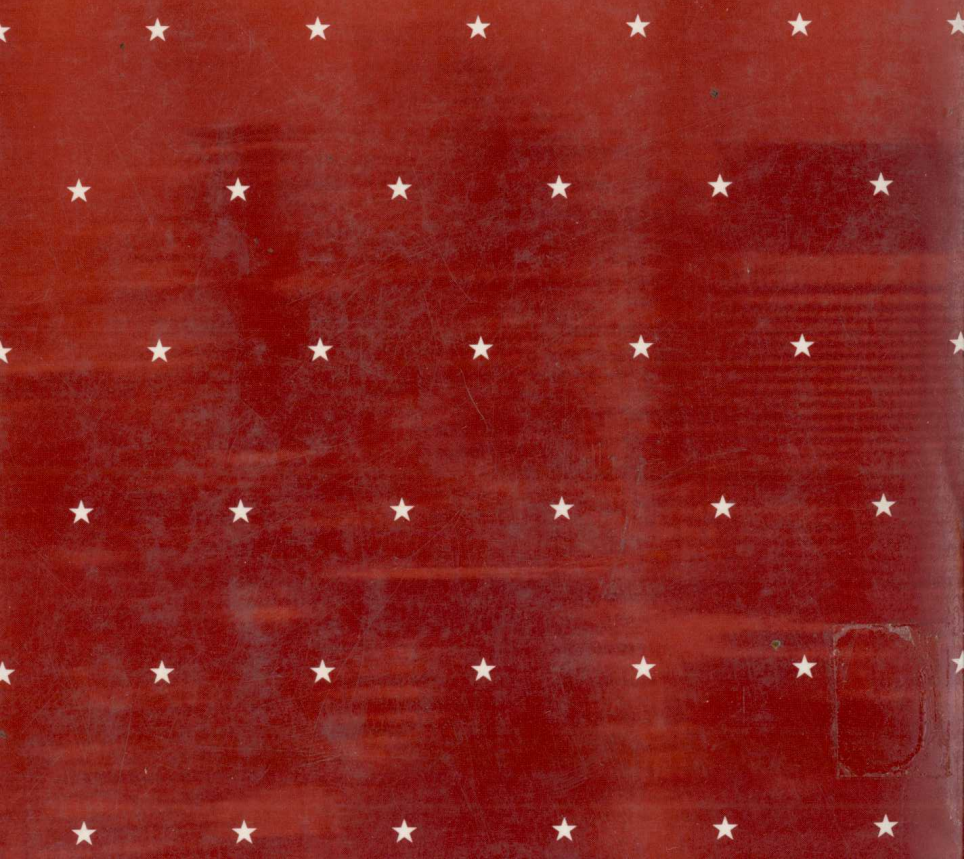


アメリカ・ ビジネス事情

実務の実態と日米比較 / 千尾 将 著



アメリカ・ ビジネス事情

実務の実態と日米比較／千尾 将著

＜著者紹介＞

千尾 将 (チオ マサル)

昭和4年生れ, 昭和28年東京大学経済学部卒業。
昭和32年カリフォルニア大学経営大学院卒業。

〔訳書〕 W. G. ベニス 「リーダーはなぜリードできないか」, クーンツ・オドンネル 「経営管理の基礎」, R. パーンス 「動作時間研究」, カルバート/マクドー共著 「見えざる戦い」, ラーキン 「時間管理の法則」。

〔著書〕 「アメリカビジネスの24時間」 「プロセス思考とリザルト思考」 「ゆとりの発想」 「授術者の為の経営学」 「24時間利用法」。

アメリカ・ビジネス事情

〈検印廃止〉

昭和57年9月25日 初版発行

著 者 千 尾 将

発行者 小野沢 公 男

© 1982 Printed in Japan

発行所 (学) 産業能率大学出版部

東京都目黒区自由が丘2-16-5
自由が丘サンビル4階
電話 03 (724) 9101 (代表)
振替口座 (東京) 0-44404

(乱丁・落丁本はお取り替えます) 印刷・波辺印刷 製本・豊文社
2034-04758-2752

序 文

米國に駐在している家族の子供が、現地の小学校に行くようになり、日本のことも忘れないようにと、併行して日本の小学校の教科書を取りよせて、親が勉強をみてやる家庭が多い。その勉強で一番難しいのは社会科系統のものだという。例えば「給食のおばさん」というような概念の説明。アメリカの小学校の給食はカフテリアのような所するので、「給食のおばさん」というものの説明をいくらしても、子供には分かってもらえない。それから魚屋さん、「威勢のよい声で客に魚を売っている」というような光景を、アメリカに住んでいる子供には、頭にどうも描くことができない。同じ魚屋さんといっても、日米では、魚の売り方が違うのである。

経営についても同じようなことがいえる点が沢山ある。同じ人事管理といっても日米では、その管理の手法、実務面でかなり違うところがある。また、銀行といっても、制度的、手続的にも日米でいろいろと違うし、実務面でも、実体はかなり異なる。例えば、一般人にとっては、小切手が非常に重要な支払手段であり、（学生でも、小切手を使用する）銀行は、一般人の振出す小切手を処理する機関のような印象すら与える。

日本では、アメリカの経営について解説された本は、たくさんあるが、実務的な面に焦点をあて

て、ビジネス活動の実態を紹介した本はすくない。大部分は、総括的、枠組的、大局的な視野に立ったものであり、ビジネスの仕組がどうなっているのか、多面的に、実務面からとらえた本は、まだあまりない。

アメリカでは、このようなアプローチが大学のビジネス・スクールのなかにも出現してきている。これは、ビジネスについての理解を促進し、理論的な面に入る前に学生に、その実態を知ってもらうという考え方に立っているといえる。

本書は、こういったアメリカの経営における仕組や実態、実務面について焦点をあてて、日米の経営実態、実務の比較を行い、一口にアメリカ式経営といわれるものが、実務上どうなっているか、を説明することに第一の目的をおいた。

内容は、主として、著者の日米二つの大学における勉強、研究、及び、日米両国における経営管理の実務体験を中心に構成されている。日・米の経営実務比較とはいっても、狭い体験を通じてのものであり、あるいは、読者の理解や体験と違うというような御指導御叱責を頂くのではないかと思うが、今後はこの点については、更に掘り下げて、調査を行い、充実して行きたいと思っているし、また、生産、購買、営業、マーケティング、経営教育、広報、情報管理といった分野の実務について、いつの日か、時間をみて解説し幅広い内容のものになりたいと思っている。

本書は、そもそも、上智大学経済学部経営学科の産業論Ⅱ（アメリカ経営論）での講義を主体としたものであり、産業能率大学の瀬戸氏が筆者の講義内容のテープをきいて、出版してはと進めて

下さったのが契機となつてまとめられたのであり、アメリカ経営についてのテキストとしての役割をも念頭においているので、学生の研究用に各章末には、参考文献を紹介し、その解説も行っている。しかし、テキストを念頭としてはいえ、一般ビジネスマンにも、自己啓発用の読み物としても参考になるようにと、文体を柔くし、読み物としての工夫も行はれている。これは産業能率大出版部の小泉氏が、工夫して下さった。

本書はまた、アメリカに派遣される日本のビジネスマンが心得ておくべき、アメリカのビジネスの仕組、慣行、最低限の知識をも解説しているので、米国に初めて派遣される人にとってアメリカビジネス実務の入門書の役割をも果たせばよいと思っている。また、国内で、アメリカのビジネスマンとの対話をよりスムーズに行うことの一助としてもお役にたてばよいとも思っている。

更にまた筆者の限られた体験、観察を基にしていえば、アメリカで起こった多くの経営上の考え方、仕組、手法は、しばしば、早晩、日本でも意識的・無意識的に取り入れられているし、同様の問題が発生することが多い。アメリカで起こっているさまざまな事象にいち早く目をやり、我々の前途に発生するであろう問題に対応する手段、手法をビジネスマンとして考えておくのは必要なことである。本書の一部で解説している「雇用における機会均等」の問題は、日本でも、大学出の女性の職場進出とともに問題視され始めており、本書のこれに関する記述の相当部分は、本出版に先立ち、リクルート誌（日本リクルートセンター出版部）の六月号、七月号にこの問題に対する読書の関心に応じ、掲載紹介されている。本書では、こういった意味で、将来、日本にも起こりうる問

題をも間接的に指摘しているので、日本の経営の将来を考察するためのヒントを提供しうるものとなれば、これまた、望外の喜びということになる。

最後に、お断りしておきたいことは、本書の内容は、南カリフォルニア州での筆書の学生時代、駐在員時代の体験を主体として書かれているものであるということである。アメリカは広い、複雑であり、“所変れば品変る”の感を随所でうける。本書でアメリカでは、という場合には南カリフォルニアでは、というように解釈して頂いてよいような場合が多いと思う。

本書の刊行に当っては、嘗ての私の秘書であり、現在は女性で人事部長をしているジーン・アン・ダーソン夫人、広告代理店DFS社のAEダイアン・タナカ夫人、ノーム・ラックナー副社長、UCLAのブッフア、クンツ両教授、友人にして同僚のロン・オブライエン君達の資料提供、援助、助言に感謝したい。また、出版の企画制作して下さった、産能大の小泉さん、瀬戸さんにももう一度感謝したい。

一九八二年八月

神奈川県葉山町一色にて

千 尾 将

アメリカ・ビジネス事情〈目次〉

序文

第一章 アメリカ・ビジネスを生み出すもの

1

一、アメリカ・人・ビジネス

- | | | | |
|---|--------------------|---|-----------------|
| 1 | 日本の肩書と意味の違い／1 | 6 | WASPが中心の白人社会／13 |
| 2 | 実務面を見落したアメリカ経営紹介／3 | 7 | 白人と宗教／15 |
| 3 | 一州が日本全土の大きさ／4 | 8 | 安い労働力メキシコ系移民／17 |
| 4 | 独立国家に近い州の機能／6 | 9 | 言語のるつぼアメリカ／19 |
| 5 | 多人種国家アメリカ／8 | | |

二、アメリカ人気質とは

- | | | | |
|---|---------------|---|---------------------|
| 1 | 個人主義的傾向の背景／21 | 2 | リザルト思考とプロセス思考の違い／24 |
|---|---------------|---|---------------------|

第二章 日本と違う企業組織と人事システム

29

一、肩書・階層・仕事

- | | | | |
|---|-----------------|---|--------------|
| 1 | 日本とは比較できない肩書／29 | 2 | アメリカ企業の階層／32 |
|---|-----------------|---|--------------|

第三章 人をめぐるさまざまな施策

一、採用方法とその視点

- 3 日本にみられない役職と職務／35
- 4 非常に多いアメリカの専門職種／40
- 二、会社はどのように設立されるか
- 1 一、四〇〇万もあるアメリカ企業／51
- 2 法人の認可は州政府の権限／54
- 三、管理は無差別からはじまる
- 1 雇用にみる日米企業の男女差別／60
- 2 法律で禁じる男女差別／61
- 3 年齢による差別の禁止と定年の実態／63
- 4 取締役会の構成と機能／43
- 5 アメリカ企業の組織形態と職制／46
- 6 会社設立の要件モデル／55
- 4 州によって異なる会社法／57
- 4 差別行為監視の行政機関／66
- 5 雇用差別に関する訴訟の実例／69
- 6 積極的是正計画／70

二、差別問題の中心 “昇進”

- 1 職種に見合った給料／73
- 2 人材募集の方法／76
- 3 わずらわしい差別禁止に関する諸事項／79
- 1 企業が定める昇進に関するシステム／87
- 2 転職の背景／89
- 3 女性の地位・処遇／90
- 4 入社試験・面接の実態／81
- 5 重視される契約・協定や社内規定／84
- 4 増える女性の職場進出／92
- 5 女性に対する偏見とその事実／93
- 6 女性の進出による問題 “性的迷惑行為”／97

三、ビジネスマンの処遇の実態

① 報酬制度	99	⑥ 解雇	130
1 賃金、給与の仕組み／99		1 日本より難しい解雇／130	
2 出来高と割増給、コミッションセー		2 就業規則に明記される解雇理由／131	
ルの実態／102		3 よく行われるレイオフ／132	
3 月給適用除外者／103		4 勤続年数がレイオフの基準／134	
② 福利厚生制度の内容	106	5 雇用差別につながるシニオリティ／136	
1 あまりにも違う上級幹部の福利厚生／107		6 管理職は上手に首を切れねば失格／137	
2 福利厚生を中心は年金保険／108		⑦ 定年	139
③ 職位、職種の年収実例	111	1 老後を楽しむために選ぶ	
1 日本の昇給システムに似たコーラ／117		早期選択定年制／140	
④ 勤務時間	119	2 上級幹部の巨額な年金／141	
1 まとめて取る有給休暇／120		3 ほとんどの企業にある企業年金制度／142	
2 祝祭日とその勤務／121		4 年金受給者を保護する各種の制度／143	
3 増えつつあるフレックス・タイム／123		5 州によって違う失業保険制度／145	
⑤ 人事異動	126	6 問題残す労働災害保証制度の運用／147	
1 難しい既婚者の転勤の扱い／126		7 OSHA（職業安全衛生法）	
2 一般従業員の配置転換の原因／129		に監視される企業／149	

四、アメリカ企業の動機づけ

- 1 仕事も「エンジョイ」の一つ？／151
- 2 ホーソン実験とマズローの欲求段階説／152
- 3 動機づけの要因「お金」の重要度／153
- 4 地位とステータス・シンボルへの欲求／155
- 5 結果が中心の評価／157

第四章 アメリカのもう一人の支配者——組合

- 1 すべての人とかかわりのある「組合」／163
- 2 専門家同志でぶつかり合う労使交渉／164
- 3 経営・管理者にはならない組合幹部／167
- 4 一つの会社に複数の組合が普通／168
- 5 意外と低い組合加盟者とその原因／170
- 6 年々低下・弱体化する組合化率／172
- 7 仕事の確保が先決！ 譲歩する組合／174
- 8 歴史あるアメリカの労働組合／176
- 9 現在の組合規模と組織図／178
- 10 労働組合関係の法律の生成／180
- 11 労使関係に関する基本的条項／182
- 12 労働協約の主な内容／185
- 13 州によって存在しない労働権法／188
- 14 プロスポーツ選手の組合／190

第五章 ビジネスの生命線「金融機関」

一、金融業務を行う機関

- 1 アメリカの銀行の種類／193
- 2 銀行以外の金融機関／196
- 3 中央銀行にあたる連邦準備銀行／201

二、銀行業務の内容

- 1 銀行によつて違ふ金利／206
- 2 不渡り出しても小切手口座は
そのまま／207
- 3 顧客獲得にさまざまなくふり
小切手口座／209
- 4 企業の資金借入と返済／211
- 5 アメリカで手離せないクレジット
カードと小切手／213
- 6 証券会社が発行する
クレジットカード／214

第六章

アメリカを象徴する広告の世界

219

- 1 広告の沿革／219
- 2 広告に依存する新聞・雑誌／220
- 3 アメリカの広告代理店／221
- 4 広告主に手数料や計理内容を
公開する代理店／226
- 5 スーパー・エージェンシー化する
大広告会社／227
- 6 桁が違ふアメリカ企業の広告費／228
- 7 企業の宣伝関係部門の組織構成／232
- 8 広告代理店を使用しない小売業／236
- 9 企業が重視するPR活動／237
- 10 メーカーがよく行うコーオプ／239
- 11 他社非難も辞さない比較広告／241
- 12 食料・日用品の宣伝にクーポン方式／244
- 13 厳しく規制される広告／245
- 14 民間側の広告の自主規制対策／247
- 15 ケーブル・テレビにより対策を
迫られる三大テレビ局／248

- 1 絶えない訴訟／253
- 2 二つに分かれる弁護士の種類／255
- 3 ビジネスマンにも必要な法律知識／257
- 4 経営者を嘆かせるさまざまな規制／259
- 5 最も恐れる独禁法／261
- 6 知っておくべき違法行為（独禁法）／264
- 7 企業合併と独禁法／268
- 8 増える企業の合併と買収／270
- 9 欠陥商品に対する責任／273
- 10 リスク防止に必要な製造物責任保険／275

第一章 アメリカ・ビジネスを

生み出すもの

一、アメリカ・人・ビジネス

1 日本の肩書と意味の違い

アメリカの宣伝会社から、企業広告案について説明を受けた時のことだった、彼等は、日本では名刺を交換するのが一つのしきたりであるということを知らされていたのであろう、まず最初に先方から名刺を手渡してきた。よくみてみると、名刺は、我々、日本人がよくやるように片面は英語、片面は、日本語で、書いてあった。日本語の方の肩書の記述をみて驚いた。“会計担当重役”と書いてある。

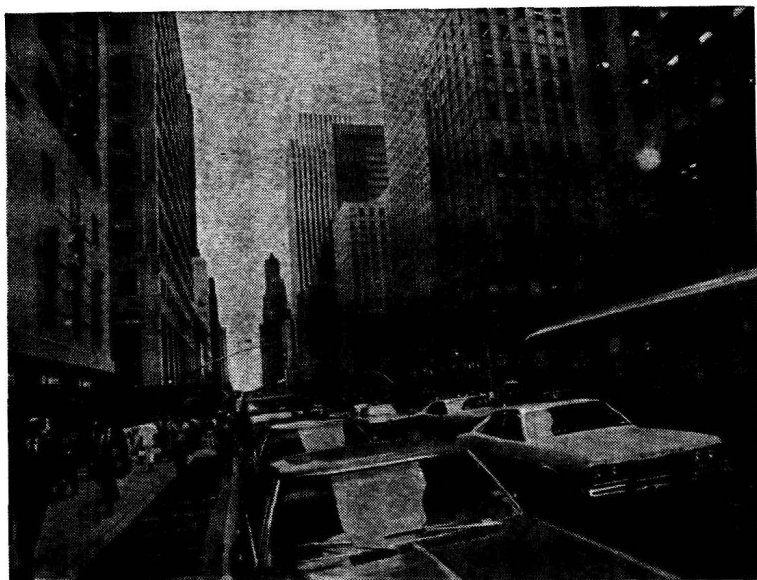
宣伝会社にも、会計担当重役という役職はあるが、通常、広告案の説明会などには顔を出さない。顔を出すのは、制作担当者、市場調査専門家と、それに、得意先担当者である。

広告宣伝関係の企業に従事したことのある日本人なら、“会計担当重役”などという肩書はおか

しいとすぐ気がつく。これは、アカウント・エキゼキティブ (Account Executive) をこの道の専門家でない人がそのまま直訳したために発生した誤りであって、得意先担当者という肩書を附しておかなければ意味をなさない。アカウント (Account) というのは会計、勘定科目、利益などと訳されておりコンサイス辞典などにも、「得意先」という意味は記載されていないが実際には「得意先」という意味もある。エキゼキティブ (Executive) という言葉は、同じコンサイス辞典では、「経営者、幹部社員 (社長、支配人など)」と説明されているが、アカウント・エキゼキティブのエキゼキティブには、そんな意味はない。日本の会社でいえば担当者程度の人間が、通常任命されている。

日本では、こういう職務の人を通常、得意先担当とか、営業マン、または、連絡などと呼んだり、アメリカ式にこれを呼称する時にはアカウント・エキゼキティブの頭文字を二つ組合せて A E と呼んでいる。しかし、日本の広告会社における連絡とか、営業と呼ばれる人と、アメリカの A E といわれる人とは、仕事の内容、能力、専門的知識にはかなり相違があり、新しものずきで、外国物の好きな広告マンも、あえて、積極的に A E とは自称していない。そういう仕事であるが、日米ともに、仕事の内容・立場は、呼称はエキゼキティブであっても、コンサイスに説明されているような内容のものでなく、重役でもないのである。

こういう誤りはよくみられる。言葉の上では同じようでも、中身の違うものも、日米ではいろいろある。日本の会社にはよくある「社長室」という組織は、アメリカでは一般には存在しない。社長室というのは、アメリカの会社では、社長の執務室のことであり、時によると、秘書や、補佐職



ニューヨーク・ビジネス街

者数名で構成されている極めて小さな機構であるが、日本ではたいいてい、ゼネラル・スタッフの組織となっている。企業の戦略、長期計画や監査、調査、法務、渉外、広報など、企業全般にわたる問題を担当するスタッフ部門である。大会社であれば、日米ともに同じようなスタッフ部門は、組織のどこかに存在するのであるが、名称からだけでは、中味の分からない場合が多い。

2 実務面を見落したアメリカ力経営紹介

「アメリカではこうだとか」「アメリカではこうしている」というような、ビジネスにおける、仕組、方法、考え方が戦後、アメリカから、たくさん紹介された。一連の経営学ブームと呼ばれた現象

は、アメリカ経営学の紹介によって引き起こされたような印象すら与える。

誰もが、アメリカ経営学を口にする時期があった、最近では、日本の経営を見習えということで、アメリカから日本の経営の実情を勉強に来日する人が多いようで、なんとなく流れが変ったような感じさえも与えるが、アメリカの経営の実際について先述のような誤りを犯している人、あるいは誤った知識を持っている人が日本のビジネス界には非常に多いように思われる。その原因は、伝達された知識、情報が、抽象化されたものとなったり、または、理論、議論、方法的なものが多いということ、そして、最近では、アメリカの経営学が下火になって、こういうものに対する関心が、忘れられ勝ちになっているというようなことにもあると思う。そこで、本書では、アメリカの経営における実務面に極力焦点をあてて、その実際を紹介し、日本の経営との比較を行うとともに、今後の日本の経営の方向を各所で占うことも試みてみることにした。

アメリカ経営の実際を理解するには、まずその背景にある特色を理解しておく必要がある。そこでビジネス上重要と思われる背景をまずいくつかあげて解説し、ここから、本書のスタートを切ることにした。

3 一州が日本全土の大きさ／ 広大なアメリカ

第一は、アメリカは、広大であるということである。たいていの人は、アメリカの地理的な大きさを知識としては知っているが、実際にその大きさを表現することは難しい。