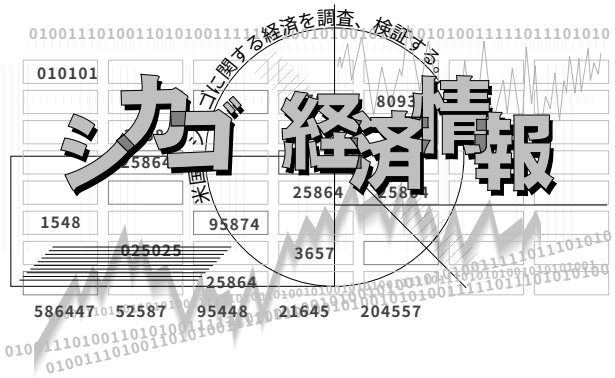

アメリカ人社員は何を会社に求めているのでしょうか？
―お金が全てというのは真実ではありません。

ロッシェル・カップ氏　(Rochelle Kopp)

日本人から見たアメリカ人社員は、一般的に金銭に関してシビアで、給料の額によって次々と仕事を移るというイメージのようです。しかし、アメリカ人の心の実態はそれと違っています。ここに仕事上で大切な要素について、代表的なアメリカ企業であるテキサスインスツルメンツ社で働いている１万人の社員に対して行ったアンケート調査の結果があります。これは、以下の 10の要素を大切な順にランク付けしたものです。

１．仕事が十分に感謝（評価）されている。
　(Full appreciation of work done)
２．周りで起こっていることに参加している。
　(Feeling of being in on things)
３．個人的な問題についての上司からの理解有る態度と支援がある。
　(Sympathetic help from superior on personal problems)
４．雇用の安定がある。 (Job security)
５．良い給料が有る。 (Good wages)
６．仕事の内容が面白い。 (Interesting work)
７．社内の昇格・成長（の可能性）がある。
　(Promotions and growth in the company)
８．上司は従業員に対して誠意を持って接している。
　(Superior's personal loyalty to employees)
９．環境の良い職場がある。 (Good working conditions)
10. 上司が問題指摘をする時に、部下の感情に気をつけている。
　(Superior's tactful discipline)

まずアメリカ人社員が最も重要に思っているのは、「仕事が十分に感謝（評価）されているか。(Full appreciation of work done)」ということです。アメリカ人は自分が評価されていない職場であれば、満足することは出来ません。私が知っている例として、ある日系企業の管理部に非常に仕事のよく出来るアメリカ人女性がいました。周りの日本人は彼女の能力を非常に高く買っていて、彼女にはより多くの仕事や責任を与え、大切な会議に出席させたり、またディナーへの招待や日本からのプレゼントを持ち帰ったりしていました。しかし、その女性社員は一度も言葉できちんと評価された事がないので、自分は会社で評価されていないと思い、結局仕事を辞めました。アメリカではもし良い仕事をしていたら、上司から言葉によって感謝されたり、ポジティブフィードバックをもらうことが当たり前なので、日本人はそれをよく認識したほうが良いのです。各社員に対する評価・感謝を言葉にする事は、アメリカ流の気配りであり、優秀な社員保持の為の大切な手段でもあります。

次に重要なのは、「周りで起こっていることに参加できているか。(Feeling of being in on things)」です。日系企業に勤務するアメリカ人社員から聞いたケースでは、会社の会議で日本人同士が日本語で話し出すことがしばしばあります。そうすると会議がストップしてしまい、残されたアメリカ人達は「何か秘密のことを話しているのでは」、又は「我々に聞かれたくない情報を交換している」の様に考えてしまいがちです。実際は単に、英語の分からない部分を他の日本人が教えていたり、英語で表現しにくい部分を確認しあっていたり――なのですが、日本語を理解しないアメリカ人には誤解を生む事が多いです。何故なら日系企業に勤務するアメリカ人は、自分が会社の重要な決定から疎外されている、大事な書類が日本語で書かれていて理解できない――等の不安を常に抱えているからです。日本人が想像する以上にアメリカ人はこのような事に対して敏感です。そこでアメリカ人社員には出来るだけ会社で起こっている事に参加させ、情報を共有し、とりわけ親会社からの情報を説明することが大きな意味を持ちます。そうしないと「周りで起きていることに参加している」という実感は出て来ません。

３番目は日本人にとっては馴染みのない考えかもしれませんが、「個人的な問題についての上司からの理解有る態度と支援」です。これは上司が個人的な事に関わるという意味ではありません。アメリカでは男性、女性に関わらず家族の一人一人が責任を分担するのが普通です。その為、家族の１人が病気になったり、子供に問題が起きたりしたとき、上司が理解の有る態度を社員に示す事は、アメリカ人社員にとって非常にポイントが高いのです。私が聞いたケースでは、ある日系企業に勤務し、日本語が堪能で優秀なアメリカ人男性社員にハンディキャップの有る子供が生まれました。妻も働いているので、その子供を病院に連れて行ったり、ケアセンターから連れて帰る等の分担をしなければなりませんでした。その為、他の人より早く帰る事もありましたがランチタイムも働いたり、家で仕事先と電話をしたりして本人は仕事への影響がないように努力をしていました。しかしある日、彼は日本人マネージャーに呼ばれ、「遅刻が多い」と一方的に言われ、状況を説明しましたが「規則だから」と言うだけでマネージャーより理解もサポートも全く示されませんでした。アメリカ人社員は日本語を活用できるその職場が気に入っていたのですが、その上司の態度に非常にがっかりしてしまい、家庭生活と両立可能なフレキシブルなシステムの有るアメリカの会社に移る事にしました。困ったときに社員に対して理解を示すことによって、その社員の会社や仕事に対する忠誠心が向上し、ひいては会社にとっても利益となるというのは実際良くある現象です。もしこの時、マネージャーが少しでも彼の状況に対して理解とサポートを示せば、彼の様な人材を失わずに済んだはずです。

４番目は「雇用の安定」。日本の会社は雇用の安定に関しては、良い評判があるので、これについてはあまり書く必要がないでしょう。

５番目は「良い給料」。多くの日本人マネージャーはこれがアメリカ人にとっては最も重要と考えているのではないでしょうか。

そして６番目以下は仕事の内容が面白い、社内の昇格・成長（の可能性）がある、上司が従業員に対して誠意を持って接している、環境の良い職場、上司が問題指摘をする時に、部下の感情に気をつけていると続きます。このリストを見ていくとアメリカ人の価値観が非常に良く見えてきます。ステレオタイプのアメリカ人像とは異なっているのではないでしょうか。今後のマネージメント上の参考に是非して頂きたいと思います。

ロッシェル・カップ氏　(Rochelle Kopp)
ジャパンインターカルチュラルコンサルティング社（本社シカゴ）社長。経営コンサルタント（海外進出日系企業の異文化コミュニケーションと人事管理問題が専門。イェール大学（歴史学部）、シカゴ大MBA卒。著書多数。