

# ASEAN 日系企業におけるコア人材確保と課題 その1

21 March 2016  
JAC Recruitment Malaysia  
大西信彰

## 【はじめに】

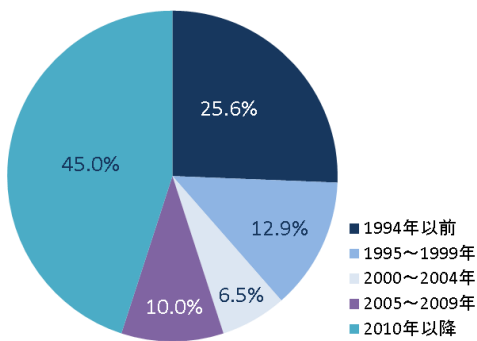
過去2回に亘り、マレーシアにおける人材採用時の留意点を説明しました。

今回から3回に亘り、昨年10月に実施したアンケート結果を元に、「ASEAN 日系企業におけるコア人材」に関わる課題と対策について、説明していきます。

対象は ASEAN 5 カ国の日系企業。

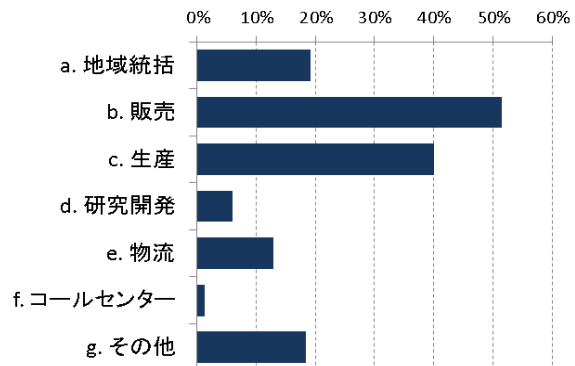
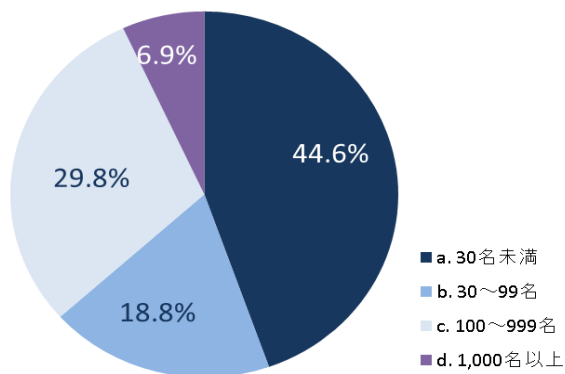
2014年にアンケート「日系企業における人事課題」を実施した時の回答数が296社。これに対し今回は480社からご回答を頂き、各社の関心の高さを伺い知ることが出来ます。

設立時期で見ると、2010年以降が45%である一方、設立後20年超の先も4分の1に上っています。



設問1-(1) 所在地	回答数	構成比
シンガポール	114	23.8%
マレーシア	112	23.3%
マレーシア(KL)	72	15.0%
マレーシア(ジョホール)	22	4.6%
マレーシア(ペナン)	17	3.5%
マレーシア(その他)	1	0.2%
タイ	83	17.3%
タイ(バンコク)	48	10.0%
タイ(ラヨーン)	6	1.3%
タイ(アユタヤ)	4	0.8%
タイ(その他)	25	5.2%
インドネシア	96	20.0%
インドネシア(ジャカルタ)	55	11.5%
インドネシア(西ジャワ)	34	7.1%
インドネシア(東ジャワ)	4	0.8%
インドネシア(その他)	3	0.6%
ベトナム	75	15.6%
ベトナム(ホーチミン)	39	8.1%
ベトナム(ハノイ)	29	6.0%
ベトナム(その他)	7	1.5%
合計	480	100.0%

また各社の機能と従業員数の分布は以下の通り。機能については重複がありますので合計は100%を超えます。地域統括機能を有する拠点は92社と全体の約2割。このうちシンガポールが55社と6割を占めています。従業員数で言えば、100名未満が6割を超えている状況です。



以上前提を踏まえ、個別の課題について説明、分析していきます。

## 【現地化の取り組み状況】

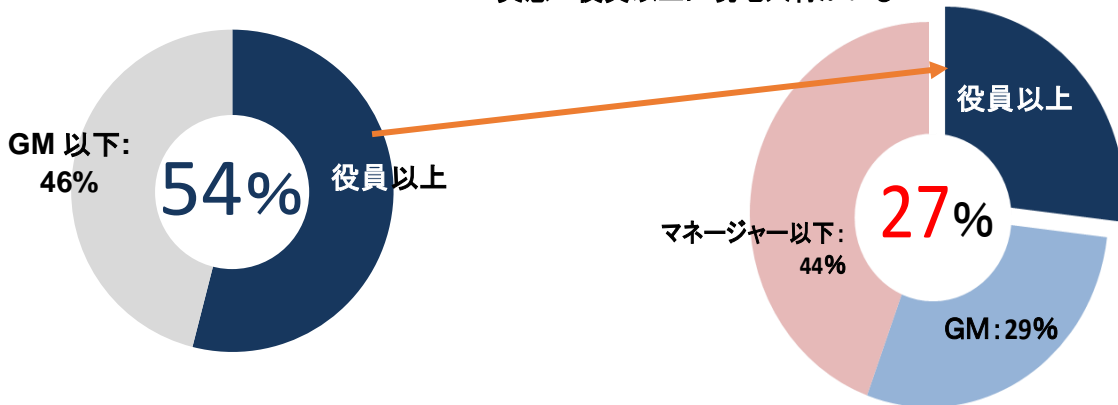
「現地化」と言う時、皆様はどのようなステージを思い浮かべるでしょうか？日本人駐在員からローカルスタッフへの職務の一部委譲、チームリーダーや部課長への登用でしょうか？その次の段階として、駐在員のローカルスタッフへの置き換えが来ます。現在マレーシアではこの話をよく伺います。コスト削減、人材不足等々の理由で。

現地化で最大のネックは、日本本社とのコミュニケーションにあるようです。指示が全て日本語である、担当部署は英語が通じない、といった理由で、トップマネジメントや中枢部門でのローカルスタッフ登用が滞っているケースをよく伺います。その意味で、「役員クラスへの登用」が「現地化」の取り組みにおけるマイルストーンになるのではないのでしょうか？

今回のアンケートでは多くの企業が「現地人材を役員以上に登用したい（54%）」と考えています。ところが実態は道半ば(27%)のようです。

目標：現地人材を役員以上に登用したい

実態：役員以上に現地人材がいる



一方で、「現地化」の目標として、約2割の企業が「社長職、つまり現地トップへの登用」を挙げています。私が海外で働き出した1990年代にはまずなかったことで、経営トップの意識の変化を見ることが出来ます。

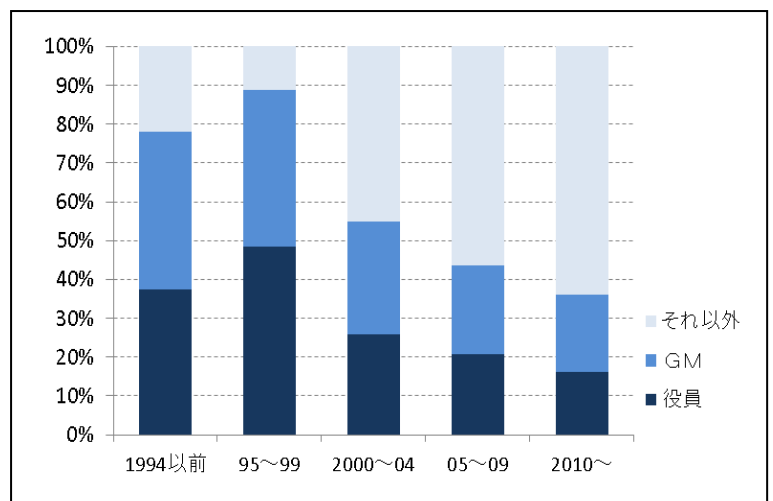
右の表では設立時期ごとの現地人材登用状況を示しています。設立時期が早いほど幹部クラスへの現地人材登用が進んでおり、現地化の推進にはそれなりの時間が必要であったことが分かります。

海外に進出する目的は企業によってまちまちですが、最大公約数的に申し上げれば、

- 現地市場向けの製品開拓
- 当該国での市場開拓
- そこをハブとした周辺国への販路拡大
- 安い労働力を活かしたコスト削減

といったところでしょうか。

その為に現地市場や人材を十分理解した上で事業をリードし、組織をマネジメントしていくローカル人材の登用は避けて通れないわけです。



## 【低い現地化比率】

その意味で幹部人材の現地化が27%というのはまだまだ低いレベルだと思います。何故でしょうか？

### <本社の体制>

多くの日系企業幹部の方の意見を集約すると、先にも挙げましたが、「日本本社の体制が出来ていない」というのが最大の要因のようです。日本本社トップは、現地に対し「現地化を推進」と指示すると同時に、本社自体が掛かる体制作りを早急に進める必要があります。

日本で「社内公用語を英語に」という方法は正直実践的とは思えません。まずは海外担当部署での人材の育成+即戦力の中途採用、日本の大学を卒業した外国人の積極採用など検討されることをお勧めします。

### <留学生の活用>

3月20日付日経新聞で「日本での就職3割—外国人留学生(\*)の流出目立つ」という記事がありました。もったいない話です。学部系学生の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そうです。当社では日本語スピーカー（多くは日本の4大卒）の求職者が多く登録していますが、向上心が高い、環境への適応力が高い、ガッツがある、また日本文化や企業風土への親和性が相対的に高い、といった強みを持った人材です。当社グループもかかる人材のマレーシアを含めた海外への輸出とともに、日本国内での紹介をより積極的に行っています。この留学経験者の日本、もしくは現地での採用については、改めて説明する機会を設けたいと思います。

(\*) 2015年時点で日本に留学しているマレーシア人は2,475人（日本学生支援機構調査）

### <報酬について>

もう一点はローカル人材への報酬がネックになっています。3月15日付日経産業新聞で「アジアの事務職年収上昇」という記事があります。「現地や欧米の企業は優れた人材を中途採用しようとすると給与を引き上げるが、日系企業は欧米系に比べ安い額を提示し採用できない例が多い。」前々回の「人材採用の留意点 その1」でもお伝えしたとおりです。

もちろん自社での育成を強化しマネジメント層に引き上げる日本的経営は引き続き推進すべきと考えます。しかしそれだけでは追いつかない。駐在員トップはマーケットを理解していても、本社サイドが「アジアは人件費が安い」という10年以上前のイメージに引きずられているケースにもよく遭遇します。「同その2」の最後でご提案しましたが、給与水準も含めた採用決定は現地トップに委譲することが重要だと思います。

## 【現地子会社の”人事力”】

人員配置、採用計画、人材育成、適正な考課と処遇など、人事部の果たす役割は戦略的に極めて重要であることは論を俟たないものであります。

海外においては、価値観・慣習・文化など国ごとに異なることから、労働法への対応、就業規則の整備、考課制度、人材育成など個別の整備・運用が必須となります。その為本社人事や地域統括会社でも全てサポートすることは困難と言えます。逆に言えば海外に派遣される駐在員には、それぞれの専門分野のみならず、幅広い”人事スキル”が求められるということです。

では実態はどうでしょうか？

アンケート回答の480社のうち、出向者で「人事部門での勤務経験者」がいる企業は58社、12%に過ぎません。「部門長の立場で採用面接に携わった人」がいる企業も164社、34%の水準です。

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%

実際多くの企業幹部から、以下のようなご質問を受ける事が多いのですが、それも無理からぬ事だと言えます。

- 面接時のタブー
- 評価項目
- 有効なインタビューの方法
- 採用条件と採用基準の違い
- 適正な条件提示

など。

駐在員はコストも相対的に高く、また現地ビザの規制もあり、ふんだんに派遣するのは難しい。となると製造、経理、販売、などへ優先的に人員を配置せざるをえず、人事経験者がいるのはどうしても駐在員が二桁以上いるような現地法人となるケースが多くなります。

前回の「マレーシアにおける人材採用の留意点 その2」でも申し上げましたが、人事経験者の派遣、難しいようであれば、人事管理、人材採用のノウハウ等について、是非とも赴任前の研修を受けられることをお勧めします。

人材は企業にとっての資産であり、その入り口である採用や、育成、適正な配置はまさに戦略そのものですから。

## 【ところで】

去る3月14日に中小企業庁が、主に中小企業が海外進出にあたってのリスクを回避することが出来るよう、「中小企業のための基礎からわかる海外リスクマネジメントブック」を公表しました。

☛ <http://www.meti.go.jp/press/2015/03/20160314001/20160314001.html>

以下その中で、各国別リスク事象一覧からASEAN+中国について抜粋しました。リスク度合いはA→Dとなるに従って高くなっています。今後の進出に当たっての参考にして頂ければ・・・。

各国別リスク事象一覧 中小企業のリスク認識

カテゴリー	リスク項目	国別リスク認識					
		China	Thailand	Vietnam	Indonesia	Malaysia	Singapore
調達	インフラの未整備	C	C	C	D	C	A
	資金調達	C	B	B	C	B	B
生産	技術流出、情報漏洩	C	B	C	C	B	B
	施設・設備	C	C	C	C	B	B
	製品・サービスの品質	C	C	C	C	C	B
	環境汚染	C	B	B	C	B	A
販売	顧客とのトラブル	C	B	B	C	B	B
	商習慣・宗教トラブル	C	C	B	D	C	B
	贈収賄	C	B	C	D	B	A
	知的財産	D	B	B	C	B	A
バックオフィス	税務手続き	C	B	C	D	B	B
	従業員の不正	C	B	B	C	B	A
	人材確保	C	C	C	C	C	B
	労使間	C	B	B	C	B	A
社会	治安・政情	C	D	B	D	B	A
	盗難・強盗	C	C	C	C	C	A
	法規制、不透明な運用	D	C	C	D	B	A
環境衛生	自然災害	B	C	B	C	B	A
	感染症・衛生	C	C	C	C	C	B

出典：中小企業庁

**【次回以降は・・・】**

引き続きコア人材に関わるアンケート結果を追っていきます。  
コア人材の採用方法、採用基準－能力・資質・経験、採用の難航要因、育成、離職防止、について  
何とか2回でまとめたいと思います。

こういった題材を採り上げて欲しい、といった個別のご要望は事務局までお寄せ下さい。極力お応えしていきたいと思ひます。