

2015年4月9日

株式会社リクルートホールディングス

中・タイ・印・米・日の職場実態やマネジャーの意識・理想像が明らかに リクルートワークス研究所が「五カ国マネジャー調査」を発表

株式会社リクルートホールディングス(本社：東京都千代田区、代表取締役社長 兼 CEO：峰岸真澄)内の、人と組織に関する研究機関・リクルートワークス研究所は、グローバル調査プロジェクトとして、中国・タイ・インド・アメリカ・日本のマネジャーとマネジメントに関する「五カ国マネジャー調査」を行い、「マネジャーのリアルー仕事とキャリアの国際比較」のレポートをまとめましたので一部を抜粋してご報告いたします。

レポート全文は、以下リクルートワークス研究所のサイトよりダウンロードいただけます。

URL:http://www.works-i.com/pdf/150409_5mgr_survey_02.pdf

調査のトピックス

集計トピックス

- 直属の部下人数：2000人以上企業のアドミニストレーションの課長では、日本・アメリカ5.0人と少なく、インド60.0人、タイ30.0人と多い
- 部下の離職率：年平均でインド31.0%と最も高く、次いでタイ20.3%。日本は5.2%と低い
- 課長の仕事割合：インド・タイは組織運営、アメリカは部下マネジメント、日本・中国はプレイヤーが多い
- 労働時間：日本・アメリカともに1日10時間以上働く課長が3割強。日本は部下も長時間労働をしている
- 昇進年齢：中国は28.3歳で課長に昇進。日本は38.6歳で課長、44.0歳で部長に昇進し、年齢差が5.4歳と最大
- マネジャーの理想像：中国は人格者、アメリカは部下に自信をもたせる、日本は率先垂範し、背中教える

調査トピックス

◎五カ国のマネジャー約1700人のキャリアとマネジメントを包括的に把握した、数少ない国際比較調査

グローバル化によって、各国でマネジメントの優劣をめぐる企業間の競争が激化しているにもかかわらず、各国のマネジャーとマネジメントを比較可能な形で調査したものはほとんどなかった。本調査は、中国・タイ・インド・アメリカ・日本の5カ国比較を通して、各国のマネジャーとマネジメントの違いを浮き彫りにした。

◎労働時間・昇進年齢などの定量情報と理想像などの定性情報から、マネジャーの行動と意識を構造的に解明

部下人数・部下の離職率・年収・昇進年齢など、マネジャーに関する定量情報を収集した。さらに、職場の実態・マネジメントスタイル・望ましい働き方に関する情報と職場の課題やマネジャーの理想像に関する定性情報から、各国のマネジャーの行動と意識の違いが生じる背景を明らかにした。

調査概要

調査目的：中国・タイ・インド・アメリカ・日本の5カ国に所在する企業のマネジャーとマネジメントの実態について明らかにすること

調査対象：従業員規模100人以上の企業の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、勤続1年以上で、部長職相当（工場長・支店長を含む）から課長職相当の役職に就いている社員。ただし、報告書作成にあたっては、組織規模や仕事内容を揃える観点から、工場長、支店長を除いた。

調査項目：組織実態・仕事・働き方・キャリア・意識・課題・理想像

回収方法：インターネットリサーチにて回収

調査期間：海外 2014年10月3日～10月20日 日本 2014年9月24日～9月29日

回収人数：1666人（中国318人・タイ302人・インド302人・アメリカ315人・日本429人）

集計対象人数：1553人（中国308人・タイ271人・インド250人・アメリカ295人・日本429人）

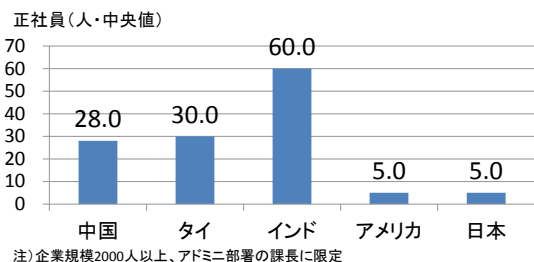
【本件に関するお問い合わせ先】

<https://www.recruit.jp/support/form/>

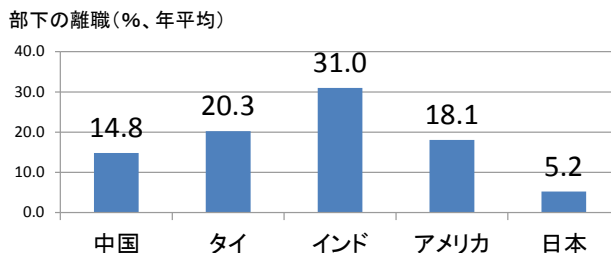
直属の部下人数・離職率：部下人数が少なく辞めない日本、部下が多く辞めやすいインド

従業員2000人以上企業のアドミニ部署の課長では、日本やアメリカは、直属の部下人数（正社員）が5.0人であるが、インドは60.0人、タイは30.0人と多い。部下の離職率は、インドが年平均31.0%と最も高い。

□部下（正社員）の人数



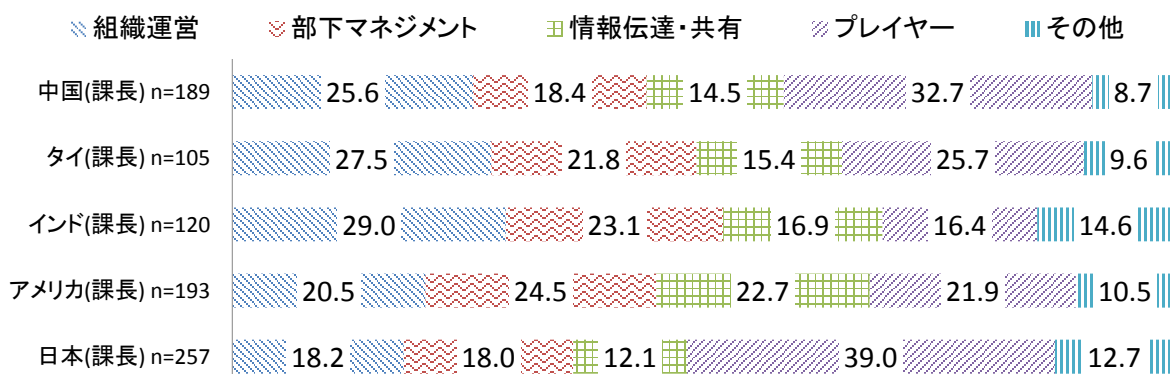
□部下の離職率



課長の仕事割合：日本の課長はプレイヤー、アメリカの課長は部下マネジメントの割合が高い

インドやタイの課長は、管理する組織が大きいので、組織運営にそれぞれ29.0%、27.5%の時間をかけている。アメリカの課長は部下マネジメント、日本と中国の課長は、プレイヤーとしての時間割合が相対的に高い。

□仕事の割合（%）

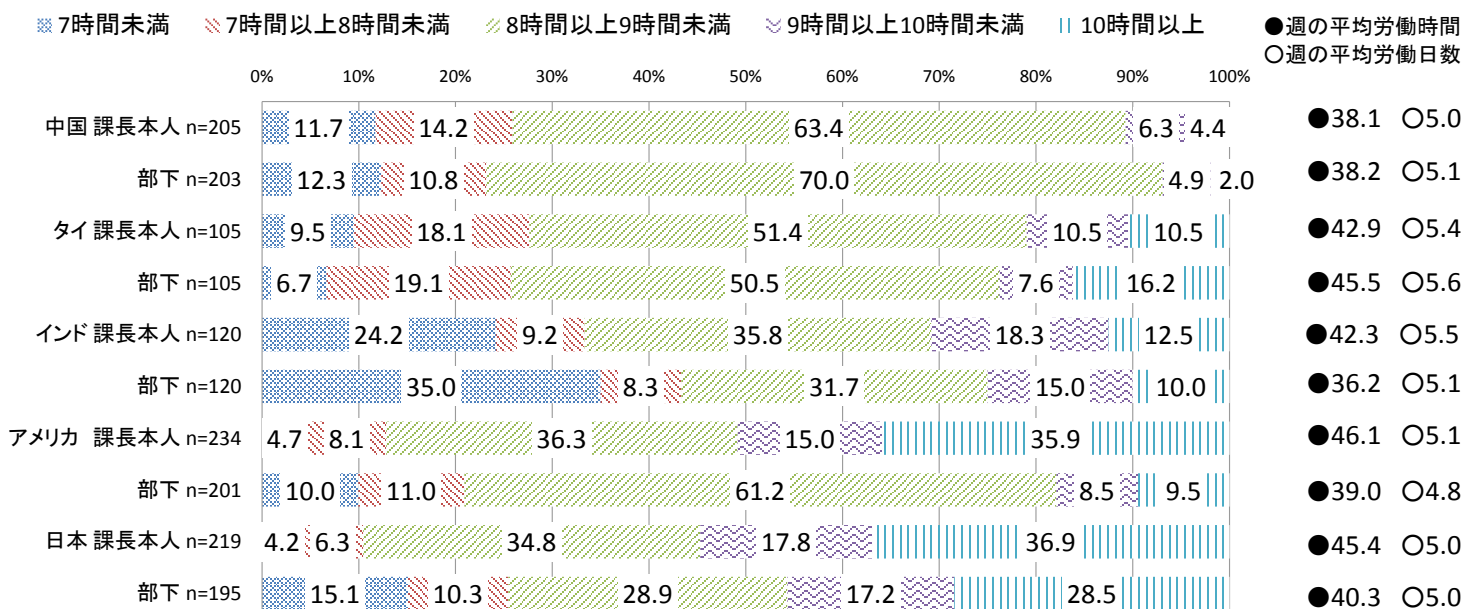


注) 組織運営: 仕事の割り振りや進捗状況の管理、予算の管理、組織の戦略設計 部下マネジメント: 部下の育成、評価、モチベーション維持
 情報伝達・共有: 重要な経営情報を現場に伝えたり、経営運営に必要な現場情報を経営層に伝える。メンバー間の情報共有
 プレイヤー: 自分自身が業績目標を担っている業務の遂行
 その他の業務: 伝票処理などの雑務と、コンプライアンスなどの組織維持のために発生する業務

労働時間：マネジャーも部下も長時間労働の日本

1日当たりの労働時間が10時間以上である割合は、日本の課長が36.9%、アメリカの課長は35.9%と高い。しかも、日本は部下の28.5%が1日10時間以上働いている。中国は週5日勤務の上、残業が少ない。

□1日当たりの労働時間（課長本人とその部下）



昇進年齢：昇進が遅く、課長・部長の年齢差が大きい日本

昇進時の平均年齢は、中国は28.3歳、インドは29.2歳で課長に昇進し、共に29.8歳で部長に昇進する。タイは、30.9歳で課長、32.0歳で部長に、アメリカは、34.6歳で課長、37.2歳で部長に昇進する。日本は昇進が遅く、38.6歳で課長、44.0歳で部長になる。また、昇進年齢差は5.4歳と最も大きい。

□昇進年齢

	昇進年齢(歳)		昇進年齢差(歳)
	課長	部長	部長－課長
中国	28.3	29.8	1.5
タイ	30.9	32.0	1.1
インド	29.2	29.8	0.6
アメリカ	34.6	37.2	2.6
日本	38.6	44.0	5.4

マネジャーの理想像：中国は人格者、アメリカは部下に自信をもたせる、日本は率先垂範し、背中教える

中国は人格的な魅力をもった大人（たいじん）、インドは部下を理解するマネジャーが良いとされる。タイでは部下から愛され手本を見せられること、アメリカでは部下を鼓舞し自信をもたせること、日本では率先垂範で行動し、責任を取ることが求められる。これらの理想像は、それができていない現状の課題の裏返しでもある。

□マネジャーの理想像(自由記述)



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
- ・果敢にイノベーションに取り組む



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



日本

- ・率先垂範、背中教える
- ・いなくても業務が回る
- ・部下を成長させる



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



アメリカ

- ・部下に自信をもたせる
- ・公平で誠実である
- ・有能で信頼できるチームをつくる

グローバル調査プロジェクトマネジャー 久米功一主任研究員による考察

海外進出した日本企業からは「優秀な現地人材が獲得できない」との声がよく聞かれます。日本企業のマネジメントは本当にダメなのだろうか。その思いから、今回「五カ国マネジャー調査」を実施して、日本企業と他国企業のマネジメントとを相対化して評価しました。

国際比較によって、各国のマネジメントの特徴が際立ち、その違いにはそれぞれ合理性があることを確認しました。なかでも、役割や職務を明確にせず、上司も部下も長時間働いて、合意形成を図るといった日本のマネジメントはやはり特殊である一方、日本企業の部下・関係志向のマネジメントは、他国企業にはない強みであることを再確認しました。

世界各地で、企業間競争が厳しくなっています。本レポートで示される国際比較が、各国企業のマネジメントの前提や強みを確認し、進化させるきっかけとなれば幸いです。



インフォグラフィックスによる動画も同時公開

本レポートの発表にあわせて、リクルートホールディングスは「五カ国マネジャー調査」の内容を理解するための動画をYouTube上に公開しました。

「調査結果は内容が難しく、とっつきにくい」「忙しいのでまずはレポートのポイントだけ知りたい」という方にも見ていただきやすい約1分のコンテンツです。ぜひ、一度ご覧ください。

URL : <http://youtu.be/dPc9TtUjhIs>

