

A portrait of Laurence W. Beitz, a middle-aged man with glasses, wearing a dark suit, white shirt, and a red patterned tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is dark and out of focus.

異文化の仲介者

ローレンス W. ベイツ氏はパナソニックのゼネラル・カウンセラー就任に至るまでの間、世界で最も習得が難しい2言語(日本語、中国語)を習得し、米ゼネラル・エレクトリック(GE)のアジアにおける事業リスクの低減に尽力し、日本を代表する大手企業であるパナソニックとリクシルにおいて法務とコンプライアンス機能の向上に貢献してきた。1980年代初頭から現在に至るベイツ氏の経歴は日本、中国、米国にわたるが、それは大きな変化と改革の時代でもあった。

ベイツ氏は変化の時代に身を置くにとどまらず、自ら企業の透明性向上や人材の多様化という新しい時代へ日本企業を導く一翼を担った。日本において延べ22年間在籍したGEで勤務する前は、ベイツ氏は中国において米国系法律事務所の弁護士を務めていた。この時期、後に配偶者となる男性と出会う。ベイツ氏は彼と共に2人の子供を養子として迎え入れ、家庭をもつゲイの男性として、各国における会社生活を再定義する上で先駆的な役割を果たした。

ベイツ氏は2018年、パナソニックに参画した。パナソニックではチーフ・コンプライアンス・オフィサー、チーフ・リスク・マネジメント・オフィサー、ゼネラル・カウンセラー、常務執行役員、取締役といった要

パナソニックのゼネラル・カウンセラー(最高法務責任者)を務めたローレンス W. ベイツ氏は、退職を迎えた翌日、ブルズウィック・グループとのインタビューに応じ、企業における透明性の向上や、文化の懸け橋として長年尽力した自身のキャリアについて語った。

職を歴任する。インタビューを行った日は、彼がゼネラル・カウンセラーの職を正式に退いた日の翌日にあたり、後任者が数週間後に株主総会で承認されるまでの移行期間であった。現在家族が暮らす米国に戻る準備をしているタイミングでもあったが、ベイツ氏はBrunswick Reviewのインタビューに応じ、文化の懸け橋となることに生涯をかけて取り組んだことや、これからのことについて語ってくれた。

ベイツ氏は、米国コネティカット州の小さな町・ミスティックで過ごした少年時代から国境を越えた世界に好奇心を持っていた。外国の地理や歴史を学び、郵便切手を集め、1970年代のニクソン大統領による中国訪問(当時、中国は世界から孤立中)の動向を熱心に追っていた。10代前半には、単に中国語や中国文化を学びたいという欲求にとどまらず、当時はまだ珍しかった本格的な中国研究プログラムを提供していたイエール大学にどうしても進学したいと決意していた。しかし、彼の両親にとってこれは夢のような話だった。米国沿岸警備隊に勤務していた彼の父親の給与では家族が贅沢をする余地は殆どなく、ましてや、アイビーリーグといった名門私立大学で子供に教育を受けさせる余裕は全くなかった。「私の両親は、イエール大学のようなところで私が学ぶための学費を工面できる

と思っていませんでした。ですので、私は、奨学金を探するなどあらゆる手段を自分自身で追求しました。私の決意は固かったのです。早い時期から、国外に出ること、それもできるだけ離れたところに行くことを考えていました。」

言うまでもなく、イエール大学こそまさにベイツ氏が進学した大学である。1980年代の初頭、ベイツ氏は再開されたイエール大学のプログラムの一環で英語を教えるために中国の武漢に渡る。当時の中国は鄧小平の指導体制下であり、数十年間の国際的孤立後、改革開放路線に舵を切ったばかりだった。中国の大学もようやく文化大革命による10年間の閉鎖を経て再開したばかりであり、ベイツ氏はキャンパス内にいる数少ない外国人の一人であった。当時を回想してベイツ氏はこう語る。「武漢大学のキャンパスは美しく、日本の占領期に植樹された桜が咲いていました。一方、街中で他の外国人の姿を見かけることはありませんでした。現地の人々は皆、一様に灰色や紺色、あるいは軍服調の緑といった色調の服を身に着けており、女性や少女は皆長い髪を後ろで束ねて三つ編みにしていました。午後7時以降に気軽に外食できるようなレストランはありませんでした。」

「私はその後も、仕事人生を通じて中国とのつながりを継続してきました。良きにせよ悪しきにせよ、中国の変遷を目にできたことは得難い経験でした。1987年から1989年の北京滞在中、天安門事件を経験しました。武漢で過ごした当時からたった10年足らずの間に、状況は劇的に変わりました。現在、いろいろな意味でその元の姿を見出すことは不可能です。」

1991年、ベイツ氏は GEからの誘いを得て転職を果たす。ベイツ氏はGEで、グローバル企業が法律・コンプライアンス体制を構築していく上で必要とする法律知識やコミュニケーション能力、更に異文化適応能力を磨き上げた。GEでの経験は、ベイツ氏がその後30年間、日米両方の企業で自身が果たすことになる役割に出会った契機でもあった。「意思決定者の至近距離にいなから、事業に近い立場で内部から何かを構築していく(GEでの)仕事の仕方は、私にとって非常に魅力的でした。」

GEでの経験は転機だった。ベイツ氏はそこで、実業界における伝説的な存在だったベン・ハイネマン氏の指導を受ける。当時ハイネマン氏は、GEのシニアヴァイスプレジデント兼ゼネラル・カウンセルの任にあり、後には法務・パブリックアフェアーズ担当の執行役員を務めた。ハイネマン氏はまた、米国保健教育福祉省次官補(政策担当)やハーバード大学ケネディスクール(公共政策大学院)のペルファール科学国際問題研究所の上級研究員も務めた。

ベイツ氏は語る。「企業内法務チームのあるべき姿、何をすべきかにおいて、彼は全ての米国企業にとっての先例を作りました。それはやがて、ますます

「グローバルに展開する以上は、米国企業が経験してきた課題に直面せざるを得ないのだという現実を様々な企業が様々な局面で実感するようになってきています。」

グローバル化する企業にとっても模範になっていったのです。」GEで最初の上司にあたる執行役員のヨーラン・マルム氏(スウェーデン出身)も、ベイツ氏が尊敬するもう一人の人物である。ベイツ氏は、マルム氏と一緒にアジアGE事業において7年間にわたり14の事業買収や合併事業を手掛ける中で、その要諦を学んだ。「実権と采配を握る彼と一緒に働くことは、あたかもビジネス・スクールの延長のようでした。」

GEにおけるベイツ氏の仕事ぶりは、日本でビジネスを展開する他企業の目に留まることになる。2014年、ベイツ氏は日本の建材・住生活産業ブランドであるリクシルのチーフ・リーガル・オフィサーとして迎え入れられる。2018年、ベイツ氏は60歳でパナソニックに参画する。この時、同社は再編期にあり、従来の家電を中心に据えた事業モデルから距離を置き、組織内部においては、伝統的な日本企業から、より多様な人材が活躍する組織への変革を図っていた時期である。

リクシルとパナソニックにおいて外国人法律家としてのベイツ氏の役割は、米国企業のモデルを模倣して会社を作り直すことではなく、変化が激しいグローバル市場での競争に必要な、企業の説明責任と透明性を向上させる一助になることだった。

ベイツ氏は語る。「米国に比べ、日本では訴訟の数はそれほど多くありませんでした。当時、人々は契約関連のこともお辞儀や握手で済ませていました。従って、高度な法的助言の必要性は喫緊の課題としては認識されていませんでした。しかし、グローバルに展開する以上は、米国企業が経験してきた課題に直面せざるを得ないのだという現実を様々な企業が様々な局面で実感するようになってきています。彼らにはより高度な対応が必要となってきています。」ベイツ氏は自身のキャリアを通じ、重要な企業文化のシフトを目の当たりにしてきた。グローバルな規制環境の発展は、カルテルや独占禁止法への問題意識の高まりや、グローバルに展開する企業への懸念を反映すると同時に、環境課題やサプライチェーンに広く範囲が及ぶ人権問題、均等な機会や待遇の確保といった社会的課題に対して、企業が建設的に対応することを求める圧力が一層強くなっているという側面も持つ。

ベイツ氏によると、経営陣はこれらを課題として認識している一方で、意思決定のプロセスにはまだ完全には組み込めていない。これが実現できなければ、あらゆるステークホルダーからの信頼を得ることはできない。

この目的を実現する上で重要な役割を果たすコンプライアンス、説明責任の強化、透明性の向上への取り組みに、ベイツ氏は力を注いだ。パナソニックを勇退するにあたり、ベイツ氏は自身の取り組みの成果に満足しており、組織の将来に対して楽観的だと語る。

「パナソニックに入社した初日に掲げた2つの大目標は、いかにして世界レベルで通用する法務・コンプライアンス体制を構築し、それに基づいた社内文化を形成するかでした。無論、これは(自分が在籍した)4年で、いえ、10年をかけても完了できるものではありません。しかし、グローバルなコンプライアンス・プログラムの構成要素、例えばグローバルに一本化された内部通報者用ホットラインや各リスク分野における(地域限定ではなく)グローバルな規模での社内規定、内部調査を実施するというマインドセット、その調査結果から学ぶ体制、プロセスの改善作業、適切な懲戒規定を通じた責任の明確化などを取りまとめる上で、私たちはあらゆる点で進展を遂げ、社内でもより肯定的な形でのオーナーシップを育成することができました。私にとっては、グローバルなコンプライアンス体制を構築する上での、いわば基盤となる重要な要素でした。」

「もう一つの重点課題は、社員とチームの適切な組み合わせを創り出すことでした。ベン・ハイネマン氏から学んだことの一つが、会社の中には、専門領域の支援を社員に提供する専門家と、支援している事業に深い知見を有すジェネラリストを的確に組み合わせたチームが必要であり、それは社内には法律事務所を作るようなものだ、ということです。もちろん終わりのないプロセスですが、これこそ私が時間と労力をかけてきたことなのです。」

ベイツ氏は、自分自身が明確なビジョンに基づき、職場におけるLGBT問題への対応を提唱してきたわけではないと言う。むしろ、自分自身についても徐々にオープンにしてきた。だがその結果、自身の同性婚が周囲に受け入れられていると自覚できたがゆえに、より自分らしいリーダーになれたと実感している、と彼は言う。

「もちろん、1人目の息子が生まれる2011年までには、私たちは完全にオープンなゲイの両親でした。それは、私達自身のためであるとともに、子供のためでもありました。2013年6月、私たちはシャンパンを開けて祝いました。この年は私がGEを退職し、米国最高裁判所が「結婚防衛法」の条項を違憲として、私たちの2008年のカリフォルニア州での結婚が遡及的に合法となった年でした。」

「私は、こういった話題や自身のことを公に話すことが叶わない環境で育ちました。欧米の環境ですら、私がこの問題を公に発言できるようになるまでに何年もかかりました。従って、この問題に関して日本だけが特別な国ではないのです。とはいえ、世界は変わりつつあります。殆どの欧米諸国が同性のパートナーシップを合法だと認めるようになり、一般的に肯定的な方向へ移行している現状にも関わらず、依然として法律にこの種の変化が見られないのが、日本の現実なのです。」と彼は語る。

「企業が変化を必要としている時に、自身のアイデンティティに自信が持てない社員、ゆえに素晴らしいアイデアを周囲と共有することを躊躇してしまう社員に企業が依拠してしまっているのではないか、と思います。」

……………
デイビッド・アシュトン:
 パートナー。ブランズウィックのアジア地域のリサーチを担う、ブランズウィック・インサイト創設者。香港事務所を経て現在は東京駐在。

「問題の一部には、日本では、異性のカップルの場合ですら社内で家庭について話題にあげることが少ないという点があります。(会社と家庭は)大部分がいわば別々の世界と言えるでしょう。物事をオープンに語ることが難しい社内環境は、LGBTコミュニティにより深刻な影響を及ぼし、結果として彼らの会社でのパフォーマンスの低下にも繋がると考えます。」とベイツ氏は述べる。

「私の私生活について、いかにして私のために働いてくれる人々の信頼を損なわぬように話せるか。これは私の影響力やリーダーとしての信頼度を左右します。それが公平であるかどうかという問題はさておき、企業が変化を必要としている時に、自身のアイデンティティに自信が持てない社員、ゆえに素晴らしいアイデアを周囲と共有することを躊躇してしまう社員に企業が依拠してしまっているのではないか、と思います。」

企業の成長に多様性は欠かせない、との見方を日本企業はゆっくりとではあるが持ちつつある、と彼は述べる。しかし「法的効果を持つ強力な推進力(ストロング・リーガル・ドライバー)」の裏付けなしには、それは政策ではなく、単にマインドセット上の問題意識に過ぎない。

「来日当初に比べると、このような問題に対する意識や理解はだいぶ高まったと思います。しかし、実現に法律の制定や進捗を必要とする、具体的な政策への反映は、まだまだ十分ではありません。結果として、私がかつて勤務してきた企業においてそうであったように、行政政策に先行する形で、企業レベルにおいて取り組みを開始しているのです。」

ベイツ氏は現在、昨年家族が移り住んでいる米国に合流する準備を行いつつ、自身の将来についても考えを巡らせている。今後もおそらく中国と日本に関与することになるであろうと彼は考えている。

「異文化間のビジネスに率先して取り組んできた人間として、今後も貢献し続けることが可能な立場でありたいと思っています。現在の世界で起こっていることは、多くの点で、憂慮に満ちています。人々がデカップリング(中国ビジネスと米国ビジネスの分離)といった事柄を話題にするのも理解しますが、これは現実的かつ賢明な選択ではないでしょう。ビジネスの観点からすると、日本のグローバル企業であれ、欧米の企業であれ、彼らにとって中国は現実として存在し続けるからです。確かに、私たちは中国との合意が難しい社会的課題や人権問題の政策に対処する上で責任を負っているかもしれませんが、しかし、中国ビジネスを分離し、規模の経済を失うことが利益になるとは思いません。では、私個人にとってはどういった意味を持つのかということ、まだはっきりとはわかりません。しかし、私は何らかのやり方で、ビジネスの観点から中国と日本に関与していきたいと望んでいます。」