

# アジア日系子会社における人材戦略 その1

13 Feb 2017  
JAC Recruitment Malaysia  
大西信彰

## 【はじめに】

昨年は、「ASEAN 日系子会社におけるコア人材確保の動向と課題」と題し、3回に亘り説明を致しました。その際の主眼は「如何にコア人材を採用していくか」、また「採用後の育成について」というものでした。今回から計3回に亘り、昨年10月に実施したアンケート、「**アジア**日系子会社における**人材戦略**」を基に説明していきます。

対象は従来のASEAN 5カ国に、中国、香港、インドを加えた8ヶ国・地域に拡大しました。2014年にアンケート「日系企業における人事課題」を実施した時の回答数が296社、2015年は480社。昨年は756社からご回答を頂き、各社の関心の高さを伺い知ることが出来ます。

今回は「**経営の現地化**」と「**幹部人材の確保**」、次回は「**人事制度と処遇**」、そして最終回で「**幹部人材の活用と育成-国を超えた異動**」について解説していきますが、なるべくマレーシアに焦点を当てていきます。

## 【回答企業の分布】

事業内容別、及び従業員数の内訳は以下の通り。製造業がマジョリティーの48%、次いで商社16%、小売・飲食・サービスの8%と続きます。

従業員数で見ると30名未満が約4割を占めますが、100-999名も3割を占め、1,000名以上の大規模拠点も約5%ですから、回答企業の分布として大きな偏りは少ないとみてもいいでしょう。尚、網掛け部分は、国別に多い事業順を色の濃さで表しています(以下同様)。

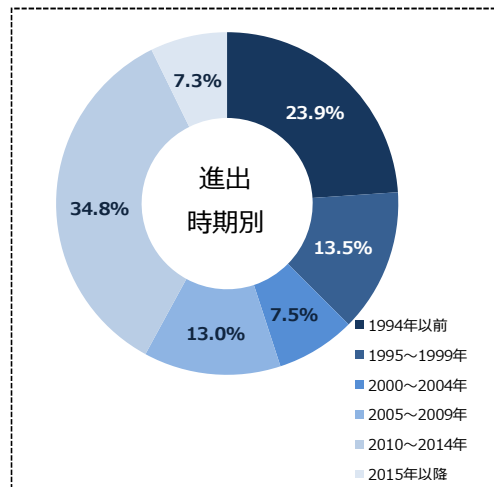
設問1-(2) 事業内容	インド	インドネシア	シンガポール	タイ	ベトナム	マレーシア	香港	中国	その他	計
a) 製造業(機械/輸送機/電気電子等)	30	37	20	19	14	46	11	17	1	195
b) 製造業(化学/繊維/紙/金属等)	20	10	10	4	5	24	6	4	1	84
c) 製造業(食品/化粧品/医薬品等)	0	5	3	3	3	6	1	3	0	24
d) 製造業(その他)	15	10	7	5	3	15	3	3	0	61
e) IT/ソフトウェア開発	1	2	9	2	21	2	0	2	0	39
f) 建設/建築/不動産業	3	7	7	4	14	5	0	3	0	43
g) 運輸/物流業	9	3	11	0	6	6	10	2	0	47
h) 商社	20	13	22	16	6	10	25	9	0	121
i) 小売/飲食/サービス業	5	7	11	4	19	4	9	1	0	60
j) 金融	1	3	2	3	5	4	12	4	0	34
k) その他	7	4	5	7	12	4	6	3	0	48
計	111	101	107	67	108	126	83	51	2	756

設問1-(3) 従業員数	インド	インドネシア	シンガポール	タイ	ベトナム	マレーシア	香港	中国	その他	計
a. 30名未満	47	30	55	30	40	25	55	16	1	299
b. 30~99名	29	27	25	17	32	27	14	11	0	182
c. 100~999名	29	33	25	18	32	66	12	19	0	234
d. 1,000名以上	6	11	2	2	4	8	2	5	1	41
計	111	101	107	67	108	126	83	51	2	756

設立時期別に見てみましょう。日系企業が早くから進出しているシンガポールやマレーシアで、1994年以前(22年以上)の設立のウエイトが高い一方、この数年進出が増えてきているベトナム、インドといった国では2010～2014年の企業が多い結果となっています。

もちろん進出企業を全てカバーしているわけではありませんので、あくまでも結果としてこうなった、というに過ぎませんが、トレンドは見て取れると思います。

因みに当社(JAC Recruitment Malaysia)の設立も1994年です。



設問1-(5) 設立時期	インド	インドネシア	シンガポール	タイ	ベトナム	マレーシア	香港	中国	その他	計
1994年以前	5	17	46	6	5	59	38	4	1	181
1995～1999年	9	11	15	7	9	19	18	14	0	102
2000～2004年	5	5	5	3	8	9	5	17	0	57
2005～2009年	30	4	12	7	24	9	7	5	0	98
2010～2014年	53	56	24	34	48	25	12	10	1	263
2015年以降	9	8	5	10	14	5	3	1	0	55
計	111	101	107	67	108	126	83	51	2	756

#### 【経営の現地化について一定義】

「経営の現地化」というキーワードでネット検索すると27万件ヒットします。

数年前の資料ですが、**通商白書2011**(経済産業省発行) 第3章第2節 [新しい段階に入った我が国企業の「現地化」] から関連箇所を抜粋してみましょう。

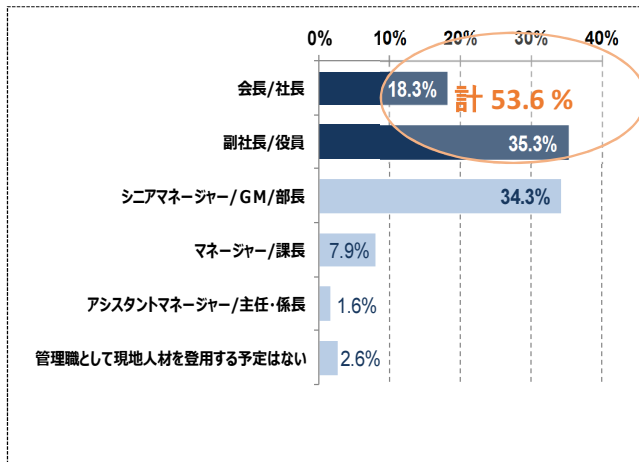
([http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2011/2011honbun\\_p/index.html](http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2011/2011honbun_p/index.html))

- **顧客ニーズに対応するカスタマイズ対応の進展を伴う海外展開を「現地化」と定義**
- 現地の嗜好に応じたカスタマイズ対応のためには、現地の状況に即して迅速に経営判断を行っていくことが必要と考えられるが、…必ずしもその為に必要とされる**現地法人への権限委譲**(経営の現地化)が…十分に進んでいるとは言えない…。

いろいろな捉え方があるとは思いますが、「現地及び周辺国マーケットへの迅速な対応を可能にするための**権限委譲**」と「その為の**現地人材の登用**」が2本の柱になると考えます。

## 【現地人材の登用状況】

まずは企業が将来どこまで現地人材の登用を考えているか、見てみましょう。



回答企業全体で見ると、半数以上の53.6%が「役員・副社長以上」を目標としています。

マレーシアは68.3%と一番高く、次は中国、インド、ベトナムが56%台で並んでいます。低いのはタイの35.8%。

このうちそれが実現されている企業は30.3%(下表)となっています。実現率(現在値÷目標)で見ると、56%と道半ばの状況と言えるでしょう。

2015年のアンケート結果(ASEAN5ヶ国)と比較すると、目標値では54%とほぼ同じ、実現率が27%ですから実現率は50%。1年で6ポイントの進展があったこととなります(もちろん全く同じ企業が継続してアンケートに回答しているわけではありませんので、あくまでも結果としてということで捉えて下さい。)

実際の登用状況を国別で見たのが下記の表。

マレーシアが38.9%と最も高く、以下インドネシア33.7%、ベトナム・中国の33.3%と続きます。

シンガポールが19.6%と低いのが意外でしたが、回答企業の内「地域統括機能」拠点が33%と、他国に比較して高いことが影響しているのかも知れません。

設問1-(6) 最高位の現地人幹部の役職	インド	インドネシア	シンガポール	タイ	ベトナム	マレーシア	香港	中国	その他	計
a) 会長/社長	18	10	9	15	18	10	8	6	1	95
b) 副社長/役員	15	24	12	5	18	39	10	11	0	134
c) シニアマネージャー/GM/部長	44	20	41	12	27	58	35	21	0	258
d) マネージャー/課長	22	30	24	20	28	14	18	11	1	168
e) アシスタントマネージャー/主任・係長	5	7	7	7	12	1	6	2	0	47
f) 現地人材の管理職はいない	7	10	14	8	5	4	6	0	0	54
計	111	101	107	67	108	126	83	51	2	756
(a)と(b)の合計(構成比%)	29.7%	33.7%	19.6%	29.9%	33.3%	<b>38.9%</b>	21.7%	33.3%		30.3%

さて、例えばマレーシアでは約4割の企業が、副社長・役員以上のポジションに現地人材を配しています。道半ばとはいえ、他国比高い登用率であり、先駆的な位置づけにあります。

これを最高位のポジションを誰が担っているか、と言う観点で見ると、違うものが見えてきます。

設問1-(9) 現地における最高幹部	インド	インドネシア	シンガポール	タイ	ベトナム	マレーシア	香港	中国	その他	計
a) 日本人駐在員である	85	76	89	54	82	110	66	39	1	602
b) 現地法人雇用の日本人である	2	6	5	4	10	2	5	4	0	38
c) 非常駐の日本人である(日本本社の役員など)	9	9	8	7	4	5	6	3	0	51
d) 日本本社から出向している現地人材である	2	2	0	0	2	2	0	1	0	9
e) 現地法人雇用の現地人材である	10	8	3	0	2	6	5	4	0	38
f) 日本本社から出向している第三国人材である	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
g) 現地法人雇用の第三国人材である	0	0	0	1	2	1	1	0	0	5
h) その他	3	0	2	1	6	0	0	0	1	13
計	111	101	107	67	108	126	83	51	2	756

最高幹部、つまり現地の最終意思決定者のことですが、全体で見ると602社、8割の企業が「日本人駐在員」であるとしています。マレーシアは110社、87%で一番高い。83%のシンガポールがこれに続きます。マレーシアは、進出が早い企業が他国比多いのですが、この点においては大きな相違が見られません。

全体の5%に当たる38社の企業が、「現地採用した日本人」を現地トップに据えている。国によりばらつきがあり、最も高いベトナムで9%、次いで中国の8%が高い一方で、マレーシア、インドでは共に2%(それぞれ2社のみ)と低くなっています。インドでは市場に対象となる日本人が相対的に少ないこと、マレーシアでは日・英・中を操るような多言語人材が豊富であること(よって日本人でなくとも務まる)が要因と考えられます。

「現地化」の進展を見るに当たって、現地トップが駐在員であるか否かは問題になりません。権限委譲がなされ、現地でタイムリーな意思決定がなされるのであれば、「現地化」の正常な進化と言えるわけですから。これが大きな投資案件の決定であればいざ知らず、マネジャーやスタッフクラスの採用まで本社のお伺いを立てようであれば、道半ばどころか道険し、と言わざるを得ないでしょう。

今回はそこまで踏み込んだ調査は実施しておりませんので、次回のアンケートで、「現地化」の観点から、実際の意思決定プロセスについて伺いたいと考えています。

### 【管理職人材の採用】

経営現地化の推進に当たり、マネジメント層への現地人材登用がキーになることは、既にご理解頂いていることだと思います。かかる人材は、多くの場合、スタッフやマネジャーとして採用された後、各社固有の企業文化、意思決定プロセス、社内ネットワークなどの習得を経て登用されるケースが多いようです。実際管理職クラスの確保に関しては、多くの企業で「スタッフとして採用後育成・登用」、もしくは「管理職として採用」というケースがマジョリティーを占めます。

設問1-(8) 既存の現地人管理職の確保手段	インド	インドネシア	シンガポール	タイ	ベトナム	マレーシア	香港	中国	その他	計
a) スタッフとして現地で採用して育成・登用した	48	49	65	36	71	95	61	38	1	464
b) 管理職として現地で採用した	67	65	51	35	52	79	28	31	1	409
c) 日本本社で採用して現地に転籍した	1	1	4	0	5	7	2	3	1	24
d) 第3国の法人で採用して現地に転籍した	1	1	6	2	1	4	1	4	0	20
e) 合併パートナーの管理職	13	9	1	3	8	10	1	3	0	48
f) 買収した企業の管理職であった	6	5	7	0	4	5	1	2	1	31
g) その他	1	3	1	1	2	1	0	0	0	9
h) 役職者はいない	10	12	19	14	7	5	9	1	0	77
n (複数回答あり)	111	101	107	67	108	126	83	51	2	756

管理職採用が活発に行われている反面、取締役等経営幹部の採用については、各国ともごく少数のケースしか見られません。現地への権限委譲がより一層進んでいけば、それもありかも知れませんが、日本本社との緊密なコミュニケーションが要求されるステージにおいては、まだまだハードルが高いと言えます。

設問-3(1) 直近1年間の採用活動について	インド	インドネシア	シンガポール	タイ	ベトナム	マレーシア	香港	中国	その他	計
a) 経営幹部(取締役)の採用活動を行ない、充足	7	2	3	2	6	4	0	3	0	27
b) 経営幹部(取締役)の採用活動を行なったがうまくいかず	0	1	0	0	1	2	1	1	0	6
c) 管理職の採用活動を行ない、充足した	40	34	20	20	31	47	8	21	1	222
d) 管理職の採用活動を行なったがうまくいかず	11	15	4	14	16	15	4	9	0	88
e) その他のコア人材(取締役、管理職以外)の採用活動を行ない、充足	37	32	32	16	27	42	20	15	0	221
f) その他のコア人材(取締役、管理職以外)の採用活動を行なったがうまくいかず	10	17	7	10	13	13	5	8	0	83
g) 直近約1年の間はコア人材の採用活動を行っていない	35	42	59	26	47	49	53	15	1	327
計	140	143	125	88	141	172	91	72	2	974
n (複数回答あり)	111	101	107	67	108	126	83	51	2	756

尚管理職を如何に確保するか、その方針(実施中、もしくは予定)については以下の通りです。

やはり多くの企業が、「管理職人材を現地国内の人材市場から採用」、もしくは「かかる候補人材を採用の育成」としています。

設問2-(1) 確保の方針(実施、予定しているもの全て)	インド	インドネシア	シンガポール	タイ	ベトナム	マレーシア	香港	中国	その他	計
a) 即戦力の管理職となり得る人材を、現地国内の人材市場から採用する	82	66	69	49	75	92	47	36	0	516
b) 即戦力の管理職となり得る人材を、日本の人材市場から採用する	10	8	12	8	25	16	8	11	0	98
c) 即戦力の管理職となり得る人材を、第三国の人材市場から採用する	6	4	4	3	9	3	2	3	0	34
d) 近い将来管理職となり得る候補人材を、現地国内の人材市場から採用し、自社で育成する	64	55	55	37	53	76	33	24	0	397
e) 近い将来管理職となり得る候補人材を、日本の人材市場から採用し、自社で育成する	3	2	7	2	2	4	2	2	0	24
f) 近い将来管理職となり得る候補人材を、第三国の人材市場から採用し、自社で育成する	1	1	4	1	1	3	1	0	0	12
g) 特に新たな採用は行わず、既存の従業員を育成する	18	14	14	10	14	18	17	9	1	115
h) 外部からの採用と並行して既存の従業員を育成する	29	50	29	23	25	67	27	18	0	268
i) 採用、育成と並行して他国の子会社からの出向・転籍により確保する	1	3	3	0	2	4	3	2	0	18
j) 他国の子会社からの出向・転籍によってのみ確保する	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
k) 現地人材の管理職(およびその候補)人材を必要としない	3	1	6	4	2	2	4	0	1	23
計	217	204	203	137	208	285	144	107	2	1,507
n (複数回答あり)	111	101	107	67	108	126	83	51	2	756

採用したスタッフや管理職が次のステージである「経営幹部」に育つためには、より高度な判断業務や「管理職」のマネジメント能力、全社的な見地からの方針や理念の理解、といったことを身につけてもらう必要があります。進出日系企業各社では、様々な工夫を凝らし人材育成・登用に努めていますが、この点については、次回以降「幹部候補の育成」の段で説明していきます。

### 【日本の人材市場からの採用】

上記表の中で、もう一つ注目したいのは、98社、つまり全体の13%に当たる企業が「管理職となり得る人材を日本の人材市場から採用する」としている点です。

採用した人材の国籍まではわかりませんが、おそらく海外転職を希望する日本人と、日本の大学を卒業した(採用企業の所在国出身の)外国人であろうと推察します。我々の日頃のビジネスからも裏付けられることです。

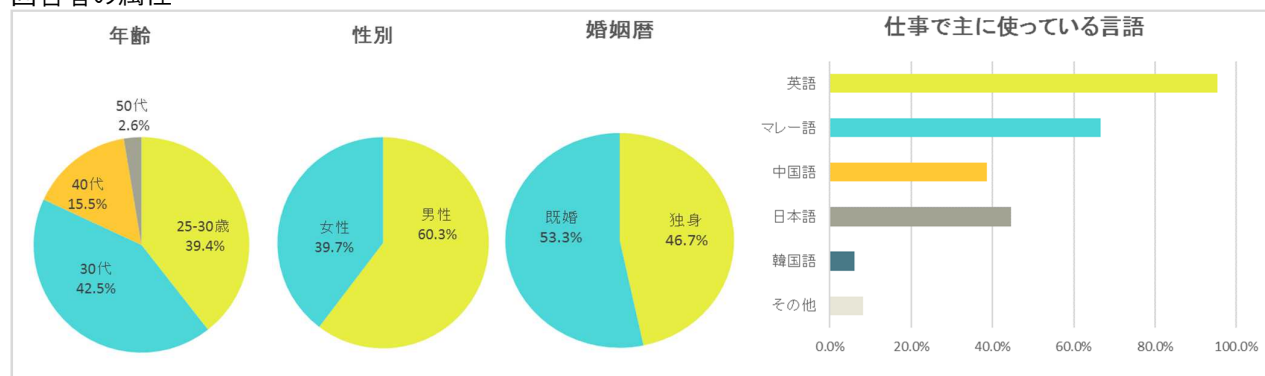
昨年の「ASEAN 日系業におけるコア人材確保と課題 その1」の中でも触れましたが、日本での学部系留学生の7割が日本での就職を希望しながらも、実際には3割しか就職していない、という事実、もう一度見直す必要があると思います。意欲が高くしかも日本語スピーカーですので、多様性ーdiversityの観点からも、採用を検討してはどうでしょうか？

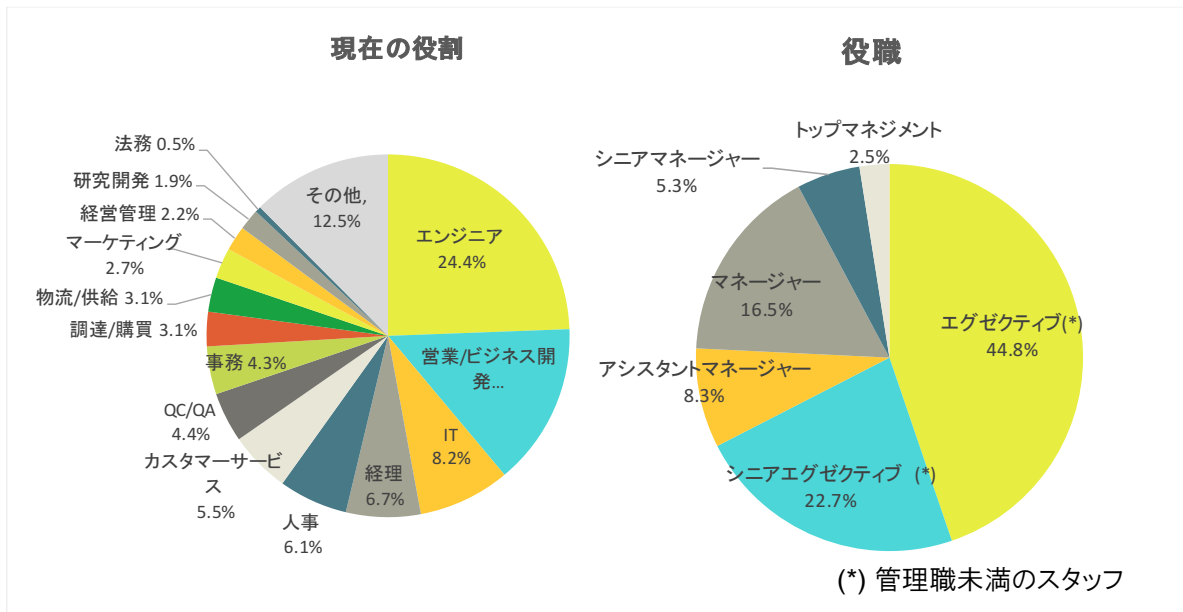
比率で言うとベトナム(23.1%)、中国(21.6%)、マレーシア(12.7%)の順で高くなっています。これはそれぞれの国からの留学生が多いことにも起因しています。日本学生支援機構(JASSO)の2015年度「外国人留学生在籍状況調査結果」([http://www.jasso.go.jp/about/statistics/intl\\_student\\_e/2015/index.html](http://www.jasso.go.jp/about/statistics/intl_student_e/2015/index.html))によれば、中国(94,111人)、ベトナム(38,882人)とこの2ヶ国が群を抜いて多い。この後に、ネパール、韓国、台湾と続き、マレーシアは9位の2,594人となっています。

### 【ところで】

当社ではこの1月から2月にかけて、当社へのマレーシア人登録者4,500人超に対して、「海外でのキャリアデベロップメント意識調査」を実施しました。現時点(2月16日)で延べ649人から回答をもらいました(回収率14%強です)。悪くないと思います。

回答者の属性:





現職で言えば、管理職(アシスタントマネージャー以上)が3割強という回答者集団ですが、

- 海外での就労に興味あり: 85%
- 期間:2-5年が5割弱、5年以上が4割強

という結果を得ました。

正直我々の予想ではせいぜい5割程度が海外希望と踏んでいましたが、大幅に上回る結果となりました。当社の候補者には日本語スピーカーが多く、また海外に興味がある候補者が回答した、という見方も出来ますので、マレーシア人ビジネスマンの一般的傾向と捉えるには無理があるとは思いますが。

**海外のどの国で就労を希望しますか？**

日本	341	71.0%
ヨーロッパ	259	54.0%
シンガポール	236	49.2%
北米	152	31.7%
韓国	105	21.9%
台湾	100	20.8%
タイ	96	20.0%
香港	89	18.5%
中国	70	14.6%
ベトナム	56	11.7%
インドネシア	56	11.7%
フィリピン	23	4.8%
その他	70	14.6%

n=480

赴任先の国で見ると左表の通りです(複数回答ですので、合計値は100%にはなりません)。

如何でしょうか？我々としても、かかるやる気のあるマレーシア人を、出来るだけ皆様の元へ送り届けたいと考えています。この点については、最終回の「幹部人材の活用と育成-国を超えた異動」において、詳しく採り上げたいと思います。

皆様のお声をお聞かせ頂けると幸いです。