

■ **Scrutiny from regulators outside Japan: Challenges for Japanese companies**

Seniority-based promotion

Episode 5

Nagashima Ohno & Tsunematsu

John Lane, Akiko Inoue, Anup Bharadwaj

I. INTRODUCTION
はじめに

II. BACKGROUND
背景

III. WHY THIS CAN BE PROBLEMATIC
問題となり得る理由

IV. EXAMPLES AND FURTHER CONTEXT
実例から学ぶ

V. BEST PRACTICE AND SUGGESTIONS TO MITIGATE RISK
ベストプラクティスとリスク低減のための提案

VI. KEY TAKEAWAYS
重要なポイント



I. INTRODUCTION

はじめに

Introduction

- Up to a certain level, promotions of employees at Japanese companies are primarily based on the relevant employee's length of service at the company. Performance-based factors are not irrelevant, but they are of secondary importance. As a result, companies sometimes have employees in senior positions who lack all the skills that the position demands.

日本企業では、従業員の勤続年数に応じて昇進する取扱いがなされる場合があり、成果や能力が十分に考慮されない場合も生じ得る。その結果、上位の役職者が、必ずしもその役職に求められるスキルを十分に備えていない場合が生じ得る。

- Why do Japanese companies promote employees mainly based on length of service and what risks does that create when a Japanese company is involved in a dispute or investigation outside Japan?

日本企業において勤続年数に応じた昇進がなされる要因、これにより日本企業が海外で訴訟・調査に巻き込まれた際に生じ得るリスクについて解説する。



II. BACKGROUND

背景

Background

- Although it is not as common as it was 30 years ago, lifetime employment remains widespread in Japan and is underpinned by a social contract unique to Japan. In exchange for personal sacrifices, the company provides stable employment for life and predictable promotions up to a certain level.

30年前ほど一般的ではなくなっただけとはいえ、日本ではなお終身雇用が広く見られ、これは日本に特有の「社会的契約」に支えられている。個人の忍耐はあるものの、企業は安定的な長期雇用と、一定の職位までは見通しの立つ昇進を提供してきた。

- Whether and when an employee will be promoted is traditionally evaluated based on an employee's length of service. Performance is not irrelevant, but it is not necessarily the main criterion.

昇進の有無やタイミングは、伝統的に勤続年数を中心に評価されてきた。業績・成果といった要素も関係し得るものの、必ずしも主要な判断基準とはされていない。

- Promoting employees in this way can place individuals in fairly senior roles who sometimes lack the requisite skills and judgement that one would reasonably expect holders of those roles to have.

このような昇進のあり方は、ときに、本来その役職に求められるスキルや判断力を十分に備えていない人材を、比較的高い職責に就かせる結果を招くことがある。



III. WHY THIS CAN BE PROBLEMATIC

問題となり得る理由

Why this can be problematic

- Employees can sometimes be promoted ahead of their skills development. Since promotions are traditionally tenure-based, Japanese companies often do not have well-developed mechanisms to provide constructive feedback to employees and employees are not given the opportunity to reflect on and address ‘development points’.

スキルの成熟よりも昇進が先立つことがある。伝統的に昇進が勤続年数ベースで行われることもあり、日本企業では建設的なフィードバックの仕組みが十分に整っていない場合が少なくない。その結果、従業員が自らの課題を振り返り、改善する機会が十分に与えられないことがある。

- Individuals promoted to roles with significant responsibility too quickly may not be able to adjust to the expectations of non-Japanese regulators. Any mistakes or missteps in judgement can be magnified, potentially resulting in costly fines or other onerous obligations being imposed on the company.

大きな責任を伴う役職への昇進に自身のスキルの成熟が追いついていない場合、特に海外の規制当局の期待に適切に対応できないおそれがある。判断の誤りや不適切な対応が拡大し、巨額の制裁金その他の多大な義務が科されるリスクに繋がる。



IV. EXAMPLES AND FURTHER CONTEXT

実例から学ぶ

Examples and further context

- A Japanese company was subject to a criminal investigation by an overseas regulator.
ある日本企業が、海外の規制当局による刑事捜査の対象となった。
- During interactions with the overseas regulator, senior personnel at the company proposed courses of action that would have exacerbated the company's problems.
当局とのやり取りの中で、ある役員から、問題をかえって深刻化させかねない対応策が提案された。
- Because of their lack of experience and judgement, they were overly focused on applying the approach that had worked with Japanese regulators when dealing with the non-Japanese regulators.
その提案は、日本の規制当局には有効だったアプローチだったが、経験や判断力の問題もあり、そのアプローチを海外当局にも無理に当てはめようとした。
- Senior personnel found it difficult to understand why their suggested approach could result in poor outcomes for the company in a non-Japanese context.
なぜその提案が海外当局との関係では望ましくない結果を招く可能性があるのか、その役員は十分に理解できていなかったように見受けられた。



V. BEST PRACTICE AND SUGGESTIONS TO MITIGATE RISK

ベストプラクティスとリスク低減のための提案

Best practice and suggestions to mitigate risk

1. Implement performance evaluations

成果評価を実施すること

- In addition to length of service, companies should give more weight to performance indicators.
勤続年数に加え、業績・成果指標の比重をより高めるべきである。
- Senior leadership should recognise the value of having its best people in the positions where their skills would be put to best use.
経営陣は、最も優秀な人材を、その能力が最大限に発揮されるポジションに配置することの価値を認識する必要がある。

2. Institutionalise constructive feedback

建設的フィードバックを制度化すること

- Companies should ensure that employees receive regular, candid but constructive feedback at all levels.
あらゆる階層の従業員が、率直かつ建設的なフィードバックを定期的に受けられる体制を整備する。
- Actively providing feedback can maximise employee performance.
積極的なフィードバックを行うことで、従業員のパフォーマンスを最大限に生かすことができる。



VI. KEY TAKEAWAYS

重要なポイント

Key takeaways

- **It is crucial to have your best people in the right positions in important situations**

重要な局面では、優秀な人材を最適なポジションに配置することが何より重要である

- Seniority-based promotion has delivered stability and harmony in Japan for decades, but it can place under-qualified individuals in high-stakes roles, which can lead to costly mistakes abroad where regulatory risk is higher than in Japan.

勤続年数をベースとする昇進制度は、長年にわたり日本企業に安定と調和をもたらしてきた。しかし、ハイリスクな役割に必要な資質を欠く人材を配置すると、特に規制リスクが日本より高い海外では、ミスに繋がることもあり、それによるコストは非常に高くなる。

- **Dealing with non-Japanese regulators requires savvy individuals**

海外の規制当局に対応するには、状況を読み解く力に長けた人材が不可欠である

- As Japan looks outward due to its shrinking domestic market, it is more important than ever to focus on quality over quantity. Companies should consider moving more towards recognising and rewarding individual merit and contributions.

国内市場の縮小を背景に海外志向が強まるいまこそ、量より質を重視する姿勢がこれまで以上に重要である。個々の能力と貢献を評価・報酬へ反映する方向へ踏み出すことを検討すべきである。



John Lane

Foreign Law Partner (*)

✉ john.lane@nagashima.com

 [Lawyer Profile](#)



Akiko Inoue

Counsel

✉ akiko.inoue@nagashima.com

 [Lawyer Profile](#)



Anup Bharadwaj

Foreign Lawyer

✉ anup.bharadwaj@nagashima.com

 [Lawyer Profile](#)

*The firm is not a foreign law joint enterprise.



www.nagashima.com

New York Office
(Nagashima Ohno & Tsunematsu NY LLP)

450 Lexington Avenue, Suite 3700
New York, NY 10017, U.S.A.
TEL:+1-212-258-3333 (general)

Singapore Office
(Nagashima Ohno & Tsunematsu Singapore LLP)

6 Battery Road Level 41 Singapore 049909
TEL:+65-6654-1760 (general) FAX:+65-6654-1770 (general)

HCMC Office
(Nagashima Ohno & Tsunematsu HCMC Branch)

Suite 1801, 18th floor, Saigon Tower
29 Le Duan Street, Saigon Ward, Ho Chi Minh City, Vietnam
TEL:+84-28-3521-8800 (general) FAX:+84-28-3521-8877 (general)

Jakarta Office (*Associate office)
(IM & Partners in association with Nagashima Ohno & Tsunematsu)

Jakarta Mori Tower 14th Floor, Unit 1401
Jalan Jenderal Sudirman Kav. 40-41
Jakarta 10210, Indonesia
TEL: +62-21-25098080 (general) FAX:+62-21-25098090 (general)

Tokyo Office
(Nagashima Ohno & Tsunematsu)

JP Tower, 2-7-2 Marunouchi, Chiyoda-ku
Tokyo 100-7036, Japan
TEL: +81-3-6889-7000 (general) FAX: +81-3-6889-8000 (general)
Email: info@nagashima.com

Shanghai Office
(Nagashima Ohno & Tsunematsu Shanghai Representative Office)

21st Floor, One ICC, 999 Middle Huaihai Road
Xuhui District, Shanghai 200031, China
TEL:+86-21-2415-2000 (general) FAX:+86-21-6403-5059 (general)

Bangkok Office
(Nagashima Ohno & Tsunematsu (Thailand) Co., Ltd.)

34th Floor, Bhiraaj Tower at EmQuartier
689 Sukhumvit Road, Klongton Nuea
Vadhana, Bangkok 10110, Thailand
TEL:+66-2-302-4800 (general) FAX:+66-2-302-4899 (general)

Hanoi Office
(Nagashima Ohno & Tsunematsu Hanoi Branch)

Suite 10.04, CornerStone Building
16 Phan Chu Trinh, Cua Nam Ward, Hanoi City, Vietnam
TEL:+84-24-3266-8140 (general) FAX:+84-24-3266-8141 (general)

London Office
(Nagashima Ohno & Tsunematsu UK Limited)

125 Old Broad Street, London
EC2N 1AR, United Kingdom
TEL: +44 20 3370 1800 (general)