

Works
Report

2015

中国・タイ・
インド・アメリカ・日本

マネジャーの リアル

—仕事とキャリアの
国際比較

部下の能力を高めるか
部下の意欲を喚起させるか
資格、学歴、それとも人脈、経験？
今のキャリアに効いたもの
上からはプレッシャー、下からは相談事
課題と理想の間で悩む日々

五者五様の仕事とキャリア マネジメントと意識を辿る旅

リクルートワークス研究所グローバル調査プロジェクト

製造業に勤務するAさんは新卒で今の企業に入り、現在49歳である。マネジャーではあるが、プレイヤーとしても働き、部下ともども長時間働く。上司として率先垂範を旨としている。業務負荷の偏りと部下とのコミュニケーションが少ないのが悩みの種だ。

同じく製造業のBさんは33歳、仕事は定型的で役割も明確だが、やや単調さを感じている。3年先の自分のキャリアがみえていない。部下には真摯に接しているが、彼らの遅刻や怠業が減らず、困っている。

小売業に勤める45歳のCさんは2度の転職経験がある。部下には定型的な業務を任せつつ、自身は週60時間のハードワークもいとわない。部下に力をつけさせて、チーム全体をパワーアップさせたいが、そもそもの問題として、仕事量に対する人手不足も感じている。

情報通信業のDさんは33歳、MBAを取って転職してきた。課長から、早く部長になりたいと思っている。今の仕事には満足しているが、条件次第では転職も視野に入れる。部下の離職が多く、悩みどころだ。

製造業に勤務する35歳のEさんは3年間の有期雇用契約で働いている。この国ではこうした例が珍しくない。本人も部下も残業を嫌う。部下の積極性を引き出し、皆が協力しあう風土づくりに苦心している。上司には大局観と清い人格が求められると信じている。

さてこの5人、実は架空の人物なのだ。完全なる架空というわけではない。2014年にリクルートワークス研究所が実施した、中国、タイ、インド、アメリカ、日本の「五カ国マネジャー調査」から抽出された、各国の代表的なマネジャー像なのだ。

誰がどの国のマネジャーなのか。それは本書を最後まで読めば、自ずとわかるだろう。

マネジャーとマネジメントをシステムとしてみる

経済のグローバル化が否応なく進展する中で、日本企業と海外企業との間で、マネジメントシステムをめぐる熾烈な競い合いが起きている。

マネジメントシステムとは、マネジャーとマネジメントの組み合わせのことだ。マネジャーの資質、キャリア、意識や行動、これらがうまく合致してはじめて、マネジメントがシステムとして機能し、成果をもたらす。

日本企業が国内外で直面している困難は、一言でいえば、このマネジメントシステムの機能不全である。それは、優れた現地人材の採用難と離職、あるいは、日本国内での外国人社員の不活性化など、人材マネジメントにおける試行錯誤となって表れている。

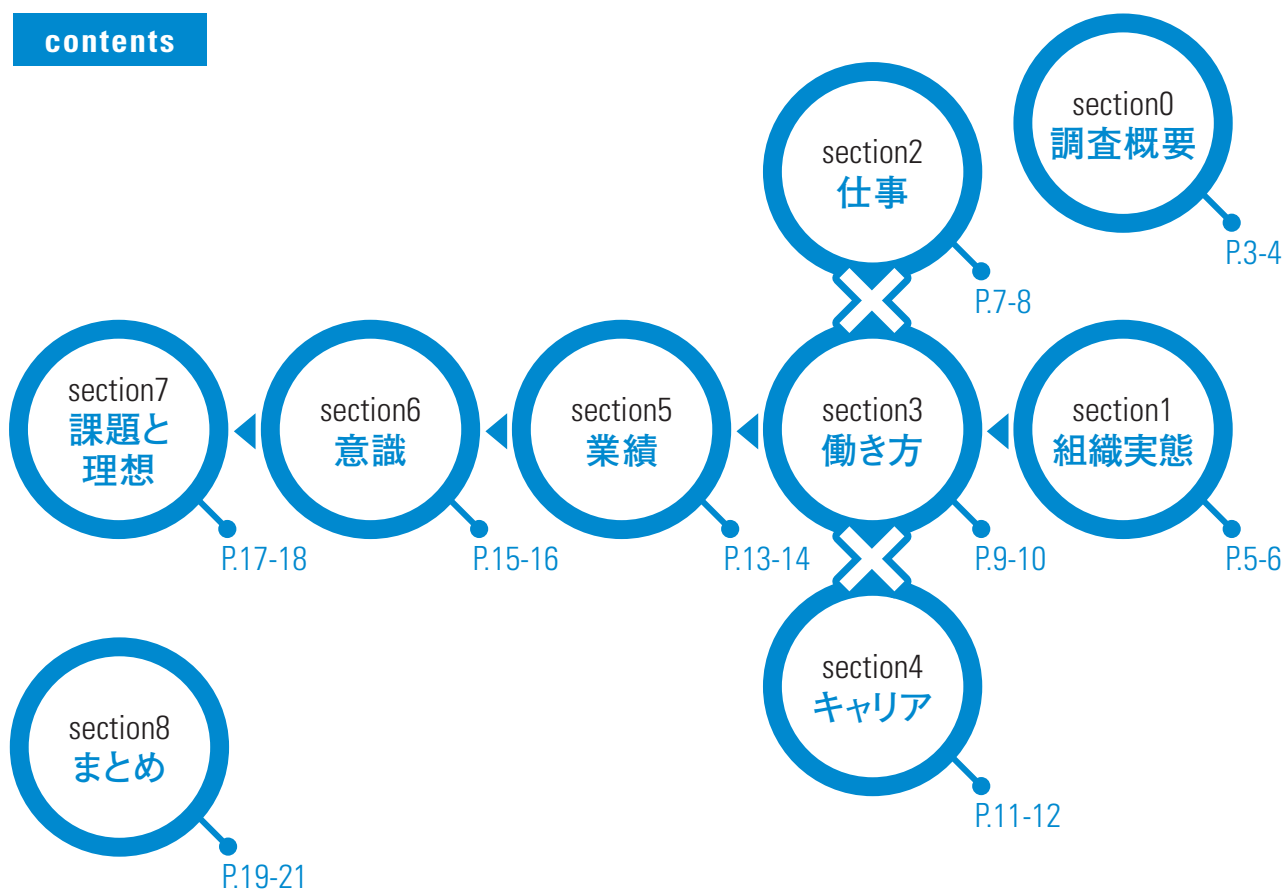
海外という異なるハードに、日本的なマネジメントというソフトをそのま

まインストールすることはできない。それは海外企業とて同じだ。だからこそ、いま世界中の企業が、自国の強みを活かしつつ、他国でもインストールが容易な互換性の高いマネジメントシステムの構築を競っているのだ。

競争力のあるマネジメントシステムを構築するためには、自国企業のマネジャーの役割やマネジメントの有効性を相対化し、再評価・再定義することが不可欠である。しかし、各国企業のマネジャーとマネジメントの実態を国際比較する形で調査したものは極めて少ない。

そこで、われわれが実施したのが、この「五カ国マネジャー調査」なのである。

本調査の目的をこうおいた。日本企業と海外企業のマネジャーとマネジメントの平均像を具体化して虚心坦懐に眺め、さらには互いを相対的に俯瞰することにより、①日本企業のマネ



ジャーやマネジメントの強みを再発見する、②現地で受け入れられている海外企業のマネジメントを把握して、日本企業のマネジメントの互換性の向上につなげることだ。

**調査の構造
組織実態、仕事、働き方に着目**

調査の構造と本書の目次は、上図の通りである。

マネジャーとマネジメントを構造的に把握するべく、調査は組織実態、仕事、働き方、キャリア、業績、意識、課題と理想から構成される。

順に説明していこう。

まず、組織実態である。マネジャーが操作することのできない外生的な要因であり、それには国の歴史や制度、商慣習、経済の発展段階に根差した組織や職場の風土も含まれる。

これらを所与の条件とし、マネジャーとしての役割期待を負って仕事し、キャリアを積み、その成果としての業績を通じて報酬や昇進機会を得る。

ただ、マネジャーの役割は同じでも、対処すべき課題が異なれば、マネジメントも変わってくる。本調査ではマネジャーのマネジメントと意識を辿ることとで、その差異を確認した。

最後に、課題と理想である。与えられた環境、仕事、働き方と処遇、具体

的なマネジメント、これらすべてが課題と理想にかかわってくる。

マネジャーとマネジメントの関係については、さまざまな論点がありうる。各国のマネジャーの役割に普遍性はあるのか、業務配分はどのように異なるのか、給与や労働時間はどうか。マネジャーの経験の幅はいかようか、マネジャーの課題や理想像に違いはあるのか。本書では、これらの問いにも答えしていく。

さて、もう一度、冒頭の5人のマネジャーに戻ってみよう。5人は、それぞれの国の視点からみれば、極めて平均的で平凡だ。しかし、国際比較のために、各国の代表的なマネジャーとして横並びさせると、それぞれの特徴が際立ってくる。

本書では5ページ以降、各国のマネジャーとマネジメントの実態を国際比較していく。その背後にいたのが冒頭に挙げた5人のような、各国で日々奮闘する無数のマネジャーなのである。

私たちの想像力はそれほど豊かでない、日常の中で海外のマネジャーの働き方に思いを馳せることなどほとんどない。だが、あえて試みて彼らの姿を想像していただきたい。そうすることこそが、日本企業のマネジメントの特徴はもちろん、他国でも通用する強みの発見につながるからである。

0-1 各国の基本情報

	中国	タイ	インド	アメリカ	日本
総人口 (百万人)	1,357.4	67.0	1,252.1	316.1	127.3
1人当たりGDP (国内総生産、ドル)	6,807	5,779	1,499	53,042	38,634
実質GDP成長率 (%)	7.7	1.8	5.0	2.2	1.6
消費者物価指数 (2010=100)	111.1	109.3	132.0	106.8	100.0
年齢 (中央値、歳)	36.7	36.2	27.0	37.6	46.1
教育水準 (25歳以上に占める大学・職業専門学校卒比率、%)	3.6	12.5	9.1	57.3	30.1
インターネット利用者数 (人口100人当たり)	45.8	28.9	15.1	84.2	86.3
女性議員比率 (IPU、%)	23.4	6.1	11.4	19.3	8.1

出典)World Bank (2014)World Development Indicators
CIA (2014) The World Factbook
Inter-Parliamentary Union (2014) Women in national parliaments

若いインド人、年配の日本人 かなりばらつきのあるサンプル属性

国際比較においては、各国の基本情報から大まかなイメージを念頭におくことが大切である。

そこで、今回の調査対象国である、中国、タイ、インド、アメリカ、日本の基本情報から、各国の発展段階や相対順位をみてみよう。

図表0-1にあるように、1人当たりGDPは、アメリカ、日本、中国、タイ、インドの順で大きい。インド(1499ドル)は、中国、タイと比べてもかなり低く、成長の余地が大きい。

中国、インドは、実質GDP成長率が5%以上である。消費者物価指数も110を超えることから、賃金上昇圧力も高いと考えられる。

国民の年齢(中央値)は、日本が46・1歳と老いており、インドが27・0歳と最も若い。

労働者の大卒比率が最も高いのはアメリカの57・3%であり、中国、インドでは10%に満たない。

人口100人当たりのインター

ネット利用者数をみると、インドは15・1人、タイは28・9人と低い。女性議員比率では、中国23・4%、アメリカ19・3%と高く、日本、タイは比較的低い。

海外有識者と協働して 定性調査を行い各国事情を把握

国際比較調査をするためには、比較の前提条件を揃えたいうえで、比較可能な軸を設定することが重要である。

インターネットモニター調査の設計に向けて、海外有識者ならびに調査機関と協働して定性調査を行い、各国事情の把握と設問ならびに選択肢の精査につとめた。詳細は本書巻末にある一覧表「もっと知りたい人のために」を

0-2 調査概要

	中国	タイ	インド	アメリカ	日本
エリア	上海、北京、広州	全土	デリー、ムンバイ、バンガロール	ニューヨーク圏、ロサンゼルス圏	首都圏(東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県)
調査言語	中国語	タイ語	英語	英語	日本語
企業規模	従業員 100 人以上				
所属部署	アドミニストレーション (人事、総務などの管理部門) または、営業・販売部門				
役職	部長職相当 (工場長・支店長含む) から課長職相当				
その他の条件	勤続 1 年以上				
回答者数	318	302	302	315	429
調査方法	インターネットモニター調査 (協力: 株式会社インテージ)				
調査時期	海外 2014 年 10 月 3 日~ 20 日、日本 2014 年 9 月 24 日~ 29 日				

0-3 回答者のプロフィール

		中国 (n=308)	タイ (n=271)	インド (n=250)	アメリカ (n=295)	日本 (n=381)
役職 (%)	部長	33.4	61.3	52.0	20.7	33.1
	課長	66.6	38.7	48.0	79.3	66.9
性別 (%)	男性	51.9	61.6	72.0	35.3	96.0
	女性	48.1	38.4	28.0	64.7	4.0
学歴 (%)	高校卒以下	5.5	3.0	8.0	19.3	0.0
	大学卒	76.6	65.7	20.8	50.8	91.3
	大学院卒	17.9	31.4	71.2	29.8	8.7
平均年齢 (歳)	部長	35.6	36.5	34.5	45.6	52.9
	課長	35.1	33.8	33.0	45.7	48.8
主な業種 (%)	製造業	37.3	39.9	18.0	13.6	32.2
	情報通信業	10.4	4.1	24.4	5.4	9.3
	卸売・小売業	9.4	14.4	8.8	16.3	11.7
部署 (%)	アドミニストレーション	83.1	87.1	75.2	67.8	72.7
	営業・販売	16.9	12.9	24.8	32.2	27.3
主な設立形態 (%)	民間 (内資)	34.4	48.0	54.8	65.8	87.0
	民間 (外資)	16.2	39.5	19.2	5.4	6.2
	国営・公営・公益法人	24.4	6.3	7.2	20.7	6.2
企業規模 (%)	100-4,999 人	91.9	88.2	78.8	70.2	66.4
	5,000 人以上	8.1	11.8	21.2	29.8	33.6

参照されたい。

次に、インターネット調査にあたり、図表 0-2 の調査概要の通り、サンプルのスクリーニングを行った。まず、従業員 100 人以上の企業に勤務するマネジャーとした。マネジャーがマネジメントするためには、ある程度の組織の大きさが必要である。従業員数 5 人の会社に、ミドルマ

ネジャーは存在しないからだ。

次に、所属部署はアドミニストレーション (人事、総務などの管理部門) または、営業・販売部門とした。製造や開発部門は、組織構造が異なることから除外し、日本企業の生産性が低いといわれるホワイトカラー職場に着目した。役職は、部長職相当または課長職相

当とした。

調査では、工場長や支店長からの回答も得たが、部下数をはじめとする組織構造が異なるため、本報告書の報告からは除外している。マネジメントの実態を知るためには、一定期間、勤め先のマネジメントに親しんでいることが望ましい。勤続 1 年以上の回答者を調査対象とした。

課長が多いアメリカ 部長が多いタイ

次に回答者のプロフィールを詳しくみてみよう (図表 0-3)。

役職では、アメリカは課長が多く (79・3%)、タイは部長が多い (61・3%)。性別をみると、アメリカは 64・7% が女性であり、日本は 4・0% であった。

学歴では、インドの大学院卒が極めて高い (71・2%)。インドでは、従業員 100 人以上の企業に勤務し、インターネットモニターになるようなマネジャーは、相当なエリートなのだろう。日本は、大卒が 91・3% を占めている。

平均年齢をみると、中国、タイ、インドは、部長、課長ともに 30 代である。アメリカの役職者は 40 代、日本は、部長 52・9 歳、課長 48・8 歳と年齢が高い。アメリカ、中国、インドは、部長と課長の平均年齢がかなり近い。

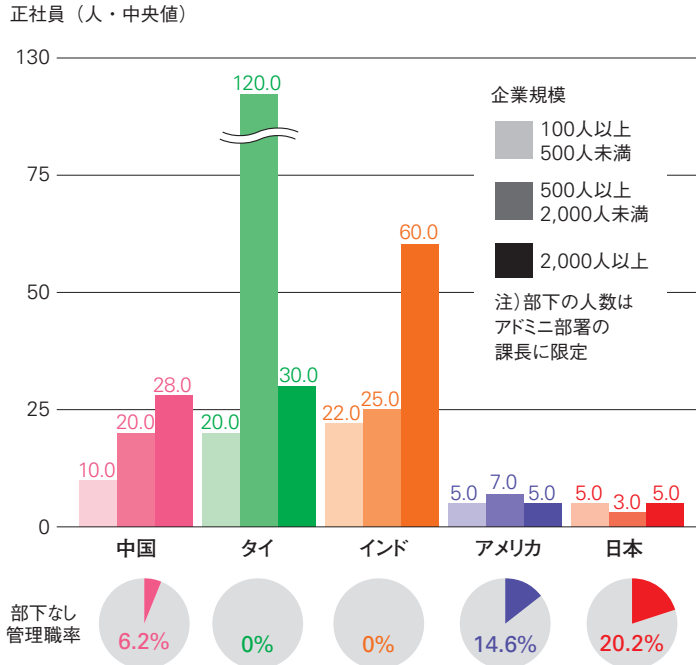
主な業種については、中国、タイは製造業、インドは情報通信業、アメリカは卸売・小売業が多い。これらは、各国の産業構造の分布を反映している。

では、これらのサンプルの属性を念頭においたうえで、次ページから、マネジャーとマネジメントの実態をみていこう。

部下が辞めるインド、辞めない日本 辞める前提のマネジメントが重要

各国のマネジャーはどんな組織を^{あずか}与り、自らはどんな性格の仕事をごなしているのか。組織・職務実態についてみてみよう。

1-1 部下の人数、部下なし管理職率
部下の少ない日本、アメリカ



マネジャーがおかれている外形的な条件として、組織の大きさがある。部下ありのマネジャーに限定して、部下の数をまとめたのが図表1-1である。アメリカや日本では、部下の数（中央値）は、企業規模を問わず、3〜7人と少ない。先進国では、業務の効率化、生産性の向上が、組織のダウンサイジングとなって表れている。タイ、インドでは、20〜120人と部下の数が多い。

部下なし管理職率をみると、アメリカ14.6%、日本20.2%となっている。部下の少人数化だけでなく、マネジャーのプレイヤー化も進んでいる。組織の大きさの差異は、部下の質や部下とのコミュニケーションの違いを連想させる。

インドやタイでは、大人数の部下に対してコントロールの効いたマネジメントを行い、アメリカや日本のマネジャーは、部下の顔の見える双方向のコミュニケーションを通じたマネジメント

メントを行っているのだろう。図表1-2で部下の離職率をみると、平均値では、インド31.0%、タイ20.3%、アメリカ18.1%、中国14.8%である。これに対して、日本は平均値で5.2%、中央値では0%と、離職率が極めて低い。

日本企業のマネジャーからは、「海外現地人材はすぐ離職する」といった声がよく聞かれる。

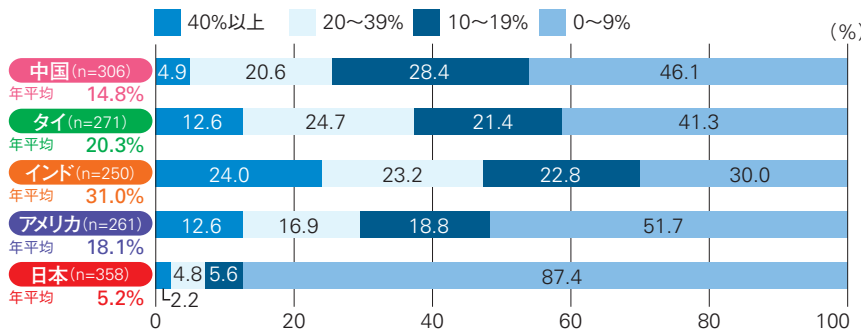
しかし、その前提を疑う必要もある。日本企業のマネジメントは、部下が離職しないことを前提としがちである。しかも、人事権は現場にない。そこに、部下の離職が起れば、すわ一大事である。

一方、海外企業のマネジャーは、部下の離職を前提としてマネジメントせざるを得ない状況にある。部下の離職だけでなく、マネジャー自身の裁量による部下の解雇もあるだろう。部下が一定数入れ替わることは、マネジメントの前提条件なのである。

1-2

部下の離職率

海外では、1年で部下の2〜3割が入れ替わる



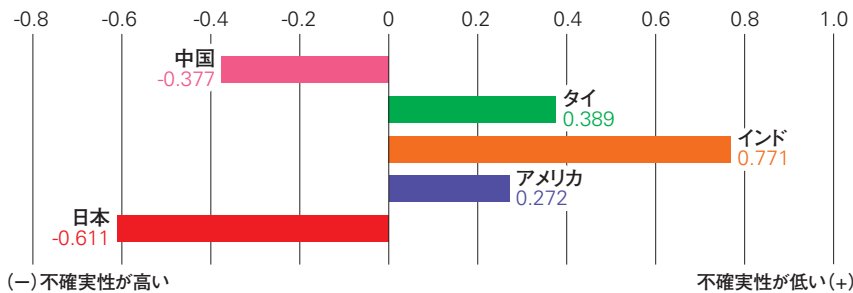
業務の不確実性が高いのが日本と中国のマネジャー

マネジャーの行動の違いをもたらす要因として、タスク特性（タスクが確実か、不確実か）がある。不確実性が高いほど、例外処理への対応に迫られる。「突発的な業務が生じることが頻繁にある」「前例やマニュアルに従う

1-3

突発的な業務の少なさ、定型的な仕事の多さ

定型的な業務のインド、不確実性の高い業務の日本



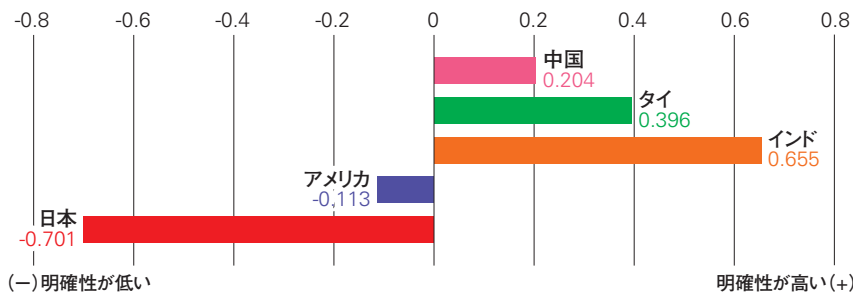
注)「突発的な業務が生じることが頻繁にある」「前例やマニュアルに従う定型的な仕事が多い」に対して、「全くその通りである=5」から「全くそうではない=1」の5段階で得られた回答を主成分分析(「突発的な業務が生じることが頻繁にある」は逆尺度)で合成した。

定型的な仕事が多い」の2つの質問に対する回答を主成分分析によって合成して、業務の不確実性を表す指標を作成した(図表1-3)。これによると、インド、タイ、アメリカは、突発的な業務が少なく、定型的な業務が比較的多いが、日本や中国では、非定型業務が多く、業務の不確実性が高い。役割期待や職務設計の違いもマネ

1-4

仕事の成果の把握しやすさ、役割の明確さ

成果や役割があいまいな日本



注)「反響がある、数値で確認できるなど、仕事の成果が把握しやすい」「自分が果たすべき役割が明確である」に対して、「全くその通りである=5」から「全くそうではない=1」の5段階で得られた回答を主成分分析で合成した。

ジャーの行動を左右する。そこで、「反響がある、数値で確認できるなど、仕事の成果が把握しやすい」「自分が果たすべき役割が明確である」の2つの設問から成果や役割の明確性の指標を作成した(図表1-4)。インド、タイ、中国の順で、成果や役割の明確性が高く、日本は、仕事の成果が把握しにくく、役割も明確ではない。

インドのマネジャーは定型化された仕事が多い

日本では、職務を明確にしないことによって、業務上に生じた不確実性への自主的な対応を可能にしているといえよう。しかし、業務の不確実性を想定したあいまいな職務設計のもとで、業務範囲外の仕事までフォローする姿勢が、かえって突発的な業務をもたらす余地を生むという皮肉な結果になっている。

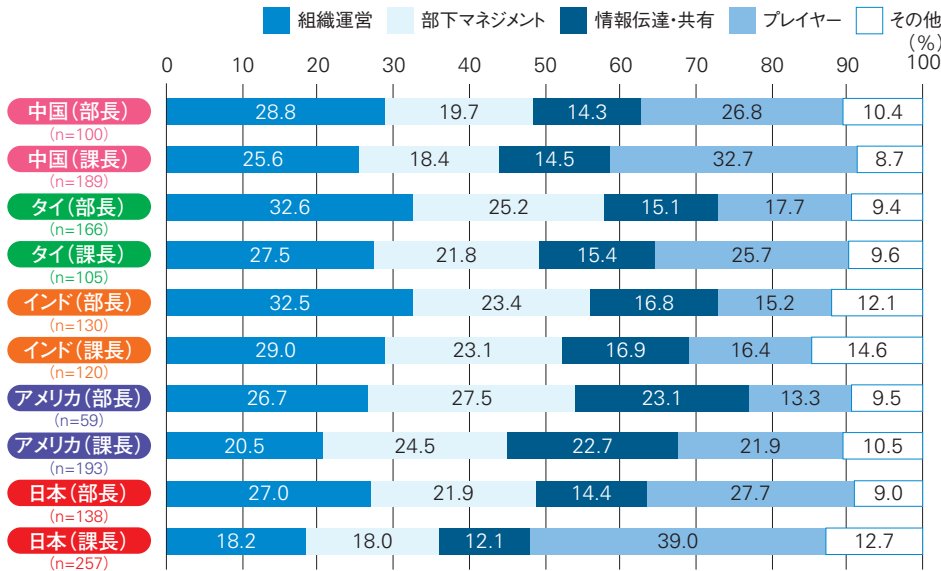
逆に、インドのマネジャーは、自分の果たすべき役割を明確にしたうえで、前例やマニュアルに従う、定型化された仕事に注力する職場環境にある。自分の業務範囲外の仕事への対応を期待されていないため、突発的に生じる仕事の存在をそもそも認識していないのではないだろうか。

業務の不確実性に対する認識や対応の違いは、各国の雇用契約の特徴にも起因すると考えられる。日本に比べて、海外では、個別で対等な労働契約関係のもと、職務記述書に沿って業務を遂行し、それに対する明確な評価を求める傾向がある。ある種の不確実性を想定し、その業務を言語化して、雇用契約書上に明記することで、業務の不確実性を軽減する。そのことが明確な評価を可能にしているといえよう。

2-1

仕事の割合

組織運営のインド、タイ、部下マネジメントのアメリカ、プレイヤーの日本、中国



組織運営：仕事の割り振りや進捗状況の管理、予算の管理、組織の戦略設計。部下マネジメント：部下の育成、評価、モチベーション維持。情報伝達・共有：重要な経営情報を現場に伝えたり、経営運営に必要な現場情報を経営層に伝える。メンバー間の情報共有。プレイヤー：自分自身が業績目標を担っている業務の遂行。その他の業務：伝票処理などの雑務と、コンプライアンスなどの組織維持のために発生する業務。

部下の能力を高めるか 部下の意欲を喚起させるか

マネジャーの仕事はマネジメントである。
ここではその中身と進め方を探ってみた。

経営学の泰斗、ヘンリー・ミンツバーグは、マネジャーの10の役割を定義している。ここでは、それらを「組織運営」「部下マネジメント」「情報伝達・共有」「プレイヤー」「その他」の5つに集約したうえで、労働時間全体を100とした場合に、その5つにかける時間の割合を確かめた(図表2-1)。

各国のマネジャーの仕事割合に極端な差はなく、緩やかな凹凸となって表れた。マネジャーの仕事、果たすべき機能は、本質的には同じであることを示唆している。

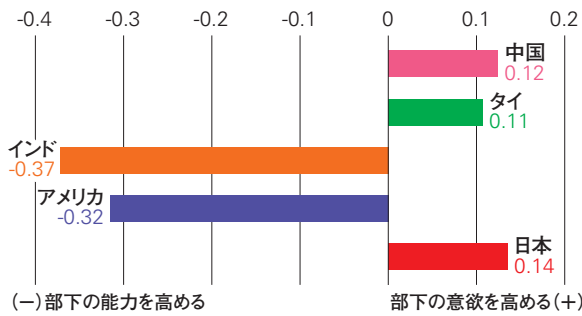
組織運営の割合をみると、タイ、インドで高く、アメリカ、日本は低い。本調査における「組織運営」は、仕事の割り振りや進捗状況の管理などと定義されている。インドやタイのマネジャーは部下の人数が多いため、組織

コントロールに時間を要するのだろうか。各国とも共通して、マネジャーが部長問わず、プレイヤー業務を負っている。部長になるとプレイヤー業務は減り、組織運営の割合が高くなる。プレイヤー業務の割合が高いのは、日本の課長39・0%と中国の課長32・7%である。

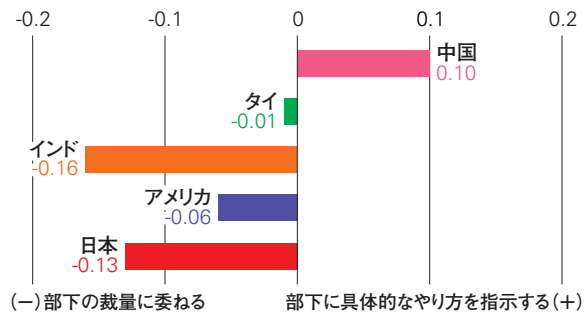
部下の育成、評価、モチベーション維持を意味する「部下マネジメント」の割合もみてみよう。日本企業は、人材育成に強みがあると自負しているが、その部下マネジメントの比率は、タイ、インド、アメリカよりも低い。

日本企業は、部下マネジメントに時間をかけていないのだろうか。それは一面では正しい。プレイヤー業務の増加など、マネジャーに求められるものも変わってきたからだ。では、アメリカはどうか。アメリカは、個別契約性

2-2 モチベーションのコントロール
能力強化志向のインド、アメリカ、微細管理志向の中国

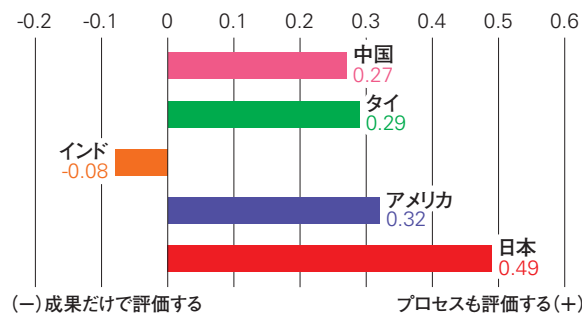


注)A「部下の能力を高める」B「部下の意欲を高める」に対して、「Aに近い」から「Bに近い」の4段階で得た回答を平均が0になるように得点化した。

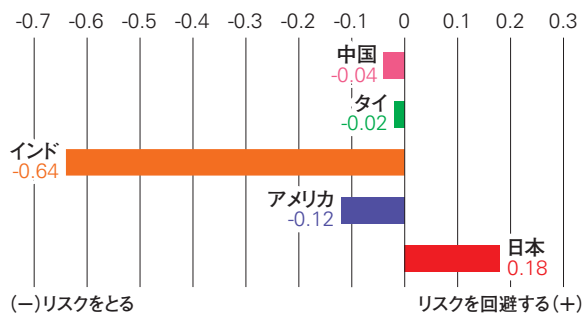


注)A「部下の裁量に委ねる」B「部下に具体的なやり方を指示する」に対して、「Aに近い」から「Bに近い」の4段階で得た回答を平均が0になるように得点化した。

2-3 マネジメントスタイル (1)
インドは成果志向、リスク回避的な日本



注)A「成果だけで評価する」B「プロセスも評価する」に対して、「Aに近い」から「Bに近い」の4段階で得た回答を平均が0になるように得点化した。



注)A「リスクをとる」B「リスクを回避する」に対して、「Aに近い」から「Bに近い」の4段階で得た回答を平均が0になるように得点化した。

図表2-2によれば、インドとアメリカは、部下の能力を高めるマネジメントである。仕事を回すためには、部下の仕事能力を高めて、仕事をできるようにすることが先決なのだ。一方、中国、タイ、日本は、部下の意欲を高めるマネジメントである。仕事の腹落ち感がなくては、部下は動いてくれない。部下に対する仕事の指示の仕方を見ると、中国のマネジャーは、部下に具体的なやり方を指示する傾向が強い。中国は、部下の意欲を高めるマネジメントであったことに鑑みると、部下の自主性を引き出したが、そうはいかないので、具体的に仕事の指示を与えて動かしている姿が想像できる。

が高く、人事権をマネジャーが握っている。従業員にとってマネジャーとのコミュニケーションは雇用維持の面で真剣な場である。マネジャーもこれに意識的に時間をかけるのだろう。

業務の複雑性とマネジメントの深い関係

リーダーシップ論の第一人者、ジョン・コッターによれば、マネジャーには、方向性を示し、モチベーションを高めるリーダーシップ力と、計画、人員をコントロールするマネジメント力が求められる。

インドはリスク愛好的であり、日本はリスク回避的であった。ザレズニックの定義にのっとれば、インドはリーダーであり、日本はマネジャー(管理者)であるといえる。

まとめると、インドは業績志向が高く、リーダー的である。タイは、組織運営中心で、リスク中立的に振る舞う。アメリカは部下の仕事能力を伸ばさせる。中国は具体的指示を部下に出す。

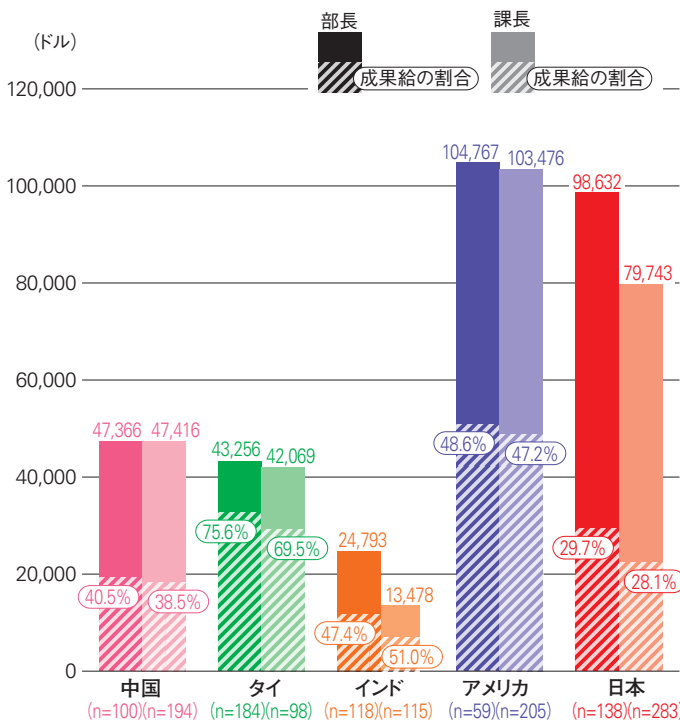
日本はリスク回避的で、強力なリーダーではない。仕事のプロセスはみているが、自分もプレイヤー業務に追われている。マネジメントに徹しきれない、何とも定義しづらいマネジャーということになる。

インドはリーダー型 日本はマネジャー型か

リーダーシップ研究で著名なアブラハム・ザレズニックによれば、マネジャーとリーダーでは、その志向性や役割がまったく異なる。マネジャーは課題解決者で「いかに」ことを成し遂げるかを気にかけ、リーダーは問題創出者で「リスクをとる」と定義される。

「成果かプロセスか」「リスクをとるか回避するか」について質問したところ、インドは、成果だけで評価する傾向が強く、日本はプロセスも評価していた(図表2-3)。

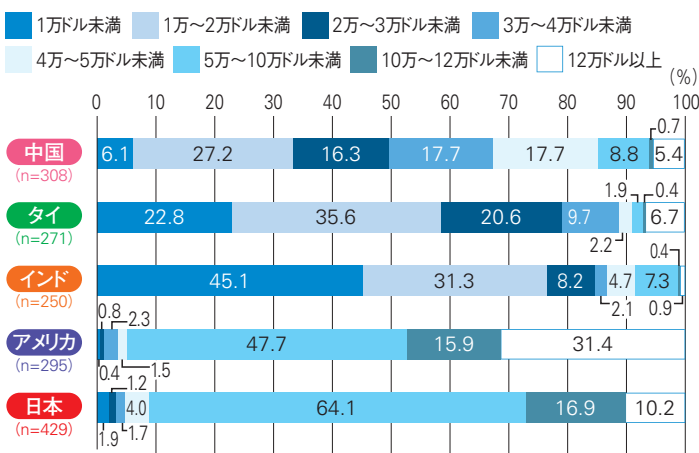
3-1 平均年収、成果給の割合
アメリカ、日本は給与が高い



ここではマネジャーの給与をさまざまな角度から分析、あわせて労働時間の実態にも迫る。

日本とアメリカはともに長時間労働
ただし、日本は部下の労働時間も長い

3-2 年収の分布 (マネジャー全体)
中国、タイ、インドは給与のばらつきが大きい



図表3-1は各国のマネジャーの平均年収と成果給の割合を示す。ドル換算でみて、アメリカ、日本、中国、タイ、インドの順で年収が高い。成果給の割合が高いのは、タイ(約7割)で

あり、日本が最も低い(約3割)。

年収の分布をみると、日本のマネジャーの約6割が、5万~10万ドル未満の給与を受け取っている。インド、タイでは、年収1万ドル未満のマネジャーも少なくない(図表3-2)。

新興国のマネジャーは
年収のばらつきが顕著

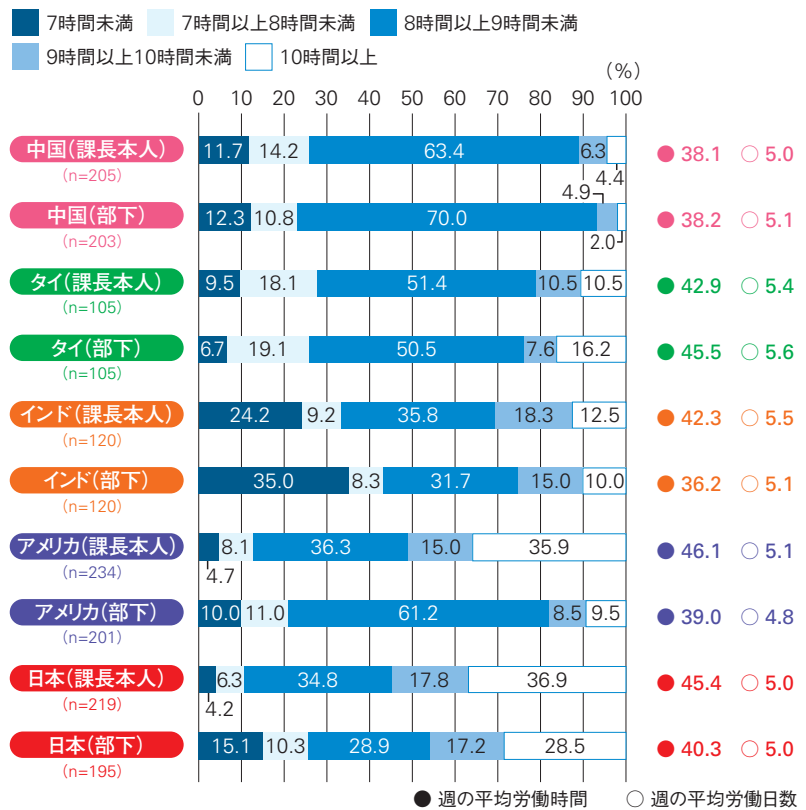
以下4点の統計は図表を掲載せず、文章だけで説明する。

まず部長と課長の年収を比較したところ、課長の年収を1とするとき、部長の年収の比は、中国1・00、タイ1・03、インド1・84、アメリカ1・01、日本1・24であった。中国、アメリカ、タイでは、部長と課長の年収差がほとんどみられなかった。

課長の年収のばらつき(変動係数)をみると、中国2・83、タイ2・07、インド1・09、アメリカ0・46、日本0・33である。新興国では、同じマネジャー職でも給与のばらつきが大きい

3-3 1日当たりの労働時間(課長本人とその部下)

マネジャーも部下も長時間労働の日本



注) 管理職と非管理職の差をみるために、部下は「課長の部下」に限定した。

ことがわかる。これは、給与水準が外部労働市場で決まっている可能性を示唆している。例えば、経理課長が総務課長よりも希少な場合、経理課長の給与の方がより高くなりうる。これが、同じ課長職での年収のばらつきとなつて表れるのだろう。

給与カーブについて、勤続年数で見ると、勤続1〜2年の人の年収に対する勤続15〜20年の人の年収の比は、中

国1・31、タイ1・37、インド1・73、アメリカ1・06、日本1・31であり、5カ国すべてで勤続年数とともに給与が高まっていた。勤続年数とともに給与が上がるのは、社内で上位のジョブを得ているからだと推測される。年功の程度をみると、25〜29歳の年収に対する45〜49歳の年収比は、中国0・64、タイ0・29、インド2・64、アメリカ1・38、日本2・15であった。

この解釈には注意が必要である。海外企業は職務給与や業績給を原則とするが、新興国では経験豊富な人材の不足から過去の経験の量と質を勘案して給与が決まる。結果として年功的給与になる。その典型がインドではないだろうか。中国やタイで、給与の年功的な増加がみられなかったのは、調査回答者において、部長と課長の年齢が近かったこと(サンプリングバイアス)に起因している可能性もある。

インド、タイは週6日 中国、日本は週5日通勤

次にみるのは労働時間である(図表3-3)。その場合、単位に注意が必要だ。例えば、課長の週の平均労働日数を見ると、中国5・0、タイ5・4、インド5・5、アメリカ5・1、日本5・0であり、インドやタイは、週6日出勤が多い。休日の少ないこれらの国では、まとまった休息がとれないため、計測された労働時間以上に心身の疲労が蓄積している可能性がある。1日当たりの労働時間をみると、10時間以上働く割合は、日本の課長で36・9%、アメリカの課長で35・9%であり、どちらも長時間労働の傾向がある。

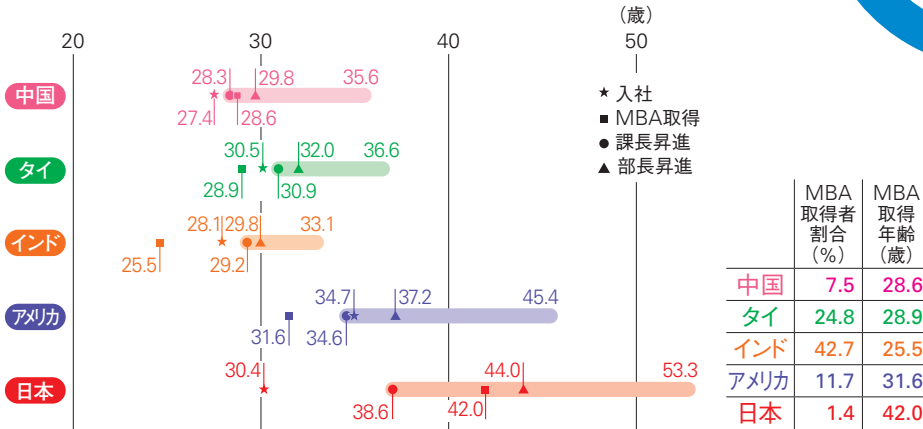
しかし、10時間以上働く部下の割合をみると、日本では28・5%、アメリ

カは9・5%である。特に、アメリカの部下は、8時間以上9時間未満(定時退社)が61・2%と大多数を占める。マネジャーだけが長時間労働するアメリカに対して、日本は、課長もその部下も同じくらい長時間労働している。労働時間の分布だけで単純に推測はできないが、アメリカでは、マネジャーと部下は、そもそも階層からくる仕事の内容が異なり、その働き方も違ってくる。一方、日本では、マネジャーと部下が同質的で、相似形をなして、マネジメントやプレイヤー業務に従事していると考えられる。

中国は、週5日労働で、課長本人も部下も時間外労働をほとんどしない。時間管理が厳しいことがわかる。タイは、課長本人と部下ともに、2割程度が時間外労働をする。インドも同様に、階層を問わず、2〜3割程度が時間外労働をするが、インドでは、1日7時間未満の短時間労働の割合が高い。

このように、アメリカの課長、日本の課長と部下の長時間労働が顕著であった。この是非を評価するためには、時間当たり生産性や仕事密度を把握する必要があろう。また、日本のマネジャーとその部下が、長時間労働を前提として働いているのだとしたら、外国人にとって魅力ある職場とはいえず、よい人材を集められないだろう。

4-1 昇進年齢、MBA取得率
昇進が早い中国、インド、遅い日本



	MBA取得者割合 (%)	MBA取得年齢 (歳)
中国	7.5	28.6
タイ	24.8	28.9
インド	42.7	25.5
アメリカ	11.7	31.6
日本	1.4	42.0

資格、学歴、それとも人脈、経験？ 今のキャリアに効いたもの

4-2 現在のポジションを得るために役に立ったこと (複数回答、%)

	中国	タイ	インド	アメリカ	日本
最終学歴	34.7	52.4	70.0	35.6	7.0
最終学歴の専攻	33.8	45.8	65.2	35.9	4.4
資格・免許	38.3	41.3	66.8	30.5	3.7
入社時の成績	38.3	42.1	71.6	56.3	2.8
研修や教育訓練	32.1	51.7	58.4	19.7	2.6
今まで築いてきた人脈	44.8	30.3	55.6	34.9	18.6
支店や工場等の現場経験	28.2	53.1	60.4	27.5	15.2
新事業・新規プロジェクトの立ち上げ経験	32.8	49.4	57.6	12.9	15.2

マネジャーはいかにしてマネジャーとなったのか。
各国のマネジャーのキャリアに迫った。

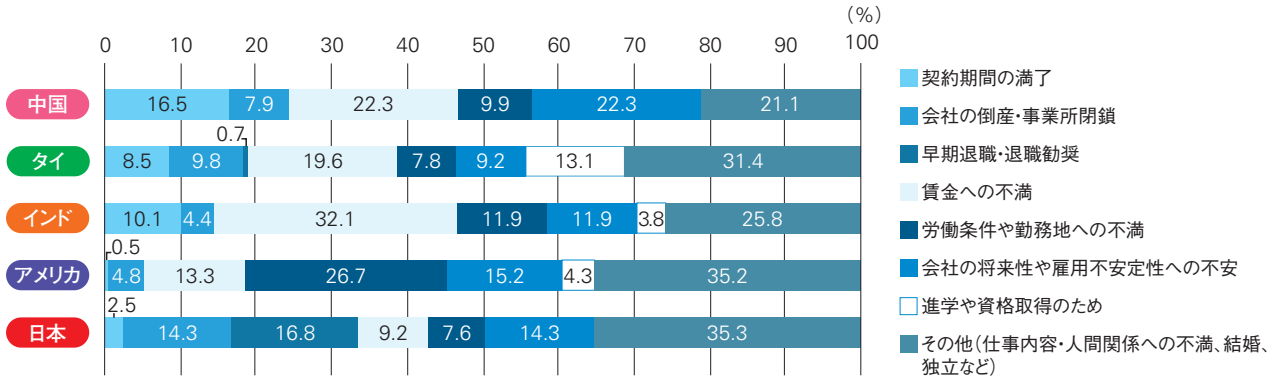
図表4-1の通り、中国、タイ、インドは、課長昇進年齢と部長昇進年齢がともに30歳前後である。これは、国民自体が若く、ビジネス経験豊富な年配者がいないことに加えて、有能な人のマネジャーへの登用が珍しくないことを示している。アメリカは、課長昇進年齢が34・6歳、部長昇進年齢が37・2歳、日本はそれぞれ38・6歳、44・0歳である。日本は、長期勤続のもとでの選抜の末にマネジャー昇進を果たす。課長から部長へ昇進するまでの待ち期間も長い。

昇進に有利とされるMBA取得者割合は、インド42・7%、タイ24・8%、アメリカ11・7%であり、これらの国のマネジャーのMBA取得のタイミングは、現在の勤め先に入る前である。MBA取得が転職を後押ししている。なお、課長の転職意向の割合は、中国54・1%、タイ65・7%、インド68・3%、アメリカ50・0%、日本24・0%であり、日本を除く4カ国のマネジャーの転職意向は高い(図表未掲載)。

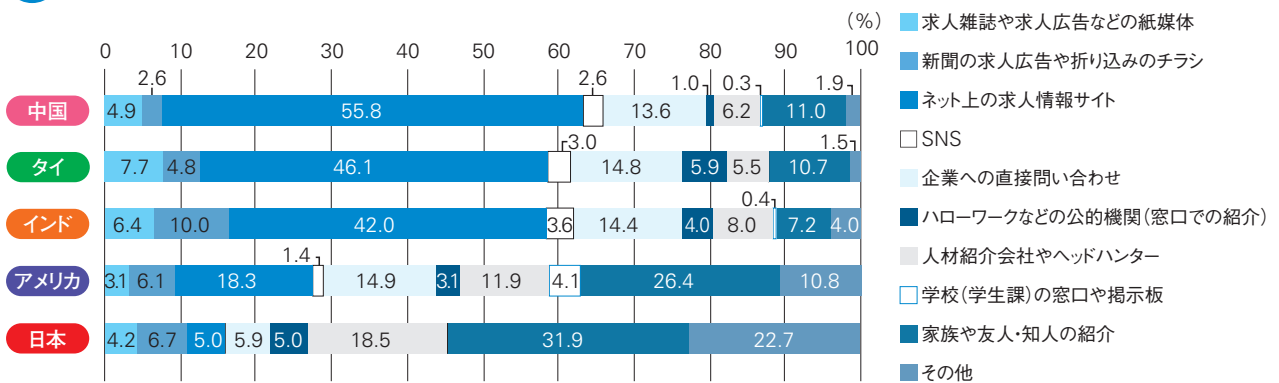
**入社時の成績が重要なインド
何が効いたかわからない日本**

図表4-2で現在のポジションを得るために役立ったことの回答(複数回答)をみると、中国では、今まで築いてきた人脈44・8%、入社時の成績38・3%、資格・免許38・3%、タイは、支店や工場等での現場経験53・1%、最終学歴52・4%、研修や教育訓練51・7%、インドは、入社時の成績71・6%、最終学歴70・0%、資格・免許66・8%、アメリカは、入社時の成績56・3%、最終学歴の専攻35・9%、最終学歴35・6%である。これらの国では、学歴や資格が大きなスクリーニ

4-3 退職の主な理由
中国、インド、タイは賃金への不満が多い



4-4 入職経路
中国、インド、タイの転職手段は求人情報サイトが中心



他の職種を経験済みか
現場叩き上げか

マネジャーになるまでのキャリアも尋ねた。現在の職種以外の経験(例えば、現在経理職の人の前職が営業職)をみてみよう(図表未掲載)。アドミニストレーション(事務管理)職において、日本は、約8割が他の職種を経験している。アメリカは、「経験あり」が5〜6割程度であり、相対的にみて、専門的キャリアといえる。中国、タイ、インドでは、6〜8割のマネジャーが複数職種を経験している。

日本は、人脈18・6%、現場経験15・2%、新事業・新規プロジェクトの立ち上げ経験15・2%である。人脈や経験といった長期選抜の要素が考慮されて、学歴や資格のような能力を代理する外形的な要件は役立たない。そもそも「役に立った」という回答自体が少ない。これは、適切な選択肢がなかったか、自律的にキャリアを構築する意識があまりないことのためである。

営業・販売職では、日本企業のマネジャーで他の職種を経験した人は4〜5割であるのに対して、アメリカは7〜8割が経験している。日本の営業マ

ネジャーは現場叩き上げの人が多いのかもしれない。中国、インドは、どちらかといえば、日本のタイプに近い。

退職の主な理由を示したのが図表4-3である。

中国、タイ、インドは、賃金への不満が最も多い。特徴的なものとして、中国は、契約期間の満了16・5%がある。中国では労働契約法に基づき、有期契約を締結することが一般的であり、今回の調査のマネジャーの約7割が有期雇用である(なお、雇用期間は3年の人が最も多かった)。タイは、進学や資格取得のため13・1%が高い。アメリカは、労働条件や勤務地への不満26・7%、会社の将来性や雇用不安定性への不安15・2%が高い。日本は、早期退職・退職勧奨16・8%、会社の倒産・事業所閉鎖16・8%と、後ろ向きな退職理由が多い。

最後に入職経路もみておこう(図表4-4)。

中国、インド、タイは、ネット上の求人情報サイト、企業への直接問い合わせが過半数を占める。こうした媒体の利用による主体的な転職活動を行う。アメリカや日本は、家族や友人・知人の紹介が最も高い。「その他」の具体例では、会社や経営者からの勧誘を挙げたマネジャーも少なくない。プル要因による転職が多いと推測できる。

仕事優先、アメとムチのマネジメントか 部下重視、人情型のマネジメントか

マネジャーには大抵の場合、部下がいる。図表1-1-1でみた通り、部下なしマネジャーもいるが、少数派だ。ここでは部下マネジメントの実態をみていく。業績アップにつながるマネジメントに共通点はあるのだろうか。

マネジメントシステム論の提唱者、レンシス・リツカートによれば、マネジメントの型は2つに分けることができる。高い生産性を常に発揮できるような、まず仕事ありきで課題志向性の強い、いわゆるアメとムチのマネジメントと、目標に合わせてチームを形成

する、部下ありきで関係志向性が強いマネジメントだ。

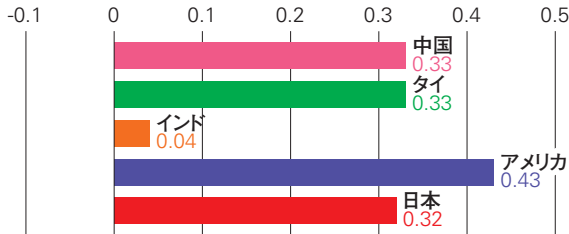
このうち、前者の課題志向性を短期的な業績の重視度で測ってみる。マネジャーが近視眼的であれば、短期的な業績確保のため、長期的に形成される能力を犠牲にすることがありうる。

では、各国のマネジャーの課題志向性はどうか(図表5-1-1)。アメリカ、中国、タイ、日本は、部下の長期的な能力を高めるマネジメントであるが、インドは部下に短期的な成果を求める傾向が強い。

関係志向性については、スタープレイヤーをつくるか、チームワークを重視するかを尋ねることで判明する。インドのマネジャーは、スタープレイヤーをつくることを許容する。

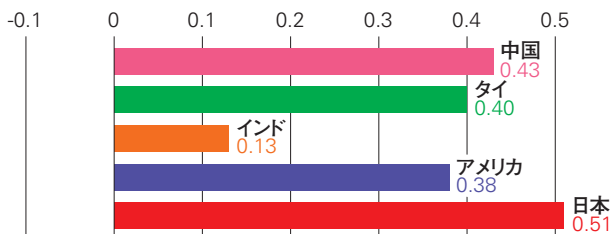
これらの結果は、インドのマネジャーは仕事・課題志向が強いこと、残り4カ国のマネジャーは部下・関係志向が強いことを示している。

5-1 マネジメントスタイル(2)
仕事・課題志向のインド、部下・関係志向の日本



(-) 部下に短期的な成果を求める 部下の長期的な能力を高める(+)

注) A「部下に短期的な成果を求める」B「部下の長期的な能力を高める」に対して、「Aに近い」から「Bに近い」の4段階で得た回答を平均が0になるように得点化した。

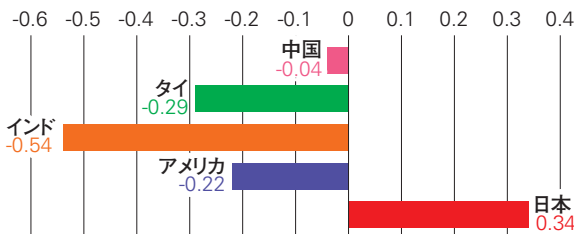


(-) スタープレイヤーをつくる チームワークを重視する(+)

注) A「スタープレイヤーをつくる」B「チームワークを重視する」に対して、「Aに近い」から「Bに近い」の4段階で得た回答を平均が0になるように得点化した。

5-2 情報伝達・共有の範囲

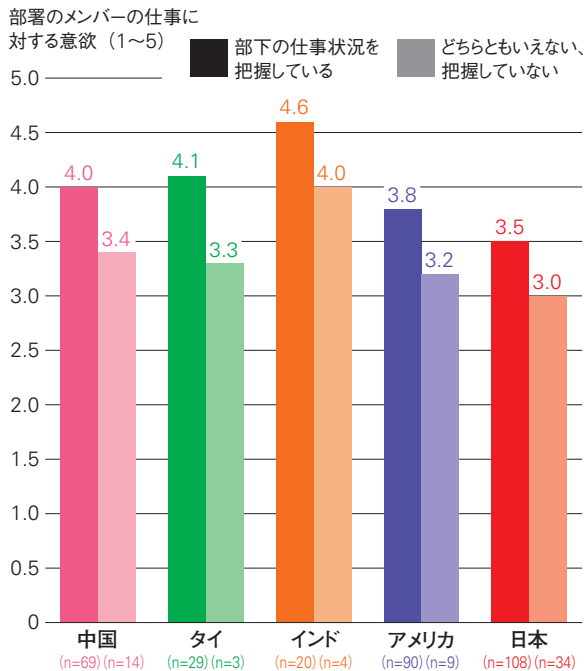
部下に情報を開示する日本



(-) 経営情報は限られた人にだけ開示する 経営情報をできるだけ部下に開示する(+)

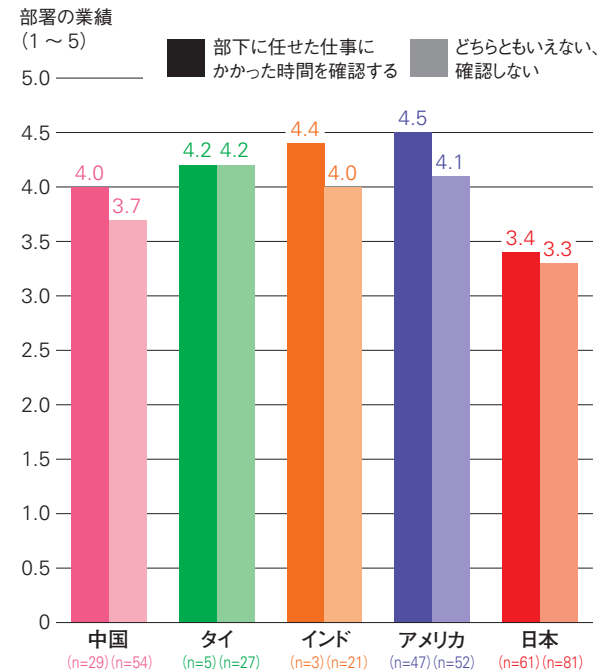
注) A「経営情報は限られた人にだけ開示する」B「経営情報をできるだけ部下に開示する」に対して、「Aに近い」から「Bに近い」の4段階で得た回答を平均が0になるように得点化した。

5-4 部下マネジメントと部署のメンバーの仕事意欲
部下の仕事状況を把握しているマネジャーの部下は仕事意欲が高い



注) アドミニストレーション部署に所属する部下20人以下の課長に限定
「部下の仕事状況を把握している」について、「非常にあてはまる」「どちらかという、あてはまる」グループと「どちらともいえない」「どちらかという、あてはまらない」「全くあてはまらない」グループにわけ、それぞれ「(他の部署と比較して)あなたの管理する部署のメンバーの仕事に対する意欲が高いか」という問いに対する回答(全くその通りである=5、全くそうではない=1の5件法)の平均値を計算した。

5-3 部下マネジメントと部署の業績
投入時間を管理するマネジャーの部署業績は高い



注) アドミニストレーション部署に所属する部下20人以下の課長に限定
「部下に任せた仕事にどれくらいのかかったかを確認する」について、「非常にあてはまる」「どちらかという、あてはまる」グループと「どちらともいえない」「どちらかという、あてはまらない」「全くあてはまらない」グループにわけ、それぞれ「あなたの管理する部署が他の部署と比較して業績がよいか」という問いに対する回答(全くその通りである=5、全くそうではない=1の5件法)の平均値を計算した。

経営情報の開示をどこまで行うか

情報伝達・共有のうち、部下に対する情報開示について尋ねた(図表5-1)。

日本は、経営情報を部下に開示する傾向が強く、インド、タイ、アメリカは、限られた人だけに開示している。海外のマネジャーが、上司や部下からの情報の介在者として振る舞うのに対して、日本のマネジャーは、できるだけ部下に情報を開示することによって、経営上の課題意識を部下と共有して、部下の自律性と部下からのボトムアップを促している」と解釈できる。

部下の仕事管理時間と状況を把握しているか

業績にはさまざまな要因が影響するので、部下マネジメントと業績の関係を安易に語ることは控えるべきだが、やはり気になる。そこで、ある限定した条件のもとで両者の関係を探った。

図表5-3は、部下に任せた仕事にかかった時間を確認するグループとそうでないグループに分けて、回答者の部署の業績(自己評価)を比較したものである。

その結果、ほとんどの国で、投入時間を管理するマネジャーの部署の方が

業績が高かった。効率性という視点に立てば、仕事の成果は、それにかかった時間とのバランスで評価すべきである。このような時間効率性を考慮するマネジメントは、どの国においても有効であるといえる。

図表5-4では、「部下の仕事状況を把握している」について、あてはまるグループと、そうではないグループに分けて、回答者の部署のメンバーの仕事に対する意欲を比較した。

その結果、どの国においても、部下の仕事状況を把握しているマネジャーの部下ほど、仕事に対する意欲が高かった。上司と部下がコミュニケーションをとることによって、上司が部下の仕事状況を把握できていけば、業務の偏在や遅滞は起こらない。部下の仕事ストレスが軽減されて、上司に対する部下の信頼も高まるだろう。

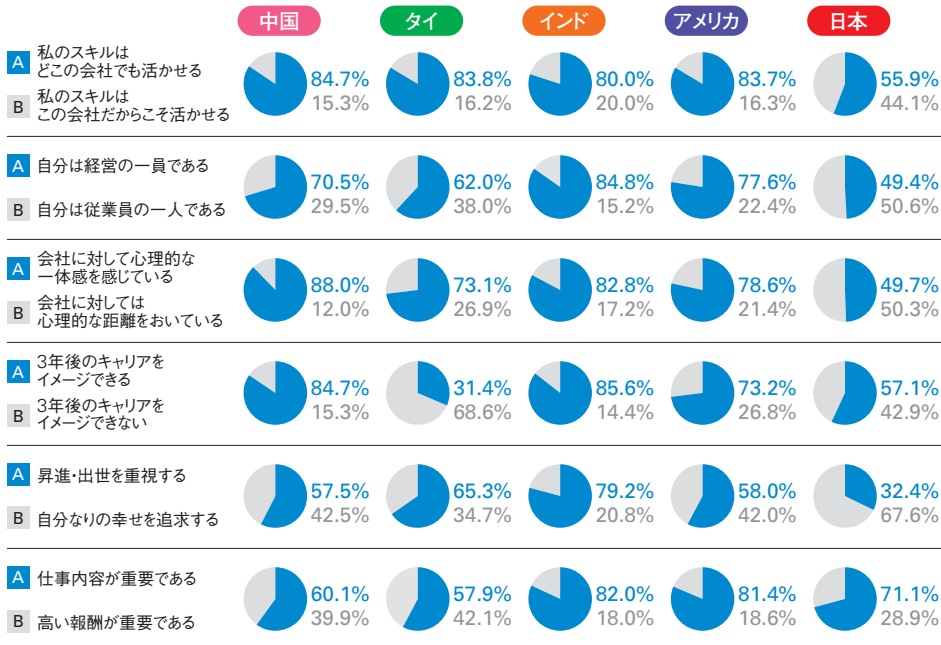
各国のマネジャーは、外部環境(業務の不確実性、職務の明確さなど)やマネジメントスタイル(リスク態度や志向性など)が異なるにもかかわらず、マイクロマネジメントのレベルで見ると、「部下に任せた仕事にどれくらいのかかったかを確認する」「部下の仕事状況を把握している」の2つは、各国共通で部署の業績向上に有効であった。高い業績を生み出すマネジメントには、共通点もあるのだ。

自分 は 経営陣か、それとも 従業員か 日本は ダントツ「従業員」が多い

6-1

あてはまる働き方

従業員の一人だが、会社とは心理的な距離感がある日本



注) 各項目に対して、「[Aに近い]」から「[Bに近い]」の4段階で得た回答を「A寄り」「B寄り」に二分した。

マネジャーはどんな意識で日々働いているかを探った。

これまで以上に、日本のマネジャーの特異性が浮かび上がる結果となった。

図表6-1では、各自の働き方に「あてはまる」ものを尋ねている。本調査報告書では5カ国のマネジャーをフラットな視点でみているが、本節では、それでもやはり日本の特殊性が際立っている。どういふことか。

スキルの汎用性について、海外企業のマネジャーの8割が「私のスキルはこの会社でも活かせる」と考えている。一方、日本企業のマネジャーは、スキルの企業特殊性を表す「私のスキルはこの会社だからこそ活かせる」と回答した人が44・1%いた。

ただし、転職も念頭においてスキル形成している海外のマネジャーに比べて、転職を想像しない日本のマネジャーの「自分のスキルはこの会社でも活かせる」という自己認識は現実をシビアにみていない可能性もある。

日本を除く4カ国のマネジャーの6

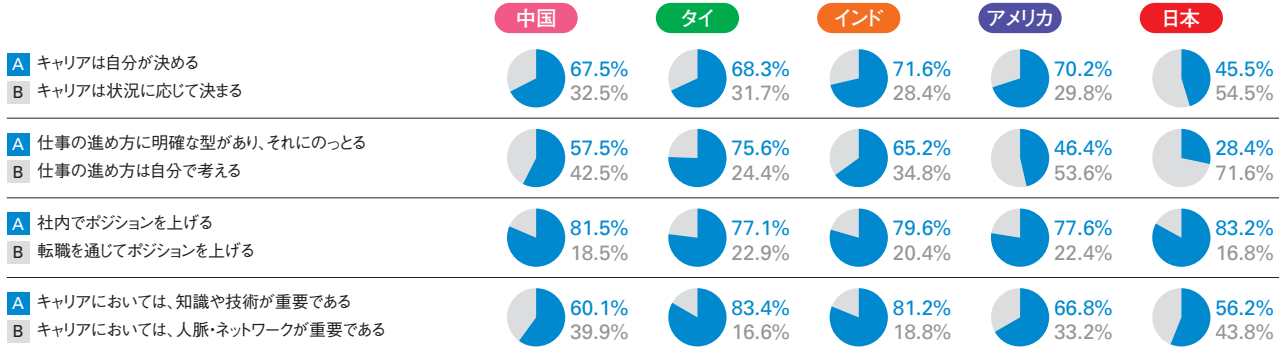
「8割が「自分は経営の一員である」、7〜8割が「会社に対して心理的な一体感を感じている」と考えている。これに対して、日本は、「自分は従業員の一人である」が50・6%、「会社に対しては心理的な距離をおいている」が50・3%を占める。

昇進、報酬に対しては、中国、タイ、インドのマネジャーは、6〜8割が「昇進・出世を重視する」が、日本は「自分なりの幸せを追求する」が67・6%を占める。

日本の特殊性は どこから生じているか

日本企業のマネジャーは、従業員の一人であると認識する割合が高い。マネジャーが経営の一員として部下に對峙しない背景には、マネジャーと部下の働き方の相似した関係、経営上での

6-2 望ましい働き方
日本以外はキャリアが自律的



注) 各項目に対して、「Aに近い」から「Bに近い」の4段階で得た回答を「A寄り」「B寄り」に二分した。

現場主義・現場目線の重視、上司と部下との責任の共有など、日本企業の特
殊な構造がある。

国民の一体感を醸成した高度成長や
熱狂的なバブル経済を経て、成熟期に
入った日本社会で暮らす姿として、「会
社に対しては心理的な距離をおいて」
「自分なりの幸せを追求する」という
日本企業のマネジャー像には、一定の
説得力がある。堅調な経済成長を続け
る新興国のマネジャーとはメンタリ
ティが異なるのは当然かもしれない。
もう一つ、サンプリングバイアスの
可能性もある。今回の調査回答者にお
いては、海外企業のマネジャーの平均
年齢が30〜40代、日本企業のマネ
ジャーの平均年齢が約50歳であること
に注意して解釈する必要がある。本調
査における日本のマネジャーは老成し
ているのだ。

**適職感と転職志向
日本のみの奇妙な関係**

各自の「望ましい」と思う働き方を
きいた結果が図表6-2である。ここ
では、働き方の実態ではなく、「望ま
しい」と思う働き方、就業観をきいて
いる。

キャリアの自律性について、海外4
カ国のマネジャーは、「キャリアは自
分が決める」が約7割であるが、日本

のマネジャーは「キャリアは状況に
応じて決まる」が54・5%と過半数を占
める。

仕事の裁量・自律性に関しては、中
国、タイ、インドでは、「仕事の進め
方に明確な型があり、それにのっとる」
が6〜7割を占めるが、アメリカや日
本は「仕事の進め方は自分で考える」
がそれぞれ53・6%、71・6%と高い。
内部昇進と転職については、5カ国
のマネジャーの約8割が「社内でポジ
ションを上げる」を望ましいと考えて
いる。「キャリアにおいては、知識や
技術が重要である」と考えるマネ
ジャーが多数派であるが、日本と中国
では、「人脈・ネットワークが重要で
ある」と考えるマネジャーが4割程度
存在する。

適職感や仕事満足度に関しては、海
外4カ国のマネジャーは、7〜9割が
「合っている」「満足している」と答え
ているが、日本企業のマネジャーは、
5〜6割とやや低くなっている（図表
未掲載）。

また、海外企業のマネジャーは、適
職感があったとしても、転職も視野に
入れている（図表未掲載）。日本は、
適職感が低くても、転職意向は海外よ
りも低い。

こうした調査結果の背景には、自己
肯定感を重んじる海外、中庸を好む日

本という回答傾向の違いもあるだろ
う。しかし、それ以上に、海外と日本
で、組織とマネジャーとの関係性の相
違がある。

海外マネジャーの雇用契約は個別性
が高い。そこでは、明確化された職務
内容に対する強いコミットメントが求
められる。会社の方針を十分に理解し、
職務を遂行し、評価を受けることで、
会社に対する一体感が醸成される。そ
れが持続せず、昇進も難しくなれば、外
部オプシオン（転職）を選択する。
プロフェッショナルのキャリアには、
会社との健全な緊張感があるようだ。

一方、日本企業のマネジャーは、メ
ンバースhip型の雇用契約である。会
社命令の異動を受け入れるマインド
セットができており、キャリアを自律
的に考えることが難しい。アップ・オ
ア・アウト（昇進できなかったら外に
出る）のプレッシャーがなく、昇進の
トラックから外れても社内に留まるこ
とができる。日本のマネジャーが会社
と心理的な距離をおいている割合が高
いのは、そういう人でも働き続けられ
るからこそ、である。

逆に、海外4カ国のマネジャーが会
社との一体感が強いのは、コミットし
ていない人はすでに転職しており、適
職度の高い人だけが会社に残っている
からだろう。

課題



インド

(売上、仕事の)プレッシャー

給与水準が低い
スタッフの扱い
 部下の離職
 テクノロジーへの対応
 締切・納期・時間管理
 (時間が足りない)
 特にない



タイ

遅刻、時間管理

怠業
従業員同士の対立
 給与・福利厚生
 仕事の自由度
 仕事の単調さ
 特にない



アメリカ

昇給、昇進
仕事量・恒常的な人手不足

部門間のコミュニケーション
 システム、テクノロジーへの対応
 売上・収益の確保
 研修(新入社員、管理職)
 顧客対応



日本

経営や業績

モチベーション向上
 専門性・スキルアップ
 コミュニケーションの不足
 業務の効率化
 組織風土・意識改革
人員構成(年齢構成)
 残業



中国

**チームワーク、団結力、
 帰属意識の低さ**

人間関係
 部下の能力向上
 従業員の積極性
 イノベーションを起こす
 会社の発展

上からはプレッシャー、下からは相談事
 課題と理想の間で悩む日々

ここでは、彼らが考える職場の課題と、
 どんなマネジャーを理想と考えているかを紹介する。

当該国の職場に共通で、他国と比較
 して特徴的な課題は以下の通りだ。

〈中国〉

悩みは人間関係

「チームワーク」「人間関係」が多い。

「従業員の積極性」を引き出したいと
 という声もある。図表2-12の通り、部
 下が自主的には動かないので微細管理
 せざるを得ない。「会社の発展」は、

社会経済の大きな変化の中で、変革と
 発展を強く求める気持ちの表れである。

〈タイ〉

部下の遅刻や怠業が深刻

「遅刻」「怠業」、「従業員同士の対立」。
 快適さと人間関係のつながりを求める
 タイ人ゆえのことだ。「仕事の単調さ」

「自由度」の低さも課題だ。図表1-
 4のように、成果や役割の明確さが、
 かつて単調さと窮屈さを生んでいる。

〈インド〉

各種のプレッシャーに悲鳴

「(売上・仕事の)プレッシャー」が
 高い。図表5-1の通り、インドのマ
 ネジャーは、仕事・課題志向が強い
 からだ。マネジャーがスタッフの積極
 な関与を引き出すことに苦慮している。

〈アメリカ〉

仕事が多く、人手が足りない
 図表1-1の通り、スリムな人員構
 成であるため、1人当たりの「仕事量」
 が多くなり、「恒常的な人手不足」に
 陥っている。組織改編で「部門間のコ
 ミュニケーション」がうまくいかない。

〈日本〉

業績から風土まで、悩みは多い
 「経営や業績」を課題としている。組
 織の歪な「人員構成」が、業務の偏在
 や「残業」、ひいては「モチベーション」
 の低下を招いている。



インド

部下を理解する

部下に慕われ、尊敬される

問題を解決する

チームワークを重視する

会社の成長に貢献する

GMなどの具体的な役職



日本

部下を成長させる

部下の裁量に任せられる

信頼される

率先垂範、背中教える

プレイヤーとしてもよい仕事ができる

責任をとる

いなくても業務が回る

「マネジャーを目指している。問題解決でき、「チームワークを重視する」マネジャーを目指している。」

役職や職責の重さを重視

部下の気持ちや立場を理解して、問題解決でき、「チームワークを重視する」マネジャーを目指している。

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（インド）

また、「問題を解決する」力を備えることも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（中国）

部下の相談に乗り、親しみやすいタイプのマネジャーを目指している。心を開き、真心で部下に接することで、部下から信頼され、愛されたいと考えている。「部下に自由を与える」こともよいマネジャーの要件だ。

部下から愛され手本もみせられる。部下の相談に乗り、親しみやすいタイプのマネジャーを目指している。心を開き、真心で部下に接することで、部下から信頼され、愛されたいと考えている。「部下に自由を与える」こともよいマネジャーの要件だ。

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）



アメリカ

部下に自信をもたせる

部下の成長を促す

有能で信頼できるチームをつくる

部下のやる気と能力を引き出す

厳格でありながら、やさしさももつ

公平で誠実である



タイ

心を開く、慈悲深い、真心で部下に接する

部下に自由を与える

部下から慕われる

問題を解決する

部下のお手本で、尊敬される

公平である

マネジャーのなりたて姿はどのようなものか。得られた理想像は、課題の裏返しともとれる。

（中国）
大人でなければつとまらない

「人格で治める」タイプのマネジャーが理想だ。独特の人格的魅力で人を惹きつけて、「人徳で人心を承服させる」。「オープンで、細かいことにこだわらない」こと、自由かつ開放的で民主的に物事にあたるような、人格と気迫、寛容さを備えた大人でなければ、部下がついてこない。

（タイ）

部下から愛され手本もみせられる

部下の相談に乗り、親しみやすいタイプのマネジャーを目指している。心を開き、真心で部下に接することで、部下から信頼され、愛されたいと考えている。「部下に自由を与える」こともよいマネジャーの要件だ。

また、「問題を解決する」力を備えることも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（インド）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

「部下に自由を与える」ことも大切だ。それは、部下の仕事にマネジャー自身がやってみせて、部下に「手本を示す」ことでもある。

（タイ）

（アメリカ）

部下を鼓舞し自信をもたせる。部下の成長を促して、「部下に自信をもたせる」ことが大切だと考えている。自己肯定感がマネジメントの基礎となる。

誰に対しても「公平で誠実である」ことも理想のマネジャーの条件だ。アメリカにおける雇用契約の個別性は、上司がすべての部下と公平にコミュニケーションを図ることで担保されていることと関係が深そうだ。

（日本）

率先垂範で行動し責任もとる。模範を示し、自分にも他人にも厳しい、これが日本のマネジャーの考える理想像だ。「率先垂範」し、難題に向かっていく姿勢を部下にみせる。決裁者としての確かな意思決定ができることも重視している。

「自分がいなくても仕事が回る」状態であるが、万が一の「責任は自分がとる」。これが理想像だ。マネジャーが自らの存在感をアピールしないのは日本的過ぎる。その裏側にはそれができない現実があるのだろうか。

「自分がいなくても仕事が回る」状態であるが、万が一の「責任は自分がとる」。これが理想像だ。マネジャーが自らの存在感をアピールしないのは日本的過ぎる。その裏側にはそれができない現実があるのだろうか。

「自分がいなくても仕事が回る」状態であるが、万が一の「責任は自分がとる」。これが理想像だ。マネジャーが自らの存在感をアピールしないのは日本的過ぎる。その裏側にはそれができない現実があるのだろうか。

各国のマネジメントの合理性を把握 グローバル経営に活かせ

ここまでの結果を踏まえて、何がいえるのか。

日本企業のグローバル経営に資するメッセージを

考えてみた。あわせて、専門家2人による

調査結果へのコメントも掲載する。

ここまでみてきた5カ国のマネジャーとマネジメントの平均像は、図表8-1のようにまとめられる。

改めて、冒頭の5人のマネジャーもここに示しておこう。この表を一見してわかるのは、マネジャーとマネジメントの組み合わせはさまざまであり、勝ちパターンは一つではない、言い換えれば、各国のマネジメントシステムには、合理性があるということだ。

人を動かすのが難しい中国 快適さがドライバーとなるタイ

では、その合理性とはいかなるものか、その前提を把握したうえで、どのようなマネジメントが求められているのか、順にまとめてみよう。

中国のマネジメントの前提は、人を

動かすことの難しさにあった。中華思想に遡るまでもなく、自己中心的かつ

我流であることを是とするからだ。マ

ネジャーも部下も残業が少なく、無理

をしない。従業員の積極性を期待でき

ない。部下に具体的にやり方を指示せ

ざるを得ない。しかし、理詰めでは、

部下の面子が立たない。

いったん親密になれば、情に厚い、

人脈重視の人たちだ。マネジャーには、

従業員それぞれの自己に入り込めるよ

うな高い人徳が求められる。人を動かすには、心を動かすことが肝要なのだ。

刻や怠業に対応しきれない。

従業員は快適さを優先させる、これ

がタイのマネジメントの前提だ。マネ

ジャーがなすべきは、微笑を絶やさず、

部下を庇って守ること、従業員にとつ

て何が快適かを考え抜いて、従業員に

「この快適な職場・人間関係を継続させたい」と業を引き受けさせることだ。

上下関係と偶然性のインド 従業員の多様性を活かすアメリカ

インドでは、少数のエリートマネ

ジャーが、高い仕事のプレッシャーの

もとで、部下の人数が多く、離職も起

こる組織を与っている。上意下達の組

織運営に注力し、仕事・課題志向で、

短期的に成果を刈り取り続けることが

最善策だ。業務を定型化し、成果のみ重視して、あとは、部下の裁量に委ねることだ。

れが価値につながる。計画よりも偶然

を前提にするので、万事が「問題なし」となる。この国では、マネジャーが、

上下関係を活かし、偶然性を享受でき

るか否かが、ビジネスの成否を左右する。想定外を想定して、偶然性を飼い

馴らすのだ。

アメリカは、従業員の多様性が前提

だ。それゆえ、上下関係ではなくポジ

ションによる分業、昇進ではなく空き

ポストへの応募・任用が可能になる。

多様性の取り込みは、コミュニケーション

の低下をもたらす。そこで、誰にでもわかるシンプルでフェアな

ルールを設けて、コミュニケーション効率の向上を図る。

従業員はそれぞれ違う。だから、個々の能力に応じて、個別性の高い、部下

マネジメントに徹する。これが組織業績を高める源泉となる。部下の能力の

多様性と異質性の発揮が、新しい価値を生むのだ。

8-1 5カ国のマネジメントシステム総括表

国名 (架空の人物)	中国 (Eさん)	タイ (Bさん)	インド (Dさん)	アメリカ (Cさん)	日本 (Aさん)
組織実態					
部下の人数	多い	多い	多い	少ない	少ない
部下なし管理職	ほとんどいない	いない	いない	いる	いる
部下の離職率			高い		低い
業務のタイプ	不確実	定型的	定型的	定型的	不確実
成果や役割	明確	明確	明確	不明確	不明確
仕事					
仕事の割合 (相対的に高い項目)	プレイヤー	組織運営	組織運営	部下マネジメント	プレイヤー
部下マネジメント	意欲	意欲	能力	能力	意欲
仕事指示	具体的に指示		部下に任せる	部下に任せる	部下に任せる
評価	プロセスも評価	プロセスも評価	成果だけで評価	プロセスも評価	プロセスも評価
リスク態度			とる		回避する
働き方、キャリア					
給与	ばらつき大	ばらつき大	ばらつき大	ばらつき小	ばらつき小
労働時間	残業しない	週6日出勤	週6日出勤	マネジャーは長時間労働	マネジャー・部下ともに長時間労働
昇進	早い	早い	早い		遅い
退職理由	賃金への不満	進学や資格取得のため	賃金への不満	労働条件や勤務地への不満	早期退職・退職勧奨
業績、意識					
マネジメントスタイル	部下・関係志向	部下・関係志向	仕事・課題志向	部下・関係志向	部下・関係志向
業績を上げる共通するマネジメント	部下の仕事状況を把握しているマネジャーの部署は、業績がよい 部下に任せたい仕事にかかった時間を確認するマネジャーの部署のメンバーの仕事に対する意欲は高い				
スキルの汎用性	他社でも	他社でも	他社でも	他社でも	自社のみ
キャリアの自律性	高い	高い	高い	高い	低い
知識か人脈か	やや人脈	知識	知識	知識	やや人脈
適職感	高い	高い	高い	高い	低い
課題と理想					
課題	チームワーク	遅刻、時間管理	プレッシャー	仕事量、人手不足	経営、業績
理想	人格で治める	部下から尊敬される	部下を理解する	部下の成長を支援する	率先垂範して示す
マネジメントの前提	人を動かすことの難しさ	快適さの優先	上下関係と偶然性	従業員の多様性	あいまいさと同質性

あいまいさと同質性の日本
変わりつつあるマネジメントの前提

日本はどうか。本調査によると、日本の職場では、役割や職務が明確ではなかった。安易な文書化は、雇用の柔軟性や維持を損ねるからだ。しかし同時に、不確かさは業務の不確実性を高める。これに対しては、意思決定の先送りや裁量拡大が有効だ。リスクをギリギリまで見極めて、自律的に判断する。現場に知を蓄積して、質の揃った人材、上司と部下の相似形で対処すれば、判断を間違えない。なるほど、システムとして、合理的である。しかし、ここであえて、前提の変化に注目しよう。

グローバル化や少子高齢化によって、女性、高齢者、外国人など、多様な労働力の活用が不可避となっている現実がある。あいまいな役割設定のもとで、上司も部下も長時間働いて、合意形成を図ることはもはや困難であり、マネジャーのスキルとマインドセットの変革が不可欠だ。部下を個別管理してその能力を活かす。そのためには、プレイヤーの延長ではなく、プロフェッショナルなマネジャーとしてマネジメントに徹しなければならない。

一方で、従業員の自主性の誘発、現場の課題解決力の向上、経営層とス

タッフの意識合わせなど、海外のマネジャーの課題は、日本のマネジャーの強みでもある。部下・関係志向のマネジメントにさらに磨きをかけていくべきだ。また、海外では、苛烈で歪な競争が、格差拡大と社会的紐帯の喪失を招いている。オルタナティブなシステムを求める声も根強い。国際的にみて特殊モデルともいえる日本企業のマネジメントシステムの進化に、その可能性が含まれている。

いま、世界各地で企業間の苛烈な競争が繰り広げられている。結果、マネジメントシステムがぶつかり合い、その進化を余儀なくさせている。

新興国の有力なローカル企業は、経済成長とともに力をつけて、グローバル企業へと発展している。外資系企業との提携などを通して、マネジメントを大きく進化させている。グローバル化が、各国のマネジメントの前提条件を変化させて、その合理性を揺さぶっているのだ。

日本企業が世界に伍していくためには、マネジメントシステムの進化が不可欠だ。他国企業のマネジャーとマネジメントを概観する本書が、自らのマネジメントシステムを前提や強みを確認し、進化させるきっかけとなれば、著者として望外の喜びである。



HRファブラ
代表取締役
山本紳也氏

他国を鏡にして確認できた 日本人マネジャーの変わるべき点

① 本企業のマネジャーの実態がよく表れた調査だと思います。大卒、勤続年数20年以上、ほとんどが男性。他国との違いは明らかで、このモノカルチャーの前提があったから、これまでは不確実性の高い業務とあいまいな役割付与でやってこられたのでしょう。

でも、その前提は明らかに崩れています。

ではどう変わるべきなのか。海外のマネジャーと比較すると、日本人マネジャーは以下の弱点を抱えています。

まずはリスク回避的な態度が高いことです。マネジャーがそうだと、企業もそうなります。新興国のインフラ

開発を政府が援助しても、他に先駆けての進出に手を挙げる日本企業がなく、中国や韓国企業に先を越されてしまっている現状を連想しました。

次に、個としての強さの不足です。日本人は部下に情報開示して仕事を任せ、自分がいなくても組織が回るようにしています。一見よいマネジャーにもみえますが、裏返すと責任を自分で負って判断していないともいえ、大胆な意思決定や迅速性を損なわせることにもなります。“経営者”ではなく“従業員”意識が高くては外国企業と物事を大胆に折衝、決定し、進めることもできません。

最後に、キャリアにおける自律性が

低いこと。海外企業で部長クラスに昇進すると、次への大きなプレッシャーに襲われます。内部でさらに上を目指すか、社外へ出るか、自律的なキャリア追求が不可避なのです。

そのエネルギーが会社を牽引する強さにもなる。日本企業のマネジャーはここも弱い。

実際、中国やインドのマネジャーはアグレッシブです。変化とスピードが求められる時代を勝ち抜くために、考え、決定し、説得し、実行します。こうしたメンタリティに共感、あるいは対抗できなければ、グローバルなプロジェクトで彼らと協働し、イノベーションを先導することはできないでしょう。



早稲田大学
政治経済学術院教授
白木三秀氏

海外経験を積んだ 強いグローバルマネジャーを育成せよ

② 象を部課長に絞り、5カ国の企業の組織実態を解明したという点で非常にユニークな調査です。ただし、読み解く際はデータの特徴を踏まえる必要があるでしょう。例えば日本企業の課長の平均年齢は48.8歳とやや高くなっています。そのような人物像を想像しながらデータを読むと、その意識や行動に年配の課長らしさが出てきて、わかりやすくなるでしょう。

調査結果を読み込んでいくうち、私の最大の関心事である日系現地法人におけるマネジメントの問題点がま

ざざと蘇ってきました。

調査にあるように、日本人マネジャーは、現地法人においても、真面目で責任感が強く、コンプライアンスにも忠実で、着実な組織運営をする点で評価されていますが、現地に十分に溶け込んでおらず、現地人材の活用も進んでいないのが現状です。

現地国籍の部下からは、「(文化、商慣習、言語を含め) 現地に関心をもってくれない」「積極的に発言しない」「部下を守ってくれない」といった不満の声も聞かれます。

不満が最も強いのはアセアン諸国

です。歴史の長い日系現地法人で経験を積んだ優秀な現地人材が、日本人派遣者の力量を見極めていないからです。

現地人材と比べて、日本人は人脈がないし交渉力も弱い。にもかかわらず、日本人の方が高待遇となれば、現地人材が不満を抱くのは当然です。

こうした事態を避けるには、実力を蓄えるしかありません。何より大切なのは海外経験です。「鉄は熱いうちに打て」ですから、20~30代のうちに海外出張や海外勤務をできるだけ積み重ねるべきでしょう。

もっと知りたい人のために

「マネジャーの働き方とキャリアに関する国際比較」調査実施のためのプレ調査結果の一覧である。これによって、各国の代表的な企業（例えば、就職人気上位の現地企業）における営業部門や管理部門のマネジャーの働き方（仕事内容やキャリア形成）やマネジメントの傾向・特徴を把握した。

	中国	タイ	インド	備考	
1. 階層・役職・職位					
階層数	どのような階層がありますか。階層数、その役職名、職位、部下の数、登用される基準(職務経験など)を教えてください。	6~10階層、企業によって異なる。アメリカ型の組織構造に似ている。サラリーレンジは、トップが広く、ボトムが狭い。	9~12階層、企業によって異なる。	6~16階層、企業によって異なる。日本型の組織構造に似ている(半数意見)。	インドはやや階層が多い。中国はアメリカ企業よりの組織構造。
部下のいないマネジャー	部下のいないマネジャーはいますか。	マネジャーのポジションにある人には必ず部下がいる。大卒後3~4年で初級マネジャーになるが、必ず部下がいる。テクニシャンやエンジニアといった専門職はマネジメントしない。	部下のいないマネジャーもいないわけではないが、ある分野に特化したエキスパート(専門職)や上級管理職の直轄ポジションの人。	部下のいないマネジャーはいない。マネジャーはチームを組織して、目標をもち、達成のために尽力している。	どの国も部下のいないマネジャーはいない。例外的に、社長直轄の上級役員は単独行動する。
役職による仕事の違い	各役職において、どのような仕事をしていますか。	上級の階層にいくほど、会社を主導するマネジメントを行う。	上級職は、各チームの目標割り当てに責任をもち、中級職は、目標の具体的な割り当てを調整して、部下が仕事のしやすい環境を整える。	社長が提案して、役員が予算をもち、部長以下が執行する。マネジャーは経営層からの要望に応えることはもちろん、外部のことにも気を配る。	上級職ほど経営の仕事をする。中間管理職は組織目標が上から降ってきて、部下に配分する。
2. マネジメントの内容					
成果	何を成果と定義して、成果を上げるために何をしていますか。	営業なら売上、人事なら採用や定着。総じて、マネジャーは、会社の収益、従業員の成長の推進が求められる。ミーティングを開いて、工程管理をしっかりやる。	チームをベースとするKPI(重要業績評価指標)と人事マネジメント。人事なら、優秀な人材の採用と定着。優秀な人の離職は上司自身の評価に影響する。	部下の心情に寄り添い、仕事のプレッシャーを与えて、タイムリットを伝えている。(マネジメント層に比べて)現場層の従業員にはよりモチベーションを上げさせる必要がある。	組織の業績を上げること、優秀な人材の採用・定着、成長促進も。
部下育成	部下を育成するために何をしていますか。	内部ではメンタリングとコーチング、外部では研修、教室での演習がある。3~5日のリーダーシッププログラムもある。優れた社員をMBAに派遣する。業績管理の観点から、部下の日常の行動を観察して、双方向の交流を通じて、その業績の改善を促す。	特別な育成を行っていない企業もある一方、人材育成プログラムに沿って育成プログラムを提供している企業もある。従業員の業績に応じて4つの区分で育成する例もあり、優秀な従業員の確保につながっている。	1日や2~3日の研修を受けさせる。(証書のある)試験を受けさせる。	部下育成となると、Off-JT(職場外での教育訓練)が挙がる(日本だと現場での教育というそうなど)。一律のOff-JTではなく、優れた人を優遇する。
部下評価	部下を評価するために何をしていますか。	ワーカーなら毎日(生産量や品質)フィードバックする。マネジャーなら年1回(または半年に1回)、パフォーマンスレビューする。査定は5段階が一般的で、Fail(不可)だと雇用契約の更新が難しくなる。360度評価も大企業では一般的である。	目標管理制度や360度評価を行う。リーダーシップ育成プランや個人育成プランの指針のために360度評価を導入する例も。昇格にあたっては、口頭試験などを課すが、上級の等級ほど、人事考課が重視される。	部下へのフィードバックは欠かせない。SNSやメールなどで非公式にフィードバックする。業績管理システムや360度評価を実施する。高い評価を得た人の賞金を引き上げ、特に高ければ昇進させる。聞く耳をもたない部下とは意見を戦わせるべきである。	フィードバックは欠かせず、360度評価が一般的。インフォーマルなものもある。あまり情実を用いない。
3. マネジャーのキャリア・処遇					
調達	マネジャーはどのように調達されますか。内部昇格と外部登用のどちらが一般的ですか。	内部昇進70~80%、外部からの登用が20~30%くらい。新しい会社や工場を立ち上げるとなると、当然、外部比率が高くなる。	内部昇進が多いが、ある企業では、内部7割、外部3割の傾向。新規事業では、外部者を雇い入れる方針。企業の成長が速く、ミドルマネジャーを外部から確保する例も。	あまり外部調達しない。	内部昇進が基本。新規事業や新工場設立の際は積極的に外部人員を充てる。
要件	マネジャーになるにはどうすればよいですか。マネジャー研修や大学院での学び直しなどが求められますか。	要件はなく、学校での学びも求められないが、求められる経験や資質としては、リーダーシップ、会社の成長を促す力、困難な状況での意思決定力である。人脈や学歴(ブランド大学を出ていること)も重視される。	上司の評価、引き上げによる。あるいは、指名委員会からの推薦。学歴は必須ではない。	資格は必要ないが、昇進のプロセスにどれだけの関わりがあるか。例えば、2年働いていれば、昇進要件を満たすことができるなど。説得力や市場におけるリレーションが問われる。ハードワークが認められる面もある。	インドやタイでは、在任期間が昇進要件の一部となることもある。昇進は上司が決めることが多い。
雇用契約	マネジャーの職務記述書には何が書かれていますか。マネジャーは、そのうちのどこに最も関心がありますか。	職務記述書に記載されることは、組織運営能力の有無、変革や発展を起こすリーダーシップの有無、課題解決者か、過去の具体的な経験から証明可能なスキルセットなどである。はじめは2~3年の有期雇用契約であり、3回目の更新あたりから無期雇用になる。	業務内容や評価項目となるKPI(重要業績評価指標)、コンプライアンス事項なども職務記述書に記載されている。	休暇、パッケージ、労働環境、ベネフィットなど。	中国のマネジャーは有期雇用でスタートする。
給与	マネジャーの給与はどのように決まりますか。個別交渉ですか。給与水準はどのように決まりますか。	職務記述書にはレンジをもって記載して柔軟性をもたせている。総経理・部長クラスだと個別交渉することもあるが、課長クラスだと交渉力はほとんどない。	給与テーブルがあるかどうか定かでないケースが多く、上司との面談で給与が決まる。会社の長期的な目標や、他の代表的な企業との給与との比較で給与水準が決まる。能力主義的な給与であることが多い。	個別交渉で決まる場合もあれば、固定給与と表で決まる場合もある。固定給与と表があったとしても、最後は個別交渉で決まる場合もある。	上級職だと個別交渉で給与を決めるケースが多い。
査定・評価	マネジャー自身の査定・評価項目は何ですか。評価のプロセスはどのようなものですか。	KPI(重要業績評価指標)で査定される。情実で評価されることは不公平なのでない。よい勤務態度でもパフォーマンスがブアドと評価されない。	KPI(重要業績評価指標)の達成度、営業であれば、目標収益、新規顧客の獲得など。業務目標と適性により査定される。	外部からきたマネジャーはクライアントにどう対処しているかを1週間から10日ほどモニターされる。部下の離職がマネジャーの査定項目に入っているケースもある。	成果・業績第一。インドやタイでは、優秀な人の離職は上司の評価を損ねることになる。
異動・昇進・昇格	マネジャーのキャリアパスはどのようなものですか。会社都合による他部署への異動はありますか(例えば育成を目的とした異動)。昇進・昇格はどのように決まりますか。	異なる部署への異動やジョブローテーションは一般的である。育成を目的とした異動や社員自身の自発的な異動がある。50代くらいまで昇進する。上級管理職だと、労働組合の役員になる人もいる。独立の業務委託者になる人もいるが、降格して定年まで勤める人もいる。独立志向をもった層は転職層ほどは多くない。	トップパフォーマンスなら新卒後、各階層を3年で昇格していく。マネジャーの登用基準は、上司の評価によるが、経験年数(昇進のための最低在任期間がある場合もある)や業績・知識(業界試験)など。専門家や上級管理職に重点をおいたジョブローテーションもあれば、一般社員を含めたジョブローテーションもある。	財務分野で業績を上げた後、採用部門の担当になった。ビジネスとHR施策の両方を理解することが求められた。昇進のためというよりは、知識をアップデートするために、外部での教育を積極的に受けた。	ジョブローテーションは一般的に行われている。中国の管理職は、業務請負などの形で独立する人もいる。
4. マネジャーの関心					
	マネジャーは、仕事をするうえで何を重視していますか。	企業の成長、競争力の強化に関心がある。よいマネジャーになる、よい会社になりたいという気持ちがある。強いチームをつくること、自分の評価につながると考えている。	自分のKPI(重要業績評価指標)の達成、チームの業績。	上司との関係、同僚との相乗効果、会社から得られる金銭的な報酬、学習機会。	
5. その他					
	当該国ならではの、特筆すべき、マネジャーやマネジメントの特徴を教えてください。	マネジャーはソフィスティケイテッド(洗練された)でありたいと考えている。ソフィスティケイテッドとは、知識も経験も豊富で、アグレッシブな面をもちつつ、周囲との関係をうまく構築できるという意味(したたか感じ)。	対従業員においては、従業員にとって楽しい職場にする、従業員に会社を好きにさせる。会社の目標と方向性を理解させる。従業員の不安を取り除くことが大事。また、大企業は多くは未上場であり、創業・同族経営も少なくないため、権限が集中しがちである。	ワーカーはなにかと裁判に訴えるので、書面に残すなど、事務的な必要はうまくやる必要がある。MBAを取ってうまく実践できるわけではないので、訓練期間をおいている。仕事の満足度が重要で、どんなに給与がよくても、仕事に満足できなければ離職するだろう。	
調査方法		有識者ヒアリング	現地企業ヒアリングと文献調査	現地マネジャーのグループインタビュー	
調査協力		戴娟娟(北京外国語大学) 朱晋偉(江南大学商学院) William He(Bolè Associates)	藤岡資正(チュラロンコン大学サシン経営大学院)	株式会社インフォブリッジマーケティング&プロモーションズ	

Works Report 2015

中国・タイ・インド・アメリカ・日本
マネジャーのリアル
——仕事とキャリアの国際比較

リクルートワークス研究所
グローバル調査プロジェクト

久米功一(執筆) 村田弘美 中村天江
萩原牧子 戸田淳仁 北野愛子

阪口祐子

調査協力

戴秋娟(北京外国語大学)

朱晋偉(江南大学商学研究院)

William He(Bó Lè Associates)

藤岡資正(チュラロンコン大学サシン経営大学院)

株式会社インフォブリッジマーケティング&プロモーションズ

山本紳也(株式会社HRファープラ)

編集 荻野進介

校正 ディクシオン株式会社

デザイン 株式会社ダイヤモンド・グラフィック社(加藤杏子、川上信)

印刷 株式会社ダイヤモンド・グラフィック社(中山和宜)

発行日 2015年3月

リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

<http://www.works-i.com>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.