

第7章 マレーシア事例編

マレーシア事例1 欲しい人材が採れない

マレーシアに進出して10年ほどになるサービス業社長の山田さんは、ある人材リクルート企業のコンサルタントの井上さんに相談した。

山田：井上さん、進出して10年になりますが、最近の一番の悩みはわが社で欲しい人材を獲得できないことです。何か良い知恵はありますか。

井上：たとえば、賃金制度ですが、どのような仕組みを取られていますか。

山田：はい。日本の本社の人事制度を基本にしています。

井上：なるほど。日本企業のほとんどは職能資格制度で、長期に勤めればメリットがあるかもしれませんが、マレーシアでは、特に若者は短期志向なので、まず賃金の高さが問題になります。

山田：なるほど、それでは私どもの人事制度を根本的に変える必要がありますね。本社と相談してみることにします。

その後山田さんは柔軟な賃金制度を導入したが、しばらくして、また井上さんのところに相談にきた。

山田：井上さんのアドバイスを聞いたのちに、本社に相談して、新しい賃金制度を導入しました。おかげさまで、優秀な若い人材を採用できるようになりました。

井上：それはよかったですね。

山田：ところが、先日、わが社で設立当初から勤務しているマネジャーが私のところに来て、退職すると言っています。理由は新しく採用したジュニア・マネジャーの方が、彼の賃金より高いということです。

井上：賃金制度を変えたということですが、以前から勤めている人には適用しなかったのですか。

山田：はい。彼は十分満足してくれていると思ったものですから……。

ポイント

- ▶ 自社が欲しい人材が採れないというのは、日系企業の多くに共通する課題である。マレーシアの若者は、上昇志向が強く、より高い賃金に動機づけられて仕事を探す傾向が強い。そのため、職能資格制度など、長期的な雇用を前提とする賃金制度をもつ日系企業は不利である。採用や雇用において、基本的に日系企業の競争力は低い。日系企業の賃金体系は長期雇用を前提に組み立てられると同時に、一般に硬直的である。
- ▶ マレーシアにおける経済状況は順調であり、リーマンショック以降一時的に失業率は上昇したが、その後、右肩下がり減少しており、2015年時点で2%台まで下がり、労働需給は逼迫している。
- ▶ 欧米系企業と日系企業を比較した場合、一般に、底辺の部分では共通しているが、個々のポジションにおける賃金幅が異なる。すなわち、日系企業の場合、賃金幅が非常に小さいのに対して、欧米系企業の場合は賃金幅が大きい。賃金幅が大きいということは、同じポジションの人でも査定幅、評価幅にメリハリをつけ、柔軟な運用が可能なことを示している。
- ▶ 日本的な長期雇用を前提とした賃金制度に馴染んでいる場合、長く勤務している人に配慮して思い切った制度の改革ができない。しかし、優秀な若い人材を採ろうと思うと、競争力をもつ人事が必要である。他方、若者の新規採用だけに目が向いてしまうと、事例のように、長期勤続者が不満を持つ可能性もある。新しい制度を取り入れる場合には、全社的な合意が求められ、また、長年勤務してきた従業員の給与に十分留意する必要がある。

コラム20

ラマダーン：その1

日本で「断食」と言えば、最近は減量のための断食道場が紹介されたりしているが、まだまだごく少数の人しか経験のないことだろう。他方、イスラム教徒の人々にとっては、「断食」は年中行事の一環として、深く生活の中に根差したものとなっている。イスラム教の断食は、イスラム歴の「ラマダーン月」一カ月間、夜明けから日没までの間、「飲まず食わず」の生活をするというもの。従って、日本人のイメージする断食とは少し異なり、日が暮れてしまえば食事をしてよい。一方、日中は水も飲めない苦行になる。ともすれば、やすきに流れ、欲望の赴くままの生活になりがちな現代人の生活で、必ず年に一度は自らに我慢を強いて、自らの行状を省みる生活を送ることは精神的にとても有意義なことだと思う。そして、一カ月の断食明けには、「ハリラヤ」と呼ばれる断食明け大祭の期間になる。人々は思い思いに着飾って、親戚・縁者・知人等とともに盛大な食事を囲みながら楽しいひと時を過ごす。街は苦しかった断食を乗り切った解放感に包まれる。普段は季節感に乏しい熱帯の国で、メリハリを感じる貴重な瞬間である。

おおあし
(大蘆泰弘)