

日米企業の違いはどこに 経営スタイル大研究

「留学」という貴重な体験をしたあなたに決断のときがやってきた。

そう、就職だ。そして、はいる企業によって違いができる。

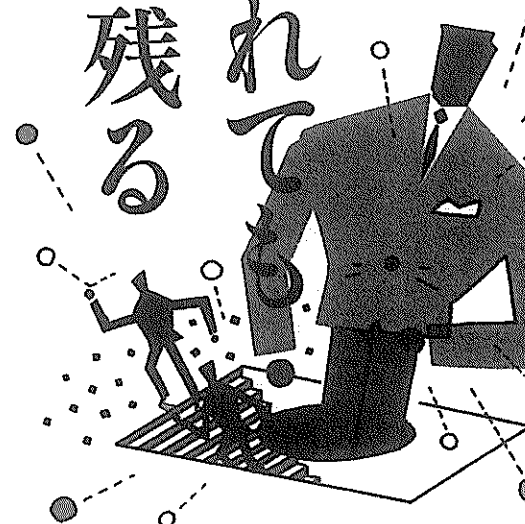
そして、その選択の道も「日本企業」「アメリカ企業」「外資系企業」と幅広い。

ここではこの3つの企業の経営スタイルを研究してみた。

これを参考に、留学体験をどう生かすか、自分のライフスタイルに

あうのはどの企業かを十分に考えて決断してほしい。

実力主義が 取りいれられて 集団主義は残る



「決定までに時間がかかる」「肩書を重視する」「責任の所在があいまい」——今年の8月に第一勧業銀行が発表したアンケート調査「在日外国人のみた日本のビジネス」では、以前からいわれ続けてきたことがまた指摘されている。日本の企業はまだ国際化しきれていないのだろうか。

効率的な運営のため
会議など制度も変わっている

ひと頃、日本の企業では形式的な会議が多いとされていた。週の始めなどに開かれる「定例会議」といわれるのがそれである。だが、最近では会議の効率化が問題になり、行われる回数も時間も減る傾向にある。意志決定に時間がかかる原因とされる稟議書は、あることを決めるときにその承認を得るため、社内を回覧される書類のこと。決定されるまでに、1週間以上かかることもある。そのためアクションを起こすのが遅くなるが、この弊害も会議と同じように見直され、よほど重要なことでない限り担当者レベルで結論が出せるようになってきた。

経営スタイル大研究
日本編
JAPAN

しかし、意志決定はアメリカの企業とは違って、Uターン型が多い。これは「戦略のアウト・ラインがトップから示され、それに基づいてまず下部組織での検討が行われる。そしてその案が上部組織へと進み、最終的にトップがその案を承認または決定する」というシステムのこと。このスタイルだと意志決定を行うときに全員が参加できるので、コンセンサスをつくりやすいのだ。集団主義を基本とする日本企業にびつたり

	合計		上場		規模	
	社数	構成比	社数	構成比	社数	構成比
トップダウン型(トップから順次決定を下達)	71	13.3	29	8.8	42	20.7
ボトムアップ型(下からの発案をトップが承認)	48	9.0	36	10.9	12	5.9
リターン型(トップが基本方針を示し、それをもとに下から積み上げ)	413	77.7	264	80.2	149	73.4
計	532	100.0	329	100.0	203	100.0

出典/通産省企業活力委員会「企業活力に関する実態調査」57.3

フィットするスタイルだといえるだろう。キャリア・パスの特徴は、異なった職種への異動と転勤が多いことの2つ。まず異動だが、営業、人事、経理、企画などあらゆる職種を経験しながらゼネラリストになつていくのが普通のパターン。しかし、技

術系職種の場合は、企業によってはスペシャリストに位置づけられているが、日本電気のように研究者を積極的に事業部門に移すところもある。一方転勤は、数年単位で全国各地さらには世界各国にわたって行われる。それぞれの拠点の態勢替えや本人の活性化が転勤の狙いのだが、単身赴任という問題が起きていることを知っている人も多いだろう。その解決策として長崎屋など一部の流通関係の企業では、転勤を特定の地域内に限定するコースと地域を問わないコースに分けるという方法をとっている。また、日本の経営のシンボルともいわれる年功序列は、徐々にではあるが実力主義に変わりつつある。

実力主義が反映され始めた
所得にも個人差がでてきた

実力主義の台頭は、給与にも反映され始めたが、アメリカに比べればまだ生活給の要素が強い。住宅手当、家族手当、通勤手当などがその表れといえる。

だが、最近では昇給率に差がでたり、役職手当や資格手当の額が多くなつたりというように、実力による格差が開くようになってきた。なかでもボーナスにはかなりの割合で実力主義が取り入れられている。ボーナスは夏と冬の2回というケースが多いが、その支給額は本人の実績によって左右されるといって例が増えている。

実績が数字に結びつく営業職では、個人差がつきやすい。もともと、いくら有能でもアメリカのように社長の収入を超えることはまずない。給与水準の高い生命保険・損害保険や大手証券の場合でも、30代の前半に1000万円を超える人がでてくるのが現状だ。

確かに実力がそのまま給与評価に結びつくというケースはそれほど多くはないが、日本の給与体系には、ある程度生活が守られ長期的な視点で仕事に取り組むという

メリットがある。就業規則については、社員10名以上の企業では作成と労働基準監督署への提出が義務づけられており、法律的な効力があるといる点がアメリカとは違う。

研修・福利厚生が充実して
生活のほとんどをカバーする

新入社員研修を始めとして、中堅社員研修、幹部社員研修……というように、キャリア・パスの各ステップで社員研修が行われるのが一般的だ。このほかに、語学教育や通信教育、国内留学や海外留学など、教育メニューは実にたくさんある。アメリカと違って大学教育に実用性が少ないため、入社後にさまざまな教育が行われる。ただし、企業によってはOJTを中心に社員同士の勉強会などを通じて、技能をマスターしていくというところもある。

福利厚生制度は、とくに大手企業では充実しており、社員食堂、社内診療室、保養所、独身寮などの施設をはじめ、企業年金、社員旅行、サークル活動まで生活のほとんどの要素がカバーされている。大手以外のところでも社員旅行やサークル活動は活発で、その資金も会社がかかりバックアップしてくれる。

企業の規模による特徴を見てみると、大企業ではスケール・メリットがあげられる。一方、中小企業や成長企業では、仕事を任される範囲が大きい上に、社内の雰囲気も家族的でトップとの距離も近いという特徴がある。

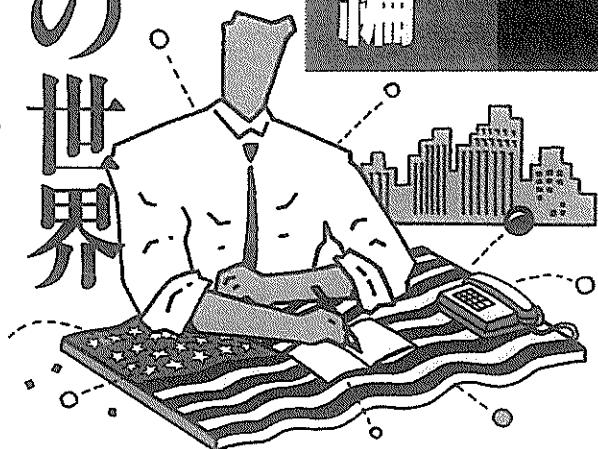
のみにけいしん(酒を飲むとコミュニケーションの合成語)というコトバがあるように、社員同士の付き合いは多い。が、会社や時期によっては残業が増えるというケースも少なくはない。しかし、日本企業でもアメリカ型の経営スタイルを取り入れるところも増えてきたことも注目される。

経営スタイル大研究

U.S.A.

アメリカ編

実力主義、個人主義の世界 地位も給与も腕次第



実力主義 個人プレイ、何事もドラスティック……、アメリカ企業の経営スタイルが話題になるときは決って、こうしたいイメージで描かれるが、はたしてそうなのだろうか？ あるいは、数年前大いに話題を呼んだ日本の経営はなんらかの形で取り入れられているのだろうか。レーガン政権が目指す「強いアメリカ」の一翼を担う企業の態勢の現状を紹介しよう。

出世を望むなら「転職」しない方が有利

アメリカの企業の第一の特徴としては、職種が尊重されていることをあげることが出来るだろう。日本とは権限の範囲が違い、意志決定や決裁においても、職務の範囲内であれば個人の判断に任されるケースが多い。もちろん会議や稟議書による決定も少なくはないが、個人の裁量によって判断できる場合の方がはるかに多いのだ。また、ここ数年企業の買収・合併(M&A)が活発化しており、それによって経営

トップが交代するというケースも珍しくない。さらに、4半期ごとに経営者の実力が評価されるシステムがあり、その評価によってトップが交代するケースもある。このように、トップといえども交代の可能性が大きい。長期的なビジョンにたった経営計画・経営戦略が立てにくくなっていく。

また、組織面についていえば、1人1人の職務は明確に設定されている。その職務領域を年功ではなく実力で上昇していくのが、キャリア・パスの一般的なパターンで、人事部から営業部へといった異種領域への異動はめったに行われない。専門能力を高めながら管理能力も高め、管理者に昇格していくのである。この間、転勤が伴うケースもあるが、対象となるのは幹部候補や管理者層などごく一握りのエリート。また、そのサイクルも日本ほど頻繁ではなく、単身赴任も「妻はパートナー」という夫婦観があるため少ない。

また、キャリア・パスにおいて、周知のように転職(厳密には「転社」)を経るケー

スもある。しかし、これも日本で定説になっているように、数年単位で繰り返されているわけではない。確かに日本よりは多いが、それはあくまでも20代のこと。20代以降の転職となるとおしなべてスペシャリストの場合である。経営陣に「生え抜き」が多いのはやはり日本と同じで、出世を望むのなら30代からは1カ所に腰を落ち着けた方が有利といえる。ちなみにデュポンのように日本企業以上に終身雇用が浸透している企業も決して珍しくない。

実力主義の徹底によって トップ以上の高給も可能

契約社会といわれるアメリカでは、雇用契約もさぞ緻密に交わされていると思いがちだが、意外や意外、日本に比べて大ざっぱというケースが多い。人事労務のコンサルタント会社、テクニクス・マネジメント・トランスファア代表取締役、トーマス・J・ネビンス氏はこう語る。

「採用の際には待遇のオファーが示される程度で、細かい契約は交わされない。そのため、自分の契約内容をよく知らない人が多いんです。また、日本の就業規則に相当するエンプロイ・ハンドブックも、日本の

ように当局への提出義務はなく参考程度に利用されているだけ。この点からいえば、むしろ日本の方が契約社会でしょうね」

ただし、ヘッドハンティングなどで要職を雇うときは、雇用者・被雇用者ともに弁護士に依頼して細かい点まで契約内容が討議される。日本ではまず耳にしない話だ。

契約とともに話題を呼ぶ実力主義が最もストレートに反映されるのは、何よりも収入。表にみるように、実力さえあれば日本企業では想像もつかない超高給が約束されることがある。その代表格が投資銀行で、M&Aで大きな案件をまとめれば、年収が5億円前後に達することもある。いうまでもなく、トップの年収をはるかに上回る額だ。これだけ明確な実力主義だけに年功的、生活給的な要素はほとんど加味されない。では、支給方法はどうかだろう。ホワイトカラーとブルーカラーとは異なるが、前者は年俸を毎月1〜2回に分けて小切手で支給される。一方、後者の場合は時間給的な色彩が濃く、毎週1〜2回、同じく小切手で支給されている。ボーナスについては、利益分配金や株式取得行使権が管理職以上に与えられるが、最近では、対象を一般社員にまで広げる傾向が強くなりつつある。

オフィス・レイアウトにも 個人主義がうかがえる

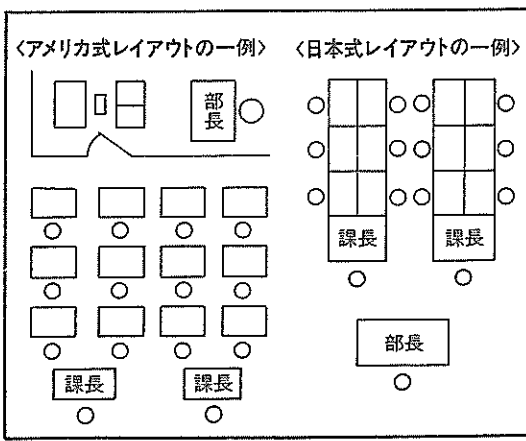
社員教育は日本企業のように熱心ではないところが多い。OJTが基本で、新入社員集合研修なども、入社日が個人の都合によってバラバラなので、実施しない企業が多い。また、MBA取得を目指した留学はともりスキルでできない、というのが一般的な実情だ。

「留学期間は2年間ですが、2年間の投資が必ずしも実を結びとは限らない。しかも、MBAを取得した途端に転職でもされたらバカらしいですからね」(ネビンス氏)

福利厚生制度の中心は、私的企業年金や

こうした傾向は、個人主義の反映ともいえる。「ミー・イズム」に象徴されるように、ルーティン・ワークはおおむねチームよりも個人単位で行われる。そのためオフィス・レイアウトも、1人1人の机に独立性を持たせるようにされているのだ。典型的なパターンは、学校の教室のように全員に同じ方向を向かせ、職位が上がると後方に移っていく、というもの。そして、肩書に「長」がつくと個室が与えられる。

「こうしたレイアウトなので、伝達事項も口頭ではなくメモで回覧されます。それはもう、しよつちゅう回覧されていますよ。ただ、これほどまでに地位に固執するアメリカの企業風土は、明らかに生産性の低下に結びついていますね」(ネビンス氏)



生命保険、健康保険など年金保険関係。このうち健康保険は日本と違い公的な制度がないため、企業ごとに設けられており、対象項目も企業によってマチマチである。各種施設は、社員食堂、レクリエーション施設などは大手企業になれば整っているが、独身寮や家族アパートの類はほとんどみられない。公私の別がいかにかハッキリしているかが如実に表れているといえるだろう。当然、サークル活動や社員旅行も日本のように定着しておらず、気のあつた同士で楽しむ程度というケースが多い。

職 業	新人の一般的な年収	やり手の一般的な年収	ベテランの年収(目安)	週労働時間
投資銀行家	1360万円	1億7000万円以上	3-10	70時間以上
資金運用担当者	1280万円	9350万円	3-5	45時間
経営コンサルタント	1240万円	6800万円	5-7	60時間以上
ウォール街の弁護士	1110万円	2550万円	7-10	65時間以上
ベンチャー企業家	940万円	8500万円	7-8	60時間以上
銀行家	380万円	1700万円	10-12	45時間
株・債券トレーダー	850万円	1億2750万円	5-10	60時間以上
企業の管理職	900万円	2550万円	10-15	60時間
広告会社の幹部	770万円	2210万円	10-15	60時間

出典/ニューズウィーク日本版9号 (1ドル=170円で換算)