

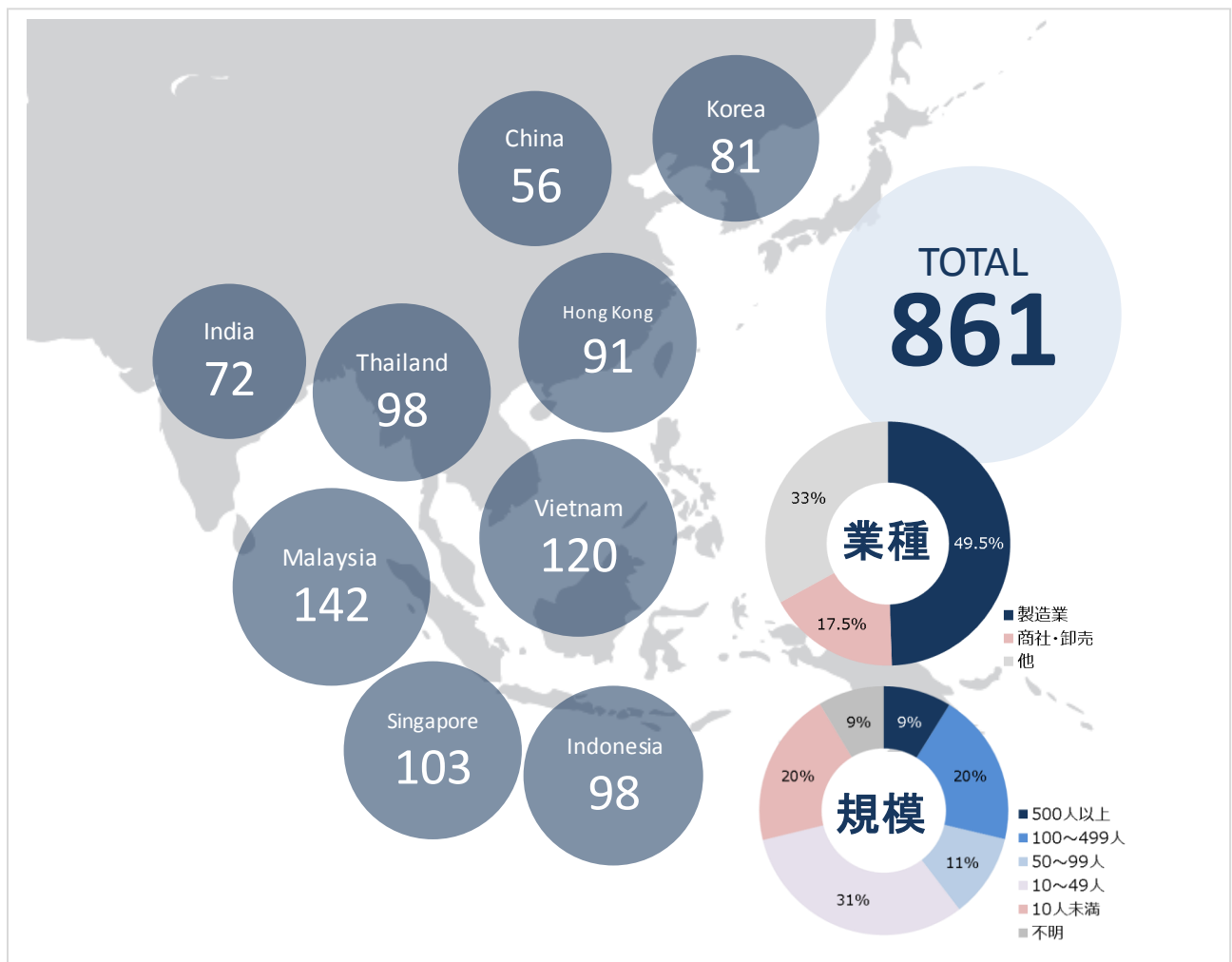
# アジア人材戦略レポート 2018 年版 その 1

30 Jan 2018  
JAC Recruitment Malaysia  
大西信彰

## 【はじめに】

2016年に引き続き、昨年10月に「コア人材確保に関するアンケート」について実施致しました。アンケートの対象は、従来の[ASEAN 5カ国+中国、香港、インド]に、今回から韓国を加えた9ヶ国・地域となり、861社(前回は756社)からご回答を頂いています。

国別の回答企業数や業種については以下の通り。お陰様で、マレーシアは参加国中最も多い142社の日系企業から回答を頂きました。



この回答結果分析については、今後2~3回のコラムに分けて解説していきます。

今回初の試みとして、求職者についてもアプローチ。

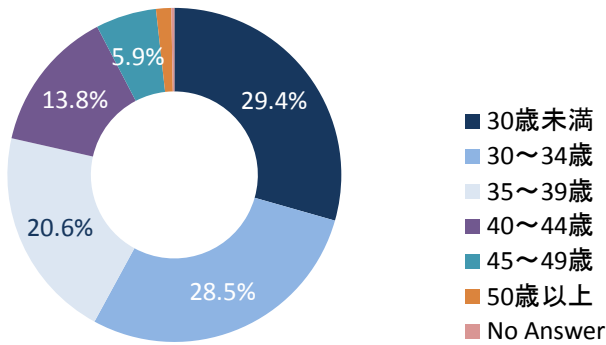
シンガポール、マレーシア、タイ、ベトナム、中国のJACに登録している求職者(当該国のローカル人材、除く日本人)に対しWeb上でアンケートを実施。有効回答数は1,170名。

タイ:476人、マレーシア:340人、ベトナム:130人など。

今回はこのアンケート結果から、特にマレーシアに焦点を当てて解説していきます。

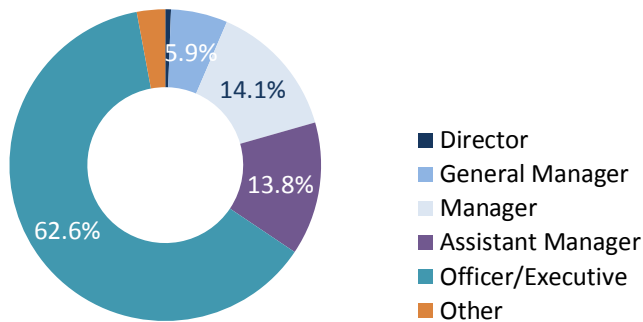
【対象者の内訳】

回答者の年齢層



各年齢層に亘って満遍なく分布しています。(40歳未満が約8割)

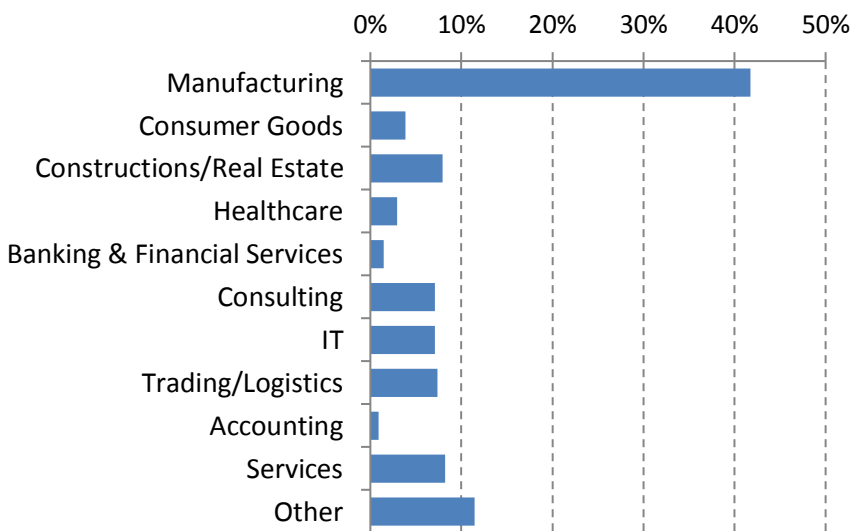
回答者の職位



Officer/Executive というのは、管理職に達しない一般職のことです。何故 Executive などという呼称を使うか、正直不明ですが、当地では普通に使われています。今でこそ慣れましたが、当地に来た当初(4年前)大いに違和感を持ったものです。もちろん辞書を調べてもそのような意味は載っていません。

主任やチームリーダークラスになると、Senior Executive といった呼称を使います。Manager は課長、GM は部長と読み替えて頂いて差し支えありません。

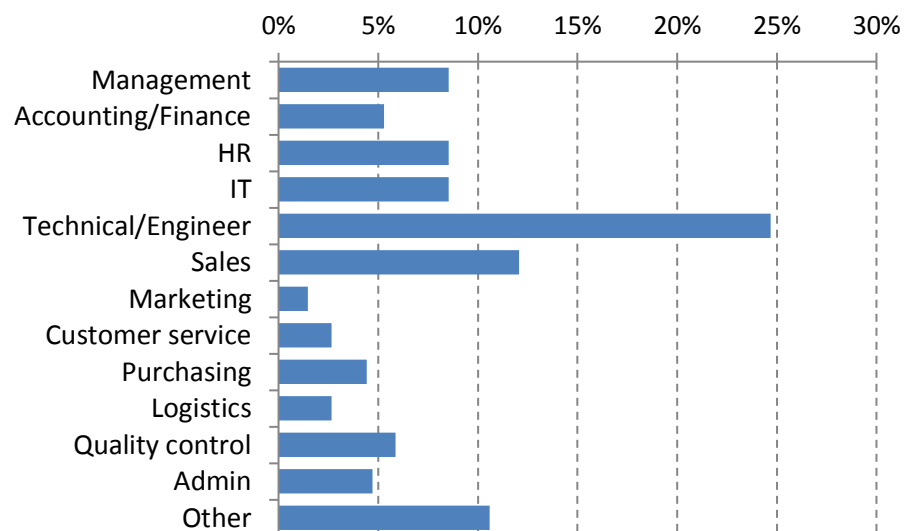
回答者が属する業種



製造業が4割強と他を圧倒しています。当社も日系・非日系合わせて常時数百社の企業と取引させて頂いていますが、その6割は製造業です。

(因みに1994年の創業以来のお取引先数は4千5百社超で、日系4割、外資3割、地場3割となっています)

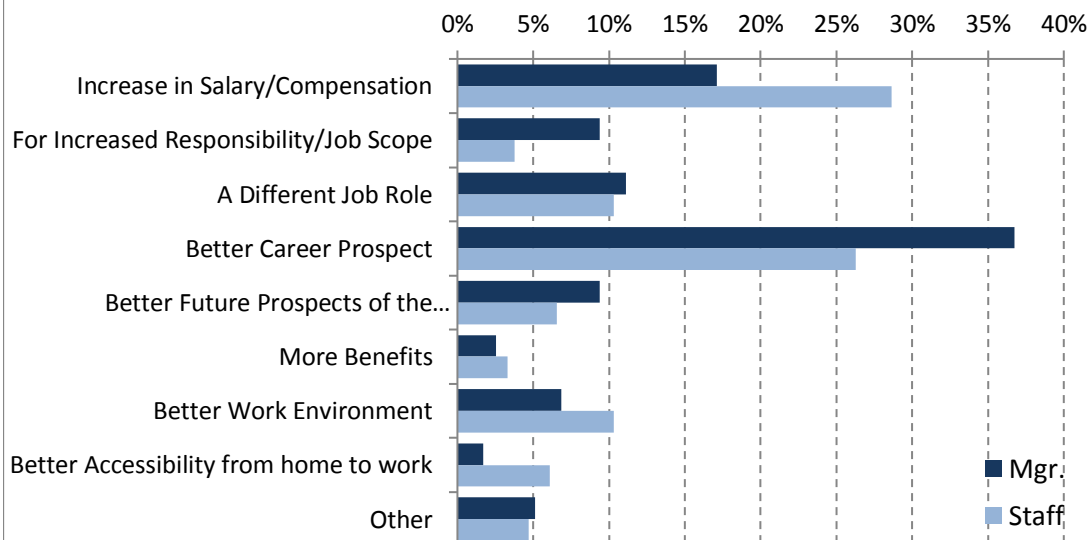
## 回答者の職種



製造業が多いことを反映して技術・エンジニア系の回答者が多い。次に営業職。マネジメント層も1割弱が回答者にいるのは興味深いところです(通常この手のアンケートには積極的に回答してこない)。

## 【転職の動機】

### Q: What made you decide to change Jobs?



何故転職を思い立ったか、もしくは何がきっかけ(動機)で転職しようと考えたか?という問いです。現在の職種による違いが出てきます。

**Staff:** 一般職ではより高い報酬を目指して。特に20代でこの傾向が顕著です(後ほど新卒者の就業意識について解説します)。

**Manager:** 課長職以上ではそれよりも、自らのキャリアアップを目指して、となります。

このキャリアアップですが、単に仕事の責任範囲や意思決定プロセスへの参画機会が広がる、ということに留まりません。彼らからよく耳にするのは、

- ① 入った後のキャリアパス(昇進、昇格の道は開けているか?)

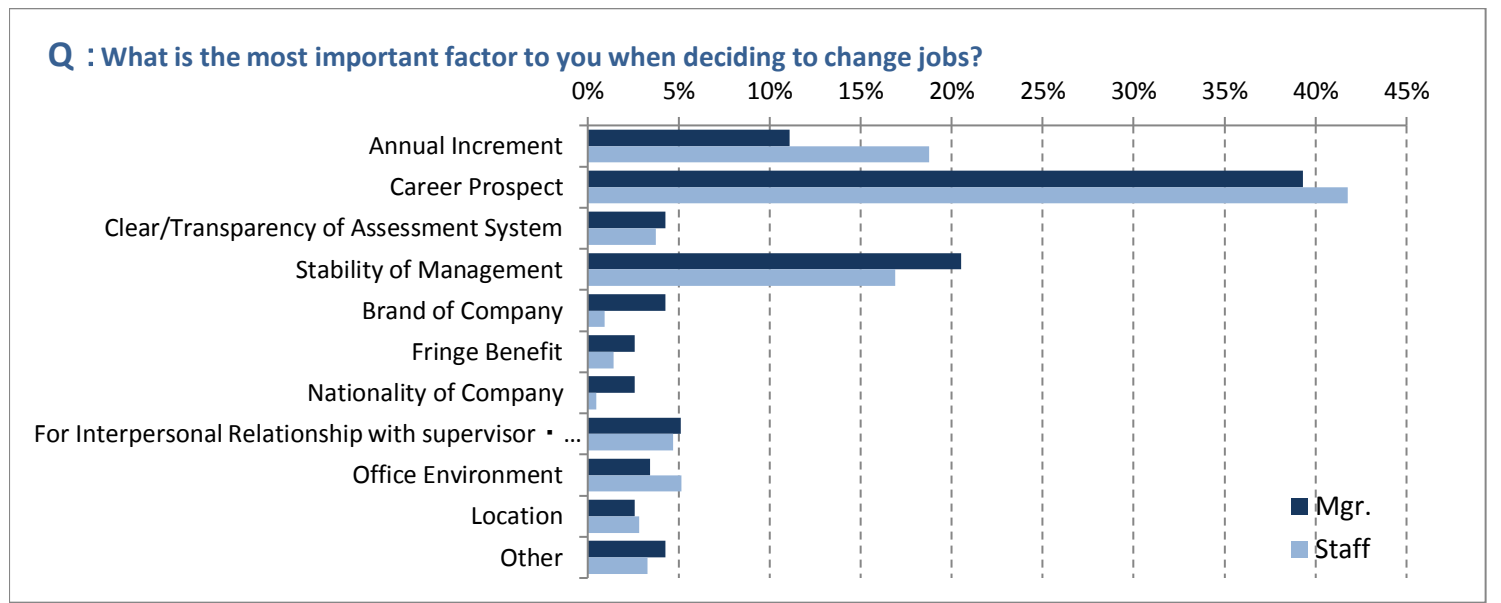
② 人事評価制度は整備されているか(やっただけの評価はしてもらえるか?)

③ 当該現地法人トップがローカル人材か(現在、もしくは将来的にどうか?)

面接時にきちんと説明できるよう、用意しておきたいものです。

### 【転職先決定の要因】

次に実際にアクションを起こします。企業との面接も数社入りました。では最終決定に当たっての要件はどうかというのが次の表です。



実際の決定に当たって、両階層とも「キャリアアップ」が一番の要因になっています。日頃企業から求人を受領し、候補者であるこれら登録者と接しているコンサルタントから入る情報や、決定におけるプロセスを目にしている者からすると、少々違和感があります。キャリアアップは重要なファクターであることに疑いはありませんが、本当にここまで圧倒するほど重みがあるのか、ということです。特にスタッフ層。アンケートですので、回答者は理想型を考えて回答してしまった嫌いがあります。ですから多少割り引いて捉えたほうがいいかもしれません。

キャリアの次に出てくるのが、サラリーが何%アップするかという点 → 日本と違って多くは基本給 10-20%のアップを狙ってきます。現給与より低いオファーですとまず成立しない。成約確度は 1 割未満です。

ここが日本と大きく違う点です。

あとは会社のロケーション。多くが車通勤ですが、30 分を超えると厳しい。

もちろん残業が多いかどうか、担当職務は明確か、なども重要なファクターです。

「Interpersonal relationship with supervisor」というのは、直属の上司との相性です。これが原因で辞めるケースは多く見られます。ですからインタビューには必ず直属の上司となる人が参加するようにしてください。

因みに日本では①仕事内容(キャリアと読み替え可) ②会社の将来性 ③年収・待遇 となっています。

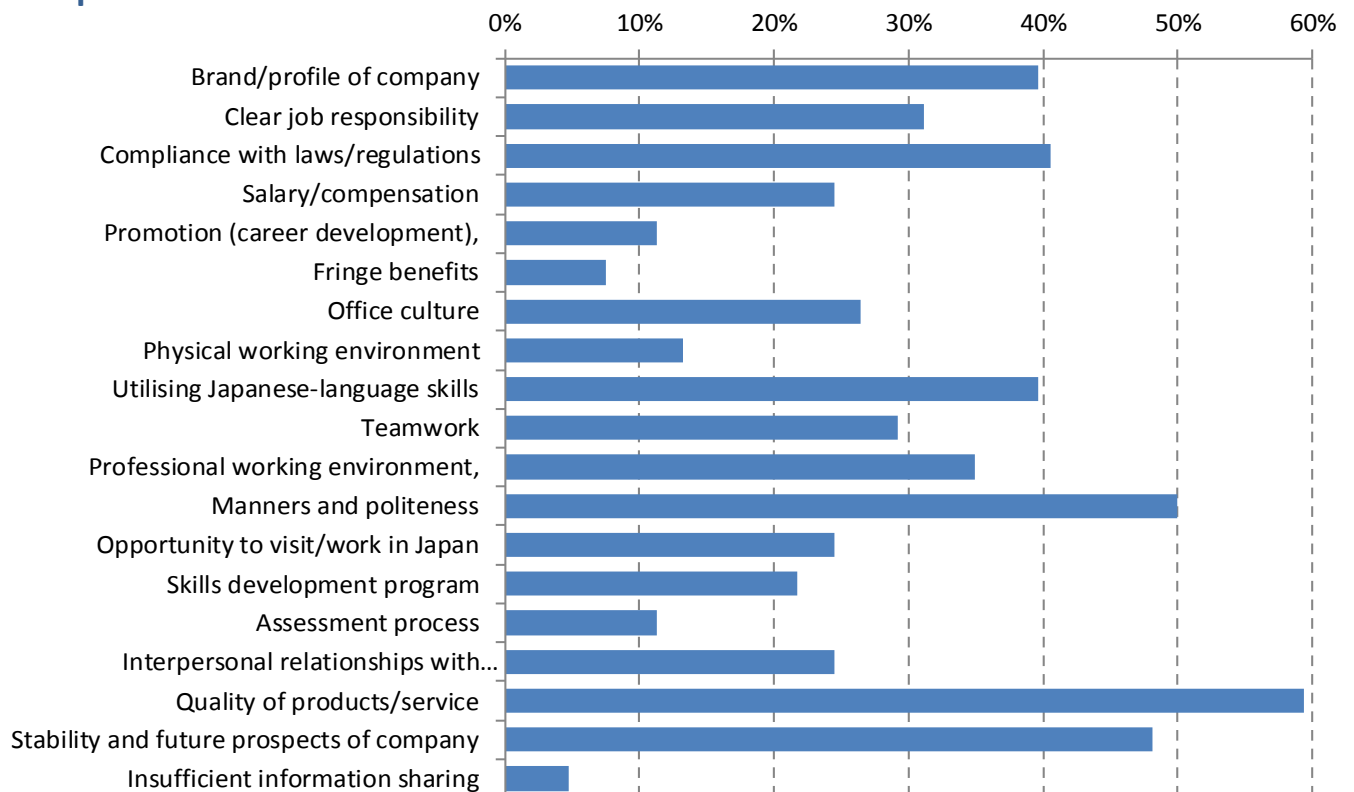
### 【日系企業で働くメリットとデメリット】

日系企業で働く、という観点からの質問です。

回答者 340 人のうち、106 人(31%)が日系企業での勤務経験者です。

また職種もスタッフから Director 職まで広く分布しています。

#### Positive points



メリットとして挙げられたうち、上から行くと、

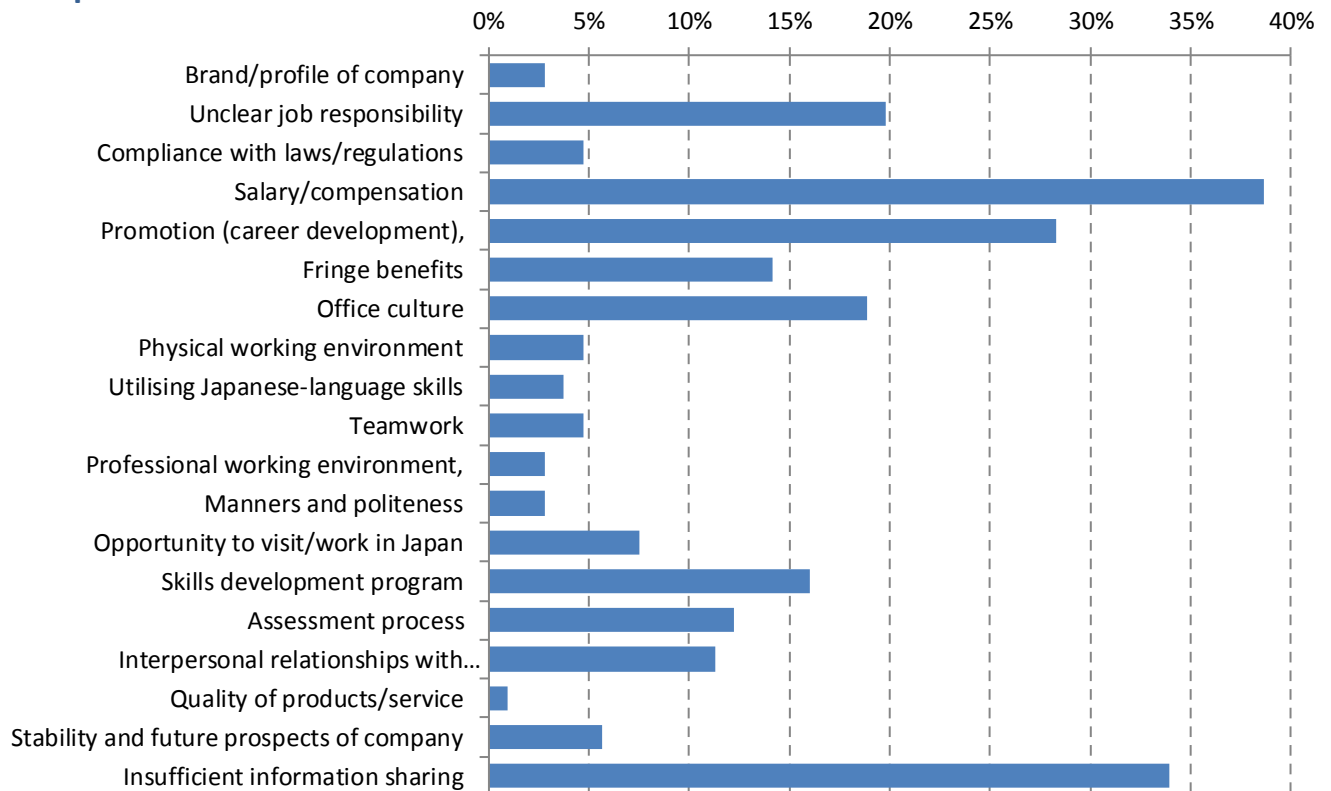
- ① 製品・サービスの質(59%)
- ② 組織の規律やマナー(50%)
- ③ 経営の安定性・将来性(48%)
- ④ 法令順守の姿勢(41%)
- ⑤ ブランド(39%)

となっています。日本語を活用できる環境、というのが同じく 39%となっていますが、当社の登録者には日本の大学を卒業した、もしくは独自に日本語を勉強している、といった方が多くいることも影響していると思われます。

サラリー・報酬が 24%というのは、思いの外低くないように感じられますが、トップ 5 項目とでは相対的に低く、「Positive」とは捉えづらいと思います。

一方デメリットはどうでしょうか？

## Negative points



これはかなりはっきりしています。

- ① 給与・ベネフィット水準が 38%でダントツ
- ② 情報の共有が十分でない(33%)
- ③ 昇格の機会(27%)

と続きます。あとは全て 20%以下です。

日系企業で働きたい、日本的経営を学びたい、日本文化に触れたい、というマレーシア人は私が思っていた以上に多く、当社コンサルタントから求人情報を紹介すると多くが興味を示します。ところがオファーされる給与水準は現職並のことも多く、決め手に欠くことが間々見られます。

日系企業はケチなのか？

一部企業に「アジアの賃金は安い、また安くあってしかるべし」といった誤った認識をされているマネジメントや本社人事が未だにいらっしゃるのには確かです。ただ、いい人材がいれば給与条件は柔軟に考えたい、という企業がマジョリティーです。みなさん「払った分の価値しか手に入らない」、英語で言うと「You will get what you paid for」ということは理解されています。

ところが既存の人事制度、報酬体系がネックになっている。20年前に設立、その後マーケットに合わせた見直しをしてこなかったために、毎年CPI連動程度の昇給・昇格ファンドしか用意してこなかった。結果として、外から採用しようとする、そこには常に大きな給与ギャップ(例えば今いるManagerと同等のポジションで中途採用する場合)が生じる、というものです。

企業の要望に叶う人材を集めてきても、そこに埋められないギャップがあると、転職を踏みとどまる、ないしは外資系や地場企業に流れてしまいます。本人がその仕事、その会社でのキャリアを望んでいる場合は猶更我々としても残念に思います。

この点については、次回以降企業からのアンケート結果を踏まえつつ、採り上げていきたいと思えます。

### 【終わりに】

当社ではあまり注力していませんが、いわゆる新卒者の就労意識について、当社ベテランコンサルタントにヒアリングしてみました。

就職情報の入手先:	就職フェア(大学、商工会議所等)、job portal site (JobStreet など)、友人・知人、インターンシップ
就業時期:	7月以降(大学によっては2月以降)
就業意識:	Trial-何をやりたいかよくわかっていない
日本との違い:	企業側に新卒を育てる、という文化がない

就職フェアですが、日本でもあります。MSAJ-Malaysian Student's Association in Japan (在日マレーシア留学生協会)が毎年5月に東京で開催、日本に留学しているマレーシア人学生3-4年生が対象。

マレーシアの日系企業現地法人も、数社ブースを出して卒業後の就職を担保しています。

当社からもコンサルタントを送りこんで、就職相談+優秀人材の確保に活用しています。

日本のように新卒の一括採用がなく、また大規模な企業説明会、OB訪問-リクルーター制度もないため、彼らの得られる情報には自ずと限りがあります。ですからとりあえず入社してみる、というスタンスです。2-3ヵ月して、なるほどこれが仕事か、この会社のカルチャーは自分には合わないな、となると気軽に転職してしまいます。これもあって当社では(日本語などの特定の外国語スキルを持った学生を除けば)新卒紹介に力を入れていません。

提案ですが、「新卒を育てる文化がない」ことを逆手に取ることも検討しては如何でしょうか。

当社は新卒から育てる、将来の幹部候補をそこから抜擢するといった方針を打ち出す。

例えば毎年5人は必ず取る(営業2、バックオフィス1、エンジニア・製造2 など)、最初の3年は社内ローテーション、そこから専門分野を決定する。

このやり方で離職率3%未満を維持している企業があります。日系ではなく、米系企業です。

そのためにはやはり企画力・リーダーシップ・調整力に長けた人事部門のマネジメントが必要になってきます。この点も次回以降アンケート結果を踏まえつつ、採り上げていきます。