

はじめに

「現地人材を、どんどん昇進させてはどうですか？」

「パンがないならば、お菓子を食べればいいじゃない」

これは言わずと知れた、かのマリー・アントワネットが残した迷言である。後世の作り話だとか、あるいはお菓子ではなくブリオッシュだったとか、諸説あるものの、いずれにしても飢饉にあえぐ民衆にこう言ったと語り継がれているのだから、彼女の「空気を読まない」っぷりは事実だったのだろう。

本特集の取材において、私はこれに近い「空気を読まない」発言を繰り返した。各国に展開する現地法人の駐在員たちが「せっかく育てても、マネジャーとして他国の企業に高い給与で転職してしまう」と言うのを聞き、「だったらどんどん昇進させてはどうですか？」と。もちろん、いい顔をされるはずはない。

本特集は、リクルートワークス研究所が行った「5カ国マネジャー調査」(以下、5カ国調査)に基づく。5カ国とは、米国、インド、中国、タイ、日本だ。この調査で最も顕著だったのは、日本企業の管理職の昇進年齢の高さだ(次ページ参照)。能力やポテンシャルが高い人材であればあるほど、昇進の遅さにしびれを切らし、より高い報酬で他国の企業に引き抜かれてしまっている可能性は否めない。

(本当にあのような発言をしたとして)マリー・アントワネットの不運は、その発言から対話が始まらなかったことだ。「原料は同じ小麦なんです」。そんな民衆の声を彼女が真摯に受け止めれば、ひょっとしたら歴史は変わっていたかもしれない。私たちは幸運にも、荒唐な問いかけによって、本誌編集アドバイザー、カゴメの有沢正人氏の「よく崩壊したといわれていますが、日本企業には年功制が残っていますから難しいですよ」、三菱商事の和光貴俊氏の「海外では確かに“役職インフレ”(リテンションのために、実際の役割のサイズよりも役職名を大きくする)が起きているケースもあります。日本企業は目に見えない“認知”とか“賞賛”の効果を過大評価しがちだけれど、昇進スピードや、金銭など目に見える“報酬”の意味について今一度、根本に立ち返って考えるべきかもしれない」という言葉を得た。そしてこれらは、企画を進めるうえでの私たちの「メガネ」となった。

次ページから紹介する5カ国調査の結果では、確かに昇進スピード、仕事の質やキャリア観など、日本企業の管理職の特殊性が見えてきた。12ページからはその特殊性を育んだ歴史的な背景と、それは今も合理的なのかを、有識者たちに聞いた。そして最後に、日本企業は管理職の昇進システムや役割定義を現地法人にそのまま持ち込んでいるのか、それと現地人材の昇進と獲得・リテンションとのかかわりはあるのかを検証するために、調査対象国の1つであるタイで、「なぜ彼らを昇進させられないのか」という質問を繰り返した。取材を終え、少なくとも今はもう、「どんどん昇進させればいいのか」という発言は控えようと思う。その理由は、本編で!

本誌編集/入倉由理子



5カ国比較 “課長”の定義

Text = 入倉由理子 (4~20P、22~25P)

Photo = 刑部友康、鈴木慶子 Illustration = タケイエミコ

「5カ国マネジャー調査」設計・集計 = グローバルプロジェクト(リクルートワークス研究所)

5カ国1600人調査で見えてきた 日本の“課長”の特殊性とは

まずは5カ国調査の結果を分析する。約1600人の調査から
浮かび上がった、プロフィール、仕事の質、キャリア観の各国の違い、
特に日本の課長・部長の特殊性を見てみよう。

昇進年齢 **38.6**歳 (課長)
大学院修了者 **7.7**%
転職回数 **0.543**回
平均年収 **8万5934**USドル

昇進年齢 **30.0**歳 (課長)
大学院修了者 **31.4**%
転職回数 **1.173**回
平均年収 **4万2798**USドル

THAILAND

JAPAN

USA

昇進年齢 **34.6**歳 (課長)
大学院修了者 **29.8**%
転職回数 **1.769**回
平均年収 **10万3765**USドル

INDIA

昇進年齢 **29.2**歳 (課長)
大学院修了者 **71.2**%
転職回数 **1.332**回
平均年収 **1万9208**USドル

CHINA

昇進年齢 **28.5**歳 (課長)
大学院修了者 **17.9**%
転職回数 **1.295**回
平均年収 **4万7399**USドル

【調査概要】 調査名：5カ国マネジャー調査
調査対象：米国、インド、中国、タイ、日本にある従業員100人以上の企業に勤め、
アドミニストレーションまたは、営業・販売部門に所属する勤続1年以上のマネ
ジャー（課長職および部長職相当）
回答者数：米国295人、インド250人、中国308人、タイ271人、日本429人
調査方法：インターネットモニター調査
実施時期：2014年10月
*小数点以下第2位を四捨五入しているため、100%にならないデータがあります

昇進スピードの遅さが際立つ日本企業 管理職の学歴は相対的に見て低い

今回の調査対象は、日本で働く日本人、タイで働くタイ人、米国で働く米国人、というように、各国の本国人である。そして、幅広く「管理職」を対象としており、日本企業では課長、部長、次長など、他国ではマネジャー、ディレクターのほか、シニアマネジャー、スーパーバイザーなどが含まれることを前提にお読みいただきたい。本文中、「課長」「マネジャー」という役職に意味がある場合を除き、調査対象全般について

述べる場合は、「管理職」と統一している。

また、調査対象の所属企業は、管理職のマネジメントの役割をしっかりと観察できる一定の規模以上であることを条件とした。業種は限定しなかったが、結果として米国は各業種まんべんなく、インドはITが、ほか3国は製造業が比較的多い、という分布となった。

では、まずは各国の管理職のプロフィールから見よう。

管理職への昇進年齢を比較すると、日本の課長の平均は38.6歳、部長の平均は44.0歳と、他国に比べて高いことがまず目を引く。ただしこの年齢は、課長・部長に既に昇進した人のみの平均。一定の年齢を超えても昇進していない人は含んでいないため、実際の平均年齢よりは低く出ている可能性はある。いずれにしても、インド、中国、タイの新興国群より、課長は9歳程度、部長に至っては10歳以上、同じ成熟国の米国よりも、

昇進年齢 (平均)

	課長昇進	部長昇進
米国	34.6歳	37.2歳
インド	29.2歳	29.8歳
中国	28.5歳	29.8歳
タイ	30.0歳	32.0歳
日本	38.6歳	44.0歳

*集計は大学者限定



昇進が遅いだけでなく、部長と課長の年齢ギャップにも注目

MBA取得者割合

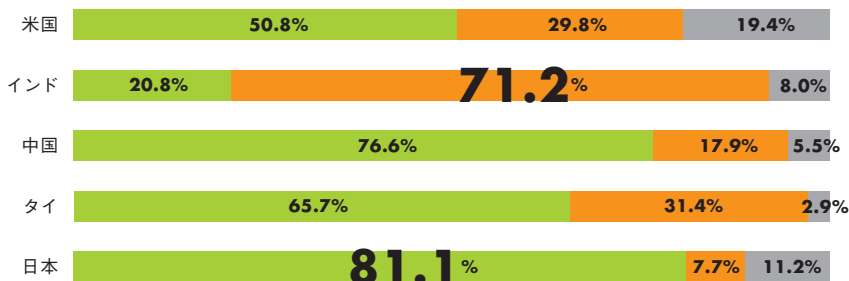
	課長	部長
米国	16.3%	12.5%
インド	43.6%	54.2%
中国	9.0%	6.9%
タイ	17.0%	29.4%
日本	1.6%	1.5%

*集計は大学者限定

インド人管理職の2人に1人はMBAを取得。タイも徐々に「当たり前」化



最終学歴



米国やタイでは大学卒業後、働いた後に大学院に行く人も多い



5歳程度年齢が高いのは間違いない。

もう一つ、注目したいのは課長と部長の昇進年齢のギャップだ。日本では5歳以上差があるが、新興国群にはほとんど差がなく、米国でも2.6歳に留まる。日本企業の多くが職能資格制度を取っており、そこに年功的な要素が残っているため、課長から部長への昇進にあたり、「〇年以上課長を経験していること」という最低限要すべき期間が長く設定されている。欧米企業のように「課長」「部長」を役割の違いにとらえるのではなく、「部長」は「課長」の階段の先にある職位としてとらえる色合いがより濃厚なためであろう。欧米のグローバル企業が言う“Right person to right position”（適切な人材を適切なポジションへ）という概念に、年齢は入っていない。それがデータに出てきた格好であり、新興国でもこの考え方で組織が設計されている

可能性がある。これは、16ページからのタイ取材で検証する。

学歴はどうだろうか。日本よりもほかの4カ国は大学院修了者（博士課程修了者も含む）が多く、特にインドはマネジャーの7割と群を抜く。

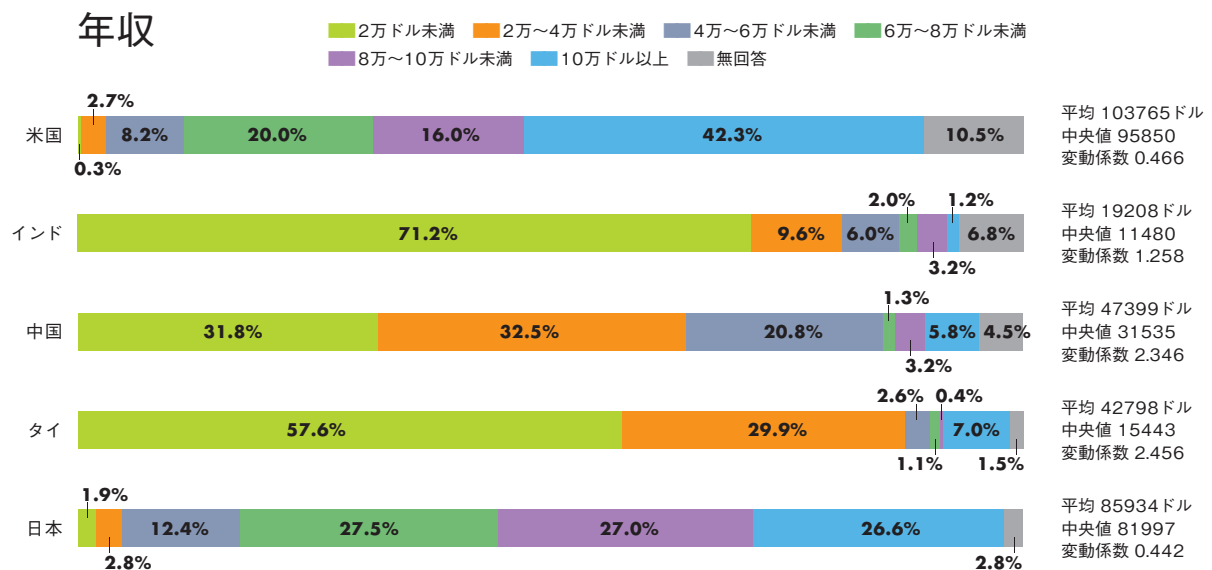
大学院進学時、専攻にかかわらず並行してMBAを取得する傾向も強く、MBA取得者の割合もインドが5割程度と最も高い。この割合も、日本が1%台と極端に低い。相対的に見ると、「何年教育を受けたか」という意味では、日本は学歴社会ではないようだ。

高額報酬を受け取る 少数の管理職の存在

年収は、各国の成熟度が大きく寄与するため、単純に数値での比較がしにくい。しかし、新興国群を見ても、既に10万ドル以上の年収を得る

層が一定数出てきている。中央値と平均値を比較すると、インド、中国、タイの2つの値の開きは、日本、米国と比較して大きい。また、データのばらつきを示す変動係数（数値が大きいほどばらつきが大きい）も同様の傾向を示し、同じ管理職のなかでも、かなり高額報酬を得ている少数の存在が垣間見える。報酬の高騰が原因で、日本企業の現地法人で優秀な人材の獲得に苦慮していると聞くが、一端がここに見える。

後のタイ取材で、「部長クラスになると、月収10万～20万バーツ（日本円で約40万～80万円）というケースも少なくない」と聞いた。管理職と一般スタッフとの報酬のギャップが米国や日本よりも大きいことに注目したい。現地法人の報酬は、「物価や生活水準に準ずる」と聞くが、それだけで報酬額を決めては、優秀な人材の獲得は難しそうだ。



新興国でも10万ドル以上報酬を得る層が一定割合で出てきた



日本の管理職は定型的な仕事が少なく、ほかの人に容易に代われない、と認識

次に、管理職の仕事の実態を見る。5カ国の管理職は、自らの仕事をどのようにとらえているのか。

まずは部下がない管理職の割合だが、ここでも日本企業の管理職のユニークさが見える。約5人に1人が「部下なし管理職」なのだ。日本の場合はミドル世代のポスト不足を補うために、職能資格の運用のなかで「専任マネジャー」「部付課長」といったポジションを設け、部下が1人もいなくても管理職相当として扱うケースの多さを象徴している。この傾向は米国も強く、専門性の高いエキスパートを「マネジャー」と位置づけていることの表れだろう。

管理職の仕事の割合では、ミンツバーグが定義したマネジャーの役割、「組織運営」「部下マネジメント」「情報伝達」に、「プレーヤー」を加えて質問した。なお、選択肢に「部下マネジメント」が含まれており、正確に実態を把握するために「部下なし管理職」を除いて集計した。すると、いくつかの興味深い結果が得られた。

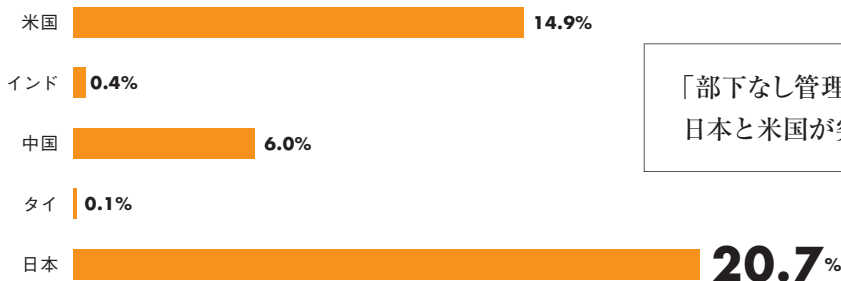
日本以外の国でも 部下マネジメントに注力

まず、この集計で注目したいのは、対象を部下がいるマネジャーに限定したにもかかわらず、日本は中国と

並んでプレーヤーとしての業務が多く、3割を占めていることだ。部下がいる管理職でも、3割の時間や労力を個人的な成果を出すために注ぐ。組織目標以外に個人の目標を持つプレーイングマネジャーは、日本で7～8割であるといわれている。今回の調査でも、組織目標の達成に集中できない日本の管理職の姿が浮き彫りになっている。

数字だけでは実態がつかみにくいのは、「部下マネジメント」だ。「部下マネジメント」には、日常業務における部下への指示、仕事のアサイン、モチベーションの維持や向上、目標設定と評価など、組織のゴールを達

部下がない割合



「部下なし管理職」の割合は、日本と米国が突出して高い



仕事の割合

	組織運営	部下マネジメント	情報伝達	プレーヤー	その他
米国	21.8%	25.2%	22.8%	19.9%	10.3%
インド	30.9%	23.3%	16.8%	15.8%	13.3%
中国	26.7%	18.9%	14.5%	30.7%	9.3%
タイ	30.6%	23.9%	15.2%	20.8%	9.5%
日本	23.6%	21.7%	12.9%	31.0%	10.9%

「部下あり管理職」に限定しても、プレーヤーとしての仕事が日本、中国で3割



* 部下がいる管理職に限定

成するプロセスで部下にかかわるすべての仕事がこのに含まれる。結果として出た数字を見ると、中国以外の3カ国は、日本よりも「部下マネジメント」の割合を高く挙げている。

日本の管理職は、人材育成に力を注ぐと定説のようにいわれている。部下を育て、彼らを下から支援し、ゴールを達成するというチームプレーをお家芸とする。一方、職務主義の色合いが強い欧米型の部下マネジメントでは、管理職がヒエラルキーのトップに立ち、強力なリーダーシップで部下に仕事の指示を出し、目標を達成すると考える人が多いが、グローバル企業を取材すると実際にはそうでもなく、支援型の部下マネジメントを行う企業が少なくない。そして、新興国ではどうか。私たちにもその実像は見えていない。これも16ページからの取材で考察する。

成熟国での管理職の仕事の複雑さが見える

次に、「仕事の質」に関する設問を

見てみよう。下の表は、「自分が果たすべき役割が明確である」「前例やマニュアルに従う定型の仕事が多い」「仕事の手順や進め方の自由度が高い」「今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいる」について、「まったくその通りである」「どちらかといえばその通りである」を合計した数字を各国別に表記している。

大きな傾向として読み取れるのは、「前例やマニュアルに従う定型の仕事が多い」「今の職場に自分の仕事を代わりにできる人がいる」という項目に肯定的な回答をする人は、経済の成熟度が比較的高い国（日本、米国、中国）では少ない傾向にある。

なかでも特に日本の回答では、「前例やマニュアルに従う定型の仕事が多い」とみなす管理職の割合が米国・中国と比較しても際立って低い（25.9%）。それにもかかわらず、「仕事の手順や進め方の自由度」は他国に比べてそれほど高くない（66.2%）、という、非常に仕事やりにくい状況にあるかに見える。さらに、「今の職場に自分の仕事を代わりに

できる人がいる」と思っている管理職も最も少ない（29.8%）。

定型の仕事が少なく、その仕事内容は人にポンと渡せるほどシンプルではない。余人をもって代え難い、複雑性の高い仕事をしている。自らの仕事を日本企業の管理職たちはそのようにとらえている。

もし、日本企業が「管理職の仕事に求められるスキルは、容易に習得できる種類のものではない」と見なしているのならば、それが昇進年齢の高さと密接に結びついているのかもしれない。同時に、各国で起こる“役職インフレ”に対応できない理由になっているのかもしれない。

一方でデータを俯瞰して見ると、「自分が果たすべき役割が明確」でないため、仕事の透明性が低く、ブラックボックスとなっており、その結果、属人的となって、より複雑化している、という仮説も成り立つ。

これらについても、16ページ以降のインタビューから他国企業の管理職の仕事と比較しながら、どちらがより現実に近いのかを考えたい。

仕事の質

	自分が果たすべき 役割が明確である	前例やマニュアル に従う定型の 仕事が多い	仕事の手順や進め方 の自由度が高い	今の職場に自分の 仕事を代わりに できる人がいる
米国	78.0%	51.2%	82.4%	40.0%
インド	90.8%	79.2%	86.8%	64.4%
中国	88.3%	53.9%	64.6%	32.5%
タイ	94.8%	75.3%	81.9%	66.8%
日本	71.6%	25.9%	66.2%	29.8%

*「まったくその通りである」と「どちらかといえばその通りである」の合計

明確でもなく、定型的でもない。容易に習得できない日本の管理職の仕事？



4カ国とも転職経験は日本よりも多いが、 実は「社内で役職を上げたい」と思っている

最後は、管理職のキャリアについて、5カ国を比較してみよう。

最初の設問は、「現在のポジションを得るための役立ち度」である。「最終学歴」や「海外留学」、「入社時の成績」など、下記に並ぶそれぞれの項目が、課長、部長といったポジションに就くにあたり、どれだけ貢献しているかを聞いた。各国の上の数字が「かなり役に立った」人のみ、下の数字はそれと「多少役に立った」の合計である。この回答には、どれだけのものをポジティブにとらえるかという国ごとの文化的バイアスが影響するため、単純に数値を比較するのではなく、その国のなかで「かなり役に立った」のみ、上位3項目

目を赤字で表示した。

日本の昇進への 影響要因は「経験」

日本以外の国では項目に多少はばらつきがあるものの、「最終学歴」「最終学歴の専攻」「資格・免許」「入社時の成績」など、基準が明確な項目の回答の多さが目立つ。ところが、日本企業だけがこの傾向を示さない。「今まで築いてきた人脈」「支店や工場などの現場経験」「新事業・新規プロジェクトの立ち上げ経験」など、その人がキャリアのなかで培い、得てきたものが上位を占める。

管理職昇進には、日本では学歴も

資格も海外留学も役に立たないとみなされている。仕事経験こそ大事なのであれば、経験を蓄積することに重きが置かれ、昇進スピードがゆるやかになることに影響を与えているとも考えられる。

さらにもう一步踏み込むと、どうやら他国と管理職の「定義」が異なりそうだ。他国の管理職は、大学院修了やMBA取得を求められ、最終学歴の専攻が影響するような「専門職」である。つまり、それまで経験した仕事、たとえば営業職のスキルを積み上げてもそれだけでは管理職にはなれない非連続なものである。一方、日本企業では、ある仕事の経験を積み上げた直線上に管理職の仕事を設定

現在のポジションを得るための役立ち度

		最終学歴	最終学歴の専攻	海外留学	資格・免許	入社時の成績	研修や教育訓練	今まで築いてきた人脈	支店や工場などの現場経験	海外勤務の経験	新事業・新規プロジェクトの立ち上げ経験
米国	かなり役に立った	35.6%	35.9%	7.8%	30.5%	56.3%	19.7%	34.9%	27.5%	5.4%	12.9%
	役に立った・計	76.6%	74.9%	18.3%	57.6%	87.5%	58.6%	72.5%	54.6%	16.6%	33.9%
インド	かなり役に立った	70.0%	65.2%	43.6%	66.8%	71.6%	58.4%	55.6%	60.4%	45.6%	57.6%
	役に立った・計	97.6%	98.4%	75.6%	94.8%	99.2%	95.2%	93.6%	91.2%	75.2%	90.4%
中国	かなり役に立った	34.7%	33.8%	17.9%	38.3%	38.3%	32.1%	44.8%	28.2%	21.1%	32.8%
	役に立った・計	96.1%	88.6%	62.0%	88.3%	90.9%	93.8%	88.3%	87.7%	59.1%	89.3%
タイ	かなり役に立った	52.4%	45.8%	33.2%	41.3%	42.1%	51.7%	30.3%	53.1%	42.4%	49.4%
	役に立った・計	96.7%	90.0%	83.0%	88.6%	97.0%	96.3%	70.5%	94.8%	83.0%	94.1%
日本	かなり役に立った	7.0%	4.4%	3.5%	3.7%	2.8%	2.6%	18.6%	15.2%	4.7%	15.2%
	役に立った・計	58.3%	41.7%	11.4%	31.0%	21.9%	56.9%	75.3%	54.3%	14.7%	58.5%

* 「役に立った・計」は「かなり役に立った」と「多少役に立った」の合計
* 赤字は、各国の選択率上位3項目



日本以外の国では、学歴や資格、成績など、明確な基準が存在

定している企業が多いのではないだろうか。経験こそ、百人百様である。その経験の延長線上にある管理職の役割も仕事も、定型的ではなく属人的である、というとらえ方もできる。

タイの退職回数の多さは
MBAの取得が背景にある

そして、退職回数。調査は在職中の管理職に限定しているので、これは同時に転職回数を示している。予想を裏切らず、日本が最も少なく、平均が1回を下回る唯一の国である。退職回数には、退職金システム、年齢や勤続年数と昇進の関係性、外部労働市場の発達度合いなどさまざまな影響要因がある。

タイに限定していえば、後の取材で明らかになったことがある。マネ

ジャーへの昇進をねらうならMBA取得が必須、と考えているタイ人が多いため、大学卒業後、企業に就職し、数年後にMBAの取得のためにいったん退職する傾向が強いのだという。これも管理職が、学歴や専門性を要求される専門職だととらえられていることの証左であろう。

しかしながら、転職が多いのは、必ずしも全員が望んで、というわけでもなさそうだ。日本を除けば、昇進に対する意欲は各国とも概ね高い。一方で、社内で昇進したいか、転職で役職を上げたいかという設問に対しては、いずれの国も圧倒的に「社内で」という回答が多かった。転職回数が多い他国の人材を、転職を好むと私たちはとらえがちだが、データがそれを否定している。ここから予測できることは、社内できちんと

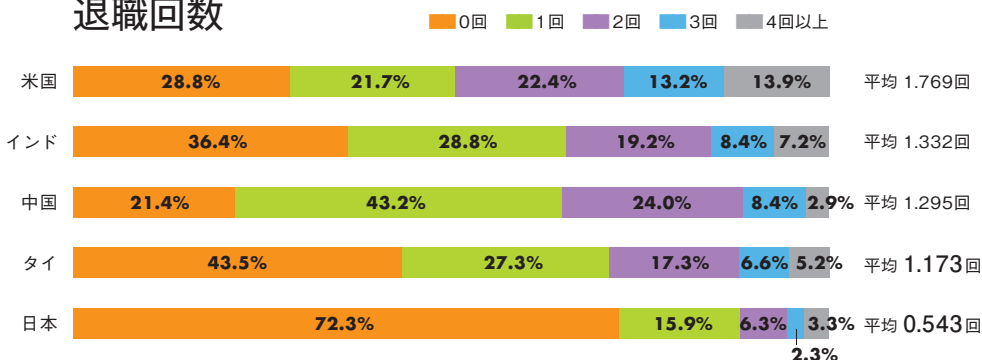
昇進させれば、転職するのを防げる可能性が高いということだ。

* * *

ここで、日本の管理職の特殊性を確認しよう。日本では管理職への昇進スピードが遅く、そこに年功的な人材マネジメントが影響を与えている可能性がある。学歴や資格よりは経験の内容が管理職の昇進に利しており、不定型な仕事と考えられている。そのため、ほかの人に安易に代われない複雑性の高い仕事と見なされ、管理職昇進のバーを簡単に下げられずにいる。そして、これらはどうも、他国の管理職と相容れない。

この特殊性はどのように育まれてきたのか。そして、それは刻々と変わる事業環境のなかでも、グローバルでも通用する合理性を持ち続けているのか。次項で考える。

退職回数



平均1回以下は日本のみ。
米国を除けば1回ちょっとで、それほど多くない？



意外にも、社内で
役職を上げたい人が
他国でも多い



昇進に関する考え方

	昇進する	昇進には こだわらない	社内で 役職を上げる	転職で 役職を上げる
米国	58.0%	42.0%	77.7%	22.3%
インド	79.2%	20.8%	79.6%	20.4%
中国	57.5%	42.5%	81.5%	18.5%
タイ	65.4%	34.7%	77.1%	22.9%
日本	32.4%	67.6%	83.2%	16.8%

2

日本企業の“課長”の役割、 昇進スピードの合理性を考える

日本の管理職の昇進スピードや仕事の質がいかにかユニークだとしても、そこには合理性があったはずである。歴史を紐解き、それを明らかにする。そして、その合理性はグローバルで通用するのか。有識者に聞く。

THEME

「遅い昇進」はどのように育まれたか

既知の読者も多いと思うが、昇進スピードの合理性を検討するベースとして、まずは、昇進管理の歴史から振り返ろう（次ページ図参照）。企業内資格制度の運用に詳しい法政大学教授、梅崎修氏によれば、日本企業の遅い昇進が一般的になったのは、戦後のことだ。「明治期から戦中までは違っていた」（梅崎氏）という。「日本の戦前は、“身分的資格制度”というホワイトカラー（職員）とブ



梅崎 修氏

法政大学
キャリアデザイン学部 教授

Umezaki Osamu_2000年大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程修了（経済学博士）。その後、政策研究大学院大学C.O.E. オーラル政策研究プロジェクト特別研究員を経て、2003年法政大学キャリアデザイン学部専任講師。2014年より現職。

ルーカラー（工員）の雇用区分、あるいは旧帝大だったらいくら、それ以外はいくら、といった初任給の区分があり、それらによる昇進の上限ラインも明確に決まっていました。それが戦後の身分撤廃運動によって、ホワイトカラーとブルーカラーの身分が一本化され、長期雇用を前提とした全員一律の年功序列型の運用が完成していったのです」と、梅崎氏は説明する。その後、1960年代前半以降に能力主義を基盤とした職能資格制度に移行していく。これが「遅い昇進」の下地となった。しかし、職務遂行能力に応じて格付けするこの制度も、実際には年齢と勤続年数によってその能力が涵養されていくことが暗黙の了解になっているため、極めて年功的な運用になってしまう危険があった。

全員のモチベーションが重要
エリートはいらない

「戦前にはホワイトカラーの、いわばエリート層だけに門戸が開かれて

いた管理職のポストがブルーカラーにも開放されたということは、ブルーカラーがホワイトカラーのポストを侵食することを示しています。ポストの数が増えないのであれば、確実にホワイトカラーの区分にある人の昇進は遅れることになります」（梅崎氏）。たとえば、かつて工場の生産技術課長に就いていたのは、ホワイトカラーだけ。ところが戦後、中卒、高卒の現場のワーカーからの昇格も可能になった。「その会社で経験と技能を蓄積していけば、全員に昇進のチャンスがある。日本企業はこうした世界観を形成し、全員のモチベーションが上がれば、エリートが生まれなくてもいいという選択肢を取ってきたのです」（梅崎氏）

しかし、1970年代を過ぎると、全員を一律に昇格させることが難しくなってきた。高度成長が一服した後、ポスト不足が生じたからである。職能資格制度のもと、それまでほぼ対応していた職位（役職）と職級を分離して運用するようになり、職級を上げて昇給させるが、職位は上がらな

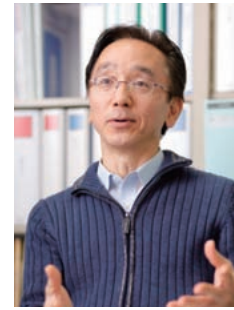
い、ということが多くの企業で起こった。職位は上げるが管理する部下がいない部下なし管理職も同時に生じた。これも後には成果主義の導入でいったん揺らぐが、結局は年功的色合いの強い職能資格制度のなかで遅い昇進をいまだに守り続けている。それが、今回の5カ国調査で、昇進年齢が最も高いという結果として出てきているのだろう。

能力の高さを外に出さない
シグナルジャミング効果

では、なぜ、たとえコスト負担が大きくても、「遅い昇進」は生きながらえてきたのだろうか。そこには、やはり一定の合理性があったようだ。「日本企業が得意とする勝ち方は、製造業に代表されるようにボトム層の知恵を集めて、そこで意思決定していくやり方です。現場の改善の積み重ねが、多少スピード感は落ちて

もビジネス上のアドバンテージになってきたのです。ボトム層に知恵を出してもらうためには、モチベーションを高く持ち続けてもらわなければならない。そのために誰もが全員昇進できるチャンスがあるという可能性を長期間残し、努力を継続させるために、昇進を遅らせるのが合理的だったのです」(梅崎氏)

これに加えて2つの背景を指摘するのは、企業の人事政策、組織形態などに関する研究を行う東京大学教授、大湾秀雄氏である。1つは、外部の市場に対しての「シグナルジャミング効果」だ。「社員の生産性の高低は、一般的な技能と企業特殊の技能の掛け合わせによって決まります。前者は入社後すぐに表れますが、根回しがうまい、社内の情報を持ってくる、協業によってプロジェクトを進めるといった企業特殊の技能の獲得には時間がかかる。早い時期に昇進させると、この人の能力は非常



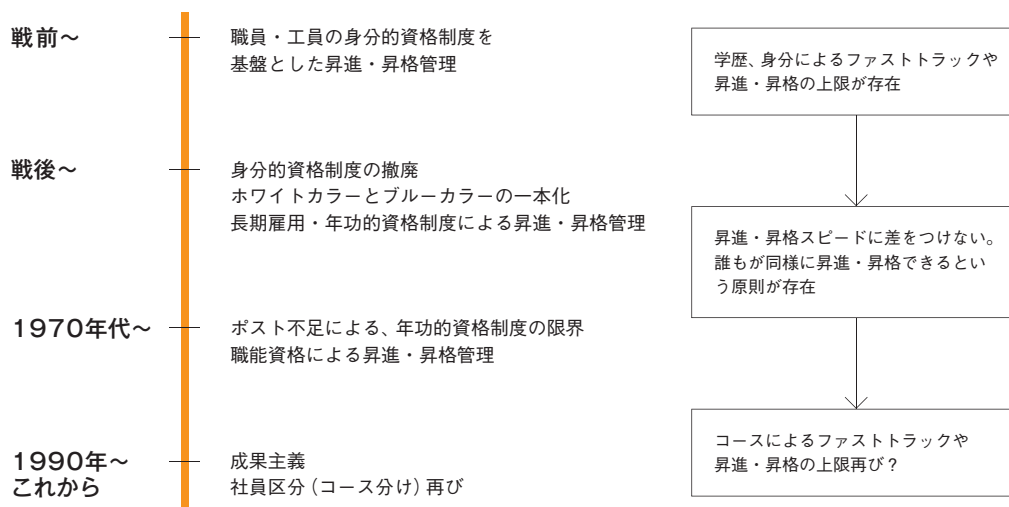
大湾秀雄氏

東京大学
社会科学研究所 教授

Owan Hideo_東京大学理学部卒業後、野村総合研究所でエコノミストを務める。コロンビア大学経済学修士課程単位取得退学。スタンフォード大学経営大学院博士課程修了(Ph.D. in Business)。ワシントン大学オーリン経営大学院助教授、青山学院大学国際マネジメント研究科教授、一橋大学イノベーション研究センター非常勤研究員などを経て2009年より現職。

に高いと外部市場に対してシグナリングすることになります」(大湾氏)。シグナリングとは、情報の非対称性がそこにあるとき、情報をより多く持つ側が持たない側に情報を開示する行動だ。つまり、「昇進を遅らせる

■ 日本企業の昇進・昇格管理は再び分化していく



全員のモチベーションに配慮する昇進システムから、コース分けによって活性化すべき対象を絞るマネジメントへ移行していく可能性は高い。

出典：梅崎氏への取材をもとに編集部作成

ことは、その人が一般的な技能が高く昇進したのか、あるいは企業特殊の技能が高いから昇進したのか、シグナルの精度を落とすことにつながる」(大湾氏)。外部労働市場への流出を防ぎ、結果的に優秀な人材を長く組織のなかに保有し続けることが可能になる。

もう1つは、「シグナリングが困難な環境ほど、昇進のタイミングが遅くなる」(大湾氏)ことである。「米国のように職が標準化されている社

会では、職務経歴書を見ただけで、どんな仕事でどんな成果を出し、そのなかでどんな役割を果たして、どれだけの権限を持っていたかが一目瞭然です。さらに、ビジネススクールが浸透し、社外で技能を習得する機会が多くある。たとえばMBAの取得は非常に大きな社会的シグナルとなり、昇進スピードも上がってきます」(大湾氏)。外部労働市場へのシグナリングコストが個人にとって低ければ、転職することが容易に

なる。それを組織側から見れば、優秀な人材を早く昇進させる必要が出てくるということだ。

5カ国調査で、日本以外の国では、学歴や資格などが管理職昇進に利くとみなしているという結果が出た。シグナリングコストが低いことが管理職への昇進のスピード感につながっており、一方で職務が明確ではなく、シグナリングが社内に閉じている日本企業は対極にあると断言したいだろう。

THEME

日本企業の管理職の仕事はグローバルで合理的か

しかしながら、「もはやこれらに合理性はない」と、大湾氏は言い切る。その理由を、3つ挙げる。

1つは、リーダーシップの価値が上昇していることだ。「グローバル人材の不足は、リーダーとしてビジョンを作った経験のある人が相対的に少ないことが原因です。これまでボトム層の意欲を維持するために全員の昇進を遅らせることが合理性を持っていましたが、今はむしろ、高い能力の人にできるだけ早めにリーダーとしての投資をするほうが理にかなっています」(大湾氏)

次に、「グローバル化によって技術や仕事のプロセスの標準化が進んでいること」(大湾氏)が挙げられる。グローバルレベルの水平分業化が進み、特定の機能を社外にアウトソースする機会が増えているなかでは、企業特殊の技能を持つ人的資本の形

成が重視されなくなっている。

そして最後は、従業員のエンプロイアビリティを高める方向に、企業が動いていくことにある。遅い昇進は、全員の昇進への期待を引っ張るのだから、長期雇用を前提にしていることは言うまでもない。しかし今や、長期雇用は保証できない。「昇進を遅らせて外にシグナリングさせないのではなく、社員の一般的な技能レベルをより早く高め、昇進させるほうが合理的なのです」(大湾氏)

日本企業での経験は正しい
投資か、冷静に見ている

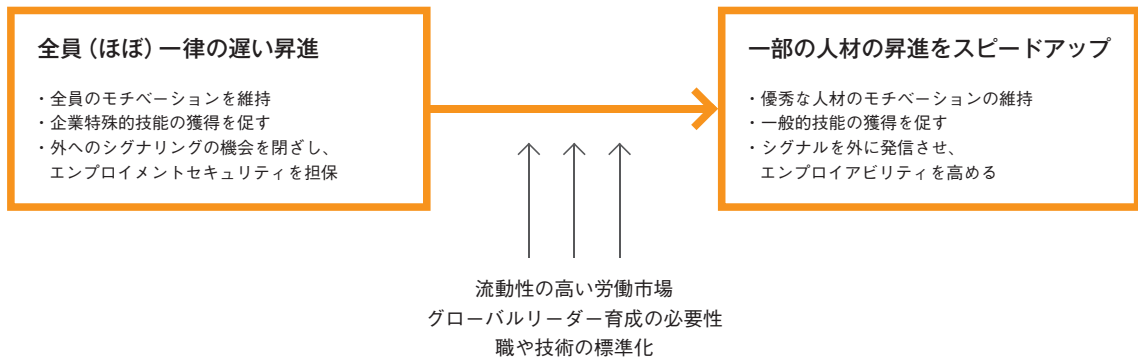
上記に照らすと、管理職の仕事も見直すべきときが来ている、といえそうだ。5カ国調査で、日本企業の管理職たちは自らの仕事を「複雑性が高い」とみなしているが、この状

態ではグローバルで戦いにくい。

「グローバルにおける管理職の役割は、ファンクションや地域を超えた調整業務です。調整の間には、さまざまなコンフリクトが起こるので、どんな内容や予算規模の提案・決定・承認がそれぞれできるのかを事前に事細かに定めることで、速やかな意思決定が可能になります。日本企業はここがあいまいなので、国際的な調整に時間がかかり、最終的に本社が意思決定する。結果、スピード感が失われる、という問題につながっていくのです」(大湾氏)

本社が意思決定するのだから、海外現地法人では日本的な根回し、調整業務を覚えることが求められる。しかし、そのやり方に習熟しても、他国の企業では役に立たない企業特殊の技能にすぎない。「そんなリスクの高いキャリアは選択したくない、

■ 日本企業の遅い昇進・昇格システムは変わらざるを得ない



どのような産業においても、シグナリングコストが低く、流動性の高い労働市場では、一部の優秀な人材の昇進をスピードアップせざるを得ない。

出典：大湾氏への取材をもとに編集部作成

と、優秀な人材であればあるほど考えるはずだ」（大湾氏）。

日本企業から優秀な人材が流出する理由の1つに「グラスシーリング」、すなわち現地トップのほとんどを日本人トップが占めることが挙げられることは多い。しかし、現地人材は単に昇進の可能性だけでなく、そこに時間と労力を投資して、将来の自分に有益な技能が得られるかどうかを冷静に見ているという認識を持つ必要があるだろう。

海外の労働市場は、相対的に見て流動性が高い。11ページの5カ国比較のデータにもあったように、管理職層の退職回数は日本人よりも多い。「流動性の高い場所で日本的な遅い昇進を前提としたマネジメントが行われれば、自分の能力を外部にシグナリングできる優秀な人材ほど、きちんと処遇しないと転職してしまうのは自明です」（大湾氏）

早い“暗黙的”な選抜はグローバルで通用しない？

梅崎氏は、「日本企業は現場の集

合知が強み”だとよくいわれますが、それは選択肢の1つにすぎないのだと認識すべきだとも指摘する。「超クリエイティブな1割の人が、残りの9割を引っ張ることが適している産業もあります。本当に全員のモチベーションを維持することが合理的かどうか、活性化すべき対象は誰か、ということに無頓着だったのではないのでしょうか」（梅崎氏）

それでも現場の集合知を大事にするマネジメント手法を選択するのであれば、「文化や慣習の異なる人に対して、遅い昇進の意味を説明する丁寧なコミュニケーションが必要になる」（梅崎氏）という。実際には、日本企業では昇進は遅いが、「早い選抜」が行われているとする研究もある（上原克仁氏、「大手企業におけるホワイトカラーの昇進・昇格と異動の実証分析」「ホワイトカラーのキャリア形成」、2007年）。キャリアの初期段階で経験させる職務内容、異動の「格差」によって、選抜が行われているというのだ。ただし、「この“早い選抜”は、選抜されない人のモチベーションをより長く保つために、

わかる人にわかってもらえればいいという種類のもの」（梅崎氏）であり、長期雇用かつ新卒入社者の一元管理を前提とした暗黙の了解的コミュニケーションだ。

新興国は高度成長期にあるため、「かつての日本と同じマネジメントが通用するのではないか」という考えもある。しかし、「確かに新興国は高度成長期にありますが、かつての日本と違うのは、欧米諸国や新興国が入り交じって多様な国の企業、多様な人種、多様な文化・習慣を持つ人が入ってきている。日本の高度成長期と異なり、社員の属性・価値観も、先進国の企業同様、多様化しています。新興国の管理職に求められることも、成熟国と変わらないという前提に立つべきでしょう」と大湾氏は指摘する。

繰り返しになるが、5カ国調査で示されたのは、日本企業の管理職が確かにユニークだったことだ。日本企業はそのありようをグローバルに持ち込んでいるのか。企業の実態はどうか。次ページから、タイ取材のレポートである。

3

タイで日本企業の “課長”問題を考える

日本企業は日本における管理職の昇進スピードや、管理職の仕事の特性を、海外現地法人にも持ち込んでいるのか。欧米企業やタイの現地企業と比較し、どこが特殊で、競争力はあるのか。タイで日本企業と欧米企業の現地法人、タイ企業取材した。

日本企業の現地法人

階層を増やし、「現地化」する日本企業

最初に、日本企業のタイ現地法人についてまとめたい。訪問した日本企業は、製造業A社、B社、建設会社C社、総合商社D社の4社である。各企業で日本人の人事責任者、役員と、タイ人の管理職に話を聞いた。

結果、見えてきたことは、日本の職能資格的な昇進構造、遅い昇進の仕組みを基本的には持ち込みながらも、管理職への昇進システムはかなり現地に寄せて、「早く細かく」昇進させようとしていることだ。下記は、在タイ50年以上、従業員1万人を超える製造業A社の例だ。

“一般スタッフから部長まで、9層構造。日本より階層が多い。下から7階層目が課長、最高位が部長。その上に役員がいます (A社・人事)”

また、同様に進出して約50年が経過する製造業B社、建設会社C社も、8~12程度の階層に分かれている。3社とも口を揃えるのは、「日本の組織はフラット。タイのほうが圧倒的に階層が多い」ということだ。その理由は、「タイ人の志向に合わせるため」(B社・人事)である。「細かなステップで昇進させないと、モチベーションが高められない」(B社・人事)と、タイを含めたアジア諸国ではいわれている。5カ国調査でも、昇進へのこだわりは65.4%と、インドに次いで高かった(11ページ)。

また、C社のように、場当たりの階層を増やすこともある。「マネジャーの手前で、デューティマネジャーといった職位で処遇する」(C社・人事)といい、実力のある人を処遇するための受け皿となっている。「先が見えないと辞めてしまう」(C社・人事)タイ人に対する苦肉の策であり、次にマネジャーになってほしいという期待の表明を具体的に示すことが必要なのだという。

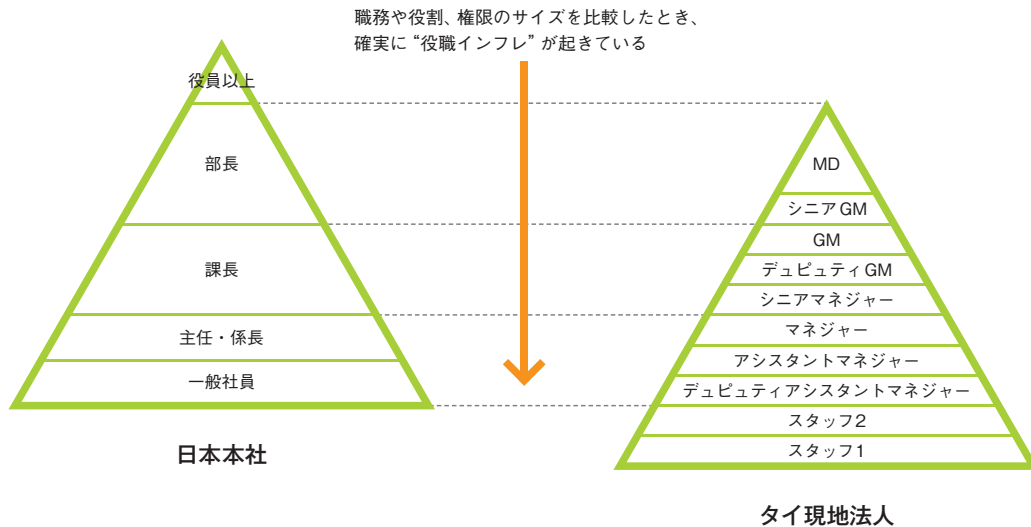
日本企業は年功的とタイ人は認識

タイ人(人事や現場のマネジャー)には、「日本企業は今も年功制を取っている」という認識がある。その背景には、下記のように昇進や次の資格等級に上がる際に必要な滞留年数を厳格に定めていることがありそうだ。

“昇格にあたって、次のステップに行くのに決まった滞留年数はある。最速で3年から4年。平均ではもっと長いですね (A社・人事)”

この仕組みは、「日本と基本的に同じ」(A社・人事)である。その理由は、各資格等級に求めるスキルや能力を定めており、「次の資格等級に上がるのに必要なスキルや能力を習得するにはそれだけの時間がかかる」(A社・人事)からだ。B社の場合も、「次の職位に上がるまで

■ 現地化によって起こる“役職インフレ”



出典：タイの日本企業現地法人への取材をもとに、編集部作成

最低3年」(B社・人事)と決めている。1つの職位のなかにグレードが3段階あり、一定の高い評価がつくとグレードが1段階ずつ上がる。グレードが3まで上がると、昇進のチャンスを得られる。実際には「3年で昇格していく人はそれほどいない」(B社・人事)。この制度は同社のタイ法人オリジナルで、タイ人たちの「評価や昇進の基準を明確にしてほしい」という声を反映している。

しかしながら、初級のマネジャーに昇進する年齢は比較的低位設定されている。5カ国調査では、日本企業の(日本における)課長の昇進年齢は平均38.6歳。これと比較するとB社のマネジャー(課長相当)への昇進年齢は格段に早く、30歳前後だという。この年齢は、5カ国調査のタイの結果とほぼ同じだ。ただし、結果として、

“タイ現地法人の課長のほうが日本本社の課長よりもジョブサイズが小さい”(B社・人事)

という“役職インフレ”が起きている。ジョブサイズとは、預かる案件や金額の意思決定権限の大きさを示す。それは「日本本社の課長と異なる」と、各社が口を揃える。上の図のように、日本本社とタイ現地法人の役職のジョブサイズにはズレが起こる。タイ法人のほうが本社と比べてビジネスのサイズが小さいのだから、こうなるのは

当然だが、英語に訳したとき、同じ「Manager」に相当する役職の権限が日本とタイでは異なるということだ。実際に、タイにマネジャーとして赴任する日本人駐在員は、一般社員や主任クラスがほとんどである。

“タイ人がマネジャーの職にあったとしても、会社としての決定権は与えられません。日本人のお墨付きが必要。書類でいえば、日本人のハンコがないと進まない”(C社・人事)

「もっと早く昇進したい」というタイ人の願いに、“役職インフレ”という形で対応しているが、実際の意思決定権限は日本人にあり、ジョブサイズが小さいことが不満につながらないのだろうか、という疑問が残った。

優秀な人材に仕事機会を与えるのは有効？

事実、A社以外では優秀な人材のリテンションに悩んでいた。1つの職位を上げるために、早くて3～4年かかる。「階層を細かくして早く昇進させるのはいいが、逆に上までいくのに長い時間がかかるように見えることが悩み」(B社・人事)であり、舵取りの難しさが感じられた。タイ人には年功的に見える昇進システムは、ともすると、のんびりした人材だけを残すことになりかねない。

“ 長く勤務しているタイ人に聞くと、家族的で居心地がいいという。専門領域に関しては一生懸命やるものの、アグレッシブではない。そうした社員が古参となって、彼らにそれなりの給与を払っている (C社・人事) ”

それでも、強い退出マネジメントを行うことはないし、優秀な人材を極端なファストトラックに乗せることにも消極的だ。「突然若くて優秀な人材を昇進させたり、高い給与を与えれば、古くからいるスタッフが『自分は苦勞してここまでやってきたのに』という気持ちになる」(C社・人事) という気遣いがそこにはある。

では、優秀な人材をどうリテンションするのか。B社の場合、仕事の報酬は仕事で、だ。「優秀な人材に仕事が集まってしまう」(B社・人事) という別の事情もあるが、

“ 「期待を持って」「よかれと思って」チャレンジングな仕事を与えたりする (B社・人事) ”

のだという。たとえば部署の兼務や、新しいプロジェクトへのアサインがこれにあたる。同社には、ジョブディスクリプションは存在する。このポストにはこの仕事・権限、と定められており、兼務や新プロジェクトはジョ

ブディスクリプション外になる。給与を増やさなくてもいいのか、と問うと、下記のような回答が返ってきた。

“ 給与が増えなくても何も言わない人を選んでいられるのだと思う。結果、長く働いてくれる (B社・人事) ”

では、タイ人マネジャーはどのように感じているのか。

“ 仕事の幅を広げ、成長するチャンス。給与が増えないのも気にならない。経験を積んでいけば、将来役に立つ (B社・タイ人マネジャー) ”

と、前向きだ。しかし、「今は会社にギブするだけ。昇給・昇進でギブ・アンド・テイクが成立するか見ているところ」(B社・タイ人マネジャー) と、会社が自分をどう扱うのか、冷静な視点で判断しようとしている。

日本企業が評価の高さを伝える「新しい機会」「重要な仕事」のアサインは、同じマネジャーでも仕事のレベルが異なるあいまいさにつながっており、従業員サーベイで不満として上がってくることもある。ここにも日本企業の「(暗黙的な) 早い選抜、遅い昇進」の習慣が見える。

もう1社、優秀な人材を特別扱いする処方を、A社の例で紹介する。この場合、採用時点における工夫である。

“ 新卒は、エクセレントを20%、グッドを60%、アクセプタブルを20%と分けて採用。以前は2,3のトップ大学からしか採らなかったが、今はそれほど優秀ではない大学を含めて10以上の大学から採用している (A社・人事) ”

チームワークを大切にし、安定的かつ長期に働きたいと考える管理職は日本企業に多い。



トップ校からしか採用しない場合、そのなかの1人が早く出世すると、「同じ大学なのに」とほかの人のモチベーションを下げるし、成果を出しても早く昇進させなければ優秀な人材が逃げてしまう。これを防ぐことに、この採用手法は寄与している。同社は製造業であり、法政大学・梅崎修氏が12ページで指摘した、ボトムも含めた全員の集合知を現場の改善に活かそうとする企業だ。そうした企業にあっては、全員のモチベーションの維持は重要である。優秀な人材を満足させながら、ほかの人材のモチベーションを下げない、同社独自の方法である。

“役職インフレ”から脱却する日本企業もある

ここまで紹介した企業と、色合いの異なる、どちらかといえば逆の方向にいく企業と出会った。総合商社D社である。D社では、“役職インフレ”から脱却しようとしている。同社の役員、部長、課長のほとんどは日本人駐在員が占め、タイ人は課長に数人いるに留まる。タイのビジネスパートナーと信頼関係を築くためにも、数年で入

れ替わる駐在員ではなく、現地人材のトップを作っていくことが急務、と考えている。これまで、管理職登用の基準も不透明だったが、タイ法人だけではなく、アジア全体でジョブグレードとそこに求められる能力を統一し、昇格基準を明確にしようとする動きが出てきた。

この基準に照らし合わせた結果、タイ法人のマネジャーの数が減ったのだという。

“タイの場合、役職インフレがあつてなんとなく上げてきたけれど、基準に合わせてそれぞれタイ人を再配置したら、マネジャーだった人がマネジャーではなくなった (D社・人事)”

それでも、課長像を日本とも揃えていくことで、本当の現地化を進めていきたいという。

さて、他国企業はどうか。続いて、タイにおいては同じ外資系企業である、欧米企業のレポートである。

タイの欧米企業現地法人

制度は変えず、文化を現地化する

次に訪問したのは、タイで展開する欧米のグローバル企業の現地法人3社だ。米国系コンピュータメーカーE社の人事とマネジャー、米国系食品メーカーF社、欧州に本社を持つ医療関連会社のG社のマネジャーに話を聞いた。昇進システムの現地化は、行われているのか。

E社はコンピュータおよびその周辺機器をグローバルで製造、販売する企業だ。タイ現地法人は全体で600人程度の規模で、機能的にはシンガポールの地域統括のもとにほかの東南アジア諸国の法人と並ぶ、主に販売とサービスを担う拠点だ。特徴は、600人のうち欧米人、インド人が数人いるのみで、ほとんどがタイ人という現地化された組織であること。そして「無駄のないフラットな組織」(E社・人事)であることだという。

“スタッフとマネジャー、ディレクターというシンプルな組織構造。職務ごとにグローバルでつながっており、私がレポートするマネジャーはフィリピンにいる (E社・人事)”

グローバルプロジェクトが多く、隣の席の同僚の仕事はよくわからないが、海を隔てて同じゴールを追いかけるチームメンバーがいる。このようなE社においては、たとえばタイ法人のマネジャーでも、ベトナムやミャンマーなど近隣諸国に仕事の幅を広げる機会が得られる。これが、人材の採用やリテンションに利いている。同社



専門分野を極めながら、エキスパートとして
マネジャーの職位を与えられるタイ人もいる。

だが、優秀な人材が魅力を感じるものはそれに限らない。
G社に勤務するマネジャーの女性もこう話す。

“どんな新しいスキルが獲得できるかが重要。
転職も、お金だけでは動かない。キャリアへの強い希求がある (G社・マネジャー)”

では、タイ人のリテンションのために階層を増やすといった「現地化」を行ってはいない。代わりに「縦の昇進だけでなく、キャリアの横展開が可能」(E社・人事)というキャリアの幅の広さが社員たちを惹き付ける。同社でマネジャーを務め、勤続19年になる男性に話を聞くと、

“自分の仕事に習熟し、目標に到達したとき、さらに上にいくか、キャリアを横展開するかを考える。シンガポールなど、オフィスが各国にあることが魅力 (E社・マネジャー)”

と話す。彼は大学でファイナンスの学位を取り、タイ企業で勤務後、E社に入社。働きながらマーケティング修士を取得した。英語はほぼパーフェクトに話し、同社で優秀な社員に贈られるアワードも何度か受賞している。そんな彼は、転職せずに、好んで同社で働いている。

欧米企業で出会ったマネジャーたちは、一言でいえば自らのキャリアに貪欲だ。F社に勤務するマネジャーは、転職前、日本のメーカーのタイ現地法人で人事トップとして7年勤務していた経験がある。「その会社は現地化も進み、安定したすばらしい会社だった」(F社・マネジャー)と話す一方で、現在の会社に移った理由は、「タイだけ見ているのではなく、アジアのほかの国を担当できる」ことだった。日本企業で開かれたチャンスは、日本で働くことのみ。チャンスというと昇進をイメージしがち

管理職ポストに求めるリアルな機会、権限

取材した企業の話から強く感じたのは、あくまで「マネジャー・イズ・マネジャー」だということだ。「スタッフレベルでも、顧客に渡す名刺には、マネジャーと書いてOKにしている」(E社・人事)という意味でのかなり現実的な“役職インフレ”は許容しているが、階層を多層化し、そのぶんジョブサイズを小さくして早く昇進させることはない。E社の場合、マネジャーの数も多くない。「1人のマネジャーは10人ものレポートラインを持つ」(E社・人事)といい、与えられる責任も権限も大きい。タイでも、アグレッシブな人材は、このようなリアルな機会、リアルな権限を求める。

そして、個人側もどんなチャンスのあるポストであろうと、自分の志向、自分のキャリアに合ったアサインかどうかを注意深く見ている。アジアの人々、特にタイ人は家族を大事にする。E社、F社のマネジャーが口を揃えて言う。「いつかは海外で働くチャンスを得たいが、今は子どもが小さいからタイにいる」と。こうした人材を活かすための、人事のポリシーは下記のとおりだ。

“仕組みを標準化しても、アプローチは違っていい。各国で社員の背景が違うから。各国の人事の仕事は、各々の文化に働きかけ、より高い成果を出す組織にすること (E社・人事)”

人事システムは標準化する。ただし、キャリアの起点は個人にあるので、背景にある文化には敏感になる。それが、取材した欧米企業で見た「現地化」の形だった。

タイの
若者のゆくえ少子高齢化と高学歴化が進み、
欧米の影響がより色濃く

戸田 淳仁 リクルートワークス研究所 研究員



Toda Akihito_2002年慶應義塾大学経済学部卒業。2008年同大学大学院経済学研究科博士課程修了。同年より現職。「大卒求人倍率調査」など企業の採用動向や労働市場の調査・研究を担当。

以下ではタイの人口構造や教育水準を概観し、タイの若者が望む働き方が今後どうなっていくかを考えていきたい。

まずは、タイと日本の人口構造を比較してみよう。日本の人口は2000年から2010年までは増加し、その後は減少に転じる。タイでは2020年の6786万人までは増加していき、2030年には6755万人と微減、その後も減少していく見込みである。また、人口の中位年齢（年齢の若い人から順番に数えてちょうど50%にあたる年齢）を見ると、タイでも2000年の

30.1歳から、2010年35.4歳、2020年40.5歳、2030年45.0歳と着実に高齢化が進んでいく。45.0歳は、日本の2010年の数字にあたる。タイはちょうど、日本の20年前を追っており、実は既に「少子高齢化」が社会問題化しつつある。

タイの合計特殊出生率は、今や1.41人（世界銀行、2012年）。子どもの数の少なさは、1人にかかる教育コストの増大につながり、また、政府の推進もあって、高等教育機関への進学率は2000年の35.1%から大きく上昇し、2012

年には51.4%となった。2人に1人は高等教育機関に進学しており、前述のとおり、上昇志向のある人たちは仕事を中断しても、大学院で学ぼうとする。

同時に海外への留学生も着実に増加している。2000年に1万9066人だったタイ人の留学生数は、2012年には2万4491人となった。そのなかで日本への留学生は2,382人（2011年時点、日本学生支援機構）と、全体の約1割。2012年から2013年にかけて米国には7314人（米国国際教育研究所）が留学していると比較すると、3分の1程度に留まる。

タイを含め、アジアのビジネススクールでは欧米のプログラムをモデルとして教育する例が多く、また留学生数も考慮すれば、高学歴層は欧米流の考え方に強く影響されている可能性が高い。欧米流の個人の成果や能力、志向に応じた昇進や給与制度、権限や機会の与え方を、日本企業は完全に無視することはできないだろう。

■ タイと日本の人口、教育水準比較

	タイ	日本	
人口	2000年	6234万人	1億2693万人
	2010年	6640万人	1億2807万人
	2020年	6786万人	1億2410万人
	2030年	6755万人	1億1662万人
中位年齢	2000年	30.1歳	41.5歳
	2010年	35.4歳	45.0歳
	2020年	40.5歳	48.9歳
	2030年	45.0歳	52.7歳
高等教育機関進学率	2000年	35.1%	49.1%
	2012年	51.4%	56.2%
海外への留学生数	2000年	1万9066人	5万9320人
	2012年	2万4491人	3万3751人

* 2020、2030年は推計

出典：人口と中位年齢は総務省統計局「世界の統計」より。高等教育機関進学率は、日本は文部科学省「学校基本調査」より大学・短大への進学率を掲載。タイはUNESCO Institute for StatisticsのGross enrollment ratio, tertiary, both sexesの値を掲載。海外への留学生数はUNESCO Institute for StatisticsのTotal outbound internationally mobile tertiary students studying abroad, all countries, both sexesの値を掲載。

先進企業は、グローバル企業に近づいている

日本企業はタイの文化、現地企業に合わせて階層を多層化し、早く、細かく昇進させる努力をしている。しかし、基本的には年功を色濃く残した職能資格制度をベースとするため、日本企業で活躍するマネジャーたちは長期雇用への志向が高く、チームワークを大切にするなど、日本のカルチャーになじみやすいタイプが多かった。

一方で欧米企業は、昇進の仕組みやマネジャーの役割定義をほとんど変えていない。世界標準をそのままタイに適用し、グローバルチームのなかでそれぞれが意思決定する権限を持って仕事をしていた。ここに集まる人材は、もっと機会を、もっと自分らしい生き方、働き方を、と志向するアグレッシブな空気を持っていた。

欧米型経営システムに舵を切るタイ企業

では、タイの現地企業はどうか。タイの伝統的企業は「官僚的」であり、年功序列という意味では日本企業に近いといわれてきた。階層構造も10以上あるのは当たり前で、40階層ある企業もあるという。日本企業、特に製造業の進出は古く、50年、60年という歴史を持つ場合も少なくない。そのなかで得た経験が、日本企業のタイでの人事施策に影響を与えているのは想像に難くない。

「タイ企業から日本企業への影響のみならず、逆もあった」と話すのは、チュラロンコン大学サシン経営大学院日本センター所長、藤岡資正氏である。タイは古くから日本と友好関係にあり、タイ有名企業経営者のなかには、日本に留学し、日本語や日本の経営手法を学んだ人もいた。しかし、近年、その事情は変わりつつある。伝統的な企業であっても、年功序列と成果主義を併用する企業が増えてきたという。藤岡氏が理由を語る。「タイの経済成長とともに、急速に拡大した組織運営に必要な人材を、内部昇進のみでまかなうことができず、市場を通じた人材獲得の必要性が増したのです。タイでは専門領域に特化した人材育成を行ってきたこともあり、部門横断的に動けるマネジャーが少ない、という事情もあります」（藤岡氏）。タイを含めたASEAN市場の重要性の高まりとともに、英語力がありポテンシャルが高いタレントは、外資企業との獲得競争が熾烈さを増している。戦略的役割を期待する人材に対しては、成果主義の導入やスピーディな昇進といったインセンティブに加えて、モチベーションを上げる仕組みが必要であるとも言う。

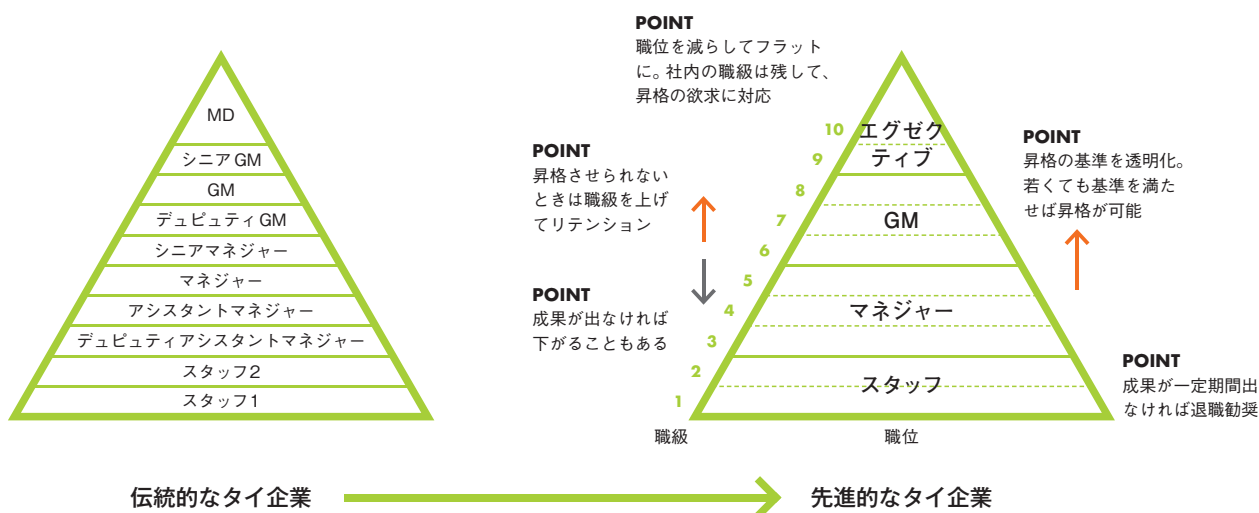
タイの伝統と欧米型のハイブリッド

今回、私たちはアユタヤ銀行と、飲料メーカー H 社の話を聞くことができた。

アユタヤ銀行はタイで5番目の商業銀行である。2007年に破綻の危機にさらされたとき、GEと資本提携をした。そして2013年には、三菱東京UFJ銀行が買収している。取材に協力してくれたのは、同行のエグゼクティブ・ヴァイス・プレジデントの Vasin Udomratchavanich 氏と、ヴァイス・プレジデントの Akaraphol Weerawong 氏

男女問わず、欧米企業や先進的なタイ企業には、キャリアにも報酬にもアグレッシブな管理職がほとんど。

■ タイ企業はグローバル企業の仕組みを取り入れつつある



出典：タイの現地企業への取材をもとに編集部作成

である。GEの影響を受け、同行では人材マネジメントシステムを大きく変革した。その形はいわば、タイの伝統と欧米企業のパフォーマンスとポテンシャルに焦点をあてたシステムのハイブリッドであり、「現在は多くのタイ企業が生き残りをかけてそういう方向に向かっている」とUdomratchavanich氏は言う。

“ 私たちはタレントウォーのなかにある。タレントを市場のなかで見つけるのはとても困難。タイの伝統的な企業は年功型だったが、組織のなかで「天井」が見えて他社に転職したがつている人材に対しては、スピーディに昇進させていく (Udomratchavanich氏) ”

タイ企業の変革を概念的にまとめたのが、上の図である。基本的には多層構造を大きく括り直し、可能な限りフラットにしている。そして「これは産業による」(Udomratchavanich氏)が、職位を示すマネジャー、GMといったファンクショナルタイトルと職級を示すコーポレートタイトル(図中では数字だが、企業内ではVP、SVPなど名称が付く場合がある)の2つによって運用されている。昇進させたいタレントがいても、彼に見合うポストが上にない場合、コーポレートタイトルを上げて、

リテンションすることがあるという。

“ そのタレントを昇進させなければ競争に行ってしまう。そういうときの処方として、コーポレートタイトルは私たちにフレキシビリティを与えてくれる (Udomratchavanich氏) ”

これは、日本企業がタイでやっていることと同じに見える。ともすると実態のないマネジャーにマネジャーの称号とそれに見合う高い報酬を与え、コスト負担を増やす結果にならないか、という疑問を抱いた。しかし、それとは異なるポイントがいくつかある。

退職に向けた「強いプレッシャー」の存在

1つは、年齢という概念が薄い点だ。変革のプロセス

藤岡資正氏

チュラロンコン大学
サシン経営大学院
日本センター所長

Fujioka Takamasa_英国オックスフォード大学サイド経営大学院博士課程(経営哲学博士)を経て2009年から現職。





若者を中心に「ワークライフバランス」への強い意識が芽生えている。家族を大事にするタイ人にとっては、とても重要だ。

H社も、タイの伝統的な仕組みを欧米型に転換してきた企業の1つだ。同社も、変革の最初のフェーズでローパフォーマーの退職勧奨を行っている。

“10年、20年働いた人がいる。高い成果は出していないが人柄はいい。彼に退職を促すことは、多くの社員に悪い影響を与えることもわかっている。それでも、将来的にもその人が高い成果を出さないことがわかっているのであれば、退職してもらおう。何より大事なのは、その後、周囲の社員に対して「あなたたちを会社は大事に思っている」ということを丁寧にコミュニケーションしていくことだ (H社・人事)”

で、同行は若いタレントに機会を与えた。パフォーマンスと能力を見て人材を再配置し、年齢を問わずマネジャーになれる仕組みとした。「マネジャーなど、1つのバンドに複数のランクがあり、バンド内でのアップは年功的要素を残しているが、バンドを超えた昇進は役割が変わるシリアスな問題。その評価は厳格」と、Udomratchavanich氏は話す。その評価に関しては、読者諸氏がよく知る「ナインボックス」を使用している。「役職インフレ」はバンドのなかでは許容するが、管理職の要件は厳しく持ち続ける。ここもタイの伝統と欧米型のハイブリッドだ。

もう1つは、「退職」という流れを作った点だ。「年功的な文化に慣れ親しんだ人たちが、変革のプロセスで退職していきました」(Udomratchavanich氏)

そのプロセスで、「アップ・オア・アウト」(成果を出すか、退職か)が現実運用されてきた。Weerawong氏は、パフォーマンス・インプルーブメント・プラン(PIP)の実行についても明かした。

“パフォーマンスがよくない社員に対して、改善のために3カ月時間を与える。改善のためのスペシャルアサインをする。そして、ダメならもう3カ月。それでもダメなら、退職に向けたプレッシャーをかける (Weerawong氏)”

欧州系とシンガポール系の資本が入る飲料メーカー、

「大事に思っていること」を示す方法は、大きくは2つだ。1つは、金銭的報酬。もう1つは機会の提供である。

金銭的報酬に関しては、金額の多寡と、ペイポリシーの2つの問題がある。たとえ高い報酬を払ったとしても、「その人材が高い成果を出してくれれば十分ペイする」(Udomratchavanich氏)といい、同時に、ペイポリシーは「どれだけ差をつけるか」を強く意識しているという。

“7カ月の賞与原資があるなら、6カ月、1カ月という配分にする。非常に高い成果をあげて、6カ月を獲得する人はそれで喜ぶし、1カ月の人はモチベーションを維持して改善を試みる。差をほとんどつけない日本の仕組みは、悪い仕事さえしなければいい、という風に見える (Udomratchavanich氏)”

ミレニアル世代など、若い世代に注目

また、欧米企業で聞いたように、優秀な人材が「お金だけでは動かない」ことは、アユタヤ銀行でもH社でも強調された。アユタヤ銀行はタイのローカル銀行だが、三

菱東京UFJ銀行との資本提携により、同行の世界のプランチにトレーニーとして派遣するなど、優秀な人材に提供できる機会が格段に大きくなったという。親会社がグローバル企業であるH社も同様で、人を柔軟に動かせるようにジョブグレードの統一を急いだ。

そうした施策は、「特に若い世代にとって重要」(H社・人事)だという。

“新しい世代の若者たちは、報酬やキャリアデベロップメントへの意識が高い。特に米国や英国の大学を出た若者の多くは、その傾向が強く、外資系(欧米)企業で働いている。機会の豊富さ、キャリア形成、高い報酬などを知っているから(H社・人事)

”

今回の取材を通じて、Y世代、ミレニアル世代など、若い世代の意識の変化が見えてきた。特に、欧米に留学し、

高い学歴を持って流暢に英語を操るような「タレント」とみなされる人材は、高い報酬はもちろん、豊富なキャリア形成の機会、ワークライフバランスへの強い志向が見られるなど、企業が自らの仕事や生活にどれだけのベネフィットを与えてくれるかということに敏感である。

タレントたちを惹き付ける企業は、階層を増やし、すべての人に平等にタイトルを与えることに腐心していない。15ページで梅崎氏が指摘したように、「どのターゲットを活性化するか」ということに自覚的である。

「どんどん昇進させてはどうですか?」。この考えは、「高い成果を出せる人材に、それに見合ったポストを与えてはどうですか?」という意味では取材を終えた今でも変わっていない。しかし、「役職インフレ」に同調し、ジョブサイズを小さくして、実際の権限は大きくないポストにタレントたちが見向きもしないならば、そういう昇進の仕組みを作ってもリテンションにはならない。だからこそ、もう「どんどん昇進させてはどうですか?」とは安易に言わないようにしようと思う。

データ × インタビュー から何が見えるか

「現地化」の「現地」の変化を見逃すな

萩原牧子 リクルートワークス研究所 研究員

定量調査と定性調査の結果の両面を見たうえで、日本企業の管理職の特殊性と、それがもたらすリスクについて論じたい。

5カ国調査から見出したのは、日本企業の管理職の「昇進スピードが遅く」「定型的な仕事が少ないため、ほかの人に代われない」ことだ。そしてインタビューにおいて、この結果が持つ意味を確認できた。

まず、「昇進スピードが遅い」こと

については、階層の多層化という問題解決が、結果的に役職に見合った機会の提供を阻み、優秀な人材を逃すことにつながっている可能性があることは、前項の指摘のとおりだ。

「定型的な仕事が少ないため、ほかの人に代われない」という、仕事の質についてはここで論じたい。調査結果を見た段階では、この設問は「仕事の難易度の高低」を表していると解釈していた。つまり、日本の管



Hagihara Makiko_個人の就業選択やキャリアについてデータに基づいた研究活動に取り組む。首都圏で働く人を対象にした「ワーキングパーソン調査」、世界13カ国の都市圏で働く人を対象にした「Global Career Survey」などの調査設計を担当。「5カ国マネジャー調査」の設計にはメンバーとして参加。これまで、タイのリサーチ活動も行っている。

理職が任されている仕事の難易度が他国に比べて高いのではないかと。しかし、取材を重ねてみると、「定型的な仕事」というのは、難易度というよりは「仕事の判断基準の明確さ」

の程度ととらえるほうが実態に合っていることがわかった。「目標は明確で、それを達成するためにどうしたらよいか判断するのみ」(米国系E社・マネジャー)、「過去の事例を見れば、ほとんど迷いなく判断できる」(タイ系H社・人事)というように、目標達成という明確なゴールに、管理職自身がシンプルに判断を下している実態がうかがえたからだ。彼らの仕事の判断基準の明確さと比較すると、日本企業のそれはかなりあいまいに思える。

**日本式を貫くには覚悟と
コミュニケーションが必須**

「上に上にとお伺いを立て、上が判断する。よいと思う提案が自分の判断だけでは通らない」と、日本企業に勤務経験のあるF社マネジャーは話す。「日本企業は本社主義」とよくいわれるように、判断を現地に任せず、状況をレポートさせて、本社で判断する企業も多い。判断基準が明確にならないのは、この影響も大きいだろう。こうしたあいまいさに対する現地人材の不満を受けて、現地の日本企業の多くはジョブディスクリプションを作成し、日本でもより透明性を担保することで、管理職の仕事の目標、責任の範囲を明らかにすることを試みていた。ただし、「仕事はその範囲に忠実ではなかった。少なくとも50%は別の案件が降ってくる」(米国系F社・マネジャー)といった具合に、その運用がうまくいっていない状態も垣間見えた。

一方で、昇進スピードや仕事の質において、日本でのやり方を貫きな

がら、人材の定着に成功している企業があったことも紹介しておきたい。昇進スピードは遅いが、全員参加で強みを発揮することを大切にする。ジョブディスクリプションを超えた仕事を、新しい経験の機会として優秀な人材にどんどん任せる。それでも、離職が大きな問題となっていない企業の共通点は、日本企業の特殊性の意図を従業員にしっかりと伝え続けていること、そして、アグレッシブな人材を採用することを選択していないことである。しかし、このやり方で突き進むには、相当の覚悟が必要であるように思われる。

**個にフォーカスした
キャリア開発が育成の根幹**

人材の質は、日本企業の強みである育成によって担保するという考え方もあるだろう。しかし、取材を経て、タイにおいては日本企業よりも、むしろ欧米企業や、変わりつつあるタイ企業のほうに、人材を育成する機能が強いという印象を受けた。「伝統的なタイのマネジャーは、コントローラーのようでした。これをやりなさい、やらなければ罰すると。今はメンバーをモチベートし、育成しながらチームを成功に導くことが求められるようになりました」(タイ系H社・人事)。ジョブディスクリプションのなかに「部下のキャリア開発と育成」が明示され、マネジャーは自身の目標を達成するために、確実に、部下のキャリア開発と育成を支援している。さらに、既述のように、そのキャリア開発の主体は「個」であり、キャリアの選択肢が「上(昇

進)だけでなく、横展開もある」(E社・人事)と多様なことが、「将来はやってみたいが、家族の事情で“今”ではない」という、家族を大切に、かつ、自身のキャリアにアグレッシブであるタイ人が、継続的にキャリアを開発することを可能にする。8ページで見た管理職の仕事のうちの「部下マネジメント」の割合が、日本よりも中国以外の3カ国のほうが高かった背景のひとつが、ここにあるのかもしれない。

一方で、長期雇用という前提のもとで強みを発揮してきた日本企業の人材育成は、流動性が高い市場においては強みを発揮しづらい。それだけでなく、「部下を育成する」ということ自体、日本企業の文化のなかでは役割として明記せずとも自然と行われてきたが、国内においてすらその機能は失われつつある。現地においても、「気付けばその仕事を引き継げる人が育っていない状態になっていた」(日系C社・人事)ということになりかねない。また、これまでのように、キャリアパスを企業主体で設計して、個人側が合わせる仕組みも、タイにおいては適合しない。「優秀なタイ人を特別な研修が受けられるメンバーに抜擢。でも、今の私には、その責任は重すぎると、離職されてしまいました」という話も以前聞いた。このような残念な話は、個の志向とタイミングを考慮しない限り、なくなることはないであろう。

自社の昇進システムや管理職のポジションは、求める人材にとって魅力的であり続けているのか。現地化の現地が大きく変化していることを前提にして、見つめ直す必要がある。

管理職の仕事と役割の“ディスクロージャー”を

長島一由 本誌編集長 リクルートワークス研究所主幹研究員

学歴や専攻が影響し、専門スキルが要求される専門職か。あるいはある仕事の経験を積み上げた延長線上にある仕事か。前者は欧米のグローバル企業や変化しつつあるタイ企業の管理職の定義であり、日本企業の定義は後者——これが、本特集の調査と取材から浮かび上がってきたことだ。既に述べてきたとおり、欧米企業やタイ企業に自らのキャリアや報酬、新しい能力やスキルの獲得に対して意識を高く持つアグレッシブな層が集まり、日本企業ではそうした人材がなかなか定着していない。

とはいえ問題は、どちらの定義が優れているかではない。その定義に従ってより優秀な管理職を育てるために、どんな対象を活性化させるのかを意識し、彼らにどんなインセンティブを与え、どんな昇進システムを採るのかを明確にすることが求められている。

日本企業を魅力的な“投資先”に

特集の制作途中、三菱商事・和光貴俊氏より重要な指摘があった。「日本企業の管理職の仕事はブラックボックス化していることが多く、それが社内での価値、すなわち権威につながっている場合すらある。そうした場合、管理職本人もその上司も“余人をもって代え難い”という意識をより持ちやすくなるのではないかと。もっといえば、ブラックボックスから取り出してみると、それは不明瞭で型が決まっていない、複雑性が高い仕事ではないのかもしれない。

その企業ならではの意思決定や判断基準、仕事を円滑に進めるための社内ネットワークといった社内特殊技能の獲得に時間がかかるために、日本企業では昇進スピードが遅い。さらにどんなに頑張っても、上位の職位を日本人が占めているとすれば、もっと早く昇進したい、もっと高いスキルや能力を獲得したいという現地人材が、日本企業に時間と労力を投資する意味を見出せない。

確かに、日本企業の現地法人で“日本人のような”現地人材を獲得し、日本的な昇進システムを堅持しながらも成果を出している企業があった。ただし、そこには管理職に求められる基準を明確にし、それを現地人材にも透明にするという人材戦略の妙がある。

どんな管理職の“定義”であれ、仕事であれ、それを不明瞭にしておくメリットも合理性も、もはやない。東京大学の太湾秀雄氏は、グローバルに企業が展開するうえでの成功条件として、①ビジョンの明確化、②権限の明確化、③管理職間の協働を引き出すための評価基準の明確化、この3点を挙げている。これは、管理職の権限や職務のあいまいさを是正するためのポイントのようにも映る。

翻って日本国内を見ても、若者が管理職になりたがらないと聞く。国内外問わず、魅力的な“投資先”として日本企業を、そしてそこで昇進することを志してもらえるように、管理職の仕事のディスクロージャーが今、求められている。

