

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

管理職の働き方の国際比較

2015年11月19日

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

主任研究員・主任アナリスト

久米功一

**Recruit
Works
Institute**

1. 日本企業の抱える課題

2. 調査目的・概要

3. 調査結果

(1)組織実態、仕事

－ 何をしているのか

(2)働き方、キャリア

－ どう働き、何を経験しているのか

(3)意識

－ 何を望んでいるのか

(4)課題

－ 何に悩んでいるのか

4. まとめ

－ 各国のマネジメントの前提はなにか

5. 日本企業へのインプリケーション

【イントロ】日本企業の声

「日本企業によさ、サービス+ α の部分(おもてなし)や人材育成には自負があるが、
現地人材に十分には理解されていない」

「現地nationalのマネジメント人材を育成・
活用できていない。ロールモデルとなる人
材が育っていない。日本人トップとの意思
疎通も不十分」

【イントロ】問題の背景

海外展開する企業が現地で成功を収めるためには、

- ①優れたマネジャーとなる人材を獲得・活用して
- ②現地事情に適したマネジメントシステムを構築
することが不可欠

しかし、新興国ではマネジメント人材が不足して、マネジメント人材の確保が難しい状況

個人も企業も成長のスピードを問われるグローバル時代にあって、日本企業の従来の人材マネジメントシステムがそのままでは通用しない？

そもそも海外現地で主流のマネジメント手法を知っているのか？

【調査目的】 調査結果から考えたいこと

- ① 各国のマネジメントの**前提**に何があるか？
(各国のマネジャーはどのように活躍しているか？)
- ② 日本企業のマネジャーは、**相対的にみて**
どこに強みがあるのか？

【先行研究】 何がわかっている、何がわかっていないのか

1. マネジャーの仕事

- ① Mintzberg(1973) *The Nature of Managerial Work* 『マネジャーの仕事』
- ② 金井壽宏(1991)『変革型ミドルの探求－戦略・革新志向の管理者行動』

2. マネジャーのキャリア

- ③ 守島基博(2001)「日米管理職の「キャリアの幅」比較」小池和男・猪木武徳編著(2001)『ホワイトカラーの人材育成 日米英独の比較』

3. 組織・風土

- ④ 沼上幹他(2007)『組織の“重さ”－日本的企業組織の再点検』

4. マネジメント

- ⑤ Bloom, Genakos, Sadun and Van Reenen (2012) *Management Practices cross Firms and Countries NBER Working Paper Series 17850 NBER* <http://worldmanagementsurvey.org/>

5. 海外調査(現地法人)他

- ⑥ 白木三秀編(2014)『グローバル・マネジャーの育成と評価』
- ⑦ 星野妙子・末廣昭編(2006)『ファミリービジネスのトップマネジメント－アジアとラテンアメリカにおける企業経営』
- ⑧ RMS(2012)『RMS Researchアジア4カ国の上司像と働き方に関する調査2012』

6. 海外調査(Cross-cultural studies, Comparative HRM)

- ⑨ 労働調査協議会(2009) 国際比較から見た仕事と企業文化
- ⑩ House, Hanges, Javidan, Dorfman and Gupta (2004) *Culture, Leadership and Organizations The GLOBE study of 62 societies*
- ⑪ Varma and Budhwar (2004) *Managing Human Resources in Asia-Pacific: Second edition*
- ⑫ Kaufman (2014) *The Development Of Human Resource Management Across Nations Unity and Diversity*
- ⑬ Reiche et al. (2014) Why Do Managers Engage in Trustworthy Behavior? A Multilevel Cross-Cultural Study in 18 Countries *Personnel Psychology*

【調査概要】対象と手法

そこで、(日本企業の主な進出先である)

**中国・タイ・インド・アメリカの現地企業の
マネジャー(部長・課長)約300人を対象に、**

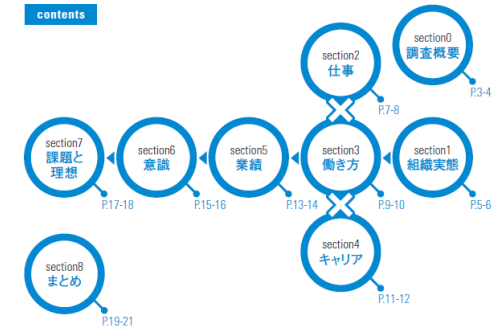
Webアンケート調査を行い、

**各国のマネジャーのキャリアとマネジメント
の実態を明らかにする**

【調査の構造】

二つの軸

- ① マネジメント(仕事配分など)
- ② キャリア(昇進、転職など)



レポートp.2

二つの方法

- ① 定量情報(年収、労働時間など)
- ② 定性情報(課題、理想像)

【詳細】五カ国マネジャー調査

調査対象

アメリカ、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る、
アドミニストレーション(人事、総務他)、
または、営業・販売部門に所属する、
部長職相当(工場長・支店長含)～課長職相当で
勤続1年以上のマネジャー

サンプルサイズ

各国300人前後、日本は400人強

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

調査項目

マネジメント、職場の実態、キャリア etc.

【回答者のプロフィール】

中国・タイ・インド 30歳代前半
 アメリカ 女性比率 64.7%
 インド 院卒 71.2%

日本(課長) 48.8歳
 日本 女性比率 4.0%
 日本 大卒 約9割

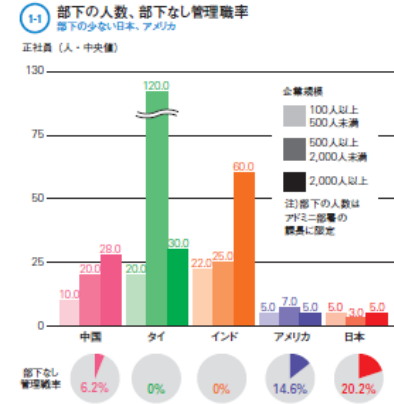
0-3 回答者のプロフィール

		中国 (n=308)	タイ (n=271)	インド (n=260)	アメリカ (n=296)	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	20.9	50.8	91.3
	大学院卒	17.9	31.4	71.2	29.9	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	27.2	29.9	18.0	13.6	22.2
	情報通信業	10.4	4.1	24.4	5.4	9.3
部署 (%)	卸売・小売業	9.4	14.4	8.8	16.3	11.7
	アドミニストレーション	83.1	87.1	75.2	67.8	72.7
主な設立形態 (%)	有限・株式会社	16.9	12.9	24.8	32.2	27.3
	民間 (内資)	34.4	48.0	54.8	65.8	87.0
企業規模 (%)	民間 (外資)	16.2	39.5	19.2	5.4	6.2
	100-4,999人	24.4	6.3	7.2	20.7	6.2
企業規模 (%)	5,000人以上	91.9	88.2	78.8	70.2	66.4
		8.1	11.8	21.2	29.8	33.6

レポートp.4
 図表0-3

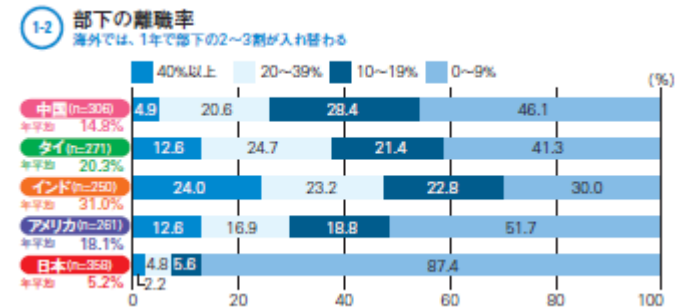
【組織実態】

タイ・インド 組織が大きい
日本・アメリカ 組織が小さい



レポートp.5
図表1-1

インド 高い離職率 31.0%
日本 低い離職率 5.2%

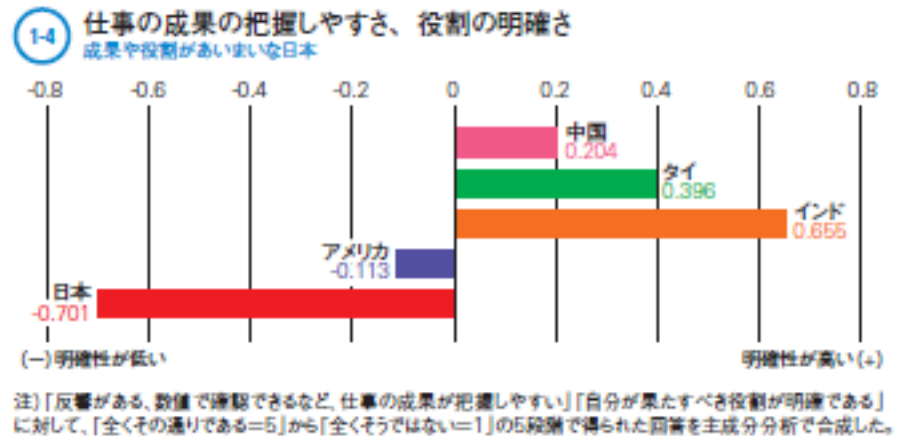
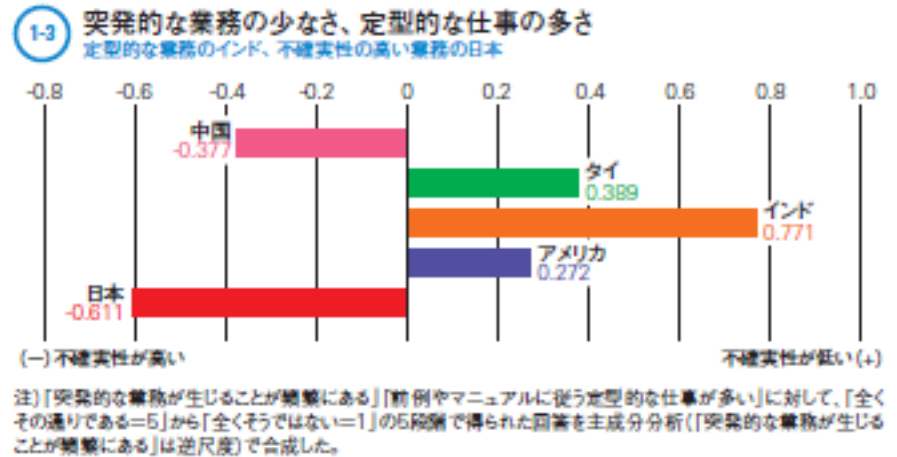


レポートp.6
図表1-2

【組織実態、仕事】

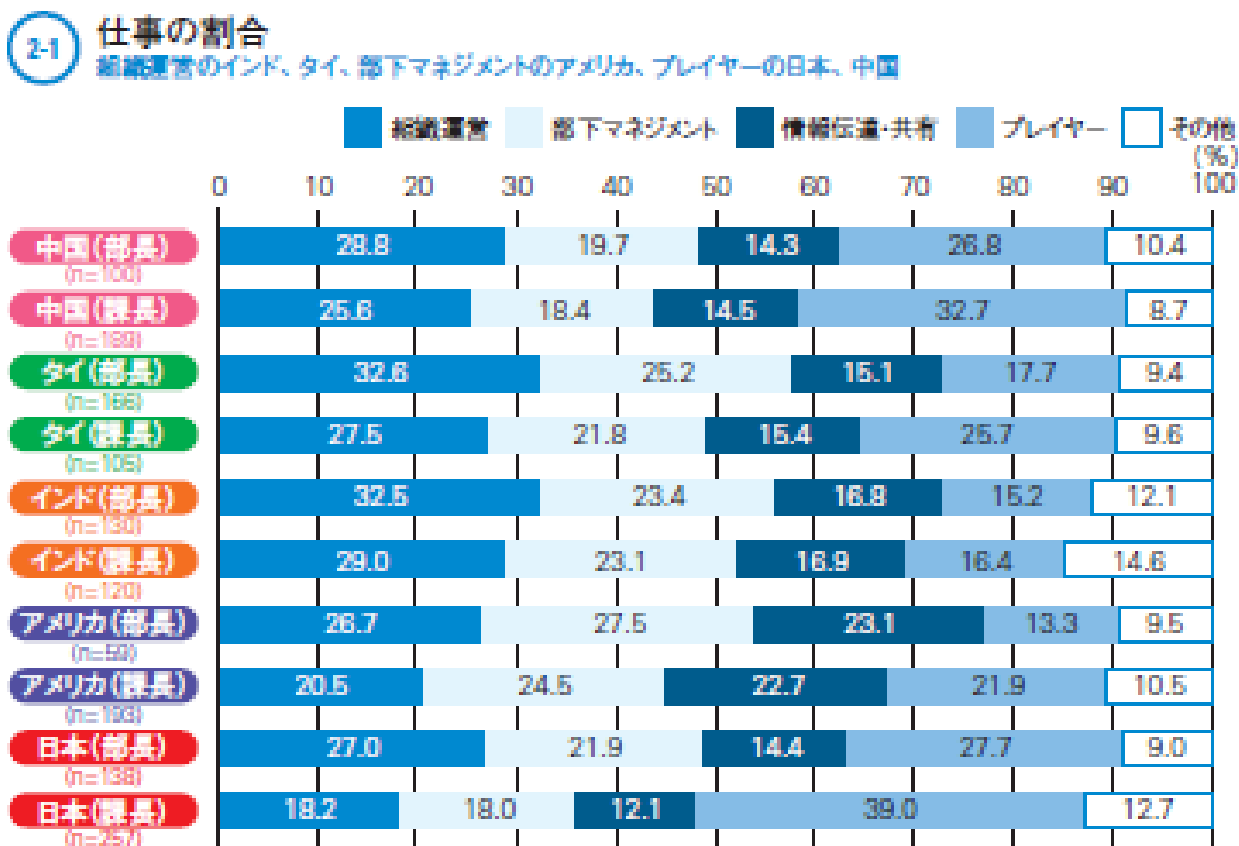
日本
不確実性が高く、
あいまい

インド・タイ
定型的、役割が明確



レポートp.6 図表1-3,1-4

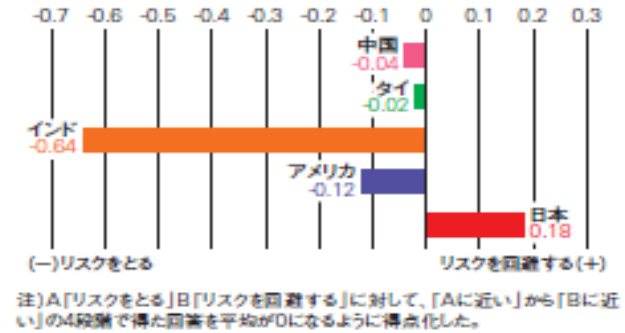
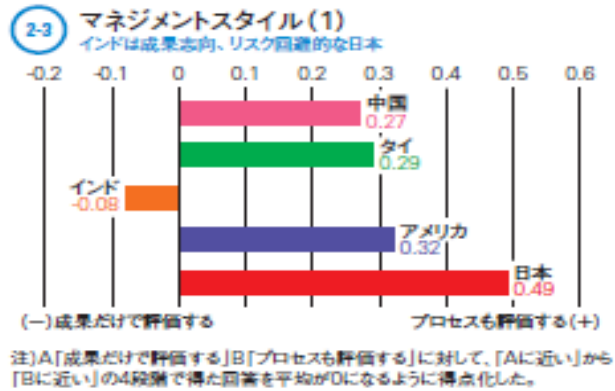
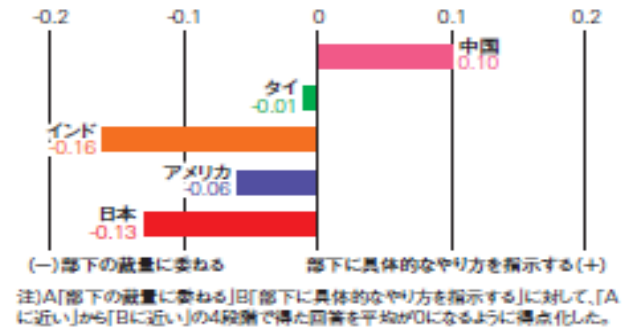
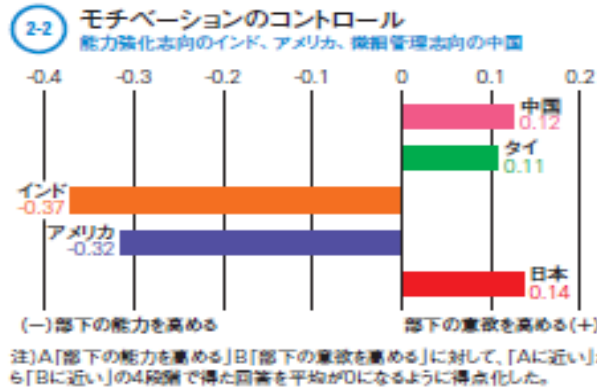
タイ・インド 組織運営 アメリカ 部下マネジメント 日本・中国 プレイヤー



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：伝票処理などの事務と、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。

レポートp.7 図表2-1

【仕事、働き方】



インド・アメリカ 能力を高める
中国 具体的に指示する
インド 成果志向、リスク志向

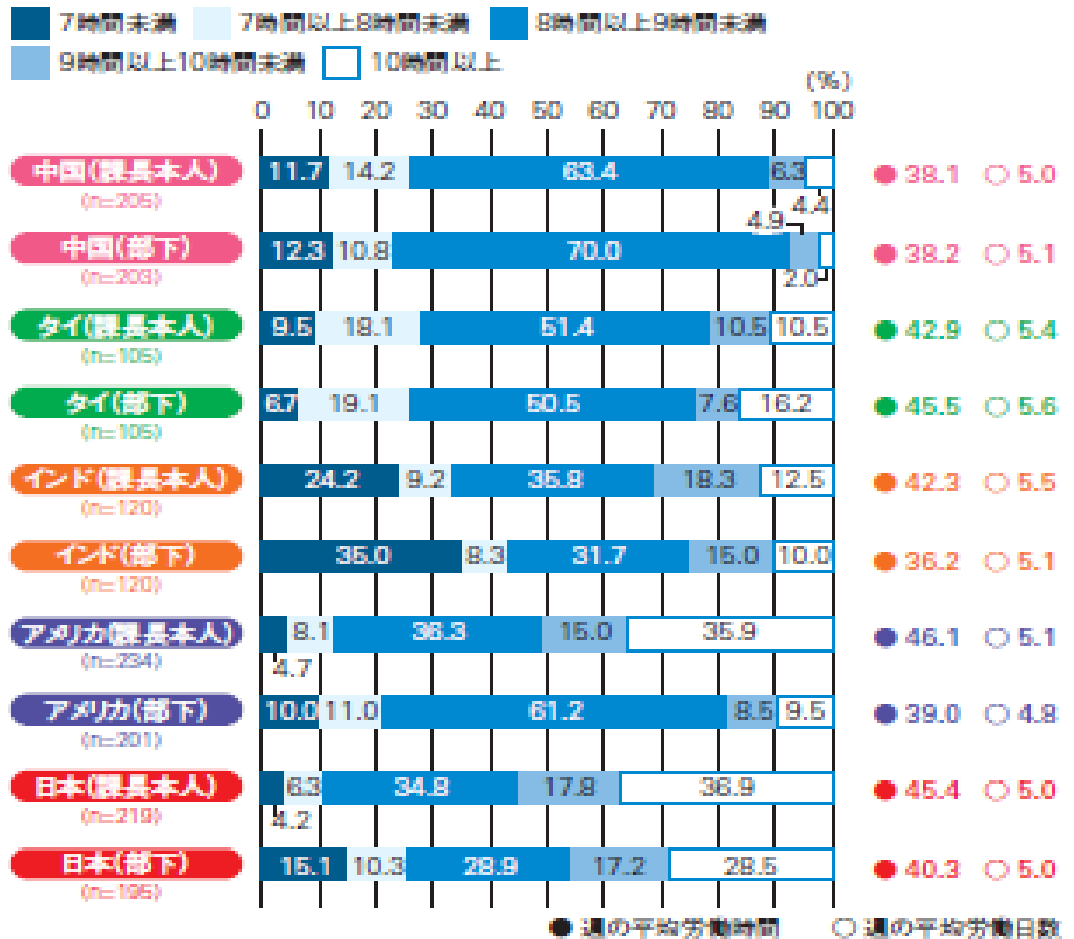
レポートp.8
図表2-2,2-3

【仕事、働き方】

日本・アメリカ
長時間労働

日本
部下も長時間労働

3-3 1日当たりの労働時間(課長本人とその部下)
マネージャーも部下も長時間労働の日本

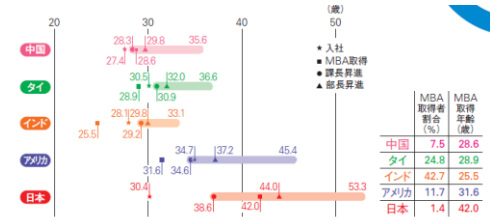


注)管理職と非管理職の差をみるために、部下は「課長の部下」に限定した。

レポートp.10 図表3-3

【キャリア、業績】

インド MBA取得者割合が高い



中国・タイ・インド

レポートp.11
図表4-5

30歳前後で課長、すぐに部長

アメリカ 35歳で課長、約3年で部長

日本 38歳で課長、44歳で部長

【キャリア、業績】

日本 キャリアに効いたものがない

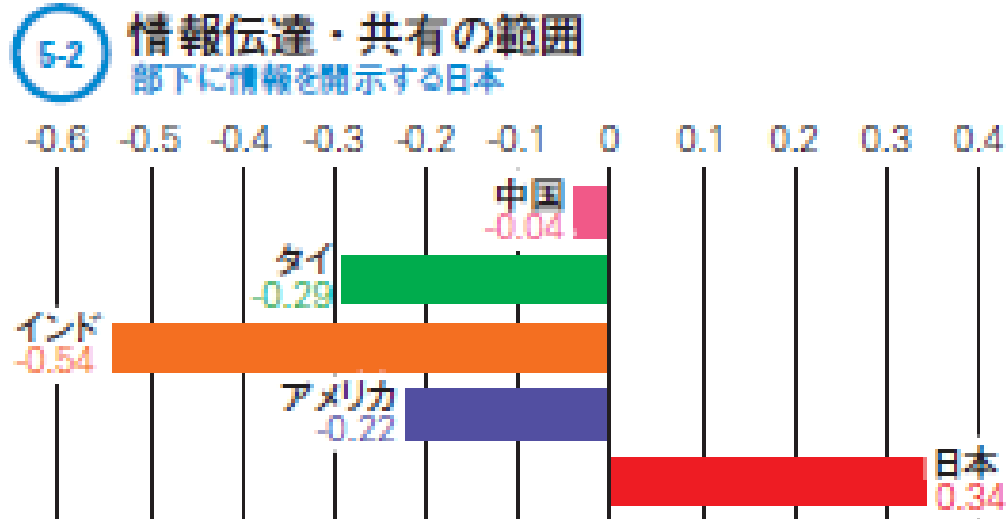
4-2 現在のポジションを得るために役に立ったこと（複数回答、%）

	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	66.9	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
今まで働いてきた人脈	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

レポートp.11 図表4-5

【キャリア、業績】

日本 部下に情報を開示 インド 情報開示を限定



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

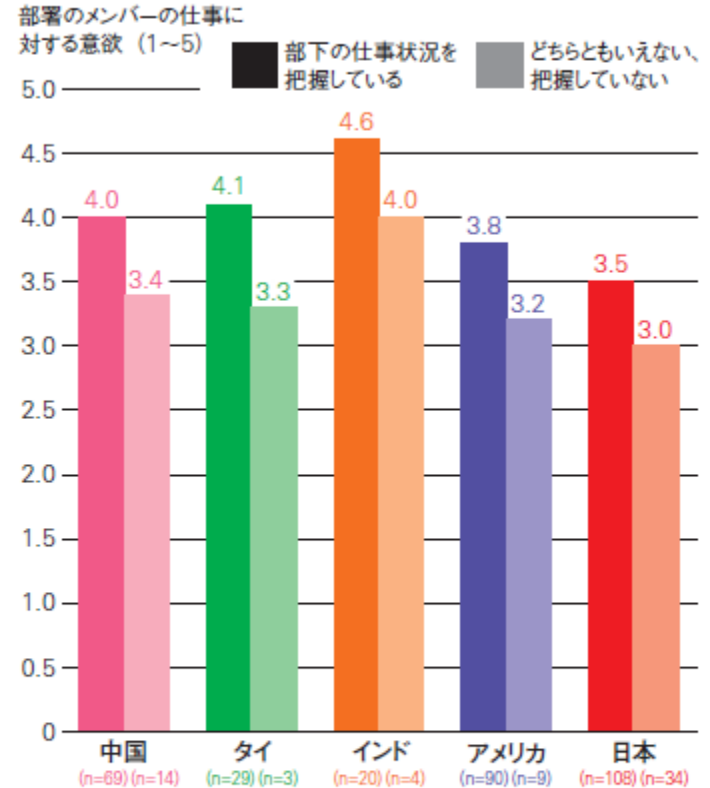
注) A「経営情報は限られた人だけに開示する」B「経営情報をできるだけ部下に開示する」に対して、「Aに近い」から「Bに近い」の4段階で得た回答を平均が0になるように得点化した。

レポートp.13 図表5-2

【キャリア、業績】

各国共通 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

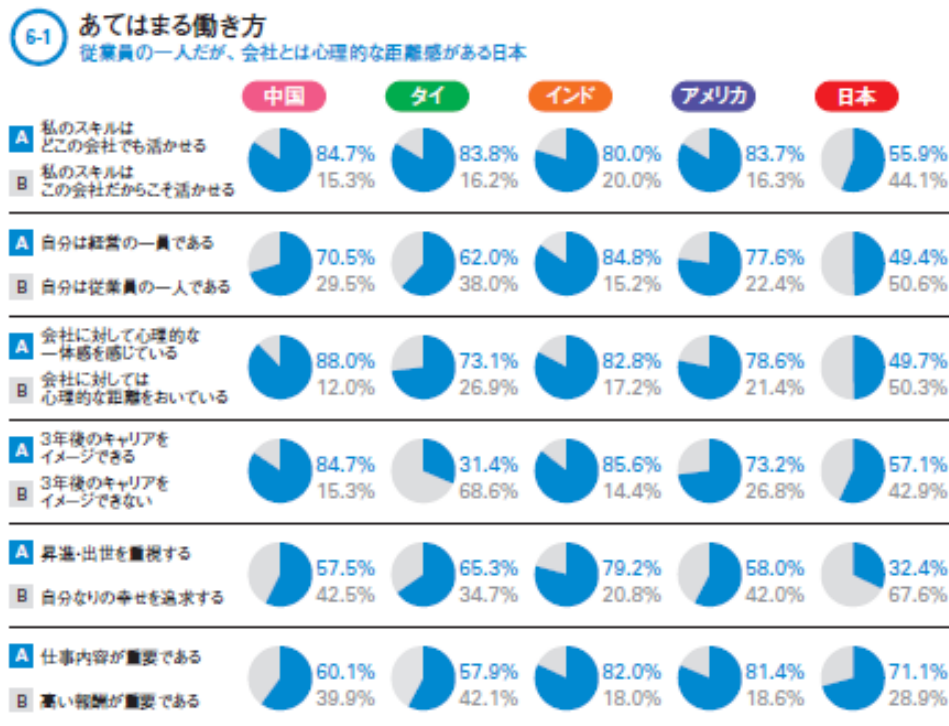
5-4 部下マネジメントと部署のメンバーの仕事意欲
部下の仕事状況を把握しているマネジャーの部下は仕事意欲が高い



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。

レポートp.14 図表5-4

日本 従業員の一員 心理的一体感に乏しい 自分なりの幸せを追求



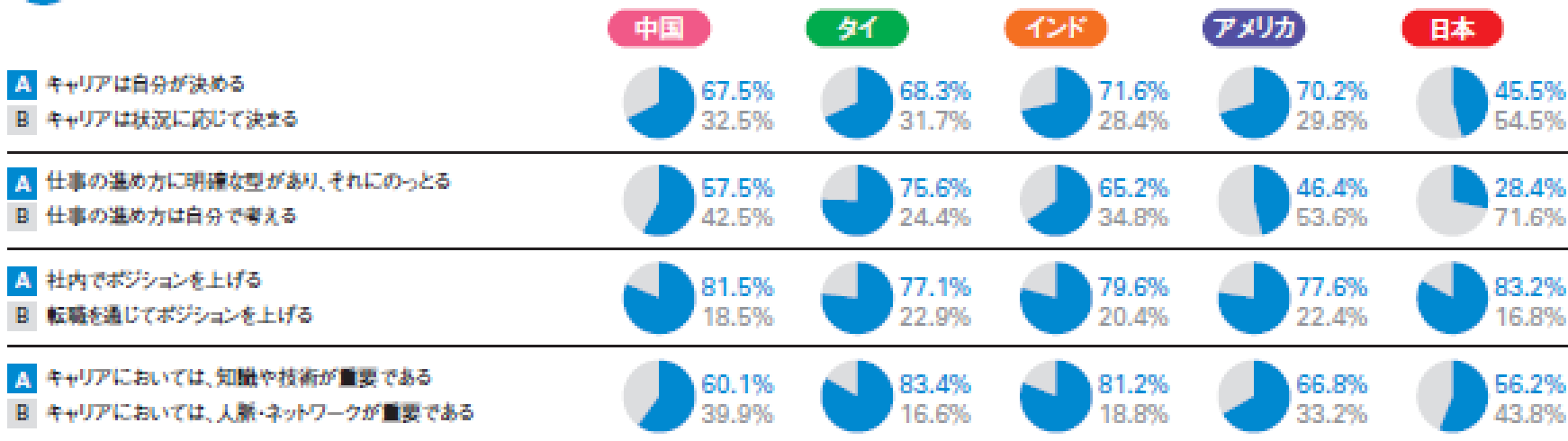
注) 各項目に対して、「Aに近い」から「Bに近い」の4段階で得た回答を「A寄り」「B寄り」に二分した。

レポートp.15 図表6-1

【意識】

日本 キャリアは状況に応じて決まる すべての国 社内でポジションを上げる 中国・日本 人脈・ネットワークが大事

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。

中国 チームワーク、団結力

具体的に指示しているが、うまくまとまってくれない

タイ 遅刻、時間管理、仕事の自由度の低さ

仕事は定型的で明確だが、その背景には快適さへの欲求がある

インド (売上・仕事)プレッシャー、スタッフの扱い

仕事・課題志向が強く、現場と経営の間に距離がある

アメリカ 仕事量・恒常的な人手不足

部下の能力を高めて、小さな組織で多くの仕事をこなしているが

日本 経営や業績、人員構成、残業

現場でも経営情報を共有、しかし、若手が不足、残業で疲労

【理想像】

レポートp.18

中国 人格的な魅力、風格、大局観を備えている

オープンで細かいことにこだわらない、イノベーションをおこす

タイ 部下のお手本で、尊敬される

部下から慕われる、部下に自由を与える、心を開く、慈悲深い

インド 部下を理解する、問題を解決する

会社の成長に貢献する、GM(などの具体的な役職)につく

アメリカ 部下に自信をもたせる、公平で誠実である

部下の成長を促す、部下のやる気と能力を引き出す

日本 率先垂範、背中教える

いなくても業務が回る、責任をとる、部下の裁量にまかせられる

【総括表】

レポートp.19-20

	中国	タイ	インド	アメリカ	日本
組織実態					
組織サイズ		<u>大きい</u>	<u>大きい</u>	小さい	小さい
部下の離職率			高い		<u>低い</u>
業務タイプ	不確実	定型的	定型的	定型的	<u>不確実</u>
成果や役割	明確	明確	明確	不明確	<u>不明確</u>
仕事					
仕事割合	プレイヤー	組織運営	組織運営	<u>部下MGT</u>	プレイヤー
部下マネジメント	意欲	意欲	<u>能力</u>	<u>能力</u>	意欲
仕事指示	<u>具体的に</u>		任せる	任せる	任せる
リスク態度			<u>とる</u>		回避する
働き方、キャリア					
労働時間	残業しない	週6日出勤	週6日出勤	MGRは長時間労働	<u>MGRも部下も長時間労働</u>
意識					
キャリアの自律性	高い	高い	高い	高い	<u>低い</u>
知識か人脈か	<u>やや人脈</u>	知識	知識	知識	やや人脈

【まとめ】

レポートp.19-20

本調査で得られた結果を一般的な言説で補い
ながら、各国のマネジメントにおける
前提(合理性)をみてみよう



- マネジメントの前提は**人を動かすことの難しさ**。
- 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ので、**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**の人たちである。
- 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**である。

【タイ】 

- 組織のサイズが大きい。組織運営中心で、役割や職務を明確にして、ジョブサイズを小分けにした方が、コントロールが効く。
- しかし、強いコントロールだけでは、従業員の**遅刻や怠業**に対応しきれない。
- タイのマネジメントの前提は、従業員が**快適さを優先**すること。
- マネジャーは、従業員にとって何が快適かを考えて、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が肝要である。

- **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。
- 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。
- マネジャーには、手元にある資源で、納期に間に合わせる手腕が問われる。偶然に左右されるリスクを伴うが、それが価値につながる。
- マネジャーが、**上下関係を活かし、偶然性のリスクを享受**することがビジネスを成功に導く。

- 従業員の**多様性**が前提。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効率の低下をもたらす。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。
- 部下の能力の**多様性と異質性**を発揮させることが、新しい価値を生む。

【日本】 

- 日本の職場は、役割や職務があいまいである。安易な文書化は、雇用の柔軟性や維持を損ねるからである。
- しかし、不明確さは業務の**不確実性**を高める。これに対しては、意思決定の先送りと裁量拡大が有効である。
- 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、判断を違えない。
- あいまいさ**と従業員の**同質性**が前提である。

【インプリケーション① 日本のマネジメントへの疑問】

- 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は不可避。
- 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。
- **マネジャーのスキルとマインドセットの変革が不可欠**。部下を個別管理してその能力を活かすことが求められる。

【インプリケーション②】 日本のマネジメントの再評価

- 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**かけていくべきである(ただし、これまでは違ったやり方で)

調査レポートは以下から入手いただけます

<http://www.works-i.com/research/2014/global/>