

日系企業の抱える人事課題

2015年9月25日

JAC Recruitment Malaysia
大西信彰

【はじめに】

昨年11月にJACリクルートメント海外進出支援室(在東京)が、東南アジア5カ国(マレーシア、シンガポール、インドネシア、タイ、ベトナム)における「日系企業の人事課題」について調査を実施(有効回答数は約300社)。これを踏まえて、マレーシアにおける日系企業の人事課題についてポイントを説明します。

この結果から浮き彫りになった『スタッフ・マネジメント層の採用で苦戦している』、『スタッフの定着率が上がらない』、『良質な人材をどう見分けるか』といった個別の課題については、次回以降その対応策も含めて採り上げていきます。

【人事課題全般】

マレーシアの日系企業(以下単に「日系企業」)から寄せられた回答の中で、トップ3は

- ・ マネジメントクラスの育成と採用
- ・ スタッフ・ワーカーの離職と採用
- ・ スタッフ・ワーカーの人件費上昇

でした。外資多国籍企業との採用競争が激しいこと、また宗教や民族によって人材タイプが異なることが、育成と選考を難しくしている要因と考えられます。

【採用における課題】

【業界別】

対象の5カ国に共通して言えることですが、スタッフの採用については、IT/ソフトウェア業界と卸売業が他の業界に比し課題を抱えています(30数パーセント=問題があると回答した企業の当該業界における割合)が、それほど突出しているわけではありません。

採用における課題ー全体

	スタッフ採用	マネジメント採用	増員
製造業(機械/電気電子部品)	33.3%	60.3%	12.7%
製造業(化学/素材等)	30.0%	45.0%	20.0%
製造業(その他)	34.3%	57.1%	27.3%
IT/ソフトウェア	37.5%	45.8%	41.7%
建設/建築/不動産	16.7%	11.1%	16.7%
運輸/物流	33.3%	42.9%	14.3%
卸売業	36.6%	34.1%	14.6%
小売/サービス/飲食	20.8%	16.7%	33.3%
金融	0.0%	40.0%	10.0%
その他	32.1%	39.3%	14.3%

これをマネジメントの採用について見てみると、金融、運輸・流通、IT/ソフトウェアで40%を超えているほか、製造業では化学・素材が45%、機械・電気電子部品に至っては60%以上の企業が課題ありと回答しています。

【業種別】

業種については、大きくスタッフとミドルマネジメントに分け、内訳として事務系、営業系、技術系、および(ローカル)日本語スピーカーという範ちゅうで回答してもらいました。

採用における苦戦業種

		シンガポール	マレーシア	タイ	インドネシア	ベトナム
スタッフ	事務系(日本語)	4%	16%	4%	6%	11%
	事務系	4%	16%	14%	14%	2%
	営業系(日本語)	0%	20%	14%	7%	8%
	営業系	11%	12%	18%	16%	5%
	技術系(日本語)	0%	12%	6%	4%	14%
	技術系	11%	12%	27%	16%	11%
	無回答	75%	40%	48%	54%	63%
ミドルマネジメント	事務系(日本語)	7%	4%	7%	6%	9%
	事務系	7%	4%	21%	25%	0%
	営業系(日本語)	0%	20%	9%	7%	13%
	営業系	11%	12%	13%	29%	9%
	技術系(日本語)	0%	8%	7%	6%	14%
	技術系	7%	16%	21%	14%	6%
	無回答	71%	52%	46%	41%	59%

マレーシアではスタッフ、ミドルマネジメントいずれの範ちゅうにおいても、営業系、特に日本語スピーカーの採用で苦戦しているという結果(対象企業の20%)になっています。

これは他の4カ国と比べても突出しており、たとえばシンガポールはいずれもゼロ、タイでもスタッフ14%、ミドルマネジメント9%に止まっています。

これは日系同業者間だけでなく、欧米系外資企業との間で人材の取り合いが激しくなってきたことが一因です。ベース給与の差はそれほどではないにしても、言語手当を日系の3-4倍出すことも珍しくありません(例：日系 RM 500、外資系 RM 1,800)。

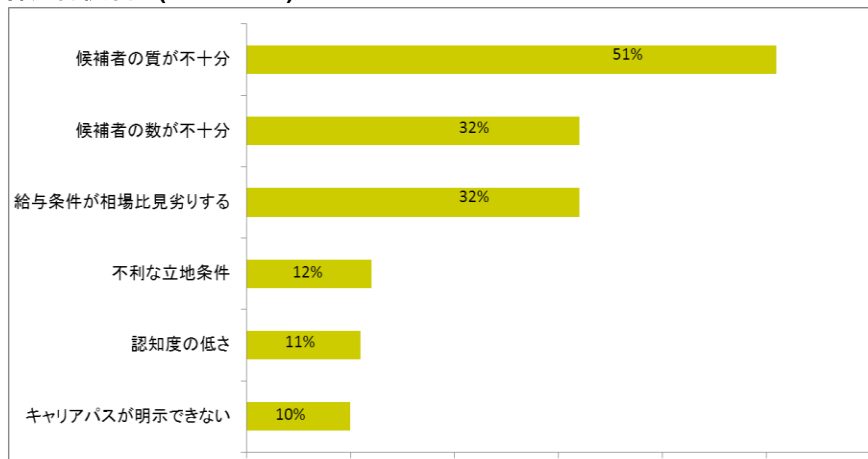
この点は次回以降採り上げていきます。

次に採用が苦戦している主な原因をみてみましょう。

【採用苦戦原因(マレーシア)】

下表が示す通り、候補者の質、次に数が不十分と回答した企業が多いわけですが、これは同列で議論するのではなく、『質』が必要条件、『数』が十分条件と考えた方がわかりやすいと思います。つまり予定していた採用枠に届かなくとも、質さえ高ければかなりの部分所期の目的は充足できるからです。因みにここで言う『候補者』はいわゆるワーカーレベルではなく、一般スタッフ、管理職を指しています。

採用苦戦原因(マレーシア)



日系・外資の同業者間での人材獲得競争が大きく響いているわけですが、これは外的要因。もちろん人材紹介を主たるビジネスとしている当社自身も、より一層の企業努力が求められている、と受け止めています。

内的要因としては、各社の採用方針やその手法・提示条件、候補者へのアピールの仕方に問題がみられるケースが間々あります。逆に言えば、改善の余地がある、ということではあります。

残りの3点についても同様で、それぞれが単独で苦戦原因となっていることは少なく、密接に関連し合っていることが多くみられます(例えば、立地条件が悪く、会社の認知度が低いにもかかわらず、給与条件が魅力的ではないために、そもそも候補者が寄りつかない、結果数も質も不十分となる、といったシナリオ)。ですから自社の採用体制については、各種ファクターを総合的に分析して対応していく必要があります。

『何故質の高い候補者が採れないのか?』この点については、次回の【人材採用における留意点】で詳しく説明したいと思います。

【離職問題】

これも多くの日系企業幹部がお悩みの問題です。5カ国比較の中でマレーシアに目立つ特徴は、

- スタックラスの離職
- 入社後間もない離職
- 中堅従業員の離職
- 営業スタッフの離職

がそれぞれ5カ国中トップであることです。特に「スタックラスの離職」については48%の企業が問題ありとしています(シンガポール32%、タイ43%、インドネシア30%、ベトナム25%)。

離職問題－全体

離職問題	シンガポール	マレーシア	タイ	インドネシア	ベトナム
a ワーカーの離職が多い	7.1%	24.0%	21.1%	8.4%	7.8%
b スタックラスの離職が多い	32.1%	48.0%	43.3%	30.1%	25.0%
c マネジメントクラスの離職が多い	3.6%	4.0%	11.1%	8.4%	1.6%
d 入社間もない従業員の離職が多い	17.9%	28.0%	25.6%	8.4%	23.4%
e 中堅従業員の離職が多い	10.7%	20.0%	3.3%	8.4%	9.4%
f ベテラン従業員の離職が多い	0.0%	4.0%	2.2%	1.2%	1.6%
g 管理系職種 of 離職が多い	10.7%	12.0%	3.3%	10.8%	1.6%
h 営業系職種 of 離職が多い	14.3%	24.0%	11.1%	10.8%	6.3%
i 技術系職種 of 離職が多い	0.0%	12.0%	8.9%	4.8%	3.1%
j 問題となるほどの離職はない	64.3%	40.0%	38.9%	56.6%	48.4%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

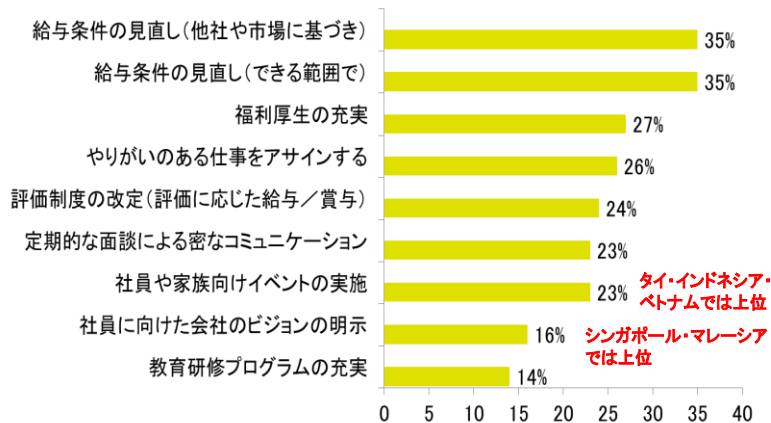
マレーシアは短期間で転職する人が多い、とは多くの方がお嘆きですが、確かに2-3年で転職を繰り返す『job hopper』は多く見受けられます。但しこれはマレーシアに限らず、タイやインドネシアなどでも似たような状況にあります。日本に比べると多い、と言った方が正確でしょう。

【離職防止策】

5カ国全体で見ると、やはり「給与条件の見直し」をその防止策として採っている企業が多い(次ページ表ご参照)。「福利厚生の見直し」がこれに続きますが、直接のベネフィットでつなぎ止めようというものです。

マレーシアにおいても、やはり「給与条件」をテコにという企業は多いですが、次の手段として「社員に向けたビジョン・経営戦略・経営計画の明示」が「福利厚生の見直し」より先に来ます。これはシンガポールも同様で、「社員や家族向けイベントの実施」が上位に来るタイ・インドネシア・ベトナムと好対照です。やはり国としての成熟度や一人あたりGDPとの相関関係がうかがえて面白い結果となっています。

離職防止のために行っていること



この「離職防止」は、業務の継続性や投資コストの回収といった観点からすると、実は「採用」問題より重要な課題かも知れません。

実際多くの企業幹部からいい知恵はないかとお問い合わせを頂いていることもあり、この点についても今後成功事例等を踏まえて説明する予定です。

【ところで・・・】

日系企業の苦戦状況や課題ばかり説明してしまいましたが、マレーシアの魅力についてもお伝えしておきます。その風土や親日感情等はよく知られているところですが、ビジネス上の魅力のひとつとして「コミュニケーションの容易さ」が挙げられます。下の表は世界で英語教育事業を展開するEF Education Firstによる世界60カ国・地域の英語能力を数値化した2013年の調査結果です。(英語が公用語のフィリピンは対象外となっています)

順位	国名	レベル
1 (11)	マレーシア	高い
2 (12)	シンガポール	高い
3 (21)	インド	標準的
5 (24)	韓国	標準的
6 (25)	インドネシア	標準的
11 (34)	中国	低い
12 (55)	タイ	非常に低い

出典: EF Education First (2013)

アジアではマレーシアが最も評価が高く、同じく英語が公用語のシンガポールを上回っています。因みに日本は7位。

この英語能力については、マレーシア日本人商工会議所(JACTIM)の岡本俊郎会頭(Panasonic Management Malaysia 社長)が、今年の年頭インタビューで以下の所感を述べておられます(The Daily NNA マレーシア 2015年1月7日号より)。

『日系企業はマレーシアが持つ“コア・コンピタンス（競合する他者に真似できない核となる能力）”を問い直すべきではないか。政治の安定、日本との友好関係、さらに整備された製造インフラ、外資政策。これに加えて、英語ができる優秀な人材が存在するということを強調したい。』

マレーシアへの進出を検討される際の大きなファクターになるのではないのでしょうか？