

アジア日系子会社における人材戦略 その3

1 Sep 2017
JAC Recruitment Malaysia
大西信彰

【はじめに】

前回は、昨年10月に実施したアンケート、「アジア日系子会社における人材戦略」を基に、「人事制度と処遇」について説明しました。

アンケートの対象は、従来のASEAN 5カ国に、中国、香港、インドを加えた8ヶ国・地域、756社からご回答を頂いています。

今回はその3、最終章として、「幹部人材の活用と育成-国を超えた異動」について解説していきます。

【前回の振り返り】

前回は、「人事制度の設計基準」、「固定給か変動給か」、「人事制度・報酬体系の競争力」、について、各国の状況を説明しました。

「人事制度・報酬体系」について、回答企業の45%が、「やや+著しく競争力に欠ける」としています。

端的に言えば、以下の要素が欠けている、とお伝えしました：

- 評価・報酬の透明性
- 年功制による硬直性 → 弾力性
- 成果・評価に対する報酬 → 正当性

【報酬の較差】

このうち報酬に関わる部分ですが、最近の日経新聞で気になる記事があります。

「企業が支払う給与・報酬を国別に見ると、役職が高くなるほど海外が日本を上回り、較差が広がる」、というものです（8月27日付け日経新聞 「役員給与、アジア勢が上、人材獲得で競り負けも」）。

同じ傾向が当地でも見られます。

Sr. Manager、General Manager、Plant Manager、Directorといった幹部人材になると、日系→地場→欧米系外資 の順で呈示する給与が上がっていきます。もちろん全てのケースではないですし、当地の人材も給与さえよければ構わない、ということでもありません。

最近の例ですが、人事制度を変えたい日系企業からマネジャー求人を頂戴しました。

要件は「日系企業での就労歴5年以上、製造業での人事企画・評価制度・教育など幅広い経験、バイタリティーにあふれチャレンジを厭わない人」というもの。

いわゆるフルスペックの人材です。

予算は、というとMYR10,000まで（月額基本給、約25万円）。ところがこういった経験者で1万以下というのはなかなかいません。ご紹介したうち最後まで残ったのが現給与MYR11,000の求職者。

結局1,000+アルファ（当地では転職に当たって、現給与+10~20%の上乗せが普通）の較差を埋めることが出来ず、断念。この方はMYR 13,500で地場企業に決まりました。

特に現地で20年、30年と長きに亘ってビジネスをされている企業におかれては、やはり5年、10年単位で報酬制度や基準賃金の見直しを実施していく必要があります。20年前の賃金体系を、CPIなど物価連動させているだけですと、いずれマーケットから大きく乖離していくことになるからです。

制度についてもしかり。コア人材の採用・定着・育成の為に、次に挙げる「グローバル人事」が今後の課題となってきます。

【グローバル人事制度－現状】

今回回答頂いた756社の中にも、海外に複数の拠点を保有し、果敢に地域マーケットをせめておられる企業が多く見受けられます。

進出する国や地域が増えていく、またそのファンクションも製造拠点としての役割に留まらず、地域を跨がったサプライチェーンや地域本部としての役割も付加されていくと、一拠点だけでは人材を充足できないケースが出てきます。

例えば新規進出国での工場立ち上げ、地域横断的な人事制度の構築など、日本からの派遣社員だけでは限界があります。そこで既存の拠点から（日本人派遣社員以外の）幹部人材を派遣することが多く見られるようになってきました。また地域マーケティングを行う上で、英語・中国語に堪能な中華系マレーシア人が欲しいといったご要望も多く寄せられています（就労先はマレーシア国外）。

では実際にかかる国を跨いだ異動－国際間異動はどこまで浸透しているのでしょうか？

まずはその前提となる「グローバル人事制度」の現状を見てみましょう。

設問7-(1) グローバル人事制度の有無	インド	インドネシア	シンガポール	タイ	ベトナム	マレーシア	香港	中国	計
a) 日本本社、他国法人と共通の人事制度・報酬体系が運用されている	12	12	14	7	21	8	8	12	95
b) 日本本社とは異なるが、他国(同地域など)と共通の人事制度・報酬体系が運用されている	8	7	14	8	11	19	12	4	83
c) 日本本社とも他国法人とも異なる人事制度・報酬体系が運用されている	91	82	79	52	76	99	63	35	578
計	111	101	107	67	108	126	83	51	756

まとめると以下の通り：

c) 自国独自の 人事制度・報酬体系:	76%
a) 本社・他国法人と共通	12%
b) 他国法人と共通	11%

まだまだ各国独自の制度運用をしている企業が大半です。

今後どうしようとしているか、についての回答が次の表です：

今後、制度制定の予定	インド	インドネシア	シンガポール	タイ	ベトナム	マレーシア	香港	中国	計
a) 今後、日本本社、他国法人と共通の人事制度が導入される予定である	1	4	5	0	6	10	1	4	31
今後、日本本社とは異なるが他国法人と共通の人事制度が導入される予定である	3	2	5	2	6	7	2	0	27
c) 今後、日本本社、他国法人と共通の人事制度の導入を検討する可能性がある	7	8	5	5	11	11	3	4	54
d) 日本本社とは異なるが他国法人と共通の人事制度の導入を検討する可能性がある	3	10	11	6	6	18	8	3	65
e) グローバル(リージョナル)人事制度を制定することはしない	30	33	25	20	29	23	18	12	190
f) 日本本社が検討・決定するためわからない	34	25	26	20	12	22	31	17	187
g) その他	12	1	11	4	13	6	6	4	57
無回答	21	18	19	10	25	29	14	7	145
計	111	101	107	67	108	126	83	51	756

a)+c) 本社・他国法人と共通の制度を導入予定 or 可能性	13%
b)+d) 他国法人と共通の制度を導入予定 or 可能性	14%
e) 制定しない	26%
f) わからない(本社マター)	21%

少なくとも複数国、乃至は本社と共通の制度を導入しようとしている企業は全体の27%、177社です(マレーシアは36%)。

「わからない・本社マター・無回答」とした計389社を除いた母数367社でみると、これら導入予定・可能性ありとした177社は48%相当です(マレーシアは67%)。

【グローバル人事制度のメリット】

具体的にこれら企業は何をメリットと考えているのでしょうか？

導入・検討の理由(あてはまるもの全て)	回答数	割合
人材の国際間異動により、各国現地法人において最適な人員配置を行なうことができる	65	36.7%
人材の国際間異動により、日本本社において最適な人員配置を行なうことができる	10	5.6%
人材の国際間異動により、幹部人材、グローバル人材の育成機会を創ることができる	26	14.7%
各国の評価基準を統一することにより、適正な評価・処遇を行なうことができる	16	9.0%
各国の評価基準を統一することにより、各国の人材の能力・実績を同一の尺度で把握できる	17	9.6%
従業員のモチベーションを高めることができる	36	20.3%
外部からより優秀な人材を採用することができる	19	10.7%
グループでトータルの人件費総額を抑制することができる	5	2.8%
自社(現地法人単体)の人件費総額を抑制することができる	6	3.4%
日本本社が検討・決定するためわからない	46	26.0%
その他	8	4.5%
計(複数回答あり)	254	
n	177	100.0%

人員配置

育成機会

モチベーション

まとめると以下の通りになります：

- ✓ 評価基準の統一 → 幹部人材の水準把握
→ 適正な考課・処遇
- ✓ 国際間異動が可能 → グローバルベースの最適人員配置
→ 人材の育成機会創出
→ モチベーション
- ✓ 採用基準(*)の共有 → 外部からの人材採用
(*)資質やパーソナリティ、行動・思考パターンなど、いわゆる求める人物象。給与水準や必要なスキルなどは「採用条件」

【グローバル人事制度－導入効果】

実際に導入した、乃至は検討中の企業が、導入の効果として考えることは以下の通り：

制度導入の効果(日本本社や他国法人と共通の制度)	日本、他国と同制度		他国と同制度		計	
導入の効果が大きに認められる	8	8.4%	5	6.0%	13	7.3%
導入の効果が認められる/弊害はあるが効果の方が大きい	11	11.6%	10	12.0%	21	11.8%
まだ効果が出ているとは言えないが、今後導入の効果が期待できる	9	9.5%	20	24.1%	29	16.3%
導入の効果は全く認められない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
わからない	51	53.7%	27	32.5%	78	43.8%
※無回答	16	16.8%	21	25.3%	37	20.8%
計	95	100.0%	83	100.0%	178	100.0%

ポジティブな回答:	35%
まだわからない:	44%
ネガティブな回答:	0%

如何でしょうか？アンケートに回答した全企業 756 社と比較すると、ポジティブな回答を寄せたのは 63 社と、全体の 1 割にも届きません。但し当地進出企業マネジメントの方と日頃お話しさせて頂いている中で、この数年かかるニーズ・関心は着実に増えてきているというのが実感です。実際、導入効果なし、とした企業はゼロとなっています。

【国際間異動】

まずは他国や日本で採用し、自国で働くコア人材・管理職がどれだけいるか、というのが次の回答です。

表現がわかりづらいかも知れませんが、在マレーシアの企業の場合、以下のように読み替えて頂くとわかりやすいと思います。

現地：マレーシア

第三国：日本、マレーシア以外の国

設問4-(1) 管理職やコア人材の他国での採用z	インド	インドネシア	シンガポール	タイ	ベトナム	マレーシア	香港	中国	計
a) 管理職・コア人材の中には日本で採用され、現地に転籍した現地人材がいる	6	3	11	6	16	11	10	6	70
b) 管理職・コア人材の中には日本で採用され、現地に転籍(または出向)した第三国人材がいる	3	2	6	2	4	5	8	5	35
c) 管理職・コア人材の中には第三国で採用され、現地に転籍した現地人材がいる	2	3	8	0	4	8	3	4	33
d) 管理職・コア人材の中には第三国で採用され、現地に転籍(または出向)した第三国人材がいる	2	3	6	1	2	5	7	1	28
e) 貴社の管理職・コア人材の中には日本や第三国で採用された人材はいない	95	90	79	56	83	100	56	36	596
f) 将来貴社に転籍することを前提に確保した現地人材が日本本社にいる	3	2	6	3	7	4	3	3	31
g) 将来貴社に転籍することを前提に確保した現地人材が第三国子会社にいる	1	1	1	0	1	1	1	1	7
計	112	104	117	68	117	134	88	56	800
n (複数回答あり)	111	101	107	67	108	126	83	51	756

約8割の企業では、日本や他国で採用された管理職・コア人材はいない、としています。一方「日本や他国で採用された管理職・コア人材がいる」とした企業は200社強、26%（複数回答のため合計値は100%を超える）となっています。以前もお伝えしたとおり、他国からマレーシア人を採用したい、もしくはマレーシアで採用の上、他国に送りたい、といった企業がこの1-2年で着実に増えてきていることから、この傾向は更に続くとしています。

逆に、自国にいるコア人材が、日本本社や他国に異動したケースがあるかどうか、というのが次の表です。

設問4-(2) 管理職やコア人材の他国への異動	インド	インドネシア	シンガポール	タイ	ベトナム	マレーシア	香港	中国	計
a) 貴社のコア人材が日本本社に向向・転籍したことがある	4	5	11	1	11	14	10	7	64
b) 貴社のコア人材が第三国の子会社に向向・転籍したことがある	6	1	20	3	3	9	13	8	64
c) 日本本社や第三国に向向・転籍をしたコア人材はいない	97	94	78	62	91	103	60	37	622
d) 将来日本本社に向向・転籍することを前提に貴社で採用したコア人材がいる	4	0	1	1	2	2	0	2	12
e) 将来第三国子会社に向向・転籍することを前提に貴社で採用したコア人材がいる	4	2	2	1	2	4	2	1	18
計	115	102	112	68	109	132	85	55	780
n (複数回答あり)	111	101	107	67	108	126	83	51	756

複数回答780社のうち158社が、そういった人材がいるとしています。この中には、現地で採用した日本人も含まれています。

これら企業は、今後どうしたいとかがえているのでしょうか？

設問4-(3) 国際間異動の有効性や是非について	インド	インドネシア	シンガポール	タイ	ベトナム	マレーシア	香港	中国	計
a) 国際間の異動は有効であり積極的にやりたい	20	8	23	7	15	28	13	11	127
b) 国際間の異動は有効であるが実現は難しい	33	30	32	20	34	50	29	19	247
c) 国際間の異動は特に必要ない	28	27	19	22	17	18	19	8	158
d) なんとも言えない	30	36	33	18	42	30	22	13	224
計	111	101	107	67	108	126	83	51	756

a) 有効であり積極対処:	17%
b) 有効だが実現は難しい:	33%
c) 必要なし:	21%
d) 何とも言えない:	31%

17%に当たる127社が、有効であり積極対処、としています。

※ 国際間異動を積極的に行なうとする企業の取り組み (n=127社)

	回答	構成比
a) 国際間の異動を促進するための取組みは特に行わない	20	15.7%
b) 人事制度の変更 (本社や他国との統一、調整など)	48	37.8%
c) 社内規程の整備 (各種手当や補助などの充実、明文化)	60	47.2%
d) 異動の対象となり得る人材の選定 (データベース化)	51	40.2%
e) 育成計画やキャリアパスの明確化	42	33.1%
f) 語学教育	23	18.1%
g) 国際間異動の意欲や適性を有する人材の確保	38	29.9%
h) その他	1	0.8%
計	283	
n 複数回答あり	127	100.0%

b) ~ f) は、制度・手続き・システム・教育のカテゴリーで、今いる人材に対しての対応。一方 38 社は「国際舞台で活躍する適性を有する人材を確保する」としており、この中にはそれを前提とした採用も含まれています。

グローバル人事制度、国際間異動に関わる設問は、今回のアンケートから設置したのですが、今後実施するアンケートでもフォローしていく予定です。企業の見方や取り組みがどのように変化していくのか、是非見てみたいと思います。

実際先の回答にもありますが、「国際間異動は有効だが、実現は難しい」としている企業は 247 社と 3 割を占めます。検討課題としては、以下が考えられます：

- ✓ **評価基準の統一** → 基準の構築
→ システム対応

- ✓ **コスト** → システム構築（設備投資）
→ 人件費-Expats(国外駐在社員)対応
→ コスト配分（教育、ハードシッフ）

- ✓ **人材** → 海外駐在に適した人材
→ そのままの希望者？
→ モチベーション

- ✓ **言語と文化** → 公用語=英語にできるか？
→ 文化のミスマッチ
→ 多様性の許容
→ 日本本社の国際化

このグローバル人事制度について、日産自動車の世界共通人事システムを構築中です。対象はグループで働く 12 万人強の社員。人事評価基準を統一し、国を跨いだ移動や人材育成を効率化する狙いです。実現したいのは「世界規模での人事ローテーション」と「多様な能力を持つ人材の育成」としています。

「人事評価の共通化」では、「優秀な人材を継続的に育てる仕組み」が整う、また「キャリア形成の充実により多様な人材の採用につなげたい」、といった効果を狙っています。

今年 9 月までの本格稼働を目指している、とのことですので、本稿が皆様のお手元に届く頃には、何らかの成果が出ているのではないのでしょうか？ 注目したいと思います。

(2017 年 2 月 21 日付け日経産業新聞)

【終わりに】

昨年 10 月に実施した「アジア日系子会社における人材戦略」に基づき、3 回に亘って解説してきました。皆様の会社における課題と重なる部分もあったのではないのでしょうか？

この原稿を書いている間に、今年のアンケートについて皆様からご回答を頂戴したところです。

「在アジア日系子会社における中核人材確保」という内容で実施しました。今回は昨年の「ASEAN+インド・中国・香港」に韓国を加えて 9 ヶ国・地域に拡大しました。お陰様で 833 社の企業に回答頂きました。

この結果については集計・分析の上、来年 1Q にはご連絡できるのではと思っております。

次回のテーマはまだ考えておりませんが、採用や人材育成に関わる企業の取り組み、マレーシア人
気質・文化、採用・解雇に関わる法務問題といった人材関連トピックだけでなく、伸びている産業
や周辺地域の話題などについても採り上げていきたいと思っています。