

講演録◎第77回国際人事部会 (2016年11月2日開催)

# 日米のマネジメントスキルの相違

## ～米国雇用法の特徴

Ogletree, Deakins, Nash, Smoak & Stewart,  
P.C. 法律事務所

インディアナ州弁護士 本間道治

### 通用しない会社第一、仕事第一

アメリカは“Employment at Will”、すなわち「雇用主と被雇用者の雇用に関する希望が一致した時に雇用関係が発生し、互いに必要としている間だけ雇用関係が維持される」仕組みである。法律や契約で特に正当な解雇理由を要求する場合を除き、現在でもほとんどの州で判例法上 Employment at Will の原則が生きており、会社都合の解雇や人員整理は、原則として許されている。

こうした法律の違いから米国では日本のように正社員の間に「会社第一」、「仕事第一」の考え方が自然に発生することは期待できない。米国はその発展の歴史により、多様な人々が生活する国であり、日本よりも個人の価値観の多様性ははるかに大きい。社員と会社の一体感や社員の責任感を高めること、Employee Engagement を経営上の最優先事項にしている会社が多い。

### 適切な業務指示を分かりやすく

米国人社員が日本人上司に対して抱く不満は、次のようなものである。

- 仕事を日常的に As soon as possible で頼む。
- 仕事を頼んだり、意思決定を伝える時にその理由を丁寧に説明しない。
- ほめたり、人の努力に感謝することが少ない。
- 仕事を頼む時に相手の都合を考えなかったり、都合を聞かなかったりすることが多い。
- 口数が少なく、何を考えているか分からない。業務目標達成のためには、管理職として部下の

職務に対する期待内容やその達成時期をはっきりと論理的に提示し、部下や組織に期待通りの成果を求め続けることが重要になる。また、依頼する仕事の目的や用途、さらには背景説明も日本で求められるよりもはるかに丁寧に行う必要がある。言いっ放しは禁物だ。

### 経営トップが部下を気遣う

日本の大企業で、社長が専務や常務に対し日ごろから何かと気配りをする姿は想像しにくい。ところが Employment at Will の米国ではそうはいかない。上になればなるほどヘッドハントで引き抜かれる可能性が高いからだ。会社のトップや管理職は、部下がどのようにしたら自分についてきてくれるか、どのようにしたらやる気 (Energy) を出してくれるかといった点にも十分気を使っていかなくてはならない。

キャンベルスープで10年間CEOを務めた Douglas Conant 氏は、部下にあて毎日10～20通の手書きの感謝状を書いたという。会社トップとして自分が提示している業務の優先順位を理解し実現してくれた部下に対しその認知が記されている。

### 部下への評価を口に出して伝える

日常の部下の仕事ぶりに対する評価に関して、日本ではこのぐらいは当たり前のレベルと思っても、米国では期待通りの仕事をしてあげたこと (与えた仕事をきちっとしていること) を口に出して伝える必要がある (例: Good Job!! Well done. This is exactly what I expected. I