

日系企業の人事評価制度

：タイの事例

キーワード 人事評価制度, 目標管理制度 (MBO), 成果主義の終着点, 制度的同質化圧力, 戦略的差別化圧力

中京大学経営学部准教授 永石 信

1. はじめに

日系海外法人は、どの程度日本的なシステムを持ち込み、どの程度現地の事情に合わせて制度を変化・進化させるのであろうか。その実態と構造的要因を探る試みは、国際経営論において発展著しい研究領域のひとつになっている¹。ただし、先行研究の関心は、どちらかと言えば「生産システム」「サプライチェーン」といった領域に集中しており、「人材マネジメント」にかかわる諸制度の海外への応用・適用実態に特化した調査研究は必ずしも多くはない。

本稿の目的は、その空白を埋めること、すなわち日本の人材マネジメント諸制度の海外への応用・適用の実態をリアルに把握することを意図したものである。もとより日本企業の進出地域はグローバルにくまなく広がっており、調査フィールドについてはある程度限定して進めざるを得ない。今回は、在タイ日系企業の人事制度、特に「人事評価制度」に焦点を絞って行ったフィールド調査についての成果報告に焦点を絞りたい。

調査地域をタイとした理由は以下の二点である。まず何よりも、日本企業の進出事例が極めて豊富であり、10年以上、20年以上のタイ活動歴を持つ例も多い点が重要である。制度の移転状況を検証するためには、一定以上の進出歴

のある企業が十分に存在することが必須である。第二に、タイには日本企業のみならず欧米、アジア系（特に韓国、台湾、中国本土、シンガポール）からの多国籍企業参入も活発であり、「在タイ多国籍企業の人材マネジメント」という領域まで視野を広げれば、先行研究が世界的にある程度蓄積されている点も大きい²。

本稿の構成は以下のとおりである。次節において、研究手法と調査設計について概観する。第3節では、調査集計結果を紹介し、在タイ日系企業の人事評価制度の現時点での立ち位置を確認する。第4節では、特に詳細に聞き取りを行った在タイ日系企業2社の例をとり、タイ拠点評価制度の設計・運用に関する現状と課題を整理する。最後に、近未来のタイ人事評価制度の変化・進化可能性を展望し、当該分野の研究領域としての発展性についても若干のコメントを加えたい。

2. 研究手法と調査設計

本調査は、2008年3月から同12月にかけて、在タイ日系企業への対面式インタビュー調査という形式で行われた。対象企業は、公開の名簿をもとに対象条件（20%以上の出資比率であり、かつ、日本人常駐者が1人以上存在すること）に合う422社を抽出したのち、筆者のインタビュー

依頼に対して受諾を得た日系企業 46 社である (抽出した 422 社中の 10.9%にあたる)。

インタビュー対象者は、日本的制度の持ち込み度を確認するという調査の目的上、日本人出向者とし、その職位ランクは「社長・副社長クラス」と「人事担当部長クラス」がほぼ半々であった。インタビュー時間については、長い場合には 5 時間程度に及んだが、平均としては 2 時間程度であった。

対象企業の分布的特徴は以下のように要約されよう (表 1, 表 2)。電機 (組立・部品)、自動車部品関係の企業が多く、自動車組立については 1 社のみである。日本親会社の持ち株比率としては、100% 保有が半数近くを占める。

従業員規模については、数十人という小規模から約 10,000 人まで、幅広く含まれている。操業開始年代としては、1980 年代および 1990 年代が多い。労働組合がない企業が多く、約 7 割を占める。このような特徴は、概ね在タイ日系企業の全体傾向を反映していると言える。

質問内容については、日本的人事制度の代表的先行研究 (社会経済生産性本部 [2000] など) と、タイを対象にした先行研究 (遠藤 [2008]) を参考にし、以下の 5 つに絞り込んだ。すなわち、(1)人事評価の適用対象と評価の頻度、(2)評価基準の多面性、(3)評価の運用形式 (目標管理制度の導入状況など)、(4)評価結果の相対化とその処遇への反映、(5)タイ拠点評価制度の本社や他拠点との比較である。

3. 調査結果

(1) 人事評価の適用対象と評価の頻度

人事評価の適用対象については、すべての企

表 1 対象企業の産業・業態

産業・業種	企業数 (シェア)
電機・組立	7 (15%)
電機・部品	8 (17%)
自動車・組立	1 (2%)
自動車・部品	12 (26%)
その他	18 (39%)
合計	46 社

業が「正社員は全員」と回答し、また「有期契約社員についても簡単な評価を行う」と答えた企業が 1 割程度あった。頻度としては、「昇給査定・賞与査定がそれぞれ年に 1 回ずつ」という回答が 68.9% と最も多い。それに続くのが「昇給査定は年 1 回、賞与査定は年 2 回」で、17.8% であった。

(2) 評価基準の多面性

調査基準として、「情意基準」「能力基準」「コンピテンシー的行動基準」「業績基準」「その他」の 5 つがどのような比率で組み込まれているかを尋ねた。重要な情報であるが、設定されたすべての基準が 5 つのうちどれかに明確に分類できると考えることは現実的ではないので、「直感にもとづく数値でも構わない」として各担当者より回答を得た。その結果、約 9 割は「オペレータークラスは が中心、職位ランクが上がるにつれて の占める割合が増えていく」と答え、この形式が圧倒的多数派であると見られる。あくまで参考値であるが、オペレータークラス全 46 社平均は、「 34.6%、 28.4%、 15.5%、 20.7%、 2.9%」であった。

表 2 対象企業の詳細内訳 (単位: %)

(1)親会社持ち株比率		
0-49%	19.6	[平均]
50-99%	32.6	81.4%
100%	47.8	
(2)従業員数		
1-99 人	19.6	
100-999 人	45.7	[平均]
1000-2999 人	19.6	1,470 人
3000 人以上	15.2	
(3)操業開始年代		
1980 年以前	11.6	
1980-89 年	25.6	[平均]
1990-99 年	34.9	1992 年
2000 年以降	27.9	
(4)労働組合の有無		
ある	30.4	
ない	69.6	

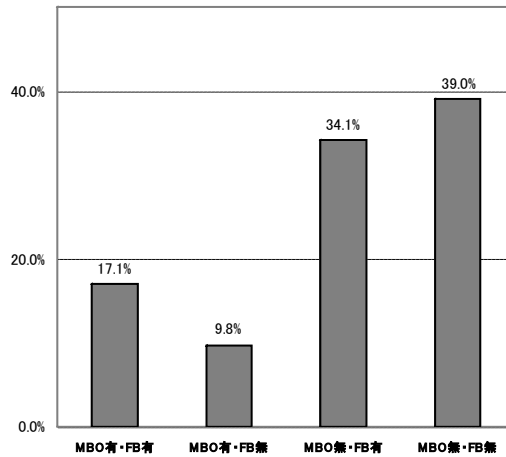
(3) 評価の運用形式

目標管理制度 (Management by Objectives : 以下, MBO と略す) を実施しているか否か, 評価者から被評価者への評価結果フィードバック (Feedback : 以下, FB と略す) があるかについて尋ねた。全体では, 「 MBO 無・FB 有」 「 MBO 無・FB 無 (あるいは不徹底)」が 30 % 台で拮抗する結果となった。「 MBO 有・FB 有」がその次に多く 17.1%, 「 MBO 有・

FB 無 (あるいは不徹底)」が最も少なく 9.8% であった。

また, MBO 導入についてはタイでの操業期間の長さによって差が見られる点が特徴的である。設立が 1989 年以前の現地法人については, 相対的に MBO 導入済みの会社が多く と の合計が 43.8% にのぼるのに対し, 1990 年以降設立の法人については と の合計が 16.7% にとどまる。タイでの操業期間が長い企業のほ

①全体



②設立年による分類

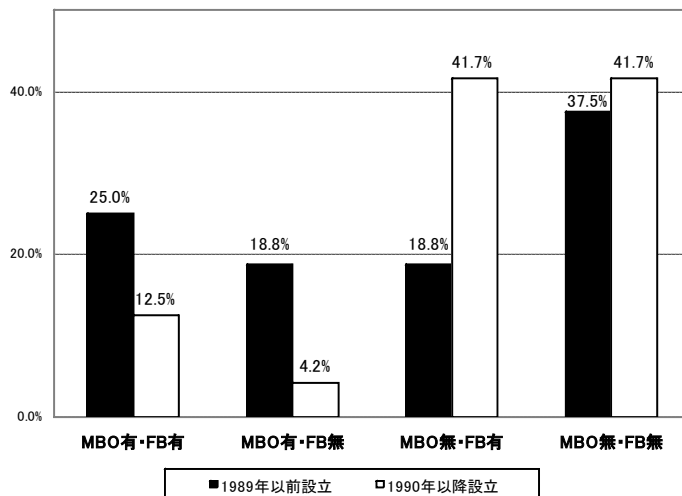


図 1 人事評価の運用形式

うがより現地化が進んでいると仮定すれば、「現地化が進んだ企業ほど MBO 導入が進んでいる」ことになる。そのような場合の MBO が日本本社制度に起源を持つのか、タイ現地起源のものなのか、あるいはそれ以外の何らかの環境要因（日系以外の外資系企業制度の伝播定着など）によるものなのかについてはさらに精査されるべきポイントであり、今後の研究課題として挙げておきたい。

また、従業員 1,000 人未満の組織では と の合計が 31.3%にのぼるのに対し、1,000 人以上の組織については と の合計が 22.2%にとどまっており、規模が小さい企業ほど MBO 導入が進んでいることを示唆している。「先進的な制度の導入は大企業から始まる」という定説には反するが、おそらくこれは規模が大きくなるとともに MBO 管理の徹底が困難になり「人事情報の収集費用」³ が増大するからであろう。

(4) 評価結果の相対化とその処遇への反映

評価結果については、相対評価（評価結果を前もって定められた分布に調整して確定させること）が導入されている企業が約 8 割を占めた（例外的に、ごく小規模の事業体で、「少人数のために分布設定が意味をなさない」という理由で絶対評価にしているケースが 4 件あった）。評価結果がどのような処遇に反映されるのかを尋ねたところ、予想通り、すべての企業より「昇給・賞与・昇進昇格」に何らかの形で反映されるとの回答を得た。

(5) タイ拠点評価制度の地域的固有性（本社や他拠点との比較）

タイ拠点の人事評価制度が、日本本社や他の海外拠点のものとの程度共通性があるのかを尋ねる質問群も用意されていた。本調査の目的のひとつが、「在タイ日系企業が、どの程度日本的な制度を持ち込み、どの程度現地の事情に合わせて制度を変化・進化させているか、人事評価制度を中心にサーベイする」ことにある点から、非常に重要な情報である。回答は「ほ

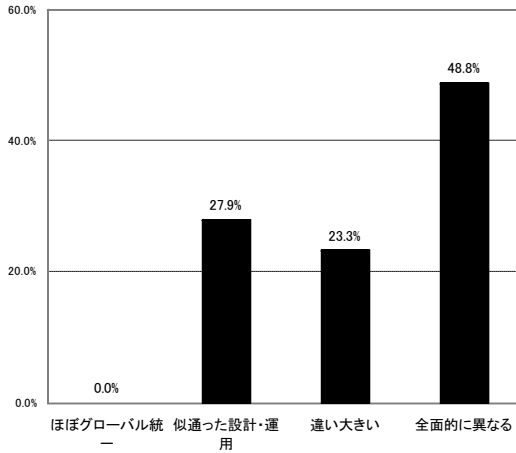
ぼ完全にグローバル統一」「本社からある程度共通基準が示されているため、似通った設計・運用」「現場レベルである程度整合性を意識するが、それでも異なる部分が多い」「拠点ごとにほぼ全面的に異なる」の 4 つより 1 つだけ選択する形をとっている。結果（図 2）は、「ほぼ完全にグローバル統一」を選んだ企業は存在せず、「拠点ごとにほぼ全面的に異なる」を選んだ企業が全体の 48.8%と最も多かった。この回答に大きな影響を与えている要因としては、「日本本社の持ち株比率」が挙げられる。具体的には、持ち株比率 99%未満の組織においては が最も多く 70.0%を占めたが、同 99%以上の組織については は 30.4%にとどまり「本社や他拠点とある程度似通った設計・運用」が 39.1%と最も多く選ばれた回答であった。

日本本社持ち株比率が高いほど、経営ガバナンス上、本社のグリップが強く効くことは容易に想像がつく。人事評価制度の持ち込みについても、経営上のガバナンス形式の影響を受けると考えるのが現時点では最も妥当な解釈であろう（人事評価制度の共通性から持ち株比率への影響、という逆の因果関係も論理的にはありうるが、現実的な解釈としては成り立ちにくいであろう）。

(6) 日本人人事担当者の認識

最後の質問として、タイにおける人事評価制度や、タイ人評価者について、日本から派遣されている人事担当者としてどのように感じるかを尋ねた。「一般的なタイでの評価制度、一般的なタイ人評価者」について尋ねているが、現実的には、自社タイ拠点の制度、評価者を念頭に答えているケースが多いであろう。その結果は図 3 の通りである。過度の単純化は避けるべきであるが、あくまで参考として多数派意見をまとめよう。すなわち日本人人事担当者の多くは、タイでは、日本と比較して 人事評価者の育成が不十分であり、 人事評価者が単なる「好き嫌い」で評価してしまう傾向が強く、評価結果がより年功的になりがちか否かについ

①全体



②持ち株比率による分類別

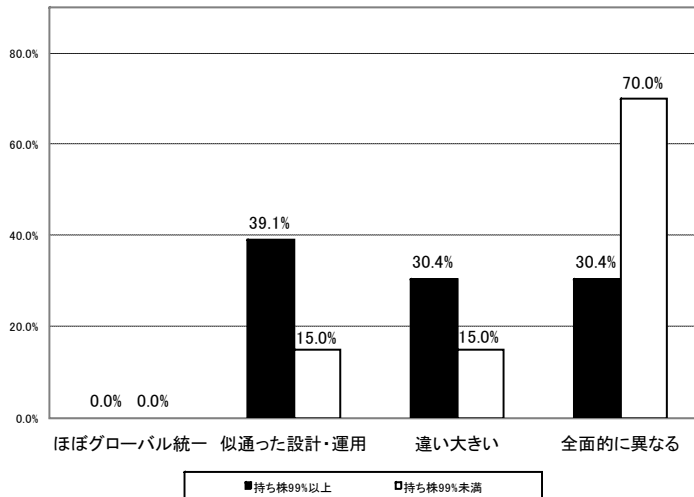
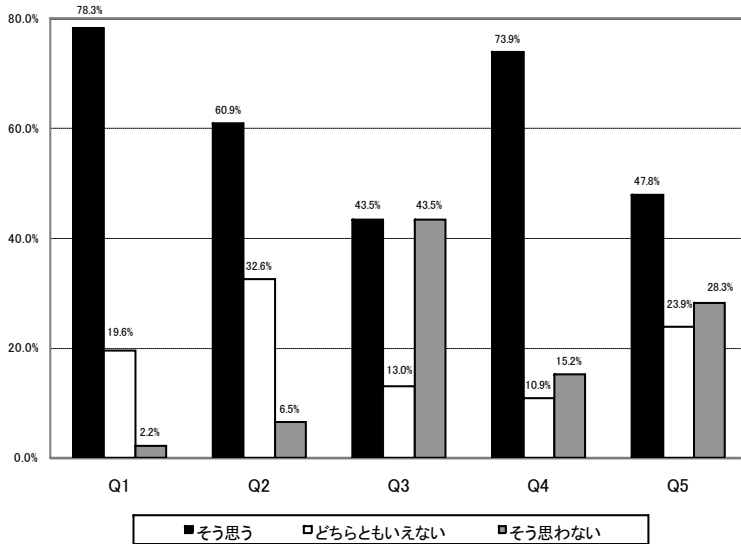


図2 タイ拠点評価制度の本社や他拠点との比較

ては意見が分かれるポイントであると考えている。また、公正な人事評価基準の確立がより困難であり、職種間・エントリー・学歴間などで処遇慣行の断絶が大きい、とも認識しているようである。この調査結果は、ケース・スタディ的手法をとった先行研究（例えば、遠藤[2008]）による発見が、より大規模サンプルにて裏付けられたことを示している。

4. 日系企業 AT 社, BT 社の事例

定量的な調査結果は以上の通りであるが、これらを補完する意味で、詳細に聞き取りを行うことができた2社の事例を中心に定性的情報を加えておきたい。2社については、筆者は2008年の調査開始時から2年以上に渡って聞き取り調査を継続実施しており、両社の従業員意識調査の実施管理にも携わっている。したがって2



注 1) 質問文は以下の通り。

- Q1: 日本と比較して、タイでは、人事評価者の育成が不十分である。
- Q2: 人事評価者が単なる「好き嫌い」で評価してしまう傾向は、日本よりタイのほうが強い。
- Q3: 評価結果が年功的になりがちである傾向は、日本よりタイのほうが強い。
- Q4: 公正な人事評価基準がどのようなものであるか、その確立については、日本よりタイのほうが困難であると思う。
- Q5: 日本と比較して、タイでは、職種間・エントリー学歴間などで処遇慣行の断絶が大きい。

注 2) 調査票上の選択肢は 5 件法を採用しているが、作図にあたって調査結果を 3 件法に再集計している。

図 3 日本人人事担当者の認識

社ともに極めて豊富な情報を保有しており、紹介に値すると考える。

(1) AT 社の事例

大阪に本社を持つ大手機械メーカー A 社は、設立 20 年になる現地法人「AT 社」をタイ・バンコク近郊に展開している。AT 社の総務部長を務める K 氏は、A 社日本各拠点にて一貫して人事畑を歩み、2003 年に総務・人事担当部長として AT に赴任した人事のスペシャリストである。K 氏は、日本本社の人事制度改革の海外拠点への影響という大局的な視点から、「AT 社の人事制度が今後より成果主義的な側面を反映する方向に変化していくことは避けられないであろうが、それは日本とも欧米とも違う、タイの慣行や文化に融合した『タイにおけ

る成果主義の終着点』を模索する形で進行していくべきである」と主張している。K 氏は、そのスムーズな移行のための前提条件として多くの具体的なポイントを指摘しているが、対外秘情報の部分もあり本稿にてそのすべてを紹介することはかなわない。ただ、K 氏が喫緊の課題として挙げたポイントは、目標管理面接制度のより論理的な形での展開・浸透、および「評価の運用が体に染み付くような」評価者教育の徹底、の二点であった。

(2) BT 社の事例

同じく大阪に本社を置く B 社は、設立 22 年になるタイ現地法人「BT」をやはりタイ・バンコク近郊に展開している。BT 社の人事アドバイザーを務める H 氏は、B 社日本各拠点で人

事職務を中心に担当してきた人事スペシャリストである。H氏は、タイ人評価者教育の徹底が重要であるとする点においてはAT社のK氏と同意見であるが、それにあたっては、イニシアチブをとるべき日本人出向者の意識改革が重要であると強調する。同氏は、「BT社従業員意識調査の結果にも表れているが、タイ人従業員は潜在的なモチベーションが低い訳ではないのに、日本人出向者がタイ人のポテンシャルややる気を過小評価してしまっている部分がある。タイ人評価者教育にしても、そのような偏見を捨てて、日本人出向者がどれだけその必要性を論理的に説得し、どれだけ共感を得ることができるか、つまり『真剣な問題として現地スタッフとともに取り組んでいるということをどれだけ態度（目に見える形）で示す』ことができるかにかかっている」とコメントしている。AT社のK氏の主張と比較すると、問題認識として共有している部分（評価者教育の重要性）、

必ずしも共有するに至っていない部分（評価者教育の前提として何をなすべきか、の部分）が垣間見え、非常に興味深い。

(3) その他の企業

表3は、抜粋という形ではあるが、その他企業のインタビューにおいて、フリートーク時に聴取した内容をまとめたものである。ここで指摘しておきたいのは、「タイ人は悪い評価結果を伝えることを避けたがる、あるいは評価すること自体を嫌う」といったタイ人ワーカーの性向に関する指摘がある程度広く観察された、という点である。さらなる一般化のためには、今後調査対象を日系以外の在タイ企業（地場系・外資系）に拡張・発展させ、聞き取りを積み重ねていくことが重要であろう。

表3 インタビュー内フリートークにおける聴取内容（抜粋）

業種	対象者職位	内容
C社（電子部品）	人事部長	タイが発展途上であるため、20年前までの日本同様、「全員が増額」になることを期待しており、大きく賃金体系を変えるのはタイ人人事管理職を含めた意識改革がないと難しい。
D社（機械・組立）	人事部長	近年徐々に成果主義的になってきている。日本本社のトレンドがやや遅れて導入されている感がある。
E社（自動車・部品）	社長	人事評価、イコール、給料であるが、タイ人の考えは将来より目先の給料重視。したがって人事制度が、日本とは大きく異なってくるのは当然である。
F社（工作機械・サービス）	社長	上司から部下へのフィードバックが徹底されない。タイ人は部下に対して悪い評価結果を伝えることを避けたがる傾向にある。
G社（電子・部品）	社長	人材が育っていないので、最後に決めるのは社長だという意識が強い。特に人事評価については人に嫌われるのがいやという気持ちが強く、その傾向が強い。
H社（電子・部品）	社長	本社からある程度の指針はあるものの、タイ人の考え方、習慣などが反映されておらずなかなか思ったようにできないもどかしさがある。とはいえ、タイ人の考え方に100%合わせるのが正解かどうかについても疑問がある。人材育成の観点から少しずつ（日本的でなく）グローバルな視点で人事評価していかなければ、と考えている。
I社（自動車・部品）	社長	(1)ただ皆の給料が上がれば良いと言う雰囲気を感じられる。 (2)各職場のマネージャーが評価したからない。下からの評価をそのまま上げてくる（査定したのは私ではない、と責任逃れしようとする）。
J社（自動車・組立）	人事部長	タイ人文化では、人を評価すること嫌う。人事評価は、管理職としてもやりたくない業務の1つ。日本または欧米式の人事評価方法はなかなか馴染みにくく、タイオリジナルの人事評価システムが必要。当社も現在、検討中。

5. おわりに

本稿の目的は、なによりもまず、在タイ日系企業の人事評価制度の実態をリアルに把握することであった。もとより、本稿は、今後の本格的な仮説設定とより焦点を絞り込んだ継続調査につなげるための中間報告としての意味合いが強いものであり、実態の把握について未だ不十分であることはいうまでもない。そのような中でも、ヒアリングを通じ明らかになった各社の人事制度には一定程度の類似点が観察される点は、書き留めるに値するポイントであろう⁴。「制度の同質性」をより強く裏付ける、あるいは「制度の差異性」をより精査していくため、今後調査対象を日系以外の在タイ企業（地場系・外資系）に拡張し、比較研究をより多様な方向性に発展させることが有益であろう。

最後に、今後の在タイ日系企業の人事評価制度の変化・進化の方向性を展望し、当該分野の研究領域としての発展性についてコメントしておこう。まず、在タイ日系企業の人事評価制度の変化・進化については、定性的な調査結果（インタビュー対象者からのフリートークを中心とした聞き取り内容）が大きな示唆を含むであろう。すなわち、(1)日本とも欧米とも異なるタイの慣行や文化に融合した「タイにおける成果主義の終着点」に到達できるかが大きな課題であること、(2)そうはいつでもそのための地ならしは必要であり、目標管理制度のより論理的な展開、一貫性のある評価者教育の浸透がそれに相当すること、などについては在タイ日系企業人事担当者間で一定程度の共通理解が存在することが確認されている。(1)が中長期的な課題、(2)はその前提条件としての現実的ステップと位置付けられるものであり、重要な指摘として書き留めておく。

当該研究の今後の発展可能性については、4つの大きな方向性を指し示しておきたい。第一に、グローバル人事管理の変化のダイナミズムを、制度的同質化圧力と戦略的差別化圧力の挟間の産物として捉えるアプローチの萌芽が見ら

れる（Alcazar et al., 2005；須田，2010）など、近年、戦略的人材マネジメントの分野では理論体系の発展が著しい。今後本稿の実証分析面での発展性を考えるにあたっては、当然ながら仮説設定における理論的背景を明確にすることがまず何よりも重要である。第二に、中長期的には、「採用されている人事評価制度」と「その組織の業績、パフォーマンス」の相関関係についても踏み込むことが期待されるであろう。第三に、地域経済研究および新制度論的アプローチとの接点から見れば、タイの人事評価制度、さらには人事制度全般が、タイの経済制度全般（労働市場や賃金決定構造、職業訓練・教育制度、コーポレートガバナンス、企業間関係、組織内部コーディネーションなど）とどのような補完関係を持っているのかについて、何らかの仮説提示が必要となってくるであろう。

最後に、須田 [2010, p.27] も指摘する通り、現実の企業活動においては、「チャンスではなく、困難な状況の中で経営戦略・人材マネジメントは明確化し、進展して」いく例が多いこともまた事実である。本稿にて紹介した調査の直後には、リーマンショックとその後の世界同時不況という非常に困難な状況が発生している。筆者は2011年度にもタイにて追跡調査を行う予定であるが、リーマンショックを挟んでの制度変化がいったいどのような進路を辿っているのか、在タイ日系企業は危機に対してどのように反応しているのかを探ることも非常に重要なテーマの一つである。前述の3点に加え、この点も今後の研究課題としたい。

注

- 1 東アジア、東南アジアをフィールドにした代表的な先行研究として、板垣 [1997]、Itagaki [1997]、永石 [2007] を挙げておく。
- 2 タイにおける人材マネジメントについては、戦略的人材マネジメント分野における「同質的マネジメント重視派（ベストプラクティス）」・「他社との差別化重視派（ベストフィット）」論争に対応する形で多くの実証研究が蓄積されている。Lawler et al. [1998]、Rowley and

Benson [2002], Rowley and Warner [2010] はその代表的文献である。また、ベストプラクティス・ベストフィット論争についての包括的サーベイとしては、Delery and Doty [1996], Boxall and Purcell [2003], Alcazar et al. [2005], 須田 [2010] を特に重要な文献として挙げておく。

- 3 厳密に言えば「従業員一人当たりの人事情報収集費用」が重要な情報であるが、経営者及び人事担当者が限定合理的であるならば、より単純に「人事情報収集費用の総額」が大きい場合でも制度導入の障害となり得る。「人事情報収集費用」を鍵概念のひとつとして人事制度の進化プロセスを説明した先駆的業績としては、平野 [2006] を参照されたい。
- 4 インタビューを通じて、多くの日系企業担当者から「制度自体には各社あまり差はないであろう」、あるいは「運用上の課題も他者と似通っているのではないか」といった意味合いの発言が頻繁に聞かれたことは事実である。その要因の一つとしては、在タイ日系企業の人事・労務担当者が頻繁に会合を開き、それぞれの人事労務関連情報について頻繁に情報交換を行っていることが挙げられよう（筆者も2008年前後にそのような会合に数度出席した経験があり、会合の場における情報交換内容についても大筋理解している）。また、そのような会合が定期的にセッティングされ、毎回多くの参加者が集まること自体、「他社の制度をベンチマークした上で、他社とあまり大きく異なることのないような自社制度を設計したい」（B社人事担当者）という人事担当者の願望が広く存在することを示唆している可能性もあろう。

参考文献

- Alcazar, M., Fernandez, R., and Gardey, S. [2005] "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspective," *International Journal of Human Resource Management*, 16, 6, 633-659.
- Boxall, P and Purcell, J. [2003] *Strategy and*

Human Resource Management, Palgrave Macmillan.

- Delery, J. E., and Doty, H. D. [1996] "Mode of Theorizing in Strategic Human Resource Management: The Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Prediction," *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-835.
- 遠藤俊海 [2008] 「タイでの評価制度を再考する」『所報』2-4月号, バンコク日本人商工会議所。
- 平野光俊 [2006] 『日本型人事管理：進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
- 板垣博（編・著）[1997] 『日本的経営・生産システムと東アジア：台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』ミネルヴァ書房。
- Itagaki, H [1997] *The Japanese Production System: Hybrid Factories in East Asia*, Macmillan.
- Lawler, J., Siengthai, S., and Atmiyanandana, V. [1998] "Human Resource Management in Thailand: Eroding Traditions," in C. Rowley (ed.), *Human Resource Management in the Asia Pacific Region*, Frank Cass, 170-196.
- 永石信 [2007]：「日本的経営・生産システムの『適用・適応』と従業員職務意識：タイの事例を中心に」菊池光造（編・著）『企業の海外展開と労働再編過程』国際経済労働研究所, 65-89項。
- Rowley, C., and Benson, J. [2002] "Convergence and Divergence in Asian Human Resource Management," *California Management Review*, 44, 2, 90-109.
- and Warner, M. [2010] "Management in South East Asia: Key Findings, Conclusion and Prospects," *Asia Pacific Business Review*, 16, 1, 259-267.
- 社会経済生産性本部・雇用システム研究センター編 [2000]：『日本の人事制度の現状と課題：第3回「日本の人事制度の変容に関する調査」結果（2000年版）』社会経済生産性本部。
- 須田敏子 [2010] 『戦略人事論：競争優位の人材マネジメント』日本経済新聞社。