

ASEAN 日系企業におけるコア人材確保と課題 その2

23 May 2016
JAC Recruitment Malaysia
大西信彰

【はじめに】

前回から、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をスタートしました。今回はその2回目です。

コア人材採用の方針、その育成方法、求める能力と資質、そして実際の採用実績を2013年との比較で捉えていきます。

【コア人材採用の方針】

まずは以下が国別の集計結果です。

日本では、新卒一括、同時期の採用→ローテーションを経て適性を判断→部門・部署への配置、といったパターンが一般的でしょう。ASEAN 諸国において、「新卒一括採用」という企業は極めて少なく、7割以上の企業が「即戦力人材を国内市場から採用」という結果は、予想されたことです。

当然「採用後に育成」、同時に「既存従業員を育成」という企業が過半を占めるのも、自然な流れと言えます。マレーシア初め近隣諸国では、2-3年の周期で転職を繰り返す求職者が多いことは、以前ご説明したとおりです。その為に終身雇用を前提とした人材の育成が難しく、中途採用+育成、というパターンが定着しているとも言えます。卵が先かニワトリが先か、の議論はありますが。

コア人材を中途で採用、ということは、逆に言えば自社のコア人材が引き抜かれる、と同義です。つまり優秀な人材の採用と同時に、如何にして定着→長期に亘る戦力化を図っていくかということが、人材戦略のまさにコアの部分と言えるでしょう。今回は、各社がどのような Retention program (人材の維持・定着プログラム) を実施しているかについても、見ていきたいと思いません。

コア人材確保の方針	計	(%)	シンガポール	(%)	マレーシア	(%)	タイ	(%)	インドネシア	(%)	ベトナム	(%)
a) 即戦力人材を国内市場から採用	346	72%	81	71%	83	74%	63	76%	70	73%	49	65%
b) 即戦力人材を日本で採用	58	12%	14	12%	14	13%	11	13%	8	8%	11	15%
c) 即戦力人材を第三国で採用	38	8%	21	18%	5	4%	2	2%	2	2%	8	11%
d) 候補人材を国内市場から採用・育成	308	64%	65	57%	77	69%	47	57%	78	81%	41	55%
e) 候補人材を日本で採用・育成	41	9%	9	8%	9	8%	5	6%	9	9%	9	12%
f) 候補人材を第三国で採用・育成	30	6%	13	11%	3	3%	1	1%	3	3%	10	13%
g) 採用は行わず、既存従業員を育成	64	13%	17	15%	11	10%	12	14%	14	15%	10	13%
h) 採用と並行して既存従業員を育成	256	53%	60	53%	68	61%	37	45%	59	61%	32	43%
i) 採用、育成と並行して他国から確保	34	7%	12	11%	11	10%	2	2%	5	5%	4	5%
j) 他国子会社からのみ確保	3	1%	0	0%	2	2%	0	0%	0	0%	1	1%
k) 現地コア人材を必要としない	6	1%	2	2%	1	1%	0	0%	0	0%	3	4%
	n	480	114		112		83		96		75	

【コア人材の育成方法】

以下の表（回答企業全社ベース）で見られるとおり、ほとんどの企業が「自社内 OJT」により人材を育成しています。OJT: On the job training ですが、ある種便利な言葉です。まずは「業務の基本いろは」や「前任者の業務を引き継ぐ」から始まって、「より高度な技能の獲得」や「マネジメント能力の習得」まで、かなり幅広く括る事が出来ます。

コア人材（ノンコア人材もそうでしょうが）にとっては、「如何に自分の Value を高めていくことが出来るか？」が、勤務を継続していく上での重要なファクターです。よって自分の会社がどのような人材育成方針を持っているか、またどのようにそれを実践しているか、については高い関心事となります。「うちはOJTが充実している」と思っている、その実内容は「周りを見て覚える」であったりしますので、要注意です。

コア人材育成の方法（複数回答）	回答数	(%)
a) 自社内のOJTによって育成	441	92%
b) 日本本社から指導員を招き、OJTによって育成	132	28%
c) 地域統括会社（または他国子会社）から指導員を招き、OJTによって育成	54	11%
d) 自社内に独自の教育研修プログラムがある	71	15%
e) グループ（または地域）に独自の教育研修プログラムがある	53	11%
f) 外部の教育研修ベンダー（日系）に外注して研修を行う	69	14%
g) 外部の教育研修ベンダー（現地系）に外注して研修を行う	90	19%
h) 外部の教育研修ベンダー（外資系）に外注して研修を行う	23	5%
i) 日本本社に派遣して育成する	215	45%
j) 地域統括会社（または他国子会社）に派遣して育成する	57	12%
k) その他	10	2%
n=480		

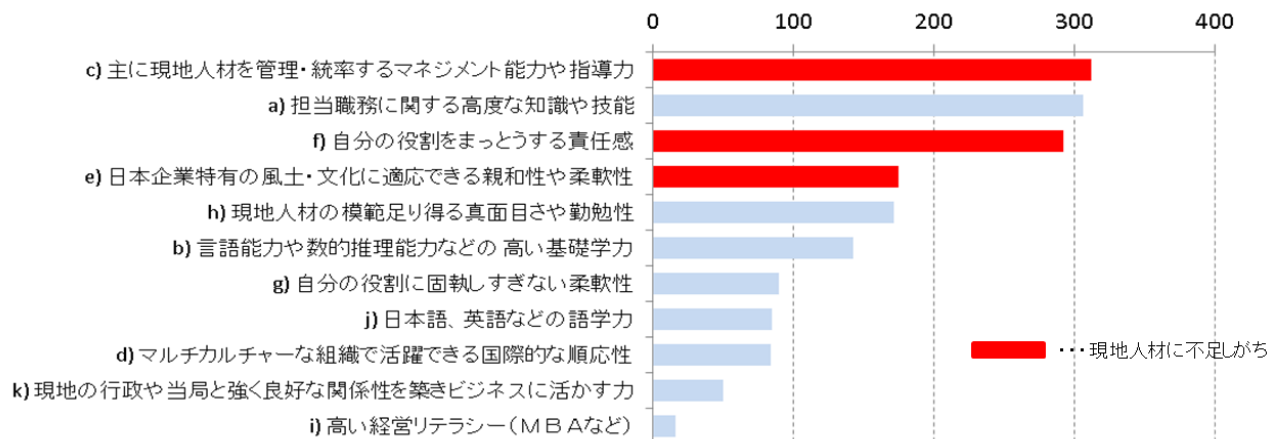
それを踏まえると、b) 本社からの指導員によるOJT（28%）に加え、i) 日本本社への派遣（45%）、というもの

相当数の企業が採用しており、より実践的な効果が期待できます。技術系人材が対象になることが多いのですが、マネジメント層育成の機会として活用する企業もあり、その後の定着率向上にも寄与するところ大と聞いています。この取り組み状況については、次回に採り上げたいと思います。

【コア人材に求める能力・資質】

今回のアンケートでは、採用や登用の際に重視する要件について、「能力・資質」と「経験」、「語学力」に分けて質問しています。まずはコア人材採用に当たって求める能力・資質を見てみましょう。

（回答企業全社ベース、数値は企業数）



求める能力・資質では「マネジメント能力・指導力」や当該職務における「知識・技能」、一方不足しがちなのは「同能力・指導力」であり「責任感」だとしています。

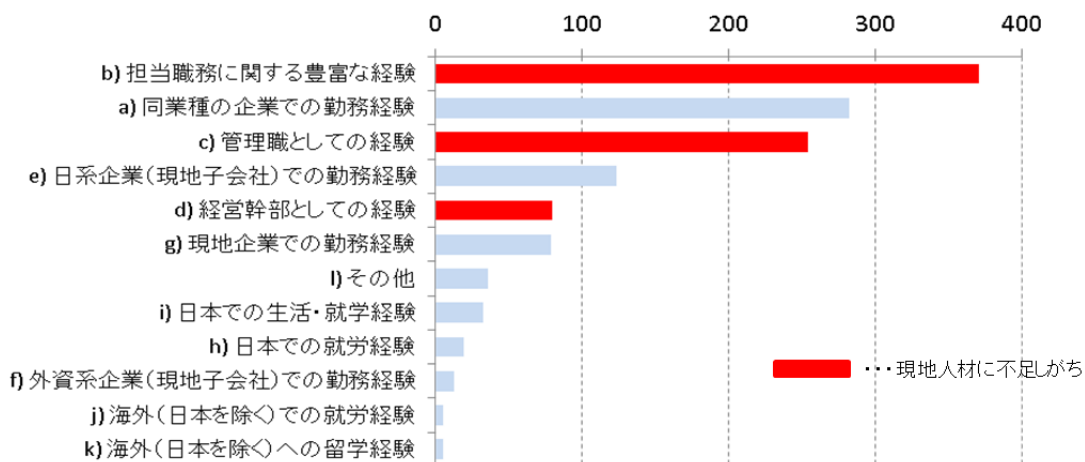
特にマレーシアの日系企業においては、「責任感」と「親和性・柔軟性」の2項目が不足しがちであると回答した企業が、他の4カ国に比べ多くなっています。以前も説明しましたが、マレーシアでは失業率が3~4%で安定、人材の売り手市場が続いていることがその一因かもしれません。ただ他の4カ国とも比較的似たような状況にあることから、今後もう少し踏み込んでマレーシア人資質についても考察していきたいところです。

次回あるリサーチ会社による分析を踏まえ、ASEAN 諸国の国民性比較を掲載しますので、参考にしてみてください。

「日本企業の風土・文化への親和性・柔軟性」については日頃多くのマネジメント層から聞くところでもあります。いわく、チームワーク、期限の厳守、報告の励行、他部署への配慮、部下の指導等。

一方で「日本語、英語能力」を挙げた企業は全体の2割弱と、思いの外少ない結果となっています。マレーシア日系企業幹部からは、「日本語能力は必要条件ではないが、日本語スピーカーが欲しい」というご要望を多く頂きます。殆どの方が、「日本文化、企業風土への親和力+向上心」をその理由に上げます。これは敢えて説明する必要はないでしょう。実際当地のマネジメントクラスに日本語スピーカーのマレーシア人が少なからずいることはその証左だと思います。

次にコア人材に求める「経験」について



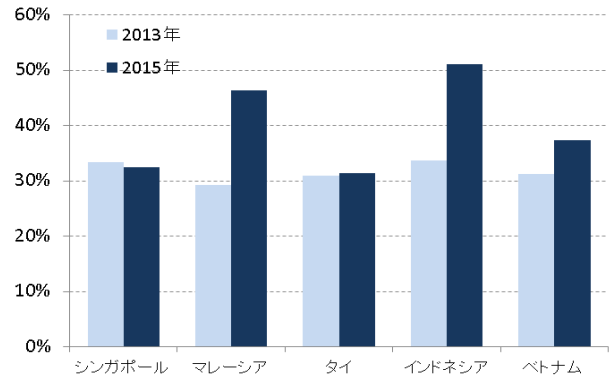
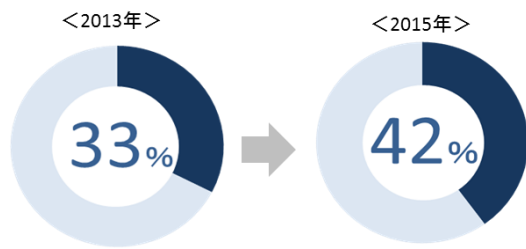
コア人材ですから、職務に関する経験と、管理職としての経験が問われるのは当然のことだと思います。このいずれも、多くの企業が「現地人材に不足しがち」としています。これは日本人に比較して、全般的に不足している、ということなのでしょうか？

後ほど「コア人材の採用実績」でも説明しますが、特にマレーシアにおいては、少なからぬ企業が、優良人材の採用・確保に苦勞しています。つまり外資系を含む同業他社との人材獲得競争のありを受け、十分な数の候補者からの選抜が出来ていない、もしくは質の高い候補者の応募が少ない、といったことが原因で、満足する結果が得られていない、だから「不足している」と感じている、というのが実情のようです。

ですから、タイムリーに面接を設定し、自社の採用基準（条件は言うまでもなく）を明確に定め、今後の意欲と過去の経験を掘り下げる面接、が重要になってきます。もちろん採用後の定着化と育成による戦力化が成功の鍵となる訳です。この点については前々回の「マレーシアにおける人材採用の留意点 その2」で説明していますのでご参照下さい。

【コア人材の採用実績】

まず、最近1年間（2014年11月~2015年10月）にコア人材（主に管理職）の採用を行った企業の割合を、2013年との比較で見ましょう。



2013年の回答企業数（252社）が今回（480社）と異なるため、単純な比較は出来ませんが、特にマレーシアとインドネシアで大きく増えていることが見て取れます。

次にコア人材の募集を行った職種を国別に見てみましょう。

コア人材の募集職種 (複数回答)	計	(%)	シンガポール	(%)	マレーシア	(%)	タイ	(%)	インドネシア	(%)	ベトナム	(%)
a) 営業・販売/マーケティング系人材	190	40%	49	43%	48	43%	26	31%	36	38%	31	41%
b) 企画・設計・開発系人材	52	11%	21	18%	11	10%	4	5%	6	6%	10	13%
c) 製造・品質系人材	111	23%	33	29%	27	24%	15	18%	20	21%	16	21%
d) IT系人材	33	7%	19	17%	6	5%	1	1%	3	3%	4	5%
e) 経理・財務系人材	97	20%	30	26%	24	21%	11	13%	16	17%	16	21%
f) 人事・総務系人材	85	18%	26	23%	21	19%	10	12%	14	15%	14	19%
g) 法務・コンプライアンス系人材	22	5%	11	10%	5	4%	1	1%	1	1%	4	5%
h) 高い経営リテラシーを有する人材	19	4%	10	9%	4	4%	1	1%	1	1%	3	4%
i) その他	25	5%	13	11%	6	5%	1	1%	1	1%	4	5%
j) コア人材の採用は行っていない	137	29%	45	39%	26	23%	23	28%	22	23%	21	28%
n	480	1	114		112		83		96		75	

募集を行った企業が多かったのは、「営業・販売系」、「製造・品質系」、「経理・財務系」となっており、その順序も各国で見事に共通しているのは興味深いところです。

実際の人材募集の結果ですが、マレーシアでは約8割弱の企業が「十分な応募がなかった-下表 b) +d)」としています、それが5割であったベトナムとは対照的です。

コア人材募集の結果	計	(%)	シンガポール	(%)	マレーシア	(%)	タイ	(%)	インドネシア	(%)	ベトナム	(%)
a) 十分な数の応募、採用者を決定	119	25%	34	30%	22	20%	24	29%	19	20%	20	27%
b) 十分な応募はなく採用者を決定	177	37%	39	34%	49	44%	22	27%	43	45%	24	32%
c) 十分な数の応募あるも採用者を決定できず	60	13%	11	10%	9	8%	9	11%	14	15%	17	23%
d) 十分な応募はなく採用者決定できず	124	26%	30	26%	32	29%	28	34%	20	21%	14	19%
n	480	100%	114		112		83		96		75	

実際の採用に当たって、苦戦している理由は以下の通りです。

コア人材採用の失敗理由 (複数回答)	計	(%)	シンガポール	(%)	マレーシア	(%)	タイ	(%)	インドネシア	(%)	ベトナム	(%)
a) 比較検討する候補者が現れず	38	8%	2	2%	5	4%	13	16%	7	7%	10	13%
b) 条件面で折り合わなかった	149	31%	18	16%	43	38%	27	33%	36	38%	25	33%
c) 他社との競合によって採用が叶わず	56	12%	8	7%	19	17%	11	13%	11	11%	7	9%
d) 選考期間中（内定前）に辞退した	54	11%	6	5%	20	18%	11	13%	9	9%	8	11%
e) 面接に現れなかった	31	6%	7	6%	8	7%	9	11%	4	4%	3	4%
f) 入社後に退職(機能していない)	95	20%	19	17%	23	21%	22	27%	21	22%	10	13%
g) 能力以外の理由で退職した	39	8%	4	4%	10	9%	4	5%	10	10%	11	15%
h) その他	104	22%	35	31%	21	19%	15	18%	18	19%	15	20%
i) 採用はうまくいった	119	25%	36	32%	23	21%	15	18%	25	26%	20	27%
n	480		114		112		83		96		75	

各国とも「採用オファーを出したものの最終条件面で折り合わなかった」が最も多くなっています。次に「入社したものの早期に退職した（もしくは職責・職能面で機能せず）」というものです。

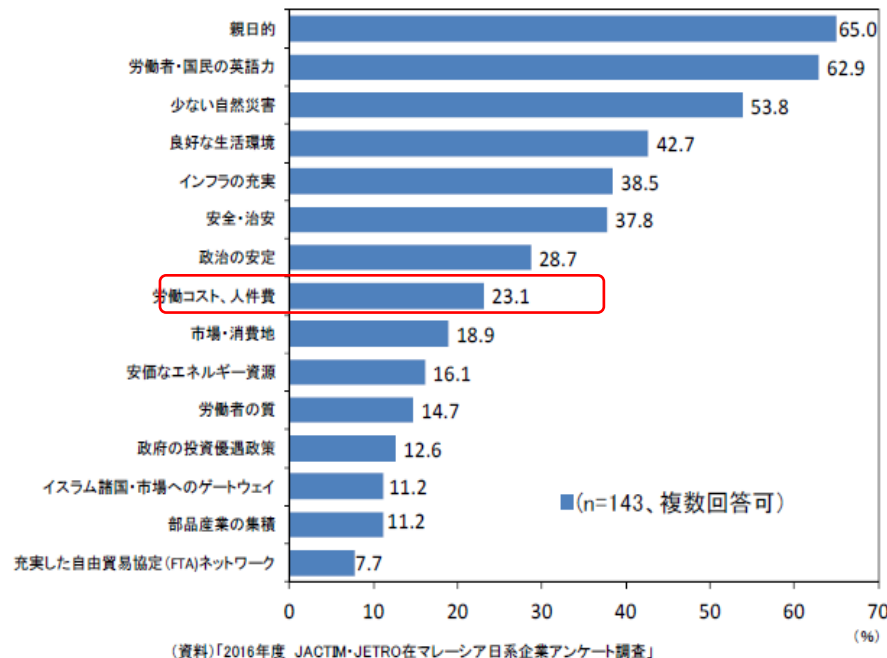
「条件面で折り合わず」という理由はマレーシア・インドネシアで、また「退職・機能せず」ではタイで高くなっています。マレーシアでは、「条件面」、「他社との競合」、「選考期間中の辞退」いずれも他国比高くなっていることを鑑みれば、域内で最も採用競争が激しい国と言えましょう。

比較検討する候補者に問題はなく（回答企業5%）、意中の候補者に巡り会ったものの、最終決定できなかった、というのがマレーシアでのシナリオでしょう。これをもって、要因を単に「給与面の水準」に帰するのは早計でしょう。マレーシアでは転職に当たり10-30%の基本給与（Basic salary）のアップを狙うのが通常ですが、候補者ももちろん給与だけが狙いではありません。与えられる責任の範囲、会社の将来性、カルチャーなども選考基準の大切な要素になっています（マレーシアにおける人材採用の留意点 その1、その2、をご参照）。

候補者は同時に複数の企業へアプローチしているケースが多く、彼らも「選ぶ」側にいます。この点も踏まえ、採用基準を明確にし、会社の魅力をアピールし、今後のビジネス展開についてもしっかり説明し、候補者を惹きつけることが出来れば、多少の基本給の差はひっくり返すことが可能です。後は如何にスピーディーに採用を決定できるかに依りますので、まだまだ改善の余地はあると思います。

【JACTIM、JETRO アンケート結果から】

マレーシア日本人商工会議所（JACTIM）は、日本貿易振興機構（JETRO）KL事務所と共同で行った「2016年度在マレーシア日系企業アンケート報告書」を、去る5月9日に発表しました。この中で「マレーシアの投資先としての魅力」は以下の通りです。



親日的、英語力、少ない自然災害、安全・治安、といったところはこの国の代名詞と言ってもいいところでしょう。

ところがやはり代名詞とされていたなかで、一つ大きく数値を下げた項目があります。

「政治の安定」です。2015年度の同アンケートでは65.3%の企業がこれを魅力としていましたから、比率で言うと半減したことになります。

やはり政府系ファンドの1MDBの債務不履行や不透明な資金の流れなどによって、現ナジブ政権への信頼

感が毀損した、ということだと思います。現政権の今後の舵取りを注目していく必要があります。

これに関連して、2016年4月10日付け日経新聞国際面に、「マレーシア、『猪八戒』の姿が消えた街」と題した興味深い記事が掲載されています。マレーシアが抱える悩みの一面を説明しています。

【次回は・・・】

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。

日本本社での研修の実施状況とその効果、離職状況とその防止、離職防止策の実例、を中心に説明します。

また時宜に適った統計資料やランキングなども、極力盛り込んでいければと思っています。