

アジア人材戦略レポート

# グローバル競争を勝ち抜く 日系企業の人材戦略

by JAC Recruitment Group

# 2019



JAC Recruitment



JAC International

# はじめに

多くの日系企業にとって、海外事業の成否が今後の企業存亡を占う重大な要素であることは言うまでもありません。そしてその中でも地理的に近いアジアはもはや、日系企業にとって無視できない重要な事業エリアとなっています。

本レポートは、アジアで好業績を収めている企業の特徴をWebアンケートにより「採用」「育成」「人事制度」「社内コミュニケーション」の観点から探し出すとともに、現地でのヒアリング調査によって集めた人事課題やその取り組み事例をご紹介しますことで、日系企業がグローバル競争で勝ち抜いていくために今何をすべきか、少しでも皆様のヒントになればとの想いで作成したものです。

人材が時に「人財」と表現される様に、企業経営において人への投資が重要事項と捉えられている一方で、人材に関する取り組みは中長期（というよりその企業が存続する限り永遠）に及び、業績に与える影響を可視化することは極めて困難です。

私は仕事柄、日々多くの企業経営者や海外事業責任者、人事責任者の方々とお会いしていますが、海外事業において人や組織の問題を抱えていない企業などありません。

本レポートを通じ、海外事業を成功させるために自社の人事課題の把握や今後に向けた打ち手の話し合いを始めるなど、今抱える問題から一歩でも前進されるきっかけとして頂けることを願っています。

2018年11月吉日

ジェイエイシーリクルートメント  
海外進出支援室  
野田 作郎



# 目次

## 序章：アジアにおける離職率と業績

- ・離職率・・・・・・・・・・・・・・・・・・ p7
- ・業績達成企業割合・・・・・・・・・・・・ p8
- ・業績と離職率の関係・・・・・・・・・・・・ p9

## 第1章：採用

- ・直近1年間での採用実績・・・・・・・・・・ p12
- ・今後の採用計画・・・・・・・・・・・・ p14
- ・達成企業の特徴・・・・・・・・・・・・ p15

## 第2章：育成

- ・人材育成がうまくいっているか・・・・ p17
- ・実施している研修・・・・・・・・・・・・ p18
- ・達成企業の特徴・・・・・・・・・・・・ p19

## 第3章：人事制度

- ・制度が何に基づいて設計されているか p23
- ・適切に設計されているか・・・・・・・・・・ p24
- ・給与テーブルの有無・・・・・・・・・・・・ p26
- ・給与テーブル通りに運用されているか p28
- ・給与に占める変動給の割合・・・・・・・・ p29
- ・達成企業の特徴・・・・・・・・・・・・ p30
- ・福利厚生を導入状況・・・・・・・・・・・・ p34
- ・達成企業の特徴・・・・・・・・・・・・ p35

## 第4章：社内コミュニケーション

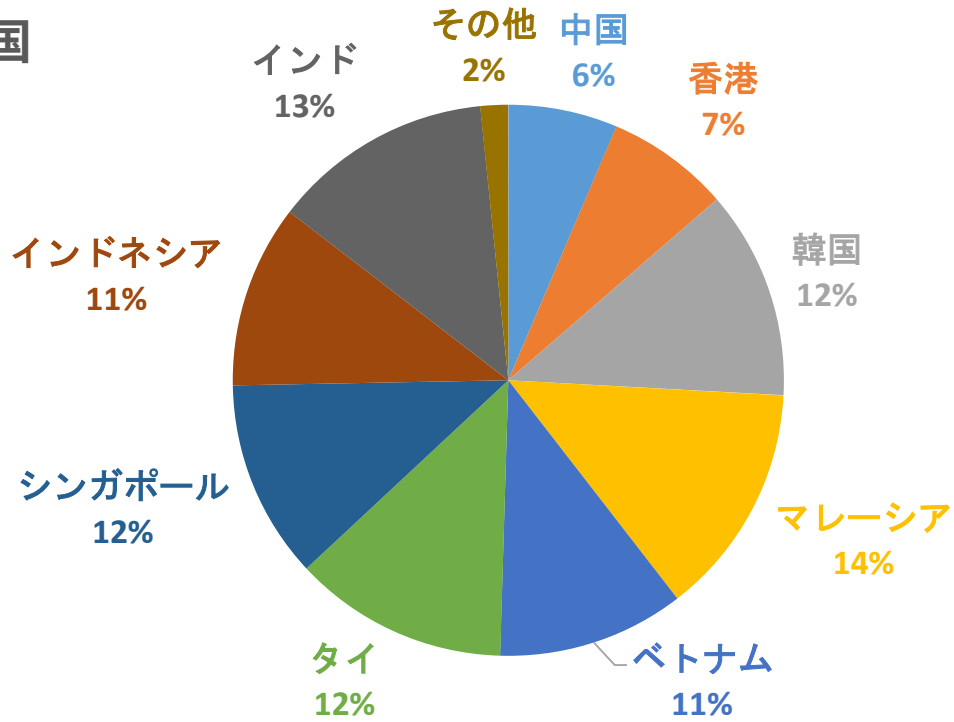
- ・調査背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・ p38
- ・コミュニケーションの手段・・・・・・・・・・ p40
- ・コミュニケーションの頻度・・・・・・・・・・ p42
- ・達成企業の特徴・・・・・・・・・・・・ p45

## 総括・・・・・・・・・・・・・・・・・・ p47

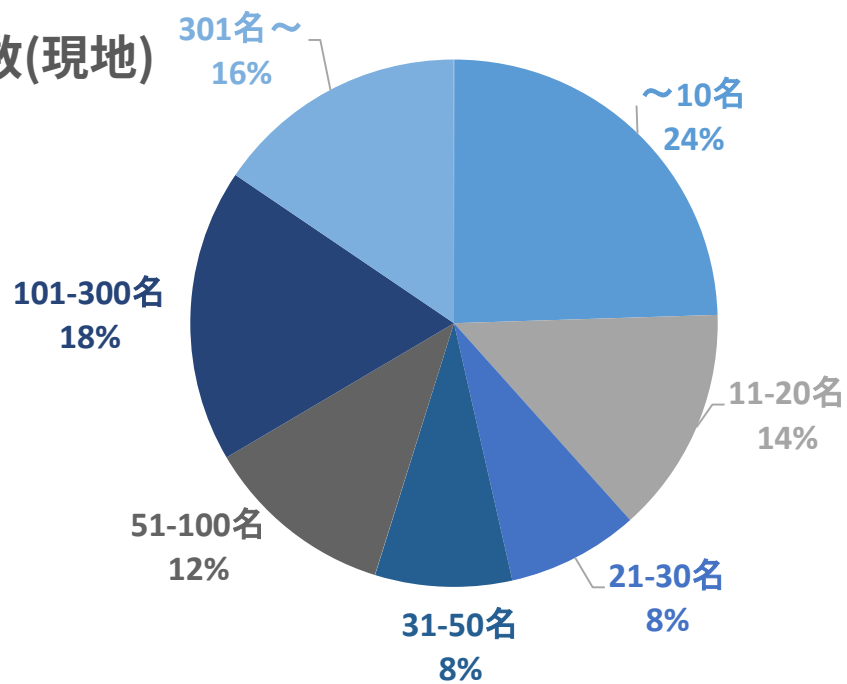
# 調査協力企業の属性

Webアンケート回答社数：858社

## 所在国



## 従業員数(現地)



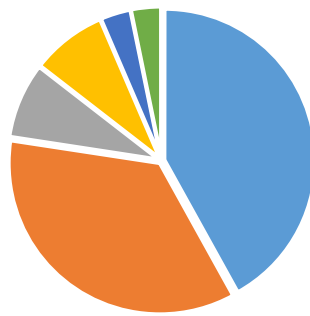
## 回答企業の現地従業員数（国別）

■ ~10名 ■ 11-20名 ■ 21-30名 ■ 31-50名 ■ 51-100名 ■ 101-300名 ■ 301名~

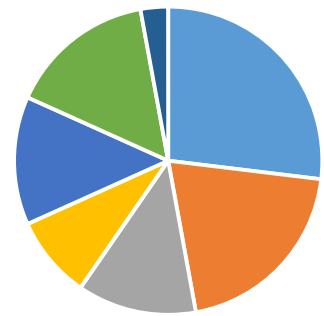
中国



香港



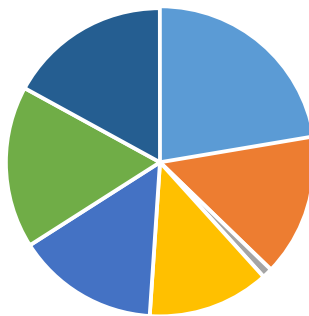
韓国



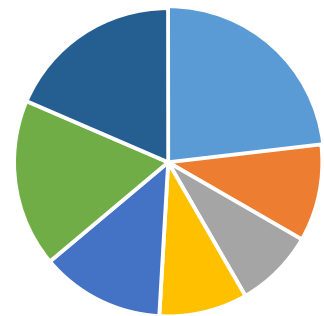
マレーシア



ベトナム



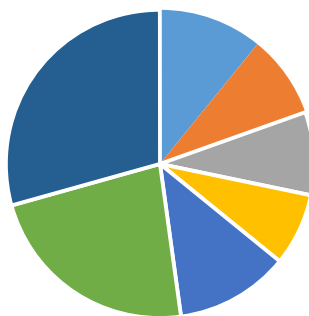
タイ



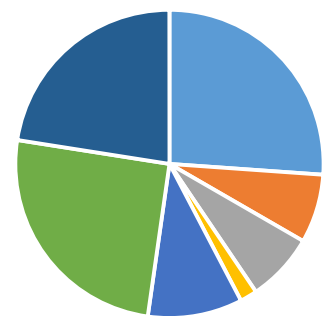
シンガポール



インドネシア



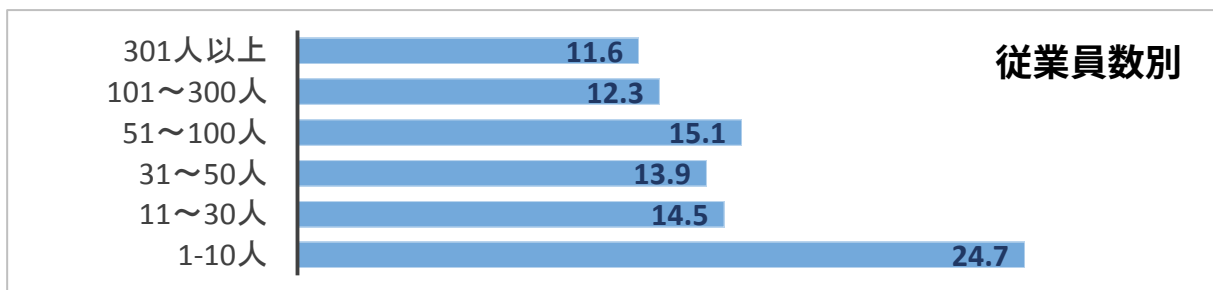
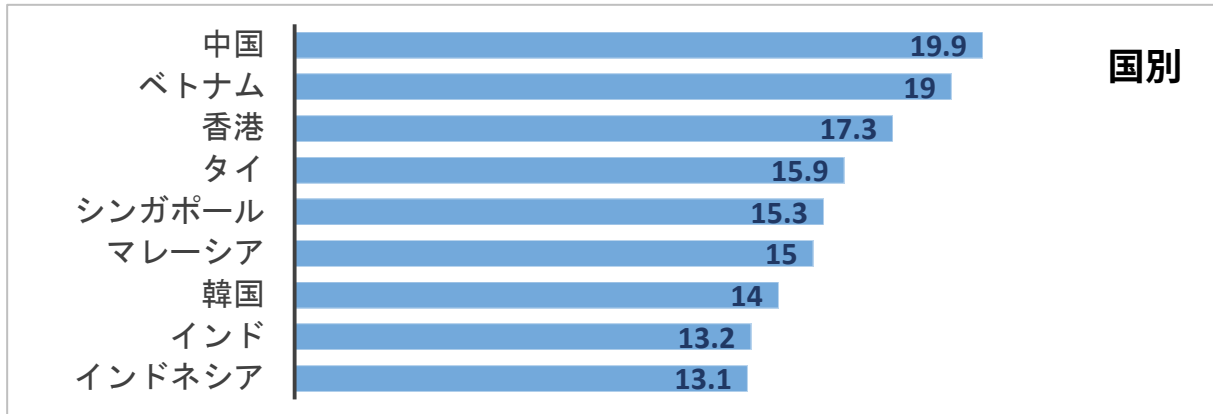
インド



# アジアにおける離職率と実績

# 日系アジア拠点の離職率は**15.5%**

(N=699社)



離職率 = 昨年度の離職者数 ÷ 昨年度末の在籍者数 × 100

多くの人が、海外では転職が当たり前で離職率が高い、というイメージを持っているのではないのでしょうか。

離職が多いということは、それだけ人材採用に時間とコストを割かなければならないことから、経営にも重大な影響を及ぼしかねません。さて、今回の調査ではアジア（※）の離職率は15.5%という結果となりました。

厚生労働省発表のデータ（平成 28 年雇用動向調査結果の概況）によると日本の離職率は約15%と、離職率の定義は異なるもののほぼ同水準の数値となっています。但し、回答企業は海外展開できるほど日本での事業基盤が整っており、一般的にそうした企業での日本での離職率は平均（15%）より低いと考えられます。つまり、回答企業の日本本社側と海外拠点側の離職率との比較においては、海外拠点の方が離職率が高い傾向があると言えるでしょう。これはアジアにおいて、転職がキャリアアップとみなされる価値観、低い失業率、企業の新規進出や事業拡大などによる転職機会の増加などが要因となっていると考えられます。

また、企業規模別でみると、従業員数が10名未満の企業では離職率は全体平均より高くなっており、企業規模が大きくなるにつれて徐々に離職率が下がっていく傾向が見て取れます。立ち上げ期や事業拡大のフェーズにおいては、組織が急拡大する過程で従業員それぞれのミッションや業務内容、業務範囲、会社の制度といったことが流動的になるため、人材が流出しがちです。

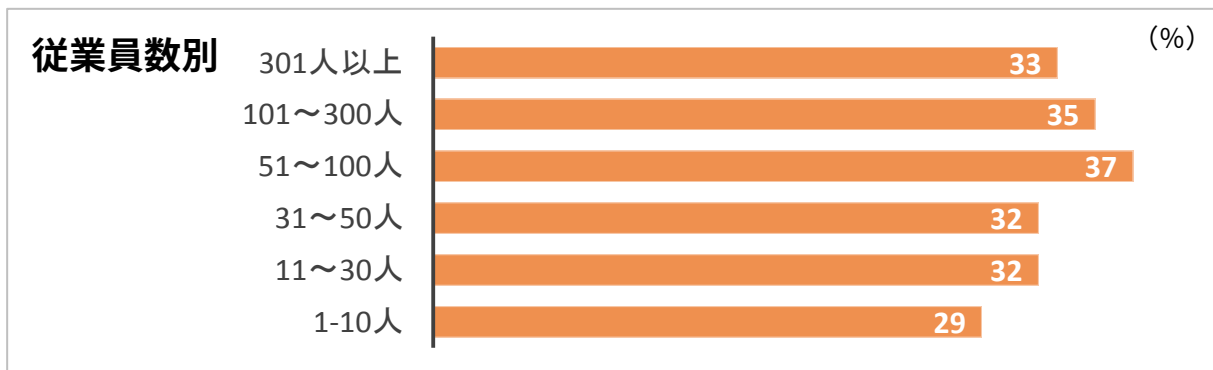
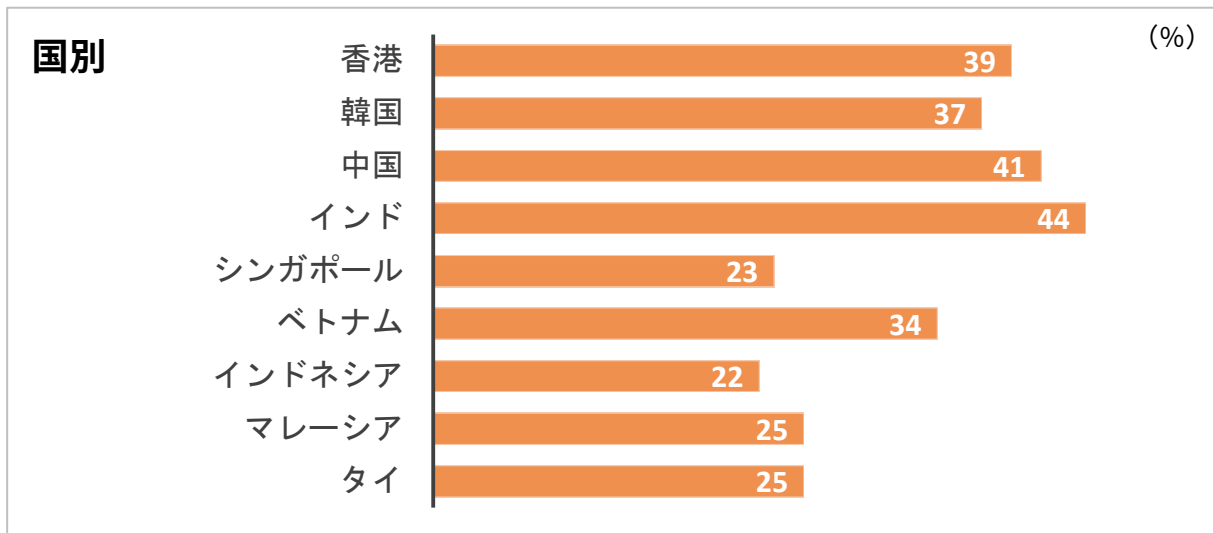
逆に言えば、海外での事業が立ち上げ期から安定期に移行するタイミングで、離職率は下がっていき、本社の水準に近づいていくと考えられます。

（※中国、香港、韓国、マレーシア、ベトナム、タイ、シンガポール、インドネシア、インド）



# 日系アジア拠点の業績

(業績目標を達成している企業の割合)



上のグラフは、「直近の業績について、売上・利益・成長性・収益性など、貴社が最重要視するKPIの達成状況はどうか?」という質問に対して「大幅に達成している」「達成している」と回答した企業の割合を示したものです。本レポートでは、これらを「達成企業」と位置付け、その回答を、そうでない企業の回答と比較して考察しています。

業績目標の達成状況は、従業員の評価や処遇を左右する重要な事柄です。現地調査の中で「本社から下りてくる業績目標が到底達成不可能なものであり、それを従業員のKPIに落とし込むと全員が未達となる。だからと言って従業員を辞めさせない為には低く評価することが出来ない。」というジレンマに悩む企業がありました。政治、経済などの外部的要因など、特定の国において目標達成を妨げる何らかの外部要因があったのであれば、それは従業員の人事評価をより困難にするのです。

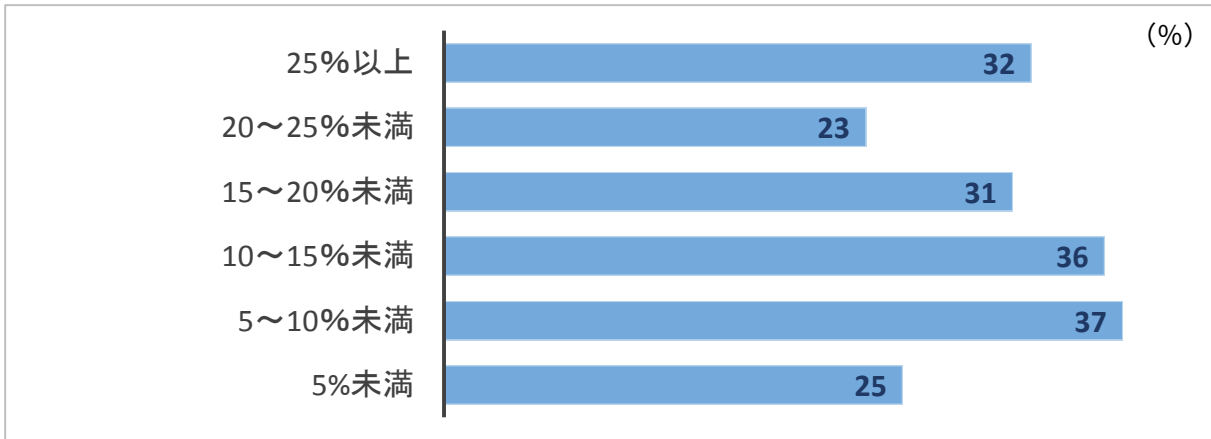
人材採用や育成、それに絡む人事制度の構築などはつまるところ業績目標を達成するための手段であるわけですから、人事施策と業績は切っても切り離せません。

レポート各章で取り上げている達成企業の特徴を、ぜひ自社のやり方を見直す上での参考に見て下さい。

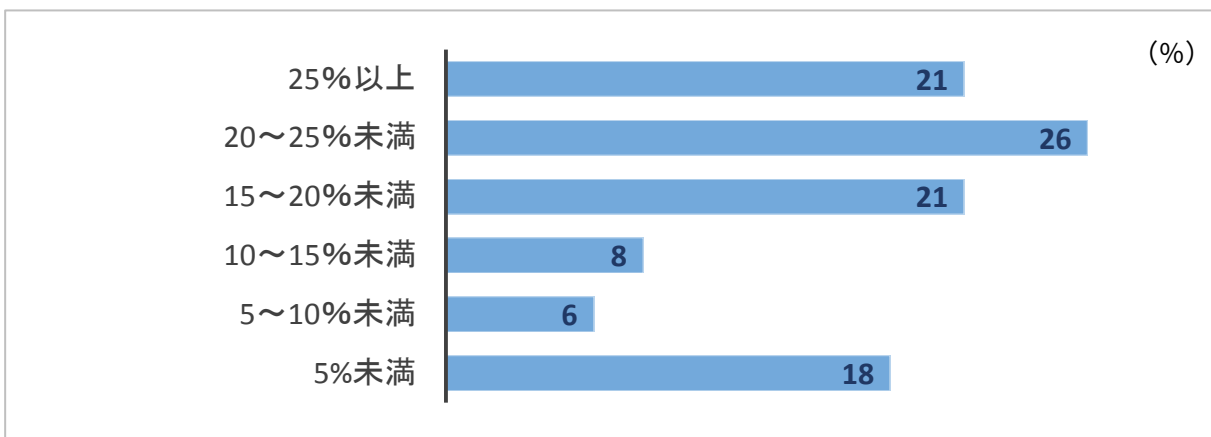


# 業績と離職率

## 離職率毎の業績達成企業の割合



## 達成企業の離職率分布



離職率が高い企業が離職率を下げるための取り組みを行うことはある意味当然のことではありません。しかし、一方で業績目標を達成している企業の平均離職率は15.2%と、全体平均の15.5%と比較して必ずしも離職率が低いわけではないということ、そして、離職率が10%未満という比較的定着性の高い企業に占める達成企業の割合は31%と、全体平均の32%に比べて高くない（つまりは離職率と業績とが直接的に関係していない）点は留意する必要があります。

組織の新陳代謝を行う点から「人が辞めないこと」も問題で、ある程度人材が入れ替わり続ける状況こそ望ましいと考える経営者や人事担当者があることにも頷ける結果と言えます。

パフォーマンスは良くないがぬるま湯的な環境であるためローパーが辞めないという問題は最近よく耳にします。

そのため、活躍している人材に報いたいポストが埋まっており昇格昇給できず辞めてしまうという問題もあります。

つまり、離職については単に離職率の高さだけでなく”離職の内容”を意識する必要があると言えます。その結果、やめてほしくない人材が辞めてしまっているということであれば、早急に何らかの打ち手を講じる必要があります。

# 第1章：採用





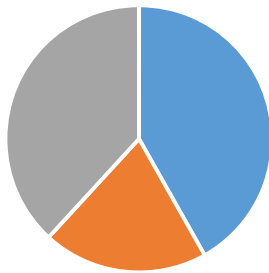


# 中国で採用の難易度が上昇

問) 直近1年以内に外部からマネージャー以上の人材を採用したか？

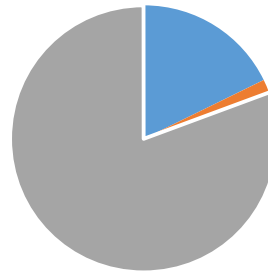
■採用した ■募集したが採用していない ■募集していない

## 中国



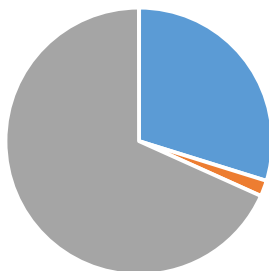
【前年からの変動】  
採用した：↓9pt  
募集したが採用していない：↑16pt  
募集していない：↓7pt

## 香港



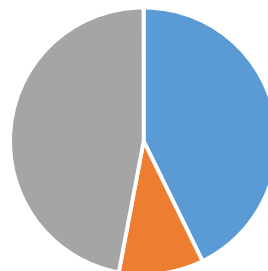
【前年からの変動】  
採用した：↓9pt  
募集したが採用していない：↓2pt  
募集していない：↑11pt

## 韓国



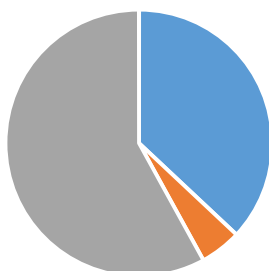
【前年からの変動】  
採用した：↓4pt  
募集したが採用していない：±0pt  
募集していない：↑4pt

## マレーシア



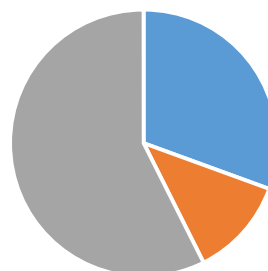
【前年からの変動】  
採用した：↓6pt  
募集したが採用していない：↑4pt  
募集していない：↑2pt

## シンガポール



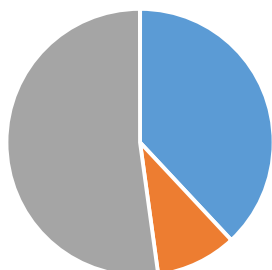
【前年からの変動】  
採用した：±0pt  
募集したが採用していない：↑3pt  
募集していない：↓3pt

## タイ



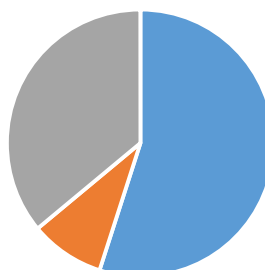
【前年からの変動】  
採用した：↓30pt  
募集したが採用していない：↑8pt  
募集していない：↑22pt

## インドネシア



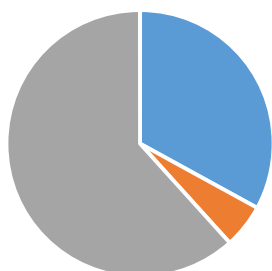
【前年からの変動】  
採用した：↓1pt  
募集したが採用していない：↑6pt  
募集していない：↓5pt

## インド



【前年からの変動】  
採用した：↑6pt  
募集したが採用していない：↑5pt  
募集していない：↓11pt

## ベトナム



【前年からの変動】  
採用した：↑8pt  
募集したが採用していない：↓1pt  
募集していない：↓7pt

このページのグラフは直近1年以内にマネージャー以上の人材を採用したか？という質問に対する回答結果を国ごとにまとめたもので、円グラフの横には昨年実績との比較を載せています。

「採用した」と回答した企業は全体の約40%でありこれは例年とほぼ同水準ですが、国別にみると昨年からの増減などに特徴を見出すことができます。

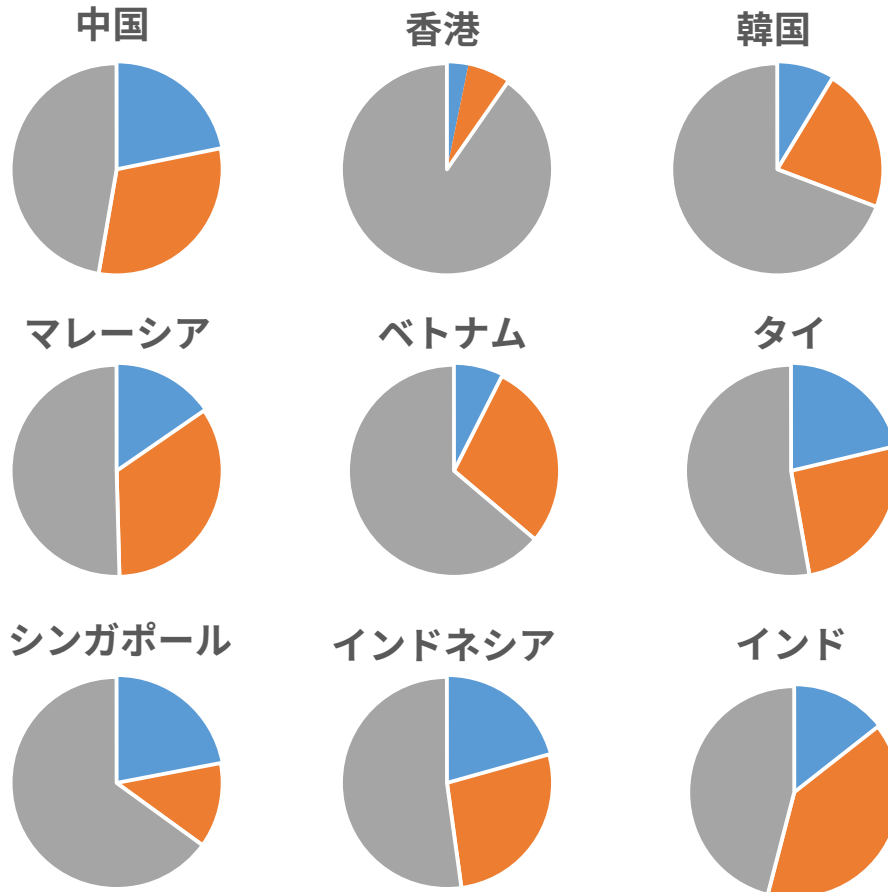
例えば中国の様に「採用した」企業が減少し、その分「募集したが採用していない」企業が増加している国では、本来は人材が欲しいのに「良い人材からの応募がない」「採用内定（オファー）を出したが辞退された」など、採用が以前に比べて困難になってきていると言えます。例えば駐在員の語学力が不足している為に「日本語が出来る人材を希望」としていても、そうした人材からの応募が無く人材確保に苦労しているケースなどがあります。

一方、香港や韓国の様に「採用した」企業の割合が減っていても、その分「募集していない」企業が同じ割合で増えている国では、採用環境が厳しくなったというよりは、既にある程度必要な人材の採用をやり切った、と言えるでしょう。

## インドとマレーシアでは今後管理職採用が活発化

問) 今後半年以内にマネージャー以上の募集を行なう予定があるか？

■ 現在募集している ■ 募集・採用の計画がある ■ 計画していない



上のグラフは「今後半年以内にマネージャー以上の人材を採用する計画があるか」との質問への回答結果を国ごとにまとめたものです。

「現在募集している」の回答が最も多かったのが中国とシンガポール（どちらも22%）、次いでタイとインドネシア（21%）、最も低かったのは香港（3%）です。

「募集・採用の計画がある」の回答が多かったのはインド（40%）次いでマレーシア（34%）。これらの国々では今後の採用が活発化し、人材獲得競争が激しくなることが予測されます。一方、最も採用計画が少なかったのは香港(6%)でした。香港の数値が低い理由としては、他国に比べて小規模な企業が多い（中国の統括拠点など）ことから採用が必要なポジションが少ないと考えられます。

自社の採用を考える上で、他社の採用動向を知るのは非常に重要なことです。

経済学的に考えるならば人材採用の難易度は求人数（需要）と転職希望者数（供給）のバランスで決まります。勿論、現実には自社で用意できるポジションの魅力や年収、勤務地、会社や商品のブランド力など様々な要因が絡みますが、募集する企業が多ければ当然それだけ採用が厳しくなります。他社がどんな人材を欲しているのか？人材の動きはどうか？それを踏まえていつ採用に動くべきか？など、日頃から人材エージェントとのコミュニケーションを欠かさないことが重要です。

## 達成企業は採用がうまくいっている

達成企業の70%が採用について「うまくいっている」または「どちらかといえばうまくいっている」と回答しており、全体平均の63%と比べて高い数値となっています。一般的には業績の良い企業の方が年収やポストが上がりやすく、倒産のリスクも少ないことから、求職者にとって魅力的な転職先に映ります。その結果、業績の良い企業では採用競争力が高まり、人材採用に対する満足度も高くなると考えられます。

とはいえ、業績が良いからと言って何の努力もせずに優秀な人材を確保できるわけではありません。

採用活動をうまく進める上ではまず採用チャネルをうまく使い分けることが重要です。

例えばとある採用経験豊富な企業では、管理職などキーとなるポジションの採用は日系の人材紹介会社、定着性の低いポジション（主に組織の低階層）ではフィーの安いローカルの紹介会社を利用するなどチャネルの使い分けを進めています。

また、前年度の調査では、転職希望者（マネージャー以上）の約3割は転職チャネルとしてSNSを利用していたことから、より優秀な人材との接点を持つうえで、幅広いチャネルを持つておくことが必要と言えるでしょう。

さらに言えば、同じ人材紹介会社と言っても若手の紹介に強いところもあればミドル層以上の紹介に特化しているところもあるため、自社の人材ニーズに合わせたチャネルの選定が求められます。

また、人材は採用して終わりではなく定着して長く活躍してもらうことが重要ですが、そのための取り組みとして最近では現地雇用から本社雇用へ切り替える（転籍）事例がみられる様になってきました。

多くの日系企業ではコストダウンや事業の現地化の観点から駐在員の数を中長期的に減らしていく方向にあります。しかし、現地採用で獲得した人材（日本人）が極めて優秀であったことから、その人材をつなぎとめるために本社採用へ切り替えることで待遇をアップさせる事例が出てきています。

現地法人における給与テーブルの制約から、なかなか高い処遇を行うことが出来ず優秀人材の繋ぎ止めに困難にしているケースもありますが、現地採用から本社採用への切り替えはそうした制約の範囲内で人材を繋ぎ止める手法として一考の余地があります。

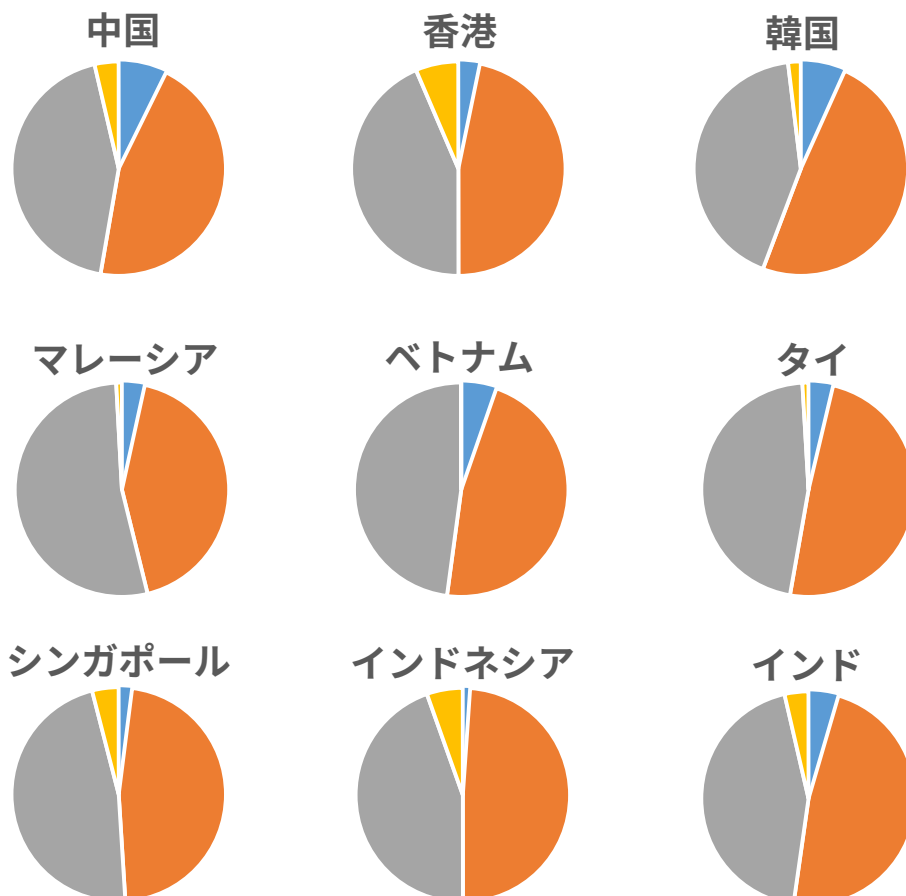


## 第2章：育成

# 人材育成はあまりうまくいっていない

問) 人材育成はうまくいっているか？

■うまくいっている    ■どちらかと言えばうまくいっている  
■どちらかと言えばうまくいっていない    ■全くうまくいっていない



人材採用についての質問と比べ、人材育成については「うまくいっている」「どちらかと言えばうまくいっている」との回答割合が全体的に低い結果となりました。

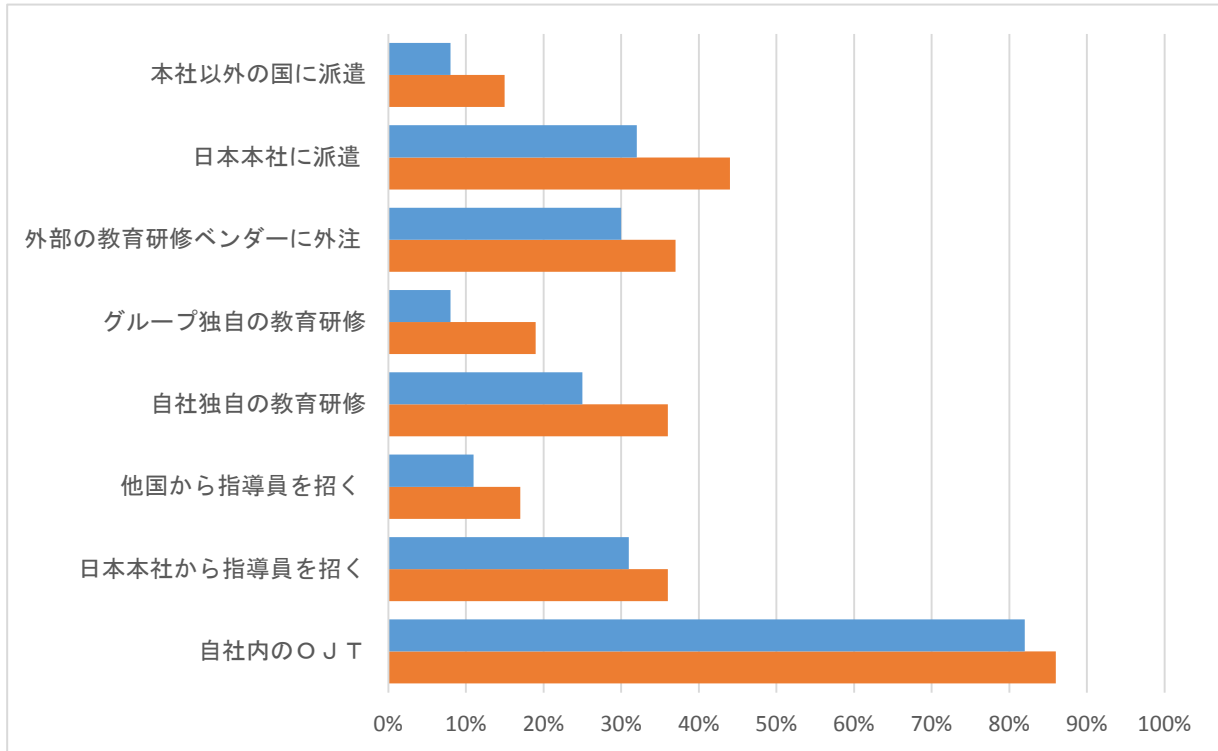
そもそもどこまで育てるのか、というのは難しい問題です。現在駐在員が担っているポジションの中で、どこまでのポストを現地化するかを決めなければ、後任の育成が思う様に進まないことがあります。「ウチは日系相手のビジネスが殆どだから現地化はしない」と今は考えていても、いざその国の人件費が上がり続けた結果それまでのビジネスモデルでは立ち行かなくなった場合、そこから現地化にかじを切っても育成は間に合いません。

そして、どのポジションを現地化するかという問題は決して現地法人内で答えを出せる問題ではなく、現在そのポジションに人を派遣している日本本社側の所属部門とのすり合わせが必要になることから、育成、特に幹部人材育成については日本本社と現地法人双方の協力が必要不可欠です。「日本人の若手よりローカル若手の方が優秀」と見る駐在員もいる様に、海外で採用・育成した人材が将来的には本社の幹部候補となる日が来るかもしれません。それを踏まえると、現地法人での育成にかかる期待は決して小さくありません。

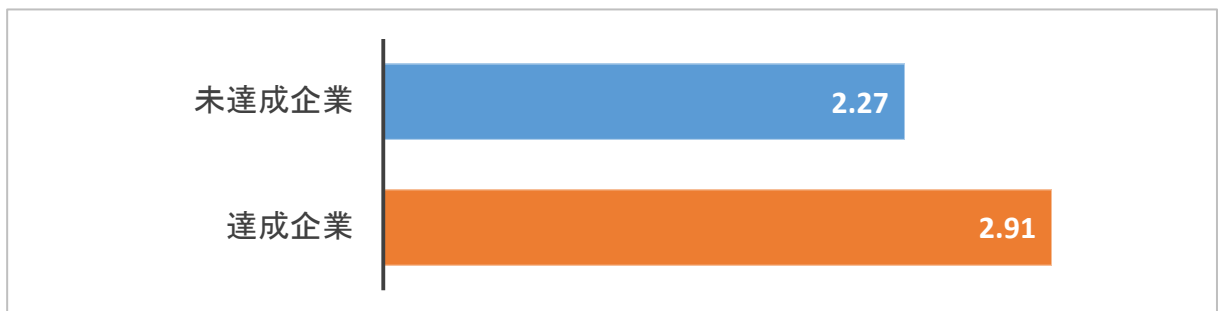
# 各社が実施している教育研修

## 達成企業と未達成企業の比較

■未達成企業 ■達成企業



## 1社あたりの平均選択数



## 達成企業は人材育成に対して より多くの取り組みを行っている

達成企業と未達成企業とを比較すると、達成企業の方がより多くの教育研修プログラムを取り入れていることが分かりました。

外資系企業に比べて給与が低い日系企業は優秀人材の獲得競争では不利を強いられていることから、人材育成の重要度は相対的に高くなります。

その一方で、ナショナルスタッフの育成にしっかりと取り組んでいる企業は少ないのではないのでしょうか。

Q: 「人材育成で成功または失敗した取り組みはありますか？」

A: 「成功したり失敗するほど色々トライ出来ていません。」

上のやり取りは現地取材で実際にあったものですが、決してその会社に限ったことではないのではないのでしょうか。

育成すべき人材の選定基準や選定した人材をどの様に育成するのかといった事について、何も検討されていないという企業も多くあります。

ただそれもある意味当然と言えるでしょう。目の前の膨大な実務に追われながら、決して人材育成の専門家ではない駐在員が育成という中長期的なテーマに取り組むのは簡単なことではありません。

一方で「日本人の若手より現地の若手人材の方が優秀である」という声も聴かれました。上記の様に育成に手を打てていない現状に加えて、ナショナルスタッフには大きな伸びしろがあるならば、育成をうまく進めることは業績の向上に大きく寄与するはずです。

そこで、現地取材した企業の中から育成についての面白い取り組みをしている事例をご紹介します。他社の人材育成の取り組みや考え方の中には自社に取り入れられることもあるはずです。



### 【事例：駐在員自身も研修に参加】

「一年で全グレードの社員に40時間の研修を実施している。内容はマネジメント、リーダーシップ、セールスなど個々の社員にカスタマイズしたもののだが、日本人駐在員も研修を同じ研修を受けている。ナショナルスタッフがどのような研修を受けているのかを自ら体感してもらう目的もあるが、そもそも駐在員自身もマネジメント力などは弱いため研修が必要だと認識している。」

(インドネシア 商社 現地従業員数101名-300名)

この企業の様に、駐在員自身がナショナルスタッフとともに研修を受けて成長していこうという姿勢には学べることもある様に思います。

また、それ以外にも育成についての面白い試みをしている企業があったので続けて事例をご紹介します。

### 【事例：人材育成に評価制度からのアプローチ】

人事ポリシーは駐在員の主体性を尊重して拠点ごとに定められており、ベトナムでは立ち上げ時に過去の海外経験も踏まえて、「学習意欲の高い人材(主体的にレベルアップする社員)を尊ぶ」とのポリシーを定めた。ポリシーに基づき行なっているのは以下の2点。

- 1) 評価項目を「成果+能力成長」とし、目標設定段階で具体的な啓発目標を定める
- 2) 能力開発のための外部研修やセミナーの費用を原則会社負担とし、積極的に受講を促す。

(ベトナム 製造業 現地従業員数 301名以上)

これらは、以前に赴任していたインドネシアにおいて、ナショナルスタッフの能力開発に苦労した経験から取り組んだそうです。(インドネシア駐在時に自主的な自己啓発を行なう人が殆どいなかった。)ベトナムにおいても、外部研修費の会社負担を制度化したところで自ら積極的にそれを利用する従業員は少なく、日本人駐在員が参加申込をした上で強制的に参加させることも多いといいます。

この取り組みの注目すべき点は国民性に合わせて評価指針をローカライズしていることですが、そこにいきついたきっかけが駐在員の過去の海外赴任経験にあることも見過ごせません。

日系企業では駐在員が帰任後に海外と関係のないミッションにアサインされるケースも多く、この事例の様に過去の気づきを海外事業に反映させるチャンスがないことも珍しくありません。自社の貴重な海外経験者のノウハウを埋もれさせない工夫が求められます。

## 第3章：人事制度



## 人事制度の設計

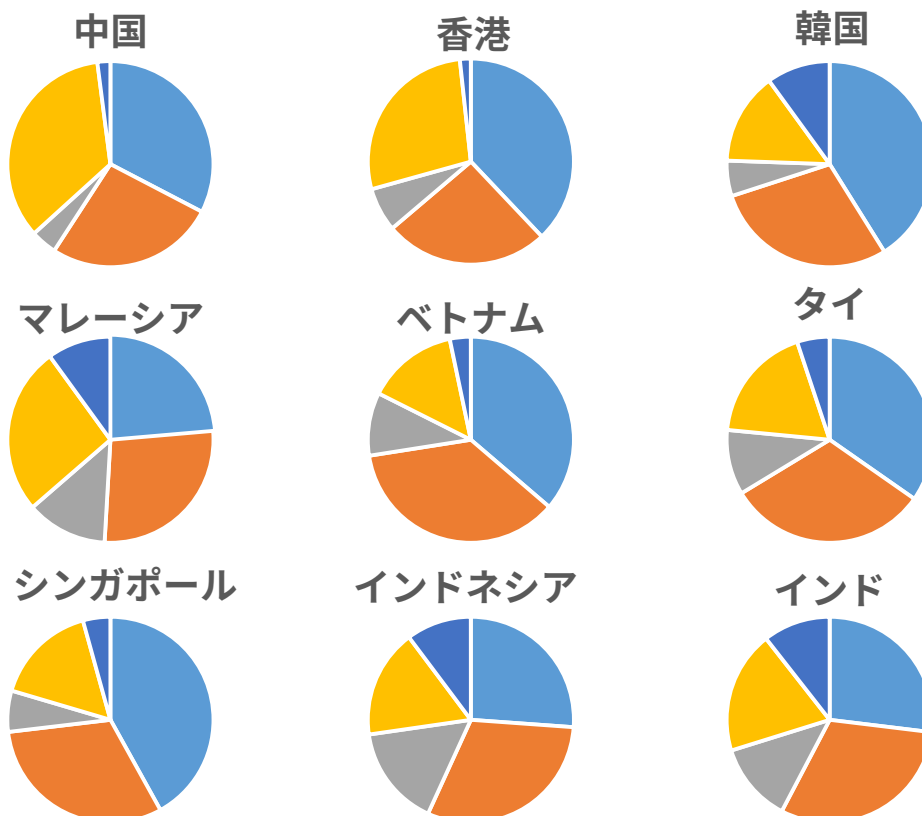




## 国を超えて人事制度の共有が進むが運用には障害も

問) 現行の人事制度はどここの制度を元に設計されたものか？

■ 本社 ■ 独自 ■ 第三国 ■ リージョンで共通 ■ その他



リージョンで共通の人事制度を運用しているとした企業が18%ありましたが、現地取材をした企業の中には「拠点間異動を前提とするリージョン共通の人事制度を運用しているにも関わらず、拠点間異動は(人心の問題で)現実的でなく、それよりも「その国にあった制度」を運用する方が全体最適になると思う。」といった意見もあるなど、グローバル全体やリージョン内での人事制度統一が必ずしも現地法人にとってメリットばかりではないという点は、本社やリージョナルHQ、現地法人それぞれが意識しておくべきことです。制度導入にあたっては、国際間異動の必要性と有効性、現実的な異動の可否を見極めることが重要です。

また、昨今日系企業による海外企業のM&Aも増えていますが、「M&Aした企業については無理に自社の制度を導入することはせず、研修プログラムのみ共有している」といったつながり方をしている企業もありました。

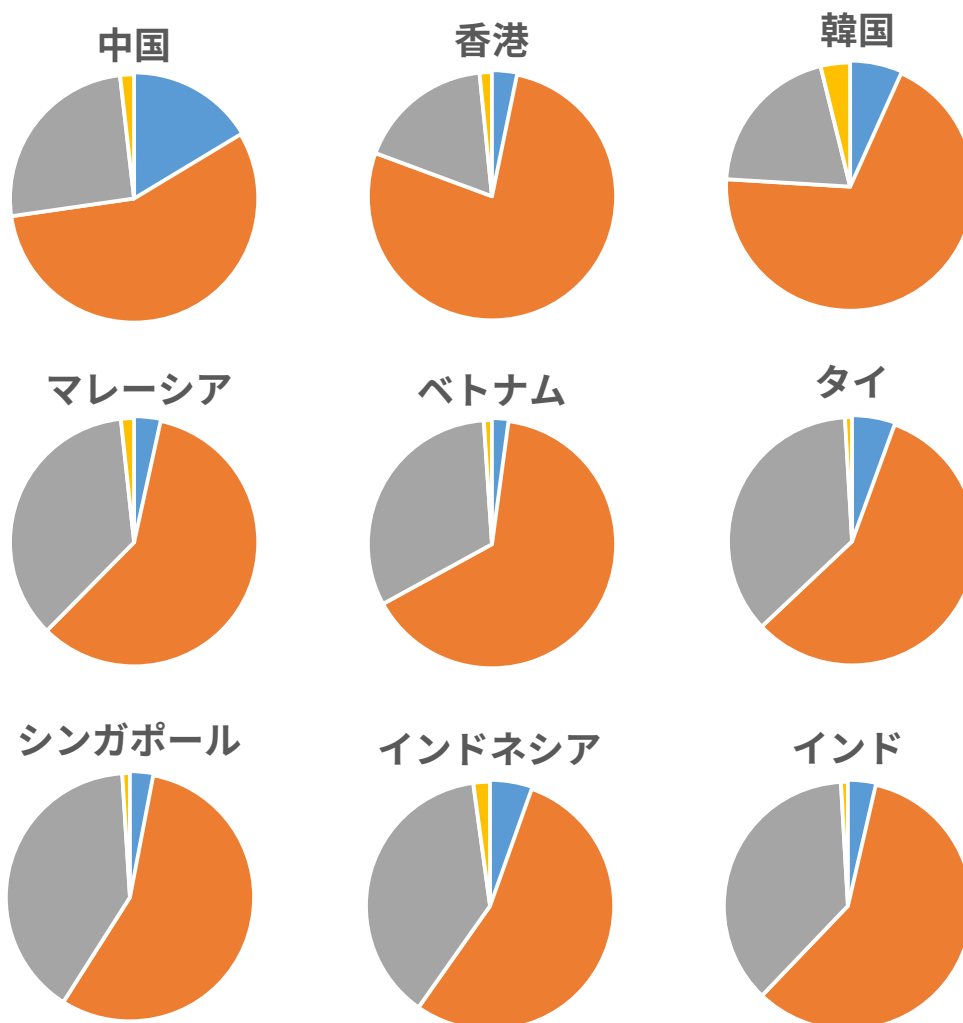
### 【その他の回答例（原文のまま）】

- ・ 合併パートナー企業の制度をそのまま導入
- ・ グローバルで統一されている人事制度を一部採り入れ独自で設計
- ・ 本社の人事制度の設計思想を元に独自の人事制度を設計
- ・ 会社を買収したが、人事制度は元のまま継承
- ・ 設立支援企業から制度のドラフトを入手し、それを元にカスタマイズ

## 66%の企業で「人事制度は適切に設計されている」

問) 現行の人事制度は、現在の組織や事業運営、経営理念に対して適切に設計されているか？

■大いにうまくいっている ■どちらかと言えばうまくいっている  
■どちらかと言えばうまくいっていない ■全くうまくいっていない



「現行の人事制度は、現在の組織や事業運営・経営理念等に対して適切に設計されているか？」との質問に対し、「大いにうまくいっている」「どちらかと言えばうまくいっている」と回答した企業は全体の66%となりました。また、設計は「大いにうまくいっている」「どちらかと言えばうまくいっている」のに、そのポリシー通りに運用が出来ていないとした企業が7%ありました。

また、合併パートナー企業の制度を元に設計している企業では「うまくいっている」ケースが目立ちました。現地系企業がこれまでの試行錯誤の末、その地の雇用事情に適した制度を作り上げている為と言えるでしょう。

一方、「うまくいっていない」企業の中には「独自の人事制度をゼロから設計したものに、組合の圧力による修正が加えられている。」事例もあるなど、人事制度を作る上での障害もあるようです。

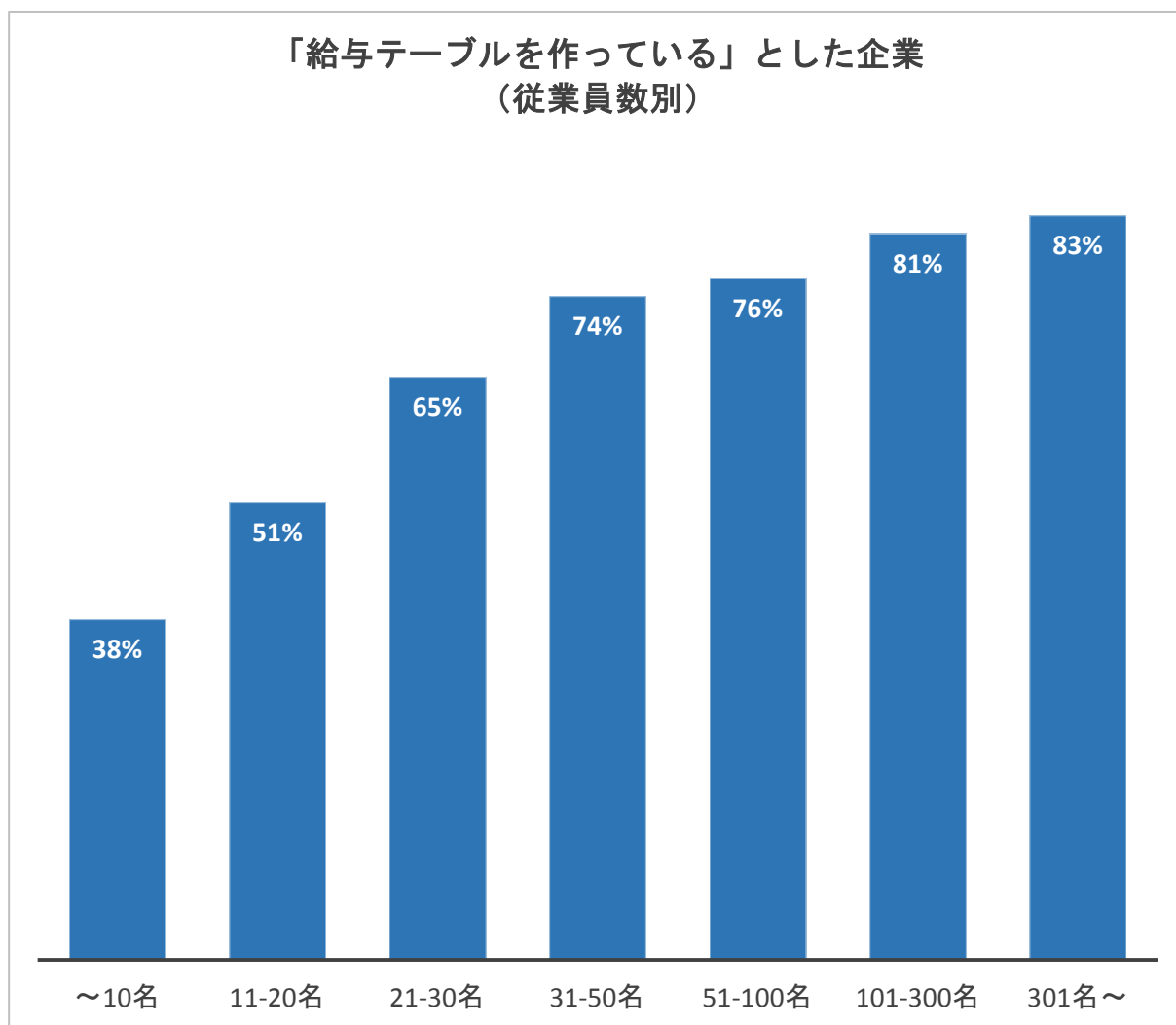




## 給与テーブルと変動給



## 給与テーブルは従業員数の増加に伴い導入が進む



給与テーブルについては、作成が義務付けられている国があるほか、従業員の増加に伴い円滑な組織運営を行う上で必要になってくるケースもあります。

今回の調査結果によると、従業員数の増加に伴い給与テーブルを作っている企業割合が増えていき、従業員数が10名を超えると約半数、従業員数が100名を超えると8割超の企業で給与テーブルが作られているということが分かりました。

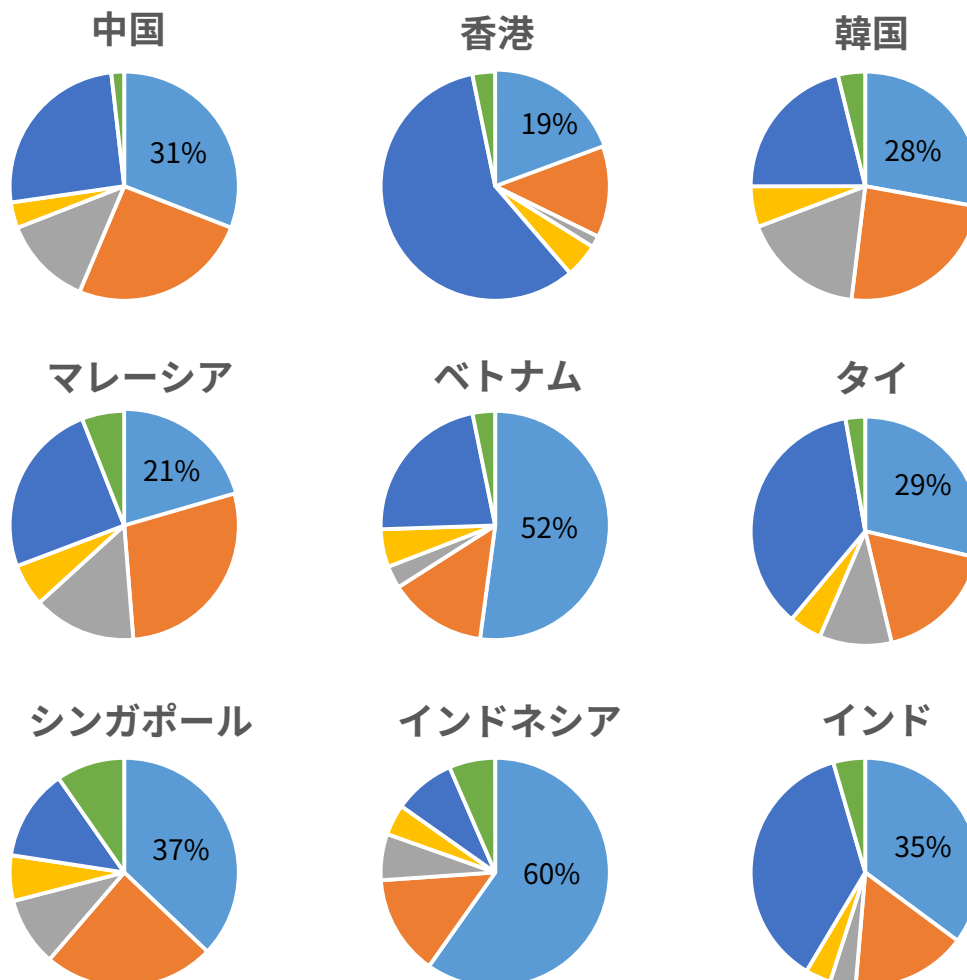
また、「給与テーブルはなく、基準昇給率をベースに個人の評価結果に応じて昇給率を決定している。(シンガポール)」という企業や、「給与テーブルは存在すると思われるが、給与を含む人事関連事項に関しては外国人は法律によりタッチできないとして社長(インドネシア人)から開示されていないため不明。(インドネシア)」とする企業もありました。



# 給与テーブルは毎年見直す

問) 給与テーブルの改定頻度について

■ ほぼ毎年 ■ 2~3年ごと ■ 4~5年ごと ■ 5年以上見直していない ■ テーブルがない ■ 他



物価上昇率が高い国では、より高い頻度で見直しが行われている傾向が見られ、インドネシアでは「6か月に1度見直している」企業もありました。

こうした傾向は、仮に既存の給与テーブルが相場よりも低い水準となってしまうと従業員が引き抜かれたり、外部からの人材採用が困難になるためと考えられます。

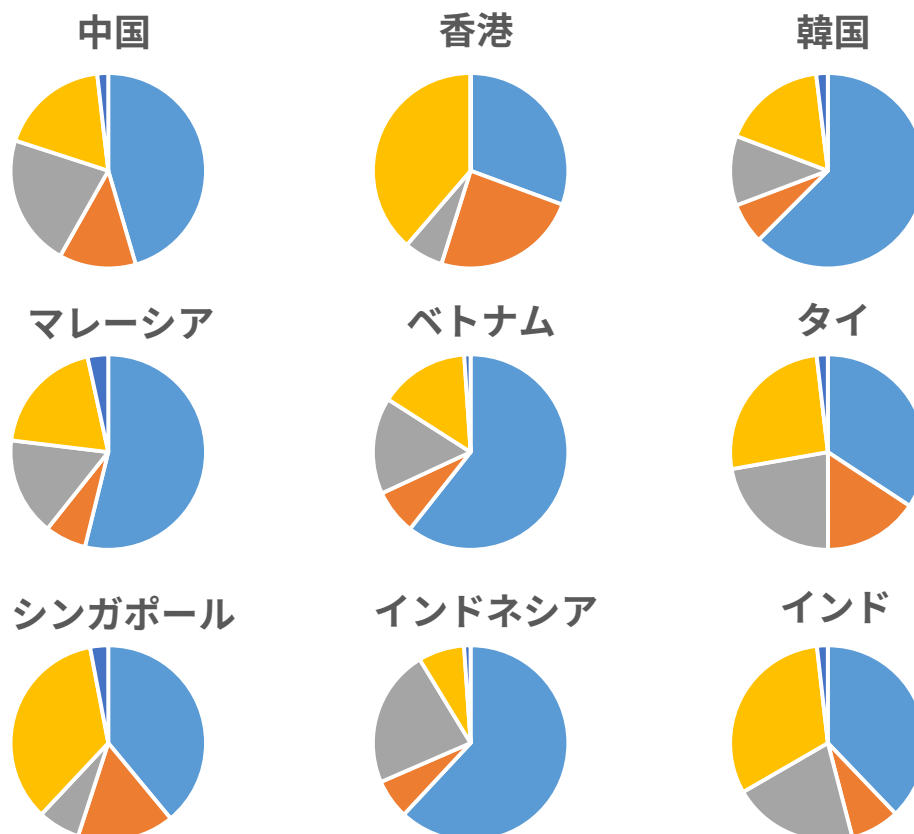
また、見直す時期を明確に決めていない企業でも「最低給与が大幅に変更された際に見直しを検討する（タイ）」や「改定はマーケットの状況等を鑑みて不定期に行う（シンガポール）」といった企業があるなど、マーケットに合った状態を保ち続ける工夫がみられます。

一方、前述の通り給与テーブルの導入比率は従業員数と比例しているため、小規模な拠点多い香港では「テーブルがない」との回答が多くなっていますが、そうした現在テーブルの無い企業についても、そのうち過半数が「作る必要は感じている」と回答しています。一方、「まだ小規模なので、採用上の柔軟性を優先してあえてテーブルを作らない」といった企業もありました。

# 給与テーブルは有っても無くても悩みの種

## 問) 給与テーブルの有無と運用について

■ 給与テーブルがあり、その通り運用出来ている ■ 給与テーブルはなく、作る必要も感じない  
■ テーブルはあるがその通りには運用出来ていない ■ テーブルはないが作る必要は感じている ■ その他



給与テーブルを設けている企業はその範囲内で運用しなければ従業員から不公平感による不満が出て勤労意欲の低下や離職につながるリスクがあることから、一般的にはテーブルを守る運用が求められます。

しかし、例えば給与テーブルを設けている企業でも、現実ではそのテーブル通り運用が出来ないことも出てきます。例えば現行の給与テーブルが相場の金額よりも低い場合、既存のテーブルを順守してしまうことで、逆に従業員の離職につながってしまうことが考えられることから、時には給与テーブルを逸脱した処遇を行うことが人材の定着や採用に有利に働くことがあります。

特に、ピンポイントで優秀な人材を採用したいときには高額なオファー年収を提示せざるを得ず、テーブル外での運用が検討されるケースがあります。

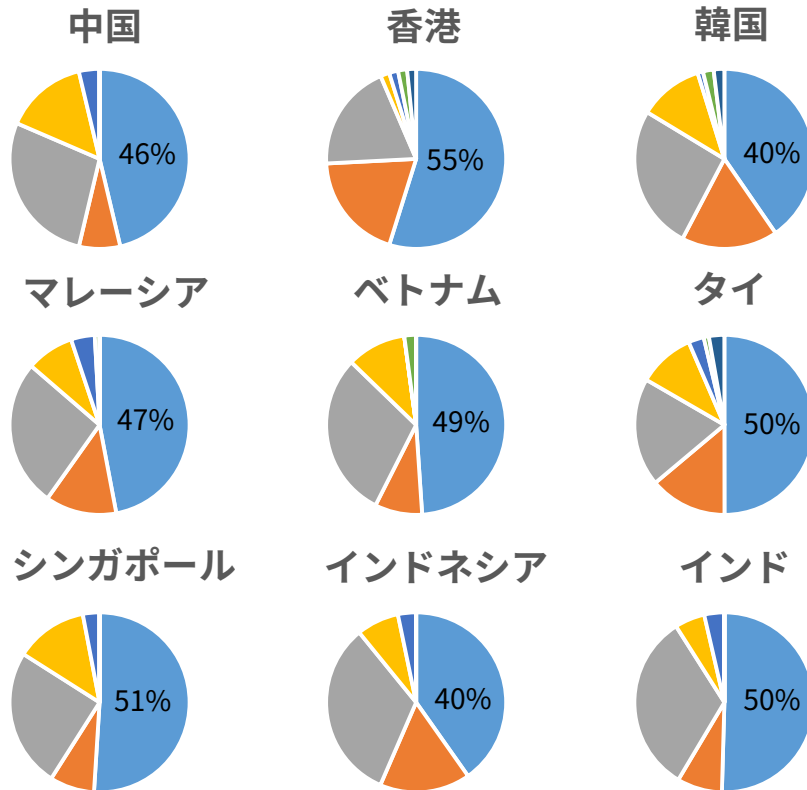
また、テーブル通り運用している企業でも従業員から不満が出ることはあります。

例えば「評価者が特定の人に対してだけ（或いは全員に）甘く評価してしまう」といった評価の運用による問題です。こうした問題に対しては「著しく甘い（または厳しい）評価を付けた評価者は、他の全幹部社員の前で理由を説明しなければならない」といった防止策や、「部門ごとに総評価点を事前に割り当てる」といった仕組みによって問題が起らないような工夫をする企業がありました。あくまでも「給与テーブルを作る」ことが目的ではなく、いかに優秀な人材を確保し、今いる従業員のパフォーマンスを引き出させるか、という観点での制度設計と運用をすることが重要です。

## 給与は固定給のみが約半数

問) シニアマネージャー級の人材が高い成果を挙げた場合の変動給

- 固定給のみ
- 給与全体に占める変動給割合が10%以内
- 給与全体に占める変動給割合が10%~20%
- 給与全体に占める変動給割合が20%~30%
- 給与全体に占める変動給割合が30%~40%
- 給与全体に占める変動給割合が40%~50%
- 給与全体に占める変動給割合が過半



すべての国で共通していることとして、最も多い回答が「固定給のみ」、次いで「給与全体に占める変動給割合が20%~30%」という結果となりました。（香港では「20%~30%」と「10%~20%」が同率。）

また、香港、韓国、タイでは「給与全体に占める変動給割合が過半」となる企業もありました。ただ、変動給については、その拠点の機能が製造なのか販売なのか、同じ販売拠点でも事業モデルが直販なのか代理店経由なのかといった個別の事情によって変動給の有無や給与に占める変動給の割合が変わってくる為一概には比較できない点には注意が必要です。

また、変動給は一般的には営業職や職員の高いポジションで導入されることが多いですが、非営業職のスタッフクラスにおいて給与を変動させる仕組みを導入している企業があったのでご紹介します。

### 【事例】

能力給は、6Sや作業手順の実践度、就業規則の遵守度合などによって決まる評点に応じて支給する、実際には勤務評定に近いもので、評価は月1回、自己評価と直属上司の評価、社長の承認によって行われ、最大(満点)50万ドンを上限に支給される。

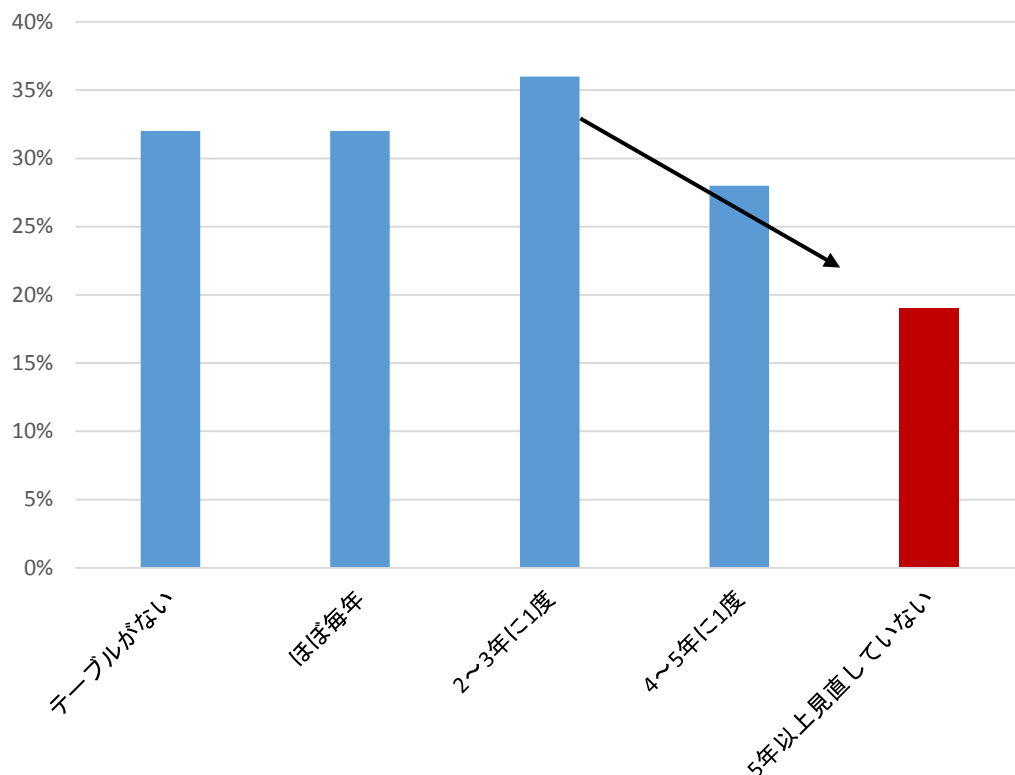
このシステムは、日々の勤務姿勢が翌月という比較的早いタイミングで給与に反映される点に加え、タイムリーなフィードバック効果がある点が優れている。支給額はスタッフクラスの基本給の10%相当にあたる。同社は業績賞与を支給しておらず、年間給与の変動はこの手当によってのみ図られる。



## 達成企業は定期的に給与テーブルを見直す

5年以上見直していない企業では業績目標を達成している企業割合が2割未満

達成企業割合



給与テーブルを見直すことは、採用競争力や従業員の定着性を保つ上で重要です。

上のグラフは業績目標を達成している企業の割合を給与テーブルの見直し頻度別にまとめたものですが、給与テーブルを「ほぼ毎年見直している」「2~3年に1度見直している」とした企業では3割強の企業が業績目標を達成しているのに対し、「4~5年に1度見直している」企業では3割を切り、「5年以上見直していない」企業では達成企業が2割を切る結果となりました。

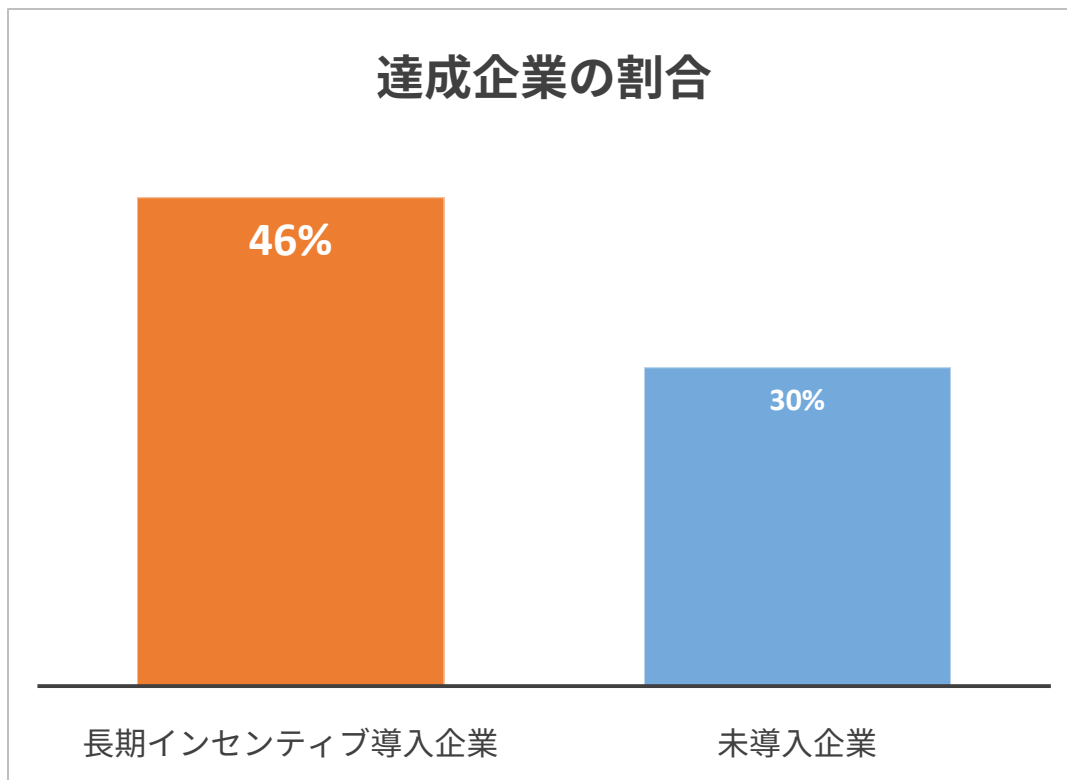
また、5年以上見直していない企業について見てみると、「採用がうまくいっている」と回答した企業はわずかに2%、「育成がうまくいっている」とした企業はなんと0%、「業績目標を達成している」割合も20%と全体平均の32%より低い結果となりました。

ニワトリと卵の関係のようですが、こうした企業では人材採用や育成がうまくいかない為に業績も伸びず、業績が良くないが故に優秀な人材を採用したり育成するためのコストをかけられない。その結果さらに業績が悪くなるという悪循環に陥ります。

日本と違い、毎年賃金水準が上がり続けるアジアにおいては、給与テーブルを随時見直さなければ採用市場の相場とズレが生じてしまいます。

賃金上昇率の違いなどにより、どれくらいの頻度での改定が必要であるかは国により違いがあると考えられますが、「常に相場に合ったテーブルである」ことが採用やつなぎ止めにおいて重要です。

## 達成企業は長期インセンティブで パフォーマンスを引き出す



ストックオプションをはじめとする長期インセンティブを導入している企業では、46%の企業が業績目標を達成しており、これは未導入企業の達成企業割合（30%）と比べて高い数値となっています。

一般的に長期インセンティブとは、企業が人材に対して中長期にわたってパフォーマンス発揮し続けることを期待して導入されるものですが、この調査結果を見る限りにおいてはそれがうまく機能していると言えるでしょう。

長期インセンティブを導入している企業における平均離職率は13.8%でしたが、これは同規模の企業平均よりも2%程度高めであり、「一定の入れ替わりはあるが業績は達成している」状態と言えます。

本レポートの冒頭で「離職率そのものではなく離職の内容が重要」と述べてきました。長期インセンティブは今回の調査結果を見る限り離職率を低減させる効果はありませんが、辞めてほしくない優秀な人材のつなぎとめには一役買っていると言えるかもしれません。

また、人材採用時においてもこうした長期インセンティブがあることによって転職先としての魅力が増し、採用競争力の向上につながると思われます。

長期インセンティブの導入比率については、前回調査を行った2017年時点では4%でしたが、今回は8%と増加しています。また、現在導入を検討している企業も8%程度あることから、導入企業がこれからも徐々に増えていくことが予想されます、

## 優秀人材の確保か組織のバランスか

アジアでは従業員同士が給料額を見せ合うことが日常であり、既存の給与テーブルより高い給料を支払うという例外を作ってしまうと他の従業員から不満が出てうまくマネジメントが出来ないという事態になってしまいます。全体の安定を保つには例外なく給与テーブルに沿って組織全体のバランスを保つのが一番です。

一方、優秀な人材の年収はそうでない人材よりも高くなるのは当然のことです。

その結果、優秀な人材の採用やつなぎ止めの為には、時として給与テーブルから外れた金額を出さなくてはならないこともあるかもしれません。

果たして「優秀な人材確保」と「全体のバランス」を両立させる方法はあるのでしょうか。

どうバランスをとるのか、或いはバランスを度外視してもよいと考えるのはどんな時か、この問題に取り組んでいる企業の中からいくつか事例をご紹介します。

### 【事例】

- ・ 駐在員の代わりが務まる人材にならテーブル外のオファーを出してでも採用する
- ・ (インドにおいて) 優秀でカスタムも高い人材であればテーブル外で採用してもよい
- ・ 給与テーブルは下の職位のみで運用し、上の職位ではテーブルを用意しない
- ・ 給与テーブル外で採用する人材は専門職としてラインのマネジメントはさせない

優秀な人材獲得に意欲的な一部の外資系企業では、新卒採用段階からどの大学を出ているかで給与に差をつけており、日系企業のように横並びでは海外において求めるレベルの学生が採用出来ないということが起こりつつあります。

新卒マーケットにおいても個人差がつくのが当たり前の時代に今後ますますなっていくでしょう。

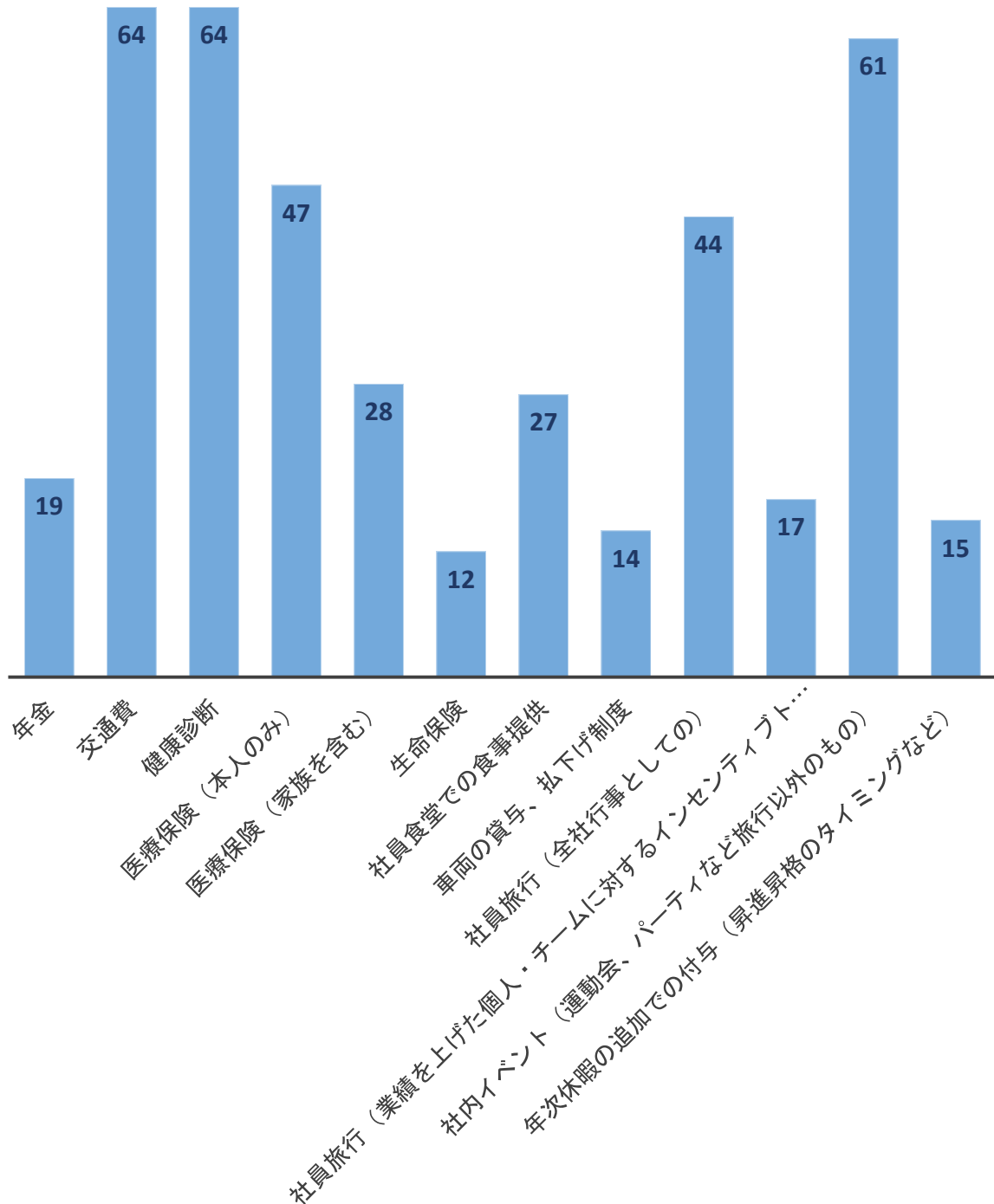




## 福利厚生



## 福利厚生諸施策の導入状況



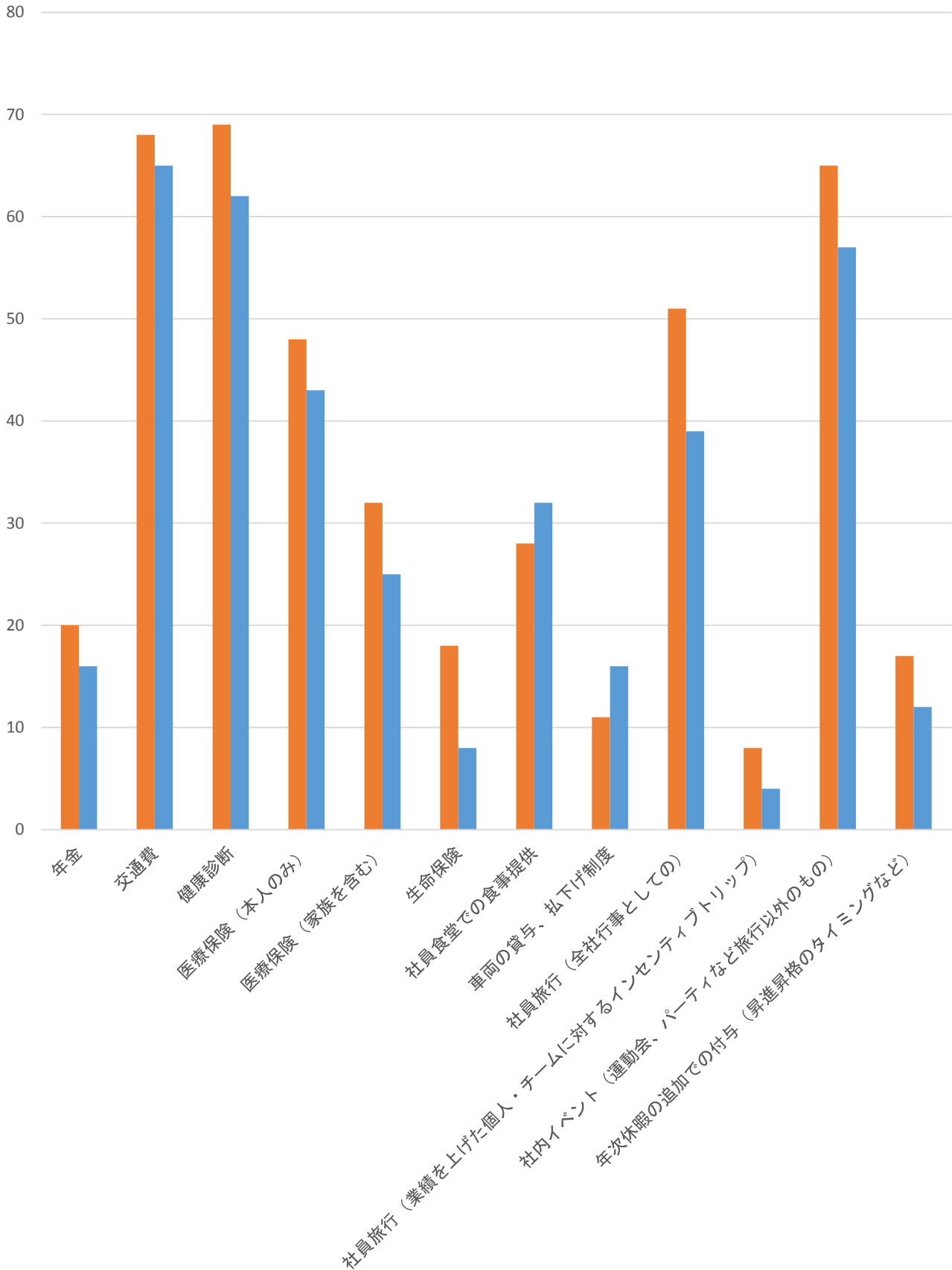
### 【その他の回答例 (原文のまま)】

- 夏の果物サービス (中国)
- 改善提案賞与 (タイ)
- 中秋、旧正月時の社員への贈答品 (韓国)
- KPI達成インセンティブ (タイ)
- 帰省交通費補助 (ベトナム)
- 本社での研修受講機会の付与 (シンガポール)
- 連休時の一時金 (ベトナム)
- 旅行補助 (インドネシア)
- 月餅代 (ベトナム)
- 住宅ローンの金利を一部負担 (インド)
- 皆勤手当 (タイ)



# 好業績企業は福利厚生が充実している

■未達成企業 ■達成企業



## 好業績企業は福利厚生が充実している

福利厚生は一般的に人材採用や定着、モチベーションアップに効果があるとつながると考えられていますが、達成企業と未達成企業で比較したところ、達成企業の方が全体的に福利厚生の導入に積極的であることが分かりました。

一方で、福利厚生の内容を個別に見てみると、インセンティブトリップを導入している企業は140社余りありますが、その内業績目標を達成しているのはわずか14%という結果になっています。全体の達成企業割合が32%ですので、これでは「達成につながらない」どころか「達成の妨げとなっている」とも言えそうな数値です。もしかすると、インセンティブトリップ獲得に手が届きそうなチームはモチベーションアップにつながる反面、そうでないチームのモチベーションがダウンしてしまい、そのマイナス効果の方がプラスの効果よりも大きいのかもしれません。また、とある企業では「3年限定で住宅手当を支給しているが、手当がなくなった時に、3年で昇給した金額と手当とが相殺されてしまうことからそれが引き金となり離職につながってしまった」といった事例もあるなど、導入には慎重さも求められます。

ここで、福利厚生を充実させることで効果を実感できている企業の事例をご紹介します。

### 【事例】

給料条件は他社より悪いが定着性は良い。取り組んでいるのは研修を昔から充実させていたのと、5Sで職場を評価するアワード、そして、改善提案をしたら無条件で一回1万ルピー（約百円）をプレゼントするといったこと。改善提案は年4000件ほど出る。それを元にどんどん改善していくので、スタッフも納得感が強い。

### 【事例】

社内ではフリードリンク、アイスが一日一つ無料、フリーアドレス。会社の社用車も、土日は社員にガソリン付きでフリーレンタルしている（一人年二回まで利用可）。これらはコストはそこまでかからず離職率が改善した。また、スポーツアクティビティは最も効果がいい施策の一つ。三人以上の社員のサークル活動はすべて認めている。スポーツのコミュニティを作ることで、日本人駐在員との交流の場にもなる上、健康増進で医療費を削減できる。





## 第4章：社内コミュニケーション

## ナショナルスタッフとの コミュニケーションは充分か ～調査の背景～

人材に関するトピックの中で、本章で取り上げる「社内コミュニケーション」は、「人事制度」などと比べて些細なこととして考える人が多いのではないのでしょうか。しかし、実は我々が今回のアンケート調査において最も多くの設問を設けたのがこの「社内コミュニケーション」についてです。

きっかけは昨年の現地取材でした。とある現地法人ではナショナルスタッフの離職が大きな問題となっており、私はお会いした方（管理部門担当役員を務める駐在員）に対し、「従業員の皆さんは（人事制度への不満など）何か仰っていますか？」と聞いたところ、「ナショナルスタッフとは直接話さないのだから分かりません」との回答が返ってきたのです。人材が辞めることに困っているにも関わらず、コミュニケーションを取らないがためにどこが悪いのかも分からないのでは改善のしようもありません。

私はこれを機に「同じような企業は他にもたくさんあるのではないか」「社内コミュニケーションの在り方は業績に影響を与えるのではないか」と考える様になりました。そこで今回、初めて社内コミュニケーションをメインテーマの一つとして調査することにしました。

AIをはじめとするデジタル技術の進歩によって多くの業務で自動化が進む現代だからこそ、本章を通じ、アナログな人と人との関わり方の持つ重要性を再確認できればと思います。

# 社内コミュニケーションの手段

## 中国

	本人と直接	通訳介して	メール・書面
管理職/ 企業理念	56%	13%	31%
実務的な指示/ 報告	76%	11%	13%
目標設定/ 業績評価	82%	15%	4%
キャリア/ 能力開発	78%	15%	7%
プライベートなこと	89%	9%	2%
世間話/ 軽口	91%	5%	4%
スタッフ/ 企業理念	53%	24%	24%
実務的な指示/ 報告	67%	22%	11%
目標設定/ 業績評価	65%	22%	13%
キャリア/ 能力開発	65%	20%	15%
プライベートなこと	82%	11%	7%
世間話/ 軽口	82%	11%	7%

## 香港

	本人と直接	通訳介して	メール・書面
管理職/ 企業理念	60%	6%	34%
実務的な指示/ 報告	79%	5%	16%
目標設定/ 業績評価	81%	5%	15%
キャリア/ 能力開発	81%	5%	15%
プライベートなこと	95%	2%	3%
世間話/ 軽口	100%	0%	0%
スタッフ/ 企業理念	58%	15%	27%
実務的な指示/ 報告	68%	15%	18%
目標設定/ 業績評価	65%	15%	21%
キャリア/ 能力開発	71%	13%	16%
プライベートなこと	90%	8%	2%
世間話/ 軽口	94%	5%	2%

## 韓国

	本人と直接	通訳介して	メール・書面
管理職/ 企業理念	73%	14%	13%
実務的な指示/ 報告	73%	14%	13%
目標設定/ 業績評価	72%	13%	14%
キャリア/ 能力開発	75%	15%	10%
プライベートなこと	89%	9%	2%
世間話/ 軽口	92%	6%	2%
スタッフ/ 企業理念	55%	18%	27%
実務的な指示/ 報告	63%	16%	20%
目標設定/ 業績評価	63%	15%	22%
キャリア/ 能力開発	64%	19%	16%
プライベートなこと	81%	13%	6%
世間話/ 軽口	83%	13%	5%

## マレーシア

	本人と直接	通訳介して	メール・書面
管理職/ 企業理念	73%	3%	24%
実務的な指示/ 報告	84%	3%	13%
目標設定/ 業績評価	82%	3%	15%
キャリア/ 能力開発	86%	5%	9%
プライベートなこと	97%	2%	3%
世間話/ 軽口	97%	2%	2%
スタッフ/ 企業理念	55%	6%	39%
実務的な指示/ 報告	67%	5%	28%
目標設定/ 業績評価	57%	6%	37%
キャリア/ 能力開発	64%	7%	30%
プライベートなこと	86%	6%	9%
世間話/ 軽口	90%	4%	7%

## ベトナム

	本人と直接	通訳介して	メール・書面
管理職/ 企業理念	62%	19%	19%
実務的な指示/ 報告	72%	15%	14%
目標設定/ 業績評価	67%	16%	17%
キャリア/ 能力開発	71%	19%	9%
プライベートなこと	81%	15%	3%
世間話/ 軽口	81%	16%	2%
スタッフ/ 企業理念	40%	36%	23%
実務的な指示/ 報告	45%	32%	22%
目標設定/ 業績評価	47%	33%	20%
キャリア/ 能力開発	34%	31%	16%
プライベートなこと	63%	28%	7%
世間話/ 軽口	67%	26%	5%

## タイ

	本人と直接	通訳介して	メール・書面
管理職/ 企業理念	54%	27%	19%
実務的な指示/ 報告	60%	27%	13%
目標設定/ 業績評価	60%	26%	14%
キャリア/ 能力開発	68%	29%	4%
プライベートなこと	80%	19%	2%
世間話/ 軽口	83%	15%	2%
スタッフ/ 企業理念	43%	31%	27%
実務的な指示/ 報告	49%	31%	20%
目標設定/ 業績評価	52%	34%	14%
キャリア/ 能力開発	54%	33%	13%
プライベートなこと	69%	26%	5%
世間話/ 軽口	76%	19%	6%

# 社内コミュニケーションの手段

## シンガポール

	本人と直接	通訳介して	メール・書面
管理職/ 企業理念	70%	2%	28%
実務的な指示/ 報告	83%	1%	16%
目標設定/ 業績評価	86%	1%	13%
キャリア/ 能力開発	84%	1%	15%
プライベートなこと	96%	0%	4%
世間話/ 軽口	98%	0%	2%
スタッフ/ 企業理念	68%	1%	31%
実務的な指示/ 報告	81%	1%	18%
目標設定/ 業績評価	83%	1%	16%
キャリア/ 能力開発	83%	1%	16%
プライベートなこと	94%	0%	6%
世間話/ 軽口	97%	0%	3%

## インドネシア

	本人と直接	通訳介して	メール・書面
管理職/ 企業理念	67%	18%	14%
実務的な指示/ 報告	68%	17%	14%
目標設定/ 業績評価	71%	21%	9%
キャリア/ 能力開発	71%	23%	7%
プライベートなこと	95%	5%	0%
世間話/ 軽口	93%	5%	1%
スタッフ/ 企業理念	45%	32%	24%
実務的な指示/ 報告	60%	27%	13%
目標設定/ 業績評価	53%	30%	16%
キャリア/ 能力開発	54%	33%	13%
プライベートなこと	83%	16%	1%
世間話/ 軽口	82%	16%	2%

## インド

	本人と直接	通訳介して	メール・書面
管理職/ 企業理念	69%	14%	17%
実務的な指示/ 報告	79%	10%	11%
目標設定/ 業績評価	77%	10%	13%
キャリア/ 能力開発	80%	12%	8%
プライベートなこと	91%	7%	2%
世間話/ 軽口	95%	4%	1%
スタッフ/ 企業理念	59%	15%	25%
実務的な指示/ 報告	68%	13%	20%
目標設定/ 業績評価	64%	14%	23%
キャリア/ 能力開発	66%	13%	22%
プライベートなこと	86%	8%	6%
世間話/ 軽口	87%	7%	5%

シンガポール、マレーシアでは殆ど通訳を使わずコミュニケーションが取られているのに対し、ベトナムやタイ、インドネシアでは特にスタッフクラスとのやり取りにおいて通訳を使っている割合が高くなっています。これは英語や日本語が話せる人材の確保の容易さとある程度比例していると言えるでしょう。

一方、通訳を使っていないものの、メールや書面でのコミュニケーションが中心となっている企業もあります。これらは駐在員とナショナルスタッフとの意思疎通が希薄になっていないか注意が必要です。特に、理念についてのコミュニケーションなどは本社から降りてくるコンテンツをそのままデータで共有しているだけというケースも多く、十分に双方向でのコミュニケーションが取られているとは言い難い企業もあります。



# 社内コミュニケーションの頻度

## 中国

	定期的に	不定期で	稀に	行ったことがない
管理職/企業理念	31%	42%	22%	5%
経営戦略/事業戦略	40%	36%	22%	2%
実務的な指示/報告	60%	35%	4%	2%
目標設定/業績評価	69%	24%	4%	4%
キャリア/能力開発	25%	44%	27%	4%
プライベートなこと	24%	55%	18%	4%
世間話/軽口	29%	51%	13%	4%
スタッフ/企業理念	24%	31%	38%	7%
経営戦略/事業戦略	24%	35%	38%	4%
実務的な指示/報告	44%	42%	11%	4%
目標設定/業績評価	53%	27%	15%	5%
キャリア/能力開発	22%	40%	35%	4%
プライベートなこと	20%	44%	31%	5%
世間話/軽口	27%	49%	16%	7%

## 香港

	定期的に	不定期で	稀に	行ったことがない
管理職/企業理念	27%	32%	32%	8%
経営戦略/事業戦略	40%	34%	24%	2%
実務的な指示/報告	68%	31%	2%	0%
目標設定/業績評価	48%	37%	15%	0%
キャリア/能力開発	31%	37%	26%	6%
プライベートなこと	27%	55%	16%	2%
世間話/軽口	34%	47%	5%	3%
スタッフ/企業理念	19%	35%	34%	11%
経営戦略/事業戦略	27%	32%	29%	11%
実務的な指示/報告	53%	40%	5%	2%
目標設定/業績評価	42%	35%	19%	3%
キャリア/能力開発	19%	45%	26%	10%
プライベートなこと	23%	60%	16%	2%
世間話/軽口	31%	60%	8%	2%

## 韓国

	定期的に	不定期で	稀に	行ったことがない
管理職/企業理念	41%	37%	18%	3%
経営戦略/事業戦略	63%	28%	7%	2%
実務的な指示/報告	78%	20%	0%	1%
目標設定/業績評価	74%	17%	5%	3%
キャリア/能力開発	44%	38%	13%	3%
プライベートなこと	33%	42%	20%	4%
世間話/軽口	41%	36%	10%	3%
スタッフ/企業理念	37%	36%	24%	4%
経営戦略/事業戦略	49%	27%	22%	2%
実務的な指示/報告	54%	37%	9%	1%
目標設定/業績評価	61%	23%	13%	3%
キャリア/能力開発	35%	35%	26%	5%
プライベートなこと	29%	40%	26%	5%
世間話/軽口	33%	44%	20%	3%

## マレーシア

	定期的に	不定期で	稀に	行ったことがない
管理職/企業理念	34%	35%	28%	3%
経営戦略/事業戦略	42%	43%	12%	3%
実務的な指示/報告	64%	34%	3%	1%
目標設定/業績評価	63%	26%	10%	2%
キャリア/能力開発	34%	43%	18%	5%
プライベートなこと	25%	46%	28%	3%
世間話/軽口	30%	42%	13%	1%
スタッフ/企業理念	24%	32%	35%	9%
経営戦略/事業戦略	25%	38%	26%	12%
実務的な指示/報告	39%	39%	17%	6%
目標設定/業績評価	38%	32%	21%	10%
キャリア/能力開発	26%	36%	26%	13%
プライベートなこと	18%	41%	34%	8%
世間話/軽口	22%	48%	26%	5%

## ベトナム

	定期的に	不定期で	稀に	行ったことがない
管理職/企業理念	28%	38%	26%	6%
経営戦略/事業戦略	33%	41%	20%	5%
実務的な指示/報告	59%	34%	4%	2%
目標設定/業績評価	58%	25%	12%	4%
キャリア/能力開発	32%	41%	20%	6%
プライベートなこと	25%	49%	22%	2%
世間話/軽口	32%	43%	12%	2%
スタッフ/企業理念	24%	31%	35%	9%
経営戦略/事業戦略	25%	29%	32%	13%
実務的な指示/報告	41%	39%	18%	1%
目標設定/業績評価	40%	28%	25%	5%
キャリア/能力開発	23%	37%	31%	8%
プライベートなこと	19%	47%	29%	3%
世間話/軽口	24%	43%	29%	2%

## タイ

	定期的に	不定期で	稀に	行ったことがない
管理職/企業理念	33%	37%	26%	4%
経営戦略/事業戦略	39%	40%	20%	1%
実務的な指示/報告	63%	32%	5%	0%
目標設定/業績評価	59%	30%	9%	2%
キャリア/能力開発	35%	44%	18%	3%
プライベートなこと	30%	45%	23%	2%
世間話/軽口	36%	40%	18%	2%
スタッフ/企業理念	25%	32%	34%	8%
経営戦略/事業戦略	26%	32%	33%	8%
実務的な指示/報告	43%	40%	14%	4%
目標設定/業績評価	41%	35%	19%	6%
キャリア/能力開発	27%	39%	26%	8%
プライベートなこと	20%	47%	27%	6%
世間話/軽口	23%	49%	21%	6%

# 社内コミュニケーションの頻度

## シンガポール

	定期的に	不定期で	稀に	行ったことがない
管理職/企業理念	33%	30%	33%	4%
経営戦略/事業戦略	47%	32%	17%	4%
実務的な指示/報告	61%	34%	2%	3%
目標設定/業績評価	67%	22%	6%	5%
キャリア/能力開発	36%	34%	20%	10%
プライベートなこと	29%	45%	20%	6%
世間話/軽口	32%	42%	12%	5%
スタッフ/企業理念	27%	28%	35%	10%
経営戦略/事業戦略	38%	29%	36%	7%
実務的な指示/報告	58%	32%	7%	3%
目標設定/業績評価	66%	20%	8%	6%
キャリア/能力開発	38%	28%	25%	9%
プライベートなこと	31%	42%	21%	6%
世間話/軽口	33%	49%	14%	4%

## インドネシア

	定期的に	不定期で	稀に	行ったことがない
管理職/企業理念	29%	34%	33%	4%
経営戦略/事業戦略	38%	41%	17%	3%
実務的な指示/報告	73%	25%	2%	0%
目標設定/業績評価	61%	28%	10%	1%
キャリア/能力開発	24%	49%	24%	3%
プライベートなこと	17%	55%	25%	2%
世間話/軽口	28%	42%	22%	2%
スタッフ/企業理念	22%	25%	47%	7%
経営戦略/事業戦略	26%	27%	39%	8%
実務的な指示/報告	48%	37%	13%	2%
目標設定/業績評価	36%	35%	23%	7%
キャリア/能力開発	17%	37%	35%	11%
プライベートなこと	15%	49%	29%	7%
世間話/軽口	23%	45%	27%	5%

## インド

	定期的に	不定期で	稀に	行ったことがない
管理職/企業理念	35%	35%	28%	2%
経営戦略/事業戦略	61%	41%	16%	2%
実務的な指示/報告	70%	30%	0%	0%
目標設定/業績評価	63%	23%	13%	1%
キャリア/能力開発	32%	33%	33%	2%
プライベートなこと	21%	56%	22%	2%
世間話/軽口	28%	49%	14%	0%
スタッフ/企業理念	30%	30%	33%	7%
経営戦略/事業戦略	34%	27%	31%	8%
実務的な指示/報告	55%	32%	11%	3%
目標設定/業績評価	47%	25%	22%	6%
キャリア/能力開発	27%	28%	37%	8%
プライベートなこと	19%	47%	28%	6%
世間話/軽口	26%	46%	22%	6%

ベトナムやタイ、インドネシアではスタッフクラスとなると英語や日本語が出来る人材数が限られるため、駐在員がコミュニケーションをとる頻度が低くなっていることは想像できます。

しかし、英語が出来る人材が豊富なマレーシアにおいても12%の企業がスタッフクラスの従業員とキャリアや能力開発についてのコミュニケーションを「行ったことがない」と回答しています。このことは、コミュニケーションが希薄になる原因は必ずしも語学の問題だけではないことを意味しています。

ベトナム、タイ、インドネシア、マレーシアといった国々では製造機能を持っていることが多く、その分従業員数も多くなります。すると組織の階層も増えていき、その結果経営層と下の階層の従業員との関りが減っていくということが考えられます。

# 達成企業と未達成企業の比較

	本人と直接	通訳介して	メール・書面			
管理職/企業理念	66%	10%	24%	<b>手段</b>		
	実務的な指示／報告	77%	8%		14%	
	目標設定／業績評価	77%	8%		15%	
	キャリア／能力開発	79%	11%		10%	
	プライベートなこと	93%	5%		2%	
	世間話／軽口	94%	4%		2%	
スタッフ/企業理念	50%	14%	36%		<b>達成企業</b>	
	実務的な指示／報告	64%	14%			23%
	目標設定／業績評価	60%	14%			25%
	キャリア／能力開発	61%	15%			24%
	プライベートなこと	82%	11%			7%
	世間話／軽口	85%	8%			7%

	本人と直接	通訳介して	メール・書面			
管理職/企業理念	58%	20%	22%	<b>未達成企業</b>		
	実務的な指示／報告	69%	18%		13%	
	目標設定／業績評価	67%	19%		13%	
	キャリア／能力開発	69%	20%		11%	
	プライベートなこと	87%	11%		3%	
	世間話／軽口	89%	9%		2%	
スタッフ/企業理念	43%	24%	34%		<b>未達成企業</b>	
	実務的な指示／報告	60%	24%			16%
	目標設定／業績評価	54%	26%			21%
	キャリア／能力開発	57%	25%			17%
	プライベートなこと	80%	15%			4%
	世間話／軽口	81%	15%			4%

<b>頻度</b>					
	定期的に	不定期で	稀に	行ったことがない	
<b>達成企業</b>	管理職/企業理念	41%	31%	26%	3%
	経営戦略／事業戦略	51%	35%	13%	1%
	実務的な指示／報告	72%	27%	0%	0%
	目標設定／業績評価	71%	21%	7%	1%
	キャリア／能力開発	35%	43%	18%	3%
	プライベートなこと	28%	49%	20%	3%
	世間話／軽口	38%	49%	10%	2%
	スタッフ/企業理念	33%	28%	31%	7%
	経営戦略／事業戦略	37%	27%	29%	8%
	実務的な指示／報告	54%	35%	10%	2%
	目標設定／業績評価	52%	27%	15%	5%
	キャリア／能力開発	25%	39%	28%	7%
プライベートなこと	22%	46%	26%	6%	
世間話／軽口	30%	48%	18%	4%	
<b>未達成企業</b>	管理職/企業理念	25%	39%	30%	6%
	経営戦略／事業戦略	36%	40%	20%	4%
	実務的な指示／報告	61%	33%	4%	2%
	目標設定／業績評価	54%	28%	14%	3%
	キャリア／能力開発	25%	40%	28%	7%
	プライベートなこと	22%	49%	25%	4%
	世間話／軽口	28%	52%	17%	4%
	スタッフ/企業理念	20%	31%	40%	8%
	経営戦略／事業戦略	25%	31%	35%	9%
	実務的な指示／報告	40%	40%	16%	4%
	目標設定／業績評価	37%	30%	25%	8%
	キャリア／能力開発	21%	33%	34%	12%
プライベートなこと	19%	44%	30%	8%	
世間話／軽口	23%	7%	25%	6%	

## 達成企業は駐在員がナショナルスタッフと 「通訳を介さず」「定期的に」コミュニケーションをとる

コミュニケーションの在り方を達成企業と未達成企業とで比較した場合、達成企業では駐在員が通訳を使う割合が低く、また、定期的に従業員とコミュニケーションをとっているという結果となりました。

通訳を介することによるデメリットは、自身が述べたことがそのまま伝わるのではなく、伝言ゲームの様に抜け漏れが起こったり、通訳者によってニュアンスが変わるなど、本当に伝えたいことが伝わらない可能性があることです。

また、コミュニケーションの頻度についても、元々の考え方が異なるナショナルスタッフに自社の考え方を浸透させたり、逆にスタッフの考えを自分の中で消化できるまでになるには本来であれば何度も何度も繰り返し話をする必要があるはずです。

企業（本社）からのご相談として、実務面でのスキルを優先して語学力のない人材を海外に派遣したもののコミュニケーションの面でマネジメントがうまく出来ず、その人材の交代要員として実務スキルと語学スキルのどちらも有する人材を外部から採用したいというケースは珍しくありません。

人間、誰しも言葉が通じない人とはコミュニケーションを取りたがらないものです。日本人は特にそういう傾向が強いかもかもしれません。もし言葉が壁になっているのであれば、お互いが共通して話せる言語がある、という状況をいかに作るのかが重要です。

そういった言葉を話せる人を採用するのか学習費用を会社で負担してナショナルスタッフに勉強させるのか、駐在員自身が英語や現地語を勉強するのか、何らかの行動に移す必要があります。

コミュニケーションが十分にできれば、駐在員からスタッフに伝えたいことが適切に伝わり、また、スタッフから伝えたいことも駐在員に適切に伝わることになります。

駐在員から業務上の指示をすることもあれば、スタッフが抱える会社への不満を駐在員が拾うことが出来ることもあるでしょう。そうして駐在員とナショナルスタッフの考えが共有されることで行動が改善されていき、最終的には会社業績の向上につながっていくのではないのでしょうか。

今回の調査結果だけで「コミュニケーションを多くとることが業績を高める」と断言できるわけではありませんが、少なくとも概ねその仮説を後押しする結果が出ている以上、コミュニケーションの在り方を変えることは改善の余地として試してみる価値はありそうです。





## その他 ～各社の取り組み事例

### 【事例】

朝9時に歌が社内に流れ朝の活動開始ムードにさせる。

「おはよう隊」が社内を回って社員と「おはよう」の言葉を掛け合う。

全グループ（APAC）で15：00には全員音楽に合わせて踊りだす。

社内イントラネット上にはCEO Blogを綴り社員とのつながりを深める。

Family Dayと称して年に2回土曜日に社員が家族を会社に呼んでよい日をつくり社長の席に座って家族写真を撮影。将来一般社員の子供が社長にもなれる夢を持たせる。

### 【事例】

コミュニケーションで意識してる点は、オープンで、プライベートにも突っ込み、

「ちゃんと失敗しない奴は信用しない」と言い続けること。インドネシア人は保守的でチャレンジすることに消極的な人が多いため意識している。プライベートに関する事例として、従業員の家族が体調を崩したときに一緒に病院を探したり、保険を最大限活用するアドバイスをするなどしている。

本社の人間が出張で来る際には必ず全員参加で会食に連れて行く。そうすると日本本社の従業員もプライベートで来たりして、ナショナルスタッフと家族ぐるみの付き合いとなることもある。

### 【事例】

日本人は赴任後に全員現地語を徹底的に勉強してもらう。その為今いる日本人は全員がインドネシア語を話せる。英語は外の商談以外はほとんど使わず、社内公用語はインドネシア語。社内コミュニケーションの点でいえば、「やりたいことは全部とりあえずやってみろ、不良品を出すこと以外は！」ということを経営者がずっと景気に左右されずに言い続けてきた。また、日々「健康に気をつけろ！」と口酸っぱく言っている。その延長で野菜を食べようキャンペーンなども実施。これは二つ狙いがある。一つは成人病が多く医療費コストがかさんでいるため、健康になってもらうことによる医療費削減。

もう一つは社員ことをそこまで気にしてくれるのか、という家族意識や一体感を醸成することによる定着性の向上。結果、離職率は1%以下。一方、平均年齢が上がってきていることから早期退職の募集をしても誰も応募がなく困っている側面もある。

### 【事例】

コミュニケーションは英語でとっており、プライベートの話なども頻繁にする。

教育研修体制や社内のイベントなどはほとんどなかったため、バトミントンサークルや、誕生日会、外部研修を受けさせるなどの発信をしていたら一年で離職率はほぼゼロになり、その後、売上も堅調に推移している。

# 総括

# 海外事業の発展は個人(駐在員)の努力と 会社による仕組み作りの両輪で

今回の調査では、グローバルの人事制度という大きなテーマを扱うと同時に、駐在員と現地スタッフとのコミュニケーションの取り方という一見すると小さなテーマも調査しました。しかし、その些細なことと思われがちな社内コミュニケーションの在り方が、実は業績に一定の影響を及ぼしていると考えられる結果が今回の調査を通して出ています。

これは、海外事業の成否が駐在員という”個”に大きく左右されることを意味します。

とはいえ、個人レベルで出来ることには当然限界もあり、会社として駐在員を支援する仕組みがあることで従業員個人の行動レベルでは解決できないことにも手が届くのです。”個”を活かすのは会社なのです。

本レポートのまとめとして、個人（駐在員）として、本社や地域統括拠点としてそれぞれどのような事から始めるべきなのか整理したいと思います。

## 【駐在員個人がまず始めること】

### (1) ナショナルスタッフとのコミュニケーションの在り方の見直し

テーマに限らず出来るだけ定期的に、且つ管理職クラス以外の従業員とも話すことが重要です。また、通訳を介さずにコミュニケーションを図ることも同様に重要であり、その点では社内コミュニケーションのパートでご紹介した様に時には駐在員が現地語を学習するという姿勢も必要になります。

とはいえ現在言葉の壁が障害となっている場合、それは今日明日中に解消できるものでもない為、福利厚生パートで事例として取り上げた様に、改善提案に対して報奨金を出すなど、別の方法で従業員の声を拾う工夫が求められます。

### (2) 本社への適切な要望

人材育成において、必ずしも現地法人内で完結するトレーニングだけで十分とは限りません。

将来的な「現地化」を見越した幹部人材育成であれば、ナショナルスタッフが本社側のビジネスについての理解を深めたり社内での人脈形成が出来るよう本社で勤務する機会を設ける必要も出てくるでしょう。

それが可能な枠組みがまだない企業であれば、現地法人側から本社に対して「人材育成のために人材を一定期間受け入れてほしい」といった要望を出さなくてはなりません。

一方、育成のパートの事例で取り上げた様に、国によってはナショナルスタッフに対して「外部研修費の会社負担を制度化したところで自ら積極的にそれを利用する従業員は少ない」ため、仕組み作りを要望するだけでなく、仕組みをどう機能させるかという点はナショナルスタッフと直接接点を持てる駐在員がフォローしなくてはなりません。

【本社や地域統括拠点がまず始めること】

### (1) 各現地法人側に裁量を持たせる

採用面でいえば「大卒者の採用にはすべて本社承認が必要」という企業もあり、その様なプロセスが選考スピードの遅れにつながっています。海外では日本に比べて選考スピードが早いのが一般的であり、少しの遅れが優秀人材を逃すことにつながってしまいます。

また、入社後についても「本社側が社員の昇進や昇給に消極的であり、思うような人事を行うことができない。その結果、給与が思ったほど上がらないことを理由に退職した社員が 赴任後10人ほどいる。」という企業もありました。

これでは現地化に向けた将来の幹部候補の育成どころか目の前の業務を円滑に回すことにも支障が出てしまいます。本社に権限が集中していることで海外事業の拡大を妨げていないか一度見直してみてもいいかもしれません。

### (2) 海外事業における言語戦略の検討

既に述べた様に駐在員は赴任先において現地スタッフとうまくコミュニケーションをとる必要がありますし、その上で語学力は必須です。「語学は所詮ツールである」とよく言われる様に語学だけ出来ても不十分ですが、「仕事も語学も」できなければ赴任先で十分なパフォーマンスを発揮できずに終わる可能性が高まります。

語学が事業のネックにならない様にするにはどうすればいいのでしょうか？

手段の一つが駐在員による現地語の修得です。

既に取り上げた様に、赴任後に駐在員による現地語学習を徹底させている企業はいくつもあり、そうした企業では従業員の定着率がよく業績も堅調に推移している傾向があります。

駐在員が現地語を話せることができればナショナルスタッフの本音が理解でき、逆に理念や戦略など伝えるべきことを共通の言葉できちんと伝えることも出来ることから経営には確かにプラスの効果が期待できるでしょう。又、現地語を熱心に学習している姿や、現地語で話しかけてくれることがナショナルスタッフからの親しみや尊敬の念を集めることにもつながります。

ここだけ聞くと、「語学学習は本社ではなく駐在員個人がやるべきこと」と思われるかもしれませんが。



ただ、もしこの取り組みを実際に行う際には本社側で注意しなければならないことがあります。それが駐在員の赴任期間と帰任後のキャリアについての配慮です。

駐在員が、赴任後の懸命な努力によって仮に現地語をマスターしても、その人材が日本に帰任してしまうとほとんどの場合そのスキルを日本で活かせる機会はなくなります。

自分のスキルを十分に発揮できない状況はその個人にとってかなり不満足な状況であり、その状況が続けば退職の原因となります。

海外事業に活路を見出す日系企業にとって、その最前線で活躍した人材に辞められることほど痛いことはありません。

つまり、駐在員に現地語を学ばせることは現地での事業拡大のためには有効な事である一方で、一度学ばせたからには本人が希望する限り長期間にわたって当地で働いてもらう、という様な人材活用の在り方が求められます。

或いは、もし現地語を学ばせないのであれば、ナショナルスタッフの採用時の要件として日本語もしくは英語力を必須とするのも手でしょう。

この場合に気を付けたいのが、募集要件として日本語力を重視する場合、候補者の母集団が限られることから求める職務スキルが不足しているケースがあり、一方英語が出来る人材は給与が高い外資との奪い合いになることからいずれにせよ満足のいく採用をするのが難しいということです。

また、仮に英語が出来る優秀人材を確保できたとして、そうした人材のつなぎ止めの為には、本社への逆出向といった多様なキャリアを築ける仕組みを作る必要もあるでしょう。

駐在員による現地語習得、現地での英語/日本語スピーカーの採用のどちらも難しければ、最終手段は通訳を入れることです。しかし、「Job Hopが当たり前のマーケットなので教育が定着しない。通訳者を介しての管理をしているが通訳者も短期で引き抜かれる。」といった事情もあることから、マネジメントのかじ取りは「何語でビジネスを行うのか」の検討から求められることとなります。

## おわりに

携帯電話の「ガラケー」に象徴される様に、日本人の文化や価値観は海外と比べて特殊だと言われることがあります。これは企業における組織の作り方にも表れています。

とある外資系企業の社長からこんな疑問を頂いたことがあります。

「日系企業にはJD（Job Description）の概念もないのになぜうまく組織が回っているのか？」と。

確かに、外資系の合理的な組織に慣れた方からすると日系企業の様に業務や責任の範囲が明確に線引きされていない組織の在り方は不可解に違いありません。

### 人に仕事が紐づく日系企業と、仕事に人が紐づく海外

そんな異なる考え方を持つ海外で事業を成功を収めるために人を採用し、育成し、組織を作っていく、というのは簡単なことではありません。

これらの違いは優劣の関係ではなくあくまで単なる違いです。業績を上げるために必ずしもすべての日系企業が欧米系のマネジメントスタイル（組織の作り方、従業員との接し方、制度の在り方）を取り入れるべきだとは思いません。

とはいえ、外資に限らず他の企業のことを知らなくてもよいということでもありません。人材マーケットは年を追うごとに流動化しています。「転職35歳限界説」などとうに終わり、ミドル～シニア層も転職がしやすい時代になりました。

当社が毎年行っている給与サーベイの結果を見ると、日系企業と欧米系企業との給与差が歴然と現れています。何が何でも高い給与を払う必要があるとは思いませんが、良い人材を採用するために、或いは採用した人材をつなぎとめるためには外資系企業や他の日系企業の動向を把握し、それにより自社の立ち位置を知り、適切な手段を講じていく努力が求められます。

本レポートでは人材と業績の関係について取り上げましたが、当然業績の決定要因のすべてが人材にあるわけではありません。外的な要因による影響も多分にあるでしょう。

しかし、外部要因によるマイナスの影響を最小化し、プラスの影響を最大化するための取り組みを講じ実行に移すのは結局のところ「人」です。

人材に関することについて、仕組みで出来ることには限界がありますし、個人が出来ることにも限界があります。ただ、仕組みと駐在員個人の行動、そのどちらにも出来ることがあります。それが今回のレポートで最もお伝えしたいことです。

会社（主に本社や地域統括拠点）が制度を新たに作ったり修正するには時間とコストがかかりますが、その分、駐在員個人では手の回らないこともカバーする力があります。一方、駐在員個人という単位で見ても、スタッフとどの様にコミュニケーションをとるのかというレベルから改善できることがあるはずですし、これはお金をかけずに今からでもできることです。

本社は駐在員にすべてを丸投げするのではなく、駐在員も本社の支援が弱いからと嘆くのではなく、双方が協力し合いながら事業を前に進めていけることを願っています。

最後に、調査にご協力いただいた皆様にこの場を借りて御礼申し上げます。

<原稿>

**野田 作郎**  
海外進出支援室  
アドバイザー



2012年ジェイエイシーリクルートメント入社。人材紹介コンサルタントを経て2016年より海外進出支援室。機械、電気、化学、物流、ITなど、幅広い業界の日系海外進出企業に対する国内外の人材確保に関するコンサルティング（年間350～400社）を行なう一方、アセアンの日系子会社における人材戦略に関する調査・取材を行なっている。

# JAC Recruitment Group

## 情報提供拠点 連絡先

### Singapore

www.jac-recruitment.sg  
Singapore  
1 Raffles Place, #10-00  
One Raffles Place, Tower 1  
Singapore 048616  
Tel: +65 6224 6864  
singapore@jac-recruitment.sg

### Malaysia

www.jac-recruitment.my  
Kuala Lumpur  
Letter Box No.15, 17F UBN Tower  
10 Jalan P. Ramlee  
50250 Kuala Lumpur  
Tel: +60 (0) 3 2715 5525  
kualalumpur@jac-recruitment.my

Johor  
Suite No.23A.06A, Level 23A  
Johor Bahru City Square  
Jalan Wong Ah Fook  
80000 Johor Bahru, Johor  
Tel: +60 (0) 7 278 1122  
johor@jac-recruitment.my

Penang  
Unit 12-05, Level 12  
Menara IJM Land  
Lebuh Tunku Kudin 3  
11700 Gelugor, Penang  
Tel: +60 (0) 4 296 0610  
penang@jac-recruitment.my

### Indonesia

www.jac-recruitment.co.id  
Jakarta  
7F Menara Cakrawala  
(Skyline Building)  
Jl. MH. Thamrin No.9  
Jakarta 10340  
Tel: +62 21 315 9504  
+62 21 391 2789  
jakarta@jac-recruitment.co.id

### Thailand

www.jac-recruitment.co.th  
Bangkok  
10F Emporium Tower  
622 Sukhumvit Soi 24  
Klongton, Klongtoey  
Bangkok 10110  
Tel: +66 (0)2 261 1270  
bangkok@jac-recruitment.co.th

Eastern Seaboard (Chonburi)  
5th Floor, Harbor Mall  
4/222 Moo 10  
Sukhumvit Road, Tambol Tungsukla  
Ampher Siracha, Chonburi 20230  
Tel: +66 (0)3 849 1556  
easternseaboard@jac-recruitment.co.th

Ayutthaya  
59/99 The Sky Shopping Center  
4th floor Moo1, Rojana Road  
T. Thanu, A. U-Thai Ayutthaya 13000  
Tel: +66 (0)35 200 571  
ayutthaya@jac-recruitment.co.th

JAC International  
Bangkok  
10F Emporium Tower  
622 Sukhumvit Soi 24  
Klongton, Klongtoey  
Bangkok 10110  
Tel: +66 (0)2 261 8710  
bangkok@jac-recruitment.co.th

### Hong Kong

www.jac-recruitment.hk  
Hong Kong  
12F, 8 Wyndham Street  
Central, Hong Kong  
Tel: +852 2522 6767  
hongkong@jac-recruitment.hk

### China

www.jac-recruitment.cn  
Shanghai  
Room 2301, Centro Building,  
568 Heng Feng Road,  
Jing'an District,  
Shanghai 200070  
Tel: +86 (0) 21 6123 0489  
shanghai@jac-recruitment.cn

Guangzhou  
Room 1406, Citic Plaza  
No. 233, Tianhe Bei Road,  
Tianhe District  
Guangzhou 510613  
Tel: +86 (0) 20 3877 3737  
guangzhou@jac-recruitment.cn

### Korea

www.jac-recruitment.kr  
Seoul  
#615, East Wing Hanshin Intervalley 24  
Teheran-ro 322  
Gangnam-gu, Seoul 06211  
Tel: +82 (0) 2 2183 0511  
seoul@jac-recruitment.kr

### Vietnam

www.jac-recruitment.vn  
Ho Chi Minh City  
Floor 19, Ruby Tower  
81-83-85 Hàm Nghi  
District 1, Ho Chi Minh City 700000  
Tel: +84 28 3821 7730  
hochiminhcity@jac-recruitment.vn

Hanoi  
15th Floor, Prime Center  
53 Quang Trung  
Hai Ba Trung District, Hanoi 100000  
Tel: +84 24 3633 2115  
hanoi@jac-recruitment.vn

### India

www.jac-recruitment.in  
Delhi NCR  
508, 5th Floor, Time Tower  
MG Road, Gurgaon, Haryana 122002  
Tel: +91 124 417 4330  
email: gurgaon@jac-recruitment.in

### United Kingdom

www.jac-recruitment.co.uk  
London  
2nd Floor, 64 London Wall  
London EC2M 5TP  
Tel: +44 (0) 20 7489 2990 / 2999  
london@jac-recruitment.co.uk

## 日本

www.jac-recruitment.jp

### 東京

〒101-0051

東京都千代田区神田神保町1-105

神保町三井ビルディング14階

Tel: +81 (0) 3 5259 6924

### 北関東

〒330-8669

埼玉県さいたま市大宮区桜木町一丁目

7番地5 ソニックシティビル20階

Tel: +81 (0) 48 631 0830

### 横浜

〒220-0011

神奈川県横浜市西区高島2-19-12

スカイビル18階

Tel: +81 (0) 45 285 7021

### 静岡

〒420-0857

静岡県静岡市葵区御幸町11番地30

エクセルワード静岡ビル4階

Tel: +81 (0) 54-205-3841

### 名古屋

〒460-0003

愛知県名古屋市中区錦2-9-27

NMF名古屋伏見ビル10階

Tel: +81 (0) 52 857 5221

### 大阪

〒530-0001

大阪府大阪市北区梅田2-2-2

ヒルトンプラザウエスト オフィスタワー12階

Tel: +81 (0) 6 4799 1911

### 京都

〒600-8411

京都府京都市下京区烏丸通四条下ル

水銀屋町620番地 COCON烏丸8階

Tel: +81 (0) 75 342 6221

### 神戸

〒651-0087

兵庫県神戸市中央区御幸通6-1-10

オリックス神戸三宮ビル6階

Tel: +81 (0) 78 262 9221

### 広島（中国支店）

〒732-0053

広島県広島市東区若草町12番1号

アクティブインターシティ広島8階

Tel: +81 (0) 82 568 6921

ジェイエイシーインターナショナル

www.jac-international.jp

東京

〒101-0051

東京都千代田区神田神保町1-105

神保町三井ビルディング14階

Tel: +81 (0) 3 5259 9881

United Kingdom  
London

10 Countries  
25 offices  
as of April, 2018

India  
Delhi NCR

Thailand  
Ayutthaya  
Bangkok  
Eastern Seaboard

Malaysia  
Penang  
Kuala Lumpur  
Johor

China  
Shanghai  
Guangzhou

Hong Kong

Hanoi  
Ho Chi Minh City

Vietnam

Singapore

Korea

Seoul

Japan

Tokyo  
Kita-Kanto  
Yokohama  
Shizuoka  
Nagoya  
Osaka  
Kyoto  
Kobe  
Chugoku

Indonesia

Jakarta





2018年11月 初版 発行（非売品）

<企画・調査・発行>

JAC Recruitment 海外進出支援室

（所在）東京都千代田区神田神保町1-105 神保町三井ビルディング14階

（電話）03-5259-2491

（E-mail）[global-recruitment@jac-recruitment.jp](mailto:global-recruitment@jac-recruitment.jp)

<調査協力>

JAC Recruitment Singapore

JAC Recruitment Malaysia

JAC Recruitment Thailand

JAC Recruitment Indonesia

JAC Recruitment Vietnam

JAC Recruitment China

JAC Recruitment Hong Kong

JAC Recruitment Korea

JAC Recruitment India

<取材> 佐原賢治、藤田千栄子、加藤将司、野田作郎

<原稿> 野田作郎

<監修> 佐原賢治

<デザイン> 塚本真理子

# JAC Recruitment Corporate Profile

## 会社概要

会 社 名	株式会社ジェイ エイ シー リクルートメント (東証1部上場：2124)
所 在 地	(本社) 東京都千代田区神田神保町1-105 神保町三井ビルディング14階 (支店) 横浜、北関東(埼玉)、静岡、名古屋、京都、大阪、神戸、中国(広島)
設 立	1988年3月7日
資 本 金	6億1,950万円
事 業 内 容	人材紹介事業 厚生労働大臣許可番号 (人材紹介事業)13-ユ-010227
代表取締役社長	松園 健
従 業 員 数	781名(2018年4月現在)
加 盟 団 体	一般社団法人 日本経済団体連合会 一般社団法人 日本人材紹介事業協会 ほか
子 会 社	株式会社 JAC International 株式会社シー・シー・コンサルティング