

論文の内容の要旨

論文題目 Career Formation of Managers in Thailand: A Japanese Benchmark Perspective

(和訳) タイにおける経営管理職者の人材形成：日本を基準に考察

氏名 ワイラートサック ネーナパー (WAILERDSAK NATENAPHA)

本論文は以下の5章で構成される。

第1章 Introduction

第2章 Literature Review

第3章 Top Executive Career

第4章 Career Formation of Managers in Thailand

第5章 Conclusions and Implications

第1章 Introduction

この章では、本論文の問題意識、目的、研究対象、そして仮説を紹介する。

タイにおいては大企業の成長と共に、かつてのファミリー経営管理職者の枠を越えた、いわゆる「専門経営管理職者」の必要性が強調され、経済成長期に起こった人材の「引き抜き問題」を背景に、その養成が重要とされてきている。又、経済成長期に専門経営管理職者が増えつつあった事や彼らによる貢献度が大きかった事が確かである。その後、タイは通貨危機を契機として、大企業の倒産や不祥事、不良債権の問題等といった状況に見舞われている。その中で大企業の経営管理職者層はその構成と質的な面の両方が問われており、様々な改革が実施されている。

本論文は、そうした状況の中、二つの問題意識に焦点を絞って分析を試みるものである。第一はタイの大企業が経営管理職者(senior managers or executives)の「人材不足」に対して、どれほど「内部養成」を重視しているのかという点。第二は、国内外の経済社会変化に対応して、量だけでなく、「質のある」経営管理者の確保、定着、そして内部養成を図るためにはどのような「採用政策」、「選抜政策」や「養成政策」、とりわけ「人材形成活動」をとっているのか、それらの内容や仕組みを比較分析、評価する。研究を進めるにあたっては、大企業のキャッチアップ型成長と経営管理職者養成で成功を収めた後発国としての側面と、バブル崩壊後タイと似たように企業が困難な環境に置かれているという側面等から日本を基準(benchmark)とした上で、後々発国のタイの特徴を浮き彫りにすることとする。

第2章 Literature Review

この章では日本や米国などにおける経営管理職者に関する従来の研究を紹介し、その中で、特に「企業内労働市場論」及び「人的資本理論」に焦点を当てる。又、企業内人材形成制度に関しては日本や米国における個別企業を対象とした比較研究を参考にし、「早い昇進モデル fast track model」と「遅い昇進モデル late selection model」という二極モデルをタイプ化する。次に、タイにおける経営管理職者に関する従来の研究を紹介し、従来の研究より明確になった事、さらにそれら研究の「欠点」や「問題点」についても掘り出し、本論文の検討課題と仮説を設定する。その中で、いわゆる日本的人材形成のタイへの移転可能仮説についても多少触れる。

第3章 Top Executive Career

この章はタイと日本における経営管理職者の「キャリアの実態」及び「人的資本」の実証研究である。まずは、「内部昇進経営管理職者」(the internally promoted executives: IPEs)の存在を確かめることから始める。大企業の代表である上場企業を対象に証券取引所に公表されたデータを利用した。これにより、上場企業のデータベース(日本は計520社、タイは計323社)と各企業の経営管理職者のデータベース(日本は計8,905人、タイは計4,190人)を作成した。

その結果として、日本企業では終身雇用制度が崩壊すると言われつつあるにもかかわらず、経営者の殆どが内部昇進経営者で、特に所謂「生え抜き」が主流であることに変わりがないことが分かった(81.7%)(Table3-1)。

一方、タイの大企業においては、通説の通り、ファミリー経営者が支配的であるが、外部から採用された専門経営者も多く存在している。反面、経営執行委員会については(ファミリー経営者や大株主経営者以外の)専門経営者が多い(82.4%)(Table3-3)事が分かった。その専門経営者の中では特に内部昇進経営者がかなりの比率(経営執行委員会の34.4%)(Table3-3)で占めているが、その比率が予想より多かった事に新たな発見である。

又、どういった企業に内部昇進経営者が存在するのかという事については、「企業内労働市場理論」に基づき、企業のサイズ、創業年数、所有形態、業界、経営管理職者の数などを説明要因とし、内部昇進経営者比率との因果関係を分析している。この際、重回帰分析の手法を利用した。

その結果として、日本の上場企業においては、内部昇進者比率と企業サイズとの関係は見出されないが、歴史のある企業や分散型企業とは肯定的な関係を持つ事が分かった。しかし、他の所有パターンの企業とはマイナスの関係がある。これにより、日本の「経営者企業」と「内部昇進経営者」が緊密な関係にある事を再確認できた。Table3-13に総合結果を示す。

一方、タイの上場企業においては、規模の大きい企業ほど、又、創業年数の長い企業ほど、内部昇進経営者の比率が高いという事が明確となった。さらに、内部昇進経営者比率は、外資系企業や分散型企業においては、マイナス関係であり、ファミリー企業とも関係が現れていない。これらの企業は内部昇進経営者よりも遥かに大株主経営者(大株主が経営者となる)が支配的であろう。

さらに、「人的資本理論」に基づき、専門経営管理職者の教育・仕事経験効果と、企業内昇進可能性との因果関係を見出すこととした。経営者の年齢、性別、教育レベル、大学名、卒業国、前の仕事経験などを調べた。現在、タイの専門経営者の学歴が高くなっている傾向が見られる他、「職種志向型キャリア(occupational-specific skills)を形成する傾向が強い事も確認できた。

第4章 Career Formation of Managers in Thailand

この章はタイの大企業内において経営管理職者の採用、賃金、選抜・昇進、ジョブ・ローテーション、や教育訓練が実態としてどのように行われているかを明らかにするものである。そのために、タイの4つの大企業を対象に聞き取り調査を行った。Petroleum Authority of Thailand PLC.(タイ国石油公社)(PTT), Siam Cement PLC.(サイヤムセメント社)(SCC), Advanced Info Service PLC.(アッドバンス・インフォサービス社)(AIS), Toyota Motor Thailand Co., Ltd.(トヨタ自動車タイランド社)(TMT)である。4社それぞれ特徴があるが、いずれも優良企業であり、専門経営管理職者により経営されている会社との評価がある。

又、選抜・昇進の実態を明らかにするために、各企業の現在の経営管理職者プロフィール(属性や昇進経歴)を用いて、「キャリア・ツリー」というモデルにより、実証分析に取り組むこととした。第2章で紹介

介した二極モデルとの対比から導かれるタイ大企業の特徴とその背景を議論する。

採用管理

調査した全社においては現在、採用者の内、新卒者（並びに若い転職者）の比率が大きくなる傾向あり、いわば外部より内部化方向に進んでいる事が確認できた。ただし、人材不足感の強い職種においてのみ、多様な人材補充方法をとっている。さらに、経営管理職者の「ジョブ・ホッピング問題」については、特に中小企業や外資系企業でよく発生していると思われていたが、今回の調査対象企業の全社において、「コア・スタッフ」の定着率は高く、流動性は低かった。

内部化を促進する理由には①外部の人材を採用するコスト・リスクを削減したい、②適格な外部の人材が不足していること、③ある程度人材プールが内部に築き上げられたこと、そして④企業が大きくなり、企業特殊情報を蓄積するため企業内で人材養成する必要があること等が挙げられる。

選抜・昇進管理

従来の研究はタイ大企業の昇進管理が、「学歴別階層構造」の下で行われているということに留まっている。

本調査では、経営管理者にとって最終学歴における大卒また大学院卒という要素が昇進のための要件となっている点を確認することができた。また、大卒と大卒以下という最終学歴区分を超えて、「大学院卒」や「留学」の比率が高まりつつある事がさらに分かった。タイ大企業の選抜・昇進の「学歴依存度」は大学院レベルまで展開しつつあるといえる。

さらに、最終学歴レベルだけではなく、同じ大卒でもさらに「卒業学科」により区分される。特に人材が不足している分野のエンジニアやコンピュータ関連などの人材が特別な待遇を受けている。これは特定分野の人材不足が問題であると言えよう。

調査した全社において、上記のような資格構造（入社条件つまり学歴・学科や職能資格段階の数）は概ね変わっていない。これはタイにおいて教育制度に変化が無かった事を示している。しかし、この先は大卒者の増加に伴い、資格構造にも変化が生じてくる事が予想される。

次に、調査した全社においては、早い段階での「選別」を行っている事が分かった。これは要するに有用な人材を定着させる目的、経営管理職者の人材を短い期間で養成するという目的、そして教育訓練にかかる投資を絞り込むという3の目的がある。早い選別は fast track model に類似しているが、一方では、選抜は比較的後の方で行うという、つまり敗者復活戦 (return match) が明確に存在する(特に SCC と AIS)。従業員のモチベーション維持や職務と人材のミスマッチのリスクに対して、補充の人材を育成しておくという意味合いももつと考えられる。

人事考課は調査した全社でかなり一般化しており、直接の上司が行っているトイウトップダウンプロセスが主流である。また、昇進決定の際に公平性、いわゆるバイアス回避を図るために panel committee によって選抜が実施されている。

教育訓練

従来の調査結果によると、タイ企業では社外機関の活用が重視され、社外セミナーに対する依存度が高く、社内研修・OJT の比重が低いとされていた。

本研究の事例では、決してOJTが軽視されているのではない事が分かった。反面、近代化・国際化を志向するタイにおいては経営管理職者の教育制度を制度化・洗練化しようとしている事も明らかになった。

これには海外経験、海外・企業内ビジネススクール、奨学金などといった体系的な Off-JT が挙げられる。

ジョブ・ローテーションについては下級職より、上級経営管理職でよくみられるが、その度合いはまだ小さい。また、キャリアの幅についても、比較的単一職能型 (single functional area) 又は職種特殊型 (occupational-specific) である事が分かった。つまり、特定の職務における技能や経験に特化したスペシャリストを養成するという方法である。この方法を行っている理由には、人材不足をはじめ、技術の陳腐化の予防、養成コストの節約が挙げられる。さらに、比較的流動的なタイ労働市場の中で、人材代替のフレキシビリティの確保や、優秀な人材の定着を図りながら、限られた人材を最大限に活用したいという「職種型企業内労働市場 (occupational internal labor market)」構想が形成されたといえよう。

第5章 Conclusions and Implications

この章は研究結果のまとめと今後なすべき研究を提唱する。

本論文で4社の事例を取り上げ、以上の結果を要約したのが Table5-1 と Table 5-2 である。4社についての調査結果はタイ大企業の経営管理職者人材形成の状況を反映するものの一部である。今後もその全体像をさらに掘り下げて描くためには、一層、理論的・実証的分析の必要性が高まっていくものと考えられる。特に、ファミリー財閥企業や外資系企業を含む多くの事例を取り上げた実証研究がさらに必要とされる。