

どのような外国人が日系企業で働きたい と思うのか

——東南アジア諸国とインドを中心として——

戸田 淳仁 リクルート ワークス研究所・研究員

本研究は、インド、タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナムを対象に、どのような人が日系企業で働きたいと思うのか、その要因を定量的に明らかにした。その結果、勤務先の場所が居住地ではないことによるリスクや、年齢が高くなり家族を養うことに伴うリスクは働きたくないというネガティブなイメージを高めていることがわかった。

キーワード： 日系企業勤務希望, 明確なキャリアパス, 職場における人間関係, 国民性

目次

- I. はじめに
- II. 分析対象国の特徴
- III. データ
 - III-1. 使用する分析データ
 - III-2. 日系企業に対するイメージ
- IV. 分析方法
 - IV-1. 被説明変数
 - IV-2. 説明変数
- V. 分析結果
- VI. 結果の考察
 - VI-1. 結果から言えること
 - VI-2. 日系企業に対するインプリケーション
- VII. おわりに

I. はじめに

海外の安い人件費や成長し続けるマーケットを目指して、日系企業の海外展開は引き続き進んでいる。経済産業省「海外事業活動基本調査」によると、現地法人¹企業数は、2001年度の1万2476社から毎年増加を続け、2010年度には1万8599社と10年間で1.5倍となっている。現地で雇用

されている人数も同様に増えている。その中で、海外に進出した日系企業が抱える主要な課題は、人材の問題であろう。例えば、日本貿易振興機構（以下、JETRO）「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2012年度調査）」によると、現地市場での販路開拓にあたり、直ちに取り組むべき課題としてあげられるのは、品質・付加価値面での差別化が最も多く、その次に人材の確保・育成である。

なぜ、海外において日系企業は人材に関する課題を抱えるのだろうか。これまでの研究によると、日本流の人材活用方法をそのまま海外にも当てはめることが多い。仕事の進め方や従業員同士のコミュニケーションの仕方も、いわば日本流であるため、日本と異なる文化や慣習を有する地域ではその方法が理解されず、現地の人との認識のずれや、すれ違いが起こるためであるといえる。例えば、白木（2006）は、製造業多国籍企業へのヒアリングを通じて、欧米系の多国籍企業と比べて、海外派遣者とローカル・スタッフとの間の問題が、東南アジアに進出している日系企業の場合に大きいことを明らかにした。その要因は、語学力の問題と国際的なコミュニケーション体制の整備の問題と結論付けている。

海外に進出した日系企業が現地の人材をどのように活用するかといった点を検討する際には、現在日系企業が現地で抱えている課題を検討することが必要である。ただしこの点についてはすでに研究の蓄積があり、海外現地法人の幹部養成や、海外工場における現業従業者の人事労務問題など、日経企業が海外の拠点において現地の人材をいかに管理するかという枠組みで多くの検討がなされている(平澤・守屋編 2001)。現地の文化の理解、語学力、ビジネスコミュニケーション不足(亀田 2003)、異文化コミュニケーション摩擦(西田 2008)など、文化とコミュニケーション要因はとりわけ多くの研究で強調され、企業文化や企業風土、日本人固有の非言語的理解の強制等の問題が詳しく論じられている(石田 1996; 小池 2007; 西田 2008)。

人材活用の点では、上記のような研究だけではなく、そもそもどのような人が日系企業で働くことを希望しているのかについて明らかにする必要がある。前述のとおり、現地の人材を活用するには、異なった文化、慣習が前提となり、そもそも彼らは働くことに対してどのように考え、どのような働き方が望ましいと考えているのか、日本と異なる可能性がある。日本との違いが明らかでない、適切な人材活用の方針が立てられないであろう。

文化の異なる人と一緒に働くためにはどのようなポイントがあるのかといった点については、いくつかの試みがある。例えば、Holmes and Tangtongtavy (1995=2000)では、タイ人は相手に対して思ったことをなかなかはっきりと口に出さないことが多いが、それが職場においても同様であり、そのことにより混乱が生じる場合があることを紹介し、タイ人と働くためには何に気をつければよいか示している。

このように定性的に外国における働き方の価値観について明らかにした文献は存在するが、定量的には著者の調べる限りあまり見られない。以上の問題意識に基づき、大卒者以上の雇用者に限定して、どのような働き方が望ましいと感じている

人ほど日系企業で働きたいと思っているのか、その要因を定量的に明らかにするのが本稿の目的である。

2012年度のリクルートワークス研究所では、「グローバル採用」をテーマに研究を進め、世界13か国の20歳代、30歳代の大卒者以上を対象にGlobal Career Survey(ワーキングパーソン調査、グローバル版)を実施した。このデータを活用したい。また、分析をする際に、対象国と分析仮説が必要となる。対象国については、II節において説明するが、基本的には東南アジア諸国とインドに限定する。また分析方法としては、日系企業勤務を希望する外国人の要因は様々考えられるが、本稿では①日系企業において特徴的とされる働き方をどれだけ望ましいと考えるかといった観点、②性別や年齢、家族の状況、学歴といった基本的な属性の違いによって、日系企業勤務を希望する要因が異なるのかといった観点をもとに検討する。

本稿の構成は以下のとおりである。次節では、対象国について取り上げ、その国の基本的な情報を紹介する。III節では分析する際の仮説について説明する。IV節では、使用するデータと分析方法について説明する。V節では分析結果について述べ、VI節では結果について議論したい。最終節では結論と今後の課題について説明する。

II. 分析対象国の特徴

前節で述べたように、どのような外国人が日系企業で働いてもよいかと感ずることを調べる際には、前提として日系企業がその国に事務所棟を設け、現地の人材を活用していることである。経済産業省「海外事業活動基本調査」の2010年度データによると、現地法人のうち6割はアジアであり、中国、タイをはじめ東南アジア各国で展開をし現地人を採用している。Global Career Surveyでは、アジアのうち、中国、韓国、インド、タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナムを対象国としている。本稿ではこれらの国を扱うが、中国と韓国については、調査時点に尖閣諸島や竹島をめ

図表 1 分析対象国 5 カ国の特徴

項目	インド	タイ	マレーシア	インドネシア	ベトナム
人口	12億1,019 万人(2011年センサス)	6,408 万人(2011年、国家統計局)	2,855 万人(2011年、マレーシア統計局)	2億3,764 万人(2010年中央統計局)	8,784 万人(2011年、ベトナム統計総局(GSO))
首都	デリー 人口1,675万人(2011年人口センサス)	バンコク 人口572万人(2007年、国家統計局)	クアラルンプール 人口165万5,000人(2010年上半期)	ジャカルタ 人口959万人(2010年中央統計局)	ハノイ 人口644万9,000人、ホーチミン 人口712万3,000人(2009年12月31日付)
宗教	ヒンドゥ教82.7%、イスラム教11.2%、キリスト教2.6% など	約95%が上座部仏教、その他イスラム教(4%)、キリスト教(0.6%)など	イスラム教、仏教、ヒンズー教など	イスラム教76.5%、キリスト教13.1%、ヒンドゥ教3.4%(ブリタニカ国際年鑑2007年版)	仏教(約80%)、その他にカトリック、カオダイ教、ホアハオ教など
経済成長率	6.5%[2011年]	0.1%[2011年]、6.4%[2012年]	5.1%[2011年]	6.5%[2011年]	5.9%[2011年]
失業率	N.A.	0.68%(2011年、暫定値)	3.1%[2011年]	6.6%[2011年]	3.6%[2011年]
高等教育機関進学率	18%[2010年]	46%[2010年]	40%[2009年]	23%[2010年]	22%[2010年]
日系企業進出社数	926社	3133社	1383社	1266社	1542社

注：宗教、経済成長率、失業率はJETRO ホームページより。高等教育機関進学率はUNESCO Institute for Statistics より。日系企業進出社数は、インドは在インド日本大使館調べ(2012年現在)、それ以外の国は帝国データバンク調べ(2012年現在)。

ぐる国際問題で中国国内にストライキが起きていた時期であるため、回答者の印象について尋ねる質問では大きくバイアスが生じる可能性がある²。したがって、中国と韓国を除いた5か国を分析対象国とした。

分析対象国5か国の特徴を示したものが図表1である。宗教について、インドはヒンズー教が多い。タイやベトナムなどでは仏教色が強い一方、マレーシアやインドネシアではイスラム教の信者割合が多い。

経済成長率については、タイは2011年の後半に洪水があったため落ち込んでいるが、2012年は6.4%と想定以上に好調と言われている。総じてどの国でも5~6%の経済成長を達成していると言える。

失業率については、インドは統計データがきちんととられていないため不明であるが、そのほかの国ではインドネシアが6.6%と高い。また特徴的であるのは、タイの0.68%である。熊谷(2012)によると、農業セクターやインフォーマルセクターの影響を考慮したとしてもタイの失業率の低さは説明できないとしている。著者がタイ政府経済

社会開発局の担当者に取材したところ、自動車や電機・電子などの輸出向け製造業が好調であり、低スキルな労働に対する需要が高いこと、そして少子化の影響が出始めていて需要に対して供給が不足していることを要因として挙げていた。ただし、低スキルの仕事に対して労働需要が拡大している中で、高スキルの仕事については、高等教育機関の動向で見ると供給が増えていることと、低スキルの仕事に比べ相対的に需要は拡大していないので失業率は高めになると前述のタイ政府関係者は説明していた。

高等教育機関の進学率も国によって異なる。タイやマレーシアでは4割を超えている一方、そのほかの国では2割前後である。ただし、著者がインドにおいてデリー工科大学の関係者に取材したところ、インドでは工科大学・カレッジの数を積極的に増やしており、進学率も上昇しているが、インドは人口が多いため、大卒者の規模で見ると毎年数百万人の卒業生を輩出している。インドはIT産業を中心に盛んであり、世界中の有名企業がインドの大卒生を採用している(リクルートワークス研究所 2013)が、一方で、大学をとりあえ

ず卒業すればよいという認識が高まっており、富裕層に限らずいわゆる中間層の家庭でも大学に通う傾向が高まっている。そのため大卒者の能力は大きなばらつきがあり、世界中の企業から採用をオファーされる学生もいれば、どこの企業からも採用されない学生も増えているのが事実であるという。

インドネシアやベトナムはインドと同様水準の高等教育機関進学率であるが、著者がベトナムでベトナム経済社会研究所の研究者を取材したところ、どちらの国も高等教育機関に進学できるのは、一定の富裕層であり、教育資金があれば高等教育機関に通うことのできる人が多く存在することを指摘した。高等教育機関に進学できる人は、個人の能力だけでなくその家庭の財力に依存するという点ではインドとほぼ同じ状況である。

このように国により高等教育機関を卒業するという意味付けは異なる点も多いが、どの国も農業が中心であり大卒以上に限定することで、回答者の属性をある程度コントロールできると考える。

最後に、日系企業の進出社数について確認しておきたい。タイを除いた東南アジア諸国は1000社強とほぼ同じ推移であるが、タイは3000社を超える。社数だけを見る限りでは正確には考察できないが、タイではある程度日系企業が認知されている可能性がある一方、インドでは日系企業について実際に働く場所として認知されていない可能性がある。

III. データ

III-1. 使用する分析データ

本研究で使用するデータについて説明する。

I節でも紹介したように、使用するデータはWorld Career Survey (ワーキングパーソン調査, グローバル版) である。分析対象国については下記の地域の男女20~39歳の大卒以上の労働者(失業者と無業は除く)を対象とした。

- ・インド (デリー, ムンバイ)
- ・タイ (バンコク)

- ・マレーシア (クアラルンプール)
- ・インドネシア (ジャカルタ)
- ・ベトナム (ハノイ, ホーチミン)

各国の現地語³⁾による質問票に基づき、インターネットによって調査を行い、調査期間は2012年9月14日~9月21日であり、各国男女の20歳代、30歳代が150サンプルになるように割り付けをした。各国600のサンプルとなるが、以下の分析では雇用者に限定するために分析上のサンプルサイズは600より小さくなっている。

分析で用いる変数および質問票における構造については以下で説明する。

III-2. 日系企業に対するイメージ

日系企業を就職先として希望する外国人の要因は様々あると考えられるが、そもそも外国人が日系企業に対してどのようなイメージを持っているのかについて確認しておきたい。

図表2は日系企業に対するイメージとして、以下の5点について、あてはまるかあてはまらないかといった点について、Global Career Surveyで調査している。

- (a)長期的な視野で仕事のスキルやノウハウを学べる
- (b)自分の専門性を生かせる
- (c)経営陣が信用できる
- (d)将来のキャリアパスを描くことができる
- (e)高い報酬をもらえる

図表2の「(a)長期的な視野で仕事のスキルやノウハウを学べる」については、おおむね日系企業に対して好印象を持っていると言える。ベトナムやインドでは6割を超える回答者が「あてはまる」と回答している。タイやマレーシア、インドネシアにおいても、「あてはまる」「ややあてはまる」を合計すると9割に近い。

(a)に続いて好印象を持たれていると言えるのは、「(b)自分の専門性を生かせる」「(c)経営陣が信

用できる」「(e)高い報酬をもらえる」である。どの項目に対しても、ベトナムでは「あてはまる」が5割前後である一方、一番低いマレーシアでは「あてはまる」が3割前後である。

図表2 日系企業に対するイメージ

(a) 長期的な視野で仕事のスキルやノウハウを学べる

	サンプルサイズ	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	わからない
インド	483	63.6%	25.3%	6.6%	1.0%	3.5%
タイ	501	41.3%	48.1%	6.0%	0.8%	3.8%
マレーシア	471	48.0%	39.7%	6.6%	1.5%	4.2%
インドネシア	485	59.6%	30.3%	5.4%	1.2%	3.5%
ベトナム	549	68.5%	25.5%	3.8%	0.2%	2.0%

(b) 自分の専門性を生かせる

	サンプルサイズ	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	わからない
インド	483	44.7%	40.6%	8.7%	1.9%	4.1%
タイ	501	29.1%	51.3%	11.6%	2.8%	5.2%
マレーシア	471	27.0%	42.0%	21.0%	3.0%	7.0%
インドネシア	485	42.1%	41.0%	10.9%	2.1%	3.9%
ベトナム	549	49.9%	39.0%	7.5%	0.9%	2.7%

(c) 経営者が信用できる

	サンプルサイズ	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	わからない
インド	483	45.3%	35.2%	11.2%	2.9%	5.4%
タイ	501	40.3%	48.5%	6.4%	1.2%	3.6%
マレーシア	471	35.9%	40.8%	14.4%	2.1%	6.8%
インドネシア	485	50.1%	40.0%	5.6%	0.6%	3.7%
ベトナム	549	51.5%	35.7%	9.3%	0.5%	2.9%

(d) 将来のキャリアパスを描くことができる

	サンプルサイズ	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	わからない
インド	483	42.1%	35.9%	10.8%	6.7%	4.4%
タイ	501	31.4%	48.2%	12.9%	2.8%	4.8%
マレーシア	471	27.9%	35.2%	21.1%	6.6%	9.2%
インドネシア	485	35.4%	35.4%	17.7%	5.6%	6.0%
ベトナム	549	35.8%	39.7%	17.4%	4.1%	2.9%

(e) 高い報酬をもらえる

	サンプルサイズ	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	わからない
インド	483	45.2%	34.3%	8.7%	3.8%	8.0%
タイ	501	40.6%	44.6%	9.1%	2.6%	3.1%
マレーシア	471	32.8%	38.4%	14.3%	5.4%	9.2%
インドネシア	485	49.4%	30.7%	11.9%	3.3%	4.6%
ベトナム	549	51.1%	35.2%	9.1%	2.0%	2.6%

注：雇用者に限定

また、他の項目で「あてはまる」との回答割合が低いのは、「(d)将来のキャリアパスを描くことができる」である。5か国の中でも比較的に高いインドでも「あてはまる」は4割程度であり、「あまりあてはまらない」「あてはまらない」の合計も2割弱となっている。

(1) 日系企業において特徴的とされる働き方をどれだけ望ましいと考えるかといった観点、
(2) 年齢や家族構成、大学での専攻などの属性によってどれだけ違いがあるかといった観点に注目したい。

キャリアパスの提示がきちんとなされない、育成を重視するといった点については日本での雇用慣行としてよく指摘されている。日本的雇用慣行や日本的経営については先行研究がたくさんあるためレビューを省略するが、ひとつ例を挙げると濱口(2011)は以下のように特徴をまとめている。日本では、特に正社員を中心として、雇用契約それ自体の中に具体的な職務は定められておらず、命令によってそのつど職務が与えられることを特徴として、このような雇用契約の性格は、一種の地位設定契約あるいはメンバーシップ契約と考えることができるとしている。

メンバーシップ契約では、職務を限定しておらず、部署間の業務量の調整を人事異動によって行うことで最適な人員配置を行っている。人事異動や職務ローテーションによって、労働者は特定の職務についてのみ熟練するのではなく、企業内の様々な職務を経験し、熟練していくことが求められるが、それは逆に言うと企業側が将来にわたり一貫した方向性を持っているというよりもそのつど、人事異動の必要性を従業員に説明してきたといったほうが現実であろう。そのため、日系企業は一般的にキャリアの提示が不明確であると同時に、人事異動や職場内でのOJTが重要視される。

最後に、(a)から(e)を通じて言えることであるが、「わからない」と回答した割合は低いと言える。どの国のどの項目においても1割を超えていない。そのため、どの国の回答者においても日系企業がどのような企業であるのか判断する情報を、それが正しいかそうでないかは別として、概して持ち合わせていると言える。日系企業への勤務志望についても判断材料がなく曖昧な回答をする可能性はないと言える。

以上より、日系企業に対してはおおむね高い報酬が払われており、専門性を生かせ、スキルやノ

ウハウを学べると感じているが、キャリアパスという点では不明確であるというイメージがある。そのため、個人がどのような働き方を望ましいかと考えるかにより、日系企業への勤務意向が変わる可能性がある点を踏まえ、分析方法を検討したい。

IV. 分析方法

本稿での問題意識を検証するため、被説明変数を日系企業への勤務希望をとり、説明変数に前節で見たような個人が望ましいと考える働き方に関連する変数および制御変数をとった回帰分析を行う。それぞれの変数について以下で説明したい。

IV-1. 被説明変数

被説明変数は、日系企業への勤務希望である。調査票では、「以下の外資系企業でどの程度働いてみたいですか」という文章に対して、日系企業へ「進んで働きたい」「働いてもよい」「働きたくない」という選択肢がある。ここでは、「働いてもよい」をベースとして、「進んで働きたい」または「働きたくない」と回答する確率はどのような要因によって高まるかについて検討する。推定方法は多項ロジットモデルを用いる。

各国ごとに被説明変数の割合を出したものが図表3である。

「進んで働きたい」と回答した割合は、ベトナムとタイで5割を超える一方、インドやマレーシアは3割程度にとどまる。一方、「働きたくない」との回答も一定数存在し、インドでは2割強、それ以外の国（中国、韓国を除く）は1割強～2割弱となっている。

	サンプルサイズ	進んで働きたい	働いてもよい	働きたくない
インド	483	37.4%	38.2%	24.4%
タイ	501	50.7%	34.0%	15.3%
マレーシア	471	33.8%	47.7%	18.5%
インドネシア	485	41.3%	42.5%	16.2%
ベトナム	549	53.9%	34.4%	11.7%
中国	518	5.5%	33.1%	61.4%
韓国	562	20.9%	46.5%	32.6%

注：World Career Survey より作成。雇用者に限定参考のために中国、韓国も掲載した。

IV-2. 説明変数

説明変数として、まず望ましい働き方について説明する。

Global Career Survey において「仕事をするうえで、あなたが特に大切だと思うことはなんですか。優先順位が高いものから順番に3つ選んでください」としており、下記の項目から選ぶようにした。

- A. 会社のステイタス
- B. 良好な職場の人間関係
- C. 自分の希望する仕事内容
- D. 高い賃金・充実した福利厚生
- E. 自分の希望する勤務地
- F. 適切な勤務時間・休日
- G. 正当な評価
- H. 明確なキャリアパス
- I. 雇用の安定性
- J. 教育研修の機会

図表4は、上記のA～Jのうち、どれを一番大切だと考えているかを示した割合であり、図表5は上位3位として選ばれている割合である。

図表3 日系企業への勤務希望

図表4 仕事をするうえで大切だと思うもの選択率（上位1位）

	インド	タイ	マレーシア	インドネシア	ベトナム	日本
高い賃金・充実した 福利厚生	21.1%	33.3%	37.2%	41.2%	33.9%	12.1%
自分の希望する仕事内容	13.7%	18.4%	17.6%	18.8%	18.0%	25.3%
雇用の安定性	13.3%	14.8%	10.8%	4.7%	11.8%	12.3%
良好な職場の人間関係	7.2%	7.8%	4.7%	8.9%	2.2%	20.3%
明確なキャリアパス	13.5%	6.0%	10.4%	9.1%	11.7%	3.0%
自分の希望する勤務地	5.6%	5.6%	3.2%	3.1%	3.5%	4.6%
会社のステイタス	10.6%	4.8%	4.0%	4.7%	0.7%	1.0%
適切な勤務時間・休日	5.8%	4.4%	3.2%	3.3%	2.7%	13.2%
教育研修の機会	3.5%	2.0%	6.4%	3.3%	11.1%	0.9%
正当な評価	5.8%	3.0%	2.5%	2.9%	4.4%	7.3%
サンプルサイズ	483	501	471	485	549	3,016

注：雇用者に限定。日本は20～39歳の大卒以上男女に限定。参考として日本を掲載

図表5 仕事をするうえで大切だと思うもの選択率（上位3位まで）

	インド	タイ	マレーシア	インドネシア	ベトナム	日本
高い賃金・充実した 福利厚生	58.8%	72.5%	78.8%	83.1%	78.5%	43.4%
自分の希望する仕事内容	29.6%	35.5%	34.2%	33.4%	35.5%	51.1%
雇用の安定性	37.9%	47.3%	37.4%	23.3%	37.5%	36.5%
良好な職場の人間関係	26.3%	26.3%	25.3%	36.5%	18.4%	53.5%
明確なキャリアパス	31.5%	21.6%	28.7%	38.8%	30.2%	10.6%
自分の希望する勤務地	20.3%	21.4%	18.9%	14.0%	12.9%	19.9%
会社のステイタス	30.0%	20.0%	13.4%	16.1%	6.4%	5.0%
適切な勤務時間・休日	23.6%	27.5%	25.7%	23.1%	19.7%	48.3%
教育研修の機会	19.7%	11.4%	21.7%	19.0%	44.4%	5.0%
正当な評価	22.4%	16.6%	16.1%	12.8%	16.4%	26.6%
サンプルサイズ	483	501	471	485	549	3,016

注：雇用者に限定。日本は20～39歳の大卒以上男女に限定。参考として日本を掲載

図表4を見る限り、日本を除いて最も選択率が高いのは「高い賃金・充実した福利厚生」である。インドネシアでは4割を超え、マレーシアは4割に近い。一方でインドは2割程度にとどまる。次いで高いのは「自分の希望する仕事内容」である。またタイやマレーシア、ベトナムでは「雇用の安定性」、インドでは「明確なキャリアパス」と続く。

この関係は、図表5で示したような上位3位の選択率においても、最も選択されたものとして「高い賃金・充実した福利厚生」であるが、それ以外は一部異なる。

以下の分析では、1番目に大切だと思う情報を用いる。その理由は、例えば1番目に重要なこと

と2番目に重要なことを同様に扱うことになるため、結果の解釈が困難になる。また、上位3位までの選択率について、1番目に重要なものを3点、2番目に重要なものを2点、3番目に重要なものを1点として因子分析を行っても、固有値が1を超えるものが6因子あり、因子として集約をすることにあまり意味がない。

そのため、以下の分析では最も回答率の高い「高い賃金・充実した福利厚生」をベースとして、それ以外の働き方が重要だと考えている人との間で、日系企業への勤務希望がどのように異なるかについて考察する。特に、先ほど見たように日本企業についてはキャリアに対して明確に提示しない傾

図表6 分析サンプルの基本統計量

	インド	タイ	マレーシア	インドネシア	ベトナム
女性ダミー	0.501	0.507	0.480	0.480	0.515
年齢	29.251	29.617	29.541	29.625	29.175
配偶者ダミー	0.534	0.238	0.442	0.513	0.450
子供ありダミー	0.389	0.130	0.310	0.346	0.335
大学院卒ダミー	0.404	0.102	0.047	0.049	0.055
理系出身ダミー	0.317	0.299	0.372	0.353	0.344
サンプルサイズ	483	501	471	485	549

注：大切だと思う働き方については図表4を参照。雇用者に限定している

向があり、明確なキャリアが提示される働き方を望む人ほど日系企業での就職を希望しない傾向があるのか否かについて注目したい。

上記の点以外に以下の変数でコントロールする。第1に、基本的な情報として性別、年齢である。特に年齢については年齢が上がるにつれて、家族を養う必要が出てきて、仕事に対してもより慎重に選択する可能性がある。

これに関連することであるが、第2に、家族状況であり、具体的には配偶者がいるか、子供がいるかといった点である。通常配偶者や子供がいる場合、家計を支える必要があり日系企業のような外資系企業でリスクを取ることは考えにくい。

そのほか学歴（大学院卒か否か）や専攻などについてもコントロールの必要があるかもしれない。特に専攻については理科系とそれ以外について大きく異なる可能性があるためコントロールする。

また、回答者の現在の勤め先が外資系企業であるか内資系企業であるかという点も重要であろうが、様々な分析を行った結果まったく有意ではないため、コントロールをしていない。本研究の分析では日系企業に勤めているか、または勤めたことがあるかも重要な要因であるが、この点については調査していないためコントロールできていない。

分析サンプルの基本統計量は図表6に示している。

V. 分析結果

分析結果は図表7にまとめている。

(a)は、各説明変数が変化したことにより（連続変数である年齢は平均値より1歳増えた場合）、日系企業に「働いてもよい」から「進んで働きたい」にどれだけ確率を押し上げるか、または押し下げるかを示したものである。(b)は、各説明変数が変化したことにより（連続変数である年齢は平均値より1歳増えた場合）、日系企業に「働いてもよい」から「働きたくない」にどれだけ確率を押し上げるか、または押し下げるかを示したものである。(a)と(b)を分けている理由は、「働いてもよい」といった一見ポジティブにもネガティブにもとらえられる状態に対して、より強いポジティブを表す「進んで働きたい」や、より強いねがいぶを表す「働きたくない」といった選択肢が選択される確率は、説明変数で説明する影響度合いに違いがあるということを考察している。このモデルでは、よりネガティブな選択がなされる場合（つまり(b)の結果の解釈）や、よりポジティブな選択がなされる場合（つまり(a)の結果の解釈）はどのような背景があるのかについて別々に検討することができる点で利点がある。結果を解釈するうえで、この点を確認したうえで、以下では結果のうち統計的に有意な点について言及し、次節でその結果が意味することについて検討したい。

(a)において、まず大切だと考える働き方について触れる。インドでは「良好な職場の人間関係」を大切にする人ほど日系企業へ進んで働きたいを選択する確率が有意に高いが、他の国ではその傾向が見られない。ただし「良好な職場の人間関係」

図表7 日系企業への勤務意向に関する実証分析 (多項ロジット分析)

	インド	タイ	マレーシア	インドネシア	ベトナム
(a)「進んで働きたい」の係数					
大切だと考える働き方(ベース:「高い賃金・充実した福利厚生」)					
会社のステイタス	-0.0421	-0.0045	0.0605	-0.1197	0.2113
良好な職場の人間関係	0.1969 **	0.0236	-0.0476	-0.0577	-0.1723
自分の希望する仕事内容	0.0737	-0.0332	-0.0758	-0.0751	0.0109
自分の希望する勤務地	-0.0558 *	0.0224	0.0215	0.0472	-0.0429
適切な勤務時間・休日	0.1378	-0.0453	-0.0418	-0.1231	-0.1042
正当な評価	0.0981	0.0082	-0.0446	0.1620	-0.0011
明確なキャリアパス	0.0824	-0.0354	0.0094	-0.0712	-0.1115
雇用の安定性	0.1068	0.0293	0.0211	0.0791	-0.0388
教育研修の機会	0.1915	0.2933 **	0.2694 ***	-0.0287	-0.1009 *
女性ダミー	-0.0321	-0.0362	-0.1287 ***	-0.1142 ***	-0.0608
年齢	-0.0052 **	-0.0023 **	-0.0021 **	-0.0069 *	-0.0261 ***
配偶者ダミー	-0.0579	-0.0052	0.0016	-0.0277	-0.0836
子供ありダミー	0.0196	0.0523	-0.1387 **	-0.0629	-0.1814 ***
大学院卒ダミー	0.0224	-0.1083 *	-0.1991 **	-0.0558	-0.0057
理系出身ダミー	0.0832 *	0.0858 *	0.0407	0.0404	0.0313
(b)「働きたくない」の係数					
大切だと考える働き方(ベース:「高い賃金・充実した福利厚生」)					
会社のステイタス	0.1162	0.0197	0.2517	0.0198	-0.0310
良好な職場の人間関係	0.0476	-0.0142	-0.2452 **	-0.1777 ***	-0.1112 ***
自分の希望する仕事内容	-0.0565	0.0001	0.0229	-0.0091	-0.0020
自分の希望する勤務地	0.0624 *	-0.0262	-0.1025	0.4554 ***	0.2622 **
適切な勤務時間・休日	-0.0346	0.0012	0.2168	0.3060 **	-0.0498
正当な評価	-0.0249	0.0001	0.2091	-0.0020	0.1640
明確なキャリアパス	-0.1046 *	0.0793 *	0.0707	0.0279 *	0.0546 **
雇用の安定性	-0.0600	0.0663	-0.0537	0.0891	0.0245
教育研修の機会	-0.0008	-0.1463 ***	0.0646	-0.0142	0.0239
女性ダミー	0.0521	0.0362	0.0533	0.0062	0.0653 **
年齢	0.0082 **	0.0001 **	-0.0007	0.0013 *	0.0051 *
配偶者ダミー	0.0105	0.0421	-0.0133	-0.0103	-0.0090
子供ありダミー	-0.0282	-0.0157	0.0478 **	0.0207 **	-0.0024
大学院卒ダミー	0.0390	-0.0290	-0.0126	0.0170	0.0119
理系出身ダミー	-0.0713 *	-0.0036	0.0026	-0.0211	-0.0228

注: 表の値は「日系企業で働いてもよい」をベースとしたときの限界効果を表す。***, **, *はそれぞれ1%, 5%, 10%有意水準で有意であることを表す。

についてはあとで見る(b)において、有意となっている国がある。また、一部10%有意水準で有意ではあるが、タイ、マレーシア、ベトナムにおいて「教育研修の機会」を大切にす人ほど進んで働きたいと考える。

その他の属性については、年齢についてはどの国でも係数がマイナスであり、年齢が高くなるほど「進んで働きたい」を選択する確率が低くなる。著者が実施した働く個人に対するヒアリングでも同様の傾向が出ており、ある程度年齢が高くなると環境の厳しい外資系企業で働くよりも、より安定した企業で働く、あるいは、これまでの経験を

活かして自営業を行うという声と整合的である。また、一部の国では性別や子供の有無によっても差がある。

(b)について見ると、大切だと考える働き方については、マレーシア、インドネシア、ベトナムにおいて「良好な職場の人間関係」を大切だと考える人ほど日系企業に「働きたくない」を選択する確率が有意に低くなる。職場の人間関係については、(a)ではインドのみ有意であったが、係数の出方には違いがあるが、インド、マレーシア、インドネシアについては職場の人間関係を大切と考える場合は、高い賃金や充実した福利厚生を大切と

考える人よりも、日系企業志向に対して有意な差があると言える。

また、「明確なキャリアパス」については、10%有意水準の国もあるが、マレーシアを除いた国で、統計的に有意であるが、インドとそれ以外で係数の符号が異なる。インドは係数がマイナスであり、明確なキャリアパスが大切だと考える人ほど「働きたくない」よりはむしろ「働いてもよい」と考える傾向がある。

一方、タイ、インドネシア、ベトナムでは、明確なキャリアパスを重視する人ほど働きたくないと選択する傾向が見られる。この点は、前節でも見たように、日系企業のイメージと合致する点である。ただし、タイについては統計的に有意ではなく、ひとつの可能性としてはII節で見たように、タイでは日系企業の進出社数が比較対象の5か国のうち唯一 3000 社を超え、ある程度日系企業が現地に根付いている可能性があり、将来のキャリアパスについての情報が、他の国以上に大卒労働者に広がっている可能性がある。また、インドについては奇妙な結果であるが、著者がインドでヒアリングをした際には、インドではキャリアに対する意識が強くキャリア形成のためには積極的であり、日系企業で勤めることも将来のキャリアに対して必要なことを学ぶ機会としてとらえる傾向がある（リクルートワークス研究所 2013）。そのため、日系企業へのネガティブな心象は見られないと考えられる。

VI. 結果の考察

以上の結果を総合すると何が言えるのか、そして日系企業に対して、「進んで働きたい」という意味でのポジティブのイメージを持ってもらう、もしくは「働きたくない」という意味でのネガティブなイメージを払拭するために、日系企業として何を考えればいいのかについて考察したい。

VI-1 結果から言えること

年齢や女性、子供の有無によって日系企業勤務に差があるということは、ひとつの可能性として、リスクを回避する人ほど日系企業に勤務を希望しないということであろう。ここでいうリスクとは、外資系企業で働くというリスクである。これまで確認したように、日系企業は、他の国籍の企業と比べ、タイを除いた東南アジア諸国での浸透度は高いとは言えず、日系企業で働くとはどういうことか具体的なイメージを持ってない可能性がある。先ほど見たように、よりネガティブな影響を与える要因として「明確なキャリアパス」が多くの国で有意であったように、日系企業は明確なキャリアパスを明示しないために、そのことによって日系企業で働くことに対する不透明性を高めている可能性がある。例えば年齢が高く、または子供がいるなどして家族を養う必要がある場合は、所得が変動する可能性や、生活の維持と仕事の両立が難しいかもしれない。

この点は、インドやインドネシア、ベトナムにおいて、よりネガティブな影響を与える要因として「自分の希望する勤務地」が有意になっている点とも関連する。著者がインドやベトナムで働く個人に対してヒアリングをした際に、勤務地を重視する背景として、家族と一緒に暮らすために居住地を移動したくないという声が聞かれた。そのため、回答者にとって居住する地域から通える範囲で日系企業のオフィスがあまり存在しないような状況では、日系企業で働く際には居住地の変更が必要となる。

または、日系企業で働く際には日本での勤務が求められるという印象を与えるかもしれない。先ほどのヒアリングでは、日系企業での短期的な研修は彼らにとって、先進的な国で最先端の知識を学べるという点で、大きなインセンティブを与える要因になる。ただし、文化も異なる国で長期間過ごす必要性が出てくると、文化の適用という必要性に迫られることだけでなく、家族と離ればなれになり、逆効果を生み出す可能性もある。この結果はそれだけ家族の絆を大切にすることを意味している。

VI-2 日系企業に対するインプリケーション

以上の結果を踏まえると、日系企業で働きたいという意欲を持ってもらうためには、まずはリスクの低減が必要であろう。それはある程度キャリアパスを明示することを通じて情報を提供することであろうし、勤務地についての配慮である。

具体的には、キャリアパスの提示については、これまでいくつかの取組みがあり、ひとつを紹介したい(リクルートワークス研究所 2013)。職位を細かくして各職位から一段階上の階級に昇進するために、最低何年勤め、何ができるようになるかを明確にすることである。ここでのポイントは、職位を細かくすることにより、昇進している実感をより持たせやすくすることである。

また、家族の絆を絶たないために、日系企業がオフィスを設置する地域に通える範囲で人材を採用する、あるいは通勤距離が少し遠くでも通勤手当や補助をするなどが必要であろう。著者がインドでヒアリングをした際には、インドではインフラが必ずしも整備されておらず、通勤の際に近くに住む人たち同士で自動車をシェアし、自動車にかかるコストは会社が負担することなどが、多くの企業で行われている。このような環境整備はネガティブな印象を取り除くためにも不可欠である。

ただし、本研究の結果では、ネガティブな印象を取り除くだけではなく、ポジティブに転換するためには、以下の点が必要であると言える。特にインドでは「良好な職場の人間関係」、タイやマレーシア、ベトナムでは「教育研修の機会」が有意であったように、それぞれの国での特徴を活かした職場環境を作る必要がある。

インドでは民族や宗教も多様であり、違ったバックグラウンドを持った人たち同士で働くといった可能性がある。その中で良好な人間関係を保つためには、本稿では分析の範囲を超えるが、それぞれの国の事情に応じて、労働者にとって何がニーズとなっているのかを把握することが必要であり、ニーズに応じた対応が求められる。

VII. おわりに

本稿では、どのような外国人が日系企業で働きたいと思うのかといった点について考察してきた。その結果、日系企業で働くということはリスクと感じられる可能性が高く、そのことにより日系企業で「働きたくない」というよりネガティブな印象を与えていることがわかった。そのため、日系企業に魅力を感じてもらうためにはまず、リスクを軽減するような方策が必要であろう。ただし、それ自体はネガティブな要因を取り除くにすぎず、「良好な職場の人間関係の構築」や「教育研修の機会」というように各国のニーズによって、ポジティブな影響を与える方法が異なることがわかった。

本稿の結果を解釈する際に、個人ヒアリングの声を参考にしたがそれがその国の代表的な意見とも限らないので、結果の解釈には留保がつく。また、この分析では他の国籍の企業との勤務希望との違いを聞くような構造となっていないため、日系企業への勤務希望といっても複数の解釈ができる可能性がある。また、今回の質問では日系企業で働きたいかといった漠然とした調査方法を取っているため、おそらく大半は日系企業以外ですでに働いているために漠然としたイメージしかとらえられていない可能性も否定できない。以上の点は今後の課題として明記しておきたい。

注

¹ 現地法人の定義は、日本側出資比率が10%以上の外国法人(海外子会社)および、日本側出資比率が50%超の海外子会社が50%超の出資を行っている外国法人(海外孫会社)を指す。

² 日系企業で「進んで働きたい」の回答割合(雇用者に限定)は、中国5.5%、韓国20.9%と、あとで見ると東南アジア諸国・インドと比べ低い割合である。調査時期に関わらずこの値が実態を表している可能性もあるが、回答者の希望を問う質問であるため、調査時期の情勢を踏まえて本稿では分析の対象外とした。

³ マレーシアの場合はマレー語と英語の選択が可能。インドは英語。

参考文献

-
- 石田英夫, 1996, 『国際人事』中央経済社。
- 亀田尚己, 2003, 『国際ビジネスコミュニケーションの研究』文真堂。
- 熊谷章太郎, 2012, 「なぜタイの失業率は低いのか?～低失業率の背景と物価への影響～」ESRI (内閣府経済社会総合研究所) Research Note No.20.
- 小池和男, 2007, 『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社。
- 白木光秀, 2006, 『国際人的資源管理の比較分析―「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣。
- 西田ひろ子(編著), 2008, 『グローバル社会における異文化間コミュニケーション』風間書房。
- 濱口桂一郎, 2011, 『日本の雇用と労働法』日経文庫。
- 平澤克彦・守屋高司編, 2001, 『国際人事管理の根本問題』八千代出版。
- 山本郁郎, 2012, 「アセアン日系企業の技能系人材育成と『ローカル・コンテキスト』」『日本労働研究雑誌』No. 623: 37-48。
- リクルートワークス研究所, 2013, 「インドにおける新卒採用の現状 採用の基本と在インド企業の新卒エンジニアへのアプローチ」『Works Report』
- Holmes, Henry and Suchada Tangtongtavy, 1995, *Working with Thais*, White Lotus Co., Ltd (邦訳:2000, 『タイ人と働くーヒエラルキー的社會と氣配りの世界』めこん)