

近未来のデファクトスタンダードを探る!

# 人事組織のガバナンス

あるべき姿 ▶▶ 課題整理 ▶▶ 解決策

第11回

## 東南アジアの日系企業がかかえる人材課題

デロイト トーマツ コンサルティング  
シニアマネジャー 坂田 省悟 / マネジャー 高柳 圭介



坂田 省悟(さかた せいご)  
業界問わず幅広い国内外の組織・人事プロジェクトに従事。人事制度改革や地域統括会社の人事機能設計、M&A等のプロジェクトを実施。2012年よりDeloitte Consulting Ltd. (タイ・バンコク) に出向し、現在は東南アジア全域の日系企業向け組織・人事コンサルティングサービスをリード。  
ssakata@deloitte.com



高柳 圭介(たかやなぎ けいすけ)  
外資系コンサルティングファームを経て現職。タレントマネジメント構想策定、人事システム導入、要員・人件費の適正化・効率化、人事業務改革など、人事・組織領域全般の幅広いプロジェクトを担当。2014年よりDeloitte Consulting Ltd. (タイ・バンコク) に出向し、現在は東南アジア全域の日系企業向け組織・人事コンサルティングサービスを担当。  
ktakayanagi@deloitte.com

本連載シリーズは、人事組織の形態、役割分担と責任、ビジネス側から人事部門への期待に焦点を当てて、人事部門の改革(HR Transformation)に関する先進事例の紹介や今後への提言を示している。第11回は、Deloitte Consulting Southeast Asiaに出向し、現在タイ・バンコクに拠点を置く2人のコンサルタントが東南アジア地域の日系企業が抱える人材マネジメント上の課題と今後の取り組みの方向性を考察する。

### 「低賃金製造拠点」から「重要戦略拠点」へ

東南アジアと聞くと、多くの読者は「低賃金製造拠点」としてのイメージをお持ちではないだろうか。確かにタイやインドネシア、ベトナムをはじめとする東南アジアの国々には日系企業の製造拠点が多数存在し、そのような側面があることは否定できない。しかしながら、ここ10年の東南アジアにおける名目GDPの成長率は12.7%と急激に市場が拡大・成長しており、この成長に伴い、日系企業にとっての東南アジア諸国は

単なる「低賃金製造拠点」から「重要戦略拠点」へとその位置づけを変えてきている。

また、過去25年で東南アジア諸国の人口は2億人増加し、2010年から人口ボーナス期(子供と老人が少なく、生産年齢人口が多い状態)に突入していることから、「労働力の豊富さ」という観点から見ても非常に魅力的である一方、「経済の急激な成長」や「低い失業率」「労働力の質の格差」を背景に、優秀人材の争奪戦が激化しているというのが今の東南アジアにおける人材マーケットの概況である。

このような背景を踏まえると、東南アジアは、多くの日系企業の成長戦略上、非常に重要なマーケットであり、当該地域における人材マネジメントの成否が、経営上の勝敗を分ける大きな要因の1つであることは疑いようがない。

### 国によって差異はあるが、人材マネジメントの課題は共通

一口に「東南アジア」といっても、シンガポール・マレーシア・タイ・インドネシアをはじめ、多

種多様な国が含まれる。当然各国の成り立ち・歴史や現在の発展のステージ、民族・宗教・言語や文化・労働感や労働法規はそれぞれ異なる(図表1)。

しかしながら、東南アジアに駐在し、それぞれの国でクライアントをご支援させていただくなかで、上記の通り、国による違いや業種による差異が細かくは存在する一方で、現地の日系企業の人材担当の方からうかがう課題が、大きな括りでは共通していることが分かってきた。

乱暴な議論であることは承知のうえで、東南アジアにおける日系企業の人材マネジメント上の課題は2つに大別されるというのが我々の見解である(図表2)。1つは現地での採用やリテンション、計画的な育成・登用といった現地でのビジネスを推進・成長させたいための「足元固め」、もう1つはグローバルで人材管理や人材配置を進めたいという「本社からの要請」である。

それでは、これら共通の課題に関する現状と取り組みの方向性について考察していきたい。

図表1 東南アジア主要4カ国の労働市場概要

	GDP per capita (USD)	GDP (10億USD)	人口 (百万人)	過去5年GDP成長率 (年平均)	就業者平均年齢	失業率	就業者の学歴	キーポイント
シンガポール	51,162 (10位)	277 (36位)	5 (116位)	23% (4.4%)	33.5	2%	高卒以上：約67% うち大卒以上：約30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大卒者が多く、高い教育水準</li> <li>・1/3が外国人労働者</li> <li>・ASEANの中で圧倒的に高い賃金水準</li> <li>・より高い給与を求める日常的なジョブホッピング</li> </ul>
マレーシア	10,304 (64位)	304 (35位)	30 (41位)	23% (4.2%)	27.1	3%	高卒以上：約25% うち大卒以上：N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3K労働は外国人労働力に依存</li> <li>・多文化・他民族国家を背景とした高い語学力</li> <li>・低い失業率を背景とした日常的なジョブホッピング</li> <li>・国外への転勤が困難 (家族を大事にする価値観)</li> </ul>
タイ	5,678 (92位)	366 (32位)	66 (20位)	15% (2.9%)	34.7	< 1%	高卒以上：約32% うち大卒以上：N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・少子高齢化に伴う労働力需要の逼迫</li> <li>・低い失業率を背景とした日常的なジョブホッピング</li> <li>・労働力の質の向上が課題 (特に高度人材の確保・リテンは困難)</li> </ul>
インドネシア	3,910 (104位)	878 (16位)	237 (4位)	33% (5.9%)	28.5	10%	高卒以上：約66% うち大卒以上：約10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経済は力強く成長中</li> <li>・世界4位の人口、今後20年は増加が継続</li> <li>・青年労働力は潤沢</li> <li>・ハイポテンシャル人材は逼迫</li> </ul>

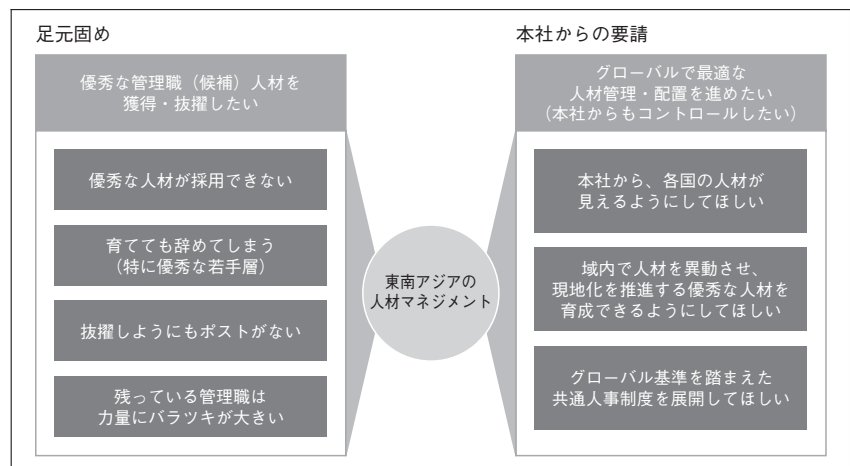
出所：World Bank, The Economist Intelligence Unit, US.Census Bureau, IMF に基づきデロイト作成 / GDP関連の数値はIMF2012年に基づきデロイト作成

## 「足元固め」に関する現状

良い人材がいても採用に至らない、優秀な社員がこれからというときに転職・退職してしまう等の大きな理由は、給与水準がマッチしないことにある。特に日本本社の人事担当の方からは「給与だけが問題ではないはず」とのお話をしばしばうかがうが、東南アジアにおいて「給与水準」は、社員にとって会社選択の極めて重要な要素であることを、改めて認識する必要がある。

日本の労働市場は成熟化しており、マクロ的に見れば給与水準は上がりきっている。日本の経済成長は低迷しており、直近10数年の日本における賃金管理のポイントは全体原資のコントロールとパフォーマンスに応じた再分配に置かれていた。一方で前述した通り、

図表2 東南アジアにおける人材マネジメント上の課題



東南アジアは今まさに急激な経済成長の真只中。社会が目に見えて裕福になっていくなかで、基本的に「給与は上がるもの」と認識されており、社員は常に社会の水準に見合った給与であるかを会社選択の大きな指針として持っている。

キャリア感についても日本と東南アジアでは大きな違いがある。

日本では、近年は変わりつつあるものの、未だ長期雇用を前提としており、人事制度も社員が長く勤めることを前提に設計されているのが一般的である。一方、東南アジアの社員はキャリア形成に関して極めて自立的である。優秀であればあるほど、労働市場において引く手あまたであることを自覚しつつ、自分のキャリア・給与アッ

ブの機会を常に模索し、チャンスがあれば転職するのが一般的な感覚である。

また、日本では、社内で異動・ローテーションをしながら多様な経験をさせ、広い視野を持たせる育成方法が主流であることから、職種別賃金体系を持たず、各社固有の賃金体系で処遇するケースが多い。一方で東南アジアを含む諸外国では、基本的には職種別・ポジション別に市場水準が決まっており、給与水準は各職種のマーケット水準を見据えて設定するのが一般的である。

採用に関しては、日本で名だたる大企業であったとしても、東南アジアでは必ずしも日本におけるブランド力が発揮されないことに留意すべきである。日系製造業の東南アジア進出の歴史は古く、業界的にも日系企業が世界をリードしてきた歴史もあり、日系企業のプレゼンスは各国で極めて高いのは事実だ。しかし、東南アジアの勤労者にとって“働く場所”という意味では、日系企業はあくまで外資系企業の1つにすぎない。各国にはそれぞれ国をリードしている財閥的大企業があり、一方で欧米系の世界的企業も数多く進出している。日系企業としてはそのような競争環境のなかで、どの会社も欲しがらる優秀人材を企業間で取り合っているという認識を改めて持つべきである。

## 「本社からの要請」 に関する現状

近年、先進的な日系企業では、国や事業体の枠組みを超えた人材活用を志向するケースが多く見受けられる。1つの拠点に留まらない人材活用とキャリア形成プロセスの整備は、欧米の世界的企業では一般的である。欧米企業と日系企業との間での違いは、欧米企業は雇用の枠組みや処遇パッケージ、キャリアプロセスや育成の仕方が社員群ごとに明確に分かれているのに対し、日系企業は、(出向中の処遇パッケージ以外は)基本的には個別人事のなかで取り組みを進めている点である。どちらが良いかという点は各社の目的と状況によりケース・バイ・ケースであるが、東南アジア各国で優秀人材をリテインし、長い期間にわたり活躍してもらうためには、欧米企業と遜色のないグローバルなキャリア形成の機会を提供することが必要である。

## 今後の取り組みの方向性： 日本型人事からの脱却

上記の現状を踏まえ、多くの日系企業の東南アジア現法における人材マネジメントの仕組みにも徐々に変化が見られ始めた。一言でいえば「日本型人事からの脱却」だ。我々が東南アジアにおけるコンサルティングを通じて得た経験

から、今後の取り組みに向けた3つのポイントを紹介したい。

### 【ポイント1】

#### “辞めること”を前提とする

日本との文化の違いもあり、転職を防ぐことは困難なため、特に管理職未満のオペレーション人材に対しては、ある程度の人材が流動化することを許容した人材マネジメントを考える必要がある。

人事の枠組みを超えた取り組みとなるが、オペレーションの徹底した見える化と標準化を行い、担当者が辞めても新任者に業務が確実に引き継がれ、短期間で業務品質が同じレベルになるように、各機能の業務改革を進める必要がある。最も避けたいのは、極めて定型的な業務であるが、長期間にわたり特定の担当者に任せきりになっており、誰も実情が分からないなかで、転職することを武器に給与アップの交渉を持ちかけられ、それ以外の特段の背景や理由もないうまま、極めて高い給与で雇用し続けざるをえない状況である。

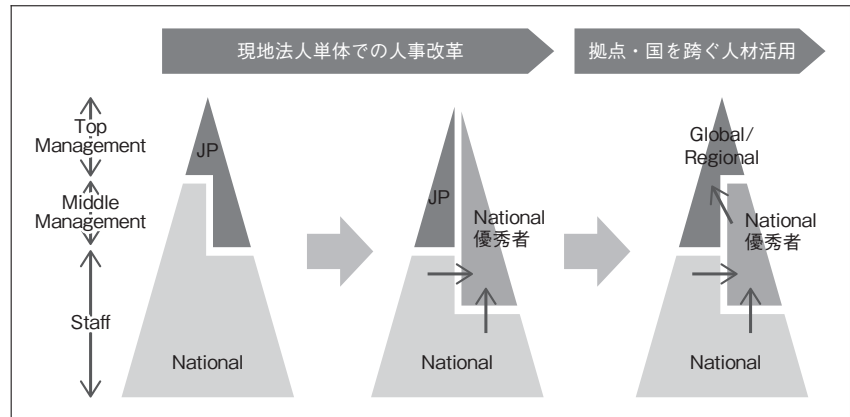
### 【ポイント2】

#### 優秀人材を特定する

東南アジアにおける優秀人材の獲得競争が激化するなか、優秀で将来の特定ポストを期待できる人材をいかにつなぎとめるかという点に重点をおいた人事管理へのシフトが2つ目のポイントとなる。内部公平性を追求しすぎることなく、社員間の軋轢を過度に避ける



図表3 タレントマネジメントの展開



ことなく、優秀な社員を会社が認知し、それを育成計画や具体的なポスト・給与といった実際の処遇に反映できなければ、優秀人材のリテインは難しい。そのためには、配置・昇格・給与の決定プロセスにおいて、日本のようなきっちりとした仕組みと運用を前提とするのではなく、大胆なファストトラックや給与の枠組みでの一定の柔軟性が望まれる。一方、逆説的ではあるが、社員間で差をつけることを嫌う東南アジアの社員に、優秀な人材がいかに秀でているかを証明する評価の仕組みと運用が求められる。昨今、日本でも「タレントマネジメント」という用語とともに、このような「選抜型人材マネジメント」が人事課題に挙がるケースが増えているが、東南アジアにおいては日本以上に待ったなしの状況である。日系企業内の優秀者が、他の外資系企業に高いポストと給与を提示されて引き抜かれるケースは枚挙に暇がない。日系企業としても会社のポリシーが許す範囲のなかで、個別の処遇を柔軟に決定できる仕組みが必要である。

### 【ポイント3】

#### ローカル・キャリアとグローバル／リージョン・キャリアを区分する

3つ目のポイントは、日本本社からの要請に応える形で、グローバルや東南アジア地域という観点から国や事業体の枠組みを超えた

人材活用を進めるためのプラットフォームをどのように構築するかである。

現在、多くの日系企業が、東南アジア域内における次世代のトップマネジメントや管理職の育成と域内での人材の有効活用を目的として、日本本社・地域統括会社による各国現法の社員の見える化や域内共通人事制度の導入、および国際間人事異動に関する取り組みを始めている。実際に、あるクライアントでは、シンガポールの地域統括会社を中心となり、東南アジア全拠点のミドルマネジメント以上の社員を共通のITシステムで管理する試みを検討。それと同時に域内での人事制をどこまで共通化できるのか、すべきなのかといった議論を各拠点の人事との間でスタートさせている。

今後は、各国現法における“ローカル・キャリア”の人材は、一定の管理職ポストまでは就くことができるが、それ以降の上級管理職やトップマネジメント層は、別の

“リージョン・キャリア”や“グローバル・キャリア”の枠組みのなかで、域内その他で選抜・育成された人材を登用していく動きが、日系企業でも増加していくと考えられ、その実現に向けた仕組みの構築が求められている（図表3）。

\* \*

現在、東南アジアにおける日系企業の人事は、「各国現法が抱える足元の人事課題への対応」と「日本本社によるグローバルな視点での人事の動き」に関する取り組みを、同時並行かつ熾烈な競争環境下で、相応のスピードで進めていくという大きなチャレンジの最中にあると認識している。

本稿がこのチャレンジの一助となることを切に願うとともに、今後も日系企業が東南アジアでさらなる発展と成功を実現していくための新たな取り組みについて、同じ東南アジアに身を置く者として、共に考え支援させていただければ幸いである。