

## マレーシアにおける日系企業の人材マネジメント 日系製造業3社の事例を中心に

### Human Resource Management of Japanese Companies in Malaysia: Focusing on the Cases of Three Japanese Manufacturing Companies

俞 成華

Yu Chenghua

**和文要旨：**マレーシアに進出する日本企業はこれまで国内に蓄積されてきた労務管理のノウハウはあるものの、企業外部に組織された労働組合、労働力不足の対策、優秀な人材の獲得などに関するマネジメントにおいて苦戦し続けている現状である。本稿では、マレーシア労働市場における関連法令を整理し、マレーシアの労働組合と労使関係の課題を検討する。それを踏まえ、マレーシアに進出する日本企業が安定的な利益確保をめざして、経営のグローバル化を図りながら、マレーシアの経営環境に適した人事労務管理・人材開発について、採用、賃金と人事考課、教育訓練、労使関係に着目し、その現状や問題点及び今後の課題を考察する。

**【キーワード】** 人的資源管理、人事考課、教育訓練、労働組合、マレーシア

**Abstract :** Although Japanese companies expanding into Malaysia have labor management know-how accumulated in Japan, they struggle with management related to “labor unions” organized outside the companies, labor shortages, acquisition of excellent human resources, etc. The current situation is that it continues to do so. This paper reviews related laws and labor unions in the Malaysian labor market and examines issues related to industrial relations in Malaysia. Based on these, while Japanese companies in Malaysia secure stable profits and globalize their management, regarding human resource management suitable for Malaysia’s business environment, I focus on “recruitment”, “wage and personnel appraisal”, “education and training”, and “industrial relations”, and consider the current situation, problems, and future issues.

**【Keywords】** Human Resource Management, Personnel Appraisal, Education and Training, Labor Union, Malaysia

#### 1. はじめに

東南アジアの優等生といわれているマレーシアは、2020年には、一人当たりの名目 GDP が約11,000米ドルで、ASEAN 内ではシンガポール、ブルネイに次ぐ第3位となっている。また2030年までに格差の解消を目指して公平な経済成長の発達と経済価値を高めることで、マレー

シア政府が打ち出した「VISION 2020」<sup>1)</sup>と「SPV2030」<sup>2)</sup>など経済面・産業面での改革を推進しており、海外からの投資誘致も積極的に行っている。この背景で従来は、マレーシアに進出する日本企業にとって、安定的な政治の下で経済が持続的に成長していること、廉価な労働力及び良好な労使関係が魅力となっていた。近年、マレーシアにビジネス活動の大きな障害となっている労働力確保の難しさや労働コストの上昇は、日本企業が事業を行う上で避けても通れない課題となっている。

\* 公立鳥取環境大学経営学部教授

本論文では、マレーシア労働市場における関連法令を整理し、マレーシアの労働組合と労使関係の課題を検討する。それを踏まえ、マレーシアに進出する日本企業が安定的な利益確保をめざして、経営の現地化を図りながら、マレーシアの経営環境に適した人事労務管理・人材開発について、採用、賃金と人事考課、教育訓練、労使関係に着目し、その現状、問題点及び今後の課題を考察する。

## 2. 先行研究の検討

### 2 1 日本多国籍企業の人的資源管理に関する文献

多国籍企業は、複数の国をまたいでビジネス活動を展開する中、海外子会社に散らばる異なるタイプの人間のやる気を引き出し、一体感を保ち、適材適所を実現するなどの人的資源管理を通じて、企業の持続的成長と発展を可能にすることが求められている。多国籍企業の海外子会社で人的資源管理システムを構築する場合、統合または内部の一貫性と差別化への圧力または外部の一貫性への圧力の間のせめぎあいを管理するため、適応型、輸出型、統合型という大きく3つのアプローチが考えられている (Taylor, Beechler and Napier, 1996)。具体的に、適応型は、海外子会社が属する現地国の環境に合わせ、現地企業と同じようなシステムを作る方法である。輸出型は親会社の人的資源管理システムをそのまま海外子会社に移管される方法である。統合型は、本国で行われている人的資源管理の一部を海外子会社に輸出するが、その他を地域の実情に合わせて現地のものを採用する方法である。海外子会社における実際の人的資源管理システムの構築において、3番目の統合型を採用する日本多国籍企業は最も多い。日本多国籍企業研究グループの調査によると、日本の製造企業は、日本的経営・生産システムの一部、具体的にはチームワーク、改善活動、職務区分の整理、大部屋式などを欧米の子会社に移植しているが、集団の意思決定や年功序列制度は移植できず、現地の慣行を取り入れていることで、ハイブリッド工場といわれている (Abo, 1994; 安保, 1999)。また、統合型として、競争上の優位性を獲得し、持続的に発展する人的資源管理方法、例えば、ジョブ・ローテーション、OJT (On-the-Job Training の略称、「職場内訓練」と訳される)、チーム制を北米の海外子会社に移植し、その他については現地の方法を取り入れているという研究もある (Caligiuri, Lepak and Bonache, 2010)。

また、1980年代に入ると、日本多国籍企業の国際舞台の躍進を背景に、多くの研究者は、特に欧米の多国籍企業と比較して、日本の多国籍企業の一般的なローカリ

ゼーション戦略と実践を分析する (Kopp, 1994; 白木, 1995; 吉原, 1996; Pudelko and Harzing, 2010)。これらの研究は、海外ビジネスを行う日本企業が欧米企業よりも上級管理職及び中間管理職レベルにおいて日本からの派遣駐在員を活用する傾向が強いという一般的発見である。すなわち、日本多国籍企業の人的資源管理に関しては、海外子会社のトップマネジメントの現地化の遅れが指摘されていた。一方で外国人従業員が日本企業の主要な管理職に昇進することからしばしば除外されていることは、「ライスペーパーのシーリング(ガラスの天井)」現象を指していた (Kopp, 2000)。

さらに、海外子会社における日本のマネージャーの重要な役割をレビューする。特定の国を対象とした研究として、Harzing (2001) は、日本とドイツの企業が調整と管理を駐在員の役割の主要な目的と見なしている一方で、欧米の多国籍企業はポジションの補充や管理の開発などを重要視していることを指摘していた。同様に、Rose and Kumar (2007) は、「管理」がマレーシアの日系企業における日本人マネージャーの重要な機能であることを指摘した。

日本の多国籍企業が、欧米の多国籍企業と比較して、「日本的人的資源管理」と呼ばれる親国の人事労務管理慣行を移転し、駐在員の海外派遣を通じて現地子会社を管理する傾向が強いと指摘されている (Peterson, Napier and Shim, 1996)。日本の多国籍企業は主にグループ志向であり、調和のとれた仕事上の関係とチームワークを強調していることが一般的に知られている。また、従業員の組織への忠誠心とコミットメントを引き出すために、文化的に特徴的な人的資源の慣行を採用する傾向である。たとえば、日本企業の特徴は終身雇用、年功賃金、遅い昇進制度、広範なトレーニングプログラム、グループ指向のアプローチなどである。さらに、日本多国籍企業は従業員の教育訓練に多額の投資をしている。教育訓練は、従業員にスキルを身に付けるだけでなく、社会化と組織文化の浸透を通じて企業内の従業員を統合する。

### 2 2 マレーシアの人的資源管理に関する文献

#### 2 2 1 マレーシアの雇用労働関連法令・労使関係のレビュー

##### マレーシアの雇用労働関連法令

1965年独立後、マレーシアでは多くの制度は植民時代の制度や法令がそのままか、あるいは改正されている。歴史的にマレー系住民と先住民は非マレー系より経済的劣位にある。1969年5月13日に総選挙を直接の原因として、発生したマレーシア史上最悪のマレー人と華人との



のみならず、基本的な法制度も持ち込まれるなどイギリスの多大な影響が残ったままになっている。マレーシアの労働組合は、産業別組合と企業内組合を大別される。マレーシアの労働組合は、1980年代までには欧州で一般的に企業外部に組織される産業別労働組合に近いものになり、登録制となっている（香川，1995）。企業内（In-House）労働組合は、1981年の「東方政策」<sup>5)</sup>を背景として、1988年の法制度改正により組織するのが可能となった。日本と異なり、労働組合の組織化や認可も政府の管轄下に置かれている。

1963年にマレーシア最大の労働者団体であるマレーシア労組会議（Malaysia Trade Union Congress：MTUC）は、政労使三者構成の政府諮問委員会には労働者代表として参加している。マレーシアでは産業別労働組合など企業外の労働組合が交渉の相手になる。労働・雇用条件に関する団体交渉は、基本的に3年ごとに労使関係法（IRA）の下で、使用者（経営者）団体と労働者団体（産業別組合）との間に協議を経て労使協定を結ぶ。労使間の紛争には人的資源省（Ministry of Human Resources）の担当官が調整に入る労働法廷があり、制度としては整備されている（吉村，2006）。マレーシアの労働政策調整または合意形成は基本的に政労使三者で行う。人的資源省は労働政策を策定し、法令の実施にあたる。労働者団体（労働組合）と使用者団体は、労働問題に関してそれぞれの構成員を代表し、助言、指導を提供することと政府諮問委員会を積極的に参加すること。ただし、マレーシア政府と労働組合は、法定最低賃金を、2019年1月に月額920リンギットから月額1,100リンギットに引き上げた。わずか1年後2020年1月から月額1,200リンギットへ引き上げられた。このまま続けると、投資コストが高くなり、マレーシアの企業の競争優位を失われるだろう。結果的にマレーシアの社会・経済に大きなダメージを与えるという指摘が少なくない。

## 2 2 2 マレーシアの労働市場の現状

マレーシアは1965年独立後、アジア諸国の中でも、経済開発政策を通じて急激な工業化を遂げていた国として知られている。国際通貨基金（2020）の統計データからみると、安定した政治・経済成長を背景に労働市場において失業率は2010年以降、3%台前半を推移している。内訳をみると、若年層の雇用問題について若年者失業率は上昇の傾向を見せている。全体の失業率が3.2%（2020年）であるのに対して、若年者の失業率は15~24歳まで10.3%（2020年）と極端に高くなっている。若年者の高い失業率の最大の原因は、工業化政策によって、農村部

から都市部へと移動する若年者数は著しく増える一方で、マレーシア人が働きたがらない3D（Dirty, Dangerous, Demanding）労働を敬遠する若年者の姿を現していると指摘されている。マレーシアの若年者の就業観は労働市場とのミスマッチとなっている。今後の若年者の失業の課題は極めて重要になることが予想されている。

労働市場問題は国の経済のその時々々の状況をそのまま映し出す位置づけにあるといわれている。人口が少ないマレーシアが抱える最大の問題は労働力不足である。マレーシアは1980年代後半に本格的な工業化が進展すると、約3,400万の人口にもかかわらず、産業界からのニーズに対して、労働力が不足していた。これを受けて1992年にマレーシア政府は、建設現場やプランテーション農園、家事労働、製造業に限定して本格的にインドネシア、ネパール、バングラデシュ、ミャンマーなど隣国労働者を受け入れている。すなわち、多くの外国労働者は、3D労働や単純労働に就いている。マレーシア労働市場のグローバル化による隣国労働者は、流入している。マレーシアの統計によると、合法の外国人労働者が約200万人と全体の14.9%を占める。不法就労者を合わせると、労働人口の約4分の1が外国人労働者となる。このような大量外国人労働者は雇用のミスマッチを埋めることになり、ウィン ウィン関係になっている。しかし、その一方でマレーシアの若年者の失業率が高まった一因であったとも言われている。

また、マレーシアの労働市場においてエンジニアや中間管理職は絶対的に不足している。すなわち、技術・管理の高度人材の売り市場となっている。企業間で高いレベルのエンジニアや管理者を確保するために争奪戦を繰り広げている。技術・管理の高度人材は高い給与を要求することができ、より良い報酬と昇格を求めて転職が容易である。一方で企業にとって優秀な人材の確保難になって、大きなコスト負担になる。結果的、多数の企業が必要とするマレーシア人エンジニアや中間管理職を見つけることが一層難しくなっている

## 2 2 3 マレーシアの人的資源システムのレビュー

19世紀の英国植民地の強い影響で、マレーシアの企業全体は、おのおののニーズに合わせて西洋とマレーシアの人的管理慣行を選択し、組み合わせている。いわゆる、マレーシアの人的管理慣行・システム・制度は、西洋とマレーシアの人的管理慣行の統合から派生した産物である。Hirano.A（1991）は、マレーシアの人事労務慣行を、英国志向の価値観と民族志向の価値観（マレー系、中華系、インド系の価値観など）の2つの主流に分類し、マ

レーシア企業が英国式またはマレーシア式で管理されていたことを指摘している。また、1981年の「東方政策」を背景として、日本の経営システムを積極的に取り入れている。例えば、1988年の法制度改正で、日本の経営を代表する企業内労働組合を組織するのが可能となった。Kawabe (1991) の研究では、マレーシア人はお金を重視し、仕事に飛びつく傾向があり、より良い金銭的オファーをためらうことはほとんどないと述べている。さらに、仕事に関連する価値観とマレーシアの海外卒業生の期待は、新しい西洋のアイデアの吸収を早め、マレーシア人の価値観システムを再形成している (Sheppard, 2001)。

マレーシア企業は、業績ベースの報酬システムを実践している。賃金決定において年功序列は依然として最小限にとどまっている。同様に昇進は、パフォーマンスに従うものとなっている。また、マレーシア企業は、必要な基本スキルを超えて従業員を訓練するにはコストがかかりすぎるゆえに、あまり熱心に取り組んでいない。ジョブ・ホッピング (高待遇の求人を見つけては転職を繰り返すこと) が激しいマレーシアでは企業の教育訓練によるスキルの向上で次の高い報酬を提示する企業に転職していくのは当たり前である。多くの企業は、人材開発トレーニングを従業員の定着に対する脅威と見なす傾向がある (Yong, 1996)。マレーシア企業が従業員の教育訓練に消極的だったため、マレーシア政府はスキルトレーニングを促進するために介入した。そのため、雇用主が負担する訓練費用の一部を負担するための財政援助を提供する目的で、1993年に賦課金制度が導入された。現在、製造企業は、給与の1%をこのトレーニング基金に納付する必要がある。

#### 2.2.4 分析視点 ハイブリッド型人的資源管理

1980年代から日本企業の海外進出が増加するに伴い、日本の政治・社会・文化・経済・法制度などのもので生成された独特な経営・生産システムが、海外でも適用できるのかという課題が生じている。日本企業がグローバル化時代に対応するために、海外のオペレーションを展開し、利潤を上げなければならないことを考えると、日本の現地法人は日本的人的資源管理のままを持ち込むのではなく、ある程度調整しなければならない。日本本社の影響を受けている現地法人の人的資源管理は自らをとりまく受入国の環境が影響を及ぼす、一方で受入国の政治・社会・文化・経済・法制度などの環境的制約を課されている。

親会社本国の影響において、国レベルでみたように人

的資源管理に影響を与える文化や社会制度は世界各国で異なるし、さらに企業レベルでみたようにコーポレートガバナンス構造や慣行によって人的資源管理自体も世界各国で異なっている。全社的な人的資源管理に関する戦略を構築するのは、本社であるため多国籍企業においても本社が位置する国の文化や社会制度、人的資源管理の特色が大きな影響を与えることとなる。日本の企業では企業内の事業部へ意思決定の分権化が進んでいない、海外進出についても本社で決める傾向が強まっている (白木, 2006; Watanabe, 2018)。つまり、日本企業の本社と子会社の関係が、本社を中心とした“中央集権型のハブ”と指摘されている。

受入国の影響において、これまでみてきたように文化や社会制度、人的資源管理の特色は国によって異なるため、企業は事業を行う環境に適した人的資源管理をとる必要が生じる。特に法律や税制などの規制が大きな影響をもち、雇用条件に対する規制が大きいほど進出先の国の状況に合わせて、本国の人的資源管理施策を変化させる度合いが大きくなる。このような受入国によって決められる雇用条件を含めた労働条件に関する規制は、その国に進出する多国籍企業にとってはコスト増ととらえられる。労働条件・解雇に関する規制が強い国では、雇用機会を創出するための国家主導訓練制度・税優遇政策を利用することによって、コストをカバーすることができる。もう一方でこのように職業教育が発達し、企業にとってのコスト増を人材の知識・スキル向上による品質向上によって補うこともできる。

従って、日本の現地法人は長期雇用、教育訓練による人材の質向上、モチベーションを高めることができる。その結果は、品質の向上、コスト削減、生産性の向上となって現れ、企業の競争優位に繋がっていく。

### 3. 調査研究方法

#### 3.1 調査概要

本稿では、日本多国籍企業研究グループ (JMNESG : Japanese Multinational Enterprise Study Group) は、2018年から2021年まで東南アジアに進出した日本製造企業を中心に現地工場を訪問し、日本的経営・生産システムの移転可能性を調査している。本稿はJMNESGが2018年8月25日~30日にわたって、実施したマレーシア日系企業に対する研究調査をもとにして、特に現地における人事労務管理に関して筆者がまとめたものである。

#### 3.2 事例選定の理由とデータ収集の方法

本稿の採用する研究方法は事例研究である。表2で示

すDM社、HM社とKM社を研究対象として取り上げる理由は次の2点である。第1に、80年代、90年代、2000年代以降にそれぞれにマレーシアに進出していた。3社が取り組んだ人事管理のあり方は典型的に示されるものである。それらを比較し、時系列的に人的資源管理の進化や新潮流を明らかにすることができる。第2に、調査対象にアクセスでき、調査対象からの協力が得られたからである。

本稿では、事例の記述に関するデータは、主にインタビュー調査から得た。具体的には、2018年8月27日～29日に、筆者はマレーシアを訪問し、3社の日系企業に対して、工場見学とインタビューを実施した。一件の所要時間は約2時間半～3時間程度であり、承諾を得たインタビューをボイスレコーダーで録音し、分析の便宜上に文字起こし、会社記録を作成した。対象者は、DM社の社長N氏と工場長、HM社の副社長T氏と人事部長M氏、KM社の社長YH氏、事業統括部長IT氏、倉庫の管理人O氏と現場のアドバイザーH氏であり、全員が日本人である。インタビュー調査を補完するために、事前アンケート調査や電子メールによる補完的調査も実施した。また内部資料、ホームページや新聞記事などの公表

資料も活用した。

#### 4. 事例研究

##### 4.1 調査対象日系企業の概要

本研究の目的を達成するため、製造業を中心に、自動車の電子部品サプライヤーであるDM社、アSEMBラーであるHM社と電気機器メーカーであるKM社(表2)という3社の日系企業の事例を取り上げる。まず、DM社は1981年に現地の企業との合併で、マレーシアの自動車産業を支えてビジネスを展開していた。経営トップは日本人である。全従業員の1割弱の外国人労働者を活用している。労働組合は産業別組合であるが、ストライキがなかった。また、HM社は1992年に現地会社との合併で二輪車事業を始めた。2000年に四輪車の生産を乗り出した。製造業での人手不足のマレーシアにおいて、現場従業員は全部マレーシア人であるが、一方で年間7%の離職率が高いままである。そして、KM社は2014年に独資でビジネスを展開していた。全従業員の約四割の外国人労働者を活用しているのに、年間60%の離職率に悩まされている。労働組合はまだ設立されていない。製品は中国のグループ会社との棲み分けで、欧州や中東へ輸出

表2 マレーシアの調査対象日系企業

	DM社	HM社	KM社
業種	自動車関連部品	輸送機械	電気・電子関連製品
立地	スランゴール州	マラッカ州	マラッカ州
操業開始年月	1981年3月	1992年	2014年10月
進出方式	合併	合併	独資
日本側出資率	73%	51%	100%
従業員数	1,554名	3,150名	2,362名
日本人駐在員	26名	36名	38名
日本人比率	1.67%	1.14%	1.61%
外国人労働者数	194名	-	600名
外国人労働者比率	12.48%	-	25.40%
離職率(年)	12%	7%	60%
労働組合	産業別組合	企業内組合	
ストライキ	無	無	
経営トップ	日本人	日本人	日本人
事業内容	自動車向けの電子部品、カーエアコンの製造・販売	二輪車と四輪自動車の製造・販売	複合機、複合機の消耗品及び部品、ユニットの製造

出所：JMNESGが行った事前質問票とインタビューから得られた情報に基づき筆者作成

される。

#### 4 2 在マレーシア日系企業の人材マネジメント

ここでは、先行研究レビューを踏まえつつ、DM社、HM社とKM社という3社の日系企業の事例を取り上げ、マレーシアの経営環境の下で人材マネジメントにおいて採用、賃金と人事考課、教育訓練、労使関係への取り組みを中心に検討していく。

##### 採用管理（入口の管理）

マレーシアにおける失業率（年間平均3.5%前後）の低さだけを見れば、労働者は売り手市場であるはずである。しかし、マレーシア人は建設現場や製造工場のような3D労働を敬遠しがちである。マレーシアでは失業率が10%超えの若年者は余っていても、企業にとって人材が足りない。このようなマレーシア労働市場に直面している日系製造企業は、工場で働く従業員の採用における困難性を増す一方である。特に日本企業の「新卒一括採用」が通用しない。企業が従業員を募集しているが、応募にくるマレーシア人が少ない。近年、現場従業員の採用において、外国人労働者雇用枠をフル活用している企業が増加している。DM社の場合には、地域の雇用を創出するため、団地周辺の住民を対象に、高卒という条件で募集が行っている。進出したばかりの80年代から、離職率は月に4.5%と高く、毎日採用を行っていた。会社ウェブサイトや貼り紙で常時に募集情報を出している。採用者を履歴書と人事部の面接で決める。また選考プロセスでマレーシア人を優先的に考慮している。DM社の人事担当者の話によると、引き留め策として金だけで通用しない。35歳を過ぎると安定していく。また、エンジニアや中間管理職など優秀な人材には30-40%の上積みされた賃金を出す必要がある。同じ地域で日系企業との間にはスカウトをしないという暗黙のルールもあった。DM社の人事部トップはマレーシア人であり、採用や従業員との交渉等を行う。サポート役の日本人駐在員は、側面からその結果をチェックするだけである。HW社では現場ワーカーの入れ替わりが激しい。離職率は年に7%である。採用は、入社テストと面接を経て、まず非正規雇用である。そして2か月の試用期間を設けている。その後正規への登用が多い。HM社の人事担当者の話によると、日系企業で働いた経験を売り物にして転職していくケースが多かった。これはマレーシアでのジョブ・ホッピングの文化である。操業歴史が浅いKM社の現場従業員の募集方法は、新聞広告を毎週出し、採用希望者（マレーシア人）を募集すること。人材派遣会社を経由する紹介。外国人労働者という三つの

ルートである。採用において、会社は必ず面接を行うことになっている。ただし、外国人労働者の募集において、まず雇用枠はマレーシア政府に申請する。次にインドネシアのグループ子会社が面接などの採用活動を行い、採用者（インドネシア人）を受け入れる。外国人労働者は1年あるいは2年契約（最大5年）で基本的にはオペレーターとして採用になり、正社員になることはできない。現在600人枠をフル活用している。KM社の人事担当者によれば、外国人労働者は現場の人手不足を解消する働きを持つ半面、人員整理の対象にもなりやすい。その意味では雇用上の調整弁の役割を果たす。

##### 賃金と人事考課

賃金水準や技能・職務グレードの基本は、外在的に決定する産業別労働協約を遵守することしかない。昇進や昇格のために、評価による賃金グレードの変更を通常認めない。同じグレードで同一賃金という「平等」ルールになっている。結果的に労働組合の反対で人事考課による昇進は進まない現状である。この人事考課はせいぜい手当や賞与に反映している程度になっている。優秀な現地人にポストを提供できないため、高い技能を持つ人材を確保しにくい。2019年1月1日よりマレーシアでは最低賃金が全国一律に月額1,100リンギット、時給5.29リンギットで実施され、外国人労働者を含むすべて労働者に適用されている。まず、日系3社の賃金体系は、基本的に日本の考え方（制度やシステム）と現地流（マレーシア方式）をミックスしたシステムである。DM社とHM社は労働組合との調整を経て賃金体系を作成している。初任給は最低賃金の1.3~1.5倍となっている。学歴と経験（勤続年数）によって給与が徐々に上がっていく。結果として年功的に運営されている。DM社とHM社において、現場の従業員3ランク（等級）、フォアマン（職長：企業により様々な呼称であり、作業長、組長、班長などがある）6ランクである。基本給はランクによって決まる。一方で進出歴史が浅いKM社で現場の従業員1ランク、フォアマン3ランクとなっている。KM社の社長Y氏の話（2018年8月28日インタビュー）によると、今後現場の従業員の人事考課を通じて、日本と同じく等級制度を作り上げる。

次に、人事考課においてDM社の場合、現場の全従業員を対象に業績に普段の遅刻や無断欠勤などの勤務態度に加えて査定を行う。例えば同じグレードの中にMinからMaxまでいくつの段階に分けて考課する。即ち、同一グレードで賃金差を小幅に設定している。HM社は業績と勤務態度に基づく人事考課を年2回実施しており、所属長（課長）が評価の責任者となっている。その

結果は給与に反映する。マレーシア人正規従業員に対して、この評価と勤続年数を勘案して昇進も可能となる。あくまで手当に差をつけている。KM社では、3か月に一度、技術・経験をチェックする。考課の結果は給与に反映することではなく、あくまでも手当に反映する。1年の雇用契約である現場の従業員に対して厳密に考課を行わず、基本給は1年ごとの新しい契約によって機械的に決まる。

#### 教育訓練

現地日系企業は従業員に関して日本本社と同じ考え方で教育訓練に積極的に取り組んでいる。教育訓練は基本的に現地での教育訓練、日本での派遣研修と地域内第三国のグループ会社の研修である。従業員の教育訓練の方法・手段は、全従業員を対象に、5S、「報・連・相」やOJTなどの社内研修、各種の訓練センターなどの自己啓発の場を提供している。また技術員や管理者に社外研修への派遣、日本本社への短期研修派遣を実施している。さらに政府や現地大学との連携で様々な人材育成活動を展開している。DM社の場合、社内研修において、生産ラインの横に作った技能訓練センター、日本人コーディネーターの現地指導、高いレベルの人材は半年間日本本社への派遣などを実施している。HM社では、新人教育は3か月間行う。新人は日本の訓練ツールを使って技能について1週間、溶接・塗装・組立各部門の安全について1日の研修を経て、現場で作業標準書を見て取り付ける作業を教わる。教えるのはチームリーダーとなっている。またHM社は社外研修においてマレーシアに近いタイ生産拠点への派遣研修を実施していた。日本本社で行うスキルオリンピックの競技を参加させる。KM社の場合、5S活動を強化することで、モノ作りの基本を徹底して身に着けるとともに、職場への関心、リーダーシップを醸成し、人材育成にもつなげる。しかし、外国人労働者の雇用期間は最大5年に制限されていることから、研修訓練を通じて技術を覚えても結局は本国に帰国しなければならない。会社にとって技術的な蓄積が残らないというジレンマが生じ、「モノ作りは人づくりである」という方針が進められない。

#### 労使関係

マレーシアの労働組合は英国植民地の影響で基本的に企業外に組織された産業別組合であり、登録制となっている。1981年により企業内組合の設置が認められている。労働組合を設置するか否かは義務ではなく、企業に委ねている状況である。DM社は産業別組合である。HM社は企業内組合を設置している。一方でKM社は面倒な登録手続きであり、進出の歴史がまた浅いことで、

労働組合を設置していない。最大の労働組合であるMUTCは、労働問題のみならず、マレーシア政府との強いパイプを持っている。従ってマレーシアの労使関係は、政府の介入や法律の規制が厳しく、政治色も強い。このような背景から、現地日系企業は労働組合に対して、時には賃金交渉に関する「対立」を見せながらも、多くの場合「協調」である。

日系企業はマレーシアでは企業外部に組織された労働組合のため、企業利益等全く無視して賃上げを要求される。また技能・職務グレードや賃金水準の基本を、労働組合と協議した上で決定する産業別労働協約を遵守することしかない。昇進や昇格のために、評価による賃金グレードの変更を通常認めない。産業別に3年に一度の労働・雇用条件の労使交渉においてストライキが発生していない。賃金や福利厚生などの団体交渉において、産業別労働組合の場合には、3年毎で行われる労働協約改訂の際の交渉相手は全国組織となっている。一方で企業内組合の場合には、全国的基準に基づいて条件を出すのは企業の慣例である。DM社の場合、労働組合は産業別の自動車労連であり、労働者の加入率は100%近い。個々企業の賃金、福利厚生などの改定は全国スタンダードに従うしかない。DM社の経営アドバイザーの話によると、産業別組合には一長一短がある。例えば全国スタンダードをクリアすれば問題がないが、現在の全国スタンダードでは勤勉な人に対するインセンティブはあるが、低評価者に対するペナルティはない。HM社の場合、労働組合は企業内組合であり、労働者の加入率は約50%である。従って労働組合のレベルは高くない。賃金や福利厚生などの交渉は平和で行われ、ストライキもなかった。HM社の副社長の話によると、全国スタンダードより有利な条件を出すのは企業的意思決定であるが、低下させるのは難しい。その意味で、業績連動型給与を導入するには企業内組合や無組合が都合が良いかもしれない。ただし、客観的な基準に基づいて行わなければならない。下手をすればジョブ・ホッピングにつながる恐れがある。また労使関係には社内に企業倫理委員会や目安箱を通じて、「医療費を挙げてほしい」「食堂のメニューの改善」など労働者の声・要望を吸い上げてくる。

#### 5. ディスカッション

第一に、マレーシアの日系企業における人材マネジメントは、得意分野である工場における労務（現場労働者）管理とはいえ、マレーシア人と外国人労働者の併存によって複雑となっている。雇用に当たっては、プミブトラ政策を注意しながら採用活動を展開していく。また採

用から社内教育訓練を経るという日本的人材育成で自社の必要な人材を確保・育成する。HM社は、マレーシアにおいて現場従業員に対して、日本と同じ教育訓練システムを利用して教育研修を行う。また、本社の支援を得ながら日本の派遣者に上手く取り組んで現場従業員に対して研修訓練・スキル開発を体系的に実施すること。DM社とKM社は、多国籍企業の地域子会社の特性と連携を活かし、タイやインドネシアの外国人労働者の採用や本社への派遣研修以外のトレーニングを実施している。これらの地道な取り組みによって、コスト削減・品質やモチベーションを向上し、現地の経営・生産が順調に展開していくことが不可欠である。派遣研修（日本本社やグループ会社）に関して、派遣研修に行く前に、日本語教育をして合格者だけを派遣する。帰国後現場の人たちは重要な仕事を任せたり、現場の教育リーダーとなったりしている。つまり、現場の模範として、現場の中核メンバーになっているから、辞める人はほとんどいない。これも従業員の定着に繋がっていると考えられる。

第二に、マレーシアの労働市場では、人手不足となり、多くの隣国労働者が流入している。マレーシアの日系企業では技術・管理作業と現場作業を別々の従業員が行う。技術・管理作業を行うのは日本人派遣者、現場作業を行うのはマレーシア人と外国労働者である。従って、日系企業は多重構図の人的資源管理を実施している。DM社、HM社とKM社において、日本人比率はそれぞれ1.67%、1.14%、1.61%であり、それほど高くない。しかし、社長や生産管理マネージャーなど重要なポストはすべて日本人が占めている。日本の親会社は日本駐在員に対する報酬・派遣などの人事管理を行う。現場作業員の教育訓練に関して、マレーシア人はOJTや派遣研修で行われている。DM社とHM社では経験や業績・勤務態度など社内考課によって作業長まで内部昇進となっている。しかし、DM社とKM社ではマレーシアに滞在制限（最長5年）を受けている外国人労働者は基本的にOJTで行われている。人材育成の観点からみると、自社内におけるメンテナンス要員の育成など高いレベル人材を育てるのはあまり無関心となっている。また、長期的視点からみると、企業が持続的に成長するための技術・熟練を社内蓄積できない恐れがある。

第三に、マレーシアへ進出している日系企業は、現地での重要なステークホルダーである労働者との対話、労使関係についての管理体制を十分に検討する必要がある。日本人がマレーシアでマネジメントする際、まずは相手のことを理解しようとする姿勢が大切である。企業内に設置される苦情処理機関は苦情や不満を処理するこ

とで労働条件を改善し、併せて個別的労使関係を構築しようとするもので、経営者と労働者の信頼関係を形成するうえで重要な役割を果たしている。また、経営者は労働者の賃金のみならず、自社の経営方針や人事配置、社員教育訓練、福利厚生など幅広い情報を積極的に公開・共有していくことが重要である。これによって従業員が自社の経営現状を理解し、協動的で安定的な労使関係を築けると同時に離職率の低下に繋がっていくと考えられる。

## 6. 結論とインプリケーション

### 6.1 結論

本稿においてマレーシアに進出する日本企業が安定的な利益確保をめざして、経営形態のグローバル化を図りながら、マレーシアの環境に適した人材マネジメントについて、採用、賃金と人事考課、教育訓練、労使関係に着目して考察してきた。これを踏まえ、本稿では、マレーシアの労働市場の諸法制度・労働組合・多民族性などというコンテキストの中で、日本の現地法人は、マレーシアの優遇政策を利用して、さらに日本の派遣者は本社の支援を得ながら、現場従業員に対して採用、教育訓練、能力開発を体系的に実施していたことを描写した。その結果がコスト削減・品質やモチベーションを向上し、現地の経営・生産が順調に展開していたことが判明した。マネジメント人材の採用・昇進と確保については、社内において地味に人材育成・開発を行っていきしかない。日本の派遣員の職務と配置を調整することによって現地人により多くの昇進機会を与えることによって、経営人材の現地化を推進することのみならず、優秀な人材の定着にも繋がっていた。マレーシア人の高い離職率原因で、昇給や昇進管理の複雑化や、労務コストの上昇をもたらせていた。

### 6.2 理論的インプリケーション

マレーシアに進出しようとする日本企業へのインプリケーションを提示したい。第一に、マレーシアにおいて日本企業が単に日本的なやり方を押しつけると、ジョブ・ホッピングが激しいマレーシアでは終身雇用や年功序列の制度が離職率を高める原因になっている。現地人の熟練工や従業員の定着・離職対策を課することが不可欠である。その対策は、より良い処遇を提供することである。賃金アップはもちろん、福利厚生の充実でもある。日系企業は食堂の設置、社員寮の提供、通勤バスの運行などを行う。また、現地人にとって、教育訓練によるスキル向上とより上位のポジションの提供（人材の現地化）を明示することも重要な要素である。これを通じて、日系

企業の昇進が遅いというイメージを払拭することができ、採用、定着・離職対策において重要な意味を持っている。

第二に、マレーシアでは労使関係は全般的に良好とはいえ、解雇に関する制度やマレー人の優先のプミプトラ政策なども厳しいことから、日系企業は人材マネジメントの「現地化」を求められている。専門的な知識や経験をもつ優秀な現地の人物を人事労務担当者とするのが望ましい。また現地人の担当者には日本人駐在員との二人三脚で自社の人事労務の基本方針を十分に理解させた上で、責任に応じて権限を委譲することが必要である。

最後に、研究対象をマレーシアに限定したため、結果の外的妥当性に課題が残る。そのために本稿で得られた結論をもっと一般性のあるものにするには、マレーシア以外の東南アジア諸国を対象にさらなる調査を進める必要がある。

#### 謝辞

本稿の仕掛段階の原稿について公立鳥取環境大学の島田善道先生から貴重なアドバイスを頂戴しました。この場を借りてお礼申し上げます。また、日本多国籍企業研究グループを代表して、訪問企業の日本側窓口と現地工場で貴重なお時間を割いて、丁寧に対応して頂いた関係者に心より感謝の意を表します。

#### 注

- 1) 「VISION 2020 (ビジョン2020)」: 1990年の総選挙に勝利したマハティール政権は、1991年にマレーシアの30年に渡る展望が明記された「VISION 2020」を発表した。このビジョンは2020年までの先進国入りを目指し、「高所得」「包括性」「持続性」という3つの目標を掲げる新経済モデルであり、今後30年の国家経営を規定する基本方針である。
- 2) 「SPV2030 (シェアード・プロスペリティ・ビジョン2030)」: 2019年10月に「VISION 2020」の後継政策として、発表された「SPV2030」には、2021年から2030年までの10年間の国家開発計画を盛り込まれており、マレーシアの経済発展における課題である民族間、所得グループ間、地域間の格差の解消を実現するために、様々な戦略的推進力を活用することが示されていた。
- 3) 「5月13日事件」: 1969年5月10日に実施された総選挙を直接の原因とする、同年5月13日に発生したマレーシア史上最悪の民族衝突事件である。この暴動はほぼ1日で終息したが、銃撃や放火などによって

暴動発生後の数日間で死者196人、負傷者439人の犠牲者を出す大惨事となった。

- 4) 「プミプトラ (Bumiputra) 政策」: 1971年の新経済計画 (NEP) を基本理念とし、マレーシア政府は先住民マレー人を優遇する経済政策。プミプトラとはマレー語で「土地の子」(マレー系住民と先住民)を意味する。中国系マレーシア人(華人)、インド系マレーシア人などと比較して経済的に劣位にあるマレー人を優遇し、生活を向上させ、貧富の差を解消し、政治・社会を安定させようというもの。
- 5) 「東方政策 (Look East Policy)」: 1981年に第4代首相となったマハティール氏は、日本や韓国の近代化に学ぶという「東方政策」を掲げた。その中には、重工業化戦略の採用といった更なる工業開発の促進が含まれており、公営ではなく民間主導の経済システムの構築を目指すと同時に、積極的な外資企業の誘致も推進された。

#### 参考文献

- 安部哲夫 (1999) 『日本的経営・生産システムとアメリカ システムの国際移転とハイブリッド化』 ミネルヴァ書房。
- 香川孝三 (1995) 『マレーシア労使関係法論』 信山社出版。
- 国際通貨基金 (2020) 『Word Economic Outlook』 2020年10月。
- 株式会社パーソル総合研究所 (2020) 「マレーシア労働法制」 報告書。
- 白木三秀 (1995) 『日本企業の国際人的資源管理』 日本労働研究機構。
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析』 有斐閣。
- 坂井澄雄 (2013) 「マレーシアの労働政策 中長期経済政策と労働市場の実態」 独立行政法人労働政策研究・研修機構 『海外労働情報』 13 11。
- ジェトロ (2021) 「海外進出日系企業実態調査 (アジア・オセアニア編)」 調査書。
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2013) 「海外労働情報 (マレーシア)」 ([www.jil.go.jp/foreign/basic\\_information/malaysia/2013/mys-6.html](http://www.jil.go.jp/foreign/basic_information/malaysia/2013/mys-6.html)、2021年3月1日アクセス)。
- 宮本謙介 (2007) 「マレーシアの日系企業と労働市場 クアラルンプル首都圏の事例分析」 北海道大学 『経済学研究』 第57巻第1号、pp. 33 46。
- 吉村真子 (2006) 「第9章 マレーシアの雇用と社会保障」 宇佐見耕一・牧野久美子編著 『新興工業国における雇用と社会政策: 資料編』 調査研究書、アジア

- 経済研究所、pp. 197-218。
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』 白桃書房。
- Abo, Tetsuo (ed.) (1994) *Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States*, Oxford University Press on Demand.
- Caligiuri, P., Lepak, D. and Bonache, J. (2010) *Managing the Global Workforce*, Wiley-Blackwell.
- Harzing, A. (2001) "An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs", *Employee Relations*, Vol. 23, No. 6, pp. 581-598.
- Itagaki, Hiroshi. (2002) "Japanese Multinational Enterprises: The Paradox of High Efficiency and Low Profitability", *Asian Business and Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 101-124.
- Kawabe, N. (1991) "Japanese management in Malaysia", In S. Yamashita (Ed.) *Transfer of Japanese technology and management to the ASEAN countries* (239-266) University of Tokyo Press.
- Kopp, R. (1994) "International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals", *Human Resource Management*, Winter, 1994, Vol. 33, No. 4, pp. 581-599.
- Kopp, R. (2000) *The Rice-paper Ceiling: Breaking through Japanese Corporate Culture*, Stone Bridge Press, Berkeley, CA.
- Peterson, R.B., Sargent, J., Napier, N.K., Shim, W.S. (1996) "Corporate expatriate HRM policies, internationalization, and performance in the World's largest MNCs", *Management International Review*, Vol. 36, pp. 215-230.
- Peterson, R.B., Napier, N., & Shim, W.S. (1996) "Expatriate management – The differential role of national multinational corporation ownership", *International Executive*, Vol. 38, No. 4, pp. 543-562.
- Pudelko, M. and Harzing, A. (2010) "Japanese Human Resource Management: Inspirations from Abroad and Current Trends", *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, No. 9, pp. 1511-1524.