



これが日本企業の生きる道

アジアで 新卒採用

Text = 入倉由理子 (4~9P、30~33P)、五嶋正風 (10~29P)
Photo = 刑部友康、平山 諭 Illustration = イモカワユウ

はじめに

アジアでの採用。日本企業の「生きる道」とは？

本誌113号特集「本社所在地“世界”の人事」において、現地法人とそれを束ねる地域統括拠点による「多中心構造」を提案した。グローバル人材マネジメントの礎になるのは、ローカルで、いかに優秀な人材を採用するか。そのなかで優秀かつ、その志向のある人材を、各国法人や地域統括拠点、ひいてはグローバルのキーポジションに配置し、能力を花開かせていくことが重要であると、「タレントマネジメントは何に効く？」（本誌115号特集）で言及した。

つまり、グローバル採用を考えると、その原点はあくまで各国での現地人材採用ということになる。日本企業のグローバル展開における1つの課題は、「現地化」だ。現地化の要諦は、現地のマーケットや働く人材の価値観を深く理解し、それをマネジメントに反映しながら事業を力強く推進できる人材を育てること、すなわち、経営人材の「現地人化」である。

そのために日本企業ができること。それは、「新卒一括採用」だと私たちは考えた。日本企業の高度経済成長、そしてその後、行きつ戻りつしながらも発展を続けてきた成功は、新卒採用を基盤とした内部昇格システムの存在があってこそだ。高いポテンシャルの人材を厳選して採用し、必要とされるスキルとその企業ならではの価値観、行動規範を身につけさせ、幹部人材に育て上げていく。このノウハウにおいては、日本企業は他国の企業よりも一日の長がある。これを、強みとして戦わない手はないのではないか。日本企業がアジアでの採用において「生きる道」とは、新卒一括採用システムの構築なのではないか。

本特集は2012年度のリクルートワークス研究所（以下、ワークス研究所）の年間研究テーマ「グローバル採用」の研究に基づき構成する。アジア諸国でも日本でやってきた新卒一括採用の仕組みはそもそも機能するのか。機能するとすれば、そのままいいのか。それとも変更すべき点があるのか。こうした疑問に答えていこうと思う。

入倉由理子（本誌編集部）

「Global Career Survey」調査概要

- 調査目的：世界の都市圏で働く大卒20代、30代の入・転職実態について明らかにすること
- 調査対象：大卒以上で現在働いている20～39歳の男女（短大卒除く）
- 調査エリア：中国（上海）、韓国（ソウル）、インド（デリー、ムンバイ）、タイ（バンコク圏）、マレーシア（クアラルンプール圏）、インドネシア（ジャカルタ圏）、ベトナム（ハノイ、ホーチミン）、アメリカ（ニューヨーク、カリフォルニア）、日本（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県）
- サンプリング：各国、性別・年齢10歳階級別に150名ずつ均等に割り付けを行い、合計600名を回収目標とした
- 回収数：中国（617名）、韓国（613名）、インド（610名）、タイ（606名）、マレーシア（610名）、インドネシア（605名）、ベトナム（614名）、アメリカ（601名）、日本（600名）
- 調査期間：2012年9月14～21日（アメリカは2012年12月3～11日）
- 調査方法：インターネットモニター調査

*日本では、隔年実施しているワーキングパーソン調査（2012）に比較用の設問を追加した形で調査を実施したため、調査対象者の条件や割付方法がほとと異なる

*本報告書では、「Global Career Survey」と同じ条件の600サンプルを取り出している

各国データ出典

『世界年鑑2012』共同通信社 JETRO ホームページ：<http://www.jetro.go.jp/world/search/compare/>
UNESCO ホームページ：<http://www.uis.unesco.org/Pages/default.aspx> 『人間開発報告書2011』国連開発計画：http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_JP_Summary.pdf CIA ホームページ The World Factbook：<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2177.html>

*Worksのバックナンバーは、<http://www.works-i.com/works/>より無料でダウンロードできます

アジアの人材市場、働く人、 日本企業の採用活動の 「今」を俯瞰する

アジア8カ国の働く人々へのサーベイ、ワークス研究所研究員によるインド、中国、インドネシア、ベトナムの調査などをもとに、日本の新卒一括採用が機能するかどうかを検証する。

アジア8カ国調査で見えてきた人材市場と働く人々

新卒の就職市場、転職の状況、働く人の価値観についてのデータで日本とアジア諸国を俯瞰する。これによって、日本の特異性が浮かび上がってきた。

まず、採用活動、就職活動における日本とアジア諸国の差をつまびらかにしたい。

2012年、ワークス研究所で行った「Global Career Survey」（調査概要5ページ）によれば、アジア諸国、参考国として挙げたアメリカのなかで、卒業前内定率は日本が81.4%と

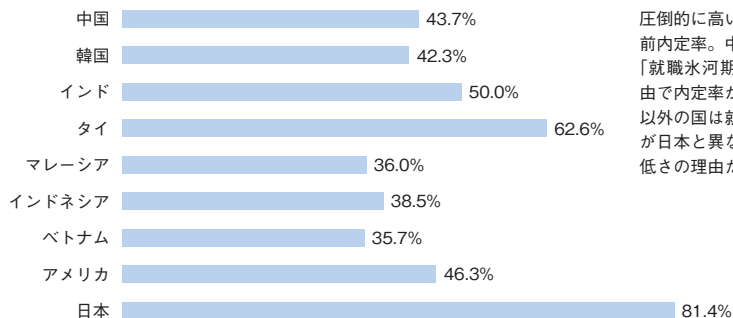
突出して高い（図1）。それに密接に関係するのは、主に就職活動時期の違いである。日本では最終学年の1年前の学年の後半からスタートし、内定を獲得するのは最終学年の前半から半ばにかけてがメインである。一方、東南アジア諸国の多く、そしてアメリカでは卒業直前、卒業後に

就職活動を始めるケースがほとんどだ。こうした国々では、卒業前に就職が決まっていないことがいわば「当たり前」であり、もっと言えば、単位の取得や卒業論文の執筆の状況によって、卒業時期がかなりずれる。日本のように一斉に就職活動を始め、多くの人が卒業前に内定を獲得して、卒業後、一斉に仕事に就くというのは、必ずしもアジアの常識ではない。

中国、韓国は事情が異なる。日本と同様、新卒一括採用が一般化しつつあるが、完全な買い手市場が続いているため、卒業前内定率が5割を切っている。

図1 卒業前内定率

日本が突出して高い。
就職に対する意識の違いも大きい



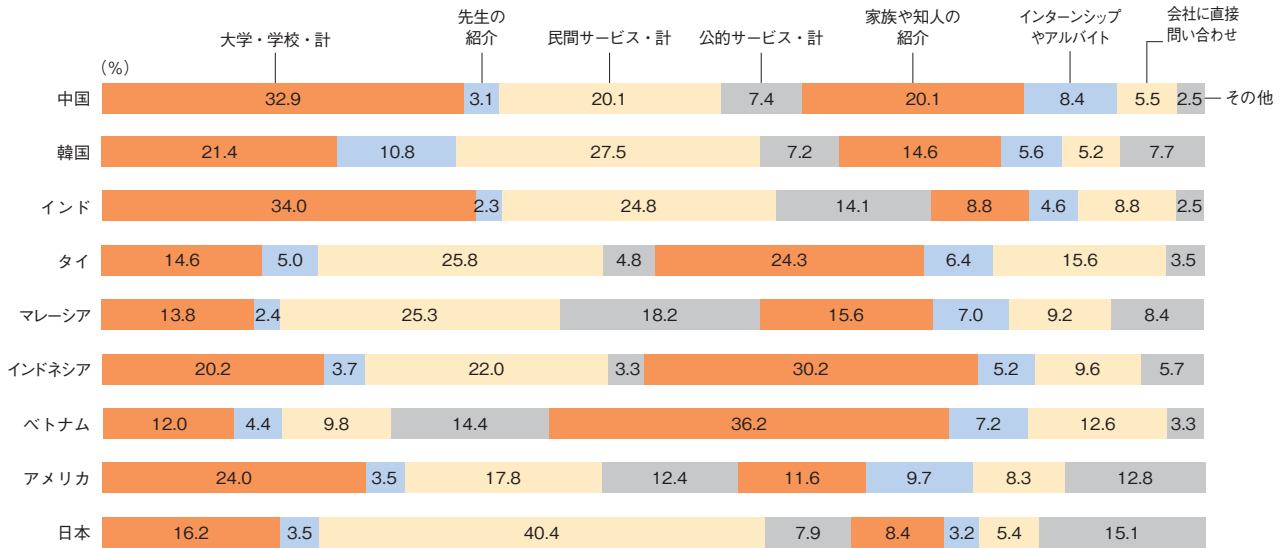
圧倒的に高い日本の卒業前内定率。中国、韓国は「就職氷河期」という理由で内定率が低く、それ以外の国は就職活動時期が日本と異なるのがその低さの理由だ。

大学との連携や学びの
影響が強いアジア諸国

就職先を見つけた経路にも差がある（図2）。大きな視点で捉えると、日本、アメリカ、韓国のように経済

図2 就職先を見つけた経路

経済発展とともに「紹介」が低下。大学が大きな役割を果たす国も



日本の「民間サービス・計」の多さが群を抜く。「大学・学校・計」「家族や知人の紹介」が影響力を持つ国が多く、「インターンシップやアルバイト」は日本が最低レベルだ。

が成熟している国では、「家族や知人の紹介」は少ない。中国、タイ、インドネシア、ベトナムでは、「家族や知人の紹介」が2～3割と一定のボリュームを占め、人脈が大きな意味合いを持つことがわかる。

日本の新卒採用市場で欠かせない存在は、就職情報サイトなど民間サービスの活用だ。40.4%と、これも突出した数字だ。他国はすべて、3割以下。Webの活用が進んでいるイメージが強いアメリカは、意外にも2割を切っている。

また、大学や先生の紹介など、学校とのかかわりのなかで就職先を決定する傾向が強いのは、中国(大学・学校・計と先生の紹介を合わせて36.0%)、韓国(同32.2%)、インド(同36.3%)、アメリカ(同27.5%)である。タイ、マレーシア、ベトナム、日本は2割を切り、大学が就職で果たす役割の度合いが強い国と、そうでない国の存在が明らかになった。

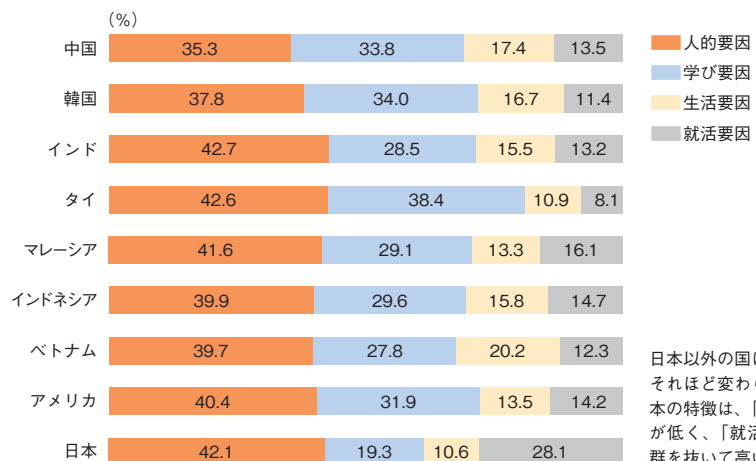
日本企業はかつて理系就職において、大学や研究室の教授と強い結びつきを持っていた。しかし、近年それが弱まる傾向にある。10ページ以降の各国の調査報告に登場するが、他国と比較すると、学校とのかかわりが低いインドネシア(同23.9%)

ですら、大学との結びつきによって新卒採用を行っている企業の声を聞いた。アジアにおいては、あらためて大学との連携を見直す必要があるだろう。

進路決定の要因を見ても、日本の異質さが目立つ。図3は、回答の選

図3 進路決定4つの影響要因

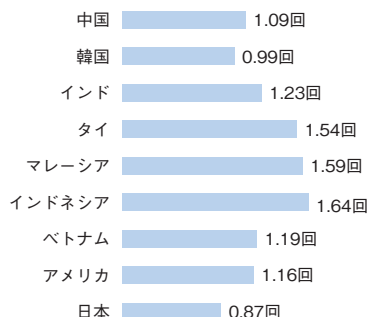
日本は就活要因が突出



日本以外の国は、傾向がそれほど変わらない。日本の特徴は、「学び要因」が低く、「就活要因」が群を抜いて高い点だ。

図4 転職回数 (平均)

日本の倍の国も。しかし、実際には「1回前後」



日本が最低で、その約2倍がタイ、マレーシア、インドネシアだ。しかし、よく見るとすべての国が「1回前後」である。

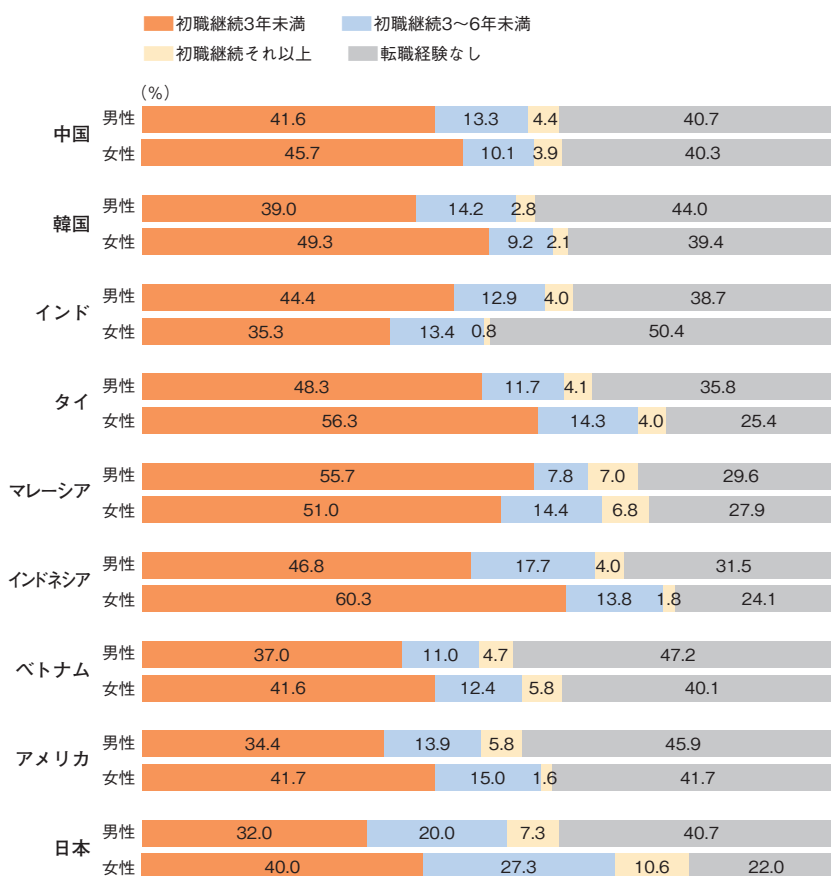
択肢を「人的要因」「学び要因」「生活要因」「就活要因」の4つの要因に分類し、その回答スコアを足し上げて合計値を100%換算したものだ。

「人的要因」に含まれる回答の択肢は、「親」「兄弟・親戚」「友人」。同様に、「学び要因」は「大学受験」「大学・学校の講義・授業」「インターンシップなどの就業経験」、「生活要因」は「海外留学・海外生活」「大学・学校の部活動、クラブ・サークル活動」「学外での社会活動・スポーツ活動」「読書」、「就活要因」は、「就職活動」である。

日本が異質な点は、「就活要因」が突出して高いことである。日本では新卒一括採用の仕組みがいわば完成しており、そこに企業も学生も集中して力を投入する。企業は学生にそこで強くアピールし、学生も必死に情報を集め、自分にとって魅力があるかどうかを判断して決める。だから就活の影響度合いが高くなる。しかし、これはアジア全体ではスタンダードではない。

図5 初職継続期間 (現在30代のみ)

多くの国で、初職からの転職は3年以内



日本と転職が多いといわれる国の差は、3年以内に転職する人の割合だ。「転職経験なし」の割合は日本の女性が最も低い。

日本と比較して、アジア諸国で総じて高いのは、「人的要因」、なかでも「親」という回答だった。また、「学び要因」のなかの「大学・学校の講義・授業」は日本とタイだけが突出して低い。そして「インターンシップなどの就業経験」は日本だけが低く、あとは中国を筆頭に、進路決定に強い影響を与えている。

募集広報、面接による選考という日本の一般的な一括採用システムをそのまま持ち込んでも、進路決定の要因になり得ない。各国それぞれに、大学の位置づけや家族との関係、就職活動のあり方は異なる。それを知

らずして、有効な採用活動はなし得ないことが見えてくる。

**3年以内の転職を
どう引き留めるかがカギ**

新卒一括採用、内部昇格の仕組みが機能するかどうかを知るには、採用後、定着するかどうかにも注目しなければならない。アジアに展開する日本企業から、「採用してもコロコロ転職する」という声を聞く。図4を見ると、日本は平均転職回数が0.87回と最低であり、1回を切るのはほかに韓国(0.99回)しかない。

図6 仕事をするうえで大切だと思うもの（最大3つまで選択可）

日本以外の国では、給与と福利厚生が突出

(%)

	高い賃金・充実した福利厚生	雇用の安定性	自分の希望する仕事内容	適切な勤務時間・休日	良好な職場の人間関係	明確なキャリアパス	希望する勤務地	自分の希望する会社のステータス	教育研修の機会	正当な評価
中国	79.0	31.3	31.9	30.3	29.9	50.4	18.3	12.7	10.6	5.6
韓国	75.1	46.1	41.3	50.2	30.6	11.6	18.0	7.1	6.8	13.3
インド	58.8	37.9	29.6	23.6	26.3	31.5	20.3	30.0	19.7	22.4
タイ	72.5	47.3	35.5	27.5	26.3	21.6	21.4	20.0	11.4	16.6
マレーシア	78.8	37.4	34.2	25.7	25.3	28.7	18.9	13.4	21.7	16.1
インドネシア	83.1	23.3	33.4	23.1	36.5	38.8	14.0	16.1	19.0	12.8
ベトナム	78.5	37.5	35.5	19.7	18.4	30.2	12.9	6.4	44.4	16.4
アメリカ	56.9	48.4	52.8	24.8	25.8	19.8	33.1	9.9	16.3	12.3
日本	39.0	36.3	51.3	49.0	56.0	10.5	20.7	4.8	7.0	25.3

■ 各国1位の選択率 ■ 各国2位の選択率

日本以外では、「高い賃金・充実した福利厚生」を大切にする人が圧倒的に多い。アジア諸国で人材を採用・リテンションするには、その充実は避けて通れない。

最大値のインドネシア（1.64回）に続き、マレーシアは1.59回、タイは1.54回。これらの国は、日本の約2倍ということになる。

しかし一歩引くと、すべての国が1回前後であり、「大差はない」という見方もできる。

なぜ、アジア諸国の人々を日本企業では「コロコロ転職する」と言うのか。その理由は、初職継続期間にあると考えられる。先の転職回数が多い国では、それに比例して初職継続3年未満の割合が高い（図5）。この高い数字が、「せっかく採用したのにすぐに転職してしまう」という認識につながっているのではないか。

初職継続3年未満の割合が比較的低いのは、インド、ベトナム、アメリカ、そして日本である。しかし、日本のデータをじっくり見ると、男性の「転職経験なし」は中国、韓国、インド並みで、アメリカやベトナム

よりは少なく、女性に至っては調査国で最も低い数値となっている。これは、いまだにM字型カーブが解消されず、結婚・出産を機会に一度退職する女性が多いことと無関係ではないはずだ。

つまり、アジア諸国の人材の3年以降に転職する割合は日本よりも少ない。だとすれば、3年間、うまくつなぎとめれば転職する確率は低くなる、ということだ。

では、採用した人材を、どうすれば引き留められるのか。そこで知っておきたいのが、アジア諸国の人々の「仕事をするうえで大切だと思うもの（最大3つまで選択可）」である。ここでも、日本人の異質さが目立つ（図6）。日本以外の国ではすべて、「高い賃金・充実した福利厚生」の選択率が1位であり、その数字は高いところで8割前後、低くても6割近くに及ぶ。ところが日本を見ると、

選択率では4番目、4割に満たない。日本の選択率の1位、2位を占めるのは、「良好な職場の人間関係」「自分の希望する仕事内容」であり、このデータが示すことは、感覚的に人事もよく知っているはずだ。しかし、それをそのままアジア諸国に適用しても、リテンションに効くかどうかは微妙である。まずは賃金や福利厚生に真正面から向き合うこと、そして同時に各国の人材の価値観の差異をよく知り、それに応じたリテンション策を講じることが、転職を防ぐうえでの要諦になる。

これまで見てきたように、採用や就職活動のあり方、働く人の価値観が日本とアジア諸国では異なることをまずは認識すべきだ。新卒採用で質の高い人材を採用し、長い期間をかけて育成しようと思うならば、日本の新卒一括採用の仕組みを現地に合わせて変える覚悟が求められる。

アジア4カ国で新卒一括採用は可能か

ここからはインド、中国、インドネシア、ベトナムの4カ国にスポットを当て、日本企業の動きと採用市場をリサーチする。果たして新卒一括採用は機能するのか。その可能性を模索する。

●調査したエリアは……



●今のインドがわかる
DATA

首都
ニューデリー

人口
12億4149万人 (2011年)

平均年齢
26.5歳 (2012年)

GDP成長率
6.5% (2011年)

1人当たりGDP(名目)
1514ドル (2011年)

●政治と社会について

1991年の経済自由化政策導入以降、好調な経済成長を維持している。多様な民族、宗教、言語で構成され、「国というより、大陸」とも表現される。

●教育について

3万を超す高等教育機関が、広い国土に点在する。上位大学ほど新卒採用で大学が果たす役割は大きいと、どの大学を採用対象とするか、絞り込みが重要になる。

インド

大量採用、一発勝負……
似て非なる新卒採用システム
インド流にどう対応するか

人口が12億人を超し、面積は日本の約9倍の大国、インド。大学を含む高等教育機関は3万を超す。そんなインドにも大卒の新卒採用システムは存在するが、少ない紙幅でそのすべてを紹介することは難しい。ここではエンジニア系、そのなかでも欧米系有名企業からも引く手あまたな、Tier 1 と呼ばれるトップ校群と、それに続くTier 2 と呼ばれるセカンドトップ校群における新卒採用の状況を紹介します。

トップクラスは
1万校のうち30~50校

インドのエンジニアリング系高等教育機関は1万校以上。そのうちインド工科大学 (IIT)、国立工科大学 (NIT) を含む30~50校がTier 1 に属する。

その次のランクに相当するのがTier 2で、100~150校が属する。セカンドトップとはいえ成績がトップレベルの学生はTier 1 の学生と比べても遜色ない。そのため競争が激しいTier 1 を外して、あえてこのクラスの学生を狙う企業もある。「ITばかりでなく製造業に目を向ける学生も出てきており、日系企業でも、このクラスも採用対象とする企業があります」と、現地でインタビュー調査をしたワークス研究所研究員、戸田淳仁は説明する。ケース (13ページ) の東洋エンジニアリングも、インドの本社があるムンバイ周辺 Tier 2 を中心に、オンキャンパスリクルーティングを展開している。

インドにおける新卒採用の、次に指摘したい特徴は、大学の果たす役割が大きいという点だ。前出の「Global Career Survey」によると、インドの学生が就職先企業を見つけた経路について、34.0%が大学・学校経由

●ちなみに日本は

人口 1億2805万人 (2010年)

平均年齢 45.4歳 (2010年)

GDP成長率 -0.8% (2011年)

1人当たりGDP(名目) 4万5870ドル (2011年)



村田弘美

リクルートワークス研究所
主任研究員



戸田淳仁

リクルートワークス研究所
研究員

と答えており、16.2%である日本の回答の倍以上だ（7ページ図2）。

インドの学生たちは、広い国土を自由に移動して会社訪問をできるほど裕福ではないし、大量の学生が移動するより、企業が大学に出向いたほうが効率的という発想だ。それゆえ大学を通じた就職活動が中心的役割を果たすようになってきている。

説明会、面接、内定
1日で決着をつける

さて大学、とりわけ採用難関校が多いTier 1での新卒採用の大きな特徴は、「就職説明会解禁日の一発勝負」という点だ。多くの上位Tier 1校では、業界のレギュレーションやカレッジ（大学）のプレースメントセンターによって定められた詳細な採用ルールが存在する。それに則り各カレッジが定める、就職説明会解禁日に、説明会・エントリー、筆記試験・適性検査、人事面接、そして内定出しまで1日で進めてしまう。「内定は1人1社まで」というルールを定めたカレッジも多く、じっくり選考しては優秀な学生を競合

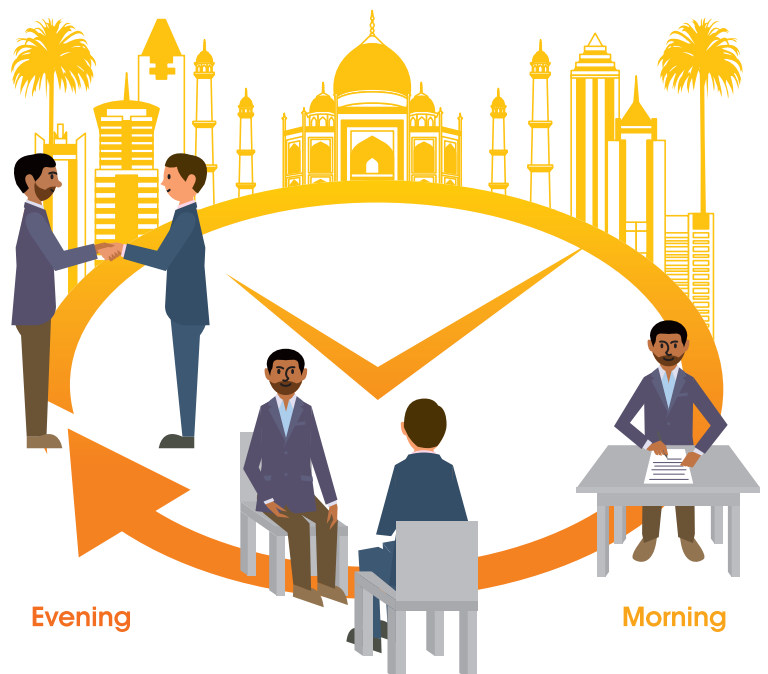
に奪われてしまいかねない。さらにはTier 1の就職説明会解禁日は一定期間に集中している。できるだけ多くの大学で選考しようと思えば、一つひとつの採用プロセスは短期間にする必要がある。「数ある大学のうち、どこの大学を狙うのか。自社の求める人材像と解禁日スケジュール、各校の採用ルールなどを把握したうえで、的を絞った採用活動をする必要があります」と、ワークス研究所主任研究員の村田弘美は言う。

このように特異なインドの新卒採用に、日系企業はどのように対応しているのだろうか。インドと日本の合弁メーカーA社は、Tier 1を採用対象の中心としている。定期的にカレッジを訪問し、教育水準やスタッフの水準を常にチェックしている。訪問解禁から3日以内にカレッジを訪問すると、カレッジ側と調整している。それより遅れるとよい人材を採用できないためだ。

選考プロセスは、学業成績による選考、筆記試験、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面接2回。その日のうちに内定を出す。また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、そこで採用する場合もあるという。

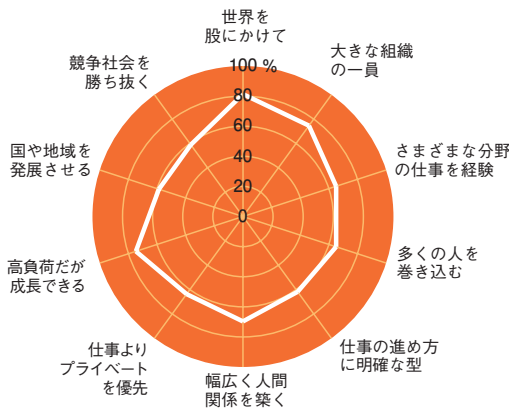
他社との競合を避け
都市部以外も訪問

日本資本のIT企業B社は、2000年



望ましい働き方

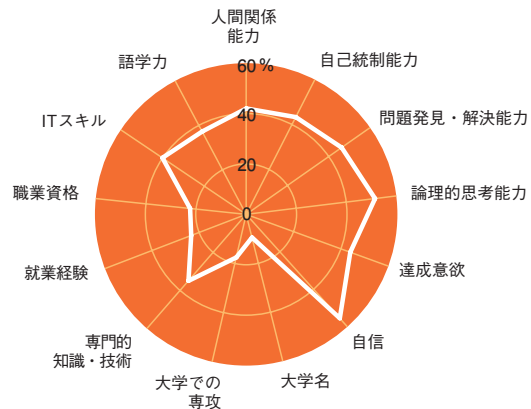
世界に飛び出して 活躍することを望む人が多い



他国と比較して「世界を股にかけて」を選ぶ人が多いのが特徴。発展途上のインドを飛び出し、英語を活用した仕事を望んでいるのだろう。

就職活動時の自分の強み・セールスポイント

ITスキルと語学力も 市場で求められる専門知識



「専門的知識・技術」「ITスキル」「語学力」が拮抗している。インドではITスキル、語学力も市場に求められる専門的知識・技術ということだろう。

代後半に新卒採用をスタートした。開始当初はインド南部の有名私立カレッジを中心ターゲットとしていた。だが他社と競合するため、最近は都市部を避けて訪問カレッジを選定している。また南部に限らず、東部・北部にも採用活動を広げている。「特定地域に偏ると、出身が同じ地域で慣れ合う傾向がある。多様化のなかで切磋琢磨する環境にしたい」とB社の担当者は話していた。カレッジの訪問日程は、カレッジのプレースメントセンターと調整しながら、大量採用する企業の訪問日より前に訪問するよう心がけているという。

選考プロセスは、学業成績については上位40%以内を求めるが、専攻は不問だ。コミュニケーションスキル、論理的思考力、プログラミング知識を問う筆記試験と、人事面接、専門知識に関する面接、最終面接の3回の各面接には約20分かける。

内定はその日のうちに出す。内定出しの即断のため、カレッジの訪問

にはシニアマネジャーが必ず同行する。内定辞退が以前は多かったというが、訪問するカレッジを見直したことで、2割以下に低下したという。

インド流の思い切った 採用手法を模索すべき

ここまでインドの新卒採用の「一発勝負」な側面に主に光を当ててきたが、もちろんそれがすべてというわけではない。特にTier 2まで視野を広げると、説明会解禁日はもっと分散してくるし、1日で説明会から内定出しまでする必要はなくなる。実際、ケースで取り上げた東洋エンジニアリングの新卒採用は、周辺のTier 2を中心に関係を築き、適性検査、面接などに時間をかける、比較的日本と近いスタイルでの採用活動を展開する。

東洋エンジニアリングのように、できるだけ日本に近い採用手法を模索するのも1つの考え方だが、インド

流の手法の思い切った導入も考えられると、戸田は指摘する。たとえばインドのある大手IT企業C社は、万単位の新卒を研修生として採用する。研修期間の最後にITスキルのテストを実施する。何度かの機会合格しなければ、そこで退職となる。さらに退職者は研修費用の実費を請求されるというシビアさだ。

「短期に大量採用する必要がある一方で、解雇規制はさほど厳しくない。雇用した後でスキルや適性を見極めるという考え方もインドではあり得ます」(戸田)

村田はインド人の向上心や学習意欲の強さに注目する。「日本企業は技術力が高いだけでなく、人材育成に熱心であることを伝えていくべきです。また、インド人は多国籍企業を志向する人が多い。日本企業もグローバル展開していることをきちんと伝え、研修などで日本に行ける機会をもうけることもモチベーション向上につながるはずですよ」



育てた人材が高く評価される「TOYOスクール」

東洋エンジニアリング

グローバルに展開するプラントエンジニアリング会社である東洋エンジニアリング。トーヨーエンジニアリング・インドは中国、ブラジル、インドネシアなどと並ぶ世界の7大拠点の1つで、約2200人の従業員を擁する。世界中で進めるプラント建設で日本と協業し、プラント設計の下流工程に当たる詳細設計を担当ほか、インド独自案件での設計・調達・工事全体も手がけている。

インドでエンジニアの新卒定期採用を本格的に始めたのは、2008年のこと。同社のあるムンバイにはIITのカレッジもあるが、主な採用対象は、ムンバイ近辺のTier2などの6校だ。2012年5月までインドに駐在していた、東洋エンジニアリング総務人事部人事部長・採用担当次長の高橋憲弘氏は、「IITの学生などには、IT系に比べ、現場に近いプラントエンジニアリングなどを敬遠する傾向がある。当社に興味を持ってくれる学生の多い、地元の大学に的を絞って採用活動を展開しています」と説明する。

新卒採用プロセスは日本とほぼ同じ

各カレッジを順次訪問してオンキャンパスリクルーティングをするが、「Webを使って募集しない点を除くと、採用プロセスは日本とほぼ同じです」（高橋氏）。会社説明会ののち、まずは論理、数学、英語などの適性試験で応募者を絞り込む。その後人

事面接、部門責任者クラスの面接と進む。Tier1など一部の難関校のように、説明会から内定出しまで1日で済ませるようなことはない。2012年は学士に相当する学生を89人、修士を7人採用した。

採用でアピールするのは、新卒から一人前のエンジニアまでしっかり育成するという点だ。「インドは経験者の中途採用が主流ですから、育成の仕組みがあることは学生には魅力的に映るでしょう」（高橋氏）

課題はここでも「引き抜き」だ。エンジニアとして一通りの仕事を覚えた30歳過ぎあたりが、最も離職率が高くなるという。「プラントエンジニアリング業界では『TOYOスクール』と呼ばれています。当社での勤務経験は転職でも評価されるようです」（高橋氏）。同社が働き盛りを引き抜かれてでも新卒からの育成を続けるのは、「やはり当社の仕事の進め方を理解し、国を越えた拠点間のやりとりもスムーズにできるように育った人材はTOYOの大きな戦力だからです」と高橋氏は言う。

1年間はトレーニーお見合い期間で見極め

新卒採用者は、まずはトレーニーとして採用され、1年間はその身分が続く。2年目から昇給昇格し、いわゆる正社員待遇となる。このように会社と個人の間にお試し、お見合い期間があるのはインド流といえる。

リテンションについてはどのよう



高橋憲弘氏

総務人事部
人事部
人事・採用担当次長

な施策を講じているのだろうか。給与面については「人件費の上昇は競争力にも影響する。ほかの社員とのバランスの問題もあり、特定の社員の給与をどんどん引き上げることはありません」（高橋氏）。

インド人も人間的なつながりを好み、良好な人間関係がある会社には、長く勤める傾向がある。多様な福利厚生によって、社員同士、社員と家族の絆を深めることに気を配っているという。クリケットチームを作り、週末は練習や試合に汗を流す。ハイキングを企画する。家族への配慮ではファミリーデーを設定。子どもたちに親の働く姿を見てもらう。そのほか誕生日にカードを、子どもが学校に入学したらお祝いを贈っている。「会社の規模が小さかったころは、家族的雰囲気でごうごうとしたことは自然になされていたと思います。2000人を超す規模になってきたからこそ、制度化する必要があるのです」（高橋氏）

企業概要

■創業/1961年 ■本社所在地/千葉県習志野市（トーヨーエンジニアリング・インドはムンバイ） ■連結従業員数/6900人（2013年3月末現在、インドは約2200人） ■売上高/1578億円（2012年3月期、連結）

●調査したエリアは……



●今の中国がわかる
DATA

首都
北京

人口
13億4735万人 (2011年)

平均年齢
35.9歳 (2012年)

GDP成長率
9.3% (2011年)

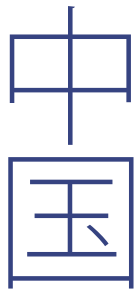
1人当たりGDP(名目)
5417ドル (2011年)

●政治と社会について

高い経済成長が続いてきたが、近年は減速状態が続いている。日中間の政治関係悪化は、対中輸出の減少など、経済にも暗い影を落としている。

●教育について

1990年に3.4%だった大学進学率は、2007年の時点で23.0%に。2013年の大学卒業者は700万人近いという見通しも。大学卒業生の急増で近年は就職難という見方も出ている。



中国の学生に「存在感ゼロ」 日系企業なりの「発展空間」を 構築してアピールを

日本と同様に、大卒の新卒採用マーケットが存在する中国。大学進学率の急上昇もあって、2013年は大学卒業者が700万人近くになるという見込みも出されている。

しかし、日系企業に目を向けると17ページのケースに登場するダイキン工業のように、10年間、ほぼ継続的に新卒採用を続けているという企業は、まだまだ少数派のようだ。ただ、2000年代以降は生産拠点としてだけでなく、市場として中国に注目する日本企業が急増。そこでの事業を複雑化、大規模化させるなかで、一定数の新卒定期採用を試みる企業が、徐々に出てきている。

人気企業ランキング
日系企業は1社もなし

ではこの大規模な中国の新卒マーケットのなかで、日系企業は存在感を示せているのだろうか。

「大学生たちは、好き嫌いというよりは、無関心。視野に入っていない

ん」と、アジアで展開するエグゼクティブサーチ伯楽（ボーレ）の主席執行官、庄华氏は厳しい現状を指摘する。この発言を裏付けるように、2012年の、中国のある人気企業ランキングの50位以内には、日系企業は1社も登場していない。他国の外資系企業や合弁企業は18社もランクインしているのに、だ。

では逆に、どんな企業が学生に人気があるのだろうか。少し歴史をさかのぼって概観してみよう。1990年代、中国の就職先企業には大きく3つのセクターがあった。国有企業、外資や外資との合弁企業、国内資本の民営企業だ。当時最も人気があったのは外資・合弁企業だ。ほかのセクターに比べて給与がいいうえに、成果を挙げれば昇進の道も開けている。そして外国式の充実したトレーニングも用意されていた。中国人が言うところの「発展空間」が、そこには広がっていたのだ。発展空間とは、成果を出せば何年でどこまで昇進できるのか、給与はどこまでアップするのか、任された仕事を通じて知識やスキル、経験はどれだけ積めるのかといったことを複合的に示す概念だ。

それが2000年代になると、金融、エネルギー、通信など一部の分野で資源を独占する国有企業が給与を上げ始め、福利厚生が充実して雇用も安定していること、ブランド力があることもあいまって外資・合弁企業をしのぐ人気を得るようになった。

このような人気企業の移り変わりのなか、給与水準は欧米系外資に比べて見劣りし、経営の現地化が遅れ

て昇進も限られ、加えて日本語能力まで求められる日系企業は、学生たちの視界に入らなくなっていった。

**給与水準は見劣り
昇進も限られる**

「日本語を学んだり、留学したりして日系企業に関心を寄せる学生もいないわけではない」（庄氏）が、それは学生全体からすればごく一握りにすぎない。

ではどうすれば、現状、学生たちの視野にさえ入っていない日系企業は、中国の新卒マーケットで優秀な人材を獲得できるようになるのだろうか。第1のポイントは日系企業ならではの「発展空間」を示せるように環境を整えること、第2は整備した発展空間を、学生たちにわかりやすくアピールしていくことだろう。

先に述べたように、発展空間は「昇進」「給与」「知識やスキル、経験」に分解できるが、日系企業がまず手をつけやすいのは、「知識やスキル、経験」の発展空間の整備だろう。ケースで紹介するダイキン工業のよう

に、消費者調査をもとに新商品を提案させたり、理念浸透のための社内報創刊を任せたり、知識やスキルを身につけさせ、経験を積ませる機会を、若手のうちからどんどん増やしていくのだ。

**1社でさまざまな経験を
求める中国人は多い**

中国の現地資本企業に勤める一般社員のホワイトカラーに、望ましいキャリアパスを聞いた調査がある。3分の1を超す人が、「1つの会社に長く勤め、さまざまな職種を経験しながら、管理職になる」と答えている。ワークス研究所主任研究員の中村天江は、「ローテーションしながら多様な経験を積ませる横の発展空間は、中国人にも望む人は少ないのです」と話す。

若手の成長の機会づくりの前提として必要なのが、現地法人の日本人トップを含む幹部たちに、中国人に対する育成意識やスキルを身につけさせることだ。

上海の、ある日系人材ビジネス企

業の幹部は、多くの日系企業の日本人総経理（中国事業の現地トップ）に、中国でどんなビジネスを展開したいのかを問うてきた。そのとき、多くの人から「それは売り上げと利益を伸ばすことです」という言葉が返ってきたという。「中国の市場がどんな状況で、自社はどんな位置づけにあり、いかなる戦略でそこに臨むのか。これらの考えるべきことに対し、本社は何も指示していないようだし、本人も考えていない。人材育成や組織づくりの視点など持ちようがありません」と話す。

野村総研（上海）諮詢有限公司のシニアコンサルタント、劉沫真氏は、2008年ごろから、日系企業もようやく中国人の幹部育成プログラムづくりに取り組み始めたと言う。「日本人幹部や駐在員たちに育成への意識を高めてもらうため、人材育成会議を設計しています」（劉氏）

幹部育成でさえこの段階だから、若手への育成意識となると、推して知るべしだろう。若手を含む中国人に、仕事のアサインなどを通じてうまく発展空間を実感してもらうため、



劉沫真氏
野村総研（上海）
諮詢有限公司
シニアコンサルタント



庄华氏
伯樂（ボーレ）
主席執行官

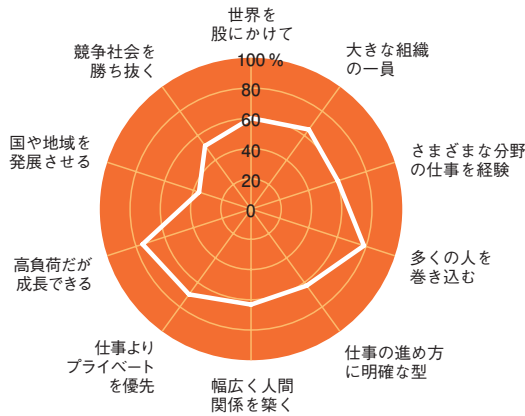


中村天江
リクルートワークス研究所
主任研究員



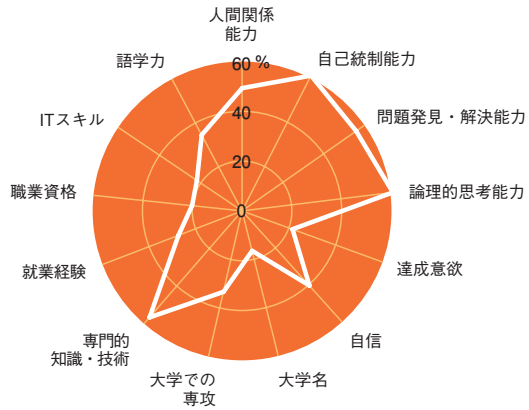
木下毅氏
AON Hewitt
コンサルタント

国や地域の発展に対する意識はあまり高くない



「国や地域を發展させる」が低めになっている。共産党一党独裁への複雑な感情の表れかもしれない。

論理的思考能力も重視



インドネシア、ベトナムとともに「専門的知識・技術」をアピールするグループ。「論理的思考能力」「自己統制能力」のスコアも高い。

日本人幹部の育成視点やスキルの養成は急務だ。

劉氏はさらに、給与面での発展空間づくりも進めるべきだと説く。「日系企業の中国人の多くが持つ不満は、がんばってもがんばらなくても、処遇があまり変わらないという悪平等です。結果、優秀な人ほど辞めてしまうことになる」。2010年、ある欧米系の合弁自動車メーカーは業績が絶好調で、給与27カ月分のボーナスを出した。「一方、日系企業とのディスカッションでよく聞かれるのは『最高評価の人に、3カ月分のボーナスを出していいものでしょうか』。あまりにも発想が違います」（劉氏）

トップクラスの学生には インターンシップを

このように発展空間の整備が進んだら、第2のポイントはいかにそうした日系企業なりの発展空間のあり方を、中国の学生たちにアピールし

ていくかという点だ。

いわゆるトップクラスの大学生に関しては、インターンシップの活用が効果的だと、上海のAON Hewittで、日系企業の人事コンサルティングに携わる木下毅氏は話す。

実際、ワークス研究所が復旦大学、北京大学といったトップクラスの大学生にインタビューした調査でも、上海ではインターン先の根幹にかかわる業務を体験している学生が多く、北京では文系学生のほとんどが複数の企業でインターンを経験していることが聞き取れた（詳細は26ページ〜）。ところが、「日系企業では、そうしたインターンシップを実施しているという話を聞いたことがありません」（木下氏）。インターンシップに来た学生が、日系企業の発展空間を実感している中国人従業員と直接交流すれば、これ以上のアピールはないだろう。

木下氏は、最近の日系企業の新卒採用事例も教えてくれた。あるSPA

（製造小売業）は、店舗拡大を支える人材として大規模な新卒採用を計画。学生への知名度がないなか、「口コミ」を使った情報伝達を活用することにした。採用を狙う主要大学の、数人の大学生に「伝道師役」を依頼。その会社のいいところを周囲に伝えてもらうようにした。オンキャンパスリクルーティングで説明会を開催するときも、伝道師役を通じて人集めをし、結果として数万人の応募にこぎつけたという。

だがやはり、アピールの前に大事なものは、「日系企業なりの発展空間」というアピールする内容の充実だ。現在、中国の新卒マーケットは企業側がかなり有利な買い手市場だ。今回取材した日系企業でも、「新卒は、採用はそう難しくはない」という声を複数聞いた。だが、いくら優秀な学生の獲得に成功したとしても、彼らが気にする「発展空間」の内実を示せなければ、新入社員たちはあっという間に転職していくことだろう。



若手に仕事を任せ、横の発展空間を強調

大金(中国)投資有限公司(ダイキン工業)

1995年、ダイキン工業は中国進出を開始した。国内の空調メーカーでは最後発組だったが、中国を生産拠点としてではなく、有望な市場として捉えゼロから事業展開を進めた。事業拡大に伴い、2003年には現地の統括会社の大金(中国)投資有限公司を設立。2010年には中国R&Dセンターを設立した。現在、中国事業に携わる従業員は約2万人。中国全土に1万2000の専売店を展開し、中国で外資系トップとなっている。

急成長を続ける中国のダイキングループだが、人材育成の一大テーマが、上の世代と比べて、価値観が大きく変化している1980年代、1990年代生まれの若者たちへの対応だという。人事本部長の王賓氏は「彼らに発展の空間をいかに与え、意欲を持ってもらうかは大きなポイント」と話す。大卒ホワイトカラーも若い人ほど離職率が高まる傾向があり、

年間離職率は10数%になっている。

「よそ見てみたい」と入社3、4年で辞めていく

新卒で入社して3、4年目、評価も高く、将来の幹部候補と目星をつけていた人が、「会社に不満はないし、上司に認められているのもわかる。でも、このまま1つの会社に勤めていいのか。よそを見てみたい」と辞めていくケースがあるという。

そこで同社では、若いうちから仕事を任せ、多様な経験を積ませることを強く意識している。「横の発展空間」とでも呼べそうだ。

10数人の若手社員たちに、若い消費者の価値観を調査させた。「中国では、結婚式や子どもの記念写真をよく部屋に飾ることをヒントに、お好みの写真をエアコンのパネルに印刷するサービスを提案してくれ、商品化に結びつきました」(王氏)。入社から1年半の、編集未経験の女性社員たちに、理念浸透を目的とした社内報編集を任せたこともある。「ダイキンには役職や年齢に関係なく、最も思いの強い人がコアマンになり、上司を含む周囲がその人を支える『コアマンとサポーター』という考え方がある。これらの取り組みは、この考え方の中国での実践です」と、人事部担当部長の高野裕之氏は言う。

同社は設立時から、少数ながら大卒の新卒採用をほぼ毎年継続している。会社全体で新卒：中途の割合は



王 賓氏

大金(中国)投資有限公司
総裁助理 人事本部長



高野裕之氏

大金(中国)投資有限公司
人事部担当部長

概ね3：7だという。営業現場の担当者などは中途が多いが、逆にR&Dセンターの200人は、大半が新卒だ。「幹部社員として中途採用しても、当社の文化になじみず辞めた例はけっこうある。新卒人材のほうが、キーパーソンとして育てていきやすいと感じている」(王氏)。実際、同社の課長クラスのは半は2003年ごろの新卒採用者だといい、部長や副部長への昇進者もいる。「コアマンとサポーター」方式で「発展空間」を存分に与えられ、活躍できた新卒人材がミドル、シニアへと育てられているということだろう。

企業概要

■設立/2003年 ■本社所在地/北京
■従業員数/2230人(2013年3月末現在) ■売上高/2011億円(2012年)



編集未経験、入社1年半の新卒社員が中心となって編集した社内報。

●調査したエリアは……



●今のインドネシアがわかる
DATA

首都 ジャカルタ

人口 2億4232万人 (2011年)

平均年齢 28.5歳 (2012年)

GDP成長率 6.5% (2011年)

1人当たりGDP(名目)

3512ドル (2011年)

●政治と社会について

政治活動の自由化が進んだのは1999年以降。2004年以降、ユドノ政権は汚職撲滅、テロ対策、国内の統一などを推進。政治の安定を背景に、高い経済成長が続いている。

●教育について

高等教育機関進学率は23% (2010年)。教育制度は日本と同じ6-3-3制をとっている。ASEAN諸国のなかでは日本語学習者が飛び抜けて多い。

インドネシア

1960年代から培ってきた 日系企業の新卒採用システム 外資との競争で波乱の予兆

して優秀な学生を紹介してもらったり、有名大学卒業者であるマネジメントトップに関係を強化してもらったりしている。採用強化大学の日本語学科などから講演依頼が来たら、日本人の社長、副社長には必ず引き受けてもらっている」と言う。

大学との強い関係のなかで
技術系も文系も採用

古くから進出している日系企業の多くは、このようにして関係を強化してきた大学から、新卒学生を定期採用している。「日本の理系学生の、大学や研究室推薦による採用活動を思い浮かべてもらえると、イメージしやすいでしょう」と、インタビュー調査をしたワークス研究所主任研究員の辰巳哲子は説明する。インドネシアのトップクラスの大学生は、心理学や法律などを専攻した文系学生でも、大学で学んだことが直接生かせる職種を希望する傾向が強いという。そのため、技術系に限らず事務系でも、「日本の理系採用」のイメージで採用活動は展開されている。

もちろんこのような採用経路だけでなく、近年では大学での説明会を開催したり、就職情報サイトや自社のサイト、大学のサイトといったWebを活用した募集をしたり、といった手段も活用している。2000年代と、比較的進出が遅かったメーカーG社では、インターンシップも始めていた。

新卒学生の選考プロセスはどうなっているのだろうか。募集→書類選考→GPA*1などの成績による選考

インドネシアへの日系企業の進出が本格化したのは、1960年代にまでさかのぼる。今回注目した中国、インド、ベトナムなどと比べても、その歴史は長いほうだといえる。とりわけ古くから進出している日系企業は、日本への好印象も追い風となるなか、採用において、インドネシア大学、ガジャマダ大学、バンドン工科大学などといった、インドネシアの、いわゆるトップクラスの大学とのパイプを強化してきた。

ワークス研究所は2012年12月、首

都・ジャカルタ周辺の日系企業8社の現地法人責任者あるいは人事責任者にインタビュー調査を実施した。対象企業は、メーカーA社、メーカーB社、メーカーC社、商社D社、メーカーE社、IT企業F社、メーカーG社、メーカー系販売会社H社である。その進出は、古くは1960年代からだが、2000年代に入ってから進出した企業もある。

そのうちの1社で、1970年代から進出しているメーカーB社のインタビュー対応者は、「学部長と直接話

*1 GPA: Grade Point Average。欧米の大学や高校で一般に使われている成績評価値

→心理テスト→面接という流れが、多くの企業で見られる。「ほぼ、日本と同様です」(辰巳)。日系企業からは、「高校・大学でどんなことをやってきたかを見て採用している」(商社D社)、「チームの人間関係も大切。パーソナリティなどについては、どちらかという現地スタッフの推薦を重視して選んでいる」(IT企業F社)といった声が聞かれた。

**離職率は数%という声
定着率はかなり高い**

このように日本とよく似たプロセスで採用されたインドネシアの新卒学生は、しっかり日系企業に定着しているのだろうか。前出のメーカーB社は「1年以内に辞めるホワイトカラーは8~10%」と言い、同じくメーカーのE社も「6カ月以上働いたホワイトカラーの離職率は5.2%。5年以上働いた人の離職率がいちばん高い」と説明する。ケースで登場するマダムインドネシアも、「離職率は入社1年で4%前後。製品開発部門は3.5~4%で、定着率は非常に高い」と話している。

「Global Career Survey」によれば、インドネシアの大卒以上、20代の転職経験者比率は、男性でほぼ5割、女性で4割強。これらのデータと比較しても、インドネシアのなかでは日系企業における新卒採用者の定着率は、かなり高いといえる。

日本と似通ったプロセスで募集、選考された新卒採用者からは、しっかりと日系企業に定着し、マネジャー層へ昇進を果たしている人材も少

なからず出てきている。しかし、順風満帆に見えるインドネシアの新卒採用だが、既に波乱の予兆がある。激化する、幹部人材の獲得競争だ。

**欧米企業はいいと思えば
数倍の給与で引き抜き**

インドネシアで4年ないしは5年で大学を卒業し、労働市場で働いているのはたった6.4%*2。将来、マネジャーなどの幹部人材に育ちうるポテンシャルを持った人材は、決して潤沢なわけではない。加えて、インドネシア経済の成長、外国からの直接投資の急増が影響を与える。1990年、インドネシアへの外国直接投資額は1.1億ドルにすぎなかったが、2011年には14.8億ドルに膨れ上がっている。日本だけでなく、欧米やアジアからの直接投資が急増しているのだ。

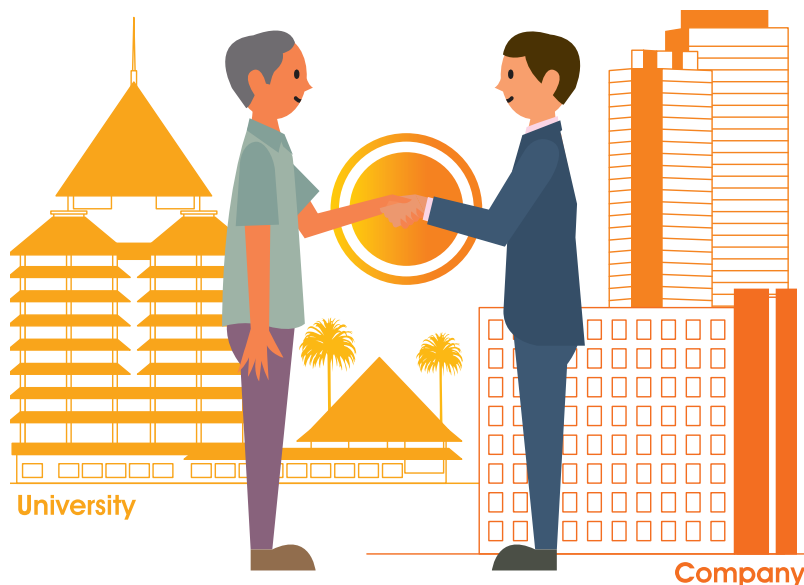
「欧米企業はこの人がいいと思うと



辰巳 哲子

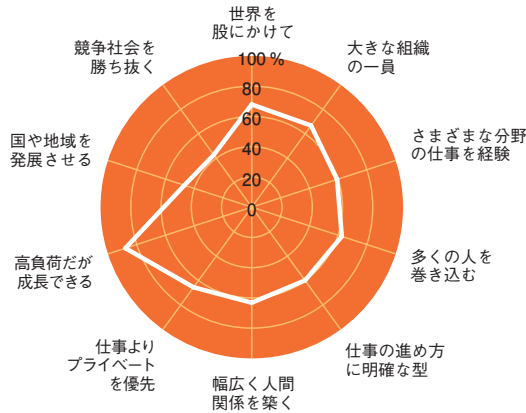
リクルートワークス研究所
主任研究員

我々の提示額の2、3倍の給与を出すこともある」(メーカーC社)、「製品開発の担当などは、新卒1、2年目でも2、3倍の給与で競合に引き抜かれる」(メーカーA社)、「マネジャーレベルに満たないセールスプランニングが、マネジャー処遇で引き抜かれた。賃金は倍額以上」(メーカー系販売会社H社)などの声が集まった。日系企業が手塩にかけて育てたミドル、専門職人材が、外資



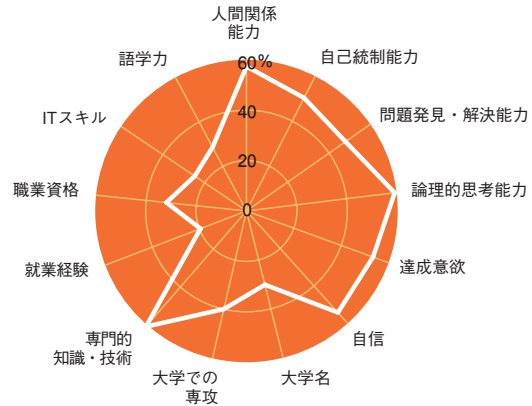
*2 インドネシア統計局 LABOR FORCE SITUATION IN INDONESIA 2012

専門性重視の表れか
多様な仕事経験の志向は低調



ハイレベルな大卒者ほど、自らの専攻と関連する職種を希望する傾向があるという。「さまざまな分野の仕事を経験」が低いのは、その影響か。

達成意欲や自信の
高いアピール度が特徴



「専門的知識・技術」をアピールする学生が多い。加えて「達成意欲」「自信」の態度面の値の高さも特徴的だ。

系企業のターゲットになっている様子がうかがえる。

キャリアパスの明示で
リテンションに努める

このように外資系企業のターゲットとなっているミドル、専門職人材を含め、ホワイトカラー人材のリテンション策はどのように展開されているのだろうか。

高額報酬や抜擢人事を導入する企業も、一部に見られた。だが多くの企業では、「日本と同様、年2回の目標設定をする。上司と部下でできたこと、できなかったことを共有する」(メーカーB社)、「期初に目標を設定。中間レビューを実施し、期末には達成度や評価を共有するミーティングを持つ」(商社D社)など、評価や昇格の要件を個々の従業員に丁寧にフィードバックすることに力を入れていた。「インドネシアでも給与額を同僚同士で見せ合う慣習が

あるため、ある人だけを特別扱いするというのは難しいという事情があるようです」(辰巳)

キャリアパスの明示も、各社がリテンション策として挙げていた。「昇格のための評価基準を明文化した」(商社D社)、「ローカル入社でも副社長まで昇格可能。本社のアジア統括に、既にインドネシア人がいます」(メーカーE社)といった声が聞かれた。そのほか、「ハイポテンシャル人材については、リーダーシッププログラムや、アメリカ、日本などでのトレーニング、日本のトップマネジメントへのプレゼンテーションの機会がある」(メーカーE社)というように、国外での活躍の場を用意する、日本に来て学ぶ機会を提供するといった施策も見られた。

またこれはアジア各地に共通して見られる施策だが、福利厚生による社内コミュニケーション活性化を挙げる企業も目立った。「車の提供などのほか、社内活動もリテンション

になる。スポーツ大会などでコミュニティづくりをしている」(メーカーC社)、「昔の日本のような、社長や経営層が参加する球技大会などで、コミュニケーションを図っている」(メーカーG社)などの声だ。

長い進出の歴史のなかで、インドネシアの日系企業は、「新卒を一括で採用し、長期的に幹部人材へと育成していく」という、日本企業が得意とする採用・育成モデルを、うまくこの地にも移植できているようだ。だが、インドネシアでの人材獲得競争は、今後激化の一途をたどりそうだ。評価や昇格要件の丁寧なフィードバックや、キャリアパスの明示、福利厚生による社内コミュニケーションの活性化といった、従来の施策のさらなる徹底で外資系企業に対抗していけるのか。それとも抜擢人事や特別処遇、海外や日本の本社で働くキャリアパスの提示など、従来の枠を超えた施策を講じる必要があるのか。予断を許さない状況である。

現地製の採用基準で、優秀な新卒を採用

PT Mandom Indonesia Tbk (マンダム)

PT Mandom Indonesia Tbk (マンダムインドネシア) の設立は1969年。男性用、女性用の化粧品やヘアケア用品などが主力商品であり、現在は製造、販売だけでなく開発機能も擁する、有名な大手企業だ。製品はインドネシア国内で販売されるだけでなく、ASEAN諸国を含む110カ国以上へ輸出されている。

総従業員数が約4500人を数えるなかで、日本人出向社員は社長を含む19人にすぎない。副社長はインドネシア人が務め、取締役も13人中7人を占める。「生活者発、生活者着」を合言葉にしているマンダムは、海外でも現地の生活者の要望に沿った商品開発やマーケティングを実現するため、現地人材を積極的に登用しているが、そのことが端的に表れた数字といえるだろう。

新市場への対応では 中途採用でも人材調達

マンダムインドネシアの人事担当者によると、近年、ホワイトカラーの採用は新卒：中途の割合が概ね7：3程度となっている。

このところインドネシアでも流通小売業の進化は進んでおり、大型ショッピングセンター、デパートなどの大規模小売店がシェアを伸ばしている。同社ではこうした新市場を「モダンマーケット」と呼んでいる。これまでインドネシアのマンダム製品は、その多くが市街地の小規模な店舗などで売られており、こちらは「トラディショナルマーケット」と呼ば

れている。トラディショナルマーケットを中心に展開していた同社も、急成長するモダンマーケットでのシェア拡大を目指しており、そこを担うR&D担当、営業担当などといった人材を中途採用で調達しようとしている。つまり、中途採用の中心は、事業戦略に沿った計画的な戦略人材の補強だ。「新卒採用を中心にしながらも、それでは対応しきれない部分を中途採用で手当てしていく」という、多くの日本企業も親しみやすい発想で人材戦略を進めていることがうかがえる。

人事制度の現地化も進んでいる。制度の内容はインドネシアの特別なニーズに合わせ、現地で開発されたものとなっている。新卒採用に関して言えば、採用基準は部門ごとにどのような態度、性格の人材を求めているのかを「キービヘイビア」にまとめている。グローバルで共通なコーポレートカルチャーを踏まえつつ、インドネシア文化に適合させた内容となっており、全社共通の基準と、部署ごとに必要な基準とで構成されている。新卒採用では人事担当者と配属予定部署の担当者が面接をしているが、いずれもこのキービヘイビアを基準にしているという。両面接の間に心理テストを実施するという流れで、選考は進められている。

5年から10年先の キャリアパスを明示

人材は提携大学での募集、大学内での説明会、多くの企業が集まるジ

ョブフェア、就職情報サイトなどを通じて集められる。採用されるのはインドネシア大学、バンドン工科大学など、同国の、いわゆるトップクラスの大学の卒業生だが、新入社員段階で初任給などの処遇に格差をつけることはないという。

優秀な人材の獲得だけでなく、定着も現在のところはうまくいっているようだ。離職率は入社1年で4%前後。製品開発部門の3.5~4%という数字に対しては「非常に高い」と、同社の人事担当者は特に危機感を持っている。

その理由は、今のところ、全体から見れば離職率は低い割合に抑えられているが、人材獲得競争の影響が同社にも及んでいるからだ。数年かけて育成した人材が、地元の財閥資本と外資が合弁している、石油会社、ガス会社などの企業に、2倍、3倍の給与を提示されて引き抜かれるケースが出てきているという。

同社では優秀な新卒人材を惹きつける施策として、①日系企業としては高水準な給与・福利厚生、②キャリア開発計画を明確にした5年から10年先のキャリアパスの明示、③研修機会の増加、④みんなで集まるイベントなど交流・懇親の場づくりなどを挙げ、人材獲得競争に真摯に向き合っている。

企業概要

■設立/1969年 ■本社所在地/ジャカルタ ■従業員数/4569人 (2012年12月末現在) ■売上高/1兆8511億ルピア (2012年)

●調査したエリアは……



●今のベトナムがわかる
DATA

首都

ハノイ

人口

8879万人 (2011年)

平均年齢

28.2歳 (2012年)

GDP成長率

5.9% (2011年)

1人当たりGDP(名目)

1374ドル (2011年)

●政治と社会について

共産党一党独裁で、政治体制は安定。市場経済導入後は経済も成長。2000年代も7~8%の高い経済成長率が続いたが、リーマンショック後はやや減速している。

●教育について

高等教育機関進学率は約22%。大学卒業時期が人によってまちまちなこともあり、明確な新卒採用マーケットは出来上がっていない。

ベトナム

高価なマネジャーは
中途採用で調達するよりも
新卒からじっくり育てたい

ベトナムの1人当たりGDPは、2011年で1374ドル。インドネシアの3512ドル、中国の5417ドルと比べると、まだまだ経済成長の初期段階ということがわかる。つまり市場として見たベトナムは、将来性はあるものの、その魅力はまだ相対的には低い状態だといえる。また、ベトナムへの日系企業の進出が始まったのは1990年代半ばのこと。こちらも1960年代にまでさかのぼれるインドネシアと比べれば、かなりその歴史は浅いことがわかる。

市場としての魅力は
まだまだこれから

市場としての魅力はこれからで、進出の歴史も浅いとなれば、現地法人の大規模化、複雑化はまださほど進んでおらず、新卒の現地人材を長期的に幹部に育てたいというニーズ

も、あまり強くないと考えられる。

2013年2月、ワークス研究所はベトナム南部の大都市、ホーチミンを訪問。日系企業8社を対象にインタビュー調査を実施した。運輸、銀行、コンビニエンスストア、繊維卸、自動車部品メーカーなど多様な業種の企業に話を聞いた。前述のような理由から新卒採用ニーズはさほど強くないとも考えられたが、実際話を聞いてみると、多くの企業で「新卒を採用し、幹部人材に育てたい」という声が聞かれた。

なぜベトナムで新卒採用なのだろうか。ワークス研究所研究員の萩原牧子がまず指摘するのが、「マネジャー人材は層が薄くて中途採用すると高がつき、その割に期待したレベルに達していない」という点だ。

プライドが高くて
すぐ辞めてしまった

ベトナムが市場経済を導入した「ドイモイ政策」をスタートしたのは、1980年代半ばのこと。外資系企業や民間企業の増加はそれ以降の話で、マネジメント経験者の層は必然的に薄くなる。日系企業も進出当初は即戦力を期待し、中途採用で人材を調達していた。「ところがそういう人材はプライドが高く、日本人から見るとレベルの低い成功体験に固執してしまっていたそうです」（萩原）。新しいやり方を教えようとしたら、すぐに辞めてしまうということを繰り返し、「それならば新卒からじっくり育てたい」という考えに傾いてきたというわけだ。

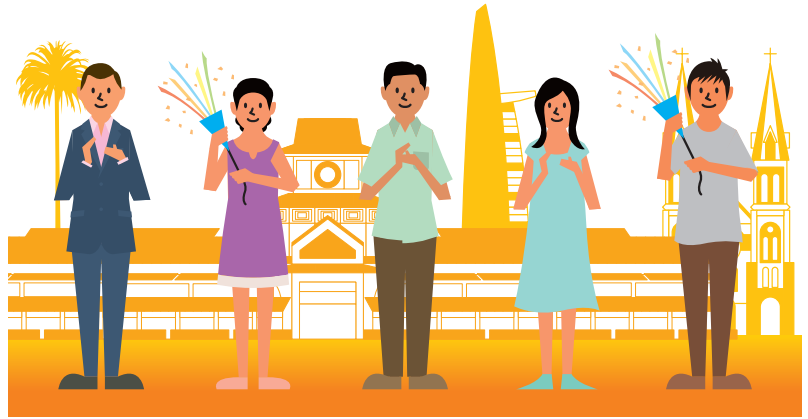


萩原 牧子

リクルートワークス研究所
研究員

マネジャー層と一般社員の給与格差も、新卒から育てたいという意向の追い風になる。ある企業では新入社員の月給400ドルに対し、マネジャーは2000ドルに達すると聞いた。これだけの格差があるから、新卒をじっくり時間をかけて育成しても、中途採用で失敗することも考え合わせると、十分コスト的に見合うということになる。

「一から教えたい」という意向は、



サービス企業でも聞かれた。一般的に、ベトナム人はこれまで高いクオリティのサービスを受けた経験が乏しい。「だから、よいサービスとはどんなものか、そのようなサービスを受けると顧客はどのように感じるのかを、他社の色に染まっていないうちから教え込む必要があるということです」(萩原)

規制緩和が進み 直接投資が急増

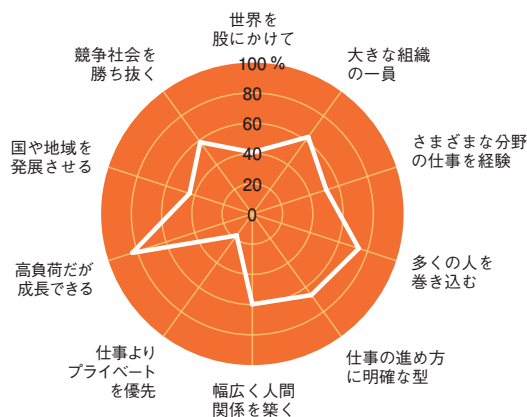
冒頭で、市場として見たベトナムの成長は、まだまだこれからだと述

べた。だが、その魅力が年々増していることは、日本からの直接投資件数の推移を見ればわかることができる。2010年、114件だった直接投資件数は、翌年227件と倍増している。これはサービス、飲食などに携わる中小企業の案件が大幅に増えたことによる。その背景には、ベトナム政府による、内需向けサービス産業の外資規制の緩和がある。たとえばフランチャイズについては、2009年以降は出資規制が撤廃されたことで、外資100%も認められるようになった。

新卒で採用した人材に、日本流の

望ましい働き方

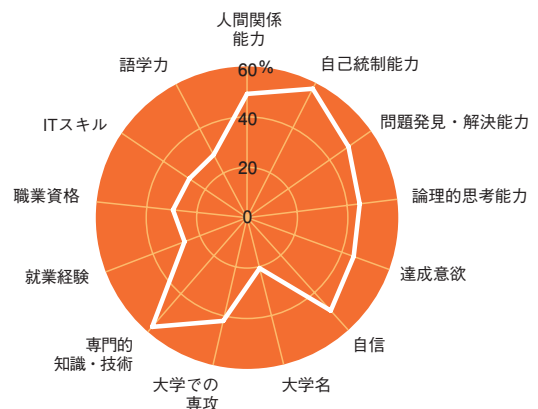
「世界を股にかけて」の 数値の低さが目立つ



「世界を股にかけて」の低さが目立つ。同じ社会主義国である中国と同様、「国や地域を発展させる」が低いのも興味深い。

就職活動時の自分の強み・セールスポイント

職業直結の「スキル」は あまり強調していない



「語学力」「ITスキル」「就業経験」などスキル系のアピール度が軒並み低い。その一方で「専門的知識・技術」をセールスポイントと捉えているようだ。

人材獲得競争が高める、新卒への意識

Individual Systems (インディビジュアルシステムズ)

インディビジュアルシステムズの事業は3つの柱からなる。日本でのシステム開発を請け負うオフショア開発、ベトナムを含む、ASEAN域内の日系企業のシステム開発、そしてその保守・運用である。

「ベトナムのIT立国化に寄与する」を企業理念に掲げる同社は、経営の現地化にも積極的だ。副社長を筆頭に8人の経営陣のうち半数はベトナム人。3つの柱のうちオフショア開発、ASEAN事業の責任者もベトナム人が務める。従業員のうち120人がエンジニアだが、その大半を、ホーチミン工科大学、ホーチミン自然科学大学といったトップクラスの大学のIT学科の出身者が占めている。

トップ大学と連携し インターンシップ

大卒の新卒者は従業員の1割強を占める。ただベトナムの大学は卒業時期が一定でなく、通年で中途と同

時に募集するのが一般的だ。同社の取締役、根岸慶氏は「中途採用の枠に応募してきた人がたまたま新卒で、優秀で、将来性がありそうなら採用するという形です」と説明する。あとは大学と連携し、インターンシップも行っており、この経路から入社する新卒も存在する。

ただ今後はより、「新卒人材を、時間をかけてリーダークラスへ育成することを意識する必要がある」と、根岸氏は言う。その背景には、日本語のできるエンジニアの人材獲得競争がある。「やはり新卒で入社した人のほうが、ロイヤリティの高いリーダーになっていきやすいと感じます」（根岸氏）。また同社では、会社設立当初に行っていた、ITエンジニアを対象とした無料の日本語クラスを最近再開した。日本語のできるエンジニア層の拡大に寄与しながら、いい人材がいればスカウトする狙いもある。



根岸 慶氏
取締役

技術力があり、教えることにも積極的なリーダーに育てたい人材に対して、日本語学校の学費を負担するなど、有望な人材への集中投資も意識している。

一方で、事業責任者に予算を与え、バーベキュー、飲み会、社員旅行といった懇親イベントにも力を入れる。「まるで1960年代、1970年代の日本企業のようなのだが、こうした良好な人間関係づくりが、明らかにリテンションに効いています」（根岸氏）

企業概要

■設立/2002年 ■本社所在地/ホーチミンシティ ■従業員数/140人(2013年3月末現在) ■売上高/2億円(2012年)

高度なサービスを身につけさせる。さらに、なかでも優秀な人材をマネジャー、さらには経営幹部へと昇進させていく。たとえばサービス分野なら、新卒採用をベースにした、そんな成長の道筋を描くことも可能になってきているのだろう。

ベトナムの雇用法制も、新卒採用に有利な制度となっている。「通常、入社直後に結ぶ雇用契約は有期です」（萩原）。最初の2カ月間は試用期間。その後1年から3年の有期契

約を最大2回まで繰り返すことができる。この後3回目で、初めて期間の定めのない契約が求められるのだ。

日本ではまだまだ、最初から期間の定めのない契約を結ぶ、いわゆる正社員という雇用形態が一般的だ。そのうえ解雇が認められる条件も厳しく、新卒でも自社に合った人材を厳選採用することになるのだが、ベトナムはこの限りではない。「有期契約の間は、企業と被雇用者の間のお見合い期間にできます。合わない

と思えば契約の更新を見送ればいいのだから、自ずと新卒採用のハードルは下がることになります」（萩原）

ベトナムの新卒採用で1点留意したいのは、大学の卒業時期が、人によってかなりばらつきがあるという点だ。一時期に卒業が集中しないことから、日本のような時期の集中した一括採用は難しくなる。そこで注目したいのが、インターンシップの活用だ。現地の大学と連携して学生をインターンシップに呼び込む。卒

DNAを移管するために未経験者を採用

VI NA FAMILYMART (ファミリーマートベトナム)

ファミリーマートがホーチミンに1号店を出店したのは、2009年12月。ベトナム法人前社長であり、現在、日本本社の執行役員海外事業部長を務める山下純一氏によれば、当初の人員構成は日本人5人、ベトナム人5人。店舗開発、建設、商品・物流、システム、会計・管理のエキスパート5人が日本から派遣され、そのカウンターパートナーとして各部門で現地人材を1人ずつ採用した。「当初は経験者の採用を考えていました。しかし、募集・選考をしてみると、前職の経験にこだわりを持ち、“ファミマらしい”仕事のやり方、サービスに慣れてもらうのは難しいと感じました。そこで、採用のターゲットを未経験者に切り替えたのです」と、山下氏は振り返る。同社のDNAを理解し、それを実践してもらうには、真っ白な人材を一から育てたほうが良いと判断した。

現在、店舗数は42にのぼり、従

業員数は約400人になった。そして、建設や会計といった専門職を除き、基本的には未経験者を採用し、“ファミマらしく”育成するという方針は現在も貫かれている。「現在は、ほとんどの人材は店舗スタッフからスタート。その後、店長、スーパーバイザー、本部のマネジャーと昇進する道があります。既にスタッフとして入社してスーパーバイザーに昇格した社員が8人、マネジャーになった社員も2人います」(山下氏)

キャリアと昇給の可能性が低い離職率につながる

こうしたキャリア展開の“証拠”が、人材の定着に効いている。「本部の社員はほとんど辞めませんし、一般に流動性の高い店舗のスタッフの離職率も低水準です」(山下氏)

低い離職率の要因は、小刻みなフィードバックにもある。四半期ごとに上長が目標設定、評価のためにイ



山下純一氏

ファミリーマート 執行役員
海外事業本部 海外事業部長

ンタビュウする。そして職務や役割による給与のレンジを示し、「がんばって店長になれば倍になる」といったモチベーションにつなげている。「小売業は、現地完結型の商売。何をどう売るかは、現地人材が意思決定したほうが良い。だから経営人材の現地人化は必須ですが、その人材はファミマのDNAを持っていることもまた、欠かせない条件。時間がかかっても、内部昇格で育てるべきだと考えています」(山下氏)

企業概要

■設立/2009年 ■本社所在地/ベトナム・ホーチミンシティ ■従業員数/約400人 (2013年3月末現在)

業時期がまちまちだから、インターンシップも通年で実施できる。

みんな飲み会大好き 職場の人間関係を重視

また、ベトナム人の気質も、「新卒で採用して、長期的に育てる」ことに向いているという。とりわけホーチミンのあるベトナム南部の人たちは、和気あいあいとした職場環境を好み、そうした職場には長く勤め

続ける傾向があるという。24ページのケースに登場するインディビジュアルシステムズは、社内の飲み会、サッカーの試合、社内レクリエーションや社員旅行などを、現地人の部門責任者に予算を組ませて、しょっちゅう開催。社員同士の懇親を深めているという。取締役の根岸慶氏は、「サッカーチームなど、当社を辞めた人もやってきて、一緒に楽しんでいる。飲み会もいまだきの日本の若者はいやいや、やむなく参加という人

も多いように感じるが、ベトナム人はそんなことはなく、みんな嬉々として参加している」と言う。こうした親睦の場づくりは必須であり、「明らかにリテンションにも効果があると思います」(根岸氏)。高額な給与や昇進の約束ばかりに頼らずとも、一昔前の日本企業ではよく見られた、温かな職場の交流を用意することが、長期の就労につながりやすい。これも「ベトナムで新卒採用」を勧めたくなる、理由の1つだ。

アジアトップ校学生の「世界と会社の歩き方」

ここでは、アジア各国の「トップ校学生」に注目する。

各国トップ校の大学のキャリアセンター、学生たちへのインタビューを通じ、彼らの就職活動の方法、働く価値観、そして日系企業に対する目線をつまびらかにし、どうすれば彼らを獲得できるのかに迫ってみたい。

最初に注目したいのは、各国のトップ校学生たちの特徴の比較である。次ページにグループインタビューの調査前に実施したアンケートの結果をまとめた。

調査を担当したワークス研究所主幹研究員の豊田義博は、「事前調査、インタビューを通じ、国を越えてトップ校の学生に感じたことは、自分たちが優秀であることに自信を持ち、それなりのキャリアに乗っていること、これからも乗っていくことに疑いを持っていないという点です」と話す。「経済がかなり成熟した香港は少し様子が違う」（豊田）とはいえ、「トップ大学を卒業するのだから、“いい会社”に就職し、高いベネフィットを獲得するのは当然の権利と考えているようにうかがえた」（豊田）というのである。

それはもちろん、彼らの会社の選び方に影響を与えている。

就職先決定の際に重視した点を見ると、トップ校学生のインタビュー

では、9ページ図6の「Global Career Survey」の「仕事をするうえで大切だと思うもの」とは異なる結果が出た。「Global Career Survey」ですべての国で最も数値が高かった給与や福利厚生がコメントとして挙がってこないというのだ（各国学生の「就職先の重視点」については、28ページ参照）。国を越えて共通していえるのは、「成長」「キャリアパス」「やりたい仕事」「職場環境」への強い意識であり、これらはそれぞれが密接にかかわり合っている。

トップ校学生が希求する 仕事内容、職場とは

基盤にあるのは、自身の成長に対する貪欲さだ。どの国でも「仕事内容が大切」という声を多くの学生から聞いた。それは、「大学の専攻と就職先の配属の一致を求める志向の表れである一方、違う意味が3つあ



豊田義博

リクルートワークス研究所
主幹研究員

る」と豊田は説明する。「1つは、チャレンジングであること。入社初期から責任のある仕事、挑戦しがいのある仕事を任されることを強く望んでいる。2つ目は、学べること。成長のためにより多くのことを学びたいと考えている。3つ目は、チャレンジと学びを継続するために、モチベーションを高く保てること。この3つが満たされれば、自分は結果を出せる。それによって、高い給与や地位も必ず獲得できる、という自信があるのだと思います」（豊田）

日本企業がグローバル採用において不十分だといわれるキャリアパスの提示も、結局はこの問題が原点にある。「3年後、5年後のポストや年収の提示が重要とよくいわれますが、これには修正が必要な部分もあるでしょう。彼らが知りたいのは年収やポストの確約ではなくて、自分ががんばって成長し、それが成果

プロジェクト概要

リクルートワークス研究所「アジア・トップ学生の就職実態を探索する」（2013）
本プロジェクトは、①アジア主要国の大卒就職市場の構造把握、日本との対比、②アジア・トップ大学のキャリアセンターへのインタビュー、③アジア・トップ大学生へのグループインタビューによって構成される。
①中国、韓国、台湾、シンガポール、インド、マレーシア、インドネシア、タイ、ベトナム各国の大卒市場の特徴、企業の特徴、大学・大学院の特徴の概観、「Global Career Survey」による大卒者の就職実態の捕捉、就職志望企業ランキング比較（Universum社、中国、インド、シンガポール、香港、日本）によるリサーチ
②以下の大学のキャリアセンターへのインタビューを実施。复旦大学、上海交通大学（上海）、ソウル大学、コリア大学、POSTECH/浦項工科大学（韓国）、NUS/シンガポール国立大学（シンガポール）、IIT-Delhi/インド工科大学デリー校（インド）、バンドン工科大学（インドネシア）
③复旦大学・大学院、上海交通大学（上海）、北京大学・大学院、清華大学（北京）、香港大学（香港）、ソウル大学、高麗大学、延世大学、KAIST（韓国科学技術院）大学院、POSTECH（浦項工科大学）・大学院（韓国）、チュラロンコン大学（タイ）、インドネシア大学、バンドン工科大学（インドネシア）、東京大学・大学院の学生にグループインタビューを実施

各国（都市）のトップ校学生の行動特性

チャレンジング、学べる、
 モチベーションを高く保てる。
 これが仕事の条件

につながったとき、どんな報酬が得られるのか、将来的にはどの地位まで行くことが可能なのか。彼らの高いポテンシャルとこれから培われるであろうスキル、能力、そして時間を投資してチャレンジする価値があるかどうかを、彼らは見極めようとしているのです」（豊田）

「職場環境」に対する見方も注意が必要だ。「Global Career Survey」やこれまで見てきた4カ国のリサーチで、確かに日本企業の家族的な雰囲気、人間関係の良好さに対する評価は高かった。しかし、トップ校の学生のニュアンスは少し異なる。「彼らが求めるのは、自身のモチベーションを高め、日々学習し続け、成長・発展していくうえで最高の環境です。『自由な雰囲気』『上司との人間関係がフレンドリーであること』といった言葉からそれが見て取れます」（豊田）。「長く所属する雰囲気のいい職場を探す」日本の学生と異なり、「自身の活躍場所を獲得する」という意味合いが強いといえよう。

では、日本企業がこうした学生を獲得するには、どのような採用活動

調査対象国・都市	特徴
上海	<ul style="list-style-type: none"> 企業において必要とされるスキルについての学習と実習に多くの時間を割く傾向にある。興味分野が多岐にわたる学生が多い インターン先企業の根幹にかかわる業務を体験している学生が多い 勉学以外の活動は、ボランティア活動やクラブ活動など多岐にわたる 文系学生は転職や起業を踏まえたキャリアアップを念頭に置く 理系学生は1つの企業で徹底して自身の技術を向上させることを望む
北京	<ul style="list-style-type: none"> 大学の通常の講義を確実にこなすことを意識する学生が多い インターンシップに参加した文系学生の多くは複数の企業で経験 勉学以外の活動は、ディベートを行う力を重要視して、課外において研鑽を積む学生が多い。また、ボランティア活動を行う学生が多い キャリアビジョンは、大半の学生が1つの企業のなかでポジションを高めていき、業務の中核に位置する人材となることを望んでいる
香港	<ul style="list-style-type: none"> 語学力、コミュニケーションスキル、問題解決力などの基礎的能力を鍛えた学生が多い 日本語の勉強に特に力を入れたという学生が複数名いる。それらの学生はすべて日本でインターンシップを経験している 勉学以外の活動として、趣味に関する活動を行う者が大半である。一部、ボランティア活動を行った学生がいる キャリアビジョンは大まかに職業やポジションを述べるに留まる
韓国	<ul style="list-style-type: none"> 専攻科目でよい成績を出すことに主眼を置いている学生が大半である インターン経験がない、経験があっても研修のみが多い 勉学以外の活動として、レクリエーションや趣味としての課外活動を行う学生が多い。一部、語学などの自己研鑽に励む学生もいる キャリアビジョンは、中期は自身の分野の専門家となること、長期は管理的立場に立つことを望む学生が多い。海外での活躍を念頭に置く学生もいる
タイ	<ul style="list-style-type: none"> 単一の興味分野に沿って、大学で提供されるプログラムで学ぶ学生が大半である。試験を乗り越えることに最も力を入れたと回答する学生が多い インターン期間中に、キャリアビジョンの明確化など前向きな成果を得られたという学生がいる。大半の学生が取り組んだ業務を具体的に述べている 大学内での催し物や活動に参加し、そのなかで指導的立場をとる学生が多い 5~10年で具体的な職種で専門性を持つことを想定している学生が多い
インドネシア	<ul style="list-style-type: none"> 自身の専攻を明確に意識して、その分野に特化した勉学に力を入れる傾向にある。日本語の学習に最も力を入れた学生が複数名いる 理系においてインターンシップをした学生がいる 勉学以外の活動として、サークルのほか、クリスチャン・フェローシップの会など、宗教に関係する活動に参加した学生も存在 キャリアビジョンは、業界や職種を想定しているケースが多い
日本	<ul style="list-style-type: none"> 大学で提供されるプログラム（講義、ゼミ、ワークショップなど）で学ぶ学生が大半 インターンシップは他国と比較して多くの企業で経験。一方、期間は短い 勉学以外の活動として、ほぼ全員がサークル活動を挙げている キャリアビジョンとして、海外に出て活躍することを視野に入れる学生が多い。ただし、具体的なビジョンを描いている学生は少ない

各国トップ校の学生にインタビューするにあたり、事前にとったアンケートから特徴を抽出した。

が有効なのか。

**認知度が低い日本企業
 まずはアピールが課題**

28ページの図では、右のほうの国（地域）ほど新卒マーケットはクロ

ーズド主体で、左に行くほどオープン主体になると示されている。クローズドとは、家族や知人の紹介、インターンシップを含めた大学を通じた採用活動であり、オープンとは就職活動サイトなどを通じた採用活動である。「この解釈にも注意が必要

トップ校学生にとって 就活とは「自身の 活躍場所を獲得する」こと

です」と豊田は言う。イギリスの影響を受けてきた香港を除き、経済の発展、成熟が進むほど、新卒マーケットはオープン化が進む傾向にある。だがそれはクローズドなマーケットが消滅することを意味するのではない。経済成熟度の低い段階では大卒

者は少なく、インターンシップ、紹介などのクローズドなマーケットで就職する学生が多くを占める。「経済が成熟してくると学生が増加し、それに伴ってオープンなマーケットが成長してくるのです」（豊田）。つまりハイレベルな学生を獲得できるクローズドなマーケットは、経済の成熟度にかかわらず存在し、ハイレベルな学生を新卒採用したいと考えれば、クローズドなマーケットでの採用活動を実施するほうがいい。「トップ大学に在るのだから、大学に“いい会社”から求人が来ると思っている、というのが一点。もう一点は、トップ校の学生は特に、インターンシップが就活で大きな役割を果たしているからです」（豊田）

キャリアセンターに やってこない日本企業

トップ校のキャリアセンターに話を聞きに行くと、「日本企業はそれほど多くやってこない」という。多くのグローバル企業はプロモーションの軸を大学のキャンパスに置いている。採用の重点大学を決め、そこで就職説明会を実施したり、学内のイントラネットで採用情報を公開したりして、魅力を最大限アピールしようとする。「こうした努力が日本企業では足りないことが、調査で見えてきました」と豊田は指摘する。

同様に、インターンシップの有効活用もまだまだ足りない。ほとんど

トップ校学生たちの各国就職活動事情

	日本	韓国	中国	香港	タイ	インドネシア
就職活動の開始時期	3年(最終学年の1つ前)の後半	4年(最終学年)の初め ※卒業前に働き始める	4年(最終学年)の初め	多様 ※3年(最終学年)の初めには、最初の内定獲得	3年から4年(最終学年)に進級するタイミング	卒業ごろ
ネット(就職支援サイト)の就職活動	○	○	○	△	△	△
大学キャリアセンターを活用	×	×	○	○	○	○
新卒マーケット						
応募数	やや少ない	少ない	多い	多い	少ない	少ない
就職先の重視点(共通)	仕事の内容：何か新しいことを学べる仕事／1年目からある程度、権限と責任を与えられる仕事 キャリアパス：自分の努力である程度の地位に就ける発展の機会があること／明確なキャリアパスがあること 企業・業界規模・成長性：成長中でイノベーションを行うトップ企業／市場や事業の規模が大きく拡大の可能性がある企業 職場の雰囲気、チームワーク：チームのなかで楽しくやれている／リーダーのもと、よいチームが形成されている					
就職先の重視点(各国)	社風とのフィット感や、やりたいことができる環境など、内面的な充足を重視	文系理系とも、仕事と生活のバランスを重視する人が多い。理系学生は、勤務地を重視	「発展空間」と「平台(企業や組織が提供する環境や場)」を重視	香港企業が行わないことが多いので、トレーニング機会に対する要望が強い	「チームワークのよさ」と「業界トップクラスである」ことを重視	「成長できること」を特に重視。国や社会に対する貢献意識が強い

クローズドとは、家族や知人の紹介、インターンシップを含めた大学を通じた採用活動。オープンとは就職活動サイトなどを通じた採用活動。国が発展・成熟すると、オープンなマーケットのボリュームが増していく。

日系企業のイメージ

イメージ		学生からの具体的なコメント
プラス面	仕事の質の高さ、技術力	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車分野などには日本の企業が多く、技術が進んでいる（インドネシア） ・管理面でも理念の面でも非常に優れている（北京）
	待遇・福利厚生がよい	<ul style="list-style-type: none"> ・給与が高くて、待遇はいい（北京） ・人に対して、社員に対して非常に優しい。たとえば、福利厚生、研修などにお金をかける（香港） ・賞与や福利厚生がよい（タイ）
プラス・マイナス両面	真面目で規則正しい	<ul style="list-style-type: none"> ・すべてにおいて規則正しい感じ。秩序を重視する。たいへん真面目（北京） ・きっちりしている半面、ミスできないというプレッシャーがある（タイ） ・日本企業がいちばんいい成果を求める。社員を無理強いすることもある（インドネシア）
マイナス面	忙しい	<ul style="list-style-type: none"> ・しょっちゅう残業があるというイメージ（北京） ・規律正しく時間厳守でよく働くからこそストレス度が高い（インドネシア）
	年功序列	<ul style="list-style-type: none"> ・能力よりも年齢を重視する。どれくらいの期間働いたかによって年収も肩書も決まるというイメージがある（香港） ・上下関係が厳しい。上司によく叱られそうなイメージ（インドネシア）
	長期雇用が前提	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の会社に雇われると、そこで一生働くことを求められるような気がする。それで、残りの人生がまるごと会社と密接にかかわってくるようなイメージがある（北京） ・日本人は何年働けるかと面接などで聞いてくる。3年後に再び進学したい自分は、日系企業に向かないと思う（タイ）
	よくわからない	<ul style="list-style-type: none"> ・日本企業が中国の大学で宣伝することはほとんどないので、よくわからない（北京） ・広報がとて不足している。大学へ説明会に来ているのを一度も見たことがない（韓国） ・よくわからない（インドネシア）

待遇、福利厚生や技術力に対する評価が高い一方で、組織構造や雇用のあり方へのネガティブコメントが目立った。しかし、実態は「よく知らない」。

採用市場に本格参入し、知名度を上げ、魅力をアピールすることが急務

の国と地域で、インターンシップ経験に対する言及があった。日本の学生もインターンシップを経験しているが、他国と比較して非常に多くの企業に行く傾向がある一方で、一つひとつのインターン期間は短く、内容も薄い。「財務評価を行い、レポ

ートを書く」「人材アウトソース業務の補佐を担当」「不動産開発プロジェクトのデータを分析」など、各国のトップ校の学生は、基幹業務に携わっている。「企業は補助業務とはいえ責任ある仕事を任せ、彼らの能力やスキルを活用しながら、人物の見極めや自社の実態の理解の促進を図っているのを見えてきます。日本企業のインターンシップは、ほとんどがここまでには至っていません」（豊田）

日本企業のイメージをまとめたのが上の表である。「悪いイメージの多くは、強固なヒエラルキーのなかで成長イメージが持てないこと。しかし、これもよくよく聞いてみると、ほとんどが風聞によるものです。つまり、日本企業のことをよく知らな

いのです」（豊田）

日本企業にまずできることは、採用市場に本格的に参入し、知名度を上げ、魅力をアピールすることだ。インターンシップは確かに多くの学生を呼べるわけではないが、その学生が起点となって、キャンパス内に情報が流通していき、認知度が高まるという点では、その効果は大きい。

同時に進めたいのは、アピールする魅力の「実」だ。繰り返しになるが、彼らが求めているのは成長の機会である。会社をアピールしても、その実態が伴わず、報酬や地位に限界が見えれば、彼らにはそっぽを向かれる。トップ校の学生の採用に限り言うならば、どこまでチャンスがあるか、その証拠を明確に提示できるかが、採用のカギとなる。

新卒一括採用の アジアモデルを作れ

これが日本企業の生きる道

日本企業が得意とする新卒一括採用の仕組みは、アジア諸国で機能するのか。機能させるために、日本企業はどんな課題を乗り越えなければならないのか。この冒頭に立てた問いに対して、ここでは一定の解を提示していく。



既に見てきた通り、日本以外の国では日本ほど新卒一括採用の仕組みが完成されていないし、各国独自の労働規制がある。しかし、それに適応することと、日本企業が新卒一括採用をしていくことに矛盾はない。

10ページから25ページに掲載した4カ国のリサーチ結果と取材を、もう一度振り返りたい。それぞれの国で新卒採用をやっていくうえでの課題は抽出されたが、特に進出後の歴史が長い企業についてはそれを克服し、新卒で採用した人材が内部昇格を経て、一定のポジションに就いている企業がいくつもあった。これは当然の帰結である。進出して間もないときには、組織は小さく、すぐに必要な職務、役割に就ける人材を中途採用で補充する形をとる。その後、時間の経過とともに組織構造がある程度形成され、ようやく新卒で採用し、内部で人材を育てる余裕が生まれる。これは海外法人に限らず、起業当時は中途採用中心でスタートし、時間と成長を経て新卒採用のポリュ

ームを増やす、という国内企業のあり方と同じである。これこそ、質の高い中間層を大量に作ってきた日本企業の勝ちパターンである。

しかしながら、日本企業の新卒一括採用システムをアジア諸国に展開するうえでは、課題がいくつもあることも見えてきた。ここではその課題は何か、それと向き合うには何をすべきかを整理しておきたい。

課題は2点に集約できる。1つは新卒を採用するにあたって、日本の仕組みとの違いをいかに乗り越え、質の高い人材を採用するか。もう1つはせっかく採用した質の高い人材をいかにリテンションするか、である。この2点を採用から育成プロセスに分けて、日本企業がすべきこととしてまとめたのが、次ページの図にある7つのポイントである。

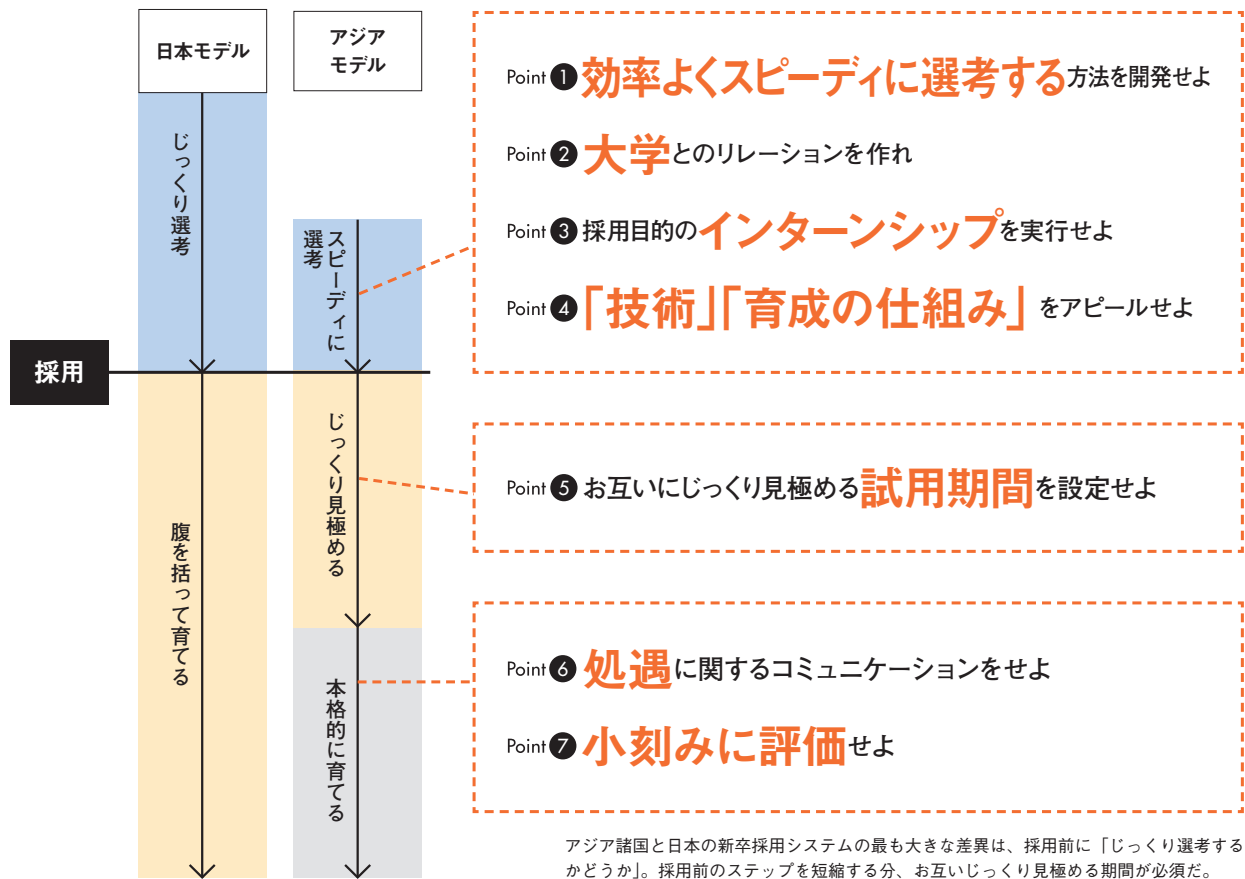
Point ①
効率よくスピーディに
選考する方法を開発せよ

日本とアジア諸国の採用プロセス

の違いにまずは注目した。日本の新卒採用は、「厳選採用」という言葉に象徴されるように、じっくり時間をかけ、いくつものステップを踏んで採用する。採用前に人の能力や価値観を問うて、それが自社に合うかどうかを見極めようとする。エントリーシート、適性試験、面接を3～5回やってようやく内定。要する期間も3～4週間というのが一般的だ。そして、採用したら、全員を腹を括って育てる。たとえ人材の見極めに失敗し、質が低かったとしても育成責任を投げ出すことはないし、ましてや解雇することもない。

一方、アジア諸国の場合はどうか。インドの「1日で試験から内定まで」というのは極端な例だが、日本のようなじっくり選考する、という仕組みはほとんどの国にはない。それには合理的な理由がある。ベトナムのように最初は有期雇用からスタートする、インドのように研修期間を設定して1年後に正式採用するなど、採用後に「お互いをじっくり見極める

新卒採用と育成システムは、日本モデルからアジアモデルへ



出典：リクルートワークス研究所

期間」があるからだ。だから、スピーディに採用しても企業としてのリスクは大きくない、ということになる。

まず、日本企業ができたこととは、「スピーディに選考する」という日本では経験のない仕組みを、海外現地法人で作り上げることである。

Point ② 大学とのリレーションを作れ

国によってその割合に違いはあるが、日本よりも大学や先生を就職の経路とする学生は多い。インドでは顕著だが、オンキャンパスリクルーティングによる採用が一般化している。それにあたって必要なのは、個

別の大学とのリレーションである。

大学で説明会を開き、試験や面接を行い内定を出す。あるいは特定の教授や研究室とつながって、そこから人材を採用するというような、かつて日本の理系人材採用では一般的だった仕組みが機能する国もあった。

トップ校であればあるほど、人材獲得競争は熾烈だ。そのなかで存在感を高め、リレーションを作るには、「まずは大学のキャリアセンターに足を運ぶこと」と、前出のワークス研究所・豊田義博は話す。「キャリアセンターへの調査で、日本企業はほとんど来ないと聞いた」という。何度も足を運び、採用の実績を積み上げることで、大学や研究室との信

頼関係を構築しなければならない。

また、狙いを定める大学の選定も重要だ。トーヨーエンジニアリング・インドでは、地元・ムンバイのTier 1以外の大学に的を絞ることで成功を収めている。

あるいは日本で行ってきた理系採用のように、寄付講座を持ったり、産学連携とともにプロジェクトを進める、といった方法で大学とのリレーションを強める方法もある。

Point ③ 採用目的のインターンシップを実行せよ

「スピーディに選考する」採用手法の開発は重要だが、そうはいつでも

きちんと見たい、採った以上は辞めさせたくないという日本企業は多い。その場合、採用を目的としたインターンシップを実施するといふ。日本以外のほとんどの国で、インターンシップが入職の経路であることを認識すべきである。実際に、24ページに登場したインディビジュアルシステムズでは、ベトナムでインターンシップを実施し、質の高い学生を労働力の補完として、また、採用のルートとして活用している。

日本企業は、国内で採用を目的としたインターンシップを行っておらず、有効なプログラムを持たない。本誌でインド取材したとき、欧米のグローバル企業の多くがTier 1でインターンシップを実施し、そのプログラムでは欧米の本社で数週間から数カ月間働く機会を与えるという話を聞いた。優秀な人材を惹きつけるプログラムの開発が求められる。

Point 4
「技術」「育成の仕組み」を
アピールせよ

日本企業がアジア諸国で採用活動をする場合、29ページの図でも明らかになったように、学生が「日本企業を知らない」という課題がある。よほど消費マーケットで存在感を発揮しているか、あるいは進出して長く、その国の経済や雇用にならぬインパクトを与えてきたようなブランド力のある企業でなければ、学生の認知度はかなり低いのが現状だ。

しかしながら、先行企業が培った日本企業のイメージは、総じて悪いものではない。特に、日本企業が持

つ技術力の高さに対して期待や憧れを持つ学生は多いし、家族的な風土、人材育成の仕組みなども好印象で迎えられる。

日本企業の多くは、まだまだアピールが足りない。技術力や育成の仕組み、組織文化など、アジアでも通用する強みがあることを認識し、そこをアピールすれば、採用において大きなアドバンテージになるだろう。

Point 5
お互いにじっくり見極める
試用期間を設定せよ

「スピーディに選考する」ことの課題は、じっくり人を見極められない点だ。インターンシップ以外で採用する場合、どこで「じっくり感」を出すのか。それは、採用後である。

日本の法律でも試用期間を最大6カ月まで認めている。しかし、新卒・未経験者を総合職で採用することが多い日本企業では、半年後に「育たなかったからダメ」ということにはならない。時間をかけて育てることが前提にあり、試用期間を活用している企業はほとんどない。

アジア諸国においては状況が異なる。インドネシアやベトナムをはじめ、アジア諸国では学部の専門性と職業の専門性が強く結び付き、職種別採用が一般的である。もし1年、2年など適切な試用期間を経ても、その人材がその職務を遂行するに必要な一定のスキルを身につけられないならば、そこで契約を更新しない、という手法が機能しやすい。そこでスクリーニングにかけ、スキル、組織文化への適合も含め、続けてほし

いと判断した人材に対して、積極的に投資していけばいい。もちろん、雇用される側にとっても同様に、その職種、その会社に自分が合うかどうかを判断する期間にできる。

期間を決めて、それぞれの職種で到達地点を決める、パスすべき試験を設定するなど、適切な試用期間の仕組みの構築が必要になる。

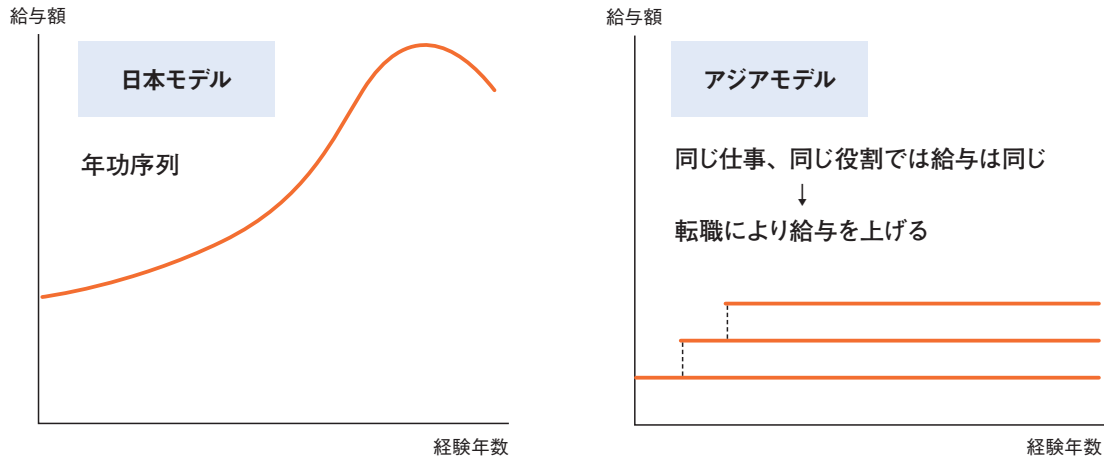
Point 6
処遇に関する
コミュニケーションをせよ

採用後の課題は、リテンションである。家族的なイベントなど、リテンション策は既にさまざま登場したが、やはり軸となるのは「処遇」をどうしていくのかだ。アジア諸国の人々の働くうえでの関心事は給与と充実した福利厚生であることは、既に述べた通りである。「高い給与で欧米企業に引き抜かれる」と悩みを打ち明ける企業は多かったが、それは給与額だけの問題ではなく、コミュニケーションの問題でもあるのではないかと私たちは考えた。

日本企業では、次ページの図のように、年数が経過すれば賃金が上がることを暗黙裏に合意形成している。しかし、アジア諸国の多くはそうではない。同じ仕事、同じポストでいる限り、給与が変わらないと多くの人が認識している。給与を上げようと思ったら、転職しかない。だから、引き抜かれてしまう。

事前に「ここまでのスキルを身につけたらこのポストに」「このポジションに昇格したらいくら」というように、処遇の可能性を提示する

昇給システムを形式知化



アジア諸国の場合、役割やポジションが変わらない限り、昇給することはない。いつまで経っても昇給しないかもしれない、という不安を払拭するためには、処遇に関するコミュニケーションをしたほうがいい。

出典：リクルートワークス研究所

だけで、転職する人材は減るはずだ。

また、多くの国で「明確なキャリアパス」を示してほしいという声があったが、グローバルや本社に至る道筋をすべての人材に対して開く、と誤解してはならない。グローバルキャリアを全員が歩みたいと思っているわけではないし、ベトナムやインドネシアのように非常に専門職志向が高い人々もいる。そうしたなかでは、自らのがんばりによって昇給や昇格の可能性があることを見せるだけで十分である。

Point 7 小刻みに評価せよ

⑥と関連するが、キャリアパスや処遇の可能性を提示した後は、小刻みに評価することが重要である。「暗黙の了解」がない相手と、長期間、雇用関係を結ぼうとしている。「なかなか給与が上がらないが、ずっとこのままなのか」「自分は評価されていないのではないか」と、働

く側が不安を感じてしまう。日本企業では「褒めて伸ばす」文化がない。言葉、文化、習慣の異なる相手をマネジメントするのであれば、3カ月に一度は面談し、成果を出した人材を褒め、少しでも給与を上げる制度設計が重要である。



「はじめに」で、採用はローカルなものであり、現地法人の人事が現地ですることが原則だと述べた。では、日本の本社人事の役割とは何か。

現地法人は売り上げや利益の最大化を最優先とし、長期的な視点で優秀な人材を採用・育成するモチベーションが働かない。長期的視点で見たとき、いつか地域統括やグローバル、あるいは本社で活躍する人材の育成に問題が生じる。だから、本社人事は現地法人に寄り添うことが重要である。まずは既述の7つのポイントを踏まえ、新卒一括採用の仕組みを構築する支援が有効である。

そして、採用への質のこだわりを現地にレクチャーできるのは、日本の本社人事だけだ。入口のところで本当にいい人材を採用することが、事業の勝負を決する。そんな日本企業の常識は世界の常識でないことを理解しておきたい。

また、これは日本企業のメリットだけに留まらない。日本企業が新卒一括採用システムを構築することによって、進出先の国の国益に確実につながる。日本の仕組みのすべてが素晴らしいというわけではないが、いくら日本で内定率が下がったとしても、毎年、新規学卒者を非常に高い割合で初職に送り出し、キャリアのスタートラインに立たせて、企業内で育成して一定のレベルに戦力化することができるからだ。国民の平均年齢が20代から30代前半のアジア諸国にとって、若者が職に就き、労働者としての質を上げていく仕組みが、かつて高度成長期の日本がそうだったように、各国の発展に寄与することは間違いないのである。