

シンガポール・マレーシアにおける人材管理

日外協『海外派遣者ハンドブック シンガポール・マレーシア編』 発刊

麗澤大学 経済学部長

経済学部 教授 下田健人

なぜシンガポール・マレーシアか

2015年12月末に発足した「ASEAN 経済共同体 (AEC)」が、果たして今後の世界経済にどのような影響を与えるかは、まだ不透明な状況である(16年2月現在)。しかし人口6億人を抱え、域内総生産が2兆5000億USドル(約300兆円)に達する巨大経済圏の潜在的可能性に加えて、中国、インド、アフリカなどを見据えた世界の中心としての成果を、今後いっそう期待することに異議を唱えるものはいないだろう。宗教や文化の違いを超えてASEANは巨大市場として成長し、また何よりも深刻な政治的紛争が相対的に少ないことも海外からの投資にとって魅力的に映る。

1990年以降、日本在外企業協会(以下「日外協」)は、『海外派遣者ハンドブック』(以下「ハンドブック」)を作成してきたが、その対象は世界27の国や地域に及ぶ。2014年末、日外協が会員企業に対して新規のハンドブックの対象国についてアンケートをとったところ、1位シンガポール、2位メキシコ、3位マレーシアであった。シンガポールおよびマレーシア(以下「両国」)は、日本から海外直接投資を行う初期段階からの対象国である。大手の製造企業はほぼ進出し尽くした感がある。果たしてなぜ今シンガポールとマレーシアなのか。

いくつか想定される仮説は以下のとおりである。

1. 1980年代に進出した製造企業にとって、すでに進出後30年を超え進出当初とは異なる人事労務関係の問題が生じている。例えば人件費の高騰は最も大きな課題である。
2. 同様にASEANへの投資が早かった製造企

業では、両国における人件費の高騰などの理由によって別の投資先の必要性が高まり、両国における現地法人の役割をどう変えていこうかが問われている。

3. 現地に派遣される日本人社員は、進出当初は例えば技術系の工場長や生産管理の責任者など比較的中堅マネジャーが多かったのに対して、人の現地化が一定程度進む中で日本人派遣者の役割が質的に変化している。
4. 両国に対する直接投資はその質を変化させ、2000年以降、特にサービス業を中心とする第3次産業の進出が進み、ハンドブックに対する新たな需要が生じている。
5. ASEANの経済統合により同地域における経済力が増大するとともに、何か予測できない状況の起きることが考えられ、人の面においても変化を察知しておく必要がある。

15年4月、日外協は新たなハンドブック作成対象国をシンガポールとマレーシアに決め、作成委員会を結成した。この委員会には両国への赴任経験のある専門家が委員として参加し、私が座長を務めた。プロジェクトの一環として私は日外協事務局とともに、同年8月に両国でインタビュー調査を実施した。委員会における委員の意見および現地でのインタビューに基づいて、ハンドブックの事例編を作成した。

同時に現地における商工会議所の協力を得て、直接投資や人の問題に関わるアンケート調査^(注)を実施し、ハンドブックの基本資料とした。またハンドブックには、両国における労働法の2人の専門家から現地の最新の労働法および労働事情に