

アジア日系子会社における人材戦略 その2

1 July 2017
JAC Recruitment Malaysia
大西信彰

【はじめに】

今年2回目の出稿が遅くなりました。お詫びいたします。

前回は、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、「経営の現地化」と「幹部人材の確保」について説明しました。

アンケートの対象は、従来のASEAN 5カ国に、中国、香港、インドを加えた8ヶ国・地域、756社からご回答を頂いています。

今回はその2として、「人事制度と処遇」について、次回最終回で、「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。

【前回の振り返り】

経営の現地化に関わる2本の柱：

1. 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
2. その為の現地人材の登用

実際の現地人材登用状況を見てみると、回答企業全体では54%の先が「役員・副社長以上」への登用を目標にしているものの、実際の達成状況は50%少々となっています。つまり道半ばかと。

また管理職クラスの確保については、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した。但し、取締役等経営幹部の採用については、各国ともまだ少数のケースしか見られません。

回答企業98社、13%の企業が「管理職となり得る人材を日本の人材市場から採用する」としています。これは3年ほど前から徐々に出てきた傾向で、海外転職希望の日本人、及び日本の大学を卒業した、当該国の外国人、というケースが大宗を占めていると推察されます。

【日本の人材市場からの採用】

実際当社にも、駐在員の後任となるような人材として、日本人の現地採用や日本文化に親和性のある日本語スピーカーマレーシア人へのご要望が増えています。その結果かかる優秀な人材の給与水準も、このところ年率10%以上のペースで上昇しているのは、採用側企業にとって頭の痛いところです。

最近の動きをもう少し説明します。

新聞紙上でも、「中途採用の活発化」とか「外国人高度人材の招聘」といった言葉を頻繁に目にします。

本年2月18日付け日経新聞でも「転職者、7年ぶりに300万人回復、中年の管理職にニーズ」として解説しています。

留学生ですが、例えばマレーシアの大手電機・電子機器製造会社では、今年日本の大学を卒業したマレーシアからの留学生を5名採用(いずれもエンジニア)、いずれマレーシアで活躍してもらう人材として育てる予定とか。

またインドネシアの日経大手重電メーカーからは、主任クラスのエンジニア、及び発電プラントエンジニアをマレーシアから採用するなど、国を跨いだ人材の採用は、かなり活発化していると言えます。

この点については、改めてご報告したいと思っています。

一方日本人の現地採用はどうでしょうか？

昨年来多く頂いている職種は、経理・財務、海外営業、成型や組み立て、品質・生産管理、建築・プラントエンジニアなど。残念ながら供給が追いついていない状況です。原因の一つが日本での高い有効求人倍率を上げることが出来ます。去る5月30日に厚生労働省が発表した倍率は1.48倍で2ヶ月連続の上場、かつバブル期ピークだった1990年7月の1.46倍を上回るもの。

実際国内で魅力的な転職口があるため、海外転職から国内に回帰する候補者が少なくありません。支払い給与やベネフィットなどでの差別化が、従来にも増して必要になってきていると言えます。

【現地人事制度－制度設計の基準】

前置きが長くなりました。アンケート結果から、まずは人事制度設計の基準について見ていきます。

設問5-(1) 人事制度(評価制度)設計の基準について	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	計
a) 日本本社の人事制度をそのまま運用	7	4	9	5	6	2	8	3	44
b) 日本本社の人事制度をもとに、現地の特性に応じて変更	29	20	37	19	33	54	33	19	244
c) 現地の労働市場や人材の特性に応じて独自で設計した(日本本社の制度と相違)	44	54	38	35	46	55	27	26	326
d) 他国子会社と共通の人事制度を運用している(日本本社の制度と相違)	5	1	2	2	4	3	1	0	18
e) 他国子会社の制度をもとに、現地の特性に応じて変更	7	4	5	0	5	4	3	1	29
f) 人事制度(評価制度)は定めていない	7	14	14	6	11	7	7	1	67
g) その他	12	4	2	0	3	1	4	1	28
計	111	101	107	67	108	126	83	51	756

32%が「本社の人事制度をベースに現地で加工」、43%が「現地で独自に設計」、となっており、地域共通の人事制度を運用している企業は少数派です。

【管理職人材： 報酬の構成】

設問6-(1) 報酬の構成(固定給と変動給) ※部長級人材の場合	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	計
a) 給与は固定給のみで、業績や評価に応じた変動給はない	59	57	47	44	48	59	38	17	370
b) 給与は固定給が大部分だが、業績や評価に応じて10%程度の変動給あり	34	28	32	14	39	46	29	14	236
c) 給与は固定給が過半を占めるが、業績や評価に応じて20~30%程度の変動給あり	12	13	26	5	17	18	10	15	117
d) 給与は固定給が過半を占めるが、業績や評価に応じて30~40%程度の変動給あり	3	3	1	3	2	2	4	4	22
e) 給与のうち固定給は半分程度であり、業績や評価に応じて同等程度の変動給を支給	1	0	0	1	1	0	0	0	3
f) 給与のうち固定給は半分以下であり、業績や評価に応じて固定給を上回る変動給を支給	2	0	1	0	1	1	2	1	8
計	111	101	107	67	108	126	83	51	756

全体では、約8割強が固定給中心の給与体系となっています。

一方「業績や評価に応じて2-3割の変動給」といった仕組みは、シンガポール(24%)、中国(29%)で高くなっています。

固定給中心の報酬体系においては、

- メリット： 安定した組織運営

▶ デメリット： 変化に対する上方・下方硬直性

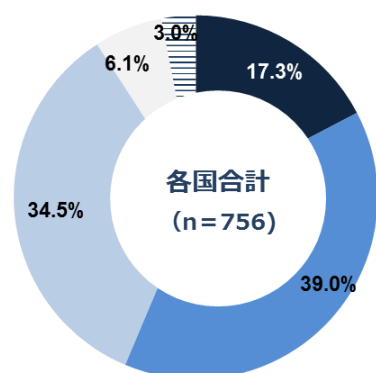
の2面があると思います。安定して成長、従業員も定着している場合はメリットを享受できます。新たな事業展開や新しい血を入れて組織を活性化したい場合は、固定給中心ですと既存の枠に入りきらないケースが出てきます。変動給があればそこをバッファーとして使えるということです。

「硬直性」について言えば、「現行給与体系のベースを作ったのは設立時の20年前、従業員の出入りも少なく毎年3~4%の増加で推移してきた」という企業が少なくありません。いざ新たな血をいれようとする、現行従業員との間で2-3割以上の較差が生じ、結局諦めた、という声をよく耳にします。つまりマーケット水準にそぐわなくなっていており、いずれ大幅な給与水準や体系の見直しを迫られることが予想されます。

やはり組織がどういうステージにあるかを踏まえつつ、固定給・変動給の比率や評価体系を考えていく必要があると言えます。

【管理職人材： 固定給の見直し実績】

設問6-(4) 前回の給与改定における固定給の見直し	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	計
a) 平均「0%以上程度」で行なった	53	33	1	2	32	2	4	4	131
b) 平均「5~10%未満程度」で行なった	42	52	12	22	52	63	14	37	295
c) 平均「5%未満」程度で行なった	6	12	83	38	9	55	53	4	261
d) 昇給は行なわなかった	6	3	6	4	10	5	8	4	46
e) 当社では定期的な昇給は行っていない	4	1	5	1	5	1	4	2	23
計	111	101	107	67	108	126	83	51	756



- 平均「10%以上程度」で行なった
- 平均「5~10%未満程度」で行なった
- 平均「5%未満」程度で行なった
- 昇給は行なわなかった
- = 当社では定期的な昇給は行っていない

パイグラフは対象企業756社中の比率になります。半数強に当たる426社が「5%以上」の見直しを実施しています。これを国別で見ると、同じく「5%以上の見直し」を実施しているのは、インドで86%、インドネシアで84%、これに中国の80%、ベトナムの77%が続きます。特にインドは「平均10%以上」が48%と、対象国中最も高くなっています。

【管理職人材： 固定給の見直し時期】

設問6-(3) 固定給の見直し時期	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	計
a) 職務や役割の変更に伴って随時行なう	17	18	15	11	22	19	13	9	124
b) 毎年の評価結果に基づき行なう	95	85	92	55	82	115	72	39	637
c) 半年の評価結果に基づき行なう	3	4	8	7	10	5	3	5	45
d) 四半期の評価結果に基づき行なう	0	0	0	2	4	1	0	0	7
e) 物価変動等の外部経済環境に応じて毎年行なう	43	53	43	20	33	38	32	15	277
f) 物価変動等の外部経済環境に応じて半期ごとに行なう	0	0	0	1	2	1	0	1	5
g) 物価変動等の外部経済環境に応じて年に複数回行なう	1	0	0	0	1	1	0	0	3
h) その他	4	1	3	0	2	1	2	0	13
i) 固定給の見直し(昇給)は行なわない	2	1	0	1	1	0	1	3	9
計	165	162	161	97	157	181	123	72	1,120
n 複数回答あり	111	101	107	67	108	126	83	51	756

殆どの企業(84%)が「毎年の評価結果に基づいて」固定給の見直しを図っています。ファクターとしては、これに「物価変動等の外部経済環境」が加わります。
また「職務や役割の変更」を要因とする企業も 124 社となっています。

【管理職人材： 人事制度、報酬体系の競争力】

設問5-②) 人事制度、報酬体系の競争力について	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	計
a) 外部の優秀人材を採用する上で十分に競争力がある	6	3	5	3	9	5	5	3	40
b) 外部の優秀人材を採用する上でやや競争力がある	36	35	18	22	36	39	18	16	220
c) 外部の優秀人材を採用する上でやや競争力に欠ける	34	35	51	24	31	60	30	18	284
d) 外部の優秀人材を採用する上では著しく競争力に欠ける	4	11	14	7	5	5	7	2	55
e) わからない	31	17	19	11	27	17	23	12	157
計	111	101	107	67	108	126	83	51	756

<構成比>	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	計
a) 外部の優秀人材を採用する上で十分に競争力がある	5.4%	3.0%	4.7%	4.5%	8.3%	4.0%	6.0%	5.9%	5.3%
b) 外部の優秀人材を採用する上でやや競争力がある	32.4%	34.7%	16.8%	32.8%	33.3%	31.0%	21.7%	31.4%	29.1%
c) 外部の優秀人材を採用する上でやや競争力に欠ける	30.6%	34.7%	47.7%	35.8%	28.7%	47.6%	36.1%	35.3%	37.6%
d) 外部の優秀人材を採用する上では著しく競争力に欠ける	3.6%	10.9%	13.1%	10.4%	4.6%	4.0%	8.4%	3.9%	7.3%
e) わからない	27.9%	16.8%	17.8%	16.4%	25.0%	13.5%	27.7%	23.5%	20.8%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

a) +b) 「十分+やや競争力がある」としている企業が34%ある一方で、c)+d) 「やや+著しく競争力に欠ける」としている企業が45%あります。この傾向は、外資系や地場企業との人材獲得競争が厳しいシンガポールやマレーシアで顕著になっています。

「競争力あり」、とした企業では、以下のように「人材の弾力的な運用」、「評価・報酬における透明性」、「成果に応じた魅力的な報酬」を強みとしてあげています。

競争力がある」とする理由 複数回答あり	十分に	やや	計	構成比
a) 役割や評価、報酬に透明性がある	23	80	103	39.6%
b) 年齢や社歴に関係なく弾力的な運用ができる	17	102	119	45.8%
c) 成果、評価に応じた魅力的な報酬が支払われる	12	81	93	35.8%
d) 能力や実績に応じて機会、ポストが用意されている	9	56	65	25.0%
e) 長期的な就業が報われる	9	34	43	16.5%
f) 処遇に安定性がある	7	41	48	18.5%
g) 福利厚生が充実している	12	39	51	19.6%
h) 研修など能力開発機会に恵まれている	5	19	24	9.2%
i) 日本本社や他国法人での活躍の機会が開かれている	5	18	23	8.8%
j) その他	3	18	21	8.1%
計	102	488	590	
n 複数回答あり	40	220	260	100.0%

その逆が「競争力なし」となるわけですが、回答は以下の通り。

競争力がない」とする理由 複数回答あり	やや	著しく	計	構成比
a) 役割や評価、報酬に透明性がない	105	24	129	38.1%
b) 年功序列で硬直性が強く弾力的運用ができない	86	20	106	31.3%
c) 成果、評価に応じた魅力的な報酬が支払われない	101	20	121	35.7%
d) 能力や実績に応じて機会、ポストが用意されていない	64	11	75	22.1%
e) 長期的な就業が報われない	45	6	51	15.0%
f) 処遇に安定性がない	47	8	55	16.2%
g) 福利厚生が充実していない	40	6	46	13.6%
h) 研修など能力開発機会に恵まれてない	36	4	40	11.8%
i) 日本本社や他国法人での活躍の機会が開かれていない	22	4	26	7.7%
j) その他	15	3	18	5.3%
計	561	106	667	
n 複数回答あり	284	55	339	100.0%

端的に言えば、以下の要素が欠けていることとなります。

- 評価・報酬の**透明性**
- 年功制による硬直性 → **弾力性**
- 成果・評価に対する報酬 → **正当性**

それはわかった、ではどうすればいいんだ、といったご相談をよく受けます。人事の専門コンサルタントではありませんので、課題を引き受けてご提案する、といったことは出来ませんが、他社の成功事例をお伝えすることや、自分の経験に基づくアイデアをお話しすることはできます。

例えば

- 全職務を見直し、難易度別にランキング、それに応じた職務給を設定する Grading system（職務等級制度）の導入
→ 実際の導入には人事コンサルタントと相談されることをお奨めします。全社横断的なプロジェクトになりますので。
- 期初における年度数値目標と達成すべきゴールの明確化＋四半期毎のレビュー
→ 全て記録に残す
- 売上に直結する部門におけるインセンティブシステムの導入（達成しなかった場合は落とす、といったメリハリが必要）

目新しいものはありませんが、ポイントはトップマネジメントによるコミットメントと明確な方針伝達。これをしつこく、継続的に実行していく以外方法はないように思います。いずれこのシリーズの一環として、成功事例についてご呈示できればと思います。

次回は「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。

【海外子会社における人事力】

JACグループが、ASEAN5ヶ国の日系企業480社を対象に、2015年に実施したアンケート結果から、ひとつ採り上げたいことがあります。

優秀な人材を確保、育成、定着させていく上で、人事部門の役割はますます重要になってきています。しかも自国ないに留まらず、域内や地域横断的に人材を育て、かつ交流させて行くこととなります。

では、かかる人事部機能を全て現地人材に丸投げし、任せきることが出来るでしょうか？ 答えは否、かと。

ところがアンケート結果から見てきたのは、以下の通り、日本での人事経験者はわずか12%となっています。

設問1-(10) 日本人出向者の人事経験	回答数	構成比
恒常的に採用面接に携わっていた人はいない	258	53.8%
部門長の立場で採用面接に携った人がある	164	34.2%
日本で人事部門に勤務していた人がある	58	12.1%
合計	480	100.0%

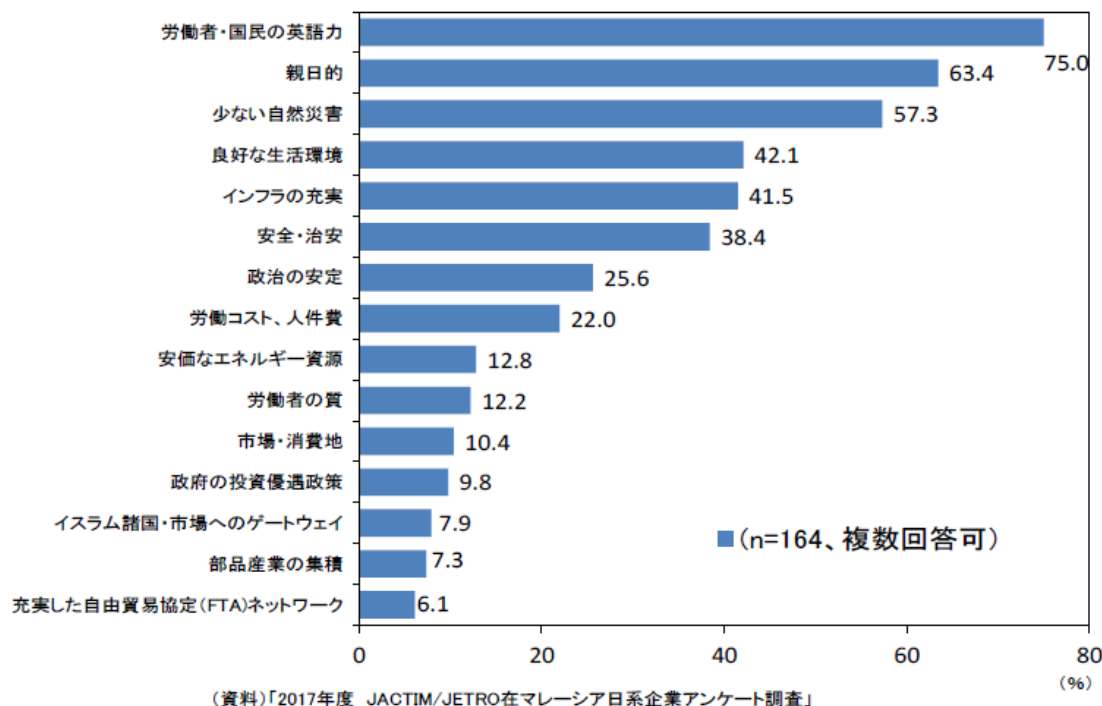
設問1-(10) 日本人出向者の人事経験	回答数(複)	構成比
採用	38	65.5%
教育研修	27	46.6%
人事企画/制度	39	67.2%
給与/社保	20	34.5%
国際人事	17	29.3%
その他	10	17.2%
	n 58	100.0%

人事経験者で海外に出向させることの出来る人数は、やはり限られているとは思いますが、赴任前に、是非とも十分な研修を受けることをお奨めします。そうすれば、少なくとも現地人事部長・課長が正しい方向に舵を切っているかどうかは判断できます。「俺は技術畑だから、人事のことは知らん」ではマネジメントは務まりませんよね。

【在マレーシア日系企業アンケート結果から一ご参考】

マレーシア日本人商工会議所（JACTIM）・JETRO クアラルンプール事務所が、今年の1-3月にかけて在マの日系企業に対してアンケートを実施しました： 法人企業 540 社（回答数 164 社）5月22日にプレスリリースされましたので、以下ご参考まで。

マレーシアの投資先としての魅力：



昨年と同様のアンケートを実施しています。2016年のランキングは以下の通り：

1. 親日的：65%
2. 労働者・国民の英語力：63%
3. 少ない自然災害：54%
4. 良好な生活環境：43%
5. インフラの充実：38%

本年度との比較してみると、「英語力」が昨年の63%から75%へ大幅にアップしています。マレーシア国民の英語力はかなり高く、一般社員や管理職など殆どがバイリンガル以上(マレー語+英語、それに加えて中国語といった組み合わせ)で、これに日本語能力も高いといったトリリンガル、マルチリンガルも少なくありません。

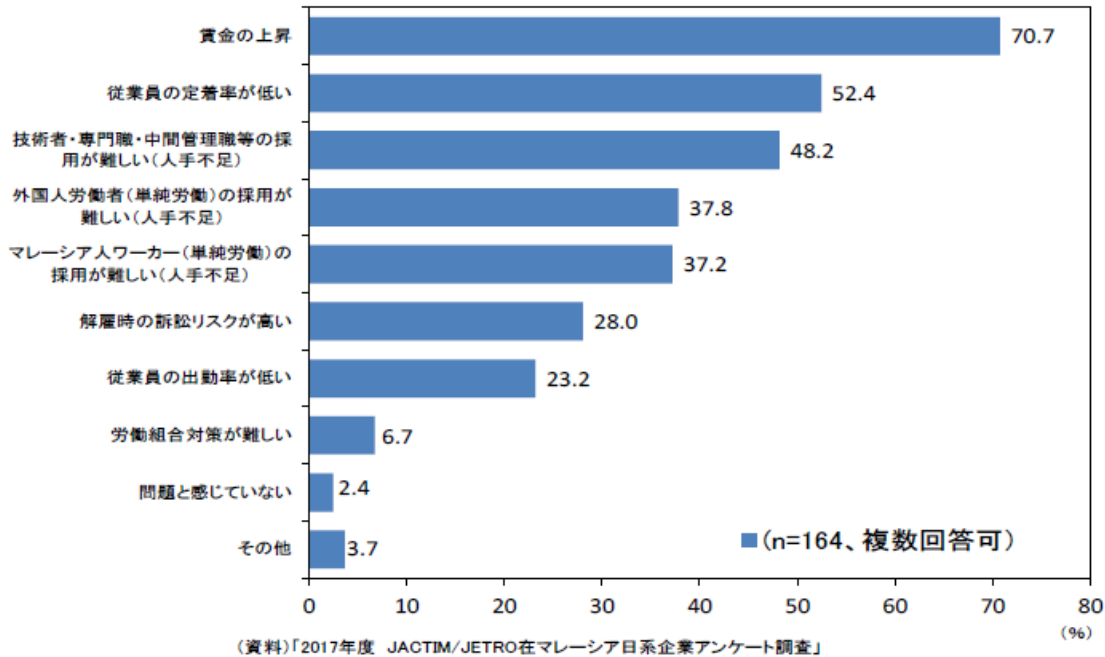
日系企業も本国へのプロダクツ提供や国内販売に留まらず、マレーシアを拠点とした域内展開やマーケティングを進めていく中で、どうしても高い英語能力のあるスタッフは必要です。こういったことからマレーシア人の高い英語力が従来にも増して評価されてきていると言えるでしょう。

一方2年連続で下げた項目があります。「政治の安定」です。2015年度は65%、昨年度は29%、そして今年は26%へ。下げ幅は減ったものの、2年前と較べると半分以下に減っています。他国で見られるような暴動や頻繁に発生する政権交代、といったものがあるわけではなく、政権としては安定しています。

懸念材料は、1MDB（政府系ファンド）の債務不履行・資金流用疑惑に代表される不透明さと、ブ

ミプトラ（マレー人優遇政策）遂行がもたらす民族融和の遅延、でしょうか。Touchy（扱いの微妙な）話題ですのでこれ以上は踏み込みませんが、マレーシアを見ていく上で避けて通れない課題です。

労働政策・雇用環境に関する課題：



ランキングに大きな変動はありません。「賃金上昇」(特に外国人労働者雇用凍結政策によって国内人材の採用が増えた事による)と、「従業員の定着率」については、多くの幹部社員の方々から伺うところです。

余談ですが、国内人材は簡単には外国人労働者の代替とはなりません。3D (Dirty, Dangerous and Demanding) を理由に多くが現場に根付かないためです。日本で言うところの3Kですね。

賃金上昇に対応して、生産性向上の為に省力化設備やファクトリーオートメーション導入を図る企業が出てきているのは新しい動きです。

従業員の定着は賃金体系の変更、インセンティブシステムの導入、教育・研修制度の充実、トップによる方針伝達、公平・明瞭な人事制度の導入などで、多くの企業が対応しています。いずれ成功事例・失敗事例など集めた上で、皆さんにお伝えすることが出来ればと思っています。