

〔調査結果報告〕

2013年版

東南アジアにおける 日本企業の幹部人材現地採用 [概括]

1 現地国籍管理職人材の採用状況

- 現地国籍の管理職採用は増えている
- 現在、採用活動を行なっている企業の約70%は苦戦している
- 各社が挙げる”苦戦理由”は、「候補者の質に不足感がある」
タイでは「候補者の数」も苦戦原因、マレーシア、インドネシアでは「給与額」がミスマッチ
- タイでは技術系管理職の求人が過熱、インドネシアでは管理系マネージャーの募集が恒常化

2 各国の給与相場について

- 市場の給与相場が現任管理職の給与水準を大幅に上回る国も
- シンガポールの地域統括拠点ではワンランク上の管理職が必要
- タイでは相場がやや混沌、人材確保のためには給与制度の柔軟運用が不可欠
- 職位が上がるほど国際間の格差は縮小、幹部人材の国際間移動の予兆か

3 各社の人材戦略事例

- (1) 採用活動上の工夫についての事例
- (2) 日本国内での幹部候補人材確保の成功事例
- (3) 幹部(候補)人材の育成・リテンション施策の例

4 総括 ～現地幹部人材確保の要点

- 日本人駐在員の「採用力」を養う
- 「欲しい人が欲しいタイミングで現れることはない」
- 細やかな配慮で”引き抜き””離職”を防止する
など

<本調査結果に関するお問合せ>

(株)ジェイ エイ シー リクルートメント
海外進出支援室 佐原賢治
TEL : 03-5259-9897
global-recruitment@jac-recruitment.jp

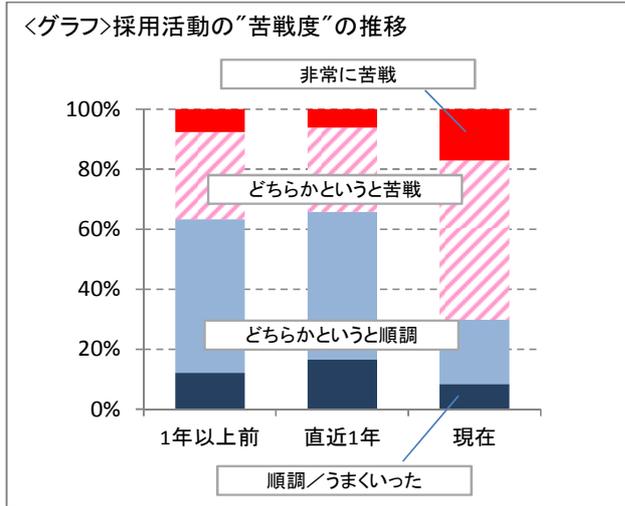
1.回答結果 - 現地国籍管理職人材の採用状況

(1) 現地国籍人材の幹部採用実績について

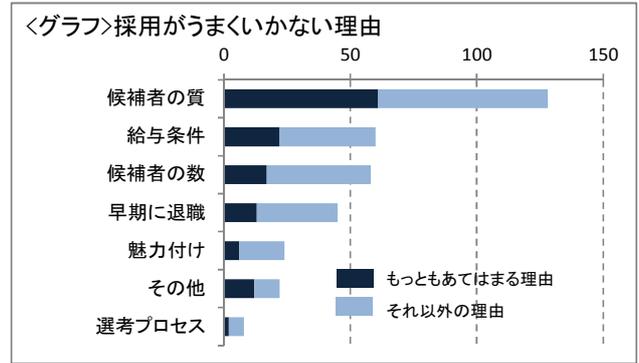
<ポイント>

- ① 調査時点で、「管理職採用を行なっている」とした企業は全体の約20%であった
- ② 直近1年程度の期間の中で管理職採用を行なっている(計画を含む)企業は全体の約40%であった(国別でも概ね40%前後に均衡している)
- ③ 回答内容から、恒常的に管理職採用を行なっていると読み取れる企業も全体の約14%あった
国別にはインドネシア、マレーシア(ともに回答企業の約17%)に多く現れた

(2) 採用活動の結果について



(3) 採用に苦戦している理由について



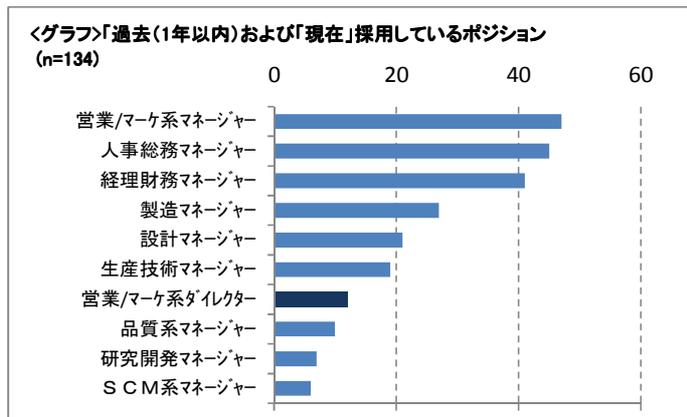
<ポイント>

- ① 採用難航の原因は各国共通で「候補者の質」
- ② タイでは求人数が多く、候補者の数も問題

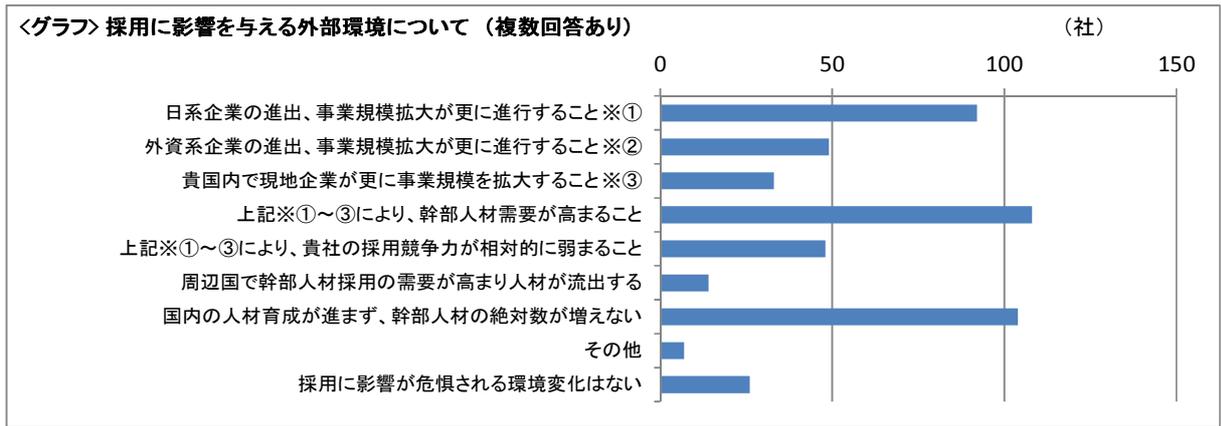
(4) 採用に苦戦している理由(外部環境)について

順調な採用活動を妨げる外部環境要因としては、「優秀人材の絶対数が少ない」という回答が最も多く、29.5%の企業が回答した。国別でもインドネシアを除く4ヶ国でこの回答が最も多く、インドネシアにおいても「国内の給与相場の高騰」について2番目に多かった。

(5) 採用しているポストについて



(6) 今後の採用に影響を与える外部環境について

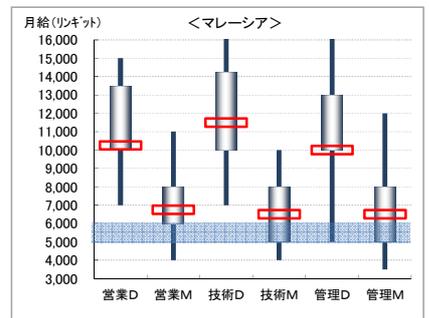
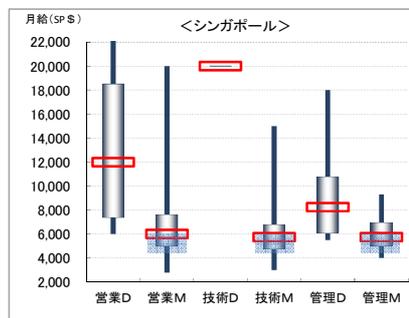


2.回答結果 - 各国の給与相場

(1) 国別結果

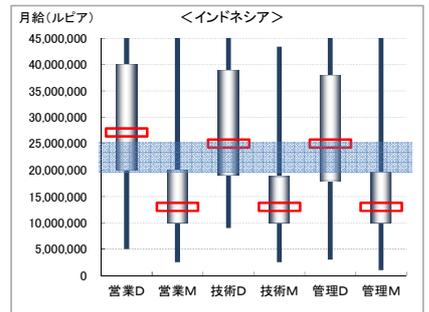
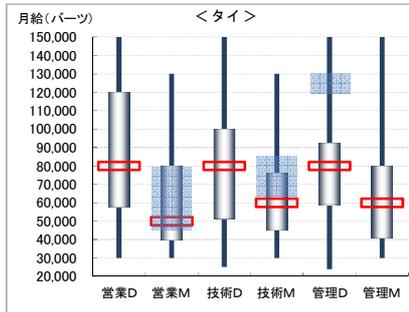
①シンガポール

営業ダイレクターに大きな上下間格差。
マネージャーの相場は概ね6,000SP\$あたりに収斂。



②マレーシア

ダイレクター、マネージャーともに上下間の格差や職種間の差異が比較的少ない。
営業マネージャークラスの採用時月収は5,000～6,000リンギット。外資系企業からは月8,000リンギット程度のオファーが出ることもあり、給与面では日系企業が劣勢に立たされることが多いという。

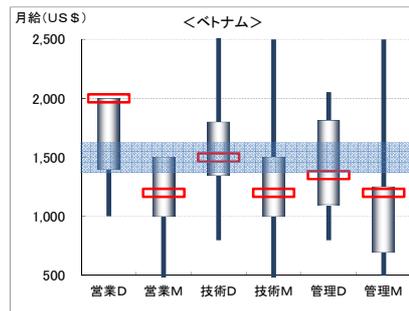


③タイ

ダイレクター、マネージャーの給与レンジが重なり合っていることが特徴。各社が比較的柔軟な給与制度の運用を行なっている様子が垣間見える。

④インドネシア

ダイレクター、マネージャーともに職種間の差異が比較的少ない。また、役職間の重なり合いもない。比較的確立された給与テーブルが運用されている様子が覗える。
管理職を外部から採用する際の給与相場は、現任管理職の給与水準を2割程度上回っている。



⑤ベトナム

マネージャーを外部から採用する際の決定給与は1,500～2,000US\$前後と、調査結果（現任管理職の給与水準）に比べやや高い。

・・・JAC Recruitment の決定事例に見る相場

(2) 国際間比較

国際間の給与差について、「マネージャー」で比較した時より「ダイレクター」で比較した時の方が、よりその差が近接していることが分かった。アセアンにおいて職位が上があれば上がるほど国家間の給与差が小さくなっていくという仮説が思い浮かぶが、それを結論付ける材料には乏しく、結論は後に送ることとする。
しかしながら、今後アセアンが経済統合を果たした時、国境を越えて「経営人材」や「優秀人材」が流動することがあるとすれば、域内におけるそのクラスの人材群の実質所得差はなくなるはずであり、今後より詳しく調査を進めたい。

3. 各社の人材戦略事例 ～回答企業への追加取材より

今回の調査ではアンケート回答企業の内、複数社へ対面インタビューによる追加取材を行なった。インタビューから明らかになった「離職」「引き抜きに遭う」といった「人材の流出」問題に対する各社の取組みについて「採用活動上での工夫」、「日本国内での幹部候補人材確保・育成」、「幹部(候補)人材のリテンション」の3つに分けて事例を紹介する。

(1) パターン-1 / 採用活動上の工夫

- 事例 ① / A社 現法経営に欠かせない駐在員の“面接力”、「何をやってきたか」よりも「何がしたいか」を訊く
- 事例 ② / B社 日本語力と実務能力を兼ね備えた人材は希少、いいと思ったらその日にオファーを
- 事例 ③ / C社 求める人材の希少性を熟知、常に求人をオープンにして優秀人材を求め続ける
- 事例 ④ / D社 「欲しい人が欲しいタイミングで現れることはない」

(2) パターン-2 / 日本国内での人材確保・育成

- 事例 ⑤ / E社 日本人駐在員の役割は現地人材の育成、経営現地化の方針を明示
- 事例 ⑥ / F社 日本本社、ローカルマネージャー、それぞれの役割に徹し現地化を推進

(3) パターン -3 / 幹部(候補)人材のリテンション

- 事例 ⑦ / G社 評価のフィードバックを入念に、後に不満を残さない
- 事例 ⑧ / H社 日本本社への研修派遣で実務能力とモチベーションをともにアップ
- 事例 ⑨ / I社 ベトナム人の仕事観を時間をかけて変革
- 事例 ⑩ / J社 長く活躍した社員に昇格・昇給で報いる、短期の業績には賞与で報いる
- 事例 ⑪ / K社 外部採用の管理職との競争で生え抜き社員を刺激、現地発ビジネスを創出

【各事例の詳細については下記へお問い合わせください】

JAC Recruitment 海外進出支援室
佐原 賢治 (SAHARA Kenji)
03-5259-9897
global-recruitment@jac-recruitment.jp

JAC Global Recruitment Seminar 運営事務局
03-5259-9895
j-global@jac-recruitment.jp

JAC Recruitmentホームページ お問い合わせフォーム
<http://www.jac-recruitment.jp/service/customer/>

※画面右上「求人のご依頼 お問い合わせはこちら」ボタンよりお問い合わせください。

※株式会社ラクスのシステムを利用しております。

※「求人の職務内容/その他のお問い合わせ内容」欄に

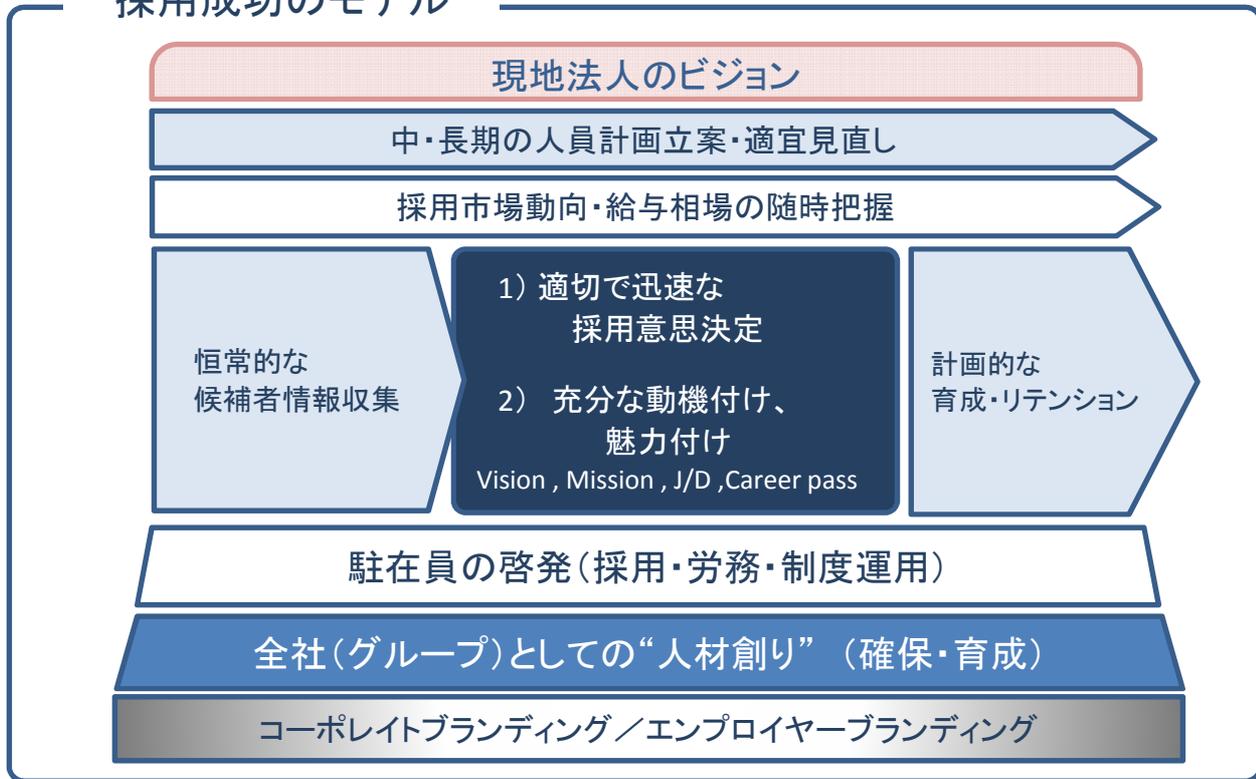
「東南アジアにおける日本企業の幹部人材現地採用 調査報告書の件」と記載ください。

4. 総括 ～東南アジア現地法人における現地幹部人材の確保の要点

東南アジアでは、現地国籍の幹部(候補)人材採用を行なう企業が増えている。元来 管理職としての即戦力性を持つ人材の絶対数が少ない上、採用を行なう企業数が増え、かつ国によっては外資系企業との人材獲得競争が繰り広げられていることから、多くの企業が採用に苦戦している。

しかしながら、様々な工夫によって幹部人材の確保に成功している企業があることも今回の取材で明らかになった。それらを参考に、本調査報告の結びとして「採用成功のモデル」を図のように整理してみた。

採用成功のモデル



●中長期的な海外人事戦略立案

「将来的にどんな人材が必要になるか」を中長期的な視座で検討、定義する計画性、先見性が欠かせない。また派遣する駐在員に対して採用すべき人材の要件定義から応募集団形成と書類選考、面接技法といった採用実務や、評価、給与制度の適切な運用方法などについて、本社人事部は指導の労を惜しんではならない。

●「ジョブディスクリプション」で「役割」「期待していること」「責任と権限」さらに「将来的な会社の在り方」を明示する

東南アジア各国において、日本企業の就職人気は必ずしも高くない。優秀な外国人採用を行なうためには「ジョブディスクリプション」を適切に作成し、「果たすべき役割」や「期待される成果」「責任と権限」などについて明示する必要がある。加えて、会社(現地法人)が何を目指しているのかということについても共感を得るよう努めなければならない。

●一人ひとりとのコミュニケーションを丁寧に行なってリテンションに努める

現地の社員が何に魅力を感じるか、何を基準に自らの処遇の妥当性を判断するかについても理解が必要である。高い給料や魅力的なインセンティブ、単純に言葉の壁を取り払うことも重要だ。日本本社への研修派遣についても、従業員のモチベーションやロイヤリティを高める効果があると言われている。

発行 : 2013年11月5日

企画・調査 : 株式会社 ジェイ エイ シー リクルートメント 海外進出支援室 佐原 賢治

調査協力 : 株式会社 ジェイ エイ シー リクルートメント フェロー 黒澤 敏浩

JAC Recruitment Singapore プリンシパルコンサルタント 渡部 尚

JAC Recruitment Malaysia アソシエイトダイレクター 桐生 純子

JAC Recruitment Indonesia ダイレクター 小林 千絵

JAC Recruitment Thailand マネージングダイレクター 山下 勝弘

JAC Recruitment Vietnam マネージングダイレクター 加藤 将司

※本報告書記載内容の無断転載はご遠慮ください。



JAC Recruitment