

BTMU アジア月報

BTMU Asia Monthly

2013年2月号



(インドネシア:スマラン郊外)

—目次—

(※ タイトル・リンクをクリックすると、該当記事にジャンプできます。)

【法務、労務関連等解説】(マレーシア)

マレーシアの労働組合の歴史と現況	2
------------------------	---

【政治経済コラム】(フィリピン)

教会の反対を押し切り、15 年来の懸案だった人口抑制法が成立	4
--------------------------------------	---

【税務・会計・法務レポート】(インドネシア)

インドネシアにおける増資	6
--------------------	---

【労務関係“人”苦勞あれこれ】(インドネシア)

2013 年の賃金相場の目安	8
----------------------	---

【組織人事マネジメント】(タイ)

活力ある組織づくりのこつ(3) 現地法人にふさわしい等級制度とは?	10
---	----

【路地裏から見たベトナム経済】(ベトナム)

ベトナム人の面接事情～「困った君」もいるが、能力のレベルは確実に上昇中	14
---	----

【ニュース】

BTMU Asia Weekly先月の見出し一覧	16
--------------------------------	----

【豆知識】

自分の誕生「曜日」をご存知ですか?	17
-------------------------	----

【法務、労務関連等解説】(マレーシア)

マレーシアの労働組合の歴史と現況

記事提供: [桜コンサルタント社\(Sakura Consultants \(M\) Sdn. Bhd.\)](#) <外部サイトへリンク>

<概要>

マレーシアの労働組合の仕組みを理解する上で、その歴史を知ることは重要なポイントになります。例えば、なぜ日本のように業界を越えた労働組合連合が許されていないのか、なぜ労働組合の政治活動への参加が禁止されているのか、などの答えが歴史をひもとくことによって明らかになります。

労働組合の歴史

第1次世界大戦と第2次世界大戦の間、業界や職業ごとに互助会、協会、ギルドなどがつくられました。当時の労働者のほとんどが中国とインドからの移民であったため、祖国の習慣に従った組織がつけられました。1939年までにマラヤには約40の協会が存在しましたが、労働組合とは呼ばれてはおらず、労働組合に関する法制度も存在しませんでした。

英国による植民地政府は、反政府運動を抑えるため1940年に最初の労働組合法制を導入することにしました。その中には労使関係裁判所法案および労働組合法案が盛り込まれていました。1941年には労使紛争取扱命令を出し、協会を労働組合として、政府の管理を徹底させようとしていました。しかし命令が施行される前に日本軍がマラヤを占領し、労働運動は事実上消滅しました。

日本軍によるマラヤ占領期間中、マラヤ共産党は地下労働運動を展開し、終戦後の1946年にオープンに活動を始めました。その結果、全国労働組合が設立され、それが後に汎マラヤ労働組合連合に発展していきました。共産党の影響の大きい労働組合であったため、政府は業界ごとに自由主義の労働組合が設立されることを奨励しました。

1948年6月までに300を超える労働組合が設立され、組合員数は約15万人に達しました。その半分は共産党系の汎マラヤ労働組合連合の関係団体でした。この時期、反政府運動に指導されたストライキなどが頻発し、労働運動が混乱しました。1947年、政府が労働組合登記の強制を開始し、翌年、共産ゲリラを抑えるため、戒厳令が発令されました。労働組合の組合員の資格を同業に限定することが強制され、労働運動は後退しました。これがマレーシアにおいて労働組合連合が存在しなくなったきっかけです。また、共産党が労働組合を使って政治活動を行ったことが原因となり、労働組合による政治活動への参加禁止も確立されました。

マラヤ労働組合会議(後のマレーシア労働組合会議(MTUC))が成立し、その後、非共産党系の労働組合運動が急激に活発化しました。1959年には、独立したマラヤ政府が労働組合法(Trade Union Act)を制定(1989年、1991年に改正)しました。

BTMU アジア月報

労働組合の現況

MTUC の最新の統計(2009年2月)によると、下記の通りになっています。

- マレーシア国内の労働組合数 : 662 団体(民間 423 団体、公務員 133 団体、協会・地方自治体 92 団体、使用者組合 14 団体)
業界別では、農業 58 団体、鉱業 1 団体、製造業 160 団体、電気・ガス・水道 40 団体、建設 11 団体、商業 24 団体、輸送・情報 63 団体、サービス業 305 団体
- 組合員数 : 80 万 5,654 人

マレーシアの労働人口は約 900 万人、そのうち 9%が労働組合に加入しています。低組織率にもかかわらず、労働組合はマレーシアの賃金水準、その他の労働条件の決定において大きな役割を果たしています。その理由は、マレーシアでは主要業界に労働組合があること、労働協約が締結されると組合員以外の労働者にも同じ条件が適用されること、労働組合のない会社でも同業他社の労働協約の条件と同等の条件を社員に提供していること、そうしないと社員の採用ができないため、などです。

(2013年2月6日作成)



Profile

諸江 修 Osamu Moroe

桜コンサルタント社(Sakura Consultants (M) Sdn. Bhd.)
社長(Managing Director)

法務および労務コンサルタントとして 訴訟、契約、会社設立および廃業(リストラを含む)手続き、就業規則作成、労使関係および労組対応を専門とする。1996年よりマレーシア高等裁判所および労使裁判所の公認法廷通訳者および証拠文書翻訳証明認証者となる。

【政治経済コラム】(フィリピン)

教会の反対を押し切り、15 年来の懸案だった人口抑制法が成立

記事提供: [日刊マニラ新聞社\(外部サイトへリンク\)](#)

<概要>

過去約 15 年間にわたってフィリピン政府の懸案となってきた人口抑制法が成立した。アキノ大統領は、カトリック教会の反対を押し切る形となったが、国連などの国際機関や国内財界、世論の後押しを受け、経済の持続的成長と貧困軽減を目指す。

過去約 15 年間にわたり、フィリピン政府の懸案となってきた人口抑制法案が 2012 年 12 月末、上下両院で相次いで可決され、大統領署名を経て成立した。年率 2% 近い勢いで増え続け、2 年後に 1 億人を突破すると予想される人口の抑制は、国内経済の持続的成長と貧困軽減を掲げるアキノ現政権にとって、避けては通れない課題となっていた。カトリック教会の猛反発の前に、及び腰だった歴代政権とは一線を画し、アキノ大統領は法案を緊急審議対象に指定した上で「真のリーダーは決断を先延ばししない。不作為は、問題をさらに深刻化させるだけ」と強い政治的意志を示して反対派を押し切った。

人口抑制法(共和国法第 10354 号)の正式名は「責任ある親と出産健康法」。主な内容は、(1)経口避妊薬(ピル)など人工避妊法を含む家族計画に関する情報、サービスの提供、(2)結婚するカップルの家族計画講習受講の義務化、(3)公立学校における 10 歳児からの性教育の義務化、(4)地方自治体による妊産婦や乳児の死亡に関する年次報告の作成など。

人工中絶は今後も法律で禁止されるが、カトリック教会の司教らは法案審議が本格化した 2012 年に入り「法案支持派は貧困層を守るふりをして、実際には貧困層を虐げるつもりだ」「フィリピンには偽者のカトリック教徒がいる」などと猛反発。共和国憲法で政教分離の原則が定められているにもかかわらず、2013 年 5 月に迫る統一選に絡めて「投票で真のカトリックの力を見せつけよう」と政治的圧力をかけるような態度を示した。

これに対し、カトリック教徒の大統領として、初めてコンドームやピルなど人工避妊法を含む家族計画政策の推進を打ち出したアキノ大統領は、カトリック教会からの「破門警告」を受けながらも、人口抑制を優先課題にする立場を堅持。一方で、司教らとの会合を重ねて妥協点を探ったが、結局、教会との溝は埋まらなかった。


そのような状況下、アキノ大統領の追い風になったのは、国連をはじめとする国際機関が、現政権の掲げる人口抑制政策を評価したことだろう。背景には、2015 年までの達成を目指す国連ミレニアム開発目標で、妊産婦死亡率の改善や家族計画の普及向上などにおいてフィリピンの遅れが目立っているという現状がある。さらに、東南アジア域内の他国と比べ人口急増により経済発展が遅れている中、国内財界の支持表明に加えて、7 割が人口抑制法案を支持した世論調査結果も現政権を後押しした。

1948 年に 1,923 万人だったフィリピンの総人口は、1960 年に 2,709 万人、1970 年に 3,668 万人、1980 年に 4,810 万人と、年率 3% 弱の勢いで増え続けた。6,000 万人を突破した 1990 年代には、プロテスタントのラモス元大統領(在任期間 1992~1998 年)が人口抑制法制定を図ったが、カトリック教会の根強い反発により頓挫した。

BTMU アジア月報

共にカトリック教徒のエストラダ元大統領(同 1998～2001 年)、アロヨ前大統領(同 2001～2010 年)は、国の将来を左右する人口抑制策よりも、自身の信条と選挙でのカトリック票確保を優先した結果、人口抑制法案をめぐる議論を棚上げしたもよう。その結果、総人口は 2010 年 9,234 万人に達した。今後は 2015 年に 1 億人を突破し、2020 年には 1 億 1,178 万人、2030 年には 1 億 2,811 万人に達すると予測されている。2012 年第 3 四半期に 7%を超えた経済成長の成果が、人口増により打ち消され、貧困軽減につながらないという懸念があり、人口抑制が急務となっている。

(2013 年 1 月 8 日作成)

 <p>日刊 新 聞 ら The Daily MANILA SHIMBUN SINCE 1992</p>	<p style="text-align: right;">Profile</p> <h3>日刊マニラ新聞社</h3> <p>1992年5月創刊。取材、発行拠点はフィリピンの首都マニラ。セブ、ダバオ両市に支局を開設。日本人記者5人と10人を超えるフィリピン人記者、通信員が取材活動に従事している。海外日系新聞放送協会賞など受賞。</p>
---	---

【税務・会計・法務レポート】(インドネシア)

インドネシアにおける増資

記事提供: PT.JAPAN ASIA CONSULTANTS

〈概要〉

インドネシアにおいては、新規投資のみならず拡張投資も好調です。今回は増資に関するコンセプトや手続きなどについて説明します。

会社が事業を拡大し新たな資金が必要となった場合や、損失を補うために資金が必要になった場合において、自己資金で賄えない場合には増資を行うか、あるいは借入金や社債などの負債を増やすかのどちらかを選択することになります。

借入金や社債発行の場合は、調達先に対して金利を支払うことにより、その対価に報いることになります。一方増資をする場合には、資本金を拠出した株主に対して配当金を支払ったり(実現利益)、また、会社の価値を上げる(未実現利益)ことによって株主に報いることになります。

事業を拡大する際の資金調達に際しても、増資をするのか借入金など負債を増加するのは非常に難しい判断となりますが、下記のような問題を想定し、さまざまな判断基準によって決定することになります。

- (1) 事業拡大の資金は主に、土地・建物・機械装置など固定資産増設資金なのか、運転資金なのか。
- (2) 増資前の自己資本比率と、増資後の増加固定資産や増加運転資金を想定した上での自己資本比率。
- (3) 現状の借入金の金利水準と将来の借入金見込み。金利が損益に与える影響。
- (4) 増資または借入金を増やす場合の借入通貨、および将来的な為替リスク。
- (5) 増資前の持株比率と増資後の持株比率によって、株主間で不公平が生じないかどうか。また各株主がそれぞれの決定に応じるのかどうか。インドネシア投資法における外資比率制限の問題。

増資については、インドネシア会社法(2007年法律第40号)第41条～第43条に規定されています。まずは株主総会における決議によって増資が決定し、投資調整庁(BKPM)の認可を取得します。そして会社定款に増資を記載し、法務省の認可取得または報告(授權資本増資の場合は認可。既存の授權資本の範囲内の増資であれば報告)という流れになります。

増資のために発行された株式は、原則として同じ種類の株式の保有比率で既存の株主に提示されなければなりません(インドネシア会社法第43条)。

さらに、増資の手続き手順についても迅速に処理をしなければなりません。株主総会日(書面決議でも可能)から1カ月以内にBKPM認可を取得し、会社定款の変更も終了しなければなりません(同法第21条-5)。また、増資が実行(払い込み)された資本金払込証明書を添えて1カ月以内に法務省に報告しなければならない(同法第21条-7)ことから、増資が実行されるタイミングもあらかじめ決定しておく必要があります。

ルピア会計の会社の場合(米ドル会計の場合も同様)、会社定款には、ルピアにて1株当たりの額面金額が記載されていますが、実際に増資が実行されるのは米ドル口座に入金し、会計上もその日の入金レートによって「資本金」に計上されることが通常であると思われます。当然ながら、会社定款の記載と払い込みが実行されたときのルピア換算レートは違うものです。会計的にはこれらの差額は資本取引によって発生したこととなり、資本剰余金(資本金の為替差異によって発生した金額)として株主資本(EQUITY)の部(=純資産勘定)に組み入れられます。よって会計的にも税務的にも収益取引ではないことから、収益として税務の対象にはなりません。

BTMU アジア月報

よくインドネシアの外国企業(PMA)によっては、貸借対照表の株主資本の部の資本金ではない項目が膨れ上がっているケースが見られます。

事例として、1997年頃(アジア通貨危機前)は、1米ドル=2,400ルピア程度で推移していたため、1株(1米ドル)当たり2,400ルピア程度で設定している会社が多くあります。増資の際、以前の株式と同じレートを使うと、仮に1米ドル=9,000ルピア程度で資本金増資が実行された場合、貸借対照表には資本金2,400ルピアに対して、資本剰余金(資本金の為替差異によって発生した金額)が6,600ルピアと表示されることになります。表示やコンセプトの問題であると割り切れればそれでもいいのですが、インドネシア国外で貸借対照表を見ると、事情を知らない国ではインドネシアの会計は妙だと思われる可能性も生じます。

そこで、増資する際には株式の種類(種類株)を分けて発行する方策も考えられます。従来の株式をA株(額面1米ドル=2,400ルピア)とし、増資する株式をB株(額面1米ドル=9,000ルピア)とすれば、貸借対照表上の「資本金」は実態に近いものとなります。

資本金と資本剰余金をどのように分配したとしても、税務取引とは関連のない問題であり、税務問題は発生しません。

「DES(DEBT EQUITY SWAP)」という方法も「増資」の一つの手段です。会社が倒産の危機に見舞われたとき、倒産するよりは「債務を株式化して株主となる方が、被害が少ない」「会社が存続できる」という観点からその手法が使われます。インドネシアにおいてもアジア通貨危機以降、政府が推進してきた手法です。

DESという債務超過に陥った場合の会社再生をするという深刻なイメージがありますが、借入金などの債務(DEBT)を資本(EQUITY)に取り替えるまたは振り替える(SWAP)という方法によって、実際の資金のやりとりをしなくても債務を資本化し、財務体質を強めることができます。

通常、増資の場合、法務省は銀行が発行する資本金払込証明書がないと、登記を認可しません。しかしながら、DESの場合には資金のやりとりがなく(借入金などが)資本化されるため、法務省に対して増資を実行した証明ができません。そのような場合には、金銭消費貸借契約書(LOAN AGREEMENT)の中に、その負債(ローン)を資本に転換できるというオプション条項(CONVERSION OPTION)を付加しておき、会計監査報告書によってその負債が存在することを示せば法務省は増資の実行を理解します。

またDESも資本取引であり収益取引ではないため、付加価値税(PPN)などの税務的問題も発生しません。

会社は、内外の変化によって利益が増加したり、あるいは欠損を生じたりさまざまな局面が発生します。収支のみに注目するのではなく、財務バランスや資本バランスにも注意を払う必要があります。

(2013年2月1日作成)

Profile

吉田 隆 TAKASHI YOSHIDA

PT. JAPAN ASIA CONSULTANTS
取締役社長

会計・税務の専門家。YKK株式会社及びYKKインドネシア社(YKKインドネシアグループ4社統括管理部長)での勤務を経て、1996年、PT. JAPAN ASIA CONSULTANTS社設立。
13年を越えるインドネシアでの会社経営経験を通し、インドネシア事情を冷静な観察力と深い愛情をもって解説することで定評がある。

【労務関係“人”苦勞あれこれ】(インドネシア)

2013 年の賃金相場の目安

記事提供: [PT Selnajaya Prima \(外部サイトへリンク\)](#)

<概要>

インドネシアでは最低賃金の高騰により、スタッフクラス以上の賃金も連動して変化が起これと予想されます。2013 年の賃金相場の目安を見てみましょう。

2013 年は最低賃金の大幅な高騰により、インドネシア全土の企業が多大な影響を受けることになりました。半ば強制的にボトムアップがなされた 2013 年の賃金相場はどうなるのでしょうか。スタッフクラス以上の賃金相場について、目安を作成しました。

◇基本賃金相場の目安

役職名	経験年数 (目安)	基本賃金 (所得税除く)
スタッフ	新卒～経験 3 年程度	260 万～350 万ルピア
シニアスタッフ/リーダー	経験 3～5 年程度	350 万～500 万ルピア
スーパーバイザー	経験 5～7 年程度	500 万～600 万ルピア
シニアスーパーバイザー	経験 6～8 年程度	600 万～700 万ルピア
アシスタントマネジャー	経験 7～10 年程度	700 万～1,000 万ルピア
マネジャー	経験 10 年以上	1,000 万～1,800 万ルピア
シニアマネジャー	経験 15 年以上	1,800 万ルピア以上
ゼネラルマネジャー	経験 20 年以上	2,500 万ルピア以上
ディレクター	-	3,000 万ルピア以上

(地区: ジャカルタ、タンゲラン、ボゴール、ブカシ、カラワン、プルワカルタ)

※上記額は弊社のリクルートサービスにて日系企業に採用された実績に基づき作成した目安であり、企業へのアンケート調査を基にしたデータではありません。

※全ての業界・職種に該当するとは限りません。

※4 年制の大卒者を対象としています。

※上記賃金額は日本語など特別な能力を持つ人材を除きます。

※日本語など特別な能力を求める場合、上記額を大幅に超えることがあります。

◇一般的な手当の相場の目安

一般的な手当	内容
食事手当	1 万～2 万ルピア/日、またはケータリングや食堂での現物支給
通勤手当	1 万 5000～2 万 5000 ルピア/日、または会社のピックアップバス利用 (マネジャー以上に対しては、社用車の貸与またはそれに代わる特別な手当支給)

上記手当額の相場については、ガソリン代などの高騰が起きない限り、2012 年と特に変化はないものと思われます。

BTMU アジア月報

◇賃金額が年々上昇している点について

これらスタッフクラス以上の賃金額がここ近年、毎年のように上昇している背景には、大きく分けて以下の 2 点が考えられます。

日系を含む外資企業による会社設立ラッシュが相次いだため、需要と供給のバランスが崩れ、有能な人材獲得のために高給を捻出する企業が増加した。

最低賃金の高騰により、スタッフクラス以上の賃金も大幅に底上げされた

これ以上の賃金上昇は今後の会社運営を行う上で大きな障害となるものの、今もなお、新たに会社設立を果たそうとする日系を含む外資企業の進出は続いているため、当分の間、この傾向は続く見通しとなります。

以上、「2013 年の賃金相場の目安」として解説しましたが、全ての業界・職種に該当するものではありません。あくまで「目安」として作成した資料としてお取り扱いください。

(2013 年 1 月 22 日作成)



Profile

森 智和 Tomokazu Mori

Selnajaya Prima (FARO Group)

日系窓口担当

【組織人事マネジメント】(タイ)

活力ある組織づくりのこつ(3) 現地法人にふさわしい等級制度とは？

記事提供: 記事提供: マーサー・タイランド株式会社

<概要>

人事制度における等級体系にもさまざまな種類があることをご存知でしょうか。知らずに使っていると、思わぬ組織課題が発生することがあります。自社に合った等級制度の選択、および理解共有を図るための等級定義策定のポイントについて解説します。

「職務記述書」と「等級定義」の違い

前々回、前回と、組織運営を行う上での役割定義の重要性を紹介してきました。どのポジション(職位)が「どの領域を」「どの程度まで」カバーするのか、役割の定義を組織内で共有することで、バランスの良い分業と協業を実現することができます。特に、現地法人の組織管理を行う上では、国籍の違う社員間でそれらを共有しなければなりません。役割の定義の巧拙が組織運営の効率性を大きく左右します。

さて、前回はそのツールとしての職務記述書の構成要素を解説しましたが(活力ある組織づくりのこつ(2)職務記述書の効果的な書き方 2012年11月20日付掲載参照)、読者の皆さんの中には「職務記述書」と人事制度における「等級定義¹」の違いを、分かりづらいつと感じる方もいらっしゃるかもしれません。

職務記述書が個々の職務についての成果責任や任用要件などを具体的に示しているのに対し、等級定義とは「求められるレベルを組織横断的に定めた共通定義」だといえます。そういう意味では、等級定義の方が包括的な枠組みであり、それに沿う形で、個々のポジションの要件を定めたものが職務記述書だということもできるでしょう。従って、自社の等級定義と職務記述書が整合しているかどうかのチェックは欠かせません²。

ところが一口に等級定義といっても、日系企業においてはさまざまなタイプの等級制度(等級体系)が存在し、定義の仕方も異なります。そこを理解せず、本社で使っていた制度をそのまま援用すると、運用上思わぬ副作用を生むことがあります。本稿では、等級制度のタイプの違いと運用上の留意点を解説します。

- 1 企業によっては職能資格基準など別の呼称を用いるケースもあります。
- 2 ただし、企業によっては職務記述書を重視し、等級定義をあまり明らかにしないケースもあります。これは、組織内の共通定義よりも、個別ポジションの詳細定義を重んじるといった管理スタイルの違いによるものです。

等級制度の種類をチェックする

等級制度とは、組織における「序列化」の仕組みです。さまざまなタイプが存在しますが、一般的には次項の三つがよく見られます。

1. 職能資格等級制度

- 基本概念:** ポジションではなく、社員一人一人の能力や経験に基づいて序列化を行うスタイルである。
- 運用方法:** 社員の能力伸長に応じて昇格を行う。ポジションへの任用と資格等級は、緩やかに管理されるが、必ずしも1対1の関係ではない。その結果、同じ役職に異なる資格等級の人材が登用される(またはその逆も起こり得る)。
- 期待効果:** 空きポジションの数に関係なく、社員の能力向上に応じて昇格が実施できるため、動機付け(モチベーション向上)が行いやすい。
また、資格等級を変更しなくても、任用ポジションの変更を行うことが可能であるため、報酬などの影響をあまり受けることなく、柔軟に人材配置が行える(ただし、各社の報酬制度の取り決めによる)。
- リスク:** 能力そのものの判定は難しく、経験年数と置き換えて捉えがちであり、年功序列を助長しやすい。
また、ポジションと能力は連動しないため、そのポジションの生み出す付加価値のレベルと現職者に支払う給与が乖離(かいり)しやすい。
- 適合しやすい企業:** 着実な事業成長によって、組織規模が徐々に拡大していく中、人口構成がピラミッド型に安定しており、社員の能力伸長とポジション数の増加が整合している企業。

2. 職位等級制度

- 基本概念:** 個々のポジションの職責の大きさ(ジョブサイズ)をタイトル(肩書き・役職名)によって区別し、序列化を行うスタイルである。
- 運用方法:** 組織構造に合わせて、個々のポジションに対しタイトルを設定する。昇格は特定ポジションへの任用を伴って実施される。小・中規模の組織でよく見られる。ただし、企業によっては、動機付けや社外顧客への印象といった観点から、職務内容の変更を伴わずにタイトル変更を行うケースもある。
- 期待効果:** 直感的に分かりやすい。また呼称による統一感があるため、職位ごとに期待される役割や目標設定、評価における判断基準などの認識が整いやすい。
- リスク:** 昇格や人材配置の必要性によって、ポジションが新設されやすく、組織の肥大化が起きやすい(例: 部長を補佐するための副部長ポジションの新設など)。また、降格者の発生を懸念し、組織の統廃合などが実行しづらくなる。
- 適合しやすい企業:** 外部環境および事業運営が安定的で、組織構造や職務内容の変更があまり発生しない企業。

3. 役割等級制度

- 基本概念:** タイトルにかかわらず、個々のポジションの職責の大きさを「役割」として定義し、序列化を行うスタイルである。
- 運用方法:** 各ポジションを設定した後、職務の評価を行うことで、職責の大きさを算出する方法が一般的。その後、同レベルのポジションをくくって等級を設計し、体系化する。職責が大きく異なる場合は、同じタイトルを持つポジションであっても、異なる等級に分類されることもある。また「何をするか」ではなく「何を実現するか」を「役割」として捉えることで、狭義の「職務等級」と区別されることもある。
- 期待効果:** 規模や人員構成が異なる組織間(例: 事業部門と管理部門、本社と子会社)であっても、職責の大きさに基づいて、役割への期待を共通化することができる。また組織構造やタイトルの体系に縛られないために、柔軟な人員配置が可能になる。
- リスク:** 組織構造やタイトルの体系などと一致しないため「役割」といった概念が分かりづらく感じられる場合もある。

適合しやすい企業：年功序列や役職の増加といった課題を抱えている企業、外部環境や事業内容が変化しやすく、組織の改編やポジションの新設、人材のローテーションなどが起こりやすい企業。

それぞれの等級制度に運用のしやすさ、しにくさがありますので、自社の状況にふさわしい等級制度を選択する必要があります³。

3 かつて、日系企業の多くは「職能資格等級制度」を採用していましたが、低成長時代に入り、人口構成とのアンバランスや人件費の高止まりといった課題を抱える企業も出始めたことから、人ではなく、ポジションによって序列化を行う「職位等級制度」や「役割等級制度」へ切り替えた企業も多くあります。

等級定義を見直す際のチェックポイント

上記のどのタイプの制度を選択したとしても、それぞれにおいて「企業が期待すること」を明文化しておく必要があります。それが「等級定義」です。記載内容は、それぞれのタイプが主眼とする内容によって異なりますが、その記述方法については下記の点に留意して進める必要があります。

1) 等級間の違いが分かるように定義文が組み立てられているか？

従業員からよく挙がる意見の一つに「等級ごとに期待される役割の違いが分からない」というものがあります。定義自体の分かりにくさによる面も考えられますが、多くの場合は、定義文に対する各人のイメージが統一されていないことによります。各等級について定義する文章を同じスタイルで組み立てた上で、どの等級にも期待される役割については意図的に同じ表現・語句を使い、期待する役割が異なる部分にのみ異なる表現を用いることで、定義文は分かりやすくなります。

2) 文章を詰め込み過ぎていないか？

従業員が定義文を目にした際、あまりに長過ぎると読む意欲を失い、結果的に従業員に定義が浸透しなくなる可能性があります。定義文は基本的に、シンプルかつ短くまとめる必要があります。

3) 従業員にとって分かりやすいか？

定義文をシンプルにまとめようとするとう抽象的な表現が多くなり、逆に従業員にとって分かりにくいものになってしまう場合があります。その適切なバランスを見極める必要があります。定義文を新設・改訂する際には、従業員の意見を聞いたり、例示を行ったりすることで、分かりやすさを高める工夫をしましょう。

4) 翻訳した際にニュアンスが変わっていないか？

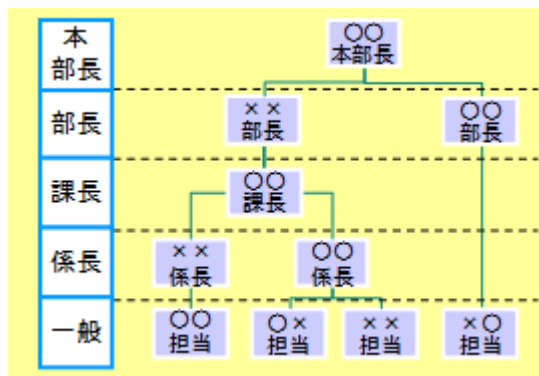
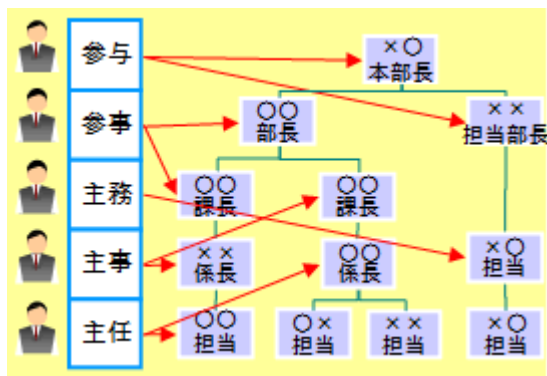
現地法人においては、その必要性から、等級定義を複数の言語に翻訳する場合があります。その際に、それぞれの言語の特性から、定義の持つニュアンスが変わってしまい、その結果上司と部下で異なるイメージを抱えてしまうといったことが、意外と頻繁に起きています。スキルの高い通訳や翻訳者にその整合性の確認を依頼するとよいでしょう。

等級定義は、評価制度を運用する上でその判断のよりどころになる重要な定義の一つです。上司と部下が同じ期待を持って業務に従事できるよう、その記載方法には十分注意を払っておく必要があるでしょう。

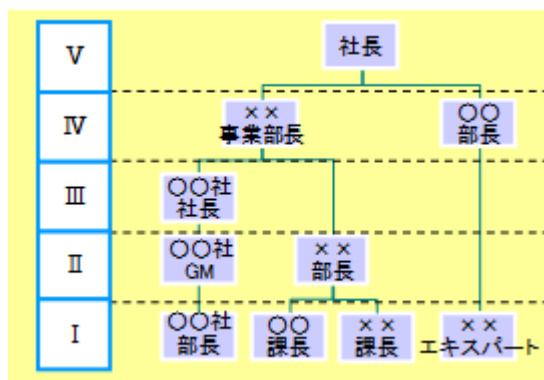
BTMU アジア月報

【等級制度の種類】

[職能資格等級(人の経験・能力に基づく序列化)] [職位等級(タイトルによる序列化)]



[役割等級(職責による序列化)]



(2012年12月5日作成)

Profile

MERCER (Thailand) Ltd.
(マーサー・タイランド株式会社)

MERCER

世界40カ国以上、約180都市において、コンサルティング、アウトソーシング、インベストメント分野でクライアントにサービスを提供するグローバル・コンサルティング・ファーム。世界各地に在籍する18,000名以上のスタッフがクライアントの多様な課題に取り組み、最適なソリューションを提供。
 アジア・アセアン地域においては、中国(上海)とタイ(バンコク)に日本人コンサルタントを在し、日本企業のグローバル人事を現地で直接支援している。

【路地裏から見たベトナム経済】(ベトナム)

ベトナム人の面接事情～「困った君」もいるが、能力のレベルは確実に上昇中

記事提供: [オリザベトナム株式会社\(外部サイトヘリンク\)](#)

<概要>

面接に平気で遅刻、月給が 10 ドル高いだけでさっさと転職……。そんな笑うに笑えない例もあるベトナムですが、有能な人材は確実に増えています。ベトナムで事業をする日系企業にはうれしい話である一方、現地で働く日本人は「日本人」であることにあぐらをかいていると、ベトナム人に職を奪われかねません。そんな昨今のベトナム人の面接事情を紹介します。



建物にも世代交代の波が押し寄せ、古い建物は近代的なビルに建て替えられている。新旧好対照を見せる二つの建物の手前はホーチミン市人民委員会庁舎（市役所に相当する）。フランス統治時代である 1908 年に建てられた。奥はヴィンコムセンター。商業施設とオフィスビルを兼ねており日系企業にも人気だ。

職中の会社でもらっている給料の額を実際よりも高く言って、転職先から有利な条件を引き出そうとする。能力がある人かなと思って採用してみたら、実ははったりが上手なだけだった。せっかく採用したのに、月給が 10 ドル高いだけの同業他社にさっさと転職してしまった、などなど。

こういう人たちは日本でももちろんいたが、ベトナムの方が遭遇する確率は高いようだ。

しかし、ベトナム人応募者の能力のレベルが低いかというと、そうではない。特に近年、日本人応募者より平均レベルは高いと言っても過言ではないのだ。

先日、知人から頼まれて、ベトナム人編集者の面接をお手伝いした。実務経験者が対象ということなので、通常の面接に加え、日本の出版社が作った雑誌を二つ見せて、それに対する感想を言ってもらおうという実践的なテストも組み込んだ。その場で 2～3 分時間を与えて見てもらったのだが、彼らの答えが非常に的確なのに驚いた。

「この二つの雑誌を比べると、明らかにこちらの方が出来がいいです」

「本文を読んでもらうためには、読者の目を引くように、小見出しを効果的に使う必要がありますが、この雑誌は小見出しの数が少ない上、本文で使っているフォントと大きさに差がない。これでは読者の目を引くことはできません」

「この表紙のデザインは、一見きれいに作られています、どんな読者をターゲットにしているのかが明確で

はないので、書店で手に取ってもらえないと思います」

「こちらの雑誌は、本文の文字量を少なく抑えて、写真や小見出しを効果的に使っているので読みやすい」など。

まだ幼ささえ残る 20 代のベトナム人の口から、彼らが読めない日本語の雑誌に対して、こういうコメントが次々と発せられるのだ。日本で仕事をしているとき、私は編集職希望者を中心に数百人の日本人応募者を面接しているが、彼らと比べてもベトナム人応募者の能力は上位に入る。しかも面接は全て英語。外資系の出版社に入っても、十分戦力になるだろう。

ただし、就職活動のマナーはまだまだで、ポーズをつけたスナップ写真を履歴書に貼っていたり、面接中に机に肘をついて受け答えをしたりといった態度も見受けられる。彼らの第一印象は決して良くなかったが、面接が進むにつれ私の中での評価はどんどん高くなっていった。

前述の応募者たちは、人材斡旋(あっせん)会社の紹介で面接に来たので、ある程度のフィルターがかかっているとはいえ、それでも「ベトナム人編集者のレベルは期待以上に高そうだな」と感じた。

これまでの 11 年間、私が面接した日本人応募者とベトナム人応募者を比べると、日本人応募者の方が、能力の差が激しい。それに対して、ベトナム人応募者は平均点前後の人が多く、冒頭に紹介したような「困った君」もいるにはいるが、日本人応募者に比べるとその数は少ない。

ベトナムで就職しようという日本人には「息苦しい日本を離れ、ベトナムでのんびり仕事がしたい」「いざとなったら、また日本へ戻ればいい」という安易な考えで来る人も多いが、ベトナム人にとっては、ここがつのすみかであるため、みんな仕事に対して真剣なのだ。

さらにベトナム人は、自分の国の経済力が弱く、世界とつながっていないと生き残れないことをよく知っている。一方日本は、勢いに陰りが見えるとはいえ、世界に冠たる経済大国で、日本国内だけを相手にビジネスをしても経済活動が成り立つ。だから「日本でしか通用しない仕様の商品」「英語が苦手でも海外に出たがらない社員」でもやっていける。その点ベトナム人はベトナム語しかできないと、活躍の場が国内に限定され、リッチにはなれない。だから国外に目を向け、必死で外国語を勉強し、世界という舞台で働こうと努力するのだ。一言で言うと「ハングリー精神」。これがベトナム人にはある。

ベトナム人の能力レベルは、今後もどんどん上がっていくことだろう。われわれ日本人も安穩としてしていると、追い越されてしまいかねない。日本にいとあまり感じないが、今伸びているアジアで働いていると、そういう危機感を強く覚えるのだ。特に日本の若い人には、もっと海外に目を向けてほしいと思う。海外で仕事をすると、どうしても不安になるのが語学力だが、それは決定的な要因ではない。私自身、ベトナム語はできないし、英語も学生時代は赤点続きだった。私の周りでも、たどたどしい英語力で、堂々と仕事をしている人もいる。要はやる気なのだ。頑張れ、日本の若者！

(2013 年 2 月 6 日作成)

Profile



オリザベトナム株式会社 (Oryza Vietnam Corporation)

ベトナム初の日本語フリーペーパーである「ベトナムスケッチ」、ベトナム航空の機内誌の日本語版「ヘリテージ・ジャパン」、在住日本人のためのコミュニティペーパー「アット・サイン」などを制作・発行している日系総合出版社。
日本で発行されるベトナム関連の書籍や雑誌の制作も行っている。

BTMU アジア月報

【ニュース】

BTMU Asia Weekly 先月の見出し一覧

三菱東京UFJ銀行 国際業務部

※ 号数をクリックすると、該当号が開きます。

国・地域	発行日・見出し
タイ フィリピン インドネシア ベトナム インド・パキスタン マレーシア	アジア週報 Vol.57 (2013年1月11日号) インラック首相、ダウエー(ミャンマー)開発挺入れ強調/CO2 排出量基準の自動車税制を閣議承認 エネルギー関連投資、2030年までに3兆ペソ必要 新輸入ライセンス規制の適用を3カ月延期/ギタ貿易相、総選挙控え外国投資減退の懸念を指摘 外貨準備高急増、過去最高水準に/ズン首相、新年の所信表明で6つの重要課題を表明 インド・パキスタン衝突、拡大の様相 交通委員会、クラン港～スレンダ間鉄道新設を検討
ベトナム タイ ミャンマー インドネシア マレーシア パキスタン フィリピン	アジア週報 Vol.58 (2013年1月18日号) 安倍首相ベトナム訪問、5億米ドルの追加支援を表明 BOI 新戦略発表、投資奨励制度大幅改正へ/政府、最低賃金引上げ支援の基金設立を拒否 麻生副総理兼財務相、ティラワ経済特区を視察 2012年の自動車販売台数111万台～過去最高を更新/今年の工業団地新規造成目標=1,000 ha 経営者連盟、外国人雇用課徴金の労働者負担を訴え 最高裁、アシュラフ首相の逮捕を命令 上下両院、バターン原発維持費に5千万ペソ割当てを承認
タイ・ミャンマー インドネシア インド ベトナム シンガポール	アジア週報 Vol.59 (2013年1月25日号) 安倍首相、ダウエイ開発の協力を前向きに検討することを表明 首都近郊工業団地、官民連携でインフラ整備/首都圏の洪水、損保請求額が過去最高に 政府、国営石油元売り各社の軽油販売価格引上げを容認/課税回避規定の導入延期 昨年の貿易収支は19年振りの黒字/ハイ副首相、非効率な交通インフラ整備を非難 陸上交通庁、MRTの2路線新設を含む鉄道網拡大計画発表
タイ インドネシア インド ベトナム マレーシア ミャンマー	アジア週報 Vol.60 (2013年1月31日号) 2012年の自動車生産台数、予想を上回る245万台超 2012年の投資額、過去最高を記録/東ジャカルタに洪水対策の地下水路着工 携帯CDMA周波数帯入札額を50%引下げ/高速道路・空港ターミナル等のインフラ整備進む 外資の追加投資に対する優遇税制適用を7月に前倒し 2月から輸入鉄鋼18品目の免税停止 アジア開銀、世界銀行、日本政府が相次ぎミャンマー向け新規融資再開

【豆知識】

自分の誕生「曜日」をご存知ですか？

三菱東京UFJ銀行 国際業務部

自分の生まれた日が「何曜日」だったのかを知っている日本人は、意外に少ないと思いますが、タイ、ミャンマー、カンボジア、ラオスの人々は、誰もが即答できると言っても過言ではありません。というのも、これらの国々では、誕生「曜日」による占いがとても盛んだからです（彼らの目には、日本人が「たった4種類しかない血液型」で友人や恋人との相性を占うのが、とても不思議に映るそうです）。

曜日	日	月	火	水(午前)	水(午後)	木	金	土
仏陀の姿	瞬きをせずに偉大なる菩提樹を見つめる立像	右の掌を胸の高さで外側に向け、飢餓と日照りを制止する立像	右の掌に頭を載せ、目を閉じ、両足を揃え横たわる寝釈迦像	両手で托鉢の「鉢」を抱える立像	石の上に腰掛け、猿と象から献上物を受取る座像	左手を下にして掌を組み、右足を上に胡座をかき瞑想する座像	右手を上にして両手を胸元で交差させ、瞑想する立像	右の掌を上にして手を組み、7本頭の蛇に保護され瞑想する座像
守護する方角	北東	東	南東	南	北西	西	北	南西
守護する動物	鳥(ガルータ)	虎	ライオン	象(牙あり)	象(牙なし)	ネズミ	モグラ	蛇
色	赤	黄	ピンク	緑	黒	オレンジ	青	紫

曜日(水曜日のみ午前と午後の2種類)には、それぞれ異なる姿(ポーズ)の仏陀像とその守護する方角・動物、色等が決められており、人々は寺院等で自分の誕生「曜日」の仏陀像を拝んだりします。

因みに、2006年にタイのバンコクでは、月曜日にお生まれになったプミポン国王の在位60周年をお祝いするために、毎週月曜日は街中黄色いポロシャツやTシャツを着る人で溢れかえりました。

尚、自分の誕生「曜日」の色をラッキーカラーとして、服やアクセサリ等を選ぶ際の基準の一つにしている人も多いようですが、火曜日生まれのオジサンには少々辛い風習かもしれません...



水曜日(午前)の仏陀象
(ミャンマー、シェダゴン・パゴダ)

- ※ 本資料は情報提供を唯一の目的としたものであり、金融商品の売買、投資などの勧誘やアドバイザーフィーの受入れ等を目的としたものではありません。本資料の中に銀行取引や同取引に関連する記載がある場合、弊行がそれらの取引を応諾したこと、またそれらの取引の実行を推奨することを意味するものではなく、それらの取引の妥当性や、適法性等について保証するものでもありません。
- ※ 本資料の記述は弊行内で作成したものを含め弊行の統一された考えを表明したものではありません。
- ※ 本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。最終判断はご自身で行っていただきますようお願いいたします。
- ※ 本資料に基づく投資決定、経営上の判断、その他全ての行為によって如何なる損害を受けた場合にも、弊行ならびに原資料提供者は一切の責任を負いません。実際の適用につきましては、別途、公認会計士、税理士、弁護士にご確認いただきますようお願いいたします。
- ※ 本資料の知的財産権は全て本サービスへの原資料提供者または株式会社三菱東京UFJ銀行に帰属します。本資料の本文の一部または全部について、第三者への開示および、複製、販売、その他如何なる方法においても、第三者への提供を禁じます。
- ※ 本資料の内容は予告なく変更される場合があります。

(編集・発行) 株式会社 三菱東京UFJ銀行
国際業務部 教育・情報室 橋本 隆城

Tel : 03-6259-6311

Mail : takaki_hashimoto@mufg.jp