

タイの人材引き留め策の一事例

Mr. Phornphon Dencha
日用品消費財製造販売業

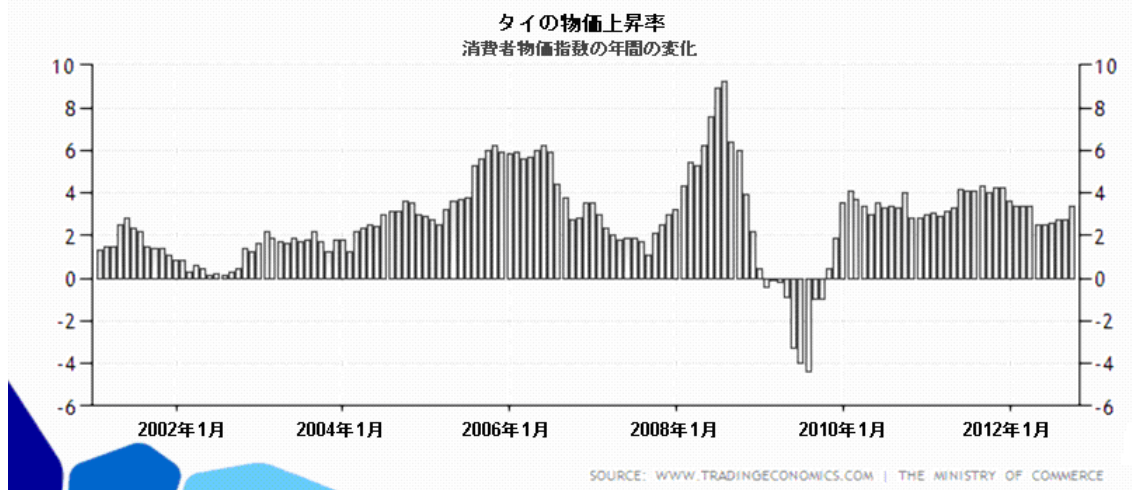
私の働いている会社の状況についてお話しする前に、まずタイの経済の状況についてお話ししたいと思います。

最初にタイの物価上昇率、すなわちインフレ率ですが、2010年、ご承知のとおりタイのインフレ率がマイナスになりました。その後も2012年2.2%、2013年は1.9%と予測され、インフレ率が低くなっています。

タイの経済状況 将来に向けて挑戦する年

物価上昇率

タイ銀行によると、2012年の物価上昇率は2.2%となり、2013年には1.9%となると予測されている。**アジアの中で物価上昇率が最も低い国の一つである。**



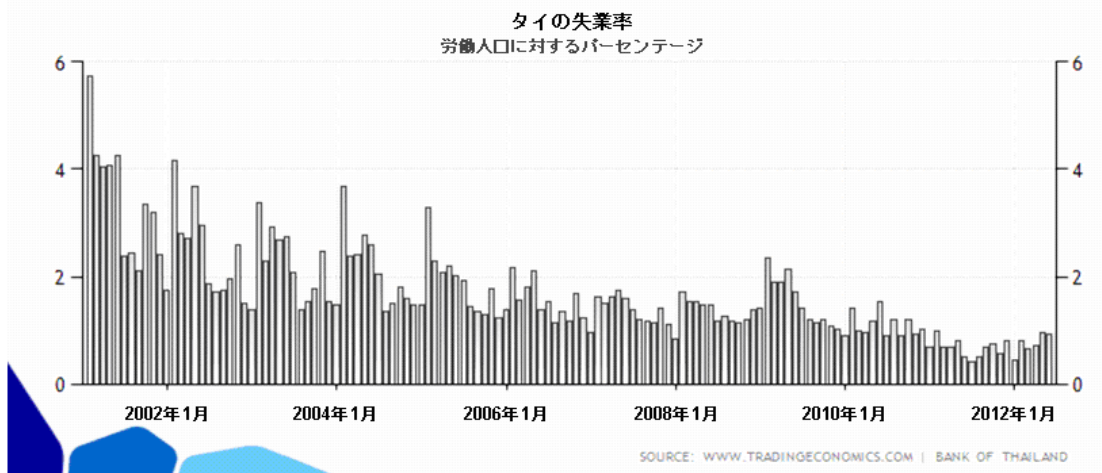
また、失業率ですが、こちらも大変低いレベルにあります。今年の初め、1月ですが、だいたい1.2%でした。そして通年で予測すると、だいたい2.6%ではないかといわれています。東南アジア地域の中では低いほうです。

タイの経済状況

将来に向けて挑戦する年

失業率

タイの失業率は低く、その値はおよそ**2.6%**で**地域の中で最も低い**と見られている。**トヨタ、ホンダ**など、日本の自動車産業に関連した多くの仕事がある。

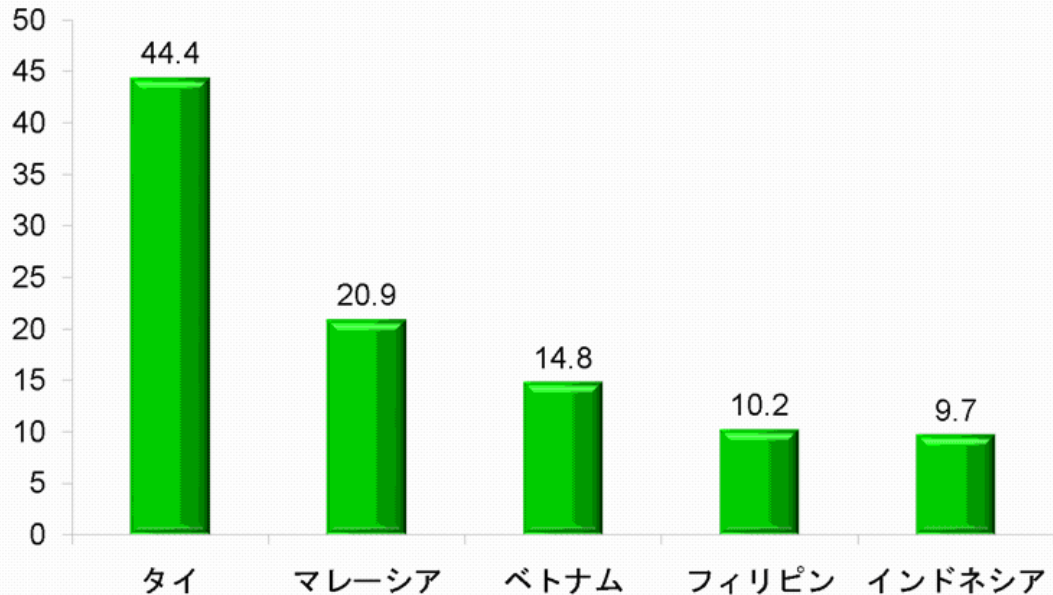


タイは、多くの日本企業において東南アジアの生産拠点のハブになりつつあります。最近も、ある日系自動車メーカーが地域本部をシンガポールからタイに移転したことがニュースになりました。

この理由は、私たちタイ人にとって、日本や日本人がハーモニーを重んじ、協調的で、優しい国民に見えることから親日的になっているからだと思います。アユタヤ王朝時代の日本人町の統領、山田長政の活躍や、タイで何度も映画やテレビドラマ化されている海軍将校小堀とアンスマリンの恋愛ストーリー「クーカム」などが、タイの人たちに広く知られており、日本人の印象をよくするのに役立っています。それで、日本人がタイに来ると、タイはコストが低いだけでなく、皆フレンドリーで住みやすい国だと感じるわけです。

東南アジアにおける日本からの投資 地域内の国別投資額

100万USドル



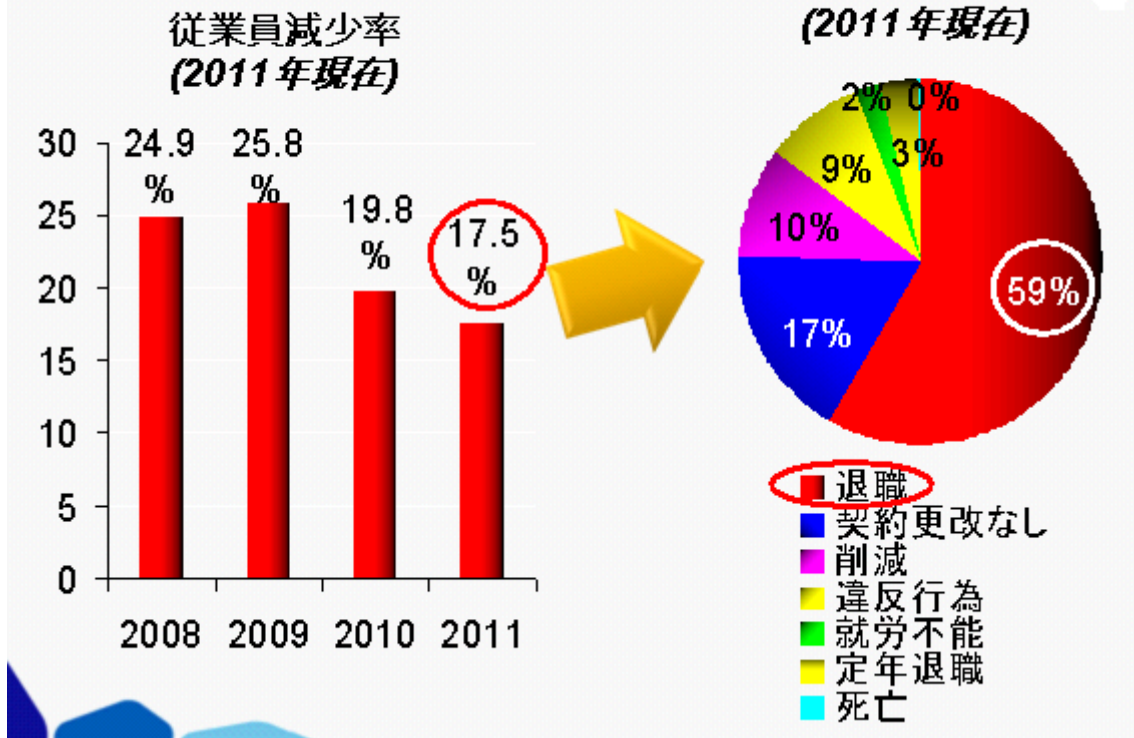
* 2011年度現在

ここで、私の働いている会社について説明させていただきます。英国、オランダに本部を置く会社で、いろいろな消費財のブランドがあります。たとえば石けんやシャンプー、洗剤など、家で使う日用品のブランドがあり、非常にダイナミックに企業活動しています。特に人材引き留め策、リクルートについて積極的な活動を行っている多国籍企業です。

私たちの会社は、欧米の多国籍企業に分類されると思いますが、欧米企業は、人材育成をして高いレベルに上げるよりも、すでに高いレベルの人、その仕事に合っている人を、他の会社から選んで連れて来る考えのほうが強いわけです。すると、当然、大変なことも生じます。スカウトして優秀な若い人材を得ることもできますが、会社の社風に合わないということですぐに辞めてしまう場合もあるのです。私たちの会社は若干辞める人が多いと言えるので、積極的に引き留め策を取らないと、いっそう辞める人が増えてしまいます。

日用品消費財の分野では一般に人材を集めるのが難しく、お互いに同業他社から人を得ることが行われています。お互いにそういうことを行っているというのが、この業界での特徴ともいえると思います。グローバル的にもそうです。

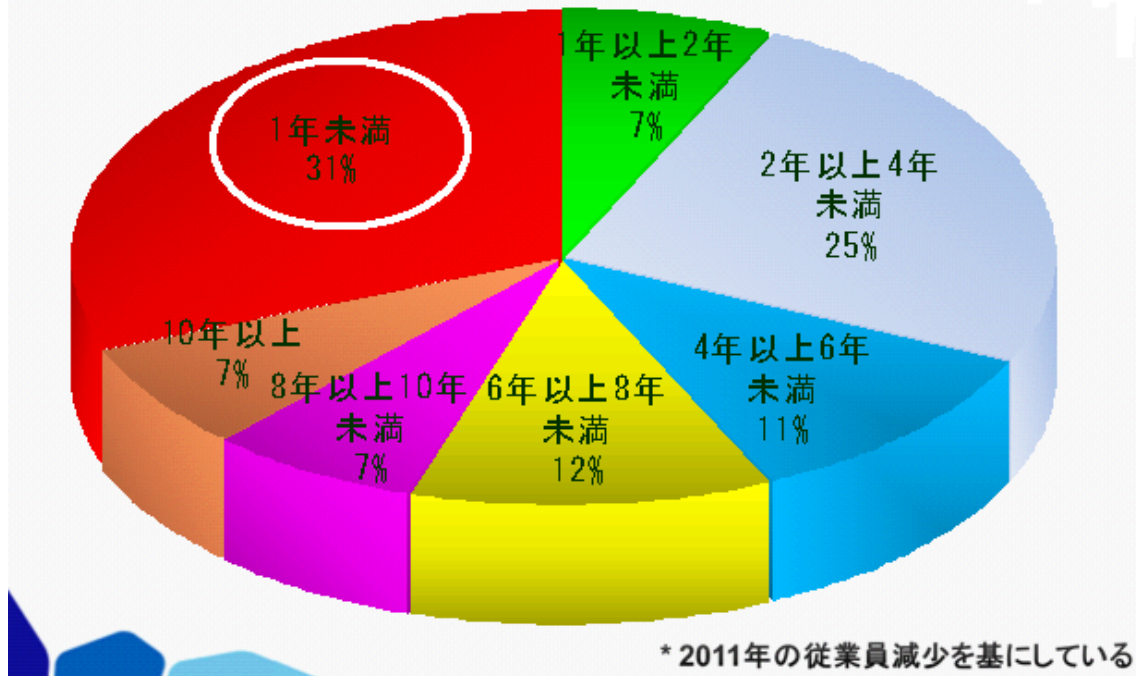
当社における引き留め政策
それぞれの角度から見た減少の全体



ということで離職率は非常に高いです。タイでも外国でも日用品のこの業種の離職率はだいたい16%です。ただ、私たちの会社では2008年で24%になっています。2009年は25.8%、2010年は若干よくなり19.8%でした。しかしそれは、もしかしたら2009年の経済危機の影響が尾を引いていたのかもしれませんが、だいたい20%が普通なわけで、それはまだ高いといえると思います。

その理由を考えてみるには、従業員離職者の内訳をご覧ください。多くの場合は退職という形で離職しているわけです。このために私達の会社はグループプリントという組織を発足させ、どうすればよい人材を定着させられるか、他の会社のよい人材をどうすれば引きつけられるかという取り組みをしています。

当社における引き留め政策 離職者の勤続年数



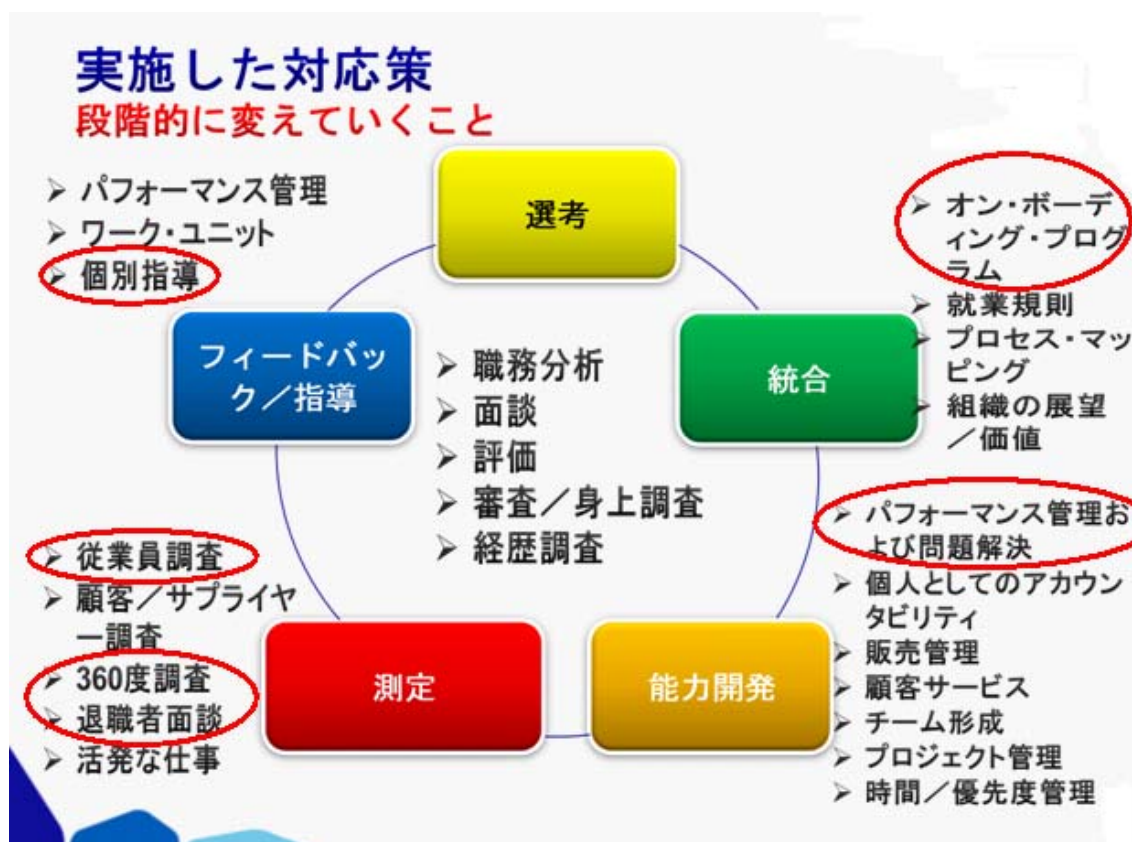
上記の図をご覧になると、31%が1年目以内で辞めてしまうことがわかります。社内的に非常に深刻な問題であると言えます。

そこで、この問題の原因を追究するため、以下のような対策を取りました。

1. まず、どの部門の従業員の退職が多いかを調べる。
2. その部門の部門長にデータを見せて離職率の問題を説明し、理由を考えてもらう。
3. 部門長に離職率の高い理由をレポートしてもらう。
4. レポートに基づいたミーティングを行う。
5. その部門の従業員の採用を1, 2ヶ月取りやめる。
6. 部門長の方から解決策を人事に提案するミーティングを開く。

こうした対策を取ることで、全社的に離職率に真剣に取り組む体制ができると考えています。この過程でいろいろ情報を収集したわけですが、まず、マネージャークラスは同業他社が常に私達の会社のスタッフをスカウトしようと狙っていること、にも拘わらず社内的に従業員にキャリア開発を提示していなかったことがはっきりしました。また、社内的にヨーロッパ拠点のチームとの連絡で常に英語が必要とされるのですが、その英語運用能力が十分でない人が入社してミスマッチとなったことが挙げられました。部門間の協力や強調が十分なされ

ておらず、上司が独裁的で部下の意見を聞かないなど厳しい指摘も出てきました。組織の運営は非常に難しいです。



上記は、実施した離職率を下げるための対応策を図にまとめたものです。多くのことを過去数年間にわたり実行してきました。オン・ボーディング・プログラム(新入社員育成プログラム)を入社した最初の1カ月にスタートさせ、それから3年間かけてマネジメントのトレーニングをおこないます。測定というところでは、会社の目標と各人の目標、もちろんチームリーダーも目標を設定し、結果の測定をおこなうというものです。従業員アンケートも昨年実施し、状況がよくなっていることがわかりました。それから、フィードバック/指導のところに書いてある退職者の面談です。以前、紙でやったことはあるのですが、実際に人によって面談をして、直接の情報を得ることにしました。一旦退職した従業員も、多くの方が当社に戻って来て、再びがんばって働き、昇給したり十分な報酬を得ることがありますので、辞めた人に対するこうした退職者面談プロジェクトが人材の発掘につながることもあり、積極的に進めています。またコーチングですが、スーパーバイザーに担ってもらっています。まだ、1年後の結果しかありませんが、すでにより結果が出ていてうれしく感じています。

このような努力を重ね、2010年、2011年と離職率を下げてきました。2012年度には15.3%になるだろうと予測しています。そして、2013年はさらに下げて12.2%にしたいと思っています。