

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
------	-----