さいが、UPS の経営者は、長いキャリアの間に、持ち株の値上がりで配当金から、相当の

---

Case # 407-J08 は、HBS Case # 488-016 を日本語に翻訳したものである。HBS Case # 488-016 は、Jeffrey Sonnenfeld 助教授と Meredith Lazo リサーチ・アソシエイトが作成した。HBS のケースはクラスでの討議資料とする目的のみを以って作成される。ケースは当該企業に関する保証や情報の出所ではない。また、経営管理の適否の例示を目的としたものではない。翻訳はハーバード・ビジネス・スクールの許諾に基づいて慶應義塾大学ビジネス・スクールが行った(翻訳監修: 守島基博)。

Copyright © 1987 by the President and Fellows of Harvard College. ハーバード・ビジネス・スクール・パブリッシングの許可なく、このケースのいずれの部分も、デジタルあるいは機械的な手法に拘わらず、いずれの形式によっても、複製、転送、配布してはならない。

財産を蓄えている。主要なプログラミング、財務、マーケティング、法務、エンジニアリングおよび航空のポストに、高い賃金で新たな専門家を採用することは、成果を上げてきた UPS の伝統的なキャリア・システムに対する挑戦となろう。

Rogers はこの点について述べた。「君たちは、このような措置からどんな影響が生じると思うかね？ みんな承知のとおり、会社は、80年目に当たる今年、以前のどの年よりも大きな変身を遂げるのだ」

John Alden 事業開発部長は、次のように述べた。「新しい競争相手が大勢現れ、当社の事業をあちこちかじりつつある状況では、マーケティングと技術の分野の挑戦に応じないわけにはいかないが、そのためには一層専門化された人材を募集しなければならない」

もう1人の業務担当副社長の Vern Cormie はこう質問した。「しかし、このシステムはどの程度吸収できるだろうか？このような人たちをその専門分野から現場に移すことができるだろうか？」

社内弁護士の Joe Moderow は次ぎのように答えた。「専門家でもパッケージカーの運転ぐらいはできる」(Moderow は、大学で経済学を専攻する間、UPS に非常勤職員として採用された。大学院生の間と、法学博士号をとった後、産業エンジニアリング部と業務部の管理に当たった。)  
「エンジニアやアナリスト、プログラマー、それに弁護士でも能力の幅を広げることは可能だ。私は、部下に、法律の専門知識だけでなく、ちゃんとした経営能力も持ってもらいたいと思っている」

Oz Nelson 副社長はこれに応じて次ぎのように述べた。「Joe は、他の弁護士から離れて経営者と働きたがっている。これももつともなことだが、われわれが採用しようとしている専門家の多くは、ジェネラリストになりたいとは思ってない。この人たちはそれぞれの分野で専門家になるよう何年も訓練を受けてきたわけだし、またはっきり言って、われわれが彼等を雇うのもそのためだ。多分、彼等をわれわれの業務のカルチャーから分離しておくのがいいだろう」

Rogers は言った。「ねえ君、そのような人たちを皆、業務から分離しておくことができるかどうか、ぼくには疑問だね。たとえば、新しく買収した事業は我々のコアビジネスとなるかもしれない。よそ者がコアビジネスを動かしているものでなければ、それ程心配はしないがね」

Don Layden 人事担当副社長(以前、シニア・ジェネラル・マネジャー)は次ぎのように述べた。「当社がこの種の問題に取り組んだのは、これが始めてではない。われわれは、新しい国、新しい産業、またこの国の新たな地域に参入した経験がある。そのたびにわれわれは、UPS の体制に新しい人たちを入れ、順応させ、訓練し、彼等の期待感を適合させ、成長を助けるという役目を果たしてきた。問題は、新しい採用者グループに内在する心理的コントラクトを認識することだ。若い大学生であると、キャリア半ばの航空電子工学エンジニアであるとかかわらずである」

Rogers は応じた。「君の言うことは正しいだろう。われわれは、国内で一部の地域に拡大していく際にいくつか誤りを犯したが、他の地域に対する展開では誤りを犯さなかった。内部拡大には高度の能力を持つ管理者が欠かせないことは分かっていた。ここには他にもそのような教訓があるだろう」

新しい最高財務責任者である Ed Jacoby は、次ぎのように述べた。「われわれのコンサルタントや取引銀行、監査人は、われわれがすべきことは新しい人材を雇うことであり、彼等が適合するかどうかには気を使うなど言う。どの人間でも、相当の評判が高く事業歴も数十年にわたる家族の一員に仕立て上げる必要があるというのだ。30年も年経てのことだが、私はこれを疑問に思う。フレッシュな技術支援グループをとっかえひっかえして、会社の技術レベルを最新のものに合わせる方がいいのかも知れない」

Layden は UPS の過去の経験について次ぎのように言いかけた。「ドイツでの例をとっても……」