

アメリカ採用事情に学ぶ!

PART3...外国人社長のみた日本労務事情

チームワークが強さの秘訣? 日米の雇用契約どちらが得か

日本企業の強みは一斉入社から生まれるチームワーク。年俸制、レイオフ、雇用契約の仕方、それらの違いが日本の経営の足腰を強くしたというアメリカ人社長の話には説得力があるが…。



日本企業の チームワークの秘密

「新卒採用が難しいですね。外資系企業には、スタートから5年間は新卒採用を控えるようにアドバイスしているんですよ」

というのは人材コンサルタント会社 ㈱TMTの取締役社長トーマスJ・ネビンスさん。同社のクライアントは97%までが在日外資系企業だという。「スタートしたばかりでは、会社規模も小さいですね。焦って採用すると悪いイメージを広げてしまうのです。しかも、そのイメージはなかなか消えません。でも、5年もすると規模も大きくなる。新卒採用はそれからいいと思うんですよ」

確かに、外資系企業といえども、日本に拠点を構えた時点では中小企業。しかし、バックには豊富な資金がある。じっくり取り組めば、新卒採用もそれほど難しくないとのことだ。

ネビンスさんは、当然のことながら日米の雇用習慣の違いについて詳しい。ネビンスさんの目には日本企業の人事制度はどう映っているのだろうか。

「アメリカの場合、4月1日にみんな

が会社に入るということはありません。ある学生は夏はヨーロッパにいきたいから10月から、ある学生はお金が必要だからすぐに入社する。みんなが4月1日からオリエンテーションを受けて同期意識を持つなんてことはありません。第一の出発点からチームワークが違います。アメリカのやり方だと日本ほどチームワークが生まれませんね」

アメリカ人は、一人で何でもしたがる国民だという。自分も含めて映画の「ランボー」のようだと笑う。一人で出掛けていって、戦ってしまう。集団としての力では日本人にはとてもかなわないというのだ。

日本企業の強みは 人事制度にあり

「それに外資系と日本企業では雇用契約がまったく違います。日本の雇用契約はその月々の給与しか指定してないでしょう。成績が悪い社員は賞与を少なくして処遇するわけですね。経営者からすれば、素晴らしい制度ですよ」

ネビンスさんは、盛んに日本企業の強さを強調する。

アメリカは年俸制が普通。たとえその年に目立った成績を上げられなく



(株)TMT トーマス・J・ネビンス取締役社長

コーネル大学卒。'72年同大から派遣で日本労働協会の研究員となり、以後日本の労働問題の研究に取り組む。'78年外資系企業を対象に日本的商習慣に基づく労務管理、人材開発コンサルタントを行う(株)TMTを設立。

でも、契約した金額は支払わなくてはならない。しかも、日本で年俸制という、成績によって下がることもあるわけだが、アメリカでは前年よりも下がることはまずないという。

極端な言い方かも知れないが、働こうが働くまいが、一定の金額が保証されているわけだ。対して日本の場合は半期ごとのボーナスに響く。どちらが経営者にとって得な制度か——、いうまでもないだろう。

複雑な日本の給与システムもアメリカにはないものだという。資格給や能力給などで少しずつ差を設け、

キャリアを重ねるほど給与が違ってくる給与体系を、我々は当たり前のように考えているが、その微妙さはアメリカ人には理解し難いものだという。

しかし、そうはいつでも、アメリカの企業は簡単に社員を解雇できるといって「特権」がある。これは企業として強みになると思われるが——、

「解雇にもいろいろと制約がつくようになってきました。マイノリティーの人達や年配の人達の雇用機会を保護しようという趣旨で、注意しないと訴訟に発展します。それに、そもそもアメリカの企業には定年がないんですよ。本人が自分から辞めるといわない限り、年齢だけを理由にクビにするわけにはいかないのです」

それでも、日本の企業に比べると解雇要件はずっと穏やかだ。経営が苦しくなったらレイオフも行われる。解雇できない日本に比べるとアメリカ企業の強みとはいえないだろうか。

ところが、ネビンスさんは、簡単に解雇できるという点が、実はアメリカ企業の弱点になっていると指摘する。

「いい物を作らなくても、人員削減で人件費を押しさえれば、苦境を乗り切ることが出来るわけです。どこの企業も

それをやるから失業問題が起きる。アメリカ企業の弱点ですよ。日本企業は簡単に解雇できないから、必死に努力するわけです」

しかし、ネビンスさんの話を聞いてみると、日本の経済的な発展がいかに社員の犠牲の上に成り立っているか、考えさせられてしまう。働く側からするとアメリカの企業の方がよほどいい。

もつとも、近年のアメリカ経済の減速は、そういった雇用慣行によることも多いともいえる。楽ができて、結果として働く場所がなくなってしまうのも困る。ネビンスさん自身、どちらがいいとは一概にはいえないうが、そういった意味も込めてのことなのだろう。

日米の雇用環境の違いは、意外に大きい。それはたんなる制度上の違いというよりも、会社の在り方、仕事に対する考え方の違いによるものようだ。

アメリカの方法を取り入れようとしても難しいだろう。しかし、自分達の方法が唯一絶対と信じていることほど悪かなことはない。外国の人の話を聞いて、自らの方法を振り返ることも、たまには必要なのではないだろうか、そんなことを考えさせられる同氏の話だった。