

## マレーシアにおける人材採用の留意点 その2

21 January 2016  
JAC Recruitment Malaysia  
大西信彰

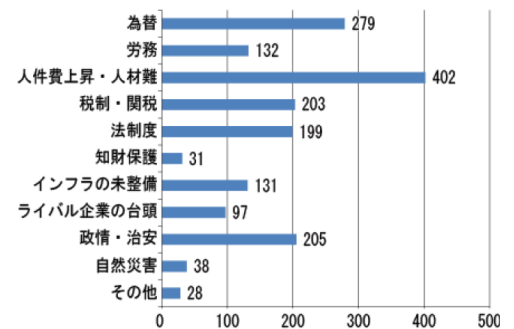
### 【はじめに】

年も変わり、皆さまフレッシュなスタートを切られたことと存じます。

1月4日のThe Daily NNA (マレーシア版)では、「アジア駐在員景況感調査」の結果を解説しています。この中で2016年のリスク要因については右図の通りで、昨年と同様の結果になっています。

実際私が日頃接点を持っている日系企業幹部の方からは、経営上の課題として人件費に加え、優良な人材の確保と定着率の向上 (Retention) という声を頻繁にお聞きします。今回はマレーシア人の転職理由と会社を選ぶポイントを解説いたしました。今回は実際の採用活動や面接における留意点を説明していきます。

駐在国・地域の日本企業にとってのリスクは何だと思いますか？



(出典) The Daily NNA 2016年1月4日掲載記事

### 【マレーシアの失業率推移と近隣諸国との比較】

	2011	2012	2013	2014	2015 (*)
マレーシア	3.05%	3.03%	3.10%	2.85%	3.00%
日本	4.58%	4.33%	4.02%	3.58%	3.51%
シンガポール	2.03%	1.95%	1.90%	1.95%	2.00%
インドネシア	6.56%	6.14%	6.25%	6.10%	5.80%
タイ	0.66%	0.68%	0.74%	0.84%	0.80%
ベトナム	4.51%	2.74%	2.75%	2.45%	2.45%

(出典) IMF-World Economic Outlook Database  
(\*) IMFによる2015年10月時点の推計

この3%前後という失業率はかなり低い水準で、日本は1995年以降3%を下回ったことはありません。

また2014年のIMF調査対象国106ヶ国中、マレーシア、シンガポール、タイ、ベトナムの4か国はLowest 6に入ります。ご参考までにその他の2か国は、ベラルーシ (0.52%) とクウェート (2.07%) です。

これを念頭に、以下をお読みいただくとわかりやすいかと思います。尚、以下の説明では、就業経験数年以上の人材の傾向を主に解説しています。

### 【スピード その1】

基本売り手市場です。

採用に成功している企業では、1次面接で絞り込み、時間を空けず2次面接で採用を決定しています。

**ポイント** 他社への応募状況を把握しておく

**ポイント** 採用の方向で話を進めたとしても、本社とのやり取りで時間がかかるような場合、面接後のフィードバックや意向を候補者に明確に伝え、進捗状況を都度 Update することで、繋ぎとめることが可能になってくる

当社では担当コンサルタントが面接インタビューに同席できるよう、企業側にはお願いしています。これにより、企業側の意向や希望を的確に把握するとともに、候補者への update とフィードバックが可能になるからです。今後の面接の際ご検討下さい。

## 【スピード その2】

避けていただきたい対応について

1. 書類選考に時間をかけすぎる X

**ポイント** 候補者は生鮮食品と同じ

1社だけ決め打ちしようとする候補者は少なく、複数社へ同時に応募しているケースが殆どです（自ら応募、人材紹介会社経由、いずれの場合も）。

履歴書（以下 'CV'- curriculum vitae）を受領したら、まずは面接の是非を決めてください（目安は3日以内）。それを決めたら面談の意向を伝えること。そうすることで企業側の選考意思を伝えることができます。

競合他社で先に面接が組まれ話が進んでしまう前に、ということです。

2. 面接結果を出すまでに2週間以上かける X

**ポイント** これはという候補者がいたら、時間を空けずに最終決定者までの面接を実施する。ベストは即日ですが、1週間以内であれば許容範囲だと思います。

例えば人事部などが第一次面接で選考、いい人材と思ったら即日にも決定者（Hiring manager や社長等）が面談、条件を固めて2-3日以内にオファー、といった具合。

その他よくあるケースで避けて頂きたいのは、とにかく CV を収集し、一定人数に達するまで面接を開始しない、乃至は比較のためと称して5人も6人も時間をおいて面接すること。候補者は前述のとおり生鮮食品ですから、5番目が終わる頃には1番目は競合他社にとられてしまい、「ああ、あれが本命だった、さっさと決めておけば・・・」、ということになりがちです。

その為にも採用基準を明確にし、自社にいるハイパフォーマーとの比較で決めるなどご検討いただきたいと思います。

## 【選ぶ・選ばれる】

「採用」という過程は、候補者の選考であると同時に、候補者が企業を見定める過程でもあります。

**ポイント** 自社の情報を、魅力的に伝える

会社のプロフィールや製品パンフレットなどで、会社の魅力、今後の展望・将来性、カルチャーなどしっかり伝えてください。

また、仕事内容 (job description) や条件面は明確に説明すること。入社後に、「そんな仕事とは聞いていない」、「話が違う」と言って早期にやめてしまうケースが少なからずあります。同様に、うまい話ばかりではなく、会社の現状課題についてもある程度説明する。課題克服のためにこのような施策をとっている、といった説明を加えることで、却って信頼感が増すので

はないでしょうか。

面接官＝会社のブランド。明らかな「上から目線」や、口先だけの約束などは、その候補者のネットワークを通じて悪い評判に繋がります。我々が思っている以上に候補者は知っていると思って頂いてよいかと（Facebookの利用率は日本より高い）。もちろん面接中の喫煙はもつての外でしょう。

**ポイント** CVは事前にしっかり読み込み、質問事項を用意しておく

その場でCVを読みつつ面接をするケースでは、単なる事実確認で終わってしまいます。候補者が最も力を入れたであろうプロジェクトは何か、目指している専門性は一貫しているのか、等々ポイントをしっかり絞ることで、候補者の実力が浮き彫りにされてきます。

そして候補者の直属となる上司（hiring manager）が必ず面接すること。上司との相性が入社後のミスマッチとなり早期退職につながるケースを多く見ているので。

### 【採用条件と採用基準】

スピードが大切なのはわかった、ではいい人材を見抜くにはどうしたらいいのだ？ と言うことになりますね。

昨年11月にJACグループがASEAN5カ国（マレーシア、シンガポール、タイ、インドネシア、ベトナム）の日系企業480社（マレーシアは112社）から頂戴したアンケート結果(\*)によれば、「駐在員の中に人事経験者がいる」企業は、全体の12%に過ぎませんでした。ですからこういったお悩みが出てくるのも致し方ないのかもしれないかもしれません。

(\*) 「日系企業の抱えるコア人材確保に関する課題」

#### 1. 基準の明確化

候補者からの面接後のフィードバックや、面接される方のお話を伺っていると、どうも採用条件は決まっているが、採用基準がクリアになっていないケースが多いようです。

**採用条件**： 経歴、技能、語学能力、給与水準等

**採用基準**： 行動・思考パターン、リーダーシップの取り方、パーソナリティ等

条件は言うまでもないことですが、基準についても経営陣と人事部門・第一次選考者の間でしっかりすり合わせしておかないと、かなりちぐはぐな結果になってしまいます。

もちろん職種によっても大きく異なってくるはずですが。

例えば「リスクやトラブルに直面した場合の行動」について。営業開発と品質管理であれば、自ずと求める人物像(採用基準)が違ってきます。例えば、前者は「回避することなく、ピンチをチャンスに変える」であろうし、後者は「事実を冷静に分析し複数の対応策を検討する」かもしれません。単なる「熱意」や「高い志望動機」といった観点に軸足を置いて判断すると、入社後に「こんなはずではなかった」ということになりがちです。

#### 2. 今後の意欲 vs. 過去の経験

志望動機を聞き、入ったらどうしたいかを尋ねる、よくある面接時の質問だと思います。これらを聞くのはいいのですが、それだけを聞いて、「お、こいつはやる気満々だな。アグレッシブだし、いいぞ」という結論に持って行くのは早計かと。

といいますのも、候補者も場数を踏んでいますので、'受け'のいい回答が何であるか、よくわかっています。また'これから'の話ですので、如何様にでも表明できますね。肝心なのは、過去どんな業務・プロジェクトで、何を工夫し、如何に周りの協力を得ながら、目標や課題を達成してきたのか、という事実ではないでしょうか？ そこに本人の人格形成の歴史や専門性の積み上げの経緯を見ることが出来ます。やってきたことを深掘りしていくと、作り話であればすぐボロが出ますから。

過去の経験を踏まえ、私が作った面接評価シートを添付しておきます。多少なりともご参考になれば幸いです。

#### 【提案】

一つ提案があります。

日本本社の人事部が採用決定に絡むケースがよくあります。特に General Manager や Director クラスの場合、これは理解できるどころです。ところが Manager やそれより下の人材（営業担当や社長秘書）採用に当たっても必ず本社が決定に絡む企業があります。

その結果採用プロセスが長引くのに加え、全てとは言いませんが、当地マーケット相場や人材活用状況を見逃した判断をされることが間々あります。

これは実例ですが、「女性は結婚すると退職する懸念があるから対象外だ（実際：結婚でやめる女性は殆どいません）」、「基本給2割アップはあり得ない、そんな金銭に執着する輩は不要（実際：転職に当たって基本給アップは重要なファクター）」等々。

これらは当地実情から大きく乖離しており、現場のトップもお困りのようです。

もし「現地化」を推進する、ということであれば、人事部は海外拠点の人事制度整備や全体の採用枠、域内人事交流・研修制度などの面からサポート、採用決定は現地トップに委ねることが望ましいのでは、と考えます。その為にも人事経験者を派遣する、もしくは人事管理や人材採用のノウハウ等、赴任前に研修を授けられることをご検討されては如何でしょうか？

多くの現地経営幹部の方が、人件費と人材を最大のリスクと捉えておられるのですから・・・。

#### 【次回以降は・・・】

マレーシアにおける人材採用の留意点については、今回までの3回でその主要な部分をカバーしました。

前述の「日系企業の抱えるコア人材確保に関する課題」にかかわるアンケート結果につきましては、皆様もご関心のあるところと存じます。当地で2月下旬にセミナーを開催した後、この BizBuddy でも数回に亘って分析結果と対策をご説明する予定にしています。ご期待ください。