

マレーシア人材事情と日系企業の課題

26 March 2018
JAC Recruitment Malaysia
大西信彰

【はじめに】

201710月に実施した「コア人材確保に関するアンケート」の結果について、今後2-3回に分けて分析・説明する、というのが当初の予定でございました。

このところ当地のマーケットも変わりつつあることから、まずは最近の状況と、それに付随する日系企業の抱える課題をご報告したいと思います。

【在マレーシア日系企業の業績と採用見通し】

日本貿易振興機構(JETRO)による2017年12月21日付けの「2017年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」(*)によると、在マレーシア日系企業の74%弱が[昨年度の営業利益見込み]を黒字とし、また半数以上が[この先1-2年間の事業が拡大する]としています。

(*) 対象 ASEAN9ヶ国を初めとしたアジア・オセアニア地域20ヶ国に進出する日系企業。
有効回答は4,630社(回答率38%)。うちマレーシアは227社(構成比5%)。

ちなみにマレーシア中銀は3月28日に、2018年の実質GDP成長率予想を5.5~6.0%と発表しました。

一方で課題は以下の通り。トップ5を上げてみます。(○は各国で最も高い数値)

(単位: %)

問題点	全体	マレーシア	シンガポール	タイ	インドネシア	ベトナム
従業員の賃金上昇(製造業のみ)	66.7	68.1	56.2	63.0	80.8	75.2
品質管理の難しさ	51.9	71.1	27.5	54.0	55.5	57.2
競合相手の台頭(コスト面の競合)	49.9	52.0	50.9	50.6	47.1	46.1
従業員の質	46.9	52.2	39.8	50.5	57.1	46.7
原材料・部品の現地調達(製造業のみ)	45.1	44.6	27.5	38.4	64.3	65.2

ちなみにこの数年、マレーシア人商工会議所(JACTIM)とJETROクアラルンプール事務所が共同実施した年度別の「在マレーシア日系企業アンケート調査」でも「賃金上昇によるコストアップ」が常に1-2位に入ってきています。

現地従業員に関わる今後1年間の予定について、マレーシアで「増加」とした企業は47%(全体では44%)、「横這い」が41%(全体47%)となっており、引き続き採用意欲は高いとみていいと思います。

他のASEAN主要国との比較は以下の通りです:

(単位: %, pts)

今後1年間の採用計画	全体	マレーシア	シンガポール	タイ	インドネシア	ベトナム
増加(A)	43.5	46.9	36.4	36.2	42.2	61.9
横這い(B)	47.4	41.0	54.7	54.9	44.3	34.7
差分(A)-(B)	-3.9	5.9	-18.3	-18.7	-2.1	27.2

【採用動向】

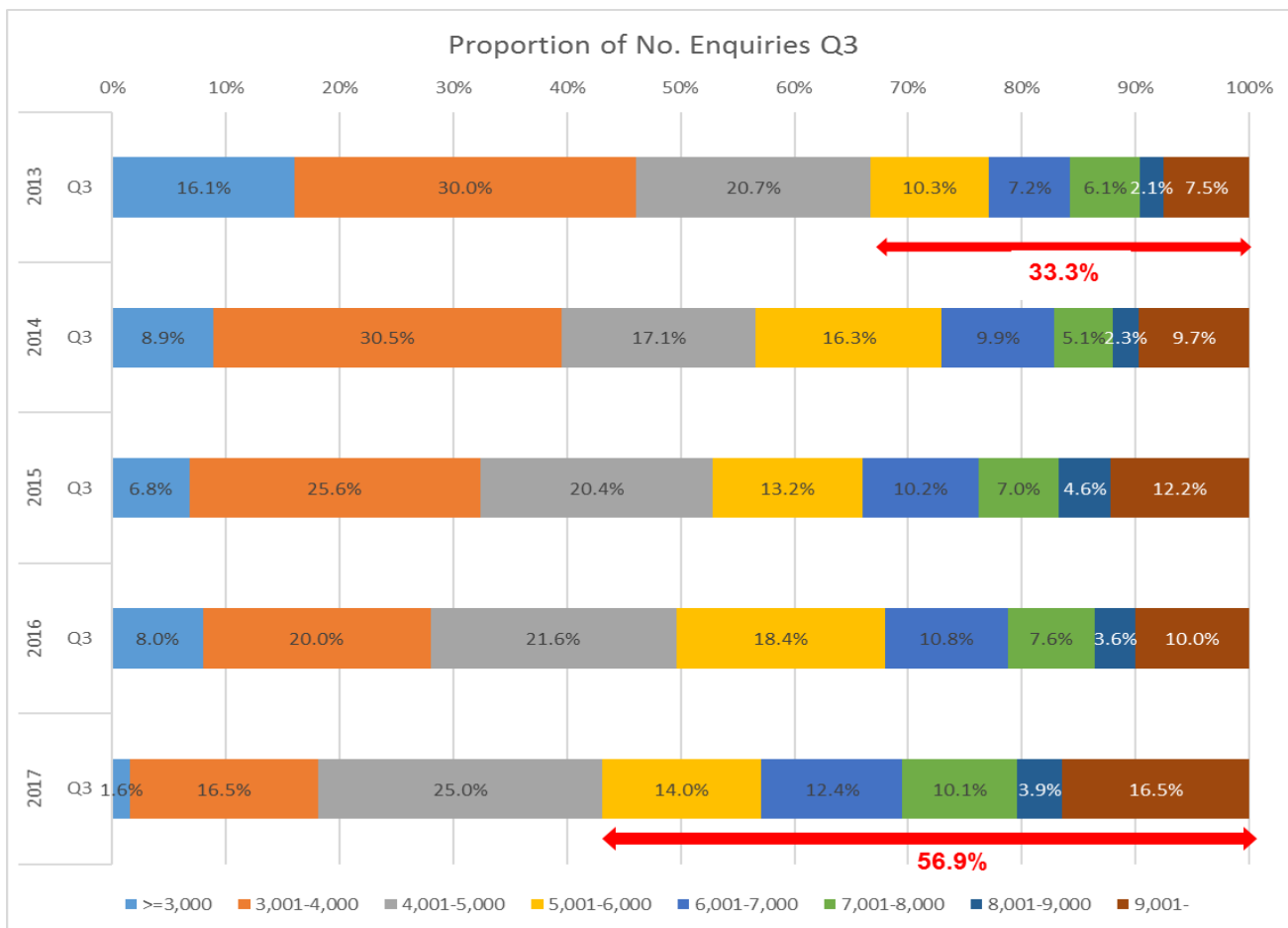
マーケットを俯瞰するための統計データがないため、当社で取り扱い実績のあった企業(日系、欧米系、地場)からの求人動向について説明します。

引き続き「売り手市場」が続いています。2018年1月時点の失業率は3.4%（マレーシア統計局）で、2016年以降ほぼ3.3～3.5%の間で推移しています。

マレーシア人現地スタッフの基本給は、概ね以下の通り：

- 社会経験3～4年の人：基本給RM(リンギット)3,500～
- マネージャークラス：同RM5,000～8,000のレンジ

当社で取り扱っている基本給レンジ別比率ですが、季節要因に左右されない第3四半期の比較で見ると、その傾向が明白にわかります。もちろん当社自体がより高額帯にシフトしてきているというのも要因ではあります。



基本給RM5,000以上は、Managerクラス及びその上の層。RM10,000を超えるとGeneral Manager、いわゆる部門長クラスとなります（もちろん企業によりレンジは異なります）。

2013年はこの層が全体の3分の1でしたが、昨年は3分の2近くまでに増えています。特にSenior ManagerやGeneral Managerクラスの伸びが顕著です。

この要因としては以下が上げられます：

- (1) 日系企業で設立後20年超の企業においては、コアとなる管理職クラスの世代交代を進める必要があるものの、設立時のメンバーが上層部に張り付いているため、次世代の中間管理職が育っていない。その為既存従業員よりも給与の高い中途採用で補完している。
- (2) ファクトリーオートメーションやIoTへの対応、新プロダクト開発のためのR&D要員、高度化する生産管理対応など、より良質・高度な技術者・管理者へのニーズが高まっている。
- (3) コスト削減や現地化推進のための駐在員代替要員の確保。

以上に加え、

- (4) 大学卒業から1-3年は方向感が定まらない求職者が多く、結果短期間での離職率が高いことから、当社のような人材紹介会社は使わなくなってきている（当社も積極的に扱わない）。

【新しい動き】

(1) シェアードサービスセンター

コスト削減の観点から、グループ企業の共通業務(経理や人事関連)を集約、処理を行うシェアードサービスセンター(SSC)という形でマレーシアに設置している企業がこの数年増加、それに伴い多言語人材(日本語、中国語、タイ語など)への求人が多くなっているのも最近の特徴です。

業界としては欧米系を中心に、製薬会社、化学、クーリエ、IT、旅行業など多岐に亘っています。もちろん日系企業でも数社進出済みです。

(2) マレーシア人の日本での就労

また、日系企業では、ここ2-3年の傾向として、優秀なマレーシア人(新卒やエンジニア)をマレーシア法人経由で日本本社にて採用。技能習得後マレーシアに送り返して研究開発やエンジニア・製造部門のコア人材として育成する企業が増えてきています。

中には日本での就労を基本とし、必ずしもマレーシアに戻すことを前提としない企業もあります。

先般頂いた求人ですが、中華系マレーシア人を日本に送り、中国をはじめアジア各国へのマーケティング担当として活躍してもらいたい、というものです。中華系マレーシア人は、中国語・英語両方に堪能であり、特にニーズが高い。これに日本語が話せるとなると、日系企業だけでなく、日本マーケットを攻めたい欧米系からも多くの求人を頂戴しています。

以前ご報告しましたが、2016年3月20日付けの日経新聞では、経産省の調査として「日本の大学で学んだ外国人留学生のうち、学部卒の学生の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」という結果を伝えています。日本で直接アプローチするのも一法だと思います。

(3) 企業から要望の多い職種

このところ日系企業からご要望の多い職種ですが、日本人については、

- ① 語学力がありプレゼン能力の高い営業
- ② 金型や射出成形関連の技術者
- ③ 設計・施工監理やプラントエンジニア
- ④ 連結決算が出来る経理
- ⑤ 半導体や化学系の技術者
- ⑥ 通訳・翻訳
- ⑦ 生産管理
- ⑧ 設備保全・保守 など。

②、③、⑤、⑦についてはローカル人材についても同様に需要が高い。

【人事・人材面での課題】

前述の通り、より高額帯への求人が増加してきている一方で、日系企業については採用の決定率が下がってきている、というのが我々の実感です。

(1) 人件費はコスト？

売上原価に含まない人件費＝固定費 であり、これが売上に対して低ければ低いほど利益は上がります。これをもって「人件費はコストだから、とにかく減らすのがベスト」、とお考えの経営者も少なくありません。残念なのはそこに「ヒトに対する投資」という観点が欠けていることです。

本社によるグローバル人事制度や、地域本部による地域横断的な人件費管理を進めている企業も増えてきました。そのこと自体いい流れだとは思いますが、あくまでも、「各地域の実情が反映されていれば」、「それによって競争力が高められれば」、という前提。

仕事柄多くのマネジメント層にお目にかかりますが、そのグローバル人事制度がうまくいっている例はまだまだ少ないようです。本社が一方向的に各職位・職務別の給与レンジを設定、それを超える給与とオファーはよほどの事がない限り承認されない、というケースをこのところ大手の3社で伺っています。その結果何が起るかというと、欠員補充や新規プロジェクト立ち上げによる人員を採用しようにも、給与レンジがマーケット水準から乖離しているため優秀な人材が確保出来ないというものです。

当然そのしわ寄せは日本人駐在員に来ており、皆さんかなり過酷な労働条件の中でやっておられます。Work-life balance など別世界のような感じです。本社の管轄部署や人事部の方々は、現場をよく見て頂きたいと思います。死語になったかと思っておりましたが、いまだに「OKY (*)」と声高に訴えたいと思っている出向社員は少なくないようです。 (*) O (おまえが) K(ここに来て) Y(やってみる) の略

(2) 人事経験者の不足

そういった制度を取り入れていない企業でもいろいろ不具合が起きています。2015年10月に当社グループがASEAN5ヶ国の日系企業480社から頂いたアンケート結果があります。それによれば、日本からの出向者で「人事部門での勤務経験者」がいる企業は58社、12%に過ぎませんでした。また「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(2016年3月21日 [ASEAN 日系企業におけるコア人材確保と課題 その1](#) をご参照下さい)。

その為、人事制度設計や報酬制度などローカル人事任せになっているケースが多い。マネジメント層の意向を汲んで、組織の活性化や競争力強化のための人事制度を自ら提案、それを遂行するような人事部であればもちろん問題はありません。実際そういった人事部門、部門長がいる企業は少数派。その結果、特に設立後20年、30年経過した現地法人では、長いこと制度・体系の見直しがなされず、気がつくとも報酬体系がマーケットから大きく乖離、新しい血を入れようにも採用が進まない、といったケースが増えてきています。特にこの1年間、優秀な人材をご紹介しても、あとRM 200・300 上乗せできず成約しないといったケースを何度も見えています。そういった人材は、結局+1,000とか2,000とかで欧米系企業が採用しています。(当社としては最終決まってくれば売上になるのでいいと言えはいいのですが、同じ日本人として、かかる優秀な人材を日系企業にお送り出来なかったことに悔しさを覚えます。)

(3) 本社・地域本部の役割

日本本社や地域本部が現地法人のジュニアスタッフの採用にまで口出しすることも問題として上げておきたいと思います。

【現地化の推進=現地への権限委譲とそれに伴うタイムリーな意思決定】であり、本社や地域本部は、グループ人材育成や制度設計などをサポート、後は現地に任せることが肝要ではないでしょうか。その為にも、マネジメント層へは赴任前の人事研修(採用・面接、評価・報酬、組織、労務管理など)を授けることで、現地での人事政策推進がより容易になって来ますので、是非時間を割いてもらいたいと思います。