HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	タイ大企業の人事管理
Author(s)	スックターウォン, ソールット
Citation	經濟學研究, 44(1), 53-85
Issue Date	1994-06
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31963
Type	departmental bulletin paper
File Information	44(1)_P53-85.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 44-1
北海道大学 1994.6

タイ大企業の人事管理

スックターウォン・ソールット

I はじめに

タイの経済は，現在，アセアン諸国の中で堅調な経済成長をみせており，かつての農産物に依存した経済から，製造業を中心として民間活動がより活発に行なわれる経済への移行が進んでいる[1]。すなわち，タイの経済構造は農業から工業，サービス部門へと大きくシフトし，これにともなってタイの貿易構造や産業構造，さらには就業構造も急速なテンポで変化しつつある[2]。

今日，タイの経済社会が構造的に変化している背景には，単に政府の産業政策や国際的な比較優位の変化だけではなく，経済活動を担っている現地企業の活動があると思われる。本稿はこの点に注目し，タイの大企業が国の内外の経済変化に対応してどのような人的資源政策，とりわけ「人事活動」をとっているのかに焦点を絞って分析を試みたものである。

II 問題の所在

タイ大企業の場合，そのほぼすべてが企業グループか，あるいは財閥の傘下企業かである[3]。最近，東南アジア，アセアン，特にタイの経済的躍進を反映して，当該地域の現地企業や財閥に関する紹介[4]，研究報告及び実態調査が数多くなされるようになった[5]。しかし，これらの調査はいくつかの問題点を抱えているように思われる。

まず，最も重要な問題は，従来の多くの研究及び調査は，タイの日系企業を対象として行なわれている[6]。そして，そうしたタイの日系企業調査結果から，タイ企業全体の様相を導き出そうとしている。しかし，それらの調査結果はタイの土着の大企業に対しては当てはまらない側面があり，そこからタイ大企業の全体像を解明することはできないと考えられる。

第二には，従来の研究においてはタイの大企業の活動を紹介している場合も，タイの財閥を既存の「華僑経済論」あるいは「ファミリービジネス論」の面からみる場合が多く，しかもタイの財閥の概要と歴史的な形成過程のみに対象を限定し，現に大企業の経営活動を支える人事政策やその直面する諸問題を軽視しているという問題がある。

第三には，情報源が報告者の限られた現地体験や非現地語資料にかたよっていることを指摘できよう。

1) タイの製造業と工業化については，末廣・安田(1987)参照。
2) タイの経済構造変化の詳細について，小浜・木村(1984)，pp.55-62参照。
3) タイ系企業グループの詳しい内容については，末廣・南原(1991)参照。
4) 游仲勲(1986)，pp.35-45参照。
5) タイの財閥については，1)，3)，4)，5)の上書を参照。
6) タイの日系企業については，小林(1992)，駒井(1987)，吉原(1990)pp.19-34，浦田(1989)pp.12-19，八幡・水野(1988)，『タイにおける日系企業の技術移転』(日本貿易振興会，1990)，『日系企業の経営と人事戦略：アジアの事例』(日本労働研究機構，1990)，『タイ欧米企業の労働管理：日系企業との相異点を探る』(日本在外企業協会，1987)，『日系企業の現地化と労働問題』(日本労働協会，1986)参照。

従来のタイ企業の人事管理の研究の多くは，先に述べたように，タイの日系企業あるいはタイの中小企業を対象にして，事例研究を行なったケースが多く[7]，それらの調査におけるタイ企業での人事管理の把握・理解の実態は，採用・昇進・育成の三つの流れから構成されている場合が多い。以下，三つの流れを簡潔に提示してみよう。

(1)　採用管理

タイで一般に用いられている採用方法は四つある[8]。すなわち，新聞広告，個人的接触(スカウト)，労働局および民間就業紹介所，工場の門前での募集広告である。新聞広告の方法は従業員募集にあたって最も広範囲に利用されているといわれ，タイにおいては，労働者募集が自由に行なわれていると考えられている。しかし，この方法は他企業からの引抜きを公然とやる結果となり，タイ企業の引抜き合戦に発展しかねない。

また個人的接触またはスカウトの方法は，タイの地場企業が最も重要とみなしている方法である。幹部社員は，各企業の競争力という点から重要であり，このレベルの人材採用にあたっては企業は慎重でなければならない。さらに，こうした幹部社員有資格者の人数は限られているから，企業は彼らの雇用について競争しなければならない。一方，中級から下級の従業員の採用にあたって最も広く利用されている方法は，労働局および民間就業紹介所あるいは工場の門前での募集広告であるとされている。

要するに，幹部社員は水面下で個人的に接触してスカウトすること，中級幹部以下あるいは一般ワーカーの募集方法は色々あるが，新聞広告が比較的公平で最も望ましいものである。そして，必要に応じて労働者募集を行なうわけで，日本のように特別に新卒者に対する定期採用を行なうなどということはないとされている。

(2)　人材養成

タイ企業の人材養成の内容は，経営トップ，中間管理者，事務系スタッフのそれぞれに異なった重点を置きながら，経営一般，部下の育成を中心として行なわれている。これに対して，技術者，テクニシャン，営業，職工には専門知識を第一に重視した内容の教育が行なわれ，それを中心にそれぞれ部下の育成，対人能力の育成などが加えられる[9]。

次に，人材養成の方法についてみると，社内訓練と社外セミナーが主要な二つの方法であり，ＯＪＴと自己啓発がそれに次いでいるといわれている。日本の現状と比べると，タイの企業は社外セミナーに対する依存度が高いと同時に，社内研修・ＯＪＴ・自己啓発の比重が低い。いずれにしても，社内研修体制に代わって社外機関の活用を重視する点に，タイ企業の教育政策の特徴がありそうであると報告されている[10]。

さらに，職業別の教育方法の構造をみても，日本とはかなり異なった構造をもつといわれている。社外セミナーと海外留学が，経営トップ，管理職，事務系スタッフ，技術者等のスタッフ以上の層を主な対象とする教育であり，それに対して，事務員と職工(ワーカー)という下級従業員には，もっぱら，ＯＪＴとジョブ・ローテーションの方法がとられる。そして，ジョブ・ローテーションによる教育方法は，幹部候補生になればなるほど重視される日本とは対照的な教育政策であると指摘されている[11]。

(3)　昇進管理

タイ企業の昇進管理は，学歴別階層構造の下で展開されているといわれている[12]。管理者と

7) 6)参照。
8) 『タイの労働事情：日系企業の労務管理実状』(日本労働協会，1988)参照。
9) 同上書。
10) 『タイにおける日系企業の技術移転』(日本貿易振興会，1990)参照。
11) 『日系企業の経営と人事戦略：アジアの事例』(日本労働研究機構，1990)参照。
12) 『タイの労働事情：日系企業の労務管理実状』(日本労働協会，1988)参照。

事務系スタッフ及び技術者は大学卒の学歴であることが昇進のための要件となっている。そして職制上，これらの職種の下に位置づけられているテクニシャンと監督者は，専門学校卒であることが中心的な学歴要件とされている。同時にテクニシャンと監督者の昇進要件で注目されることは，中学卒と学歴不問の比率が大きいことであるといわれている。

内部昇進者比率を職位別にみると，経営トップには創業者，資本所有者，親会社からの派遣者・出向者が多く含まれているために，内部からの昇進者が五割弱と少ないものの，管理者と監督者になるとほとんどが内部昇進者で占められるといわれている[13]。そしてこうした内部昇進を重視する昇進管理は，国籍にかかわらずタイ国企業が共通して採用している方針である。ただしその中にあって，現地企業では経営トップと管理者の内部からの昇進比率が高く，外資系企業相互間で比較すると，全般的に言ってその他の外資系企業に比べて，日系企業では内部昇進者が多く，この傾向は管理者と監督者で著しいといわれている[14]。

一般に見られる以上のような従来のタイ国企業の調査結果としての三つの人事管理の流れは，現在のタイ国籍の大企業にそのまま当てはまるかどうかは疑問である。すなわち，タイ大企業の場合，人材に関する採用・育成・昇進が，上に述べた従来の研究・調査の結果の通りであるかどうかについては，これまで実態調査による確認が行なわれていないのである。従って本稿の第一の目的は，直接タイの代表的な企業についてその実態を明らかにするところにある。このためにタイ語文献の幅広い収集を行い，その基礎の上にインタービュー調査を行い，各企業の立体的な実像に接近するように努めた。

その際，従来のように大企業および各財閥の概要と歴史的形成過程を単に記述するのではなく，その企業の人事政策とりわけ採用管理，人材養成および昇進管理に関する問題を明らかにする。このために，タイの経済活動を支える様々なセクターから代表的な大企業を選び分析を行なった。すなわち，セメント，アグリインダストリー，商業銀行，ホテルというタイの代表的な産業の企業を選び，個々の企業を紹介すると同時に各々の人事政策の実態を明らかにした。

具体的には，1993年7月4日から8月30日にかけて現地調査し，以上の各セクターから代表的なタイ大企業として，サイアムセメント・グループ(重化学工業)，ＣＰグループ(アグリビジネス)，バンコク銀行(商業銀行)，セントラル・プラザ・ホテル，の4社を選んだ。この調査対象になった4社は，すべて企業グループでもあり，十数社の傘下企業をもっていた。各社とも数人の会社責任者に直接面会してインタービュー調査を行なった。

III　実態調査：タイ大企業の人事管理

1　サイアムセメント・グループ

(1)　グループの概要

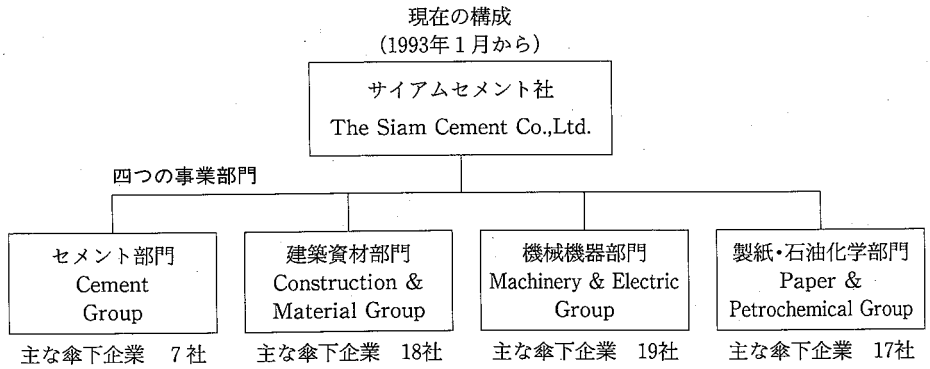
サイアムセメント・グループ(以下ＳＣグループと略記)は，1913年にタイの重化学工業を促進するため当時の国王ラーマ6世の意志により設立されたタイ初の製造業であり，タイ最大のセメント製造会社でありサイアムセメント社(以下ＳＣ社と略記)を中核とするタイでは最大規模の企業集団であり，かつ唯一の産業コングロマリットである。また，重化学工業，技術集約産業に事業基盤を置いているという点では，タイのみならず東南アジアにおいても最大の存在である[15]。

13) 同上書。

14)『日系企業の現地化と労働問題』(日本労働協会，1986)参照。

15) サイアムセメント・グループ形成の詳細については，末廣(1989)，p.1参照。

図1　サイアムセメント・グループの事業構成



注) サイアムセメント社の社内資料より作成。

1992年現在，筆者の調査によると47の傘下企業からなる[16]。グループ全体の経済実績がほぼ明らかになっている92年の数字でみると，資本金の合計額が146億バーツ，総資産が693億バーツ，売上高合計額が514億バーツであり(SC社のみはそれぞれ12,445,357億バーツである)[17]。なお株式の公開は1975年に行なわれ，当時開設したばかりのタイ証券取引所(Securities Exchange of Thailand)に上場した[18]。グループの資本所有関係は，グループの持株会社であるSC社の最大株主が王室財産管理局(Crown Property Bureau)がまずSC社の株式を所有し(現在37%を所有する)，SC社が他の傘下企業の資本金を出資するという方法がとられている。その意味では，華僑・華人が関与しない数すくない土着資本の代表であると考えられる[19]。

サイアムセメント・グループの事業は，図1にあるように，四つの事業部門に分類されている。すなわち，1) セメント部門，2) 建築資材部門，3) 機械機器部門，4) 製紙・石油化学部門から構成されている[20]。

1992年現在，従業員の数は公式にはSC社が5,060人，グループ全体が17,000人(SC社除き)であった[21]。同グループの資本源が王室であること，徴募される社員も名門家族や貴族の子弟が多かったこと，さらにその基盤となる産業のいくつかは，政府により手厚く保護されていることなどの理由から，同グループをタイ製造業グループの中では特殊な存在と捉える人もタイでは少なくない[22]。しかし，同グループが新しい生産技術の購入と移転，生産性向上運動の推進，能力主義による昇進制度の採用など点で，今日，もっとも積極的であることもまた事実である。そこで，本稿はこの点に注目し，同グループにおける採用管理，人材養成及び昇進管理に関する活動を事例研究として分析を試みることとする。

(2)　採用管理

タイ国企業の労働力の職種別過不足状況は，技術者・テクニシャンの不足が最も深刻である。この問題に対して，SCグループでも，技術者・テクニシャンの不足感が少なくない。特に，最

16) 『Prawat lae Gijjagan Krua Cement Thai』参照。
17) Siam Cement Annual Report 1992 参照。
18) 末廣(1989)，pp.8-12 参照。
19) 末廣・南原(1991)参照。
20) "Pun-yai...Prap Tua Yut Krong Gan Mai (セメント巨大企業――リストラ)," *Thurakij Laksub*, 10-16 May 1993, 所収 とSCグループ内の資料を参照。
21) 『Prawat lae Gijjagan Krua Cement Thai』とSCグループ内の資料を参照。
22) 末廣・安田(1987),p.109 参照。

近の同グループの発展と新しい産業分野への進出などにより技術者・テクニシャンおよび大卒のスタッフ層の需要もますます増加している。それでは，同グループがそうした人材をどのように充足しているかを大卒スタッフ層の採用を中心に見てみよう。

① 採用方針

ＳＣグループでは，今まで同グループの発展を支えたものは，グループ内の優秀な人材によるところが大きかったことを認識しており，人材あるいは人的資源の確保に最も力を入れ，その採用方針は“実力主義”の概念に基づいて，積極的に優秀な人材を採用しつつある[23]。

まず，優秀な人材として，タイの名門大学の成績優秀な新卒者を考えている。具体的には，同グループの採用方針による新卒者の場合，卒業成績(Grade Point Average:4.00満点)が2.70以上でなければならない。但し，工学，コンピュター係，会計学の卒業者の場合は卒業成績2.50以上と規定されている。応募者は，修士課程卒の場合も卒業成績3.30以上でなければならないという規定がある[24]。

ＳＣグループの採用において，新規学卒採用は最も重要な採用方法の一つであり，中途採用あるいは他社からの人材引き抜きのケースは少ない。すなわち，同グループの採用方針は，新規学卒採用を原則的な採用方針とし，社内養成をするというものである。その結果，グループ内の経営者は社内養成により昇進した人材であり，中途採用経営者はほとんどみられない。さらに，新規学卒者を中心に採用する重要な理由としては，それらの新入社員に対しては社内の和を重視するように育成することができる点があげられている。この点は，日本の大企業が新入社員に対して，自制心および他人との不和をさける原則に基づく行動を行なう様に育成するのによく似ている[25]。

② 選考方法

優秀な人材を確保するために，口頭試験や面接を行なう際，面接官は同グループの上級管理者あるいは傘下企業の経営執行委員会のメンバー(社長，副社長，部長等)より構成され，積極的に適格審査に参加する。この点は，ＳＣグループの選考上の一つの特徴となっている。他のタイ企業の口頭試験や面接の場合は，日本企業と同様，面接官は社内の上級管理者ではなく，むしろ人事管理スタッフに任せるケースが多いと思われる。そして，口頭試験の選考基準は応募者の学力よりはむしろ人柄・指導力・人間関係に重点をおいている[26]。特に，新卒者を選考する際は，彼らは仕事の経験がないため選考基準として人柄と教育歴にプライオリティをおくと考えられる。同グループの入社選考は口頭試験や面接のほか，必要に応じて職種によっては学力試験，適性検査，その他の筆記試験が随時行なわれることもある。

なお，同グループの選考過程は大学への求人広告いわゆるキャンパス・リクルート(Campus Recuritment)という段階から始まるのである。すなわち，同グループはタイの名門大学と密接な関係を創り，大学に直接求人依頼をする。このキャンパス・リクルートは大学4年生を対象として積極的に行なわれ，同グループの就職情報，就職活動情報，求人広告などの情報が提供される。時には，優秀な4年生の大学生に対し，水面下で個人的に接触しスカウトする場合もみられる。これが，同グループの初期の重要な採用段階である。

ＳＣグループでの，キャンパス・リクルートの段階から採用を始めるという選考過程は10年ほど前から行なわれていた。しかし，この外に，社内の求人広告による内部の募集活動のケースもみられる。すなわち，同グループの人材は外

23) “Sib Borisat Yod-niyom(トップ・テン企業),” *Krungthep Thurakij Sud Sabda,* 1-7 December 1990, pp.43-46 参照。
24) ＳＣ社内資料を参照。
25) スズキ(1986), p.26 参照。
26) インタービュー調査と社内資料を参照。

部から募集された新規学卒のみならず，内部の人材に対しても職種による社内の従業員だけを募集する場合もあるのである。これは同グループの内部昇進の一つの方法と考えられる。同グループの内部昇進についてはのちに紹介する。なお，これら大卒スタッフ層の採用活動はすべて同グループの本社サイアムセメントにある「人力・採用センター」で行なっている。

③　職工(ワーカー層)の採用活動

今まで述べたのは，同グループの大卒のスタッフ層に関する採用活動であった。次に同グループの高卒のワーカーの採用活動にも触れてみたい。同グループはワーカーを採用する場合は，高校卒業者のみを採用する。すなわち，同グループの従業員の最低学歴基準は高卒でなければならないと考えることができる。ちなみにタイの就業者の学歴を見ると初等教育(小学卒)79%，中等教育(中学卒または高卒)11%，高等教育(大卒)3.3%となっている[27]。

ＳＣグループのワーカーについては，欠員や事業拡張に合わせて採用する。ワーカーを採用する場合は彼らが新規学卒かあるいは就業経験者かということはあまり重視していない。すなわち，新規学卒であろうと，就業経験者であろうと，採用したワーカーを全員未経験者として一律に扱い，入社時には職工の最低ランクに位置づけている。したがって，ワーカーに対する同グループの採用方針は，未経験工中心の欠員補充型採用管理と考えられる。

このような方針の背景には次の点があると考えられる。1)タイの最大規模産業企業集団である同グループは「良好な雇用機会」であるので，未経験者として扱われても，経験者が応募している。2)後述するように，内部昇進制を重視する雇用管理を行なっている。3)安定した能力のある人材が内部に蓄積されてきているので，必要な労働力は十分に内部から調達できると言った点が指摘できる。

職工を採用する場合は，同グループの傘下企業各社の人事管理部門が業務を担当し，工業団地における同グループの傘下企業が工場門前あるいは団地内の掲示板に労働者募集の掲示をだす。

④　初期配属

採用された新入社員の最初の配属については，会社側の判断によって決められる。しかし，同グループの規則によると新入社員全員は入社後180日(6ヵ月)の間に仮配属が決定されなければならない。すなわち，入社後90日(3ヵ月)に各会社の人事部の通知により新入社員の上司は新入社員の実績を評価し，そして残る90日の間に仮配属をするのか，あるいは解雇するかを判断し，入社後120日の間に人事部へ報告しなければならないのである[28]。

(3)　人材養成

ＳＣグループの教育訓練政策は，体系的なOff-JTとOJT(On The Job Training)を軸に，海外への留学や派遣研修を部分的に加えるというのが同グループの教育訓練政策の一般的な姿である。但し，この教育訓練方法の組合わせは階層により異なり，上位職になるほど派遣研修と社内外の研修の比重が高まる。例えば，職長クラスに対しては，外国の工場へ短期間派遣したり，社内の訓練コースへ短期集中訓練のために出すということは頻繁にみられる。また，同グループの特色は，エンジニアや部長クラスの経営者に対しては，手厚いOff-JTの機会を与えていることにある。修士号をとるための外国留学，米国のビジネス・スクールやタイ国内の大学から講師をよんで経営開発プログラムの講座を開くなど，教育・訓練の主眼はエンジニアやマネージャーに欧米方式の教育機会を与えることにある。

しかし，高卒のワーカーの場合はOff-JTがはるかに少なく，むしろ日常のOJTが主に行なわれていて，Off-JTのコースを受ける機会はほと

27)『タイ国経済状況(1992-1993)』参照。

28) 社内資料を参照。

んどない。言い換えれば，同グループの人材養成に関するOff-JTについて，ワーカーには薄く，スタッフ層には一般に厚いという傾向がみられる。

なお，同グループの人材養成方針による従業員のOff-JTについて毎年，大卒以下のワーカーは7日間，大卒以上のスタッフ層は10日間以上のOff-JTのコースに参加しなければならない規定が存在する[29]。

① 社内の訓練コース

ＳＣグループの各ビジネス・グループは訓練部門を設置し，各ビジネス・グループ内の傘下企業の従業員の教育訓練のため，業務訓練計画を作成し，訓練コースを与える役割を果たしている。同グループは，業務訓練を社の内外で実施しているが，しかし，社内訓練のほうが優れていると考えている。その理由は，社内で訓練の場合は様々のニーズに応じて，より特殊な訓練ができ，社内の労働者相互の関係をもよくすると考えられるからである。なぜならば，様々の部課から訓練に来ている従業員がその過程で交流する機会を持つことにより，お互いをよりよく知ることになるからである。

訓練コースの講師は社内より社外のほうが多く，その主なものは同グループの事業をよく知り，同グループと長い期間緊密な関係を持つ研究者である。訓練の分野および設置コースは生産，人事，計理，総務，マーケティングなどの様々な分野について実施されている。さらに，特定の管理職のための特定のコースもよく置かれている。例えば，同グループの各社の課長レベルになる前に従業員は特定のコース(Business Concept Development: BCD)[30]を受けなければならないと規定されている。

② 外国における訓練

同グループの外国における訓練は，様々な方法をとっている。海外派遣については，特定のコースへ特定の管理職を派遣することが具体的に規定されている[31]。例えば，

1．外国のセミナーや集会への参加
- 一般経営のコース(General Management Course)は取締役のレベルに限る。
- 一般機能・職業のコース (General Functional/Professional Course)は部長クラス以上に限る。
- 特殊機能・職業のコース(Specific Functional/Professional Course)は一概に規定されていないが，各社の取締役の判断により社員を派遣するのである。

2．研修派遣
この場合は特定な対象者を規定していないが，各社のニーズに応じて社員を派遣することが多い。しかし，強いて言えば，エンジニアや技術者に対してはかなり機会が与えられている。

3．同グループあるいはビジネス・グループの奨学金による海外留学
対象者はスタッフ層の従業員であり，修士号をとるため米国の優秀なビジネス・スクールへ留学させるケースもよくみられている。この場合は拘束条件を課している。すなわち，留学から戻った従業員が海外での留学期間の3倍は同グループで働くことを要求している。

③ ジョブ・ローテーション

同グループのジョブ・ローテーションはワーカーの下級従業員より，むしろ経営トップ，管理職，あるいは課長以上の層を主な対象とする教育である。同グループは，職工に対する多能工化を目的とする計画的ローテーションを実施していない。労働力移動政策はそれ程確実には進展している訳ではなく，また，配置転換もほとんどみられないのが事実である。同グループのトップ経営者とのインタビューによると，ワーカーの配置転換を行なうのは難しく，ワーカー自身もあまり配置転換を好ましくは思って

29) インタビュー調査と社内資料を参照。
30) ＳＣグループ内の資料を参照。
31) ＳＣグループの「教育・訓練センター」の資料を参照。

いない。労働力の豊富なタイにとって労働力移動および配置転換はまだ必要ではないと考えられている。さらに，ワーカーの配置転換はコストが高く，仕事の混乱の原因ともなると考えられている。しかし，技術者やエンジニアや管理職のスタッフなどの配置転換による多能工化がずっと効果的であると同グループは考えているのである[32]。

管理職以上の配置転換は頻繁に行なわれている。課長以上の層は少なくとも4〜5の職種の経験をもっており，複数職務を機動的にこなす体制がかなり形成されている。すなわち，同グループは管理者の配置転換をしばしば行なっており，このクラスには管理能力向上のために複数部門の経験が必要であると同グループは考えているといえる。そして，管理者の配置転換は社内移動のみならず，他社あるいは他のビジネス・グループへの社外移動もよく行なわれる。

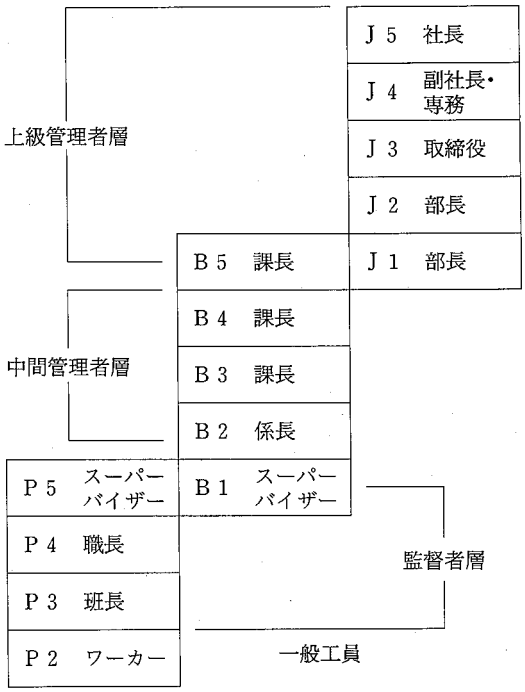
(4)　昇進管理

ＳＣグループの各社の経営組織あるいは職制機構は，図２にあるように，三つの主な職層からなる。すなわち，一般職工に対しては職制機構の最下層の職階のP2から始まり，そして監督者層のP3からP5(あるいはB1)までとされ，中間管理者層はB2からB5(あるいはJ1)までとされ，上級管理者層はJ1からJ5までと区別されているのである[33]。

①　学歴別昇進管理

この昇進管理制度は，学歴別階層構造の下で展開されているわけである。管理者と事務系スタッフ及びエンジニア(中間管理者層)は，大学卒であることが学歴要件になっている[34]。職制上，これらの職種の下に位置づけられる監督者層と一般工員は，短大あるいは専門学校と高校卒が中心的な学歴要件となっている。管理者層のスタッフと技術者については高学歴者を配置

図２　サイアムセメント・グループの各社の経営組織



注）１．サイアムセメント・グループのグループ内資料より作成。
２．ＰはPatibatkan(操作)の略
ＢはBunkub-buncha(支配)の略
ＪはJadgan(経営)の略

するものの，監督者層のスタッフとともに，製造現場を直接指導，監督するテクニシャンと一般工員については，昇進の学歴要件を低く設定し，現場からの内部昇進の道を広くする方針をとっている。すなわち，同グループの昇進管理は従業員に対して内部昇進を重視する方針をとっているわけである。同時に，大卒者と短大卒者または高卒者に対してそれぞれ異なる昇進経路が規定されているのである。

②　監督者層(Ｐレベル)の昇進管理

監督者層のスタッフは学歴を考慮し採用されるが，表１に示すように，専門学校卒あるいは高校卒と短大卒の昇進経路に分類されている。

専門学校卒・高卒

専門学校卒あるいは高校卒の場合は，前述したように一般工員として採用され，その昇進は

32) ＳＣグループの「教育・訓練センター」の責任者とインタビューより
33) ＳＣグループ内の資料(人事管理規則)を参照。
34) 同上資料。

表1　短大卒,専門学校卒,高卒の昇進(在任期間：年数)

職階	短大卒			専門学校卒・高校卒		
	優秀 FAST GROUP	非常に良い NORMAL GROUP	良い SLOW GROUP	優秀 FAST GROUP	非常に良い NORMAL GROUP	良い SLOW GROUP
B 4	3	3	−	3	3	−
B 3	3	3	−	3	3	−
B 2	6	8	−	6	8	−
B 1 P 5	5	7	10	5	7	10
P 4	4	6	8	4	6	8
P 3	3	4	5	4	5	7
P 2	−	−	−	3	4	6

注) 1．専門学校卒，高校卒の初任職階はＰ２
2．短大学卒の初任職階はＰ３

P2の職階から始まる。さらに，一般工員に対して実績評価による三つのグループを区別している。すなわち，“優秀”と評価されたFast Group，“非常に良い”と評価されたNormal Group，“良い”と評価されたSlow Groupである。それぞれの実績グループに対して，昇進・昇格のため在任期間は著しく違っている。

例えば，Slow Groupの場合はP2からP3まで昇格するために，P2での在任期間は6年であり，P3からP4までについては在任期間7年，P4からP5(あるいはB1)までについては在任期間8年と規定されている。Normal Groupの場合は，P2からP3まで4年かかり，P3からP4まで5年かかり，P4からP5(あるいはB1)まで6年かかる(Slow Groupよりそれぞれ2年早い)のである。さらに，Normal Groupの場合はP5(あるいはB1)で在任期間が7年になったら，中間管理者層のB2へ昇格することができる。Slow GroupにとってはB2への昇格はほとんどできず，もし昇進してもP5(あるいはB1)で10年以上の在任期間が要件となる。Fast Groupの場合は，P2からP3まで3年をかかり，P3からP4まで4年かかり，P4からP5まで4年かかり，P5(あるいはB1)からB2まで5年かかる(Normal GroupよりP2からP3までと，P3からP4までがそれぞれ1年早く，P4からP5までとP5(あるいはB1)からB2までがそれぞれ2年早い)のである。

短大卒

短大卒の場合は，P3の職階からその昇進が始まる。短大卒の従業員に対して，専門学校卒あるいは高校卒と同様，実績評価による三つのグループ(Fast，Normal，Slow)を区別している。それぞれのグループに対して昇進・昇格のための在任期間は違っている。

例えば，Slow Groupの場合はP3からP4まで5年かかり，P4からP5(あるいはB1)まで8年かかる。しかし，Slow Groupの場合，P5(あるいはB1)からB2(中間管理者層)まで昇進することはまれであり，もし昇進してもP5(あるいはB1)で10年以上の在任期間が要件となる。Normal Groupの場合はP3からP4まで4年かかり(Slow Groupより1年早い)，P4からP5(あるいはB1)まで6年かかり(Slow Groupより2年早い)，P5(あるいはB1)からB2まで7年かかるのである。Fast Groupの場合は，P3からP4まで3年かかり(Normal Groupより1年早い)，P4からP5(あるいはB1)まで4年，P5(あるいはB1)からB2まで5年かかる(Normal Groupより2年早い)のである。

③　中間管理者層(Bレベル)の昇進管理

中間管理者層の昇進管理については，大卒の従業員と大卒以下の従業員とが区別され，異なる昇進管理が行なわれている。中間管理者層の昇進管理は，監督者層と同様，在任期間と査定による自動昇進が行なわれる仕組みをとっている。

大卒の従業員

表2に示すように，大学卒の初任職はB1から始まり，B1で2年間在任したあとB2へ昇進する。大学院修士卒の場合は，入社時にB2から初任職階として始まる。しかし，その後，大学院修士卒の従業員に対しての昇進管理は大卒と同様となる。大卒の従業員あるいは中間管理者の昇進管理に関して，監督者層の昇進管理と同様，三つの実績評価のグループ（Fast，Normal，

表2　大卒者の昇進

職階	在任期間(年数)		
	FAST GROUP (優秀)	NORMAL GROUP (非常に良い)	SLOW GROUP (良い)
B 4	3		
B 3	3		
B 2	2	2	3
B 1	2	2	2

注) 1．大学卒の初任職職階　B 1，在任期間 2 年後 B 2 へ昇進
2．大学院修士卒の初任職階は　B 2，初任給は大学卒の在任期間 2 年の者と同じ
3．インタビューと社内資料より作成

Slow)に区別されている。

まず，Slow Groupの場合は，入社後 2 年でB1からB2へ昇進し，そしてB2からB3まで 3 年で昇進するが，しかし，B3以上の職階へ昇進することはできない。次に，Normal Groupの場合は，入社後 2 年でB1からB2へ昇進し，そしてB2からB3まで 2 年かかる(Slow Groupより 1 年早い)。しかし，Slow Groupと同様，B3以上の職階へ昇進することはできない。そして，Fast Groupの場合は，B1からB2まで 2 年，B2からB3まで 2 年，B3からB4まで 3 年，B4から上級管理者層の最下層のJ1まで 3 年かかる。しかし，B4からJ1へ昇進するにはFast Group の中でも特に高い潜在能力を持つ者と評価されることが必要である。

一般的に，B4からJ1へ昇進するのが普通昇進のルートである。しかし，B4で在任期間が決まった年数に達しても，上の上級管理者層へ昇進するための能力，あるいは潜在力がないと評価された者に対してはB5の役職ポストを与え，B4からB5へ昇進するケースもみられる。B4からB5へ昇進する者は規定上50才以上である。

短大卒以下の従業員

内部昇進によりB1(あるいはP5)まで昇進した短大卒以下(専門学校卒および高校卒)の従業員の場合は，大卒者の場合の昇進管理とは異なる。しかし，短大卒以下の従業員に対する中間管理者層への昇進管理は，短大卒に対しても，専門学校卒あるいは高卒に対しても同じである。すなわち，B1(あるいはP5)からB4までの昇進は短大卒かまたは高校卒かにかかわらず，在任期間を積むに従い，ある程度昇進できるのである。しかし，Fast GroupかNormal Groupかに所属するかでは異なる扱いを受ける。すなわち，Fast Groupの場合はB2からB3まで 6 年，B3からB4まで 3 年，B4からJ1(上級管理者層)まで 3 年かかる。Normal Groupの場合はB2からB3まで 8 年(Fast Groupより 2 年遅い)，B3からB4までと，B4からJ1まではそれぞれ 3 年かかる(Fast Groupと同様)のである。

しかし，実際に短大卒以下の従業員で，中間管理者層と上級管理者層までに昇進する数は少ない。なぜならば，中間管理者層と上級管理者層へ昇格するためには勤続年数とともに，潜在的なものを含めて自己の能力が認められることが昇進の要件だからである。

④　上級管理者層(Ｊレベル)の昇進

上級管理者層の昇進管理は中間管理者層と監督者層とは異なる。上級管理者層の場合は中間管理者層と監督者層のように具体的な在任期間を規定することはないが，在任期間あるいは年功制度よりむしろ能力主義に基づいて昇進管理を行なっていると考えられるのである。上級管理者層(部長クラス)の昇進管理の権限，あるいは決定権を持つのは，同グループ全体のMDC(Management Development Committee)である[35]。MDCのメンバーは，グループの主な傘下企業の社長や副社長などのトップ管理者である。なお中間管理者層のB3とB4の昇進管理については，同グループの各事業部門の経営執行委員会(事業部門内の主な傘下企業の社長や副社長など)が決定権を持っている。中間管理者層のB2以下そして監督者層の昇進管理は，各社の経

35) 同上資料。

営委員会(社長と副社長)が決定権を持つこととされている。

⑤　人事考課

前述したように，職階により昇進の決定権を持つ人達は異なる。職工と監督者層および中間管理者層のB2までは，直属の上司が部下の実績を年2回評価し考課者の役割を果たすにもかかわらず，部下の昇進・昇格・昇給についての権限は持たない。部下を実績評価した後，上司は会社の人事部に報告書を提出し，人事部は報告書により従業員の昇進・昇格・昇給のための査定を行い，それから会社の経営委員会に報告し，経営委員会が人事部からの報告を考慮した後，従業員の昇進・昇給に関して決定するという過程をとっている。中間管理者層のB3とB4の場合は，直属の上司から事業部門内の中央人事部に報告書を提出し，それから事業部門の経営執行委員会が従業員の昇進・昇給について決定するのである。なおこうした人事考課に対する同グループの従業員の反応は肯定的であり，公正に評価されていると考えている。

こうした昇進管理制度には，次のような狙いや背景があると考えられる。まず，従業員の能力向上，会社への貢献にきめ細かく対応できる昇進管理を行い，さらに監督者層と中間管理者層の場合は，役職ポストの有無にかかわらず，勤続と実績を積むにしたがい，ある程度昇進させるという，内部昇進の持つ長所に注目していると考えられる。学歴に対応する初任資格から出発するにもかかわらず，在任期間と実績評価の基準点に達すると資格昇進するという過程は，従業員にとって公正な評価基準となっていると考えられる。

2　チャルンポーカパン・グループ［CP］

(1)　グループの概要

CP(チャルンポーカパン：Charoen Pokaphand Group)グループは，タイの最大の飼料，ブロイラー・メーカーであるとともに，タイ最初の多国籍企業でもある[36]。同グループの出発点は，1921年に設立された「正大荘」にまで遡ることができる。同社は，謝易初，謝少飛の兄弟(チアラワーノン家)が香港から野菜の種子を輸入し，他方では，タイの鶏卵を輸出するために小さな店を開いたことに始まる[37]。

最近は各種の食品，小売業務，石油化学，電話事業にも進出し，従業員は7万人，傘下の企業数280社におよび，タイのみならずアジア・欧州・米国などの海外13ヵ国に事業展開し，年売上高合計額も1,000億バーツ(5,000億円)を誇るタイ最大の財閥[38]，そして東南アジア最大のアグリビジネス・グループに成長した。

注目すべき点は，図3にあるように，CPが「グループ役員会」「事業本部長」「各傘下企業の社長」の間の権限を明文化し，かつ意思決定や権限などを事業部長やその下の責任者へ移譲しているという点である。つまり各段階の責任者が人事や投資計画の面で，どのレベルまで自由裁量を認められるかを明確にしていた。これは，従来の「ファミリービジネス」では，とうてい考えられない仕組みであると考えられる[39]。なお株式公開は1984年に行なわれている。

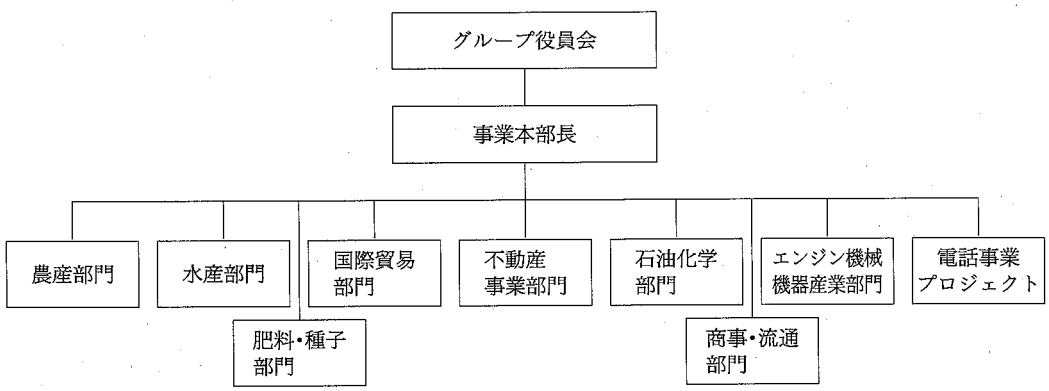
CPグループ全体の従業員は，前述したように7万人であるが，タイ国内だけの従業員の数は1993年5月現在39,439人である[40]。その構成は表3と表4に示した通りである。

(2)　採用管理

CPグループは，サイアムセメント・グループのようにキャンパス・リクルートのみを中心として人材を採用するのではなく，中途採用も活発にに行なっている。これは，グループの事業に関連する分野だけに進出するのではなく，む

36) 末廣・安田(1987)，p.93 参照。
37) "Dhanin Chearavanont—Yai Jon Yud Mai-dai (タニン・チアラワーノン——とどまるところを知らないほど事業拡大)," *Boss Magazine*, Vol.16, August 1993, pp.134-148.
38) 『OPPORTUNITY』(Office of Economic Adviser of CP Group)を参照。
39) 末廣・南原(1991)参照。
40) CPグループの総従業員データについては，同グループの「人事政策センター」の資料より参照。

図3　ＣＰグループの事業構成



注）グループ内の資料より作成。

表3　ＣＰグループの各企業部門の人力比較(1993年5月現在)

事業部門	人数
農業	21,786
商事・流通	5,936
水産	3,844
国際貿易	3,052
石油化学	3,011
肥料・種子	400
機械機器	292
不動産	96
本社・総務	1,022
合計	39,439

注）ＣＰグループの「人事政策センター」の資料より作成。

表4　ＣＰグループの各職級人力(1993年5月現在)

階級	男性	女性	合計
事業本部長以上 (Vice President)	53	0	53
事業本部長 (Assistant Vice President)	70	5	75
上級管理者 (11～13 等級)	193	38	231
部長級 (9～10等級)	610	119	729
課長級 (6～8 等級)	951	501	1,452
大卒平社員 (4～5 等級)	2,906	1,683	4,589
大卒以下 (2～3 等級)	4,750	2,376	7,126
一般ワーカー	6,172	19,012	25,184

注）ＣＰグループの「人事政策センター」の資料より作成。

しろ全く経験がない分野にも挑戦するという多角化路線をとっているためである。

①　採用方針

ＣＰグループはグループ外に優秀な人材が存在する場合には，業界の平均をはるかに上回る報酬を提示して招き入れる方針をとっている。特に，最近，グループが多角化を行なうにつれて多種多様な人材が必要となり，人材確保のためグループ外から人材を獲得する必要が高まっている。この戦略は，単に仕事の経験者を対象として行なわれているだけではなく，新卒者に対しても盛んに行なわれている。すなわち，同グループは前述したサイアムセメント・グループのようにキャンパス・リクルート(Campus Recuritment)にも力を入れている。

ＣＰグループ全体の人材確保を直接担当する部門は，同グループの採用・選抜センター(Recruitment & Selection Center)である。同センターは人材確保のため新聞広告を出すほか

様々な活動を行なっている。例えば，国内外の新卒者および学生を対象にして，ＣＰグループ全体の事業を紹介する“Getting to Know CP”というセミナープログラムを毎年開催している[41]。このプログラムは優秀な新卒者および最終学年の学生を招いて，３～４日間にわたり同グループの事業を紹介するとともに，グループ内の求人情報を知らせ，積極的にプログラムの参加者に接触するという方法をとっている。このプログラムは，ＣＰグループにとって，最も重要な採用方法と評価されている。なぜならば，このプログラムは，ＣＰグループの現状を応募者に紹介する一方，同グループも応募者の事情をたんねんにスクリーンニング(選考)できるからである。さらに，同グループの報酬の面についても，他社および他の大企業より高い基準を提供するように努めているので，新卒者にとっても良好な条件の就職先となっている。このプログラムは，経験者やグループ外の優秀な人材に対しても積極的に行なわれている。ただし，経験者の中途採用のケースの多くは，グループの多角化にともなう新規事業の人材不足のため採用された手段であるため，仕事の経験があることを第一においているといえる。毎年，ＣＰグループ全体の新入社員の数はおよそ4,500人といわれている[42]。

② 選考方法

毎年，同グループの各企業の人事部は，翌年度の事業展開のために必要な社内労働力の需要調査を行なう。もし人材が不足する状態であれば，募集職種と要求する資格を，グループの採用・選抜センターに報告する。このようにして，グループ内の総合求人情報を集計した採用・選抜センターは，グループ全体の労働力不足を充足するため，一方で優秀な人材を積極的に採用し，他方で潜在的な志願者の情報を人材不足企業に提供する。各企業の人事部は，これにもとづき潜在的な志願者の願書を選考し，ふさわしい志願者に面接試験を実施する。

最初の二回の面接試験は，同グループの傘下企業の人事部のスタッフと当該職位の上司がそれぞれ担当し，合格か不合格について決定する。さらに，選考に合格した志願者を正式に内定する前に企業の上級管理者(社長，副社長，部長等)による面接を行なう。もっとも，上級管理者たちは面接官として採用の決定権をもつが，上級管理者と面接するということは，すでに内定された志願者あるいは合格した志願者と顔合わせをするだけの意味しかもたないのが実情である。したがって，同グループの実質的な採用決定権をもつのは，人事部のスタッフと職場の上司であると考えてもよいであろう。このことは，前述したＳＣグループの上級管理者が，面接官として最初から面接試験に参加し，採用決定権を行使するのとは異なっている。

③ 離職率

タイのビジネス業界の中で，同グループは積極的に外部から人材を招いているにもかかわらず，同時に同グループ全体の離職率も高いことが知られている。1993年5月現在，表５に示すように，グループ全体の離職率は4%である[43]。事業部の離職率でみると水産部門が最も高く9.6%にのぼり，次いで商事・流通部門7.9%，国際貿易7.4%となっている。職級別の離職率は，表6に示すように，一般ワーカーが最も高く4.4%，次いで大卒と短大卒の新入社員及び在任期間１～３年の平社員がそれぞれ4.0%と3.5%である。性別でみると，いずれの職級でも女性の離職率のほうが男性より高い。これは，タイの女性労働者のその多くが，結婚後一時離職する傾向が強く，出産後数年経過した後，再就職するためと思われる。

41) ＣＰグループの「採用・選抜センター(Recruitment & Selection Center)」のトップ経営者のインタビューと同センターの資料より参照。

42) “Borihan Style CP (ＣＰの経営様式),” *Koo Kang*, 10-16 May 1993, 所収。

43) ＣＰグループの離職データについては，同グループの「人事政策センター」の資料を参照。

表5　CPグループの各事業部門の離職率(1993年5月現在)

事業部門	比率		
	男性	女性	平均
農業	1.3	2.2	1.8
水産	3.4	16.7	9.6
国際貿易	10.1	1.9	7.4
石油化学	2.9	2.0	2.3
肥料・種子	2.3	1.4	2.0
機械機器	3.6	2.4	3.1
不動産	1.6	0.0	1.0
商事・流通	8.5	7.5	7.9
本社・総務	1.9	4.6	2.8

注) CPグループの「人事政策センター」の資料より作成。

さらに，職級別でみると，女性従業員が多い一般ワーカーと新入社員の領域で離職率は高く，一方，男性従業員が多い中・上級管理者の領域での離職率はやや低いとみられている。

同グループの高い離職率は，当然ながら人材不足の一つの要因にもなっており，グループ内企業の人事部スタッフとのインタビューによる大量の社員採用は，事業発展による人材不足を充足するだけではなく，多くの離職ポストを充足するためにも行なわれている。

④　初任配属・仮採用(大卒者)

CPグループでは入社後,新入社員教育(オリエンテーション)として就業規則の説明からグループの事業紹介等を実施した後で担当部門への配属を行なう。初任配属先では就任後4ヵ月は仮採用と呼ばれ，上司は入社後2ヵ月で新入社員の実績を評価し，さらに入社後4ヵ月でもう一度実績評価を行なう。そして，仮採用期間を終えた後，その間の2回の実績評価の結果をあわせて考慮し，正式に雇用かまたは解雇かを会社は判断する[44]。

同グループでは，新入社員入社後の3年間は試験期間としており，この後，会社の判断と新

44) 同上資料。

表6　CPグループの各職級離職率(1993年5月現在)

事業部門	比率		
	男性	女性	平均
事業本部長以上 (Vice President)	0.0	0.0	0.0
事業本部長 (Assistant Vice President)	1.4	0.0	1.3
上級管理者 (11～13 等級)	1.6	2.6	1.7
部長級 (9～10等級)	1.0	0.0	0.8
課長級 (6～8 等級)	1.2	1.0	1.1
大卒平社員 (4～5 等級)	3.6	4.8	4.0
大卒以下 (2～3 等級)	3.1	4.4	3.5
一般ワーカー	2.8	5.0	4.4

注) CPグループの「人事政策センター」の資料より作成。

入社員の希望を考慮し適切な部門への配属を決定する。このような新入社員に自らの能力を発揮できるような状況を積極的に与えるという見習い段階を，Management Trainee Systemと呼び，CPグループにとっては一つの重要な経営習慣となっている[45]。

もし，この3年間の見習い段階で新入社員がうまく仕事をこなす事ができれば，見習い段階の平社員から直接，中間管理層の管理職へ昇進することができる。現在，CPグループの各企業に30代の若い経営者をみることが珍しくないのはこのためである。

(3)　人材養成

①　OJT重視

CPグループにみられる独特の経営展開の形態は，社内外の教育プログラムに依存しているというより，社内での長い経験による技能形成のOJTに依存しているといえる。同グループ

45) "Borihan Style CP (CPの経営様式)," *Koo Kang*, 10-16 May 1993, 所収, と「採用・選抜センター」のトップ経営者のインタビューより参照。

はＯＪＴを重視するのが特色の一つといわれている。入社後のOff-JTのオリエンテーション・コースはごく短く，ほぼ3日間にすぎない。それは，せいぜいグループの概要，今後配属される企業の概要，生産製品の概要を説明するのにとどまる。大卒ホワイトカラーの新入社員は，ほとんど未経験者のまま職場に配置される。大半の労働者(ワーカー)の場合も技能を修得しないまま職場に配置される。これは，職場でのＯＪＴ，つまり実地訓練こそが同グループの技能形成の主役と考えられているからである。すなわち，従業員は入社後最も容易な仕事を与えられ，次いでそれと関連深い，やや困難な仕事へと順次進んでいく。この一連のキャリアは，従業員の能力開発を可能にすると同時に，様々な経験を得られるという意味で同グループの最も重要な経営者育成方法となっている[46]。

このグループでは，こうした社内での昇進が中心であるが，最近のグループ企業の急成長と多角化のための人材不足は，中途採用で様々な専門家を採用しなければならなくなっている。例えば，企業レベルにおいては，創始者時代からの古参幹部と中途で外部から登用した経理，マーケティングの専門家を併用する方針がとられている[47]。しかし，若手スタッフの場合には，原則的に同一事業部内での昇進の方針をとり，グループ内同業他社との激しい競争を奨励している。

② 主なOff-JTコース

同グループはＯＪＴを重視する一方，管理職の中間管理者層と上級管理者層には，その昇進・昇格前に特定のOff-JTコースを受けなければならないと定めている。中間管理者層のSupervisory Standards Training Courseと，上級管理者層の Executive Standards Traninig Course がそれである[48]。この二コースはそれぞれ中間管理者と上級管理者の候補者のみのコースであり，このコースを修了することが昇進・昇格のための必要不可欠な要件となっている。なおＣＰグループ全体のOff-JTコースを作成・提供するのは，同グループの職員開発協会(Personnel Development Institute)である。

また，多国籍企業となったＣＰグループにとっては従業員の外国語能力も重要な要素となり，そのため，一般従業員のために様々な外国語コースが提供されている。例えば，一般スタッフのための英語コース(English Language Training for General Staff)，中国語コースなどがそれである。ただし学習時間は労働時間外に設定されている。

他のOff-JTとしては職種によって海外への短期間の派遣訓練もみられる。例えば，日本や台湾などの農産物工場見学，米国の農場経営(Farm Management)や農産物工場での加工(Plant Processing)の研修などである[49]。派遣者としては技術者，中間管理者，上級管理者がほとんどである。こうした海外派遣訓練がある反面，ＳＣグループのように米国のビジネス・スクール留学のための奨学金プログラムは実施されていない。

同グループで実施されている社内外の訓練コースの数をみると，Off-JTコースはＳＣグループのそれよりはるかに少ない。しかし，1993年の半ば，ＣＰグループの職員開発協会により本格的なOff-JTコースを準備するための訓練ニーズ調査(Training Needs Survey)が始められた[50]。同グループにとっては，現在の長期間を必要とする社内育成のＯＪＴにたよる人材育成の方法では，急速な事業発展に対して十分に対応できないとみられてきており，Off-JTを利用

46) "Sib Borisat Yod-niyom(トップ・テン企業)," *Krungthep Thurakij Sud Sabda,* 1-7 December 1990, p.39 参照。
47) 末廣・南原(1991)参照。
48) BKP Annual Report 1992, p.52と「人事政策センター」の資料を参照。
49) 同上資料。
50) ＣＰグループの「職員開発協会(Personnel Development Institute)」の資料を参照。

した急速な人材育成がいっそう重要になっていくと考えられるので今後Off-JTの活動は更に強化されると思われる。

③　ジョブ・ローテーション

ジョブ・ローテーションについては，ＣＰグループとＳＣグループには共通点があるとみられている。すなわち，ＣＰグループのジョブ・ローテーションは，ワーカーや平社員の一般職下級従業員よりも，むしろ上級管理者に対し頻繁に実施されている。そして，ＳＣグループと同様，従業員自身もジョブ・ローテーションをあまり歓迎していないため，下級従業員の配置転換は難しく，そのコストも高い。さらに，前述したように，ＣＰグループでは従来，原則的に同一事業部内で昇進を実施した結果，企業内の従業員の配置転換はほとんどみられないのである。もっとも一般職の場合，関連のある２～３の職種内での異動は行なわれているが，部門を超える異動はほとんどないというのが実情である。これは，事業規模が拡大しており，現場は常に即戦力を求めており，経験者を引き抜かれることに強く抵抗するからであり，ローテーションによって担当者を代えることは難しいという理由も指摘されている。

しかし，上級管理者層になるとジョブ・ローテーションの幅は徐々に広くなり，しかもより複雑な仕事を担当する傾向にあり，幹部候補や管理職のスタッフにとって多くの職務を経験することが効果的であると考えられている[51]。特に，上級管理者になると配置転換は頻繁に行なわれている。彼らは様々の種類の仕事を経て，複数職務を担当することもあり，また同一事業部内の他社に移動することもよくみられている。

(4)　昇進管理

次に，ＣＰグループ内の各企業の昇進管理の実態についてみてみよう。同グループは職能資格制度を採用しており，これが賃金・手当てなどの処遇の基礎となっている。資格等級は，図４に示すように１等級から13等級に分かれており，それぞれの等級について最低の在任期間が決められている[52]。

図４　ＣＰグループの資格・役職

等級	資格呼称	職掌	役職位	初任格付
13	ＰＣ13	上級管理者	取締役	
12	ＰＣ12		副社長	
11	ＰＣ11		副社長補佐	
10	ＰＣ10	中間管理者 部長級	部長	
9	ＰＣ９		部長	
8	ＰＣ８	課長級	課長	
7	ＰＣ７		課長代理	
6	ＰＣ６		係長	
5	ＰＣ５	一般職(大卒)		大学院卒
4	ＰＣ４			大学卒
3	ＰＣ３	一般職(大卒以下)		短大卒
2	ＰＣ２			専門学卒
1	ＰＣ１	技能工(ワーカー)		高・中・小卒

注）１．インタビューとグループの資料より作成
２．ＰＣは Position Classification の略

①　ワーカーと一般職の学歴別と在任期間

一般ワーカー(学歴を問わず)は入社時点では１等級，専門学校卒の場合は２等級，短大卒は３等級，大卒社員は４等級，大学院卒社員は５等級のそれぞれの位置に格付けされる。中途採用の場合は，学歴と経験年数をあわせて考慮し，経験年数は同グループの社内在任期間と同じようになるように配慮して位置に付けられている。

また，表７に示すように，一般ワーカーの１等級の最低在任期間は６年，高卒や専門学校卒の２等級は３年，短大卒の３等級は３年，大卒社員の４等級以上の各等級の最低在任期間は２年と，それぞれの必要在任期間が決められている。

51) "Borihan Style CP (ＣＰの経営様式)," *Koo Kang*, 10-16 May 1993, 所収，と「採用・選抜センター」のトップ経営者のインタビューより参照。

52) ＣＰグループの職制機構の詳細については，同グループの「人事政策センター」の資料を参照。

表7　CPグループの昇進のための在任期間(年数)

資格等級	1	2	3	4	5	6	7	8	9－13
在任期間(年数)	6	3	3	2	2	2	2	2	－

注) CPグループの「人事政策センター」の資料より作成。

② 管理職の能力・業績重視の昇進

9等級以上は在任期間より，むしろ，能力・業績・適性などを考慮して昇進・昇格が決定されるのが原則である。上位への昇格は，人事考課や教育・研修要件にもとづいて行なわれる。6等級に昇格するまでの期間(大卒社員であれば4年間)は，年功や職務遂行能力によって決まってくる。

なお，先に述べたように，昇進・昇格の資格を満たすためには特定なOff-JTコースを修了しなければならない。具体的にいうと，5等級(一般職)から6等級(中間管理者層)に昇格するためにはSupervisory Standards Traning Course，8等級(中間管理者層)から9等級(上級管理者層)に昇格するためにはExecutive Standards Training Courseのそれぞれのコースを修了することが必要不可欠の条件である[53]。

CPグループの各等級の最低在任期間が規定されているが，最近では，同グループの急速な事業発展により，昇進・昇格については，年功序列や在任期間にもとづく年功主義というより，むしろ能力や業績による能力主義に重点を移しつつある。すなわち，最近の昇進管理についての同グループの基本的な考え方は，年功管理をできるだけ薄め，能力主義の管理を行なうことである。それは，大卒の優秀な従業員はより早い昇進と，より高額の給与を得る機会を願っており，年功制度はもはや適切ではない，と同グループのトップ経営者は考えているからである[54]。

その結果，同グループ内の成長率が高い企業の多くは，20年代後半や30年代の社員をトップ経営者に登用する場合もよくみられるようになった。例えば，同グループの国際貿易事業部門の主な企業であるCPインタートレード社(C.P. Intertrade Co.,Ltd.)では，僅か28才の社員(在任期間6年)が副社長補佐(Assistant to Vice President)に登用されている[55]。同社の人事担当者によれば，個人能力に差異がでてくるのは，入社後3年程度経過してからである。大卒社員の場合，4等級から5等級への昇格に際してはほとんど差がつくことはないが，5等級から6等級への昇格になると，社員の業績や人事考課の積み重ねにより，徐々に差がつきはじめ，7等級(課長代理)に登用される頃には大きな差が生じる。CPグループの昇進管理は，前述したSCグループのように，学歴や在任期間だけによるものではない。

③ 役職位との対応

同グループの各企業内の役職位との対応では，図4に示すように，中間管理者層の6等級が係長対応，7等級が課長代理対応，8等級が課長対応，9等級と10等級が部長対応となっている。上級管理者層の11等級が副社長補佐(Assistant to Vice President of the company)対応，12等級が副社長(Vice President of the company)対応，13等級が社長(President of the company)対応となっている。13等級の社長以上は事業本部長(Assistant to Vice president [AVP] & Vice president [VP] of the CP Group)や「グループ役員会」のメンバーとなっている[56]。

④ 昇進管理の実態

各資格等級における昇進管理の実態ないし責任者は次の通りである[57]。

1等級から2等級までの一般ワーカーの場

53) 同上資料。
54) "Borihan Style CP (CPの経営様式)," *Koo Kang*, 10-16 May 1993,所収。
55) 筆者と直接インタビューによる。
56) 同グループの「人事政策センター」の資料を参照。
57) 同グループの「人事政策センター」の資料，と人事

合，9～10等級の上級管理者が対象者を選び，副社長補佐が決定する。2等級から5等級までの社員クラスの場合，昇進対象者の上司（9－10等級の上級管理者）が対象者を選び，副社長補佐が決定するのである。5等級（平社員）から6等級（中間管理者）までの場合，副社長補佐が対象者を選び，副社長及び社長が決定する。6等級から8等級までの中間管理者クラスの場合，副社長補佐やその以上の管理者が対象者を選び，副社長や社長が決定する。中間管理者の8等級から9等級（上級管理者）までの場合は，副社長が対象者を選び，グループの事業本部長が決定する。9～10等級とその上の職級の場合は，副社長が対象者を選び，グループの事業本部長が決定するのである。

さらに，中間管理層6等級と上級管理層9等級に昇格する際は口頭試験や面接も課せられる。それに人事考課の結果を参考にして昇格が決められるのである。また，上位の等級ほど人事考課のウェートが高くなる。受検資格は資格等級の在任期間や人事考課で一定の条件を満たし，部門の推薦を受けたものである。

同グループの規則によると，6等級に昇格する対象者に対する面接官は同企業の副社長や副社長補佐等であり，9等級に昇格する者に対する面接官はＣＰグループ事業本部長や企業の社長，副社長などである。昇進面接の選考基準は，対象者の能力や業績やリーダーシップなどが最重視される。

3　バンコク銀行

(1)　バンコク銀行の概要

タイの地元産業界に圧倒的な勢力を占める中国系タイ人財閥のなかで，名実ともにリーダーとしての地位を確立しているのは，金融界のトップ企業バンコク銀行(Bangkok Bank)のグループである[58]。現在この銀行は従業員総数24,045人，414店舗[59]，総資産額6,660億バーツ，預金額4,987億バーツでタイの全商業銀行の預金の24％を占め[60]，現在東南アジア全域を通じての最大の商業銀行となっている。なお株式の公開は1975年に行なわれている[61]。

(2)　採用管理

①　採用方針

バンコク銀行の採用方針は新卒中心で，原則として他銀行経験者は採用しない。また，大学院や博士等の学位取得者を優先することもない。学部卒が中心で，修士は若干名採用するが，学部卒に経験2年分の給与を上積みするだけである。経験者を採用する場合は，ほとんど同行のSpecialistとして採用され，その数は非常に少ない。

同行はキャンパス・リクルートも実施しているが，しかし，前述のＳＣグループとＣＰグループのように採用管理として最重視しているわけでもない。バンコク市内の場合，本社の中央人事部の採用センターが一年中求人募集を行なっている。この中央人事部は多くの応募者を選考した後，支店へ送り，そして支店が最後の選考を行なうのである。すなわち，支店が採用権限を持つのである。もっとも地方支店の場合は，リクルートから採用までの権限を持っているが，バンコク本社からの採用許可を受けなければならない。

これは，採用総数の中でどの程度を新卒で採用し，またどの程度をSpecialist（中途採用）として採用するかを，本社の中央人事部が毎年の「労働力採用計画」(Manpower Recruitment Plan-

部担当者とのインタビューによる参照。

58) バンコク銀行の社史については，末廣・南原(1991)，pp.109-137，末廣(1992)，末廣・安田(1987)，pp.99-105，井上(1991)，pp.241-242，『HOW IT HAPPENED: A History of the Bangkok Bank Ltd.』(Bangkok,1981)を参照。

59) 末廣(1992),p.54，とBangkok Bank Ltd., 1992 Annual Report 参照。

60) Bangkok Bank Ltd., Commercial Banks in Thailand 1993,（バンコク，1993年）参照。

61) Punsak Winyarat, "Gan To Sue Kong Chin Sophonpanich Gub Tanakan Ananikom（チン氏の戦いと植民地銀行），" *Pu Chadkan,* Vol.4,No.46, September 1987, pp.106-109.

ning)で決めるからである。採用計画を策定する際には，中央人事部と各支店との間で調整が行なわれる。採用者の学歴は，6割が大学卒でその大半が学部卒で一部修士を含む[62]。

② 選考方法

同行の選考方法は，ほぼ他のタイの大手企業と同様，面接中心のほか，職種によっては学力試験，適性検査，その他の筆記試験を行なうこともある。同行は新卒者を中心として採用するといっても，多くの応募者はキャンパス・リクルートからより，むしろ従業員の紹介や個人的接触などから得られる方が多いのである。

新卒者に対する面接の選考基準は，他の大企業と同様，応募者の人柄や人間関係やサービス・マインドなどを重視する。Specialist（中途採用）の場合は彼らの経歴も含めて考慮する。口頭試験は，少なくとも2回は行なわれる。すなわち，同行本社の中央人事部で1回，そして配属先支店でもう1回を行なわれる。本社に配属される場合は配属先の上司と面接することとなる。

③ 初任配属

同行の社員は学歴によって仕事が分かれており，短大卒・高卒は主に事務系職種へ配属され，大卒者は窓口係(Customer Service Officer: CSO)へ配属されることを前提に採用される。大卒者の場合は，入行後支店に配属され，最初の4ヵ月(仮採用)のうち1週間の集合研修(Orientation)に出席しなければならない。その内容はタイの金融業界の現状から始まって，同行の事業，就業規則の説明，今後のキャリア・パスなどが説明される。同行の原則として，修了時には，筆記試験を行ない，研修を受けた者は試験に合格しなければならない。同行は，CPグループと同様，入行4ヵ月後に正式採用を行なう。配属に際しては，本人の希望は基本的には考慮しない。配属先に関しては本社中央人事部が決定する。

④ 離職率

同行の離職率はおよそ1%(200人程度)という低い離職率である。離職者はほとんど入社後1年から3年未満の者とみられる。離職率が高い職種は初任配属の窓口係(CSO:カスタマー・サービス・オフィサー)の担当者である。同行は1980年代まで急速な発達を遂げたが，1990年代に入ると緩やかな成長となり，それに応じた人事管理が考えられている。同行のトップ経営者によると，これからも現在の2万人の従業員規模を維持し，大幅な増員よりコンピューター化や新技術導入などにより省力化をはかる方針であるといわれている。

(3) 人材養成

① 社内訓練

バンコク銀行の人材養成は，基本的には企業内での育成を考えている。このため，OJTとOff-JT(訓練プログラムやセミナーなど)の双方を重視している。OJTの場合は，まず採用してすぐに現場に配置して，簡単な作業から徐々に難しい作業をやらせて教育する方法をとっている。さらに，Off-JTの教育訓練方法の組合せも各階層の職位に対してできるだけ平等に与える方針である。すなわち，同行では各職位に対するJob Description, Job Specification，そしてBasic Requirementが規定されている。Basic Reqirementの中には，同行の研修センターによる必要なセミナーや訓練プログラムのコース名が記述され，記述された全コースに出席しなければならない規則である。

同行は20年前，総合研修センターを設立した。毎年，全コースの研修者はおよそ4万人で，平均して一人の従業員は1年に3～4日間研修を受けている[63]。各コースの修了後，同行の規則として試験が実施されている。研修を受けた従業員は試験に合格しなければならない。コースの期間は職種やコースの内容により，ほぼ3日間から1ヵ月まで様々である。例えば，貸付係

62) 社内資料参照。

63) "Sib Borisat Yod-niyom (トップ・テン企業),"

になるためには，まず貸付係登用試験に合格し，貸付係研修生となる。次に，1ヵ月この研修センターで全日研修を受ける。研修の内容は経営分析などである。この後6ヵ月間支店での実習がある。一つの支店で貸付や外国為替の各係を短期間づつ経験した後で貸付の特定の係に入り，実際に客を相手にケースを扱うのである。支店長がこの働きぶりをみて決定すれば，正規の貸付係となり，そこに配属されることになる。もし支店長から要求がなければ他の支店に移る。概して，貸付係登用試験の前に働いていた元の支店で貸付係となることが多いようである。

同行の研修センターの講師はおよそ900人であり，そのうち同行のスタッフは700人，社外の大学講師や他の経験者などが200人である。毎年の研修センターのOff-JTプログラムのための予算はおよそ5,000万バーツにものぼる(1993年に6,800万バーツ)[64]。この研修センターを利用する者は単にバンコク市内の支店の従業員のみではなく，同行の全国の地方支店の従業員もこの研修センターで研修を受けている。同行の唯一かつ最大の研修センターとして重要な役割を果たしている。

② ジョブ・ローテーション

バンコク銀行のジョブ・ローテーションによる教育は，前述したＳＣグループやＣＰグループその他の大企業のジョブ・ローテーションとは大分異なるようである。他の大企業のジョブ・ローテーションの場合は一般職下級従業員よりむしろ上級管理者のほうに頻繁に実施されている。これに対し，同行のジョブ・ローテーションは一般職から上級管理者まで，各職位に対して万遍なく頻繁に行なわれるのである。

例えば，窓口係の職種から初任配属された後，窓口係の担当ばかりではなく，営業，送金，振替え，外国為替などの仕事にも「ヨコの異動」が行なわれている。もっとも，現在のところ，ジョブ・ローテーションに関しては，課長レベルまでの異動はほとんど支店内のみで行なわれているが，次長と支店長の場合は支店を越える異動が行なわれる。支店長は3～4年ごとに支店を移るのが普通となる。次長クラスも支店を移る。なお，支店長の異動は人事部ではなく，役員会が決めている。支店間の異動は多くの場合もっと規模が大きい支店へ異動させられるのが普通である。

同行の各職位による頻繁なジョブ・ローテーションによって担当者を替えることも容易であり，その結果，同行の従業員自身もジョブ・ローテーションを歓迎している。また，各職位の従業員が頻繁に研修センターのOff-JTコースへ参加しても，仕事を代わりに支える担当者が必ずいるので，仕事に対して影響することもないわけである。

通常銀行といえども，タイでは人はよく企業を移ると思われている。このため銀行の仕事に必要な技能，例えば，財務諸表の見方や貸付判断業務などを行外の研修コースで身につけ，行内のOJTによらないと思われているようである。そして，企業に長く勤め企業内のOJTで仕事を覚えていく日本の銀行とは，全く違っていると考えられている。確かに，やや小規模な銀行では流動的である。しかし，大銀行に関する限り，いずれもあてはまらない。タイの同行のように大銀行の場合，少なくとも中核的スタッフは長く定着し，企業内で経験を積んで昇進していく。すなわち，技能形成方式の主流が職場におけるOJTであり，企業内での経験によるとともに，付加的な短期間のOff-JTという人材養成が行なわれているのが実情である。

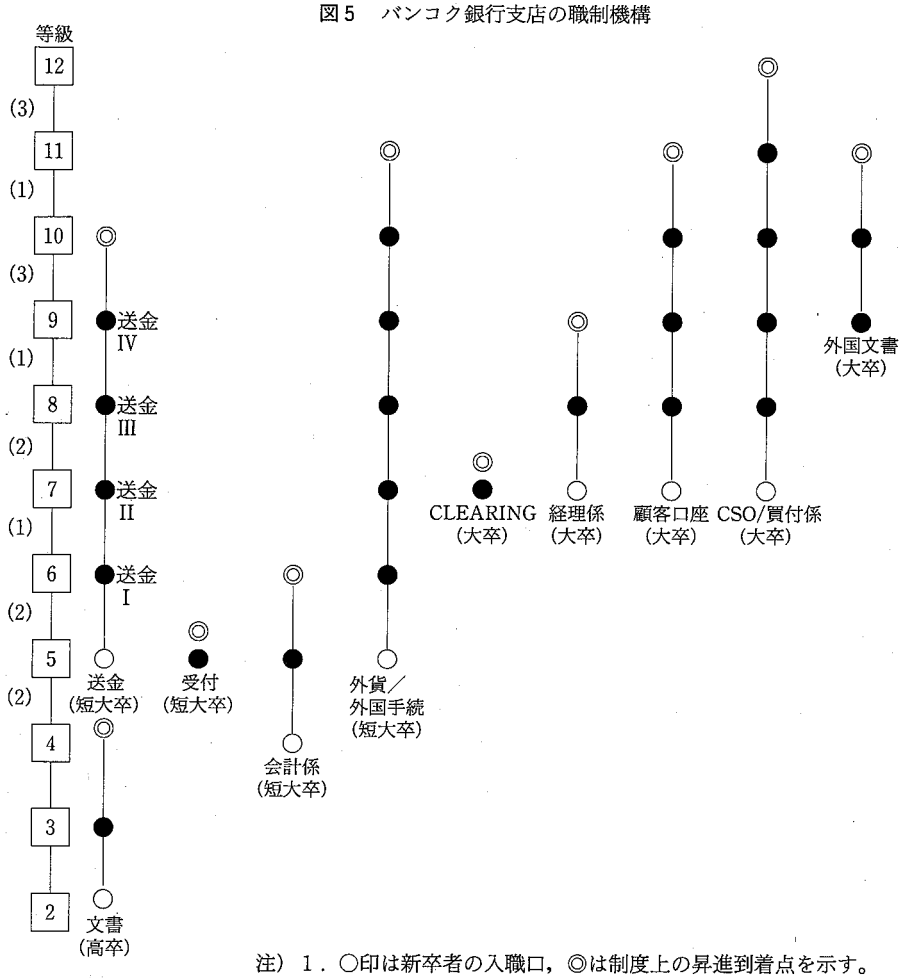
(4) 昇進管理

次に，バンコク銀行の支店の管理職のキャリアと昇進管理の実態を紹介する。支店の職層は，図5に示すように，12級にわかれた幅の広い資格職級である。事務系の下級職は職制機構の一

Krungthep thurakij Sud Sabda, 1-7 December 1990, pp.11-13.

64) バンコク銀行の「研修センター」の資料を参照。

図5　バンコク銀行支店の職制機構



注）1．○印は新卒者の入職口，◎は制度上の昇進到着点を示す。
2．カッコ内は在任期間(年数)。
3．銀行支店内の資料より作成。

番下職階の2等級から6等級である。一般職は7等級から11等級まで，上級職は12等級(課長レベル)，次長，支店長となっている[65]。支店の上級管理者層の組織は図6に示されている。

①　下級職の在任期間昇進と限界

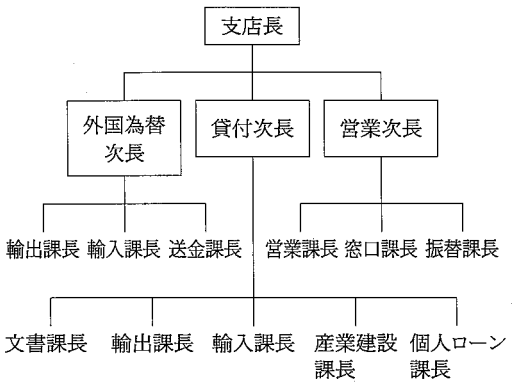
下級職のスタッフは，図に示すように，学歴を考慮し採用されるが，高卒あるいは高卒以下は職制機構の中の一番下の2等級から始まり，短大卒は5等級から初任職として格付けされる。同行の下級職のスタッフにとって資格昇進は限定されている。すなわち，2等級から始まり高卒者はあくまでも4等級までしか昇進させていない。短大卒のスタッフに対しては，5等級から始まり，資格昇進は在任期間と査定により自動的に昇進する仕組みである。具体的に言えば，5等級から初任職として格付けされる短大卒スタッフは課長レベル(12等級)までに昇進が限定され，在任期間が15年間でこのレベルに昇ることが可能になる。

②　一般職の在任期間

大卒者の格付けは，図7に示すように，入行時点では一般職の7等級からはじまる。そして，

65) バンコク銀行の社内資料を参照。

図6　バンコク銀行支店の組織(上級管理層)



注) 1．課長　＝　12等級
2．支店の資料と次長とのインタビューより作成。

彼らの一般職スタッフは，職制機構の在任期間により自動的に昇進し，上級職の12等級まで昇ることが期待できる。具体的に言えば，7等級から8等級まで2年，8等級から9等級まで1年，9等級から10等級まで3年，10等級から11等級まで2年，11等級から12等級まで3年，とそれぞれが規定されている。すなわち，7等級から初任職として格付けされる大卒スタッフは課長レベル(12等級)に昇るまでに，およそ12年間かかることがわかる。

③　上級職の能力・業績重視の昇進

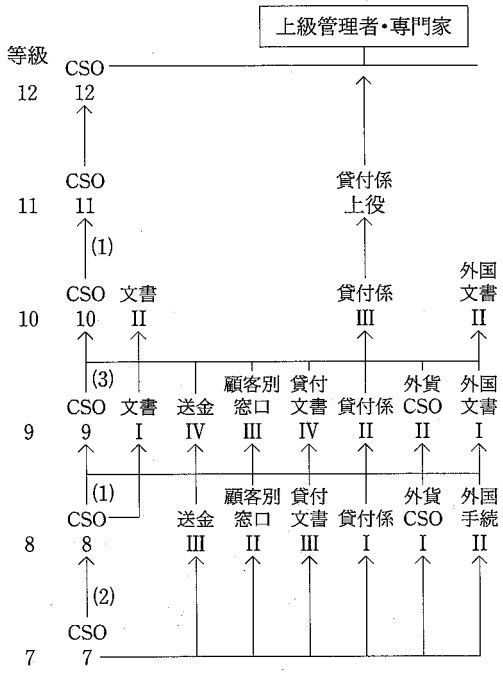
12等級の課長レベル以上の上級職は，在任期間よりむしろ能力・業績などを考慮して任命される。上級職の管理者に対する昇進・昇格は，人事考課の結果や経歴や研修要件などを考慮して決定される。特に支店長へ昇格するためには研修センターの特定の支店長研修コースを修了しなければならない[66]。

④　貸付係のキャリア

貸付係の職種は同行の他の職種のキャリアとはかなり異なる(図7の貸付係のキャリア・パスを参照)。貸付係になる前にはいくつか要件がある。例えば，入行後，最低3年間支店などでの業務の経験がなければならない。さらに，対象

66) 同行の「研修センター」の資料を参照。

図7　CUSTOMER SERVICE OFFICER(CSO)のキャリア・パス(大卒者)

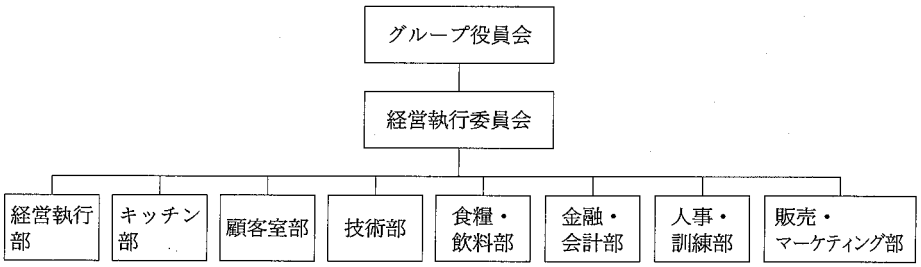


注) 1．カッコ内は最短年数を示す。
2．行内の資料より作成。

者は原則として大学の学部卒以上，35才未満であることが必要である。その条件が揃っている者はまず貸付係登用試験を受けて，この試験に合格すると，貸付係研修生となって，1ヵ月同行の研修センターで研修する。その後，6ヵ月間支店での実習がある。実習期間が終った後，多くの場合，貸付登用試験の前に働いた元の支店で貸付係となる。

貸付部門は貸付の書類を作成する文書課の他に，輸出や輸入金融課，産業と建設業課，保険やホテル課，個人ローン課がある。同行の場合は，業種別にはっきりしているといわれるが，基本的には顧客との関係で自然にわかれる。客は長い付き合いの貸付係を好む。したがって，当然，貸付係のローテーションはなくなる。さらに，貸付係の支店間の異動もあまりみられないというのが同行の貸付係のキャリアの実情である。

図8　セントラル・プラザ・ホテルの事業構成



注）ホテルの人事・訓練部の資料より作成。

貸付係の職制機構は，貸付係8等級から12等級まで区分され，そして12等級から上級管理者層(次長，支店長)へ昇進する道が，この貸付係の職種に確保されている。したがって，支店長には，貸付係が有利と考えられるが，実際には貸付係を経験しない支店長も少なくない。無論，支店長には貸付業務がどうしてもつきまとい，貸付未経験の支店長は短い期間の貸付の研修を受けなければならない。

⑤　支店間の異動

同行の支店間の異動は，上級管理者(次長，支店長)にとって「昇進」と考えてもよいであろう。したがって，当然，支店間の異動は次長と支店長のクラスに限り頻繁にみられる。前述したように，支店長は3,4年ごとに支店を移るのが普通であり，次長クラスも同様である。同行本社の役員会が次長，支店長の異動を決定する。

一方，課長クラスまでは支店間異動はあまりみられない。貸付課長だけでなく貸付係以外の課長でも，移動する支店の数は多くはない。在任期間は貸付係より一段と長くなっているので，支店への定着性がより強いといえる。例えば，外国為替係は勤続が10～15年になっても移動した支店は一つ，営業の場合でも13～15年なのに全く移動経験のないケースは普通によくみられる。したがって上級管理者に限っていえば，支店間の異動は特定の昇進方法あるいは特殊なキャリア・パスになっているということは言い過ぎではないであろう。

4　セントラル・プラザ・ホテル(CENTRAL PLAZA HOTEL CO.,LTD.)

(1)　企業概要

セントラル・プラザ・ホテルはタイのデパート王といわれているセントラル・デパートメントストア・グループ(以下セントラル・グループと略記)の主要傘下企業の一つである。同グループはデパート以外にもスーパーストア，ミニマート・チェーン，デパート・スーパーの全国的展開を行なうとともに，ホテル事業の国内・国外へ展開を図りタイ最大の国際ホテル・グループを形成している。1992現在，同ホテルの総資産は30億バーツ，売上高7億7千万バーツとなっている[67]。なお株式の公開は1990年に行なわれた[68]。

同ホテル・グループの事業内容およびホテル・グループ全体の投資計画について決定権を持つ「グループ役員会」(Board of Directors)は15名で構成され，そのメンバーは創始者のチラーティワット一族5名，その他チラーティワット一族以外の有能なスタッフ，チラーティワット一族と関係が深い商人から成る。グループ役員会の下には「グループ経営執行委員会」(Senior Management)が設置されている。

同ホテルは8つの事業部から構成されている。すなわち，図8に示すように，①経営執行部(Executive Office)，②金融・会計部(Finance & Accounting)，③顧客室部(Room Division)，

67) Central Plaza Hotel Co.,Ltd, Annual Report 1992 参照。
68) 同上書。

④食糧・飲料部(Food & Beverage)，⑤キッチン部(Kitchen)，⑥販売・マーケティング部(Sales & Marketing)，⑦技術部(Engineering)，⑧人事・訓練部(Personnel & Training)である[69]。各事業部は職制機構により，職級階層が5つから9つの等級に区分されている。例えば，執行部は5等級から1等級まで，技術部は7等級から1等級まで，金融・会計部は8等級から1等級まで，人事・訓練部は6等級から1等級まで，その他の事業部は9等級から1等級まで，それぞれ区分されている[70]。

あらゆる事業部の上級管理者(1等級と2等級)は，経営執行委員会から任命されて登用されている。上級管理者の地位は人事・訓練部から独立している。同人事・訓練部は各々の事業部の第3等級から最下職級までに責任を負っている。すなわち，第1等級と第2等級の上級管理者の採用から，配置，昇進，配転，解雇に至るまでの人事はすべて経営執行委員会の責任である。

同ホテル(バンコク・ブランチのみ)の全従業員は1993年現在952名である。職級別構成をみると，表8に示すように，全事業部の上級管理者は第1等級9名，2等級21名である。全事業部の中間管理者の課長クラス(第3等級)は59名，第4,5等級(監督クラス)は200名，第6から第9等級までの一般職は660名となっている。そして，この数字から同ホテルの経営組織は「ピラミッド型組織」になっていることがわかる[71]。

表8　セントラル・プラザ・ホテル職級別構成と従業員数

職級	人数
EXECUTIVE COMMITTEE 等級1	9
SENIOR DEPARTMENT HEADS 等級2(部長クラス)	21
DEPARTMENT HEADS 等級3(課長クラス)	59
SUPERVISOR 等級4～5(監督クラス)	200
RANK & FILE 等級6～9(一般職)	660

注) ホテルの「人事・訓練部」の資料より作成。

表9　事業部と従業員数

事業部	人数
経営執行部 (Executive Office)	11
金融・会計部 (Finance & Accounting)	100
顧客室部 (Room Division)	253
食糧・飲料部 (Food & Beverage)	303
キッチン部 (Kitchen)	172
販売・マーケティング (Sales & Marketing)	49
技術部 (Engineering)	48
人事・訓練部 (Personnel & Training)	11

注) ホテルの「人事・訓練部」の資料より作成。

事業部別構成をみると，表9に示すように，食糧・飲料部が最も多く303名，次いで，顧客室部253名，キッチン部172名，金融・会計部100名，技術部48名，販売・マーケティング部49名，人事・訓練部9名，経営執行部11名である[72]。

最近のタイの観光ブームを契機に，バンコク市内では高級ホテルの建設ラッシュにより高層ビルが林立した。バンコク地域内の大規模ホテルの総部屋数をみると，1987年24,124部屋から1993年41,774部屋に著しく増加している[73]。その結果，バンコク市内のホテル産業の競争はいっそう激しくなっている。今やバンコク市内のホテル産業は成熟したといっても言いすぎではない。セントラル・プラザ・ホテルも，1993年現在新人採用を一時停止せざるを得ない状態である。トップ経営者の意見による，現在の人員はこのまま維持し，新人採用よりむしろ社内昇

69) 同ホテルの「人事・訓練部」の資料より参照。
70) 同上資料。
71) 同上資料。
72) 同上資料。
73) 『タイ国経済概況』，p.389参照。

進に力を入れる考えのようである。

(2) 採用管理

① 採用管理方針

セントラル・プラザ・ホテルは，前述したようにバンコク市内のホテル産業の成熟化により，事業発展より現在の規模を維持することに重点をおいている。その結果，最近の同ホテルの労働力計画(Manpower Planning)では，すべてのポストを現在のまま維持するように決定された。すなわち，もし離職による空ポストがあれば，まず社内の昇進あるいは配置転換により人員を確保する。そして，昇進した元社員のポストを充たすためのみ新入社員の採用を行なう。もしくは社内で人員確保ができない場合のみ，新入社員の採用を行なう，というのが同ホテルの新人採用活動の実情である。

しかし，内部採用重視と，1.16%程度の低い離職率を誇っている同ホテルでは，ますます新人採用活動は鈍くなり後退するものとみられている。したがって，先に述べたように現在の厳しい状況下では新人採用を停止し，空ポストはホテルにとって必要不可欠な場合だけ新人採用を行なうという方針に変りつつある。

② 低い離職率とポスト安定化

現在，同ホテル新人採用活動は離職による空ポスト次第という状態である。そこで，同ホテルの離職率の実態を見よう。1993年現在，経営執行部，販売・マーケッティング部，金融・会計部，人事部はいずれも離職率0%であり，非常に安定化していると考えられる。その他，顧客室部の離職率は1.97%，食糧・飲料部は1.07%，技術部はもっとも高く2.13%となっている[74]。したがって，同ホテルでは技術者・エンジニアの不足が深刻になるとみられている。タイの技術者・エンジニアは一般に不足しており，他社からの技術者の引抜きや，技術者のジョブ・ホッピングなどの問題が増えている。同ホテルもこの影響から免れない。

なお，同ホテルの資料によると，技術部を除く，監督クラス(4～5等級)，課長クラス(3等級)，上級管理者(1～2等級)の離職率も1993年現在0%となっている。すなわち，監督クラス以上の従業員はあまり離職しないと考えてもよいであろう。

③ 採用・選考方法

前述したように，空ポストに対し社内で人材が確保できない場合は，新入社員の採用を実行する。その場合，新聞広告など様々な採用方法を利用している。空ポストができるのは，ほとんど技術者と下級一般職においてである。この下級(第6～9等級)の一般職(重工産業でいえば一般ワーカー)は，中卒・高卒を採用する。サービス産業のホテルにとっては応募者の学歴より人柄，人間関係，サービス・マーインドが重視される。だいたい下級一般職の場合は経験を問わず，経験者があれば一応優先的に考慮されるが，国際級の同ホテルにとってはむしろ顧客と直接接触する全職種に外国語能力(英語)が要求されるのが特色である。

下級一般職以外に，例えば，監督クラス(第4，5等級)に新人を採用する場合，経験の有無が重視される。経験は一つの重要な応募資格となっているのである。この監督クラスの資格では，ほとんどが短大卒と3～5年の経験が基準資格となっている。課長クラスの場合は大卒プラス3～5年の経験者が優先にされる。もちろん，全く学歴を問わず，経験のみを重視する職種もある。例えば，キッチン部と食糧・飲料部のコックとバーテンのポストはこの典型的な例である。

さらに，同ホテルの経営執行委員会は専門家や有能な人材をスカウトし，能力本位で人材を上級管理者(第1,2等級)に登用している。上級管理者30名のうち創業者のチラーティワット家のメンバーはわずか3名しかいない[75]。この数字からすれば，同ホテルはファミリ・ビジネスから

74) 同ホテルの「人事・訓練部」の資料より参照。

75) 同上資料。

近代的経営への脱皮をはじめたといってよいであろう。

④　社内における人材採用

空ポストがある場合，まず人事部は人事部の掲示板に空ポスト求人を掲載する。空ポストを充たすため，人事部から社員に個人的に接触・説得することは，同ホテルではいっさい行なわれていない。社員は誰でも自由に人事部の掲示板の情報を見て，空ポストに対し直接応募し，選考試験に出席するというかたちをとっている。職種により，空ポストに応募する前に直属の上司と相談することが必要であるケースもある。

選考試験は多くの場合，空ポストの上司による面接である。もちろん，選考の基準はその空ポストに必要な資格と応募者の能力・潜在能力があわせて考慮される。選考に合格した社員は現在の職場の上司からの許可を得て配置を転換する。この配置の転換はほとんど昇進・昇格とみられている。

社内人材確保に関する求人情報をまず社内に公表し，平等の機会を社員全員に与えるという同ホテルの採用方針は従業員から高く評価されている。最近，この社内採用は，多くの場合，顧客室部と食糧・飲料部の一般職（9等級から6等級まで）において頻繁にみられる。配置転換後の最初の3ヵ月は仮配属（Probation Preiod）として扱われ，3ヵ月経過したら新職場の上司から業績評価を受け，高く評価されれば新ポストに正式就任することとなる。

(3)　人材養成

ホテルはサービス産業であることはいうまでもない。顧客に直接サービスするのは管理者ではなく，一般職の下級職スタッフである。彼らは直接顧客に接触しサービスするという意味で重要な役割を持つ。したがって，ホテルは顧客に直接接触する優れたスタッフを育てようとしている。そういう人材育成あるいは教育訓練では，同ホテルは創業から長年にわたって定評のあるところである。

スタッフに対する教育訓練政策は，OJTとともにトレーニング・プログラム（Off-JT）を重ねて行なっている。OJTの比重がやや高まりつつあるが，それにもかかわらずOff-JTコースも決して軽視されてはいない。

①　ＯＪＴ重視

新入社員の場合，入社後ごく短い研修（Orientation Course）の後，各職場に配属され上司の指導の下に実地訓練をするやり方が一般的である。特に顧客室部，食糧・飲料部，キッチン部などのサービス部門の場合，技能の習得は例示に従いそれを模倣していくほかはない。これはまさしくOJTそのものである。

他の事業部に関しても，OJTが普通であり，かつ重要な技能訓練の基礎となっている。さらに，サービス基準を向上するため，OJTと同時に，Off-JTコースも時折行なわれている。その内容は次のようなものである。

②　Off-JTコース

Off-JTコースは，人事・訓練部が担当し責任を負っている。毎年末に同部からホテル内の各々の部長にトレーニング・ニーズ調査を行なう。その調査の結果にもとづき次年度のトレーニング・コースを立案する。一般に，トレーニングの期間は内容によって2時間から5日間まで様々である。そして，上級管理者（1,2等級）を除く，すべての職員が各職級に必要なコース（指定研修）に出席しなければならない。例えば，1993年のコース数をみると，課長クラス（3等級）は4コース，監督グラス（4〜5等級）は6コース，一般職（6〜9等級）は7コースである[76]。さらに，どんな職級でも自由参加できる選択コースも準備されている。全体的に見れば，最も頻繁に顧客に接触する一般職スタッフは手厚いOff-JTコースを与えられ，職級が高ければ高いほどOff-JTコースが少なく，上級管理者に対してはOff-JT訓練コースは全く用意されていない。これは，前述したＳＣグループの場合と逆に

76）同上資料。

なっている。ＳＣグループの重工業では職級が高ければ高いほどOff-JTの機会を多く与えられている。一方，サービス産業の同ホテルの場合は職級が低ければ低いほどOff-JTコースが準備されている。これは，職級が低ければ低いほど直接に顧客に接する機会が多いので，顧客に対する様々な接客マナーを修得しておかねばならないからである。

Off-JTでは，当然，訓練期間中仕事やサービスなどを提供することができず，したがって，タイの観光のオフ・シーズンの雨期(７月～９月)に一般職のOff-JTコースを実施している。

同ホテルの規則として，各指定コースを修了することはいうまでもないが，指定コースを修了できるかどうかは毎年の人事考課の一つの評価要素になり，昇給に直接影響を及ぼす。同ホテルの人材育成はOJTが中心になっているといっても，短期のOff-JTが決して軽視されているわけではない。

③　ジョブ・ローテーション

同ホテルの人事部によると，現時点では，ジョブ・ローテーションは決して人材育成の主要な柱ではない。現在のところどんな職級でも部門内の関連のある２～３の職種の間でしか異動は行なわれておらず，部門を越える異動は見出すことが難しい。定期的な異動は全く行なわれていない。

しかしながら，部門を越えるような幅広いジョブ・ローテーションも決してないわけではない。すなわち，同ホテルは一般職(６～９等級)のため，特別な教育訓練政策にしたがい，部門を越えるクロス・トレーニング・プログラム(Cross-Training Program or Job Enlargement Training Program)を従業員に提供している。しかし，この訓練は人事部・訓練部が作成するプログラムや定期訓練ではない。これは，従業員が自らの希望として他部門(多くの場合，顧客室部，キッチン部，食糧・飲料部)の仕事の勉強あるいは訓練を受けたい時に，自分の職務時間以外に(昼休みや夕方・夜など)他部門の仕事を学ぶというプログラムである。このプログラムは従業員が自ら志願し，好きな他部門の仕事を選んで任意に訓練を受ける。希望者は，人事部にあるクロス・トレーニング・プログラムに願書を提出し，そして人事部は希望者が選んだ部門のその仕事の上司に連絡し許可をもらうと同時に，希望者も自分の上司から許可をもらわなければならない。

規則として，クロス・トレーニングを受ける時，職務以外の時間に受けなければならない。人事部はこの点を考慮しながら希望者の訓練時間帯を調整する。この訓練は，規則として最大３ヵ月(１日４時間)と規定されている。さらに，任意の訓練なので時給や手当てを与えない。しかし，今後その仕事が空ポストになった場合，クロス・トレーニングを修了した者が優先的に選考されるのである。

(4)　昇進管理

①　空ポストによる昇進

同ホテルの昇進・昇格は，上のポストが空いてるかどうかがその要件となる。即ち，空ポストがなければ昇格することができないというのが現在の同ホテルの実情である。したがって，多くの従業員の昇進は遅く，入社後10年たっても入社時と同じポストに就任している従業員も少なくない。もちろん，給与や手当て等は毎年の業績評価や考課により昇給するが，職級は変わることなく，一ヶ所にとどまりがちとなる。バンコクのホテル産業の成熟化と低成長下にある同ホテルは従業員に新しい地位を与えることができず，人事は停滞しているといえる。したがって，長年滞留して職級が動かない従業員のなかには，他のホテルからのオファーがあると，すぐ離職する者もみられる。この場合，他のホテルは同ホテルを上回る報酬やより高い位置の職位を提供し，引抜きを強行しているのが普通である。同ホテルのデータによると，表10に示すように，1993年１月から6月までの間に，在任期間０～３年までのスタッフの離職率はかなり高く，在任期間３～９年までのスタッフの離職率

表10　従業員の在任期間と離職率(1993年1月から6月まで)

在任期間(年数)	離職人数	離職率
0 ～ 1	24	22.85%
1 ～ 2	13	12.38%
2 ～ 3	14	13.33%
3 ～ 4	8	7.61%
4 ～ 5	5	4.76%
5 ～ 6	8	7.61%
6 ～ 7	1	0.95%
7 ～ 8	6	5.71%
8 ～ 9	6	5.71%
9 ～ 10	17	16.91%
10 ～ 11	3	2.85%
合計	105	

注) ホテルの「人事・訓練部」の資料より作成。

は少ない。しかし，在任期間9～10年のスタッフの離職率はまた高くなっている[77]。これは，先に述べたような実状を示すものであろう。

同ホテルにとって，在任期間が長い人材を失うのは決して喜ばしいことではないが，必ずしもマイナスばかりではない。なぜならば，スタッフが離職すれば下職級スタッフに空ポストおよび昇進機会が与えられるからである[78]。

② 昇進管理の実態

前述のように同ホテルはスタッフの離職により空ポストができると，まず人事部からの求人広告や空ポスト情報を社内に公表し，空ポストの上司と人事部のスタッフが委員会をつくり志願者を面接・選考し，選考された者は現在のポストの上司から配置転換許可を受け配転する。

最近，セントラル・プラザ・ホテル・チェーンがタイの他の大保養地に新設した新ホテルのため，同ホテルから優秀な人材を昇進あるいは配置転換したケースがある。しかし，その移動はほとんど課長クラス(第3等級)以上のスタッフに限られている。外国のホテル・ブランチ(ラオス・ミャンマー・米国)への昇進あるいは配置転換の場合は，上級管理者クラスの1と2等級のスタッフだけに限られているが，そのケースはまだ少ない。

同ホテル・グループのホテル間の移動の決定権は，同ホテル・グループの経営執行委員会が持っている。

③ 人事考課の実態

毎年年末になると同ホテルは従業員に対する人事考課を行なう。具体的には，上司と部下が一対一で交渉する方法をとっている。上司は直接に部下の業績を評価し，部下も自由に上司と意見を交換することができる。この評価方法は上司と部下の関係を改善すると考えられている。

部下の業績評価は部下の個人記録に記載され，その後の昇進・選抜のための一つの参考資料になる。評価権をもつ上司は一般的に4または5等級の監督クラスとその上のクラスである。業績評価は翌年の給与，手当て，賃金の上昇などにも直接に影響する。

要するに，同ホテルは空ポストに限界があり，人事が停滞する傾向にあるが，在任期間0～3年と9～10年のスタッフ・グループはかなり動いているので，昇進人事には若干の余裕があると考えられる。そして，空ポストに応募する際，ほとんど上司を経由せず，人事部に直接応募する制度となっているので，昇進をより公平に行なうことができる。さらに，課長クラス(3等級)以上のスタッフに対しては，同ホテル・グループの関連ホテルへの出向をキャリア・パスの中に組込むことで，主な昇進・昇格の道を確保している。

IV　結び

最後に，タイ企業の人事管理に関する従来の研究結果と，本稿の事例による4つのタイ大企業の調査結果との対比から導かれるいくつかの

77) 同上資料。
78) 「人事・訓練部」の上級管理者とインタビューより参照。

主な共通点と相異点とを明らかにし，タイ大企業の人事管理の実態を明らかにすることにより結びとしたい。

企業概要

(1)　従来の研究ではタイの大企業および財閥グループは，そのほとんどが「中国系タイ人」もしくは，「華僑」と呼ばれる人達によって所有され，経営されていると考えられて来た。事例による4つの大企業の中では，ＳＣグループだけが「華僑系」ではなく，タイ王室を大株主とする土着系の大企業である。言い換えれば，タイの大企業では，華僑が重要な役割を果たすことは否定できないであろう。

(2)　事例から各企業が経営の近代化を進めることに努力しつつあることがわかる。これらの企業はファミリ・ビジネスあるいは一族所有よりもむしろ「大衆企業化」を目指し，株式公開に踏み切りタイの取引所に上場している。

(3)　4つの企業は事業展開を外国にまで推し進めている。すなわち，単に現地企業の段階にとどまることなく多国籍企業へ変貌しようとしている。これは，21世紀へ向かうタイの大企業に不可欠の重要な事業展開戦略と考えられる。

採用管理

(1)　サービス産業のセントラル・プラザ・ホテルを除く事例では，企業の主な採用方針は新規学卒者の採用であることがわかる。急速な事業展開により新しい分野へ進出しているＣＰグループと，バンコク銀行のSpecialist採用の場合同様，必要に応じて中途採用も実施してはいるが，その数は決して多くない。すなわち，大企業では最も人材不足感の強い職種にだけ，多様な充足方法をとっているというのが実情であろう。

(2)　タイの業界のジョブ・ホッピング問題はよく指摘されることであるが，それは特に中小企業や外資系企業でよく発生し，悪影響を及ぼしているといわれる。しかし，4社の調査によるとホテル産業を除く大企業ではあまり問題はないようである。タイの土着系大企業の場合，在任期間が3年未満一般職従業員の流動性は若干高いものがみられるが，中核的スタッフの定着比率は高く，流動性は低い。ただし，各企業ともこの問題を軽視することなく，競争相手の従業員に対する給料・手当てなどを頻繁に調査し，自社の給料等が競争的レベルを保つよう注意深く行動していることが知られた。

(3)　従来の研究結果によると，新聞広告が従業員募集にあたって最も広く利用されているといわれているが，しかし，本稿の事例によると，事業展開している大企業の大卒者採用の場合，最も注目される採用戦略はキャンパス・リクルート(Campus Recruitment)である。その他の方法としては新聞広告や従業員の紹介なども利用されてはいるが，タイ大企業にとってはそれは主要な採用方法ではない。さらに，成熟した産業の場合は内部昇進に注目していることがわかる。

職工やワーカーや下級一般職の場合は，従業員と知人の紹介が圧倒的に多く，これが主要戦略となっている。タイ大企業の場合，民間就業紹介をあまり利用していないようである。

人材養成

(1)　タイ大企業の技能形成方式の主流は，職場におけるOJTで，企業内での経験あるいは現場での訓練によるものである。しかし，決してOff-JTが軽視されているのではない。事例によるとあらゆるグループは自らの訓練センターを持ち，社内あるいはグループ内でのセミナーや研修も重視している。従来の調査結果によると，タイ企業では社外機関の活用を重視し，社外セミナーに対する依存度が高く，社内研修・OJTの比重が低く，本稿の事例とは異なっている。

製造業(ＳＣグループ，ＣＰグループ)の場合，Off-JTは経営トップ，管理職，事務系スタッフ，技術者以上の階層を主な対象とする社内教育である。それに対して，事務員と技能工の下級従業にはほとんどOJTの方法がとられている。しかし，サービス産業(バンコク銀行・セントラル

・プラザ・ホテル)の場合，下級従業員にも，中間管理者，上級管理者と同様，Off-JTコースを与えている。さらに，ホテルの場合は上級職より下級職のほうがOff-JTコースを受ける機会が多い。このように，産業により教育方法が違っていることが明らかとなった。

(2)　タイの大企業でのジョブ・ローテーションは，下級職よりむしろ上級管理者でよくみられた。しかし，職工(ワーカー)あるいは一般職のジョブ・ローテーションは，ほとんどみられなかった。一般職に対ししばしばジョブ・ローテーションを実施している銀行業界でも，実際にはほとんど支店内のジョブ・ローテーションであり，上級管理者(支店長と次長)のみが支店間を移動している。強いていえば，タイの大企業は職級が高ければ高いほどジョブ・ローテーションを行なう比率が高くなるのである。この事例は，下級従業員にはもっぱらジョブ・ローテーションの方法がとられているという従来の研究結果と正反対の結果になっている。

下級職の労働力の供給が豊富であるタイ産業界では，ジョブ・ローテーションによる多能工化より，単能工職員を採用するほうがコストが安くすむのである。さらに，従業員自身もジョブ・ローテーションには消極的であり，歓迎していないのである。しかし，これからのタイの経済発展による生活水準の向上は，給与水準を押し上げることとなり，数多くの単能工職員を採用するよりも少数の多能工職員を採用するほうが，逆にコストを引き下げることとなると考えられる。

昇進管理

(1)　この調査によるタイ大企業での昇進管理は，学歴別階層構造の下で行なわれているといえる。昇進の学歴基準を示す事例をみると，管理者と事務スタッフ・技術者あるいは中間管理者と上級管理者は大学卒であることが昇進のための学歴要件となっている。下級階層の監督者では，短大と専門学校卒が中心的な学歴要件である。この点は，従来の研究結果と一致しているといえる。

(2)　先に述べたように，タイの大企業の中核的スタッフはかなり定着性が高く，企業内での経験をつんで昇進していく。すなわち，タイの大企業は内部昇進を重視し，したがって，社内の上級管理者はほとんどが内部昇進者で占められている。社内育成による有能なスタッフや経営専門家の登用は，タイ大企業でみられる一般的な昇進管理となっている。従来の研究結果による，経営トップは創業者，資本所有者が多く含まれるため内部昇進者が少ないとされているが，このことは本稿の結果とやや相違している。本稿の事例によるタイ大企業の「役員会」では，創業者の一族メンバーが若干いるにもかかわらず，一族メンバー以外の優秀な人材の登用も多くみられる。上級管理者はほとんど内部昇進による優秀な人材である。

(3)　人事考課はタイの大企業でもかなり一般化しており，あらゆる企業で直接の上司が行なっている。現時点では，こうした人事考課に対する従業員の反応も肯定的であり，公正に評価されていると考えられている。

(4)　サービス産業のホテルを除く事例では，大企業の下級職と中間管理者層の昇進は，在任期間あるいは年功序列により自動的に決定される。しかし，完全に年功序列に頼るのではなく，ＳＣグループのように能力や実績により３つのグループ(Fast, Normal, Slow)に分けられる場合がある。すなわち，ある程度の能力主義と年功主義を考慮して決定していると考えられる。上級管理者に対する資格昇進は，もっぱら能力・業績により実施されると考えてもよい。

今日までのタイの急速な工業化が，外資系企業の活発な進出と投資活動によって牽引されてきたことは確かである。しかし，その中でタイの地元企業，特に大企業も外資系企業に劣らず活発な投資活動を展開してきた。このような状況において，タイ大企業の発展を担うものは，やはり優秀な人材に他ならないということから，今や人事管理は企業経営の中心的な戦略と

表11　タイ大企業の人事管理

サイアムセメント・グループ The Siam Cement Co.,Ltd.	チャルンポカーパン・グループ Charoen Pokaphand(CP) Group	バンコク銀行・グループ Bangkok Bank Limited	セントラル・プラザ・ホテル The Central Plaza Hotel Group
(1) 企業概要(1992年現在)			
創設者:タイ国王マーラ6世	謝易初・謝少飛の兄弟(チアラワーノン家)	チン・ソーポンパーニット(華僑)(1910～1988)	ティアン・チラーティワット(華僑)(1904～1968)
経済実績(1992年) 資本金：146億バーツ 総資産：693億バーツ 売上高：514億バーツ	資本金：不明 総資産：不明 売上高：1,000億バーツ	資本金：6,660億バーツ 預金額：4,987億バーツ	資本金：　9億バーツ 総資産：　30億バーツ 売上額：7.7億バーツ
株式公開：1975年	1984年から4つの主な傘下企業の株式を公開する。	1975年	1990年
従業員:17,000人	39,400人(タイのみ)	24,035人	952人(バンコクのみ)
(2) 採用管理			
キャンパス・リクルートによる新規学卒採用を重視する。	キャンパス・リクルートによる新規学卒採用と中途採用を重視する。	必要に応じて新規学卒採用と中途採用または内部採用とする。	内部採用を重視する。
(3) 人材養成			
教育訓練政策は，体系的なプログラム（グループ内の訓練センター）を整備し，OJTとOff-JTを重ねて行なっている。			
Off-JTは経営トップ，管理職，事務スタッフ，技術者以上の階層を主な対象とする社内教育である。それに対して，事務員と職工（ワーカー）の下級従業員にはほとんどOJTの方法がとられる。		下級従業員にも，中間管理者及び上級管理者と同様，Off-JTコースを与える。	階級が高ければ高いほどOff-JTコースが少なく，上級管理者に対してはOff-JTコースは全く用意されていない。
職級が高ければ高いほどジョブ・ローテーションが高くなる。それは，下級職より上級管理者でよくみられる。下級従業員（ワーカー）自身もジョブ・ローテーションには消極的であり，歓迎していない。		下級従業員と中間管理者のジョブ・ローテーションは，ほとんど支店内のみで，上級管理者の店長，次長だけが支店間を移動する。	現在，ジョブ・ローテーションは重視していない。特別な任意コースCross Trainingが実施されている。
(4) 昇進管理			
昇進管理は，学歴別階層の下で展開されている。			経歴を重視する。
企業の中核的スタッフは定着性が高く，企業内の経験をつんで昇進していく。内部昇進を重視し，社内の上級管理者はほとんど内部昇進者で占められる。			
下級職と中間管理層の昇進は在任期間（年数）により自動的に決定する。 上級管理者に対する資格昇進は，もっぱら能力・業績を重視する。			空ポストを充たすための昇進は，資格・能力・業績を重視する。

なってきている。現在のタイ企業の人事管理の基本的な動向，とりわけ企業における採用管理，人材養成および昇進については，これからもますます注目を浴びるであろうし，重要性が増してくるものと思われる。こうした状況において人事管理に関する，よりいっそうの理論的・実証的分析の必要性が今後益々高まるものと考えられる。以上の結果を要約したのが表11である。

(謝辞)

調査の実施にあたって，本論文に登場する4つのタイ大企業に関連する方々から，貴重な時間を割いてご協力いただいたことを感謝する。論文の作成に際しては，真野脩先生をはじめ，小島廣光先生，金井一頼先生，小樽商科大学の鵜野好文先生から貴重な助言をいただき，心から深く感謝の意を表したい。しかし，もし誤謬があれば，それらはすべて筆者の責任に帰すべきものである。

参考文献

——日本の文献——

バンコク日本人商工会議所，1993.『タイ国経済状況(1992-1993年版)』，バンコク日本人商工会議所。

井上隆一郎，1991.『タイ：産業立国へダイナミズム』，筑摩書房。

小林英夫，1992.『東南アジアの日系企業』，日本評論社。

小浜裕久・木村福成，1984.「タイの経済発展と貿易構造変化」，『世界経済評論』，1984年11月号：55-62。

駒井洋，1987.『日本的経営と異文化の労働者：アメリカ，東南アジア，そして日本』，有斐閣。

日本貿易振興会機械技術部，1990.『タイにおける日系企業の技術移転』，日本貿易振興会。

日本労働研究機構編，1990.『日系企業の経営と人事戦略：アジアの事例』，日本労働研究機構。

日本労働協会編，1986.『日系企業の現地化と労働問題』，日本労働協会。

日本労働協会編，1988.『タイの労働事情：日系企業の労務管理実状』，日本労働協会。日本在外企業協会編，1987.『タイ欧米企業の労務管理：日系企業との相異点を探る』，日本在外企業協会。

浦田彰彦，1989.「アセアンに根付く日本の中小企業」，『中小企業金融公庫月報』，1989年12月号：12-19。

八幡成美・水野順子，1988.『日系進出企業と現地企業との企業間分業構造と技術移転』，アジア経済研究所。

末廣昭，1990.「タイにおける産業コングロマリットの経営改革：サイアムセメント・グループの事例研究」，『季刊経済研究』，13巻4号：1-37。

末廣昭，1992.「バンコク銀行グループ(1)」，『アジア経済』，33巻1号：42-62。

末廣昭，1992.「バンコク銀行グループ(2)」，『アジア経済』，33巻2号：58-70。

末廣昭・南原真，1991.『タイの財閥：ファミリービジネスと経営改革』，同文館出版。

末廣昭・安田靖，1987.『タイの工業化：NAICへの挑戦』，アジア経済研究所。

吉原英樹，1990.「アセアンでの生産：タイとマレーシアを中心として」，『国民経済雑誌』，1990年6月号：19-34。

游仲勲，1986.「東南アジアの華僑財閥：タイ，マレーシア，インドネシアを中心として」，『世界経済評論』，1986年8月号：35-46。

——タイの文献——

"Borihan Style CP（ＣＰの経営様式)", *Koo kang,* 10-16 May 1993: 所収。

"Dhanin Chearavanont—Yai Jon Yud Mai-dai (タニン・チアラワーノン——とどまるところを知らないほど事業拡大)", *Boss Magazine*, Vol.16, August 1993:134-148。

Punsuk Winyarat, 1987. "Gan To Sue Kong Chin Sophonpanich Gab Tanakan Ananikom(チン氏の戦いと植民地銀行)", *Pu Chadkan,* Vol.4, No. 46, September 1987:106-109.

"Pun-yai...Prap Tua Yut Krong Gan Mai (セメント巨大企業——リストラ)", *Thurakij Laksub,* 10-16 May 1993: 所収。

"Sib Borisat Yod-niyom(トップ・テン企業)", *Krungthep Thurakij Sud Sabda*, 1-7 December 1990 : 所収。

The Siam Cement Co.,Ltd.『Prawat lae Gijjagan Krua Cement Thai（サイアムセメント・グループの社史と事業)』(タイ文)

——その他の文献(英文)——

Bangkok Agro-Industrial Products(BAP) Co.,Ltd., Annual Report 1992, Bangkok, 1993.

Bangkok Bank Ltd., Annual Report 1992, Bangkok, 1993.

Bangkok Bank Ltd., Commercial Banks in Thailand 1993, Bangkok 1993.

Bangkok Bank Ltd., How It Happened: A History of the Bangkok Bank Ltd., Bangkok, 1981.

Bangkok Produce Merchandising(BKP) Co.,Ltd., Annual Report 1992, Bangkok, 1993.

Central Plaza Hotel Co.,Ltd., Annual Report 1992, Bangkok 1993.

Charoen Pokphand Feedmill(CPF) Co.,Ltd., Annual Report 1992, Bangkok, 1993.

Charoen Pokphand Feedmill Co.,Ltd., Fact Book, Bangkok,1991.

Charoen Pokphand Northeastern(CPNE) Co.,Ltd., Annual Report 1992, Bangkok,1993.

Norihiko Suzuki,1986. "Mid-Career Crisis in Japanese Business Organization", *Journal of Management Development*, Vol.5,No.5:23-32.

Office of Economic Adviser of CP Group, The Book of Opportunities from The CP Group, Bangkok, 1993.

The Siam Cement Co.,Ltd., Annual Report 1991, Bangkok,1992.

The Siam Cement Co.,Ltd., Annual Report 1992, Bangkok,1993.

——社内資料(タイ文)——

Bangkok Bank Co.,Ltd.

C.P. Intertrade Co.,Ltd.

Office of the Economic Adviser of CP Group.

Office of Personnel and Policy of CP Group.

Office of Personnel Development of CP Group.

Personnel & Training Department of The Central Plaza Hotel Co.,Ltd.

Personnel Training Center of Bangkok Bank Co., Ltd.

Recruitment & Selection Center of CP Group.

The Siam Cement Co.,Ltd.