

ASEAN 日系企業におけるコア人材確保と課題 その3

23 July 2016
JAC Recruitment Malaysia
大西信彰

【はじめに】

昨年10月にJACグループで実施した、日系企業480社を対象にしたアンケート結果を元に、前々回（本年3月）から、[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きました。今回はその3回目です。

コア人材の育成、特に日本本社での研修について、また離職の現状と防止策について取り上げます。

【コア人材の育成—日本本社での研修】

まずは集計結果を見てみましょう。

回答480社のうち6割に当たる290社（重複を除くベース）が実際に日本本社での研修を実施しています。今後行う予定である91社を含めると、8割の企業が実施済み乃至はその予定である、となっています。

そのプログラムの策定にかかる体力や渡航・滞在費用のコストなどを差し引いても、実施する価値があると考える企業がマジョリティーを占めることがわかります。

日本への研修派遣 (複数回答)	回答数	(%)
a) 役員以上を対象に行っている	12	2.5%
b) 中間管理職を対象に行っている	91	19.0%
c) 管理職候補を対象に行っている	104	21.7%
d) 特定職種の従業員を対象に行っている	118	24.6%
e) 業務優秀者や永年勤続社員を対象に、褒賞を目的に行っている	46	9.6%
f) その他	31	6.5%
g) 日本本社への教育研修目的の派遣は行っていないが、今後は行う予定である	114	23.8%
h) 日本本社への教育研修目的の派遣はおこなっておらず、今後も行う予定はない	91	19.0%
n	480	100.0%

役員以上はさすがに多くはありませんが、管理職や管理職候補、特定職種についてはそれぞれ2割前後の企業が実施しています。実際マレーシアで接する機会のある企業からは、製造業が多いことでもあります。初任・中堅の技術者の派遣についてよく耳にします。この1-2年は、それに加え、経理系人材についても派遣するケースが増えてきました。連結や国際会計基準への対応、それに関わるグローバルベースでの経理システム導入に伴う研修、といった内容です。

研修の実施目的を見てみましょう。

日本への研修派遣の目的 (複数回答)	回答数	(%)
a)企業理念や戦略・方針に対する理解を深めるため	198	50.5%
b)日本でしか学べない知識や技能などを習得させるため	214	54.6%
c)自社のリソース(教える人、施設など)を補うため	65	16.6%
d)日本本社の従業員との関係強化のため(社内人脈の形成)	202	51.5%
e)既存のコア人材や従業員の動機付けのため	187	47.7%
f)コア人材採用のためのアピール材料として	32	8.2%
g)日本本社も含めた、貴社グループへの帰属意識を高めるため	169	43.1%
h)日本語力を高めるため	24	6.1%
i)日本本社サイドの国際化やダイバーシティ促進の一環として	62	15.8%
j)その他	9	2.3%
無回答	9	2.3%
n(※日本への研修派遣を実施または検討している)	392	100.0%

「特定の技能や知識の習得」が214社で55%、以下「企業理念や戦略方針」、「社内人脈の形成」の順になっており、いずれも研修派遣を実施、もしくは検討している企業の半数以上が目的としてあげています。

また「動機付け」や「帰属意識の向上」も40%以上と高くなっています。

実際にマレーシア求職者にとって、「日本での研修」機会は、それ自体が求職時の応募動機となるわけではありませんが、魅力的な動機付けとなっていることは確かです。毎年マレーシアからの訪日客が増加していることからわかるとおり、彼らにとって日本はやはり魅力的な国であるのは間違いありません。

<ところで>

研修派遣に当たり、Bondを要求する企業も少数ですが見られます。一種の保証金です。日本への派遣・滞在費が数十万かかるので、(例えば)帰国後3ヶ月以内に退職した場合には全額返金することを義務づけるものです。折角コストをかけて送り出したのにさっさと辞められてはかなわん、という気持ち、わからないではないですが、如何なものでしょうか？

入社2、3ヶ月以内ですと、業務や人間関係に慣れない、自分が望んでいたところかどうか見極めがつかない、といった不安定な時期ですので、お互い十分な信頼関係が築けていない可能性があります。ですから入社早々の海外研修は相応のリスクがあると思って差し支えない。であればProbation(試用期間)が終わる3ヶ月～半年以降、本人のコミットメントもある程度確認できた段階で送り出しても遅くはない。この場合Bondは不要でしょう。あからさまなBondは「信用してもらえない」ということでモラル低下に繋がってしまいます。人的資源へのコストは、expense(費用)ではなく investment(投資)、と捉えるスタンスが必要だと思います。

【日本本社での研修－受入体制について】

研修の実効性を高めるために、検討すべき事項を以下に挙げておきます：

1. 研修目的を明確に

現地法人側、受入側本社、そして研修に送り出されるコア人材(研修生)、それぞれが「Goal & Objectives」= ゴールと目的を共有。必ず文書化するように。

送り出す側は、この中で、期待すること、習得してきてほしいこと、研修終了＝帰国後の新たな任務、などを明記することが重要だと考えます。

2. スケジュール管理

1週間といった短期であれば別ですが、3ヶ月、半年に及ぶ研修の場合、月毎に進捗の管理、受入側、研修生それぞれからのフィードバック、当初設定したGoals & Objectivesに照らして遅れはないか、そのリカバリーはどうか、等セッションを設ける。

送りっぱなしや、受入側もとりあえず何かをあてがっておけば、といったおざなりな研修となりませぬよう。

3. プログラムの策定

海外展開の歴史が浅く、本社人事や受入部署での人材が十分に育っていないケースがあります。ある企業では、当該現地法人の元出向社員（マネジメントクラス、日本帰国済み）が研修プログラムの企画・立案を担当しうまくいったケースがあります。やはり誰よりもニーズと達成すべきレベルを熟知しているわけですから。

4. 言語の問題

研修生が日本語スピーカーであれば問題ありませんが、英語となった場合、もしくはタイ語やベトナム語しか話せないようなケースにどう対応するか？実際すべてのプログラムに通訳をつけるのは、例え1週間の研修でも双方に相当のストレスをもたらします。当面の措置としてはやむを得ないとしても、長期にわたって実施するには無理があります。

やはり日本側で英語力を向上させ対応していくことが課題になります。

もしくは日本の大学を卒業した外国人留学生を採用し、研修担当として育成していくのも方法です。（既出「コア人材確保と課題 その1」にある、＜留学生の活用＞欄をご参照ください）

【研修の効果】

日本への研修派遣の効果 (複数回答)	回答数	(%)
a)前問(2)の目的を達して業務や組織運営に著しくプラスの影響が出ている	37	12.8%
b)前問(2)の目的を達して業務や組織運営にプラスの影響が出ている	184	63.4%
c)どちらかという目的を達しているとは言えない	39	13.4%
d)前問(2)の目的に反して業務や組織運営にマイナスの影響が出ている	0	0.0%
e)日本での研修から帰国した人材は、その後長く活躍してくれる傾向が強い	58	20.0%
f)日本での研修から帰国した人材は、その後早期に退職する傾向が強い	8	2.8%
無回答	19	6.6%
n(※日本への研修派遣を実施している)	290	100.0%

実際に研修を行った290社のうち、75%強の221社が、「当初の目的を達成し、プラスの影響が出ている」としています。まだ実施されておられない企業にとって、背中を押してくれる結果ではないかと考えます。

研修派遣する社員にBondの差し入れを要求する企業の例を説明しましたが、実際研修後「早期に退職する傾向が強い」とした企業は、わずか8社、2.8%に過ぎません。逆に58社、20%の企業では研修後「長く活躍してくれる傾向が強い」としています。正に投資のプラス効果が出たといえるのではないのでしょうか。

＜事例＞

先日電子部品大手のマレーシア現地法人トップからお話を伺う機会がありました。ワーカーを含め800人の従業員を抱える製造工場です。数年前から、時期を違えて年平均10名の若手・中堅技術者（20代後半～30代前半）を日本に派遣、6ヶ月は日本語研修、残り1年半は工場での実地研修（出向扱い）、計2年間の研修に参加させています。費用分担は、日本語研修：マレーシア、実地研修：日本。この結果マレーシア工場での技術力が高まり、生産性が向上、離職者もおらず、高い費用対効果を得ているとのこと。上記表のa)に該当する事例だと思えます。もちろんBondは取っていません。

研修期間に関わる回答結果は以下の通りです。ご参考まで。

日本への研修派遣の期間 (複数回答)	回答数	(%)
a)30日未満	249	63.5%
b)30日以上90日未満	41	10.5%
c)90日以上180日未満	11	2.8%
d)180日以上1年未満	15	3.8%
e)1年以上	19	4.8%
f)特に決まっておらずバラバラである	43	11.0%
無回答	13	3.3%
n(※日本への研修派遣を実施または検討している)	392	100.0%

【コア人材の離職】

現地人材の高い転職率（例えばマレーシアにおける離職率は年率 14.5%—Willis Towers Watson 2015 年 5 月発表(*)）は、特に ASEAN 諸国の日系企業にとって大きな課題となっています。

(*) <https://www.towerswatson.com/en-MY/Press/2015/05/Companies-in-Malaysia-positive-on-business-outlook>

実際コア人材の離職・定着性の悪さについては、以下の通り 25%の企業が事業運営に悪影響あり、としています。

一方で 48%の企業、230 社が、「定着性は特に悪くない」としているのは注目すべき数値です。

「すこぶるよい」としている企業と併せると、7 割弱の企業が定着性に問題はない、としているわけです。もちろんそこには各企業における「Retention—定着」に向けた工夫があります。

コア人材の離職について	回答数	(%)
a) コア人材の定着性が悪いことが事業運営に深刻な悪影響を与えている	30	6.3%
b) コア人材の定着性が悪いことが事業運営に多少の悪影響を与えている	94	19.6%
c) コア人材の定着性が悪いが、事業運営にとりたてて悪影響が出ているとは言えない	31	6.5%
d) コア人材の定着性について特に悪いわけではない	230	47.9%
e) コア人材の定着性はすこぶる良い（ほとんど辞めない）	95	19.8%
	n	480
		100.0%

【コア人材の離職防止策】

日頃多くの日系企業幹部の方とお話しさせて頂いていますが、具体的な求人への依頼と同時に、「離職防止について、他社はどのようにやっているのか？」というご相談をよく受けます。

すぐ思いつく一つに、給与レベルの引き上げがあります。これはその効果の測定がしやすい方法の一つです。もちろん一時的にはコスト増の要因になります。（一時的というのは、その結果求人—採用—離職—求人といったサイクルにかかるコストの減少、定着に伴う生産性の向上、マネジメント、人事、当該部署における採用体力の削減などの効果により、その分は十分カバーできてしまうことが多いからです。）

離職率を大幅に下げたある企業では、2 年かけて全社員（除くワーカーレベル）の基本給の見直しを図った結果、従来の 25%から一桁代に下げることができたそうです。

その他、考課制度の見直しを人事部長＋各 Division Head（ローカル）全員で実施させたケースや、権限委譲による役割職務の拡大、チームインセンティブ導入による部門の一体感醸成、など。各社が置かれた環境やメンバー構成、規模やトップのマネジメントスタイルなどにより、どの方法に絶対的な効果があるのか、一概には判断できません。

以下の表に実際に実施した防止策がリストしてあります。

私自身、日頃心がけているのは、h) 経営情報の開示と i) 経営戦略・計画の骨子を末端まで明確に伝えることです（末端とは行っても総勢 50 数名の小企業ですが）。

同規模の企業での成功事例や、専門の人事コンサルタントへの委託など、検討されることをお勧めします。このシリーズでも機会を見て、より詳しい成功事例を、ご紹介できればと思っています。

離職防止策 ※行っている企業が多い順 (複数回答)	回答数	(%)
b)他社に引けをとらない水準に固定給与を見直している	185	38.5%
g)積極的に権限を委譲し、責任感ややりがいを感じるようにしている	169	35.2%
m)定期的な個人面談など、個別コミュニケーション量の確保に努めている	139	29.0%
h)経営情報を積極的に開示している	135	28.1%
i)経営戦略・計画を積極的に明示している	128	26.7%
d)手当、補助や福利厚生を充実させた	127	26.5%
o)懇親会や社員旅行を開催し従業員間で家族的つながりを感じられるよう努めている	121	25.2%
e)評価制度を改定し、評価や処遇に対する透明性を高めた	112	23.3%
f)より高度な仕事を命じ、挑戦心を刺激したり能力開発を行うようにしている	110	22.9%
n)チームミーティングや勉強会を開催し、チームワークを良好に保つよう努めている	106	22.1%
j)教育研修プログラムを整備した	76	15.8%
l)役割や求める成果水準を明確に示すようにした	57	11.9%
c)変動給の割合を増やし、成果に応じてメリハリのある給与体系にした	56	11.7%
r)職場環境の改善(什器備品、設備、美化、拡張)を行った	39	8.1%
u)離職防止の取り組みは特に行っていない	38	7.9%
p)組織風土や従業員満足度を測るアセスメントを実施している	29	6.0%
a)他社を明らかに上回る水準に固定給与を見直している	24	5.0%
t)その他	12	2.5%
q)通勤や移動に便利な場所に移転して	6	1.3%
k)組織開発プログラムを実施した	5	1.0%
s)企業PRを強化した	3	0.6%
	n	480
		100.0%

【次回は・・・】

今回で「コア人材の確保と課題」に関わるシリーズは終了です。

次回以降、皆様からのリクエストにお応えし、マレーシアにおける労働慣行や法務、他のASEAN諸国と比較した文化的差異などについて、説明していきたいと思ひます。