

2013年、英語圏×多国籍企業を中心にエンジニアのニーズが高まり、世界レベルでエンジニアをめぐる争奪戦は熾烈である。いまや、米国シリコンバレー IT企業の管理職の6割がインドの国家的重要研究機関であるインド工科大学(IIT= Indian Institutes of Technology)の出身者である。

2012年12月に解禁となった就職説明会には、各地域にあるIITに世界から超有名な企業が殺到し、例えばアマゾン^{*1}は130万ルピー、アドビは150万ルピーというように、高額な給与を提示した。マイクロソフト、グーグル、フェイスブックも12万～15万米ドルに加えて、自国でのポジションや今後のキャリアを提示するなどして優秀な学生の獲得を試みている。

一方、IT大手企業を中心に、1万～2万人単位での大量採用が行われている。最上位からセカンドトップレベルの大規模カレッジを厳選し、就職説明会解禁日(Day1)にマスリクルーター^{*2}が訪問、ほぼ即日以内定を出している。例えば、タミル・ナード州のVIT Universityは、複数企業のアカデミックパートナー認定校であるが、前期にIT大手企業のコグニザントが同校から1,820名と大量採用した(インド版ギネスブック「Limca」所載)。同校には今期、アクセンチュアが1,492人と大量の内定を出しているという。

上位校やセカンドトップクラスのカレッジは引く手あまたの状態であり、知名度の低い企業は苦戦を強いられることが多い。では、日系企業の採用状況はどうか。インドプロジェクトでは、現地で長年新卒採用を行っている企業、最近新卒採用を開始した企業などを取材した。さらに個人にも、就職先としての日本企業への興味や魅力を問うとともに、何が欠如しているのか、問題点を探った。

また、上位校では、カレッジのプレースメントセンター(就職課)ごとにレギュレーションがあり、採用活動や内定を1人1社と制限する厳しいものもある。日本の採用ルールとは異なるため、どのようなレギュレーションを持っているか、その特性についても調査しまとめている。インドでは人口増加を背景に中期的な経済成長への期待は大きく、戦力強化のために新卒採用に着手する企業も増加するだろう。本報告がその一助となれば幸いである。

*1 1ルピー=1.76円(2013年2月6日現在)

*2 マスリクルーター…インド全国の大学・カレッジより数万人単位で採用する企業のこと。インドのIT企業に多い

PART 1

新卒採用の基本 3

なぜ新卒採用なのか 3

2012～13年の新卒採用戦線 4

新卒採用のアプローチ方法 5

データコラム「インドの新卒採用では大学・カレッジ経由の就職が主流」 6

オンキャンパスリクルーティングの実際 7

 専門家の目「インド人エンジニアを採用する場合のインド労働法の留意点」 9
 長島・大野・常松法律事務所 弁護士 福田政之

 専門家の目「日本と異なるインドの契約法 税・社会保険のルール」 10
 DSK リーガル パートナー バルビア・シン

 専門家の目「インドIT市場の最新雇用トレンド」 11
 エコノミック・タイムズ紙記者 インドウ・ナンダクマール

インドIT技術者のキャリアパス 12

PART 2

インドの高等教育機関 13

高等教育機関の概要 13

 専門家の目「必ずしもトップ大学から採用する必要はない
 エンジニアへの期待と自社の魅力を見直すべき」 14
 サン・アンド・サンズ・グループ 代表 サンジーヴ・スィンハ

トップ校の採用プロセス 15

セカンドトップ校の採用プロセス 17

PART 3

企業事例から見た採用の実態 23

PART 4

日系企業に対するインド人の声 27
 専門家の目「企業のビジョンを明確に語ることでインド人活用のカギ」 29
 有限責任監査法人トーマツ エンタープライズリスクサービス インドビジネスアドバイザー マネージャー
 帝羽ニルマラ

 専門家の目「日本の常識が通用しないインド 厳選採用主義は捨てるべき」 30
 インフォブリッジホールディングス 代表 繁田奈歩

PART 5

インプリケーション 31

日系企業に対するインプリケーション 33

インドの概要 34

1

新卒採用の基本

インドに進出する日系企業がはじめに着手するのが優秀な人材の獲得であるが、新卒採用においても、トップ校では世界中の企業から採用のオファーが殺到している。インドでは、上位校ほどオンキャンパスリクルーティングを中心とした採用活動が行われているなど、日本とは異なるインド独自の新卒採用システムを紹介する。

なぜ新卒採用なのか

採用に苦戦する日系企業

新興国に進出した際、現地の人材を採用するためにまず行うのが中途採用であろう。JETRO調査*によると、インドに進出した日系企業のうち半数以上が、「人材の確保・育成」を販路開拓にあたり直ちにに取り組むべき課題と認識している。とりわけインドにおいては、優秀な人材の獲得競争の色合いが濃く、インド人特有のネットワークがあり、社員や知り合いの紹介(リファーマル)が優

秀な人材にアプローチをする効果的な方法と認識されている。満足のいく中途採用をするためには、質の高いネットワークや紹介者を見つけることが不可欠である。もし見つけることができたとしても、大量の人材を採用することも大きな課題である。日系企業は、人材が不足気味な状況で事業を展開しているのが現状だ。

* JETRO調査…在アジア・オセアニア日系企業活動基本調査(2012年度調査)

ますます必要となる新卒採用

インド経済は目覚ましく成長し、その恩恵を受けて日系企業はビジネスを拡大している。事業を拡大させるにあたり、質・量ともに人材を確保することは急務であり、中途採用だけでは追いつかない。その意味で、新卒採用に目を向けていくことが必要である。図表1にインドにおける新卒採用と中途採用の長所、短所をまとめてみた。

新卒採用の長所は、ある程度の数の人材を安いコストで確保できることである。さらにインドでは新卒採用においても優秀な人材を確保することができるとして、多くの欧米系企業がこぞってインド人を採用している。以下では以下ではエンジニアの例をとって、新卒採用の基本について見ていこう。

図表1
インドにおける新卒採用と中途採用の比較

	新卒採用	中途採用
長所	○ ある程度の数の人材を安いコストで確保できる(インドの場合はさらに、質の高い人材を確保できる可能性がある)	○ 即戦力となる人材を確保できる ○ 人材ニーズが生じたときにすぐに補充できる
短所	○ 離職される可能性が高い中で、時間をかけて育成する必要がある ○ 優秀な人材にアプローチする方法を確立することが難しい	○ 優秀な人材の供給が限られているので、人件費が高騰する可能性がある ○ 優秀な人材にアプローチする方法を確立することが難しい
主な方法	○ オンキャンパスリクルーティングなど(→ P.7参照)	○ 新聞広告 ○ ポータルサイト ○ 社員や知り合いの紹介(リファーマル) など

インドの豆知識
工場法で定める労働時間は1日9時間、週48時間を超えてはならない。また、休日休暇は週1日以上与えなければならない。

2012～13年の新卒採用戦線

グローバルIT企業、IIT以外の大学に注目

2012年9月、インド・ソフトウェア・サービス協議会 (NASSCOM)*の定めた就職説明会解禁日を皮切りに、インドでは多くのグローバルIT企業が新卒採用をスタートした。

今シーズンの新卒採用の特徴は、多くのグローバルIT企業が、国立工科大学 (NIT= National Institute of Technology) や上位の私立工科大学の学生を獲得するために、郊外のカレッジを訪問していることだ。The Economic Times誌によると、例えば、アマゾン、グーグル、ペプシコ、ヤフー、シスコ、オラクル、デロイト、アドビ、D.E.ショウ、フリップカート、ダイレクトアイ、キャタピラー、フューチャーファースト、IBMは、2012年にヴェローラ、マドゥライ、メラスにあるインド工科大学 (IIT) 以外のカレッジと、デリーやベンガルールの私立大学の学生に内定を出しているという。これは IITだけをターゲットとすると多くの企業の需要を満たすことはできないからである。

* NASSCOM…National Association of Software and Service Companies
インドの主要IT関連企業が加盟する団体。現在、Wipro、TCS、Infosys、Mahindraなど1,482社が加盟している。

近年ではIITなどTier1の学生と並行してTier2やTier3のカレッジの学生をバランスよく採用するという手法をとるようになった (P13を参照)。Tier2、Tier3のカレッジの学生は、能力やEQ (感情知能) が高い学生もおり、採用活動を通してうまく見極めることが重要とし、いまや人材獲得の競争はセカンドトップ校にまで広がっている。

これらのカレッジのプレースメントセンター (就職課) の責任者によると、今年度の採用数は昨年を上回っている。企業は、以前よりも高い給与や、海外勤務、有給休暇、最高10万ルピーの入社ボーナスといった好条件を学生に提示しているという。既にアマゾン、グーグル、ペプシコといった有名企業は NIT Warangalの学生を獲得しようと、80万～200万ルピーの給与パッケージを提示しているという。

新卒エンジニアは100万人

インドでは、毎年推定100万人の新卒エンジニアが輩出され、うち約15万人がIT関連企業に採用されている。全体の就職協定はないが、NASSCOMでは、景気や就職環境など状況に応じて毎年解禁日を設定している。大手企業はこれに準じて就職説明会を開催する。一般企業の就職説明会の解禁は8学期中が多いため、

NASSCOMでは2010年の解禁は「7学期終了後か8学期中が望ましい」としたが、製造業が既に優秀な学生を採用した後であった。翌年これを改善し、2011年は7学期 (9月) を解禁とした。この試みが成功し、2012年度も同様に7学期の解禁となった。

新卒採用のアプローチ方法

新卒採用のアプローチ方法は、大きく4つ

新卒採用のアプローチは4つの方法に分類される。1つ目は「採用実績のある大学・カレッジ」へのアプローチ、2つ目は「新しい大学・カレッジ」へのアプローチといったオンキャンパスリクルーティングである。3つ目は外部の人材サービス会社への利用、4つ目は自社採用、いわゆるダイレクト採用である(図表2)。

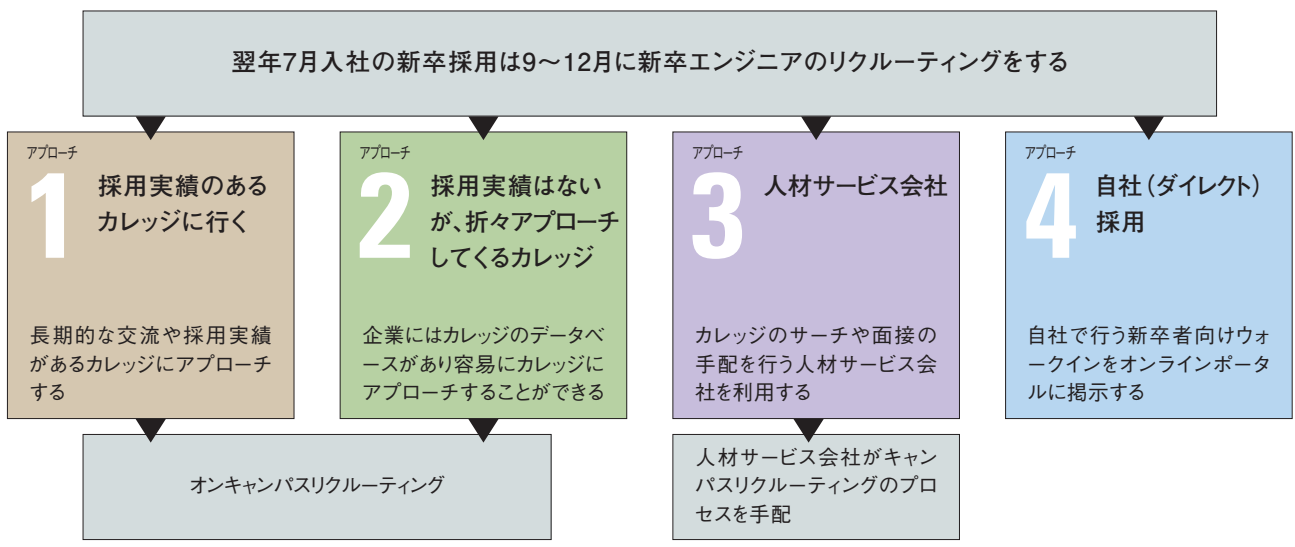
インドでは、成績と採用方法には緩やかな関係があり、トップ校やセカンドトップ校のほとんどは、カレッジのプレースメントセンターが主導して新卒採用の需給調整を行っている。

一方、中位～下位校ではプレースメントセンターが関わらないという傾向がある。企業側は、はじめにオンキャンパスによる採用活動に着手し、採用できなかった場合

に、オフキャンパスでの採用を行うことになる。

上位校は、ほぼ100%の就職率で、既にグローバル企業や大手IT企業に埋め尽くされている。「いかに上位校とのコネクションを作れるか」が最初の難関である。また、プレースメントセンターごとに、就職説明会の時期、採用ルール(面接や内定の制限)、アプローチ方法や説明会順番(業界別、企業が提示する給与額別)など、細かく取り決めている場合もあり、入念な事前確認が必要だろう。調査の傾向では一概にはいえないが、上位校ほどそのレギュレーションが細かく設定されている。また、給与額は新卒一律ではなく、カレッジにより異なる。給与はおおよそ30万ルピーから600万ルピーと幅があり、金額でランク付けしている。

図表2
新卒採用のアプローチ方法



インドの新卒採用では 大学・カレッジ経由の就職が主流

これまでインドの新卒採用を概観してきたが、実際にはどのくらいの人が大学・カレッジ経由で就職しているのだろうか。20代、30代の大卒以上の個人に対して実施したアンケート調査結果を見てみよう。

インドとほかの国を比べて特徴的なのは、大学・カレッジ経由と回答した割合(34.0%)が高く、日本の割合の2倍以上にのぼる。オンキャンパスリクルーティングは学生の就職先探索として正確に機能していることがわかる。インドでは次いで、民間の職業紹介・就職サイト(24.8%)、公的な職業紹介・就職サイト(14.1%)

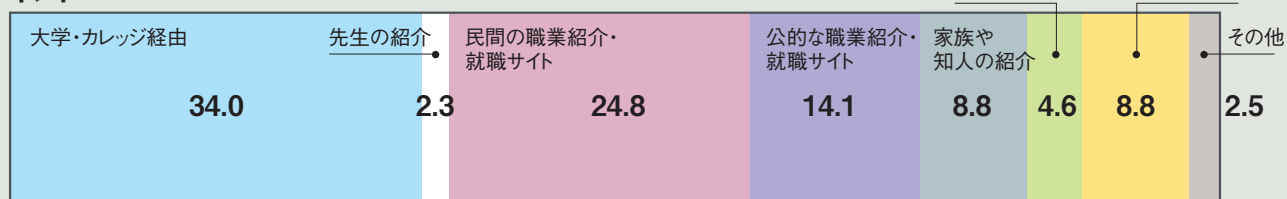
となっている。日本では、民間の職業紹介・就職サイトが40.4%とほかの経路を大きく上回っている状況とかなり異なっていることがわかる。

ちなみに、中国においても大学・カレッジ経由の割合が高い。中国においては、インドのような大学・カレッジ主導のオンキャンパスリクルーティングによる囲い込みは行われていないが、各大学に寄せられる企業からの採用情報、インターンシップ募集情報などが学内イントラネットのBBS(掲示板)に掲示されるのが普通で、学生にとって貴重な情報源となっている。

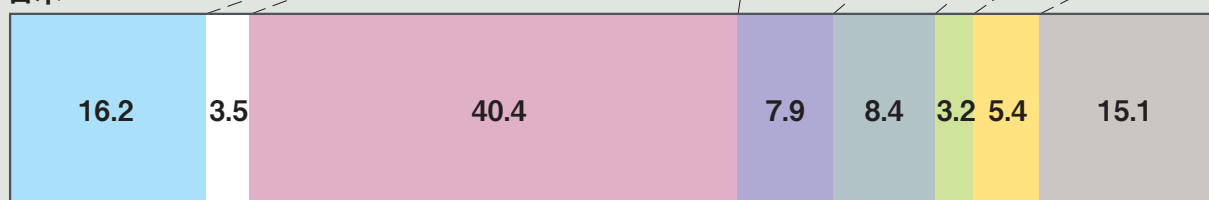
就職先企業を見つけた経路(新卒採用)

(単位:%)

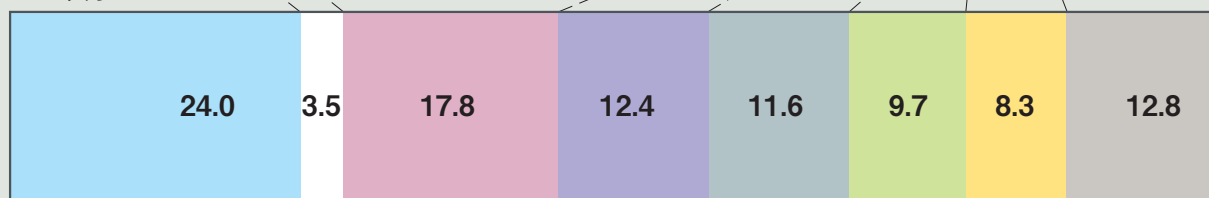
インド



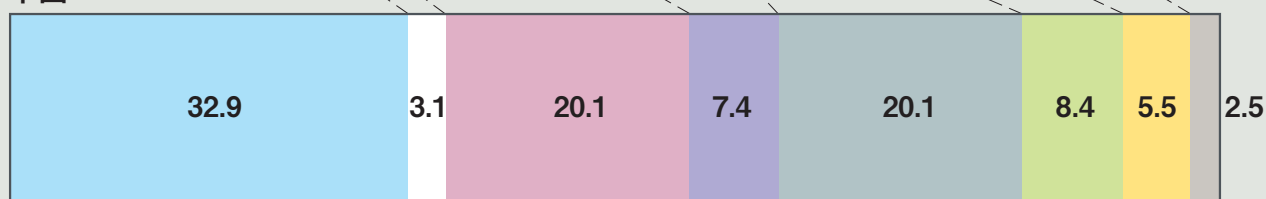
日本



アメリカ



中国



0 20 40 60 80 100

出典:リクルートワークス研究所「Global Career Survey」

インド人エンジニアを採用する場合の インド労働法の留意点

長島・大野・常松法律事務所
弁護士

福田政之

雇用と解雇

インドは連邦および州の二元的な政治体制をとっており、労働関係も、中央政府が定める労働法のほかに州の労働法によっても規律される。インドにおいて労働者を採用する場合、給与、勤務時間などの労働条件を記載した採用通知(appointment letter)によって雇用契約が締結されるが、必要に応じて就業規則(standing order)や従業員マニュアル(service rules)などを制定して、より詳細な雇用条件を定めるのが一般的である。(なお、就業規則法(1946)は、下記“workman”〈ブルーカラー労働者〉がいる職場のみが規制対象である。)また、各従業員の能力や人柄を見極めるため、正式採用前に、一定期間、試用期間を設けるのが通常である。なお、インドの工場、鉱山、農園などにおけるブルーカラー労働者は“workman”と呼ばれ、産業紛争法(the Industrial Disputes Act 1947)に基づき、その解雇(retrenchment)は厳格に規制されているが、“workman”に該当しないエンジニアなどのホワイトカラーには、同法は適用されず、30日前の通知またはそれに代わる30日間の給与の支払があれば解雇可能である。ただし、具体的な解雇要件および手続については、各州の店舗施設法(Shops and Establishment Act)に従う必要がある。

雇用契約における競業禁止義務の有効性

インド契約法 27条は、何者かの適法な職業、取引または事業遂行の自由を妨げる合意は原則として無効であると定めており、雇用契約における競業禁止義務の有効性もかかる条文に違反するか否かがポイントになる。まず、雇用期間中については、非良心的

であったり、過度に厳格ないし一方的でない限り、兼業や競業の起業を禁止することは上記インド契約法の規定に違反せず、期間、場所および職種を限定すれば差止めも可能である。それに対して、雇用期間終了後に同業他社への転職などを制限する旨の合意は、仮に制限期間が1年から2年程度に限定されていても、上記契約法の規定に違反して無効とされる可能性が高い。

ボンド

新卒の技術者を採用する場合、一定期間、研修プログラムにより技術やスキルを習得ないし向上させることが通常必要になるが、研修期間が終わったとたん退職されて、身に付けた技術やスキルをもって競合他社へ転職されてはたまらない。その手当てとして、インドでよく利用されているのがボンドである。これは、研修プログラムが終了してから数年間(通常、3年間から5年間くらい)は雇用主のために勤務する旨を誓約させ、仮にかかる条件に違反した場合には、雇用主が被ったであろう損害に対する補償金として一定の金額を支払う旨を誓約させるものである。ボンドの有効性については議論があるものの、一般的には、雇用主が研修生に対して特別な研修プログラムを受けさせることにより経済的負担を強いられる以上、従業員に勝手に辞められては雇用主が損害を被ることは明らかであることから、ボンドによる合理的範囲の拘束は適法であるとして許容する裁判例が多い。なお、ここでいう「研修プログラム」は、技術やスキルなどを従業員に身に付けさせるための特別なプログラムである必要があり、新入社員全員を対象に社内で行う一般的な導入研修などはこれに該当しない可能性が高い。

日本と異なるインドの契約法 税・社会保険のルール

DSK リーガル パートナー
バルビア・シン

秘密保持契約の有効性や 業務上の成果帰属

インド契約法は労働者の離職の自由とともに、職業選択の自由を認めているので、雇用契約終了後の競業禁止義務を定める条項は、原則として無効であり、労働者が競業他社に転職することを一般的に制限することはできない。これは憲法上の要請でもある。エンジニアに対しては、トレーニングなどの教育を行い営業秘密や知的財産などを開示することになるので、労働者に対して適切な秘密保持義務を課すことが重要になる。

退職後の秘密保持契約の有効性については争いがあり、一般的な技術情報や雇用期間中に習得した技能などの秘密保持義務は、裁判所は、秘密保持契約は雇用期間中に限って有効であると判断している。一方、特許権や著作権などの知的財産権については、使用者に帰属するものとされれば、労働者は当該権利を第三者に開示することはできない。法律上は、労働者が職務上行った発明などは使用者に帰属し、雇用契約上も重ねて規定されることが一般的であるが、権利の帰属について、使用者と労働者との間に紛争が生じることはよくある。裁判所は、使用者と労働者との間に主従関係や指揮命令関係が認められれば、当該権利が使用者に帰属する旨を判断することが多い。

政府も解決を目指す、二重課税と 社会保険の二重加入問題

二重の課税は、多国籍企業に共通した問題であり、注意する必要がある。例えば日本から派遣される駐在員は3～4年ほどインドに駐在し、その後日本に帰るのが通例だと思われる。インドに駐在している間、駐在員は現地法人から給与を受け取るのと同時に、通常、日本本社からも給与を受け取る。インドの裁判所は、駐在員がインドに一定期間以上在住している以上、インド居住者として、日本本社から受け取った給与に対してもインドにおいて所得税の対象となると判断した。日本本社からの給与について日本でも課税されていけば、これは一種の二重課税である。インドと日本との間では租税条約が結ばれているが、この問題を根本的に解決するものではない。

二重性の問題は、所得税の課税だけではなく、社会保険料の負担についてもいえる。インドで積み立てた社会保険料は、原則として58歳以上でなければ還付されない旨が定められているため、駐在員がインドでの勤務を終了した時点で還付を求めることは認められない。インド政府もこのような状況で還付されない点を問題とし、帰国時に還付を受けられるようにすべく、日本と二国間協定を締結しようとしており、近い将来、締結されるのではないかとと思われる。

インドIT市場の最新雇用トレンド

エコノミックタイムズ紙記者

インドウ・ナンダクマール

景気減速によるインドIT業界の影響

インドでは、毎年約100万人の学生が大学・カレッジの工学部を卒業し、世界有数の大手企業や急成長企業に就職しています。インドの特徴は、その規模の大きさだけではありません。エンジニア系人材の需要が供給よりも早く伸びている米国とは対照的に、高技能人材の供給が既存の需要をはるかに大きく上回っていることも、特徴といえます。

しかし、最近ではインドやその他諸国のマクロ経済が不安定なため、インド国内での仕事量は減少し続けています。さまざまなセクターで採用控えが起きており、とくに一部の大手IT企業は新卒採用数を大幅に削減しています。また、仕事がないためにプロジェクトに配属されない社員を社内に抱える企業や、新卒者の採用時期を遅らせる企業も出てきました。

それに加え、インドや多国籍IT企業は、2014年入社での採用において、大学での採用者数(オンキャンパスリクルーティング)を減らし、オフキャンパスリクルーティングを増やすかもしれないといっています。前者の場合、企業は10~12月に内定を出してから彼らが入社するまで最低6カ月待つ必要がありますが、後者の場合、仕事や採用ニーズが発生したときにだけ採用を行うことができます。

さらに工学部学生の初任給は、インフレ率が上昇し続けているにもかかわらず、この5~6年間で据え置きとなっています。もし今後の経済状況が横ばいまたは悪化すれば、最大の打撃を受けるのはインド国内の人材プールかもしれないと専門家はみています。

今後の見通し——

人材の供給増と多様性の向上

今後は、大学・カレッジの工学部学生がさらに増えるといわれています。工学や科学系の学位の人気は今後も変わらないでしょう。インドでは、IITやNITといった上位校の入学基準に満たず、私立大学へ入学を希望する学生は寄付金を払って入学許可を得ようとしています。その寄付金はわかっているだけでも数百万ルピー以上と高騰しているケースがみられます。また、Tier2やTier3のカレッジ数の増加が見込まれます。工学部は高い人気が続いており、より多くの人材が工学部から輩出されるでしょう。インドのIT企業は今後も大量の新卒者を採用すると見込まれますが、人数は現水準を大きく下回るでしょう。

現在、インド政府は小売、航空、保険といった業界で外資の出資規制緩和を進めようとしているため、インドに参入する多国籍企業が今後数年の間に増加するとみられます。これにより、大学での採用活動に参加する企業の多様性が拡大するでしょう。インドで新卒者を採用したい多国籍企業や新興企業は、インドにおける工学部のカリキュラムやワークカルチャーを理解する必要があります。

また、インドにR&D拠点を設置する外資系企業が増えていることから、インドでは研究開発に携わる人材が堅調に増加すると見込まれます。アジア第3位の経済大国として高みを目指すインドでは、今後も、教育機関が高技能の技術系人材を輩出し続けると期待されています。

インドの高等教育機関

インドでは、高等教育システムこそが産業発展の強みであるとの観点から、第11次5カ年計画で、高等就学人口の増加を図り、5,000校を超えるカレッジが新設された。日系企業のターゲットとなる層はどこか。また、上位校ほど厳しい制限のある独自の採用ルールやレギュレーションについて紹介する。

高等教育機関の概要

大学とカレッジの違い

インドの高等教育機関は、大学(University)とカレッジ(College)に大別される。主に大学では修士課程以上、カレッジでは学士課程の授業を行う。大学は講義要綱の決定、試験の実施・採点、学位(学士・修士・

博士号)の授与を行い、カレッジは実際に授業を運営する。このほか、重点研究機関(Institute of National Importance)と呼ばれる教育機関があり、国家的重要研究機関として設立されたIIT、NITなどがこれに入る。

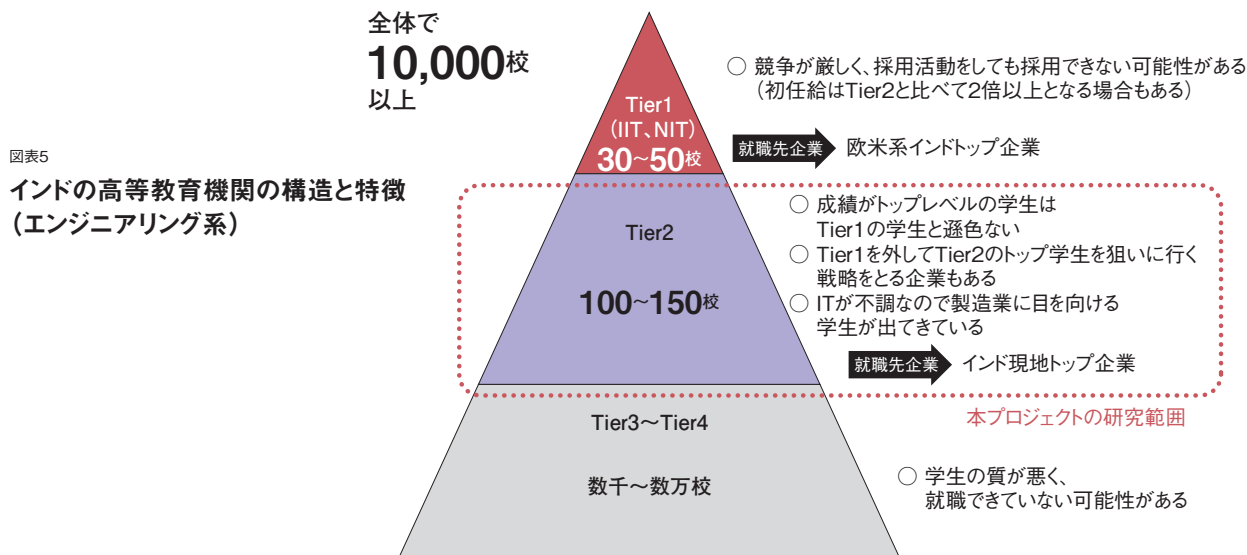
高等教育機関の分類 (Tier1~Tier4)

インドの高等教育機関は、大学認定委員会(UGC)によると、国立大学:42校、州立大学:291校、私立大学:145校、重点研究機関:51校、準大学:130校、カレッジは3万1,324校で、2009年以降に5,000校以上が新設されている。

エンジニアリング系の高等教育機関は、大きくTier1からTier4の4つのランクに分類されている。上位のTier1は重点研究機関であるIIT、NITを筆頭とした超エリート校の30~50校。このクラスの学生は世界中の有名企業からも引く手あまたで、採用難関校でもある。大学のプレースメントセンター(就職課)が定めた厳格なルールの

もとに採用活動が行われる。

次に大手企業の採用ターゲットとなるのがTier2(100~150校)である。成績上位の学生はTier1の学生と遜色なく、大手IT企業や日系企業の人材供給源となっている。Tier3~Tier4では大学・カレッジの急増から新設校も多く質的にも玉石混交であるが、大学・カレッジのプレースメントセンター以外に、外部の人材サービス会社などを通じて採用するのが一般的である。とはいえ、Tier3から成績上位の学生を採用し、長期間育成する企業も多く、採用にあたっては高等教育機関の専門性や質など慎重な見極めが重要となる。



必ずしもトップ大学から採用する必要はない エンジニアへの期待と自社の魅力を見直すべき

サン・アンド・サンズ・グループ 代表
サンジーヴ・スインハ

大学によって学生の気質は異なる

インドは変化が激しい国です。それゆえエンジニアも、1つの会社に長期的に勤める感覚はなく、IITのようなトップカレッジではその傾向がさらに強くなります。厚遇する欧米系企業が多いだけでなく、もともと競争意識が強く、ステップアップの機会に敏感なのです。

IITは非常に競争の激しい大学です。授業や課題がアグレッシブなうえに、評価は相対評価。どんなに学んでも、周りがそれ以上であれば低いグレードがついてしまいます。ポジションを意識して励むため優秀な人材が育ちますが、個人主義的になることも確かです。入社後は人一倍早く仕事を覚え、1年も経たずに実績をあげてください。しかし、転職を考えるのも早く、チームワークやリーダーシップは苦手な可能性でしょう。また、キャンパス内の寮生活が必須であるため、社会性も育ちにくいでしょう。

その点、IITに次ぐ Tier2の大学・カレッジは、そこまで競争主義ではありません。習得した学術知識は

やや劣っても、学生の質自体に大きな差があるわけではなく、チームワークやロイヤルティ、バランス感覚は一般的に IITより高いです。どちらを採用すべきかは、エンジニアに何を求めるのかによります。社内のリーダーとなるエンジニアなのか、天才エンジニアなのか、日系企業はよく考える必要があるでしょう。

また、日系企業はどちらかというと宣伝不足です。例えば、社内設備や給与面で、欧米系企業には劣るとはいえ、その分パフォーマンスインセンティブやリストラが激しくないなど、良い面を持ちながら伝えていないのはもったいないことです。ほかにも、日系企業にはチームワークを重視し、従業員同士が互いに優しく仕事を楽しむ気風があることや、計画通りにものを進めようとするなどの特徴があります。

日系企業に向く人と欧米系企業に向く人では人材が異なります。日系企業は、自らに合う人を採用するために、特徴を打ち出したアプローチをもっとしていくべきだと思います。

コラム

IITハイデラバード校に対する支援

インドが IITの拡充を進めている中で、JICAは日本国内トップレベルの 9大学と連携しながら、2008年に開校した IITハイデラバード校に対して支援を行っている。支援の中身として、円借款による施設整備といったハード面だけでなく、日印産学研ネットワーク構築支援プロジェクト(通称: FRIENDSHIPプロジェクト)

といったソフト面などもある。FRIENDSHIPプロジェクトは、複数の工学分野における日本の研究者派遣や、IITハイデラバード校からの留学生の受け入れなどを通じての日印の研究交流や産学連携の推進が目的だ。産学連携活動では、IITハイデラバード校や日系企業でのインターンシップ、職業紹介などを行っている。

トップ校の採用プロセス

高等教育機関のプレースメントセンターの特徴

ここでは、インドの上位校の採用に関する全体的な特徴をつかむために、事例を紹介する。文献調査およびヒアリング調査をもとに、インドの各高等教育機関のプレ

ースメントセンターが定めた企業と学生の採用ルールについて特徴を表にまとめた。上位校ほどレギュレーションは厳しいといえるだろう。

1.インド経営大学院アーメダバード校 (IIMA)

「エコノミスト」誌の2011年世界MBA調査では、プレースメントセンターを通じて仕事を見つけた学生が98%と、就職窓口の学生就職委員会の役割は大きい。インド経営大学院(IIM)アーメダバード校は既に就業経験のある学生向け、最終学年の学生向けの2つの属性に分けて紹介を行っている。求人申し込みをした企業は産業、募集要件(勤務地や給与など)から15~20の小グループに分類される。学生の人気企業調査の結果をもとに、さらに大グループにまとめられ順番に就職説明会が行われる。同校の特徴的な点は2つ。募集は有料制で、企業は

参加費と採用1人ごとに手数料(国内は7万5,000ルピー)を支払う。次に、内定は1社のみと制限される点である(図表6)。後者の「内定数の制限」は他校も同様の特徴がみられる。就職決定率の高い高等教育機関では、学生に内定が行き渡るように需給調整を行っているようだ。

2012年、IIMコルカタ校では1社から内定を受けた際に、それを承諾するか決めるまでほかの面接は受けられないというルールを緩和することを決めた。学生のストレスが大きいことなどが問題視されており、今後他校においても緩和される可能性がある。

図表6

IIMAの採用プロセス

窓口	窓口サポート	採用プロセス・スケジュール	レギュレーション	採用手数料
学生就職委員会 (学部)	①ラテラル・プレースメント (18カ月以上の就業経験者)	募集・説明会:12/21~1/31 一次選考:キャンパスリクルーティングの 3日前までにショートリストを提出 選考・面接:1/3~2/6 採用確定:3月	<ul style="list-style-type: none"> ・内定は1社のみ。PPO*1含む ・PPO確保の学生はロールオーバー*2を1回、辞退1回が認められる ・PPOのない学生はロールオーバーは2回認められ、1つのグループ内での1回のロールオーバー、辞退1回が認められるなど、詳細なルールが設定されている 	国内採用参加費0~15万ルピー 採用1人当たり7万5,000ルピー
	②ファイナル・プレースメント (最終学年)	事前イベント:2回(2時間) 募集「職務明細書」提示:1/3~2/6 企業の募集条件や、学生の人気企業調査をもとに説明会の日程が決定する 説明会:1/3~2/6。内容は、説明30分とQ&A30分、イベント、ネットワーキングディナーなど 一次選考:キャンパスリクルーティング3日前までに、ショートリストを提出する 選考・面接:2/12~3/5(グループ順) 採用確定:3月	<ul style="list-style-type: none"> ・大グループ応募社数制限あり ・内定は1社のみ。PPO含む ・1回のロールオーバーが認められる 	海外採用参加費0~3,500米ドル 採用1人当たり5,000ドル

*1 PPO(プリプレースメントオファー)…インターンシップ期間中の実績に基づく採用オファー

*2 ロールオーバー…ラテラル・プレースメント期間中にある企業のオファーを承諾すると、それ以前に承諾したオファーは自動的に無効になる

2. デリー大学

デリー大学は世界有数の大規模大学である。学生数は30万人以上、78のカレッジと84の修士部門を有する。日本の大学のキャリアセンターと同様に面接指導など、きめ細かい指導やサービスを行っている。ただし一般的なカレッジとその内容は少し異なるようだ。

デリー大学のすべてのカレッジと修士部門の最終学

年を対象とするプレースメントセンターでは、①学生の面接は7回まで②ドレスコードはフォーマル③学生は企業とは個別にやりとりしてはならない④内定は1社のみ⑤複数の企業から内定のオファーを受けた際に10分以内に決定しなければならないなど、厳格なルールがある(図表7)。

図表7

デリー大学の採用プロセス

窓口	窓口サポート	採用プロセス、スケジュール	レギュレーション	採用手数料
デリー大学 (University of Delhi)				
プレースメントセンター	学生はサイト経由で登録(登録料100ルピー)	学生がプレースメントセンターのウェブサイトに登録 登録(学生・企業):9~10月 キャンパスリクルーティング:11~12月 選考:1月 就職説明会~筆記試験・オンラインテスト~グループディスカッション~個人面接~内定	<ul style="list-style-type: none"> 学生の面接機会は7回 学生と企業は個別のやりとり禁止 内定したら他社は受けられない 複数同時内定の場合、10分以内に決めなければならない ドレスコードはフォーマル 	1万ルピー
デリー大学シュリラムカレッジ (Shri Ram College of Commerce)				
プレースメントセンター	インド・キャリア・ポータル*を使用している	説明会~学生のレジュメ送付~企業が採用方法をプレースメントセンターに伝える~キャンパスリクルーティング		
デリー大学セント・スティーブンスカレッジ (St Stephen's College)				
プレースメントセンター(学生が管理・運営)	企業に招待状、パンフを送付 説明会、レジュメ応募管理、試験 低学年のインターンシップあり	キャンパスリクルーティング:9~4月 企業は2つのグループに分類される(給与額・プレースメントセンターとの交流年数・人気調査)	<ul style="list-style-type: none"> ドリームカンパニー制度:他社の内定を持つ学生が応募。1次選考に残っている企業のこと。1社もしくは2社の内定も可能 	

* インド・キャリア・ポータル...1,500校のカレッジ、企業500社が利用する採用ポータルサイト。キャンパスリクルーティングの管理や学生・卒業生の採用などを行う

3. インド工科大学デリー校

重点研究機関のIITも同様のレギュレーションがあるようだ。デリー校でも説明会当日に適性検査や技術試験、グルー

プディスカッション、面接を実施し、当日に内定が出される。内定は1社のみと制限されている(図表8)。

図表8

IITデリー校の採用プロセス

窓口	窓口サポート	採用プロセス、スケジュール	レギュレーション	採用手数料
プレースメントセンター	キャンパスリクルーティング、 カウンセリング、面接テクニック、 ソフトスキル向上、ワークショップ、 レクチャー、サマートレーニング(単位の一部)	新卒採用:12月開始 募集、応募:企業はメール登録後、 オンライン登録 事前選考:オンライン上 キャンパスリクルーティングでは 企業が当日中に最終候補者を提出する	<ul style="list-style-type: none"> 内定は1社のみ。他社は受けられない 	なし

セカンドトップ校の採用プロセス

採用環境と採用ルールの特徴

前項では、インド全体での高等教育機関上位校の特徴を挙げたが、実際に多くの日系企業が採用ターゲットとするTier2クラスの採用に着手するにあたり、まず、どのカレッジを自社の採用ターゲットにすればよいのか。次に、そ

の採用の特徴やプロセスはどうなっているのか。インドの場合はその地域性やさまざまな属性から一概にひとつの結論を出すことは難しいが、いくつかの文献調査、20校を超える教育機関へのインタビュー結果から考察した。

1.セカンドトップ校の給与水準

企業が提示する給与は平均で 30万ルピーとされているが、カレッジのランクによってもばらつきが大きい。国際情報技術大学 (IIIT) ハイデラバード校、Indian School of Mines、BIT Mesra、College of Engineering Guindy、Jadavpur University、Delhi Technological University、Netaji Subhas Institute of Technology、Thapar University、PEC University of Technology、

Harcourt Butler Technological Institute Kanpur、Bengal Engineering & Science University、PSG College of Technology、College of Engineering Osmania University、College of Engineering Andhra University、Institute of Chemical Technology Mumbai のようなセカンドトップ校では、インドに開発センターを置く大手のソフトウェア、IT企業が採用を行っている。

2.州別にみるセカンドトップ校の就職状況

インドでは州による就職環境の違いも大きい。地域による特徴は下記の通りである。

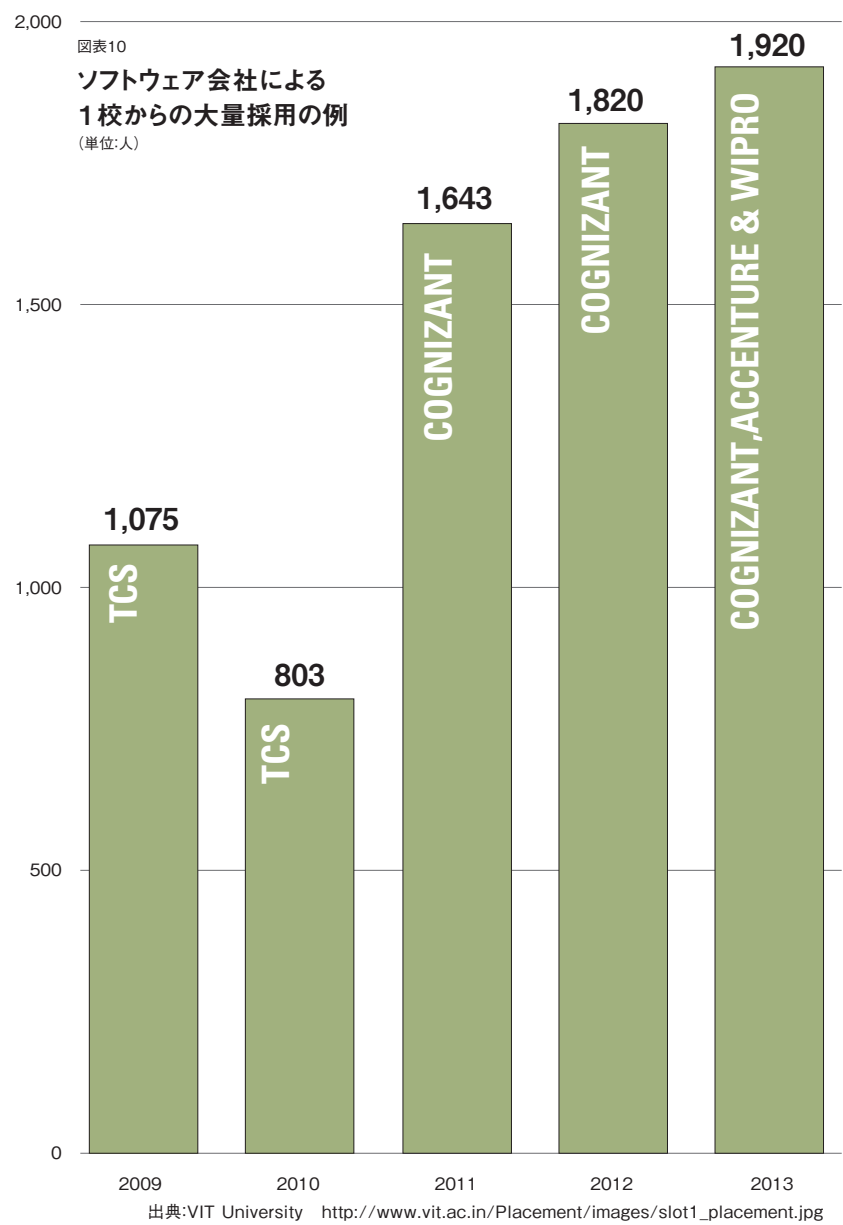
図表9 セカンドトップ校の就職環境(地域別)

カルナータカ州	採用状況は比較的良好。ベンガルールはIT企業の大型開発センターのハブがあり、大手IT企業の大量採用の恩恵を受けている
タミル・ナード州	チェンナイにIT企業、大手企業の開発センターがあるため、大手IT企業の大量採用がある
マハラシュトラ州	産業開発の先駆者地域。プネーは大手自動車メーカーのハブ 優秀なカレッジがあり、大手企業、自動車部品メーカーが多く採用している
デリー	多くの教育機関があるが、総じて学生の質が高く、就職率も高い。大手IT企業がターゲットとするカレッジも多い
ウッタル・プラデシュ州	就職率の高い教育機関がある。質の高い教育機関から大量採用も行われている
ハリヤナ州	就職状況の良い教育機関は少ない。エンジニアリング系カレッジが145校あるが、大半は2007～2009年に設立された。 YMCA University of Science &TechnologyやIMT Gurgaonなど数校は優秀な学生もおり大量採用などのターゲットである

3.インド大手IT企業による大量採用の存在

インドで新卒エンジニアを採用するにあたり、注視したいのが大手IT企業による大量採用である。毎年数万人単位での採用計画を持ち、就職説明会解禁日にマスリクルーターが各カレッジを訪問し、大量に人材を採用している。2012年、IT大手のコグニザントは、VIT Universityから、1,820名の学生を採用した。同校は翌年も既にアクセンチュアから1,492名の採用オファーがあるという(2012年9月11日 The Hindu Business Line)。

VIT Universityはタミル・ナード州のチェンナイとベンガールの近くに位置するが、コグニザント、タタコンサルタンシーサービシズ(TCS)、エリクソン、ウィプロ・テクノロジーなどがVITを「グレードA校」「アカデミックパートナー校」などに認定している。このように企業から優秀校に認定された大学やカレッジなどでは、学生のほとんどを大手企業数社が独占的に大量採用することも多い。



5.日系企業の採用活動状況

大手の自動車製造会社や家電メーカーをはじめ、数々の日本企業がエンジニアリング系の Tier1校、Tier2校を中心にオンキャンパスリクルーティングを行っている。その結果、新卒採用やインターンシップ採用に至る企業も少なくない。また、インド企業との合併会社を設立し、採用活動を行う日本企業もみられる。

図表12

分類	所在地	大学・カレッジ	採用企業名
IIT	タミル・ナード州	IIT Madras	Nomura, Renault Nissan Technology, Nissan, Sumitomo Chemicals Japan, Amada Soft India, Sony
	アーンドラ・ブラデシュ州	IIT Hyderabad	Works Applications
	ジャールカンド州	Indian School of Mines*1	Maruti Suzuki
NIT	ハリヤナ州	NIT Kurukshetra	Honda2 Wheelers, Suzuki Powertrain
	オディシャ州	NIT Rourkela	Honda Siel Cars India , Maruti Suzuki , Panasonic, Sony India Software Centre, Suzuki Powertrain
	ヒマチャル・ブラデシュ州	NIT Hamirpur	Hero Honda
	アッサム州	NIT Silchar	Sony India, Denso Haryana, Subros*2
	カルナータカ州	NIT Karnataka Surathkal	Yokogawa, Sony India Software Centre, Maruti Suzuki
	トリプラ州	NIT Agartala	Denso, Maruti Suzuki
	ジャンムー・カシミール州	NIT Srinagar (Hazratbal)	Maruti Suzuki
	ジャールカンド州	NIT Jamshedpur	Honda2 Wheeler, Maruti Suzuki, Sony, Suzuki Powertrain
	ウェスト・ベンガル州	NIT Durgapur	Maruti Suzuki, Honda, Subros
	パンジャブ州	NIT Jalandhar (Dr. B R Ambedkar National Institute of Technology)	Honda2 wheelers, Maruti Suzuki, Honda4 Wheelers, Suzuki Powertrain, Hero Honda
	ウッタル・ブラデシュ州	Motilal Nehru National Institute of Technology, Allahabad	Sony, Nomura, Honda
	ラジャスターン州	MNIT (Malaviya National Institute of Technology)	Maruti Suzuki, Sony India Software Centre, Honda Siel India
	グジャラート州	Sardar Vallabhbhai National Institute of Technology	Maruti Suzuki, Subros
その他	デリー	Delhi Technological University	Maruti Suzuki, Yamaha Motor
		Amity School of Engineering and Technology	Works Applications, Yamaha Motor Solutions, Landis Gyr (Toshiba), Hitachi, Honda, Honda Siel Cars India , Yamaha Motor
		Jamia Millia Islamia	Suzuki Motorcycle
		BPIT (Bhagwan Parshuram Institute Of Technology)	Motherson Sumi
		Maharaja Surajmal Institute of Technology	Landis Gyr (Toshiba)
		Maharaja Agrasen Institute of Technology	Suzuki Motorcycle
	グルガオン	Institute of Tech and Management	Sona Koyo Steering System, Denso Haryana, Honda Siel Cars India, Denso Sales India, Hitachi Metglass, NEC HCL System Technologies, Sona Okegawa
	ノイダ	Jaypee Institute of Information Technology	Maruti Suzuki, Suzuki Motorcycle, Canon, Yamaha Motor, Sony India Software Centre
		Galgotia's College of Engineering and Technology	NEC HCL System Technologies, Sona Koyo Steering Systems
	カルナータカ州	R.V. College of Engineering	Sanyo LSI
		Manipal Institute of Technology	Maruti Suzuki, Nomura, Maruti , Nomura, Toshiba, Honda2 Wheelers, Fuji India, Hero Honda, Honda Motors
		M.S. Ramaiah Institute of Technology	Toyota Kirloskar Motor, Honda Motors, Yokogawa, Toshiba
		B.M.S. College of Engineering	Honda Motorcycle & Scooter , Sony India Software Centre, Toyota Kirloskar Motor, Yokogawa
		Bangalore Institute of Technology	Daikin Airconditioner, Yokogawa
		Ghousia College of Engineering	Yuken
	マハラーシュトラ州	Sardar Patel College of Engineering	Toyo Engineering
		Sinhgad College of Engineering	Toyo Engineering
		Maharashtra Institute of Technology	Toyo Engineering
	オディシャ州	Indira Gandhi Institute of Technology	Yamaha Motor Solutions, Motherson Sumi Infotech & Design*3
	ジャールカンド州	BIT Mesra	Maruti Suzuki, Nomura, Sony, Suzuki Powertrain, Tayo Rolls , Sony Software
	タミル・ナード州	VIT University	Honda, SMLISUZU, Maruti Suzuki, Cholamandalam MS Risk*4
		B.S. Abdur Rahman University	Panasonic
		SRM University	Nissan
	グジャラート州	Nirma Institute of Technology	Hitachi Hirel

*1 2012年6月に、第12次5カ年計画(2012~2017年)でIITに転換することが承認された *2 Suriとスズキとデンソーの合併 *3 住友電装 *4 三井住友海上火災保険
出典: Myengg.comより加工(2006~2013年における採用履歴)

6.エンジニアリング系セカンドトップ校マップ

インドのエンジニアリング系高等教育機関の数はおよそ3,500校(AICTE*認定)で、うち65%が南部に、35%が北部にある。IITやNITといった最上位校(Tier1)の下に、Tier2、Tier3、Tier4が存在する。各校の格付けについては明確な定義や規定があるわけではなく、感覚的に分けられているようだ。

(※赤字表記は日系企業で採用履歴あり)

図表13



企業事例からみた採用の実態

代表的な3社の事例をもとに、カレッジの選定方法、採用手法の実例を紹介する。
新卒採用の経験、採用人数、競争優位度などに応じて採用戦略は異なる。

インドという、日本とは異なった環境で、実際に企業はどのような戦略を立ててインド人エンジニアの新卒採用を行っているのだろうか。以下では代表的な3社(2012年10～11月に取材)の事例をもとに採用の実態を紹介する。

選考方法などの大枠においては各社共通しているが、採用数や採用開始時期により、カレッジの選定方法などの戦略は異なっている。

3社のプロフィール

(C社はプレミアスクール出身者以外について記載)

	A社	B社	C社
業種(資本)	製造業(インドと日本の合弁)	IT(日本資本)	IT(インド資本)
従業員数	約10,000人	約2,000人	約150,000人
新卒採用の目的	将来の幹部候補の確保、育成	技術力が高い人材を安く確保するため	規模拡大に伴い、大量の人材を安く確保するため
新卒採用の開始時期	1980年代前半	2000年代後半	1990年代後半
カレッジの選定方法	IIT、NITなどのトップ約50校が中心。訪問するカレッジに変更はほとんどない	NITや南部主要都市近郊のカレッジ約20校を中心にレビューをしながら訪問するカレッジを変更する	全国より質の高いカレッジ約400校をリストアップ。うちトップ校は「プレミアスクール」と呼び、他の出身者と選考方法などに差をつけている
カレッジに提示する訪問日の条件	訪問解禁より3日以内で交渉	マスリクルーターが訪問する前の日を提示	訪問解禁の初日と決めている
ボンドの有無	あり (2年、金額は給与3カ月分以上)	あり (2年、金額は非公開)	研修後1年以内に離職した場合は研修費用実費を請求
選考方法	①学業成績(10年生、12年生、カレッジ)、筆記試験、面接(人事) ②インターンシップによる採用	①学業成績(カレッジ)、筆記試験、面接(人事、専門知識)	①学業成績、筆記試験、面接(人事) ②インターンシップによる採用
研修期間	OJTを含めて2年間	3カ月	6カ月
初任給(年収)	約90万円	約70万円	約50万円
応募者総数	約4,000人	約2,500人	約50,000人
採用数(2012年入社)	約300人	約50人	約12,000人

A社

長年にわたり新卒採用を続け 方法論が確立しているA社

A社（製造業）は日本とインドの合弁企業であり、日本的経営をインドにうまく融合させている企業である。カレッジ出身者の新卒採用は将来の幹部候補として位置づけ、近年は業績などにかかわらず毎年一定数の人数を採用している。

アプローチするカレッジもトップ校に集中しており、採用戦略もほぼ固定化している。

選考基準を自社の価値観にフィットするかなどとしており、日本で一般的にみられる基準との類似点がある。カレッジだけでなく、ポリテクニク（高等専門学校）やITI*からも新卒採用を行い、前者は工場の監督者候補、後者は溶接やペイントなどの特定領域の専門性を問う。

オンキャンパスリクルーティングの戦略

ターゲットとしているカレッジは IIT や NIT などトップ校を中心としている。定期的にかレッジに訪問し、教育水準や教員スタッフの質を常にチェックしている。訪問解禁より3日以内に訪問するようにカレッジ側と調整をする。理由は

それより遅れると良い人材を採用できないためである。ただし、3日以内に訪問できないとしても、カレッジとの長期的な関係とA社の面接を受けたいという学生の希望にこたえるために、採用活動は行う。

■選考方法は下記の通り

- ・ 学業成績により選考対象者を予めスクリーニング。
- ・ 筆記試験：オンラインテスト。世界の動向に関する知識を問う。
- ・ 面接：部門マネージャークラスとシニアマネージャークラスの2回。自社の価値観に対する理解度とその価値観にフィットするかを見極める。
- ・ 内定：その日のうちに内定を出す。ターゲットとしているトップ校は1人1社制を採用していることから、内定辞退はほとんどない。

■その他の選考方法

新卒採用ではジョブポータルや新聞広告は使っていない。6月から7月にかけてサマーインターンシップを実施し、内定を出す（PPO＝プリプレースメントオファー）場合がある。

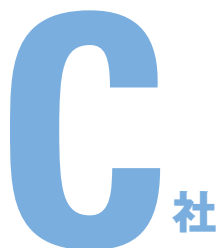
■研修

最低2年間の研修。8カ月は導入研修であり、その後は部門でのOJT。部門研修はいくつかの仕事のローテーションをする。

■福利厚生

自社製品を90%ディスカウントで買える制度、収益増の時の特別ボーナスがある。

*ITI…Industrial Training Instituteと呼ばれる職業訓練校であり、種目によって異なるが、訓練期間は6カ月～3年、入学に必要な学歴は8～12年、訓練のほとんどが実務訓練である



IT×マスリクルーターの典型例であるC社

C社はインド系の大手IT企業であり、新卒採用の規模ではインド国内で一、二を争う。

大規模な採用活動を行うため、訪問するカレッジも幅広く、競争力を維持するためにC社が「プレミアスクール」と呼んでいるトップ校と、それ以外のカレッジ出身者で、選考方法、初任給、入社後の位置づけなどに大きな差をつけている。

出身校によって差をつけることはインドでは一般的である。

近年は欧米系企業との人材獲得競争を意識し、プレミアスクールの学生に対してインターンシップを実施してオンキャンパスリクルーティングが始まる前に内定を出す(PPO)、あるいは、内定出し後の辞退やモチベーション低下に対する対策を行っている。

オンキャンパスリクルーティングの戦略

AICTEが認定したカレッジより400校を厳選している。そのうちIIT全16校、ISI(インド統計研究所、Indian Statistical Institute)、BITS Pilani、IIIT*13校を「プレミアスクール」と称して、その他のカレッジとは別の選考方法などを行っている。訪問日と学生の成績が問題なければ

訪問する。その中でも訪問日を重要視する。NASSCOMが定める就職説明会解禁日にカレッジに訪問するようにプレースメントセンターと交渉し、解禁日以外は訪問しないと決めている。また学生の成績(カレッジのみでなく、10年生、12年生*2を含む)が悪くないことも訪問の判断基準としている。

■選考方法は下記の通り

プレミアスクールに限定してインターンシップを実施し、社員の推薦があり筆記試験に合格することで内定を出す(PPO)。優秀な人材を確保することを目的として行って

おり、インターンシップを通じて内定を出した場合の内定辞退はごくまれ。また、以前は新聞広告による新卒者の求人を行っていたが、良い人材が集まらないので今は新聞広告などの求人は実施していない。

■プレミアスクールとそれ以外の違いは下記の通り

	プレミアスクール	プレミアスクール以外
筆記試験	2時間の適性検査と英語力を問う試験	2時間の適性検査と英語力を問う試験
面接	15分程度の技術的な面接を1回。特定の仕事をアサインできるかどうかを見極める	15分程度の面接を1回。雑談を通じてコンピテンシーやコミュニケーション能力を問う
研修	入社後すぐに事業部門に配属され、特定のプロジェクトをアサインされる	入社後6カ月の研修あり。基礎知識から徹底的に教え込むスタイルをとる。試験によって配属を決めるが、試験に数回合格点がとれなければ退職を勧奨する。内定後の辞退防止のために、学校に通いながら研修を受けるコースも用意し、入社と同時に配属することも可能である
初任給	仕事内容によるが、年収100万円以上	年収約50万円

*1 IIT…Indian Institute of Information Technology(イラーハーバード)とInternational Institute of Information Technologyと呼称される組織のベンガルール校とハイデラバード校
*2 10年生、12年生の学業成績…インドの義務教育(6歳から14歳までの8年間、初等教育)修了後は、前期2年・後期2年の中等教育がある。前期末、後期末のそれぞれに、各州単位で実施する州共通試験があり、これらの成績を中等教育の学業成績として扱う

インドの豆知識
インドではかつては「ふくよか＝裕福」というイメージがあったが、糖尿病患者増大が社会問題化し、ダイエットがブームに。

日系企業に対するインド人の声

働きたいと思う企業の条件や、就職先としての日系企業の魅力を把握するため、エンジニアリング系カレッジの学生と、日系企業に勤務しているインド人にヒアリング調査を実施した。働く場としての日系企業に対するイメージは総じて良好であるが、認知度があまり高くないために詳細な理解までには及んでいない。インド人の生の声を紹介する。

働きたいと思う企業の条件

自分の市場価値

に見合った対価が欲しいので、給与が良いことを重視する。ほかに、オフィスの所在地、どのような仕事があるか、ポンドが2年以内であるかを重視する。
(学生 A)

専攻分野と関連

するかどうか、多国籍企業かどうか。ほかに、給料、施設、オフィスの所在地、研修を重視する。研修は、専攻分野に関連した質の良いものを望んでいる。
(学生 B)

良い就労条件、雇用の安定、海外進出

していること、私生活の充実と海外旅行が可能なこと。
(日系企業従業員 D)

給与体系、ブランド名、就労環境、通勤時間

は重要だ。
(日系企業従業員 C)

働きたい。しかし、彼らは英語を使わないという**言葉の問題**もあり、特定の企業の名前を思い出すことはできない。
(学生 E)

働きたい。日系企業で働いた後インド企業に移ると、**高い役職**が与えられる。
(学生 F)

日系企業への就職意向

企業のビジョンを明確に語ることが インド人活用のカギ

有限責任監査法人トーマツ エンタープライズリスクサービス
インドビジネスアドバイザー マネージャー

帝羽ニルマラ

インド人のモチベーションを 向上させる 3つのポイント

インドでビジネスを行うためには、インド人のことをきちんと理解する必要があります。インド人エンジニアは、何をモチベーションとして働くのでしょうか。ポイントは3つあります。

1つ目は、やはり給与・福利厚生面です。給与のほか、ボーナスやストックオプション、住宅手当、自動車手当、雑誌手当……と50項目にもわたるさまざまな特別手当があり、翌年はどれだけ上がるかいつも期待しながら、成果を追求しています。ですから年度ごとに、細かく給与・福利厚生を見直すことがとても重要です。

2つ目は上司との良好なコミュニケーションです。上司がどれだけ自分の能力を期待しているか、自分に対してリーダーシップを発揮する機会を与えるなどマネジメント上の配慮をきちんとしているかといったことが、重要なモチベーションになっています。そうした上司からの期待を十分感じとるためには、質量ともに十分なコミュニケーションが欠かせません。

3つ目は、昇進機会が明確に提示されているかどうかです。給与・福利厚生面と並んで昇進機会も給与に連動して提供されるものと思っています。日本では、成果がどうであれ、例えば新卒5年目でシニアマネー

ジャーに昇進することはないと憶測できますが、彼らにはそれは通用しません。どのような成果に対しどのような昇進が用意されているのか、あるいは、この程度は自分でスキルアップしないと次の昇進はないということ、明確に伝える必要があります。

日系企業はもっと魅力を伝える努力を

日系企業は素晴らしいと、多くのインド人エンジニアは理解しています。しかし日系企業の昇給・昇進プロセスはあいまいであり、そのまま受け入れられる人は少ないでしょう。

日系企業は、あいまいさを改善するとともに、自社の魅力を伝える努力をする必要があります。企業理念やビジョンだけでなく、自社の置かれている経営状況や課題などをオープンにする。インド人は誰もが共感できる崇高なビジョンがあれば、どんなに自社が経営的に厳しい状況であってもそのビジョンを実現するために頑張ろうとします。

インド人エンジニアは離職しやすいと言われていますが、会社へのロイヤルティがないわけではありません。前述の3つのポイントがはっきりと伝わり、どれかひとつでも良いと感じるものがあればインド人エンジニアは高いパフォーマンスを発揮します。そうした彼らの特質をよく理解することが大切です。

日本の常識が通用しないインド 厳選採用主義は捨てるべき

インフォブリッジホールディングス 代表

繁田奈歩

新卒を丁寧に育てるのは非合理的

2005年よりインドに滞在し、日系企業進出のお手伝いをしていますが、日系企業がインドに展開し、業績をあげるためにはいくつかの課題があると思います。

まず新卒エンジニアの採用ですが、厳選採用して大事に育てていくという日系企業の流儀はなかなか通用しません。大事に育てても、即戦力を求めてこれだけの引き抜き合戦が繰り返されている市場で転職をくい止めるのは、まずもって難しい。

では少数精鋭を厳選採用すればいいかというと、後発の日系企業が、インド財閥系企業、外資系グローバル企業と戦って IITなどのトップレベルの学生を一本釣りするのは簡単なことではありません。また、学校の成績が良いから仕事ができるとは限りません。インド人は日本人とメンタリティが似ていて、給与だけでなく得られるスキルやキャリアステップも重視するのですが、日系企業はその提示の仕方があまりうまくないのは事実です。

つまりインドでは、一人の人に期待しすぎるのはあまり合理的ではないのです。ですから日本における採用手法とは逆に、大量採用・大量解雇を前提とした採用戦略に転じるのもひとつの手です。幸いインドはまだ買い手市場であり、Tier2、Tier3レベルの大学でも、求人を出せば相当数のレジュメが集まります。多めに採用して最終的に5割残ればよいと考える。どんなにポンドを付けても出ていく人材は出ていくし、パフ

フォーマンスが低い人材が交じっていたとしても、あれだけエンジニアの流動性が高ければ、自然に離職していきます。

役割の自覚があいまいな日本人駐在員

採用における課題とともに、日本人駐在員にも課題があります。駐在員に対して教育をしていくことが必要だと思えます。駐在員は現地での役割がきわめてあいまいであり、日本での経験をうまく生かせていないのが現状です。日本で営業を経験してきた人がインドでも同じような営業をできるわけがありません。現地のマーケットや企業のことは現地スタッフのほうがわかっているからです。

それなら日本人がやるべきは、本社との調整をすることかもしれない。エンジニアなら、自分自身が技術者として活躍するよりも、現地エンジニアをうまくマネジメントすることのほうが業績アップにつながるかもしれない。そうした認識のない駐在員が来ても、現地にとっては迷惑なだけであり、数年経てばまた日本に戻るのに日本人のいうことを聞かなくてもいいとインド人に思われてしまう可能性があります。

日本側、インド側がそれぞれ何をすべきで、そのためにどういう人事スキーム、トレーニングプログラムを用意すべきなのか、それを現地と本社のどちらが主導すべきかということまで、よく考える必要があると思えます。

5 インプリケーション

インドの新卒採用は日本と大きく異なる

欧米系企業が優秀なインド人をめぐって獲得競争を繰り広げている中で、インドではどのような形で新卒採用が行われているのだろうか。まとめると図表14のようになる。

大きく分けて、企業がカレッジに訪問して採用活動するオンキャンパスリクルーティングとオフキャンパスリクルーティングがあるが、インドではオンキャンパスリクルーティングで優秀な人材を獲得しやすいという構造がある。

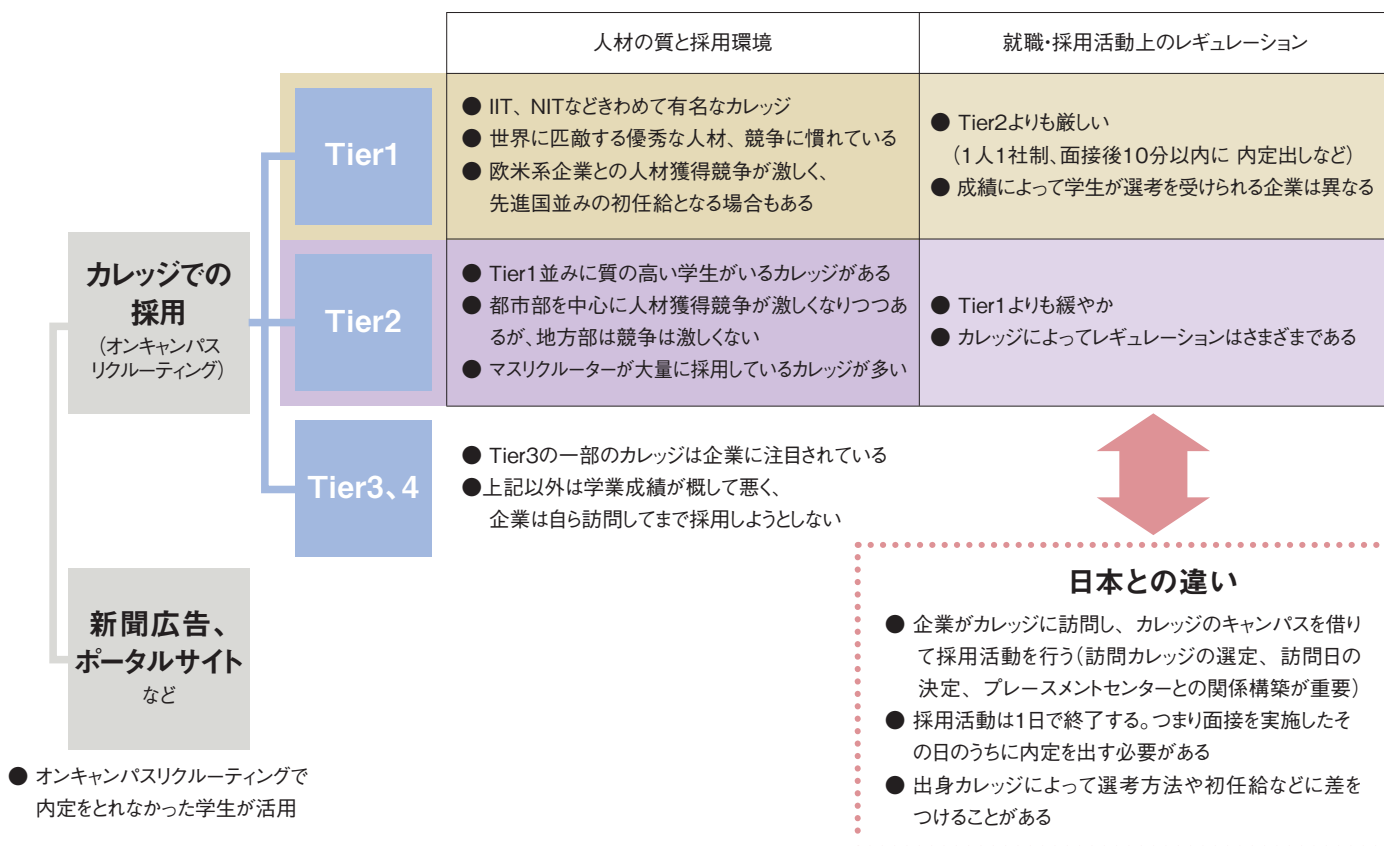
オンキャンパスリクルーティングでも、IITを代表とするTier1とその次のランクにあたるTier2では様子が異なる。Tier1においては、優秀な学生が採用できる反面、人材獲得競争は激しく、高い初任給となる場合もある。

一方でTier2においては、カレッジによってはTier1と同等の高い質の人材を確保できる可能性がある。それに加え、Tier1ほど人材獲得競争が激しくなく、成績優秀者に絞り込むことが可能だ。ただし、カレッジによって採用活動におけるレギュレーションは異なり、ターゲットとするカレッジごとに把握する必要がある。

オンキャンパスリクルーティングにおける採用活動は、プレースメントセンターとの関係構築や学生に応募をうながす仕組みなど、日本における採用活動とは大きく異なることも注意すべきである。

図表14

インドにおけるエンジニア新卒採用の構造



日系企業に対するインプリケーション

1. 誰を採用するか

インドにおける多くの日系企業は中途採用を中心としていたが、今後規模が拡大したときにはより多くの人材を適正なコストで採用する必要がある。その点では、新卒採用に注目する必要がある。

インドで質の高い人材を新卒で採用するための有効な採用経路はオンキャンパスリクルーティングである。そのためにはインド流の採用戦略を策定しなければならない。

(1) どのカレッジに訪問するのか

- 高等教育機関のランキングや、現地のインド人の常識を活用する。
- 都市部では人材獲得競争が激しいので、地方での採用活動も戦略に取り入れる。
- トライアンドエラーを繰り返しつつ手法を固める。

(2) カレッジのプレースメントセンターとの関係構築が重要

- カレッジのプレースメントセンターへのアピールが必要。長期的な視点でみること。
- 訪問日や内定ルールなどプレースメントセンターが定めるルールやレギュレーションにも注意する。

(3) 日本の新卒採用テクニックの活用

- リクルーター制、内定者フォローなど日本での新卒採用のテクニックもインドではあまりみられず、有効である可能性が高い。

2. インド人を惹きつけるためには

(1) 日系企業の知名度を高める取り組みが必要

- 大学での寄付講座、インターンシップの受け入れ。

(2) 魅力ある給与パッケージの設定

- 初任給の大体の相場として年150万円以上でドリームカンパニーとなる。
- 推定インフレ率 10.25% (2012年) を超える賃上げを設定する。

(3) 多国籍企業であることをアピールする

- インド人は多国籍企業に就職したい気持ちが高い。日系企業は多国籍企業であることを伝える。
- 研修で日本に行けることもモチベーションの向上につながる。

(4) 人材育成制度をアピールする

- インド人は向上心や学習意欲が高い。
- 日系企業は技術力が高いだけでなく、「人を育てる」という側面をしっかりと伝えていくことも効果的である。

(5) キャリアの提示

- インド人は成長実感や面子を大切にす。職位を細かく区切って、昇進スピードを実感させる。
ex) 研修終了の3年後には明らかに昇格とわかる“役職名”を与える。

インドの概要

●人口／12億人超(2011年国勢調査)、国連の人口統計(中位推計)によると、2050年には、16.1億人までに増加し、世界一になるとみられている。

●産業構成／近年のインドの経済成長を牽引しているのはIT(コールセンターを含む)を主としたサービス産業である。GDPに占める第三次産業の割合は5割を超える。IT産業の発展の要因には高等教育の充実が挙げられる。英語が堪能かつ、理系教育の充実によって優秀な人材が多い。地理的な優位性を生かし、オフショアのデータセンターや研究拠点として発展している。安価で豊富な労働力の供給が可能で、また教育水準の高い人材の層が、IT産業発展の背景となる。

●地域特性／エリアでは東西南北で産業構造や環境が大きく異なる。また、州政府の権限が強いので、州ごとに法律・規制が異なることに注意する必要がある。

【北部】デリーを中心とした政治中心エリア。近年は工業団地も多数。

【西部】ムンバイを中心とした商業エリア。グジャラート州は経済自由化が進んでおり、経済成長率は州平均を上回る。

【東部】人口が多く、経済的には低層エリア。

【南部】ベンガルール、ハイデラバードはITを中心とした都市。チェンナイは自動車工業などが伸びている。

●インド社会の特徴／内需が堅調である。2020年の世帯主の6割は1990年代生まれと若年層が厚く、今後も消費が拡大するとみられる。また、ライフスタイルが急変している(中流増、核家族化など生活の欧米化)。

●労働市場の特徴／都市と農村の人口比率は、3:7で、農村比率が高い。都市部の労働力人口は1億人強、女性の就労人口は8,000人と著しく低い。また、15~59歳の生産年齢人口約7億5,000万人に対し、労働力人口は約4億2,400万人と、3億人以上が労働市場に参入していない。

●賃金の特徴／インフレが続いており、インドにおける日系企業の賃上げは2012年見込みで平均13%。日系企業における平均給与(月額・2011年実績)は、一般事務職が約3.1万ルピー、セールス担当職が約4.8万ルピー(インド日本商工会調べ)。

●労働法の特徴／インドは、28の州や連邦直轄地からなる連邦国家であり、各州の法律に配慮することが必要になる。また、解雇については以下のような規定がある。

(1)大規模工場における単純労働をしている(経営者的立場にない)労働者を解雇するには、政府機関の承認が必要。

(2)同種部門においては、新しい労働者から先に解雇する(Last Come First Go原則)。

インドプロジェクトチーム

村田弘美
戸田淳仁
杉田万起
長岡久美子
脇阪弘美

デザイン

若田友康

編集協力(P.10)

平野正弥 TMI総合法律事務所 弁護士
近藤僚子 TMI総合法律事務所 弁護士

発行日

2013年3月20日

発行

リクルートワークス研究所
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウウサウスタワー
株式会社リクルートホールディングス TEL 03-6835-9200

Recruit Works Institute

リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

