

マレーシアは以前から日系企業の進出が盛んです。しかし進出企業の間では現地社員が少しでも雇用条件の良い会社があると簡単に転職することが大きな課題となっています。

企業の中核を担うコア人材の場合、定着率を高めなければ中長期的な経営が難しくなります。サービス業のA社では全従業員数に相当する約500人が平均1年で入れ替わる状態が続きました。そこで選抜したコア人材は意図的に高い等級に再格付

## 中小企業 海外展開のツボ

けし個別に待遇への満足を獲得することでつなぎ留めに成功しました。強固な事業基盤を築くための人材には多少の融通も必要です。

一方、定型業務に携わることが多いノンコア人材については「高い離職率は変えられない」を前提に業務マニュアルの整備などに注力。マニュアルによる業務の標準化で社員教育の費用・時間を効率化し、社員を

スピーディーに戦力化することで業務レベルを維持するのです。

マニュアル整備では読解力の差による解釈のバラツキを抑える配慮が不可欠です。小売業B社の販売員向けマニュアルでは文章を極力短くして写真や図を多用。「視覚的に分らせる」ことを徹底したことで社員のスキルが一定し、離職率が高くて顧客満足度を向上させています。

# マレーシア、高い離職率

日本総合研究所 総合研究部門 研究員 太田 壮祐氏

マレーシアでは2009年を境に27分野で資本条件を緩和するなどサービス業の自由化が進み、関連企業の進出も相次いでいます。ただ小売業は社会的位置付けが他業界より低いのが実情です。キャリアプランを明示したり、上位職に登用したりするなど現地社員を大事にして誇りを持たせる姿勢が社内のモチベーション維持に必要な点にも留意すべきです。

マレーシアの労働政策・  
雇用環境に関する課題・問題  
(複数回答)

順位	回答内容	割合 (%)
1	従業員の定着率が低い	58
2	最低賃金の導入	53
3	技術者・専門職・中間管理職などの採用が難しい	45
4	解雇時の訴訟リスクが高い	41
5	マレーシア人ワーカー(単純労働)の採用が難しい	40

(注) 出所はマレーシア日本人商工会議所・日本貿易振興機構「在マレーシア日系企業アンケート調査」(2012年度)