

# ASEAN地域における 人材のモビリティと 現地人材のマネジメント

EYアドバイザー株式会社  
People & Organizational Change

Senior Consultant

上野 晃

Senior Consultant

佐野 香奈恵



## はじめに

ASEAN地域の目覚ましい発展を受け、日本企業の海外現地法人の重要性はますます高まっている。各国における経済特区の整備などを追い風として拠点を新たに構える企業も増えており、またシンガポールなどでは、生産や販売の機能だけでなく、ASEAN域内の地域統括会社を設立し、日本からの経営・事業の企画機能の一部を委譲する企業も増えてきている。

これまで各国の現地人材は単純労働を担っていたが、昨今では現地化を進めるなかで現地人材にも経営の一翼を担うという重要な役割が与えられている。日本からの派遣者・現地人材ともに彼らの活用が、各国における事業の成功の鍵を握るといっても過言ではない。

本稿では日本からの派遣や拠点間を異動する人材に

関する問題と、現地人材のマネジメントに関する諸問題に焦点を当て、その課題や対応策について紹介する。

## 1. 「自社のグローバル展開」のステージ

ASEAN地域に限らず海外進出といっても各社のステージはさまざまであり、そのステージにおいて生じる問題もさまざまである。海外派遣者の問題を述べるに当たり、まずは自社のグローバル展開の位置づけと戦略上の方向性や現状を踏まえる必要がある。

海外進出のステージには、「国際企業 (International Company)」と、次の「多国籍企業 (Multi-National Company)」、そして海外展開の最終ゴールである「グローバル企業 (Global Company)」がある (図表1)。

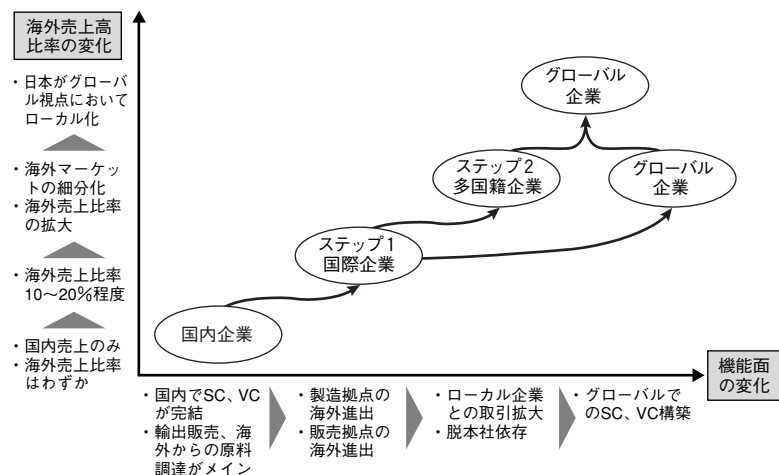
現在の多くの日本企業は、この「国際企業」か「多国籍企業」の状態にあるといえる。

## 2. 日本からの派遣や拠点間を移動する人材のモビリティ

### (1) 日本からの派遣者における課題

国際企業のうち、日本国内から海外拠点を立ち上げる段階においては、まず拠点責任者として日本本社から少人数が現地に派遣される。派遣者は新たなチャネル開拓、会社設立の庶務の対応など、膨大な業務を抱え、業務負荷はかなり高い。加えて、海外派遣実績が少ない企業にお

図表1 グローバル展開ステージ概念図



出所: EYアドバイザー作成

いては、「とりあえず語学ができる」程度の選考基準によって派遣者を選抜している状況がある。語学はできて、異文化への対応能力・耐性などが考慮されていないうえに、現地での膨大な業務により心身ともに負荷が高くなりメンタルヘルスなどの精神的なダメージを負ってしまう派遣者も多い。

また、赴任中のミッションや帰国後の職務のイメージが不明確なまま派遣させているケースが散見される。派遣後、3年程度現地赴任し、帰国する段階において、ようやく日本での活用を探し、「準備ができない」と悩む企業も多いようである。

ほかに海外派遣に関する規程や規則を整備していないケースも多い。規定や規則は派遣時になくてもなんとなくかなる、問題が発生すればその都度解決していけばいいという考えもあるようである。

こうした企業は、本社人事として確実に実施しておくべき事項（労務管理や海外安全管理体制の構築など）に十分対応できず、場当たり的な対応をしている結果、抜け漏れが生じているというリスクがある。派遣者にとっては本社のガバナンスが効かないという点では裁量度も自由度も高い状態にあるが、本社にとっては「アンコントロール」な状態を意味するため、コンプライアンスの観点においては「リスク」となり得る状況に置かれている。

## (2) 対応の方向性

日本からの海外派遣者が十分選考されていない理由のひとつとして、派遣者の候補が育っていないことがあげられる。人材は「成り行き」ではなく、中長期的な視点に立ち計画的に育成しなければ候補者たる人材を会社として十分には確保できない。「中長期的な視点に立つ」とは、グローバルに対応できる優秀な人材はすぐには育たず、計画的な育成ができなければ、数年にわたりグローバルの競合他社に対して海外展開スピードや市場対応力に遅れをとることを意味する。

中長期的な育成を行うに当たり、海外派遣は当該候補者のキャリアパスの1ステップとして位置づけ、適切な人材を海外派遣者として選抜する。キャリアパスの一ステップであるということは当該派遣の任務を終えてからの次なる活用も想定したうえで派遣させるということである。派遣時には対象者への赴任中のミッションと合わせ、帰国後の活用の場についてまで共有することが望ましい。

適切な人材の選抜については、たとえば初めての海外進出時には、マネジメントスキルというよりは起業家精神のようなマインドやタフさが要件となってくる

だろう。その後、海外拠点が安定し、定期的に日本からの派遣者を交代で送り込むことができるようになる。現地人材のマネジメントという役割が大きくなるため、マネジメントスキルを有していることが前提になる。ここでも派遣先でのミッションや事業環境などを考慮した選抜基準を検討すべきであろう。

## (3) 海外拠点間の派遣者における課題

複数の国・地域に進出しており現地人材の割合も比較的高い段階＝多国籍企業においては、日本からの海外派遣というケースのみではなく、海外拠点で採用した現地人材を日本または第三国へ派遣（異動）することも多い。海外拠点におけるマネジメントの現地化が進み、トップからミドルマネジメントを現地人材が占めている。

ASEAN地域でいえば、たとえば現地政府主導でビジネススクールの誘致を図るなど、人材育成が盛んなシンガポールへ、周辺国の経営幹部候補生が駐在や業務研修などのために派遣されることも多い。

複数国の異動が日常的に生じるため、グローバルでの報酬制度や評価制度の違いが、拠点間異動のボトルネックになるケースがある。日本における部長クラスであっても、各国ではその報酬水準が全く異なるため、異動ができないというケースは散見される。異動はグローバルリーダーの人材開発のステップとして実施され、ASEAN地域の人材のみならず世界各国の優秀な人材発掘と登用をいかに計画的に実施するかが課題となる。異動や登用の対象者を選抜する評価制度においても自社（日本本社）における評価の基準、重視すべき事項が各拠点で共有されていないため、適切な評価、処遇が実施できないといった問題が生じることがある。

## (4) 対応の方向性

各国におけるグローバルリーダーの人材開発を計画的に実施するために、日本を中心とした人事制度からグローバル標準の制度へ統一していくことが対応のひとつとしてあげられる。

たとえば、グローバルで人事制度を統一していくに当たっては、多くの企業においては、まだまだ属人給と呼ばれる「年齢給」や「職能給」が導入されているが、これらを属人的な要素を含まない職務ベース（職務給）に制度を切り替えることも対応策としてあげられる。また、グローバル共通の人事システム導入により、まずはタレントを把握することからスタートすることも一案である。

### 3. 現地人材のマネジメントの重要性の高まり

ここまで日本からの派遣や拠点間を移動する人材のモビリティに焦点を当ててきた。今後、企業が海外拠点でさらに競争力を発揮していくに当たり、現地人材をいかにマネジメントしていくかという点が重要な課題としてあげられる。特に、資金も人材も決して十分とはいえない中小企業にとって、現地人材の活用は現地マネジメントの要である。

中小企業庁の発表によれば、現地法人が直面している事業環境面の課題・リスクのうち、「現地人材の確保・育成・労務管理」と「人件費の上昇」が上位にあげられており、海外進出企業にとって現地人材のマネジメントは非常に大きな課題となっている（図表2）。

しかしながら人材マネジメントに関する問題は、直接的に財務指標や経営管理指標といった数値には現れにくいいため、日本本社から現地法人の状況を把握することは難しい。そのため、現地人材のマネジメントに関する問題は後回しにされがちであり、大企業の本社人事部であっても海外拠点の人材マネジメントの現状についてほとんど把握できていない状態である。

以降、ASEAN地域に進出する日本企業が特に課題に感じられている「現地人材の確保と人件費に関する課題」、「現地人材の確保の対応策」、「労務管理のポイ

ント」について述べる。

### 4. 現地人材の確保と人件費上昇に関する課題

ASEAN地域では、製造業が安価な人件費を理由に生産拠点として進出するケースが多い。しかし、現地人材を雇うコストは上昇傾向にあり、一概に安価とはいえなくなってきている。そして、この人件費の上昇と現地人材の確保は密接にかかわる問題となっている。

まず、人件費の上昇には、主に以下3つの要因が考えられる。

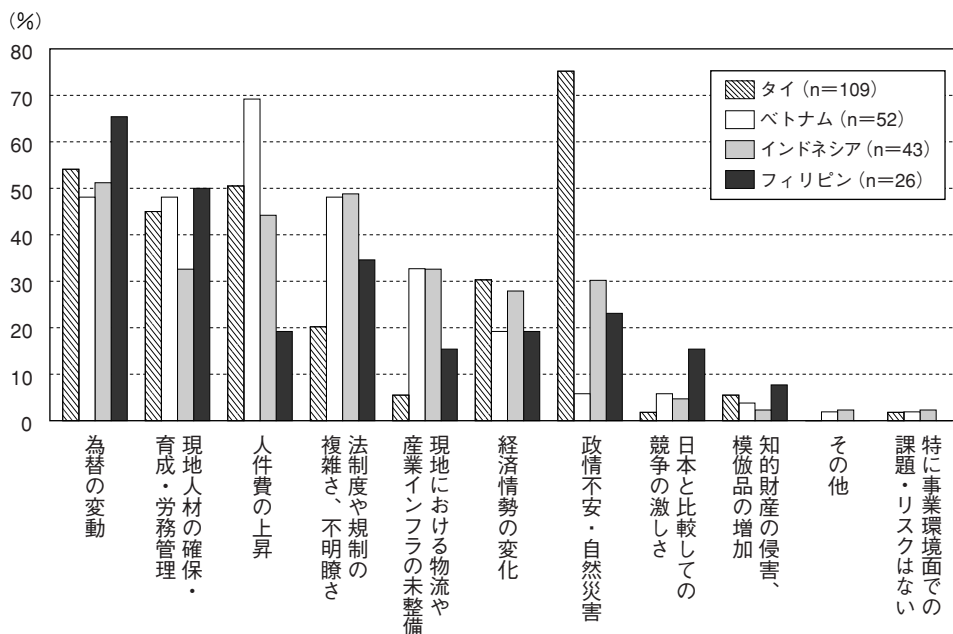
- ① 現地物価の上昇
- ② 労働市場の需要過多、景気向上による人材獲得競争の激化
- ③ 労働関連法・慣習により人件費抑制が困難

第一に物価の上昇による最低賃金の上昇・賃上げなどである（①）。そして、ASEANに進出する世界の企業との人材獲得競争により、労働者の需要が増え、賃金上がるケースである（②）。ASEAN地域には若くて安価な労働力が多い反面、経営や豊富な事業経験を有する経営幹部候補や高学歴技術者を探すことは至難である。たとえ日本の現地法人が彼らを採用でき

たとしても、欧米や中韓の進出企業が高い給与・より高い処遇で彼らを簡単に引き抜いてしまう。その結果、人材の獲得および流出を避けるために人材のスペックに見合わない高い給与の提示が必要になるケースもあるようだ。特にシンガポールなど欧米諸国並みに転職が活発であり、転職によるキャリアアップを前提としているような国で散見される。

そのような環境にある他国の進出企業と現地人材からすれば、「日本の現地法人は、給与は抑え目だが教育

図表2 各国の現地法人が直面している事業環境面の課題・リスク（複数回答）



出所：中小企業白書（2012年版）

資料：中小企業庁委託「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」（2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））をもとにEYアドバイザリー作成（<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H24/H24/html/k221600.html>）

をしっかり行っている。人材をよい処遇で引き抜きやすい、あるいは自分が転職しやすい」とみられているようである（ある日本企業の人事担当者は、自社が「〇〇（社名）職業訓練学校」と揶揄されていると自嘲気味に話していた）。

また、給与の抑制が労働関連法・慣習により困難なケース（③）がある。たとえばフィリピンでは、個人の処遇について降格（等級が下がり、賃金も下がる）や降給（等級は変わらないが賃金が下がる）といった労働条件の変更が難しい。そのため、給与は維持もしくは増額する仕組みとなり、人件費は基本的には上昇傾向となる。また別の問題として、降格・降給が難しいがゆえに社員の昇格・昇給を慎重にせざるを得ないという考えから、処遇が硬直的になり、ローカル社員のモチベーションの低下や人材の流出、採用にも影響を与えている。

## 5. 現地人材の確保に関する対応策

前述したように現地人材のマネジメントの問題は、日本本社が関与することなく、現地法人に任せきりになってしまっていることも一因にある。

たとえば採用ウェブサイトが他国の競合企業より見劣りしている日本の現地法人は多い。日本の本社がイニシアチブを発揮し、クオリティの高いグローバル共通の採用プラットフォームを用意、展開することが考えられる。入社希望者が抱く企業のイメージは、こうした採用ウェブサイトの外観に左右されることも多い。

現地のローカル人事マネージャーの個別の考えもあるかもしれない。しかし、各拠点においては企画・手配の省力化につながるため受け入れてもらいやすいはずだ。本社としては、人材に求める価値観を現地に普及させるうえでも、また拠点間での人材の均質化を図るうえでも利点があり、ぜひ着手したい施策である。

また、ASEAN地域での人材獲得競争・採用時の処遇の問題については、日本本社の報酬の考えを押し付けるのではなく、2-(4)項で前述したような現地人材の職務やその雇用市場に合わせた柔軟な報酬設計が望まれる。

## 6. 現地人材の労務管理に関するポイント

国内外問わず、あらゆるところで「コンプライアンスの遵守」が重視されて久しい。人事労務管理面の法令遵守に関しては、現地法人だけでなく日本本社から

も厳しい目を光らせるようになってきている。しかし各拠点の現地法人のリアルタイムの人員数、問題行動のある社員、組合活動の様子など、「実際の社員の様子」を本社がすべて把握していることは非常にまれである。

現地の人事担当役員は日本からの派遣者であっても、実務を担当する人事マネージャーは現地のローカル社員である場合が多く、たとえばインドネシアでは人事マネージャーは必ず現地人材でなければいけないと規定されている。もし日本本社の人事担当者と現地の人事マネージャーにコミュニケーションギャップが生じているような場合、日本本社が現地の労務管理について関与することは難しい。現地で何か問題が起こる前に日本本社からのガバナンスを効かせようと思っても、なかなか言うことを聞いてくれなくなってしまふ。

「ガバナンス」というと、統治・統制といった強制的なイメージがある。あまりに日本本社からの統制が強すぎると、各国の担当者から敬遠されてしまう。たとえば、本社からHR Audit（各国の人事調査）のために、データの提供依頼をしても対応が芳しくない、または断られてしまうなど。

このような状況を回避するためにも、日本本社人事は、「管理・統制」のための施策ではなく、ローカル人事のサポート、現地法人のビジネスへの貢献を目的とした施策を考えることが重要である。そして、その施策の目的・意図を明確に伝えることで、各国担当者との良好な関係を構築できると考えている。たとえば、本社からローカルに対してガバナンスを効かせるための施策を行う際は、「各国拠点の人事管理の省力化や高度化を図る」といった目的を併せて伝え、理解を得ることがポイントとなる。

## 終わりに

本稿では日本からの派遣や拠点間を移動する人材のモビリティの問題と、現地人材のマネジメントについてのおおの述べてきた。

いずれの施策についても、日本と各国拠点の人材（派遣者、ローカル社員とも）をまとめるためには、その施策の目的（ミッション）や、施策実現後のあるべき姿（ビジョン）を共有することが重要である。

事業環境も組織文化も異なるそれぞれの立場の者であっても、理解しあえる共通言語（ミッションやビジョン）があれば、人材マネジメントに関する諸問題をスムーズに解決する糸口となるだろう。