

序 章

会社をもっと「魅力ある会社」に変えよう

- まず「ジョブ型人事以前」の問題を解決する……………18
- 「魅力ある会社」をつくるのがジョブ型人事の目的……………20
- 制度疲労を起こしはじめた日本的人事制度……………22
- 優秀な社員ほど「おカネは二の次、三の次」？……………23
- 「魅力ある会社」は日本の良さもアメリカの良さも取り入れることから……………25
- 「知らない」よりも「知っている」ほうがおトク……………27
- 人事制度が引き締まる「ジョブ・ディスクリプション」……………29
- 本書の構成について……………30

なぜ日系企業で人事トラブルが多発するのか

〈1〉こんなにある雇用契約書のトラブル.....34

- 常識では考えられない雇用契約がザラにある.....34
- 内容を確認せず親会社の社長がサイン.....36
- 契約書をめぐる日米の意識ギャップ.....39
- 重責を負うアドミの仕事。でも一人ではとてもムリ.....42
- 好条件・高報酬を拒否する人はどこにもいない.....44
- いい人であることと契約書の内容とは別.....46
- 甘すぎた契約書のつけは「おカネで解決するしかない」.....49
- 「報酬サーベイデータ」の有無が日米の報酬体系の違いを生む.....51
- アメリカでは「報酬サーベイデータ」をもとに交渉をする.....53

● 人件費を抑止できる「報酬サーベイデータ」	56
------------------------	----

〈2〉「解雇する」のはこれほど難しい	58
--------------------	----

● 「高齢による円満退社」のはずが「年齢差別による解雇」	58
● 人事管理システムの記録が勝訴を導く	60
● 海外には日本にはないリスクがある	63
● 「不当でないこと」の証拠資料を残す	64
● 180人も的大量解雇プロジェクトに着手	67
● 一件の訴訟もなく解雇プロジェクトを完遂	69
● “安全”を求める弁護士は退職金算定を高めに設定しがち	70
● 評価記録がないとき代わりとなる「物差し」はっ	73
● 痛恨のミス。不用意な発言が人事の命取りとなる	76
● 訴訟を避けるため、思わぬ出費をするハメに	78

コンサルタントを活用して人事トラブルを未然に防ぐ

〈1〉日系企業に対する訴訟はこうして起きる.....82

- 信頼が得られる人事コンサルタントの条件は.....82
- 大手ファームの多くは“型どおり”の対応しかしてくれない.....83
- 日米両国のビジネスに通じたファームを選ぶ.....85
- 日本的店舗運営はアメリカでは受け容れられない.....88
- 日本式をそのまま持ち込むことの大きなデメリット.....90
- クライアントの利益を考えて「ノー」と言う.....92
- 規模や社歴にかかわらず大手商社でも訴訟が発生.....94
- 日本人駐在員の不注意な言動が敗訴を招く.....97
- なんと300人も女性の性によるセクハラ集団訴訟.....99

● 訴訟にかかわるコストや損失は計り知れないものにつく	101
● なぜ日系現地社員による訴訟が多いのか	103
● 内容もさることながら、法律の背景と精神を知る	105

〈2〉人事コンサルタントの賢い活用法とは

● アンケート調査などでトラブルの芽を早期に発見する	110
● 社長の鶴のひと声で不採用者が一転、採用に	112
● 知人を紹介して失敗した苦い経験	114
● アメリカ人側に問題があるケースも少なくない	116
● 自身の保身策として現地スタッフを過剰評価する	118
● 稼ぎ時に休暇をとる、とんでもない人事マネージャー	120
● 問題点の抽出だけでなく売上高を回復させるのが目的	123
● 目的とニーズに合わせて賢く活用する	125

アメリカ式マネジメントの「いいところ」採り

〈1〉日本人マネージャーに欠けているもの

- すでに日本に溶け込んでいるアメリカ式ノウハウ……………130
- 広く応用が利く「サンドイッチ・フィードバック」手法……………131
- 成績が急落した営業担当は即解雇?……………133
- 事情がわかれば対策も立てられるはず……………135
- 現地社員の不満は日本人上司との対話の欠如……………137
- そもそもマネージャーとは部下をやりくりする人のこと……………140
- アメリカ人が思い描くマネージャー像とは……………142
- 日本人上司に対するアメリカ人部下の戸惑い……………144

〈2〉「仕事ができる・いいボス」になるために……………148

●アメリカ人部下が認める「できるボス」とは……………148

●アメリカ人部下が残業をしないのは怠惰のせい？……………150

●日本人マネージャーは部下の叱り方がヘタ……………152

●シチュエーションに応じた「叱り方」のフレーズを覚える……………154

●部下との職場内コミュニケーションはますます大事に……………156

●お見事！アメリカ人上司のタイムマネジメント……………158

●「コミュニケーション」の大切さは日本企業特有のものだった……………161

●日本企業に必要な「グローバル人材」の育成……………163

第4章

………
**本当の「ジョブ型人事」を機能させて
「月曜日の朝がいちばん楽しい会社」をつくる**

〈1〉「TGIM」文化を持った魅力的な会社をつくる……………168

- 「うれしいな、きょうは月曜日だ」が「TGM」文化……………168
- 脳卒中や心臓発作は月曜の朝、午前9時がいちばん危ない……………170
- アメリカ人オフィス・ワーカーは日本人より働き者……………174
- 日系企業に期待して入社してくるアメリカ人の不満……………176
- 「人」こそ市場価値を生み出す最大の源泉……………178
- 伸びる会社はほぼ95%が業績管理システムを採り入れている……………180
- アメリカ企業の「ジョブ型人事」には「sco（主義）」がない……………183
- 給与は年齢や性別などに関わりなく「仕事の内容」に対して支払う……………185
- 結果主義でも出来高払いでもない「ペイ・フォー・パフォーマンス」……………187
- 「プロセスを評価する」という改善案は、改善案になっていない……………189
- 会社に魅力がなければ社員はつなぎ止められない……………191
- アメリカ人だって会社に求めるものは「やりがい」と「働きがい」……………193
- 「魅力的な会社」を実現するために必要な「ミッション」……………196
- まず「ミッション・ステートメント」をつくる……………197

●魅力的な会社になるためには「業績管理システム」という「エンジン」が必要……………200

〈2〉ボブとレイチェルの給与はこうして決まる！……………204

●従業員ハンドブック＝会社の「ミッション」を全社員に周知する……………204

●ジョブ・ディスクリプション（職務記述書） 1 各ポジションことの職務内容を記したリスト……………206

●ジョブ・ディスクリプション（職務記述書） 2 フォーマットの構成要素と概要……………209

●ジョブ・ディスクリプション（職務記述書） 3 職務内容として記載すべき具体的な事項……………211

●ジョブ・ディスクリプション（職務記述書） 4 基本給を決めるベースとしての機能……………213

●年間目標の設定 1 ジョブ・ディスクリプションとの連動で作成する……………215

●年間目標の設定 2 上司の期待と部下の意欲との統合こそが目標……………218

●年間目標の設定 3 目標は「SMART」であること……………221

●年間目標の設定 4 「SMART」を活用した目標設定……………223

●年間目標の設定 5 管理スタッフの目標設定の方法……………225

●年間目標の設定6「ゴールを設定できない業務はない」	227
●業績評価1「業績評価もコミュニケーションの場合」	230
●業績評価2「各項目とそれぞれの目標をウエイトづける」	232
●業績評価3「スコアは「5段階評価」で行う」	234
●業績評価4「評価点は「5段階評価」×「重要度」の総計」	236
●報酬パッケージ（業績評価の給与への反映）1「コンパ・レイシオを活用する」	238
●報酬パッケージ（業績評価の給与への反映）2「昇級のメカニズムと給与差」	240
●報酬パッケージ（業績評価の給与への反映）3「報酬システムの見直しと改革」	243
●まず、システム構築からはじめよう	245
●システム導入と同時にマネジメント研修の実施を	247

おわりに	250
------	-----

刊行によせて

株式会社カルチャリア

奥山由実子

なぜ、若者は、頻繁に転職をするのか？

人をマネジメントすることの困難さは、日々の現場で痛感されていることでしょう。私自身、ニューヨークを拠点に15年以上にわたり、アメリカ企業で多くの人事課題に取り組み、解決してきました。「アメリカの話だから日本には関係ない」と思われるかもしれませんが、セクハラやパワハラ対策が日本企業で一般化する前に、アメリカでその問題がすでに顕在化し、先進的な対策が講じられていたことを忘れてはなりません。

特に、正解のない時代におけるチーム作りの難しさを、多くの日本企業はまだ十分に認識できていないように感じます。VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）が常態化した現代では、過去の成功体験や固定化された人事制度に固執することが、企業の俊敏性（アジリティ）を損ない、競争力を低下させる原因になっています。

日本企業の大きな課題は、人事制度の柔軟性の欠如です。変化に対する俊敏な対応、すなわちアジリティを持った人事制度こそが、競争力を持続的に維持・向上させるためには欠かせません。また、リーダーや組織における「謙虚さ」も非常に重要な要素です。謙虚さとは、自らの限界を知り、チームメンバーから学ぶ姿勢を持つことです。これこそが、チームの創造性を引き出し、新しい価値創造につながるのです。

本書の1章・2章で紹介する数々の課題を「これからの日本企業」、そして「若手社員や増加する外国人労働者」に置き換えることで、将来的に日本企業が直面するであろう具体的な問題とその対策をイメージしていただけます。また、企業内で頻発する「評価が難しいポジション」や「評価制度そのものの欠陥」といった問題についても深掘りし、具体的な解決策を提示しています。

本書は、変化への抵抗や古い枠組みに縛られ、改革に手が付けられない人事担当者の皆様に向けた、理想的かつ柔軟な人事制度の構築のヒントを数多く提供しています。「従業員のやる気を最大限に引き出す会社は、必ず伸びる」——この確信のもと、「月曜の朝がいちばん楽しい」と心から感じられる企業文化作りを、私たちは全力で支援いたします。

■奥山由実子（おくやま ゆみこ） Yumiko Okuyama

株式会社カルチャリア 代表取締役

株式会社 GSI クレオス 戦略人事専任執行役員 就任

FIG 株式会社 社外取締役 就任

東京、浅草出身。最大手企業研修専門会社で、企画から営業、マネジメントをこなし、1993 年アメリカ、ニューヨークにて、人事コンサルティング会社を設立。以来、3000 社以上にのぼる在米日本企業、日本国内の企業に社員研修と人材育成のためのプロジェクトを提言。経営の高度化と人的資源の課題解決と訴訟の未然防止などに大きく貢献してきた。米国ビジネス界で十数年にわたって、在米の日系企業に数々の人事管理プロジェクトを提言し、日本企業の独自性を尊重しながら世界標準の人事システムを導入させることに大きな役割を果たしてきた。

米国における新会社設立サポートや人事部アウトソーシングサービス、M&A サポート、給与サーベイや報酬戦略の立案、異文化研修など、多岐にわたるサービスを提供している。クライアント企業は、大手商社、大手製薬、大手自動車メーカー、大手サービス会社を中心に、食品、外食、流通、金融、IT と幅広く、業界の特性とニーズを理解したコンサルティングにより絶大なる信頼を得ている。

日本においては、国際化に向けたグローバルマネジメント研修、ペイ・フォー・パフォーマンス制度の導入を実施している。

著書に「世界で勝てるブランディングカンパニー」（ダイヤモンド社）、「新しい「生き方」を手に入れるために自分の壁を超えた瞬間～ブレイクスルーした女性起業家 20 人から学ぶ生き方 & 働き方」（Rashisa 出版）、「伸びる会社は月曜の朝がいちばん楽しい」（アーク出版）がある。マスコミ各紙にて人事関連記事を多数掲載中。

伸びる会社は月曜の朝がいちばん楽しい

実践 アメリカ式戦略人事

2025 年 11 月 11 日 改訂版発行

■著 者 奥山 由実子

■発行所 海外生活(株)出版部

〒162-0822 東京都新宿区下宮比町 2-28-633

電話 03-6265-0491 FAX 03-6265-0494

ホームページ www.kaigaiseikatsu.co.jp/

E-mail: ichiba-of@kaigaiseikatsu.co.jp

■編集者 梶 千裕

■免責事項：掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、海外生活株式会社は 利用者が情報を用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。

記載内容の誤り修正などございましたらメールでご連絡下さい。

■禁無断転載：複製落丁・乱丁はお取替えいたします。

©Yumiko Okuyama 2025 Printed in Japan ISBN 978-4-911680-03-2

海外現地法人のための グローバル人事戦略

カルチャリア

現地法人のマネージメントは、社員が幸せに働ける組織作り！
現地社員と日本人駐在員のコミュニケーションギャップを
組織的な課題解決の観点から紐解きます！



すべて英語・日本語対応

エンゲージメントサーベイ・人事オーディット

従業員エンゲージメントサーベイの実施や社員の声を直接ヒアリングすることで、
組織の現状とめざすべき方向性、具体的な改善施策を第三者視点で分析します。
「社員の心」がつかみ切れないと感じる経営・マネージメント層におすすめです。

人事制度設計

人事制度とは評価制度・等級制度・報酬制度の総称を表します。経営戦略の一部
としての人事制度、社員にとってやりがいのある人事制度へのアップグレードを、
現状の組織の状態に合わせて伴走型でお手伝いします。

雇用契約書、就業規則、JD作成やアップデート

日本人が思う以上に社員の業務やパフォーマンス向上に影響する、雇用契約書や
就業規則、ジョブディスクリプションの整備をサポートします。一方的に有利な
契約になっていないか等、毎年内容の見直しをサポートいたします。

採用・解雇サポート

採用から解雇までを組織づくり、経営戦略としてサポートします。募集要項の作成
から実際の面接対応まで、英語・日本語を通じた戦略的なサポートを提供します。

日本企業の現地法人・現地子会社のグローバルマネージメントは
カルチャリアがサポートいたします！

株式会社カルチャリア

所在地：〒108-0074 東京都港区高輪4丁目10-18 京急第1ビル13F

TEL:03-6555-4309 E-mail:info@culturia.co.jp ホームページ <https://culturia.co.jp>

