

(2015年11月19日講演)

13. 管理職の働き方の国際比較

中国・タイ・インド・アメリカ・日本「五カ国マネジャー調査」レポート

株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所
主任研究員・主任アナリスト 久米功一氏

「管理職の働き方の国際比較」ということで報告させてもらおう。

全体の構成としては、日本企業の課題というところからスタートして、調査の目的と調査結果をざっとご覧いただいた後、日本企業にどういうインプリケーションがあるのかを話させていただく。事前に報告書を既に読まれている方もおられるやに聞いている。若干重複してしまうが、調査の背景も含めて説明させていただきたいと思っている。

その背景の一つとして、弊所として、海外調査は大事であるとの認識があった。しかし、海外ありきで、では何の調査をするのかというところがなかなか定まらない中で、いつもお世話になっている企業の人事の方々をヒアリングした。その中で上がった声の幾つかの大きなものの一つとして、日本企業の良さやサービスプラスアルファのようところが海外現地の人びとになかなか理解してもらえないという悩みがあった。日本企業は人材育成に非常に頑張っているが、それが分かってもらえず、結局アジアの人たちはすぐ賃金が高いところに転職してしまうのだという。しかし、私はそれを聞いて、現地社員を一生懸命育てているのは分かるが、それが本当に現地の人々の望むスピード感に合っているのかとか、あるいは人材育成をやっていると言っても、それが本当なのかどうか、その自負は、他の欧米系の企業と比べてどうなのだろうか、という若干の疑問が生じた。

もう一つ、現地法人のマネジメント人材が育てられていないとの声もあった。ロールモデルになる人がおらず、日本人が現地法人のトップとして行くものの、そこで現地ローカルの人たちとのコミュニケーションがうまくいかないと。結局現地法人のローカルの方は力を持っているのであるが、日本人トップがそれを十分生かし切れていないとか、そういう問題があるのだという声があった。これも、では、現地のローカルの人たちの力を発揮させるにはどういうマネジメントがいいのかとか、あるいは日本企業のマネジメントはなぜうまくいかないのかという疑問になってきて、こういう2つの声に鑑みて、そもそも海外で成功するためには優れたマネージャーを獲得して育てるところと、現地に沿ったマネジメントシステムをどうやってつくるかという二つが、大きな課題になってくるわけだが、

その前提となるマネジメント人材がそもそもいないという問題がある。新興国はどんどん成長して行って若い人がどんどん育っているが、そもそも 40 代、50 代のマネージャー層がいない中で 20 代、30 代のマネージャー層をつかまえていくときに絶対的に人が足りない。そこへきて、日本企業のスピード感のままでよいのかというのが課題がある。

そこで、今回の調査では、海外のいわゆる典型的なマネジメントをどれだけ知っているのか、というところに一回立ち返って行動調査を始めることにした。各国のマネジメントの前提とは何なのか、日本企業は相対的に見てどこが強みなのかというところを、この調査の問いに立てた。

先行研究で分かっているものは何なのかというところで、マネージャーの仕事に関しては、経営学者の Mintzberg によると、7 つの主な仕事があると言っている。これも後で出てくる。

マネージャーのキャリアに関しては、2001 年の『ホワイトカラーの人材育成』であるが、JILPT（労働政策研究・研修機構）の国際比較調査であるが、それ以来しばらくなくて、そういう意味では比較的最近のものとしては良かったかと思っている。

マネジメントという文脈で言うと、その組織・風土をどうやって捉えるのかとか、マネジメントそのものをどうやって見るのかとか、そういったところがあるのかなど。

あと、海外調査である。海外調査に関しては、日系企業、日系現地法人のマネジメントといったところが多く、現地ローカルのマネジメントの調査はそれほどやられていないと認識している。幾つかの海外調査があるが、マネージャーに限定した調査はなかなかなく、そういったところをこの調査では狙っている。

具体的にどういう対象でやったかというところ、中国、タイ、インド、アメリカ、そして日本で、現地企業マネージャー約 300 人という形にしている。なぜこの 5 カ国なのかというと、基本的に日系企業がたくさん行っている国として、中国、タイ、インドの 3 つを選んだ。あと比較対象としてアメリカ、自国の日本ということで、この 5 カ国を選んでいる。300 人というのは、Web アンケート調査で事前にスクリーニング調査をし、最大何人ぐらい集まりそうかというところをせいぜい 300 人であり、大きな調査会社にご協力をお願いしたが、なかなかマネージャーが集まらなかった。マネージャーを調査対象とするので、マネジメントするためには部下がいけないといけない。そうすると、それなりの企業規模がなくてはいけないので、従業員が 100 人以上の企業マネージャーを対象にした。このため、なかなか調査対象者がつかまらなかったのだろうと思う。

軸としては、マネジメントとキャリアという軸が 2 つあり得るだろうと思う。これは先ほどの JILPT の 2001 年の調査が、個人のキャリアがどうなるのか、どういうマネジメントをしているのかという 2 つの軸を置いていた、それを踏襲する形である。

方法としては、定量的に Web アンケートをやることと、「定性」と書いているが、これ自体は Web アンケート上の「自由記述欄」にたくさん書いてもらうということで、マネージャーの抱えている課題は何かと、どういうマネージャーが理想か、の 2 つを書いてもらっ

て、それをテキストマイニングで分析するというやり方にしている。

改めて調査対象であるが、5カ国で、先ほど申し上げた従業員 100 人である。あとアドミニストレーション、人事、総務、あるいは営業、いわゆるホワイトカラー職のマネージャーを対象にしている。勤続 1 年以上、その企業のことをよくご存じの方ということで対象にした。これも英語名称では **Manager** あるいは部長だと **General manager** というふうに言っていて、それが各国でどう違うのだろうか、どう横並びさせるのだというところをプレ調査した。この報告書の一番最後の頁に、その結果が書いてある。階層数がどうか、部下のいないマネージャーはいるのかとか、役職による違いはあるのかというようなことを一通り聞いて、例えば、日本以外では大抵マネージャーというよりは部下がいるのだとか、インドだと非常に階層が多いといったことが分かってきて、これらを踏まえながら設問を考えた。その上で、いったんは **Manager** というふうに置こうと。よくある批判としては、日本の課長と現地の課長では仕事のサイズとか内容が違うのだというご意見があるが、それは一応踏まえた上で、マネージャーという名称でスクリーニングする形にしている。

脇坂主査：話の途中で済まないが、そこが今後一番重要だと思っていたので、マネージャーという形で、日本だったら課長・部長、アメリカだったら英語そのまま **Manager** なのか。

久米講師：**Manager** である。

脇坂主査：**Manager** という形で拾ったのか。

久米講師：はい。

脇坂主査：では、インドも英語で？

久米講師：はい。

脇坂主査：英語圏でないところはどうしたのか。

久米講師：現地の課長に相当する言葉を聞いた。

脇坂主査：誰に聞かれたのか。

久米講師：この報告書の裏表紙に「協力」と書いてあるが、中国だと戴さん、ウィリアム・カさんのように、現地の人に一応ワーディングも確認した。ただ、そうはいつでも、現地

の人の認識と日本の認識にもまたギャップがあると思う。

脇坂主査：だから、日本で言う課長・部長に一番近い中国語、タイ語でやったということか。

久米講師：そうである。

脇坂主査：分かった。そこが案外重要である。

久米講師：あと役職に関しては、そうやって選びつつも、Web アンケート調査では、役職を選択した後、現地で実際どう呼ばれているのかという具体的な名称も書いてもらった。それで、後で現地の呼ばれ方との対比をやった。ただ、そこは若干の揺れがあり、General manager の人が Manager と書いてあったり。

脇坂主査：書いてもらったのか。

久米講師：インターネット調査で一応書いてもらってチェックした。

久米講師：さて、早速内容である。そういう意味で、真の母集団、従業員 100 人以上企業の管理職が各国でどのように分布しているのかが見えない中で、この Web アンケートを取ったところ、中国とインドは 30 代前半の若い人たちが多かった。お手元の 4 ページの「回答者プロフィール」というところをご覧くださいですが、これを見ると、日本は、日本の調査会社が日本の Web モニター 100 人以上の規模でやったわけであるが、課長以上の女性管理職 4%、一般的（厚生労働省調査など）には 10 数%の企業がある中で、Web モニターにしてはつかまっていないなど。あと年齢も 48.8 歳で高いと。大卒割合はこのような感じかと思っているが、そういう意味で、この調査は、かなり典型的なおじさん職場をイメージするものになっている。最初はそれでいいのかと思ったが、この報告書の最後に、人材コンサルタントの山本紳也氏と一緒に調査をやっていたが、山本氏から「日本の典型企業だと考えれば、納得のいく結果だ」と。サンプルの偏りというよりは、ある種、典型的な日本企業だと想定すれば、素直に読んでいいのではないかというコメントがあった。インドは院卒がやたら高いとか、あとアメリカの女性比率が高いといったところで、アメリカは実際 4 割ぐらいだと思うが、それで比べると、この Web アンケートは女性が多すぎる感はある。インドとタイに関しては、少し部長が多いサンプルになっている。

そういう意味では、男女差とか、あるいは部長、課長の差がマネジメントの違いに出ないのかという疑問が湧くわけであるが、男女別で各国を分けたり、いろいろな分析をしたが、男女差あるいは役職の差（部長と課長）と言うよりは、国による差が一番大きか

ったというところである。最近になって、男性のマネージャーと女性のマネージャーではマネジメントの仕方が違うとか、いろんな議論も出てきていると思う。しかし、この調査では、いったん、国別の差に注目している。

では、組織である。お手元のこれだと 5 ページである。タイ、インドは、従業員規模で言うと、5,000 人以上だと一つの部が 60 人~100 人という大きな部になっていると。アメリカや日本はかなり小さくて、部下がせいぜい 4 人~5 人である。したがって、相当小さくなってきている。

一方、離職率である。インドは部下の離職率が 3 割ぐらい。したがって、数年たつともう人が入れ替わっているぐらいのスピード感である。日本は離職率が 5% ということで、なかなか人が辞めないというところと言うと、たくさんの人をどうマネージするかという国と、人がどんどん入れ替わる前提でマネジメントするという国、そういう人に関する前提が日本企業とだいぶ違うということが分かる。

次、お手元の冊子で言うと 6 ページであるが、突発的な業務が多いか少ないか、定型的な仕事が多いのかどうかで見ると、日本は不確実性が高く、突発的な業務が多くて非定型であるというところが出ている。インドとかタイはその辺が逆で、定型的で確実だということになっている。先ほど大きな組織を動かすという意味では、定型的で確実なほうが動かしやすいというところがあると思っている。あと、突発的な業務の解釈も、報告書に書いたが、計画通りにきっちり進めていけば基本的に突発的な業務が入らない、職務も明確であれば、職務外での出来事は自分とは関係ないことだと割り切ることができて、突発的な業務は起きていないと認識するということが起こり得る。日本のように職務の規定が緩い場合には何か起きたときに自分が対応しなければいけないとなると、突発的な業務が比較的起こりやすいという意味で、この突発的な業務という言葉も、若干そういう揺れもあるかと思っている。そういう解釈も含めて、日本は不確実性がそもそも高い職務設計になっていて、仕事としてそれを拾いに行くという設計になっているのだと思っている。

次に、1-4、成果を把握しやすいのか、役割が明確かといったところでは、日本は明確性が低く、インドの場合は明確であるという形になっている。これも、何をすべきかを職務として記述しているか、していないのかというところが効いていると思っている。

では、マネージャーはどういう仕事をやっているのか、その仕事配分であるが、今回の調査では、ミンツバーグの 7 分類をさらに短くして 5 つにした。まず、「組織の運営」で、仕事の割り振りをするとか、予算を管理すると。「部下のマネジメント」は、部下を育成したり、モチベーションを維持したりと。3 つ目が「情報共有」で、部下と情報共有すると。「プレイヤー」としてもやるので、自分の責任としての業務を持っていると。残りは「その他」として、5 つに分けた。これで見ると、タイやインドは組織運営。やはり組織が大きいので、どう動かすかというところをマネージャーは見ていると。アメリカは、部下マネジメントの部分の比較的高い。部下の育成とかモチベーションの維持に腐心していると。日本と中国はプレイヤーの割合が比較的高く、プレイングマネージャーと言われているよ

うに、いわゆるマネージャーというよりはプレイヤーのところも負担するようになってきているというところが見られる。

次に、働き方、部下にどういうマネジメントを教えるかで、この冊子で言うと 8 ページの 2-2 のモチベーションのコントロールというところである。部下の能力を高めるのか、モチベーションを上げるのか、できるようにするのか、やる気にさせるのかというところで見ると、インド、アメリカは、できるようにする、とにかく現場を回せるようにする。中国、日本は、意欲を高める、やる気にさせることがマネジメントである。裁量に委ねるか、やり方を指示するかということに関しては、日本は裁量に委ねる。したがって、日本の場合は、結構部下の意欲と部下のやり方に任せるような形になっている。

もう一つ、マネジメントスタイルのところで言うと、日本はプロセスを評価する。インドは成果志向が強く結果を重視するが、インド以外の国はプロセスを重視すると。あとリスクである。日本以外の国はリスクを取る態度があり、日本はリスクを避ける傾向にある。この辺はよく言われている、日本はリスク回避的であるという傾向がマネジメントにも出ていると思っている。ここまではマネージャーの治めている組織の大きさだとか、マネジメントのやり方といったところの説明になる。

次に、年収のところは飛ばして、労働時間のところである。ここは日本の新聞にも取り上げられており、日本の顕著な特徴が出ていると思う。図は役職別の労働時間分布を表すが、課長本人も部下も長時間労働しているのが日本のケースで、他国の場合は、例えばアメリカだと、課長はしているのだが、部下はそれほどしていないということである。インドは比較的両方かもしれないが、基本的に残業はしないというのが中国である。先進国の比較でいえば、日米ともにマネージャーは残業をしていて長時間労働であるが、部下まで一緒というのは日本特有のものであり、やはり日本の上司・部下の働き方というのは、ある種の相似形というか、同じように働いて、それを共有するところが大きいといえる。

ちなみに、報告書には載せていないが、主観的な設問として、「精いっぱい働いているか」というような設問もあった。そこは主観によるため、報告書に掲載しなかったが、回答を見ると、インド、アメリカのマネージャーはもう目いっぱいだというのが 7 割、8 割。それは、メンタリティーや回答傾向の表れもあるだろうが、とにかく本人は自分は目いっぱいやっていると知っていることがわかる。一方、長時間労働の日本は、ゆとりがあるという回答割合が結構高かった。つらいと言わない国民性もあり、単純に解釈できないので載せてはいないが、ただ、長時間労働の実態からすると、きついと答えることが自然なのだが、ゆとりがあるという回答が一番出ていることが驚きであった。本当にそうなのかはわからない。ただ、例えば、インドだと、自由記述で「仕事のプレッシャーが高い」というものも多く、仕事の強度も高いのかな、という結果になっている。

ここからはキャリア、個人軸で見てみようということで、昇進年齢のところ、11 ページからであるが、基本的に新興国は 30 歳前後で課長になり、すぐ部長になると。アメリカでも 35 歳ぐらいで課長になって、3 年ぐらいで部長になるが、日本は先ほどのプロフィール

をみたように、サンプルとしてやや年齢が高いというのものもあるが、課長になった後に部長になるのに6年ぐらい掛かるとか、スピード感もかなり遅い。

では、今のポジションを得るために何が役に立ったかというところで言うと、日本は、これが役に立ったと答えている割合が低い。だから、自分がなぜ今課長になっているのか、部長になっているのか、何が効いたのかが分からないという回答になっている。他国で言うと、中国だと比較的人脈が効いており、タイやインドは学歴が入り口になっている。あとアメリカは入社時の成績のようなどころも効いてきて、基本的に入り口で分けている。日本とはキャリアというものに対する作り方が違うことがわかる。

続いて、では、そのマネジメントが業績にどのように影響しているのかというところで、まず一つは、マネジメントのやり方で、冊子で言うと13ページ、情報の開示の仕方である。インドは情報を開示しない。日本だけ、できるだけ経営の情報も部下に下ろすというマネジメントで、インドのようなどころは基本的に少数のエリートが大多数を動かすという意味では、部下は経営情報を知らなくてよいのだ、自分たちの責任でやるのがマネージャーの仕事だというスタンスだが、日本は、下の人に自律的に動いてもらおうとするわけで、できるだけ下の方が上司と同じように自分で判断できるように情報を下ろしていくような傾向があるが、これは確かにそういう傾向があるなという感じである。

マネジメントのやり方は違うのであるが、共通する成功手法はないのかというところで言うと、マイクロなマネジメントの話であるが、例えば部下の仕事の状況を把握しているかと、している人と、していない人とを比較すると、当然ながら部下の仕事を把握しているという人のほうが、メンバーのやる気、仕事意欲という面で高いスコアになっている。それは国に関係なく、上司が部下の仕事が分かっているほうが、部下のやる気が高い。非常にマイクロなところでは、共通の手法があるのだろうなと思っている。ここは業績との関係である。

次に、働き方の意識のところである。冊子の15ページを見ていただきたいが、まずキャリアの考え方で、自分のスキルはどこでも生かせるかどうかだとか、あるいは経営の一員なのか従業員なのかというようなことを聞いている。ここをパッと見ていただいて、この色はイエスかノーかという2値変数にしたものであるが、左の4カ国の分布の感じと、右の日本の感じとは見た目でもだいぶ違うことがお分かりいただけると思う。それだけ日本のマネージャーの意識が4カ国とくらべてかなり違うということである。その1つが、自分は経営の一員なのか従業員の1人なのか聞くと、日本のマネージャーは、自分は従業員の1人だと答える人が結構いて、5割、半数いると。他国は、自分は経営の一員だと答えている人がどちらかという人が多い。

もう一つ、日本の企業は従業員の忠誠心が高くて、それを仕事の競争力の源泉にしているという説があるが、この調査では、会社に対して心理的な一体感を感じているか、心理的な距離を置いているかというような質問をしている。その結果をみると、他国のマネージャーは会社との一体感を持っているというのが高いが、日本のマネージャーは、結構距

離を置いているのだと答えている人が多い。これも通説と少し違うな、日本のマネージャーはもっと会社にどっぷりつかっているのではないかと思って、いろいろな方に話を聞いたところ、一つの仮説としてあるのは、報告書にも書いているが、基本的に海外のマネージャーの場合は、その会社にコミットしてアップ（昇進）するか、合わなければアウト（離職）するしかないという意味で、結果的に今の会社に残っている人たちはその会社にコミットしている人だから当然（帰属意識も）高くなると。日本の場合は、この会社はあまり合わない、好きではないと言っても会社に居られる、首切られないし、そこそこ許してもらえると。一体感はないのだが、首は切られないというようなところの結果が出ているのかもしれない。「一体感」という言葉が必ずしも忠誠心というような話ではないという点に留意しつつ、アップ・オア・アウトの世界と、コミットしなくても居られる世界との違いもあることから、後から解釈し直した。

あと、やはり日本は、自分なりの幸せを追求するというようなところの割合が高く、ほかの国の人たちは昇進、出世を結構考えているというところも違いとして大きい。先ほどプロフィールをみたように、日本の課長の平均年齢は48歳というところが出ているのかなと。つまり、自分の将来、ある程度キャリアが見えてきている中で、そこそこ幸せだったらよいと。他国は、30代の課長・部長だったりするわけで、もっと上に行くのだというところが出てきているのかなという気がしている。

次、望ましい働き方である。ここを見ると、先ほどなぜ今のポジションが得られたのかがよく分からないという話があったわけであるが、では、キャリアは誰が決めるのか、自分か、それとも状況が決めているのか。この項ではとくに、何か日本対4カ国になってしまっているが、本当は5カ国をフラットに見たかったが、あまりにも日本とその他になってしまっていて……。さて、日本のマネージャーのキャリアであるが、「状況に応じて決まる」というのが割合として高いと。キャリアは、自分の意思というよりは会社の意思で決めるのだと、自律的なのというよりは会社のやり方、会社の方針で決まるということである。あと、仕事の自律性のようなところは、日本が非常に高い。冒頭で申し上げた、海外では外部へ賃金が高いからすぐ転職するのだというようなところに関しては、基本は「社内でポジションを上げたい」のだというのがどの国でも共通している。社内でポジションを上げるのが望ましい働き方なのだ、したがって、基本的には内部登用してほしいと。そういう機会がないとか、よほど外部オプションが良いという状態になればもちろん転職するわけであるが、基本は社内でどう報いてもらえるかということに関心がどの国にもあるということだ。人脈関係をみると、日本、中国はやはり人脈ネットワークがまだ比較的大きい。アメリカも若干高い。人脈を大事にする国があるのかなというところである。

非常に駆け足で恐縮であるが、全体として、各国の置かれている組織とか、あるいはマネジメントのやり方、マネージャーの意識というところを見てきた。

最後に、自由記述の項目について、課題として、どういう課題があるのかを質問している。そうすると、中国はチームワーク、団結力ということがたくさん出てきた。あと人間

関係も出てきて、先ほどみたマネジメントのやり方で、中国は具体的なやり方を示すというのがあるが、具体的にこうやれと指示してもなかなか人がまとまってくれないというところが中国の課題として浮かび上がっている。中国では、一般的には、現場でその人なりのひと工夫することが尊ばれると聞いたことがある。ただ、その人なりの工夫を皆がやってしまうと全体としての統率が取れなくなるので、現場のマネジメントとしては事細かくああやれ、こうやれと言うのであるが、それが全体として、チームとしての力をなかなか発揮しない、そこが中国のマネージャーの課題になっているということだろう。

続いてタイであるが、タイは遅刻が多いのが課題になっていて、これは、以前に弊所で実施した「ASEAN4 カ国調査」でも、やはりタイのマネージャーの課題は遅刻だった。遅刻と時間管理というのが必ず出てくる。あと人間関係が非常に濃密なところでもあるので、従業員同士が対立したりすることが多い。非常にかわいがってくれたマネージャーが辞めてしまうとその部下も一緒に辞めるとか、そういったことがタイでは比較的起こりがちであると。この遅刻の背景であるが、快適さを求める人柄がある。タイ語で何と表現するか忘れてしまったが、大丈夫とか、快適だというようなことをタイの人はすぐ口にするそう。したがって、時間管理とか遅刻も、それをきっちり守るよりはもっとゆったり快適に過ごしたいという非常に素朴な欲求が優先されることが、この課題からも見えてくる。

インドは、仕事のプレッシャーというのが非常に多かった。ほとんどのマネージャーがこれを書いていて、先ほど主観設問で目いっぱい働いているというのがあったが、仕事のプレッシャーが非常に高いのだろうと、この調査を見ていて感じた。あとは、スタッフの扱いである。やはり経営層として部下に接しているところが非常にあり、スタッフとの距離感に悩んでいるというのが多かった。

あと、アメリカである。アメリカは、仕事が多いと、あと人が足りないというところが出てきていて、これは日本とも似ているのかなという感じがする。したがって、先ほどの能力をいかに引き上げるかというようなところがアメリカのマネジメントであるが、できるようにすることが重要になってくると。

日本は、経営や業績が課題だと課長・部長が答えると、企業業績を上げるのだと、経営目標を達成するのだというところである。あとは、人員構成で若手が足りないとか、残業が多いというマネジメント上の課題がある。やはりこの経営課題がすぐ出てくるというのが日本のマネージャーの特徴で、これは先ほど申し上げたような経営の情報をいかに自分の問題として持っていて部下と共有しているかというところが、やはりこういう課題のところにも挙がってくるのかなと、前に見ていたマネジメントの定量調査、比較的そこからも裏付けられるような課題が出てきているのかなと思っている。

続いて理想像である。では、どういうマネージャーが理想なのかというと、いきなり中国では人格的な魅力というのが多くて、人格だと。翻訳の問題もあるのかもしれないが、それがかなり出てきて、自由記述を読んでいて結構楽しかった。(笑) オープンで細かなことにこだわらないと。イノベーションを起こすのが結構大事だというのが中国である。先

ほどの人がなかなかチームワークを発揮してくれないという課題や、あるいは前のほうにあったが、モチベーションをどう高めるかというようなマネジメントをしているというところを見ると、いかに部下にやる気になってもらうか、腹落ちしてもらうかというようなところがマネジメント上で大事になってきて、それは結局理詰めで接するというよりは、その人（マネージャー）が言うことだとか、あの人なら信じられるとかというところに行き着くところがあり、そういう意味では、人で治めているという人治主義的なところがあるのかなと思っている。

次、タイである。タイはどのようなマネージャーが理想かということ、部下のお手本で尊敬されるというのがあった。尊敬される上司である。ここでは「慕われる」と書いてあるが、翻訳の問題かもしれないが、部下に愛される上司というのが多く、結構濃密な感じが出ていた。あとは自由を与えるようなところがあり、先ほどの快適さの話ではないが、やはり部下には自由が要るのだということである。あまりいつまでに何をときっちりタイムマネジメントするよりは、部下がある程度快適な気持ちになりながら自由にやれるようなことが大事になってくるということである。

次が、インドである。インドは、結構プラクティカルなところで、部下を理解するとか、あるいは問題を解決するとか、目の前の問題を片付ける、現実的な課題というのが多く、その例として本当に具体的な役職、こういうポジションに就きたい、それが理想だというものが多かった。具体的な名称が多くて、結構驚いた。なりたい姿をリアルに描いているという側面もあるかと思うが、抽象的にこういう姿というよりは、その上のポジションを具体的に描いているということである。

アメリカであるが、アメリカは、やはり部下に自信を持たせる、あるいは大体において公平で誠実である、それがいいマネージャーであるということである。先ほどのミンツバーグのマネージャーの仕事配分の話にもあったが、やはり部下マネジメント、部下の成長を促すのが良いマネージャーなのだというのがアメリカの部長・課長の意識である。あとは、やる気と能力を引き出すと。それから、冒頭に申し上げた通り、日本企業は人材育成に一生懸命だと、実際そうだと信じているし、そうであってほしいと思っているが、意識の面で自分の役割とか理想という意味で言うと、アメリカという国は部下の能力をいかに引き出すかというところに理想を置いて腐心しているということである。また、公平でフェアであるとか、誠実であるというところが出ています。

最後、日本である。日本は、率先垂範で、自分がそれをやって見せるというところと、背中教えるというのが出てくるというところで、これも典型的な古いイメージである。先ほど労働時間が上司も部下も長いというようなところで、一生懸命働いている上司の姿を見ながら自分も育ってきたと、自分もそういう背中を見せられるような上司になりたいということがあると。あと、このあたりはもう本当に理想だと思うのだが、（自分が）いなくても仕事が回るとか、（マネージャーが）責任を取るとか、それはおそらく、今の上司が責任を取ってくれないことの裏返しかもしれないが、いわゆる本当に水戸黄門ではないが、

この人が出てくると解決するとか、この人がいないところで上手に回っていて、いざ困ったら助けてくれると、それが本当にある種日本人の古い理想というか、そういうのが垣間見られたかと思っている。

全体をまとめると、このような総括表になっていて、先ほど言った通り、組織サイズで言うとタイ、インドは大きい、アメリカ、日本は小さいとか、部下の離職率はインドが高い、日本は業務が不確実で役割も不明確だった。仕事割合で言うと、組織の大きいタイやインドは組織運営が一番であるが、アメリカは部下のマネジメント能力を高めさせることに腐心していると。日本人はプレイヤーの業務というのが比較的多いと。部下マネジメントに関しては、インド、アメリカは能力であるが、ほかの国は意欲で、やる気にさせると、腑に落ちると、腹落ちするのが大事である。任せるマネジメントの国と、具体的に指示する国。中国は具体的に指示するのであるが、なかなか現場が回らないと。あと部下も上司も長時間労働なのは日本であると。自律的なキャリアは、日本のマネージャーはあまり持っていない。知識よりも人脈を重視しているといったところの全体の一覧になる。

そういう一通りの流れを見てきて、では、冒頭に立てた問い、各国のマネジメントの前提とは何なのか、について、今までのエビデンスの中からストーリーを作ったというのがこれから以降である。

まず中国からであるが、中国はなかなかチームとしてまとまってくれないとか、あるいは大局観のような話で言うと、人を動かすことが難しい国なのだろうなというのが分かる。上司も部下も残業しないという中では、従業員の自発性によって積極的に何かしてくれるかというよりは、いかに具体的にやらせるかが大事になってくるのであるが、ああしろ、こうしろと言うのでは部下のメンツも立たないという面と、人脈が大事だという話で言うと、やはりどうその人たちをやる気にさせるのか、心を動かせるのかということに中国のマネジメントはあるのだろうなと思っている。したがって、従業員のそれぞれの人に気持ちに入っていけるような人徳を持たないといけない。これは非常にハードルが高いわけであるが、心を動かすマネジメントが中国なのだ。したがって、中国の指導者を見ていると、基本的にこういうスタイルである。人物で動かすと。

次、タイである。タイは、組織のサイズが大きく、組織運営中心で、比較的コントロールできていると。その一方、遅刻や怠けりというのが多いという問題で言うと、ジョブサイズを細かくしてコントロールするだけではうまく回らないと。従業員はそもそも何を求めているのかということ、快適であるということである。これはどの定性的な調査を踏まえても、皆快適さを求めているというのが分かる。ある意味、自分が快適だったら遅刻してもよいのだという感じである。そういう意味では、いかに快適な職場にするかが大事になってくるのかなと思う。そういうものだと割り切って快適な職場を作っていく、無理やり型にはめて回すというよりは、この国はこうなのだ、快適な職場なのだ、自分たちのやり方というよりは、従業員にある程度自由さを与えつつというところを追求したほうがいいと。

次、インドである。インドは、少数のエリートが高い仕事のプレッシャーのもとで、部下も多く、離職も多いというところでやっている。リスクを取り、短期的な成果を追求する。主観的な働き方の強度も高いというようなどころが出てきた。一方、一般的には、インド人の典型的な評価で言うと、手元にある資源で何とか間に合わせる能力のようなものがインド人の中では結構大事にされると聞いている。したがって、多少リスクがあっても、そういった手元リソースでやり遂げるのがマネージャーとしての手腕、価値になってくるというところでは、マネージャーがやるのは、組織をどう動かすかといったときに、上下関係をはっきりさせて、あるビジネスチャンスが来たときにそれを上手に生かすのがインドでは大事になってくるのだと考えられる。例えばインドだと階級がはっきりしており、そこで秩序を保っている面もある。あなたがこの企業に勤めるということは、ある種の階層に属することだといえ、従業員も納得して働きやすいのかもしれない。それだけマネージャーと一般労働者の差が大きい。その上下関係を生かすのが大事で、日本のように上司も部下も一緒だというのは逆に混乱するというのがうかがえた。

アメリカであるが、アメリカには、いろんな人種・宗教の人がいて、そもそも多様である。誰一人として同じ人がいないという世界で、ポジションも、上下関係ではなく、ポストを異動するためというところが可能になっている。このような多様性を取り込めば、コミュニケーションの効率が下がると。同じ日本人だと言わなくても分かるよねというような世界は通用しない。多様な人たちの間のコミュニケーションの効率を上げるためには、一番シンプルでフェアな方法を取るのがマネジメントとしては重要になってくると。つまり、あまりに複雑で、ある人は分かるがある人は分からないというルールよりも、何人であっても、何の宗教であっても誰でも同じように理解できるような、ものすごくシンプルでかつ公平なルールを作ると、それがコミュニケーション効率を上げていくことにつながると。それが先ほどの理想のマネージャーのところでも出ていたような公平だとか、誠実であるということに出てきて、誰から見ても分かる、誰から見てもフェアだということが大事になってきて、それが多様性を前提としたときのコミュニケーションになってくると。そもそも従業員が一人一人違うのだと、個人の持っている能力も違うのだと、だから個別性の高いマネジメントが求められるのだと、そのことが部下一人一人の能力の発揮につながるのだと、それがアメリカの部下のマネジメントにつながっているのだろうと。それが一般的なコンテキストを踏まえた解釈であると。

さて、最後、日本である。日本は、やはり役割や職務が曖昧である。曖昧さには合理性があるわけである。役割や職務を厳密に文書化すると、柔軟性が損ねられる。不確実性に対応できなくなってしまうという意味で、曖昧であることは悪くないというマネジメントである。不明確にすると、それだけ不確実性が高まるわけである。明確にしないことによってかえって不確実なことがたくさん起こるわけであるが、では、そういう不確実性をどうしたらよいのかというと、判断をできるだけ先送りするのがベストストラテジーになる。あと、裁量に任せて現場で対応させると。これは本当に合理的な行動である。いくら不確

実性を考慮して先回りして対応しても、その次に何かが起こり、対応しなければいけないとなるので、ベストな戦略は、ぎりぎりの対応を迫られる締め切り直前にやることである。したがって、リスクをぎりぎりまで見極めて、もう後がないというときにその場で判断するのがベストなやり方になってくる。それを可能にするためには現場で判断できるようにしなければいけないので、現場の知識を集めて誰でも対応できると、質のそろった人たちが、上司と部下の相似形で対応すると。上司が判断しても、部下が判断しても、社長が判断しても皆同じだと、それが現場でできればリスクは先送りできると。したがって、役割・職務設計の曖昧さと、上司も部下も判断が違わない、組織として同じだというのが前提となるのである。こうしてみると、各国それぞれやり方は違うのだが、それぞれに合理性がある。仮に、日本はこういうことが持続可能であれば、これはこれで一つのマネジメントとして合理性があるといえる。

この報告書を作る過程で、日本のマネジメントではだめなのではないか、という声も社外で聞かれました。だからアメリカ型にしるとか、いろいろ言うわけですが、本報告書のスタンスは、それぞれに合理性があるというふうに考えています。

インプリケーションとして、グローバル化や少子高齢化、つまり、女性、高齢者、外国人、そもそも多様な労働力が前提になってくる中で、あいまいな役割の下で上司も部下も長く働いて、同質的な人ばかり生み出して行って、それでやっていくのはもはや前提が成り立たなくなっていることと言えば、マネージャーのマネジメントスキル、部下を個別管理する能力だとか、マインドセット、マネジメントの前提として部下は皆違うのだという、そういう変革が不可欠になってくるのだろうと考えられる。これまで合理的だったというやり方も、そもそも前提が違えば、うまく回らなくなるというのが一つある。

もう一つは、5カ国を比較して、やはり日本企業のマネジメントの強みを改めて見てみると、従業員の自主性を誘発するのが強みだと、中国はチームワークがなかなかうまくいかない、あるいはタイでは遅刻が多いとか、そういう意味で現場が回らないというところで言うと、部下の自発性、自主性が大事。あと現場の解決力がある。上が決めるというよりは、現場でも経営層と同じような判断ができるというのは、やはり今まで言われた通り、日本企業の強みなのだろう。また、インドで起きているような上下における意識の差は、日本企業にはないと。擦り合わせができていて、経営層と同じ問題意識を現場も持っているという日本のやり方は、中国とかインドの人にとってはまねることができるのかなど。今まで日本は部下との関係志向というのが強く、それが強みになっているわけであるが、それが例えば個別管理のような方向に行ったときに、それをどうさらに良いものにしていくのかというところは今後の課題になっているのだろう。

あと5分残っているので、お手元の資料にはないが、追加のスライドで説明すると、この五カ国調査のデータを使って「Works Review」という弊社の紀要に、回帰分析した結果、を報告した。例えばマネージャーの労働時間をどうやって減らしたらよいかを簡単に分析したものがあつた。先ほど、マネージャーの労働時間と言ったときに、何に時間を費やし

ているのかというと、組織運営、部下マネジメント等、5種類あったが、そのうちの一つ、プレイヤー業務の割合を実労働時間に換算して、どうやって減らしたらよいかを回帰分析してみた。一つ分かっているのは、マネージャーのプレイヤー業務が高いことが必ずしも組織の業績を高めるわけではないことである。では、プレイヤー業務を減らしたほうがいいのではないかということを考えてみた。そのときに、プレイヤー業務の労働時間に効くようなマネジメント変数は何なのかということをやって、その統計的に有意な変数のインプット値が仮にアメリカ企業並みになったら、日本企業のマネージャーの労働時間がどれだけ減るのかを試算した。例えば日本企業のタスク依存性—仲間と協力して顧客からの要請に応える体制—というような変数を仮にアメリカ並みに高める、要はマネージャーが抱えていた仕事をチーム皆である程度分担するような仕組みにすると、この 3.1 という数字自体はあまり意味がないが、それを単純にアメリカ並みにして係数を掛けるような形にすると、週 2 時間ぐらい労働時間が減ると。つまり、マネージャーが今負担しているプレイヤー業務をもう少し部下に戻すと、自分はほかのマネジメント業務に時間を割くようになる、それで 2 時間のプレイヤー業務が削減できると。その分、その他のマネジメント業務に 2 時間割くと。なぜなら、プレイヤー業務をやっても業績は上がらないからだということである。

ほかにどういうものがあるかということ、能力を高めるマネジメントをすとか、トラブル対応をするのがマネージャーの仕事だというような形で、個々の能力を高めるとか、トラブル対応というのがプレイヤー業務に対してマイナスの効果がある変数で、この辺の値を高めることによって、ごくわずかであるが、もろもろ足し合わせると、週 3.6 時間プレイヤー業務の時間が減らせると試算された。仕事を部下と分担すとか、トラブル対応にもっと注力すとか、部下の能力向上を図ることによってマネージャー自身のプレイヤー業務の時間が、アメリカ並みにすると——その並みというのがどの程度かというはあるが——週 3 時間減らせるというところで、こういうマネジメントのやり方を変えてマネージャー自身の労働時間の配分を変えることによって職場全体の労働時間が変わってくるのかなと思っている。

余談としては、先ほど聞いていただいた通り、一応国際比較調査をやってみて、マネジメントがあって、キャリアがあって、ようやく各国の絵が何となく描けたかと思っているが、関心をもってくださった方々から「報告書を読めば分かるが、読まないと分からない」というコメントをたくさん頂いた。こういう国際比較調査というのは、部分だけを切り出してこうだと言われても、読者は何でそうなるのだろうかと思に落ちる感じがしないとのことだった。つまり、結局全部読まないといけないという類のもので、部分を切り出して説明するのは難しいと改めてわかった。

あと、メディアの掲載のされ方である。この調査全体からメディアがどこをどう切り取ったかということ、一つは、日本の長時間労働というところに寄せて、課長も部下も長く働く、というところにメディアは注目したようだ。あとは、先ほどの現地法人の話で言うと、

アジア（中国、タイ、インド）は、賃金に不満というところで、賃金で移るんですよねというところ。あとは、やはり理想像というのが一番多くて、背中で教えるのが日本なのだというのが、たくさん流通した。報じ方としては、背中で教える姿はそれほど悪いものではないというような取られ方であった。

（了）