

次の外資系
企業で働いて
みたいですか。

To what extent do you wish to work
in the following countries/regions?

Sejauh manakah anda ingin
bekerja di perusahaan-perusahaan
asing yang terafiliasi/berkaitan
dengan perusahaan-perusahaan
tersebut?

Kapan Anda memilih jalur karir Anda
setelah lulus kuliah?

คุณต้องการทำงานในบริษัทต่างประเทศที่มีสาขา
ในภูมิภาคใดบ้าง?

您希望在以下的外资企业工作吗?
为什么?

다음의 국가/지역과 관련된 외국
기업에서 일하고 싶은가요?

Bạn mong muốn làm việc
cho công ty nước ngoài ghi dưới đây ở mức
độ nào?

Part4

世界を股に かける 「人と企業」 の条件

交通網、情報網の発達で地球がますます狭くなり、物や観光客だけではなく、働く人も国境を超え、自由に行き来する時代となった。アジアでは、どんな志向を持った人が世界を股にかけて働きたいと思っているのだろうか。併せて彼らが抱いている日本企業のイメージも探ってみた。

4-1. グローバル勤務志向

日本人はみんな「内向き」なのか……………47

COLUMN

英語レベルと年収の関係……………49

4-2. 外資系企業への勤務志向

アメリカ企業が圧倒的人気、日本企業も善戦……………50

4-3. 日本企業のイメージ

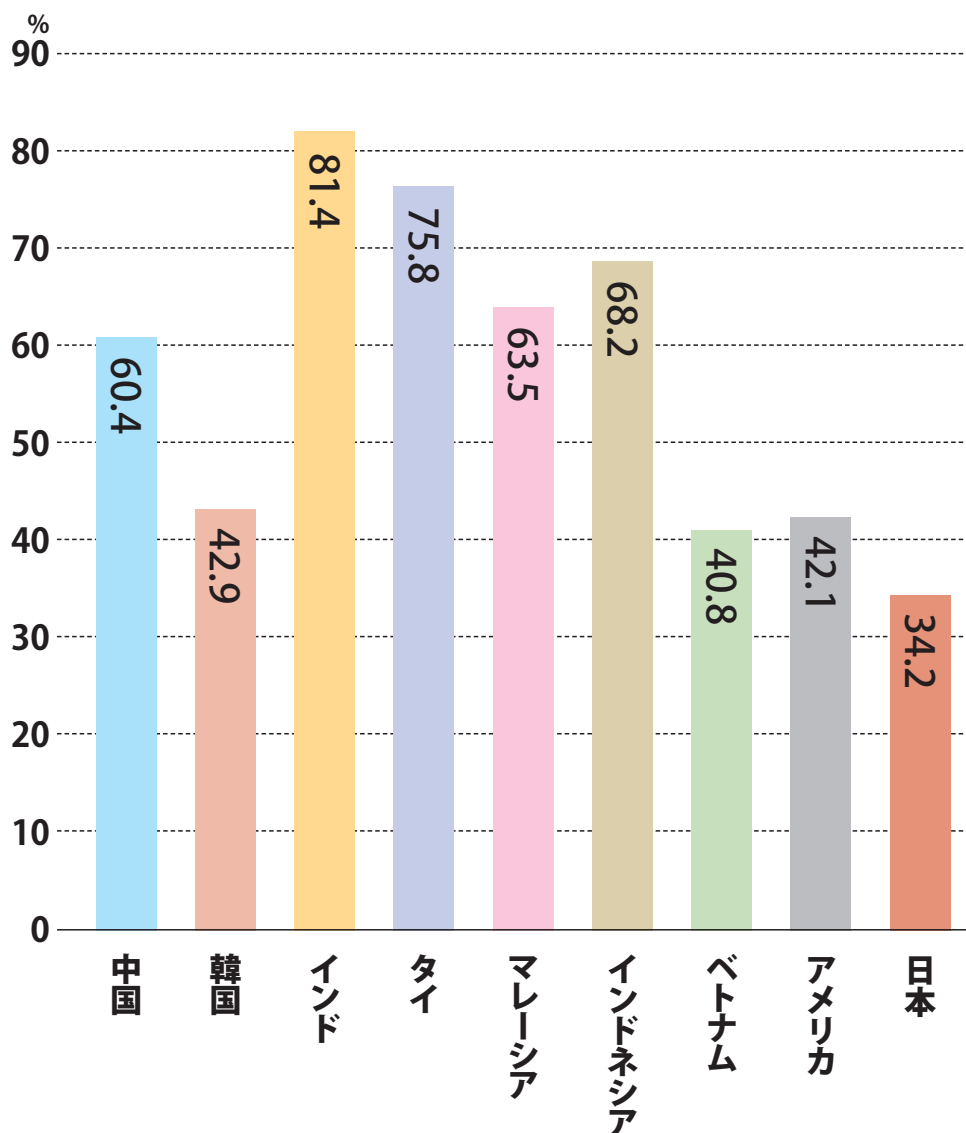
教育は熱心だが、キャリアパスが不透明……………52

より詳しく知りたい人のためのデータ集Ⅳ……………54

日本人はみんな「内向き」なのか

4-1-1

グローバルに働きたいと思う人の割合

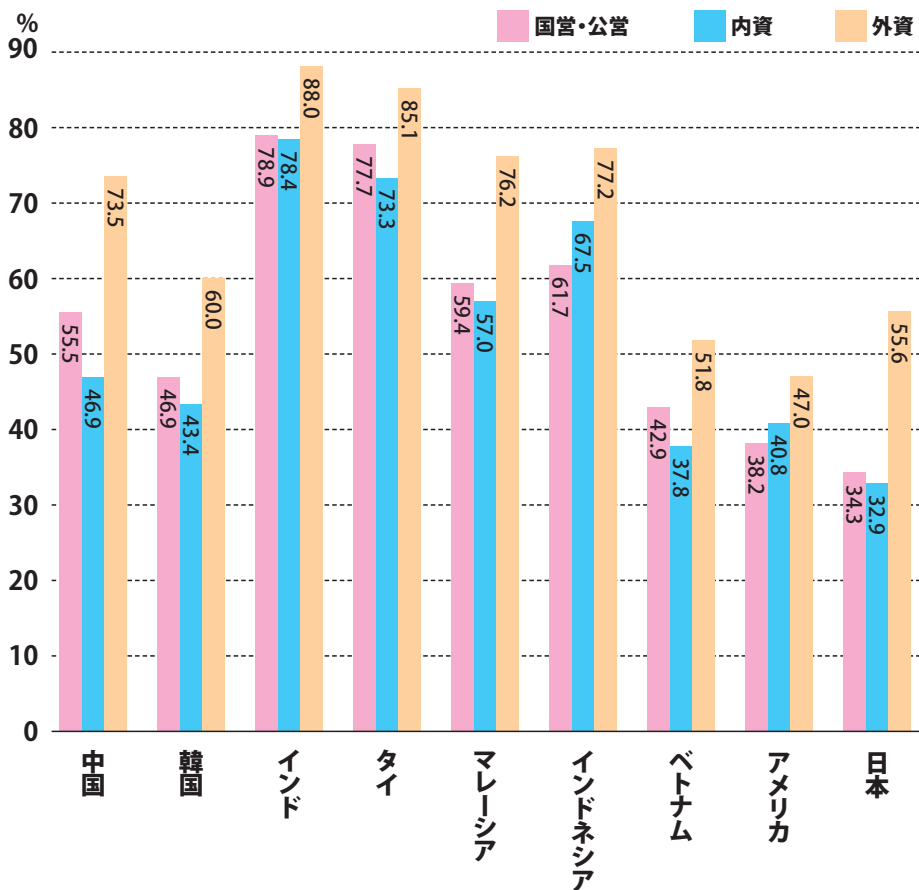


※グローバルに働きたいと思う人は、望ましいと思う働き方に関する質問で、世界を股にかける働き方が「近い」「どちらかという」と回答した雇ユーザー

自国外で働きたいというグローバル志向者の割合を見ると、インドの81・4%を筆頭に、タイ75・8%、インドネシア68・2%と軒並み高い数字となっている（図表4-1-1）。逆に低さが目立つのがベトナムで、40・8%である。ベトナム人は元来内向きの性格で知られ、しかも社会主義国家であるため、国民の出国を政府が厳しく管理しており、海外旅行に行くのにも煩雑な審査がある。そんな事情が背景にありそうだ。これについてはPart 1の15ページでも触れた。韓国42・9%、アメリカ42・1%、日本34・2%も同じように低い水準といえる。これらの国は経済的に成熟しているのに、あえて世界を股にかけなくても、満足して働ける環境が国内に存在するのだろう。では、そうしたグローバル志向者はどんな人なのか。以下、2つの切り口で見たい。1つは「勤務先の種類」であり、もう1つは「仕事をするうえで大切だと思うもの」である。後者に関しては、Part 1の12〜13ページに詳しい解説があるので、そちらも併せてお読みいただきたい。

図表4-1-1-2は勤務先を国営・公営、内資、外資に分けた場合のグローバル志

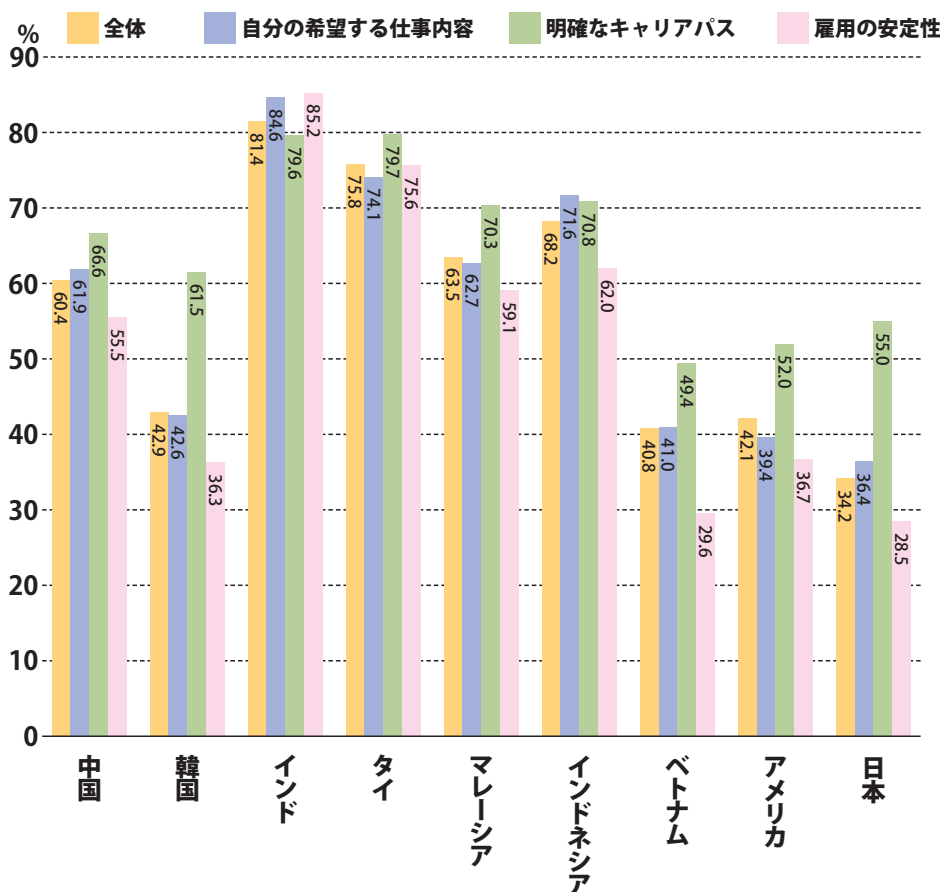
4-1-2 グローバルに働きたいと思う人の割合 (勤務先の種類別)



向者の割合である。どの国でも、グローバル志向者は外資系企業勤務者に多い。外資系企業に勤務すればビジネスの範囲が国際的になるので、グローバル志向者の割合が高いのは、ある意味当たり前だが、外資系企業勤務者と内資系企業勤務者の差に注目してみると興味深い。

日本においては、グローバル志向者の割合は、内資系企業勤務者では30%強であるのに対して、外資系企業勤務者では55・6%となっており、大きく差が出ている。昨今の日本人は非常に内向きだと

4-1-3 グローバルに働きたいと思う人の割合 (仕事をするうえで大切だと思うもの別)



いわれるが、外資系企業勤務者についていえばそうともいえない。ただし、内資系企業勤務者に限れば、グローバル志向者の割合は世評どおり、9カ国中、最低となっている。

いった国では、確かに外資系企業勤務者のうち、グローバル志向者の割合は、国営・公営および内資系企業勤務者よりも数値が高いが、両者の差は大きくない。これらの国においては、国営や公営、そして内資系企業においても、海外勤務や

英語レベルと年収の関係

国際ビジネスには英語が必須である。国ごとの英語レベルの違いと、それによる年収差を調べてみた。

図表4-1-4は国ごとに英語のスキル（回答者本人の自己評価）を表したものである。ビジネス上のプレゼンテーション、交渉力がある上級レベルにあたる人は、英語が公用語であるインドでは4割強、マレーシアでは3割弱と高い水準となっている。一方、日本は2.6%、韓国は5.2%といずれも低い水準で、その後タイ、ベトナムと続く。上級レベルと中級レベルを合わせると、英語がそれなりにできる人の割合は、東南アジアの場合、軒並み4割を超

えているのに対し、日本は1割程度、韓国は3割強にすぎない状況だ。

では、英語のレベルによってどれだけ年収は異なるのだろうか。図表4-1-5を見ると、日本と東南アジア諸国の違いがわかる。東南アジア諸国では初級レベル以下に対して上級レベルでは年収が平均して5割以上多くなっており、タイとマレーシアは2倍以上となっている。中級レベルについても程度の差はあるが、初級レベル以下と比較してほぼ2割以上多くなっている。

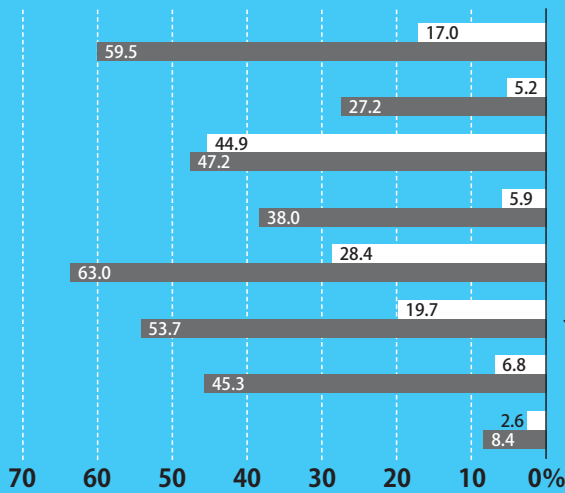
このなかで特異であるのはインドと日本であり、英語のレベルによる年収の違いがあまり見られない。イ

ンドの場合、英語は公用語なので、できて当たり前であり、英語のレベルによって年収が変わることはないのが当然だ。では日本でなぜ年収差が見られないかといえば、理由は2つ考えられる。1つは、本人が英語ができなくても、通訳や翻訳などのサービスが利用できるからである。もう1つの理由は、他国と異なり、英語を必要としない収入の高い仕事国内に多く存在するからだろう。

いずれにせよ、英語の出来不出来にかかわらず、収入があまり変わらない日本はアジアでは珍しい国だといえる。

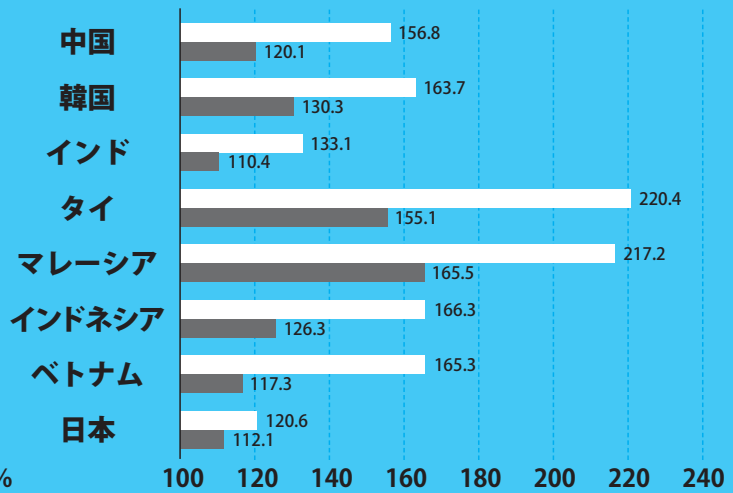
4-1-4

英語の語学レベルの割合



4-1-5

英語の語学レベルごとの平均年収 (初級レベル以下=100とした場合)



海外との取引がさかんなため、グローバル志向が高くなってきている可能性がある。

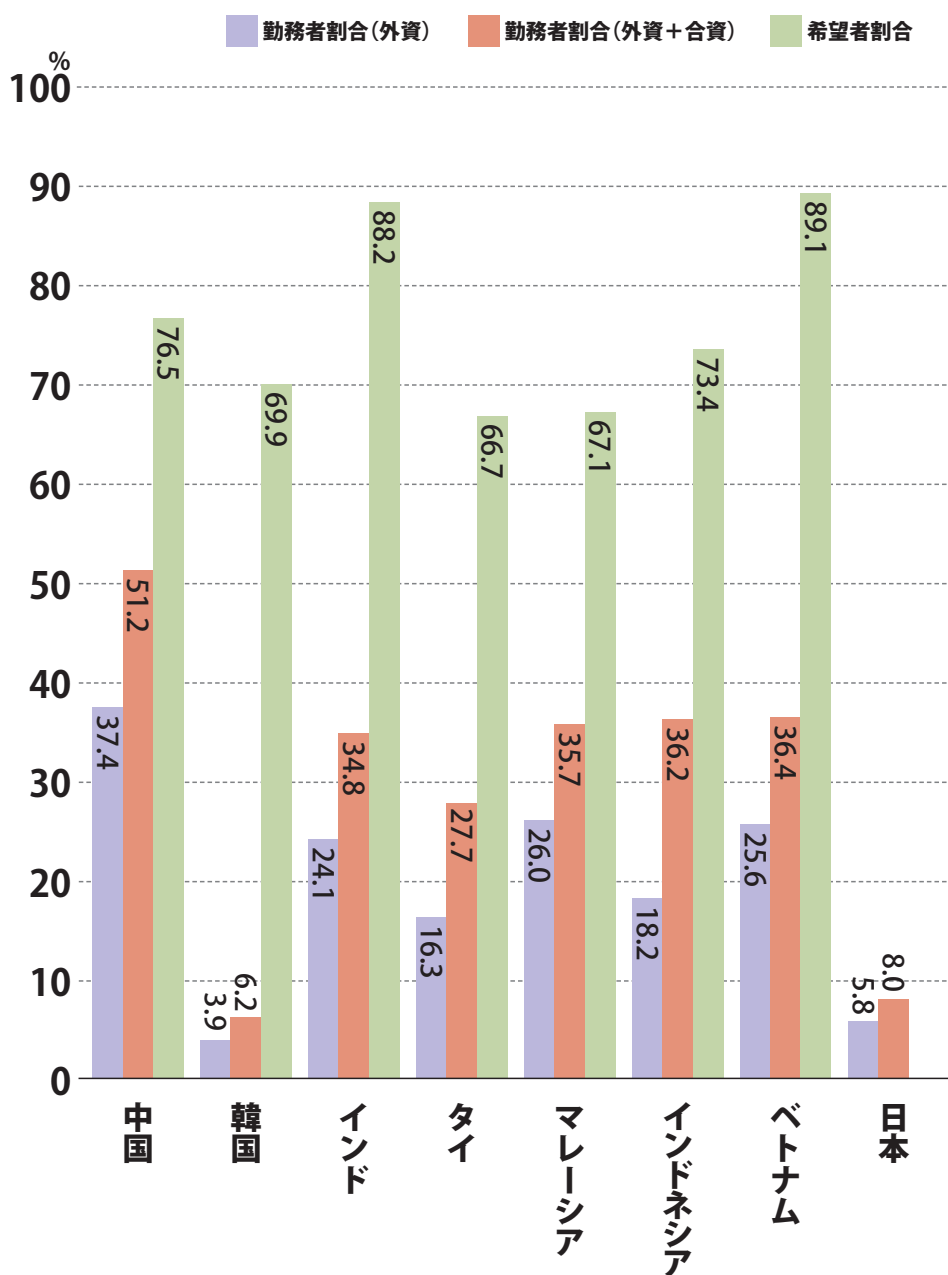
韓国、日本では、キャリアパスが鍵を握る

「仕事をするうえで大切だと思うもの」とグローバル志向との関連も見ていく。今回は、そのなかでも顕著な差が表れた「自分の希望する仕事内容」「明確なキャリアパス」「雇用の安定性」に注目したい（詳細は54ページを参照のこと）。

データ（図表4-1-3）を見て明らかなのは、韓国と日本において、「明確なキャリアパス」が仕事をするうえで大切なことと考えている人は、それ以外の人に比べて、グローバル志向者が多いということだ。具体的には、韓国ではそういう人が61・5%（全体42・9%）、日本では55・0%（全体34・2%）を占めている。日本と韓国は内部労働市場が発達しているため、キャリアは企業主導という例が多い。にもかかわらず、明確なキャリアパスを意識して努力する人は、キャリア形成の一環として自国外で働くことを真剣に考えているのではないかと。

一方、インド、タイ、マレーシア、インドネシアにおいては、「仕事をするうえで大切だと思うもの」とグローバル志向の間に強い関連は見られない。これら各国では大卒者は一握りのエリートであり、世界で活躍することが当然だという風潮があるのではないかと。

アメリカ企業が圧倒的人気、日本企業も善戦



※希望者割合は、米・欧・日・韓・中の外資系企業に対して、少なくとも1つの国資本の外資系企業で「進んで働きたい」と回答した雇用の割合。日本については、外資系企業勤務の希望に関する質問は行っていない

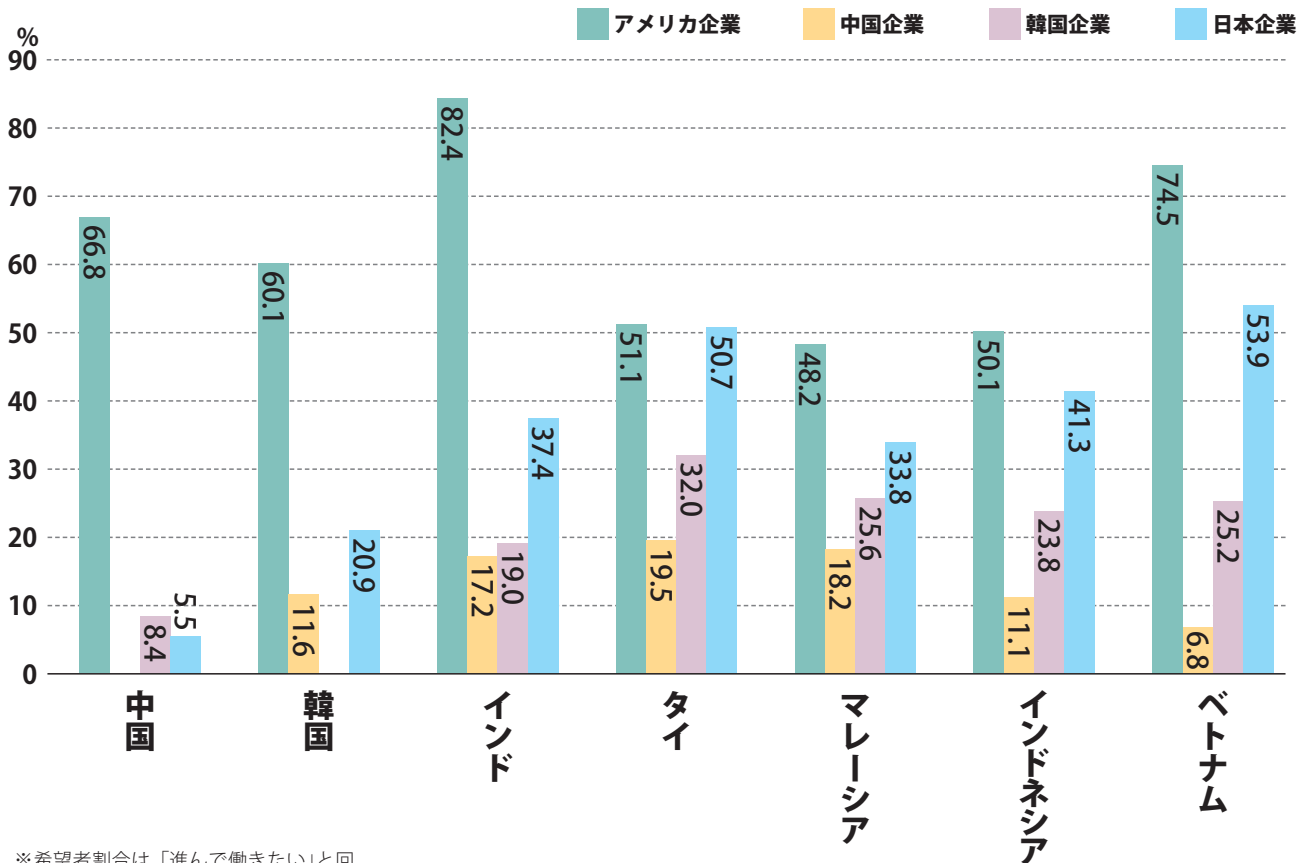
東南アジアの国々を中心にグローバルに働きたいと考える人が多いことがわかったが、外資系企業への勤務志向も同じように高いのだろうか。外資系企業勤務志向の実態を見ていきたい。

まずは外資系企業で働いている人の割合とグローバル勤務志向の割合を調べてみた。実際に外資系企業で働いている人の割合は、特に中国で37・4%と高いが、東南アジア諸国は1〜2割にとどまる。一方、韓国は3・9%、日本は5・8%と低い。外資と合資企業の割合を足し合わせても（グラフにおける、外資+合資）、ほぼ同じような傾向が見られる。次に、「外資系企業で働きたい」と思う人の割合を見ると、ベトナム、インド、中国、インドネシアといった国々で、その数値が非常に高い。ベトナム89・1%、インド88・2%を筆頭に、極めて外資系企業志向が高いといえる（図表4-2-1）。

47ページで見たように、グローバル志向者の割合が高いインド、タイ、インドネシアにおいては、「外資系企業で働きたい」と考える人が多いのは当然といえる。しかし、韓国やベトナムのように、グローバル志向者の割合がそれほど高くないにもかかわらず、「外資系企業で働きたい」と思っている人が多い国もある。

4-2-2

外資系企業の勤務希望者割合(各国資本別)



※希望者割合は、「進んで働きたい」と回答した雇用者の割合。中国において、中国系企業は外資系企業とはいえないので、中国系企業の勤務希望調査はしていない。韓国についても同様

これはなぜだろうか。
韓国においては、グローバル志向の高い人は既に海外で働いていることと、内資系企業の代表である財閥に入るのには非常に狭き門であり、そこに就職できない人がよりよい待遇を求め、外資系企業を志向しているという図式ではないだろうか。一方のベトナムでは、そもそも経済社会が発展途上であり、働きたいと思う国内企業がありません。そこで、よりよい条件を求めて、外資を志向する人が多いからではないだろうか。

中国、韓国企業と比べると 日本企業の人気は高い

どの国の企業で働きたいか、についても見ていこう(図表4-2-2)。
データを見る限り、どの国においても圧倒的人気なのはアメリカ企業である。インドでは8割強、ベトナムは7割、中

国、韓国では6割を超える人がアメリカ企業を希望している。

日本企業については、東南アジアを中心に勤務意向が高い。特にタイやベトナムでは半数を超える人が日本企業での勤務意向を持ち、特にタイではその数値がアメリカ企業と拮抗している。これらの国では日本に対するイメージが良好なことが奏功していると思われる。また、インド、マレーシア、インドネシアにおいても、3〜4割の人が日本企業での勤務意向を持っている。逆に中国や韓国ではその割合が低く、中国では1割に満たず、韓国では2割にとどまる。

日本企業への勤務意向は、中国企業、韓国企業と比較すると、その特徴が顕著となる。中国企業への勤務意向はタイで2割近い数字となっているが、他の国は軒並みそれより低い数値だ。韓国についても、中国ほどの低さではないが2〜3割にとどまる。こうした人気の低さは、経済の躍進ぶりが伝えられる両国だが、華々しいグローバル展開を果たしている企業は一握り、という事情によるのではないか。さらにいえば、戦後1960年代からこの地に進出しているという日本企業の歴史の長さも忘れるわけにはいかない。

BRICs(ブラジル、ロシア、インド、中国)の成長に翳りが出てきた今、新たに注目される勃興市場が東南アジアだ。そこでの日本企業に対するイメージは良好だ。このことを確認しておきたい。

日本企業のイメージ

教育は熱心だが、
キャリアパスが
不透明

51ページで見たように、東南アジア諸国を中心に日本企業への勤務を志向する人材が一定数以上いることがわかった。

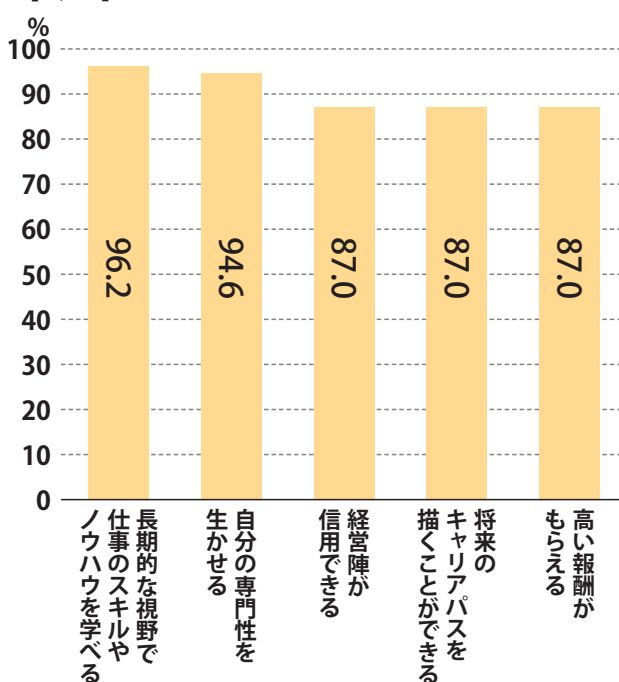
では、彼らの目に日本企業はどのように映っているのだろうか。以下、日本企業に対するイメージとして、働き方やキャリア、経営者の印象など「働く」に関係する5項目を国別に比較してみる。アジア各国の人材を活用する際に日本企業が強みとしてアピールできること、逆に留意すべきことを考えていきたい。

いずれも日本企業への勤務志向が強い東南アジア各国と韓国の計6カ国で比較してみよう（図表4-3）。共通点が2つある。

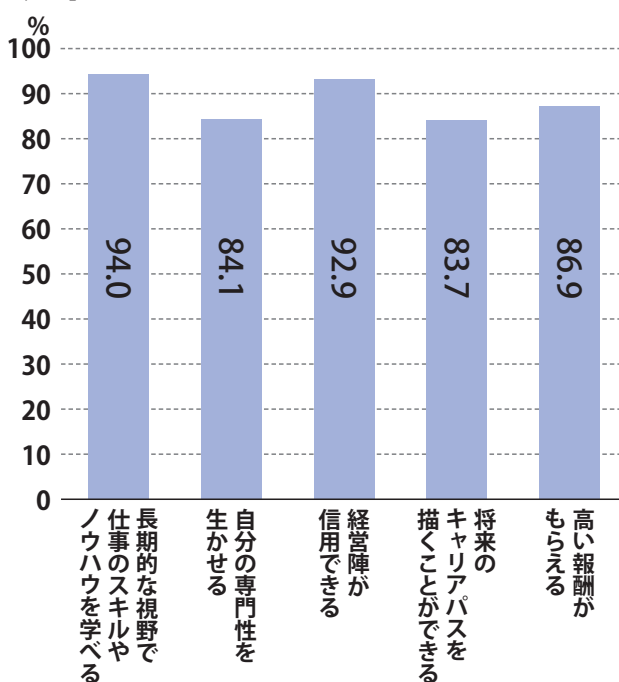
1つは、どの国においても「長期的な視野で仕事のスキルやノウハウを学べる」の割合がほかと比較して高いことだ。日本企業が教育熱心で長期的な人材育成を行っていることは日本でもよく知られているが、これらの国でも同じイ

4-3
日本企業に対する
イメージの
各国比較

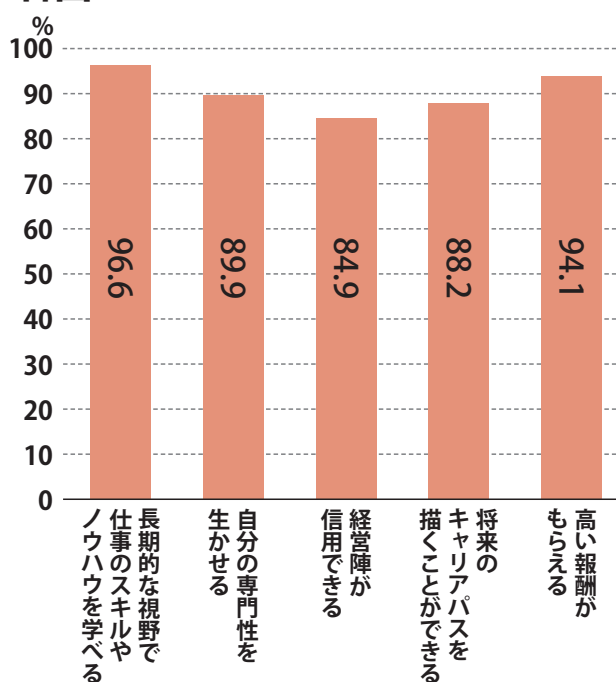
インド



タイ



韓国



メッセージが共有されているということだ。
 また、著者がインドの日本企業のインド
 人社員に現地ではヒアリングを行った時、
 「将来のキャリアを見ずして、学ぶべき
 ことを学べる環境があるがたい。日本企
 業で働いてよかった」という声が複数あ
 ったことも付け加えておく。

2つ目は、「将来のキャリアパスを描
 くことができる」の割合が共通して低い
 ことだ。日本企業は社員にキャリアパス
 を示さないと、これも日本ではよくいわ
 れることだが、同じことが各国の人たち
 にも認識されているのだ。

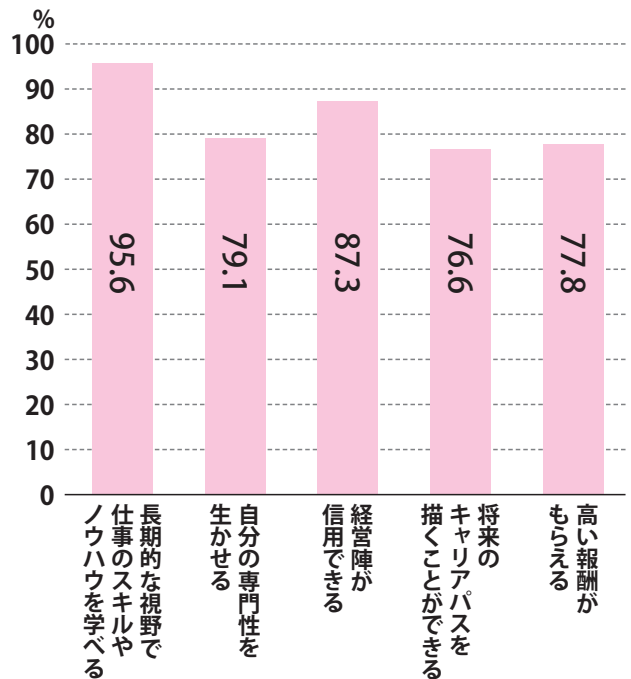
以上を踏まえると、日本企業は海外に
 展開する際に、その国の文化や商慣習に
 合わせようとするものの、現地法人では、
 日本で培ってきた自社の特徴や強みをあ
 る程度維持しているといえる。日本企業
 に魅力を感じている人の多くは、仕事の
 スキルやノウハウを学びたいといった人た
 ちだ。仕事のスキルやノウハウを学び成長
 できる環境が用意されている点は、日本
 企業の強みであり、今後この点をアピ
 ールしていくことが肝要といえるだろう。
 人材育成とキャリアの尊重は対立しな
 い。今後は、教育機会を十分に提供しつ
 つも、自らのキャリアを意識させ、尊重
 するマネジメントが重要になるだろう。

日本企業の経営陣に 厳しい目を向ける韓国人

最後に各国ごとに見られる違いについ
 て触れておきたい。

「経営陣が信用できる」という項目につ

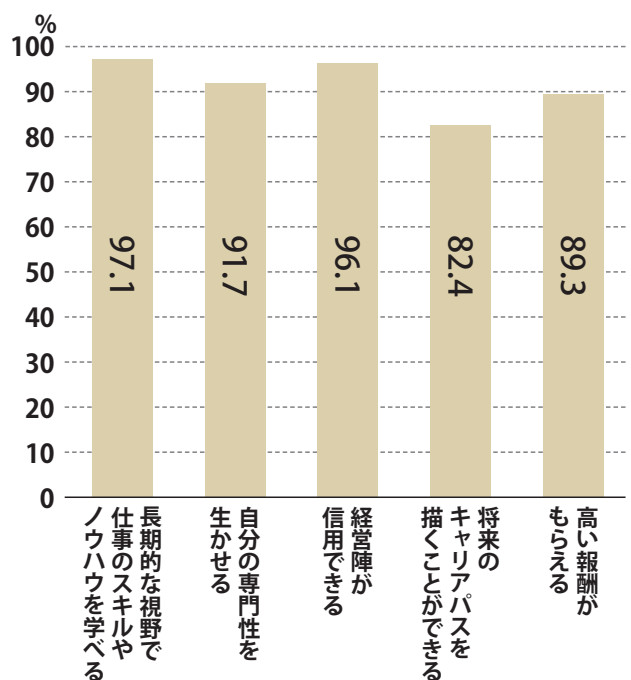
マレーシア



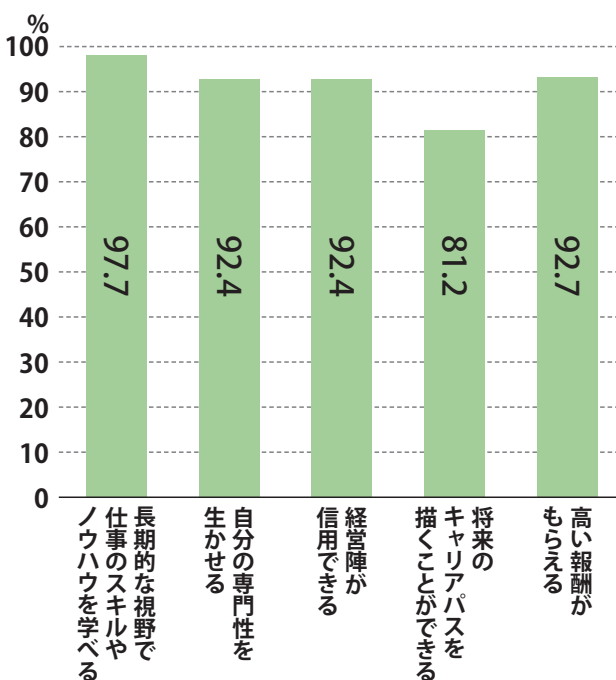
いて、韓国では84・9%と、他の項目よ
 り低い水準となっている。韓国では、現
 にそうなのだが、財閥が経済を動かして
 いるというイメージがあり、企業のトップ
 には国民が厳しい目を向けがちである。
 そうした視線が日本の経営者にも向けら
 れている可能性がある。

一方、タイやインドネシアでは逆に、
 「経営陣が信用できる」が比較的高い数
 値を示している。両国では汚職が蔓延し、
 企業トップに対する信頼度が低い。にも
 かかわらず、日本の経営陣の信用度が高
 いのは、両国がそもそも親日であること
 が大きな要因ではないだろうか。

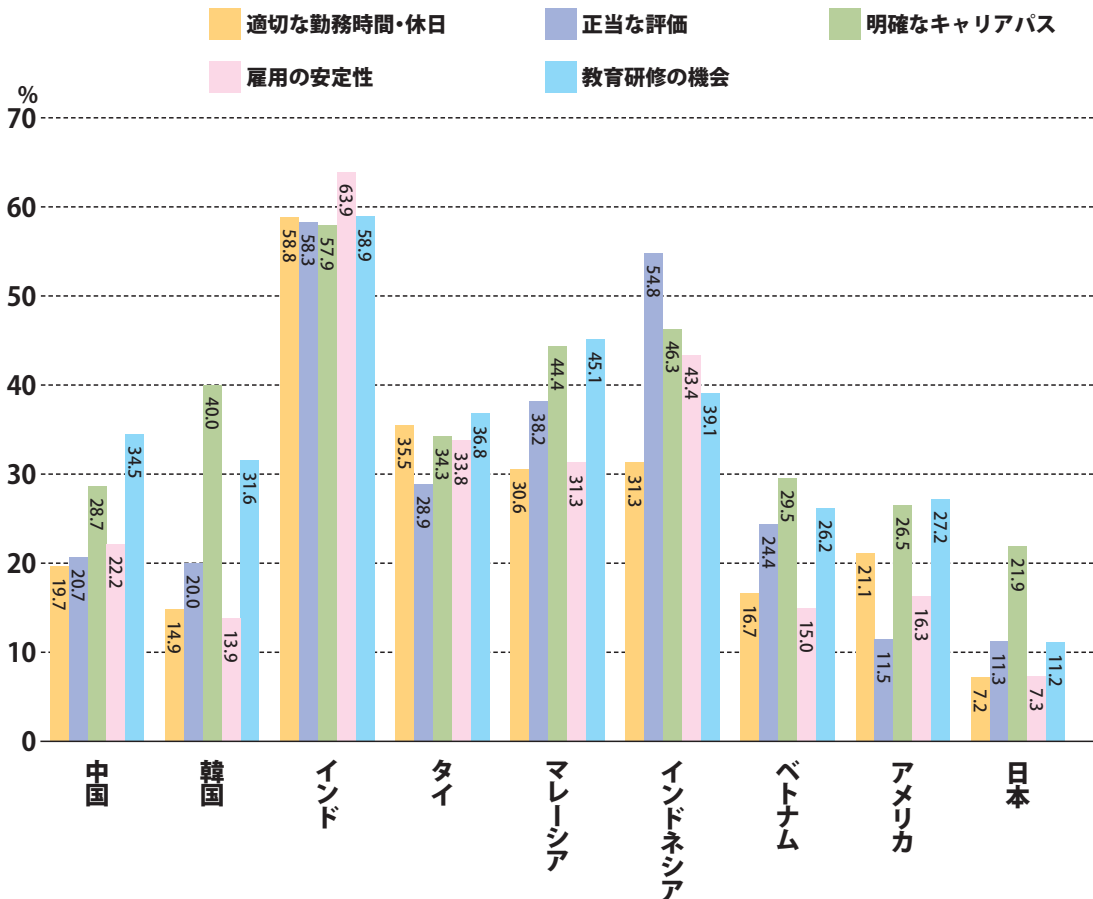
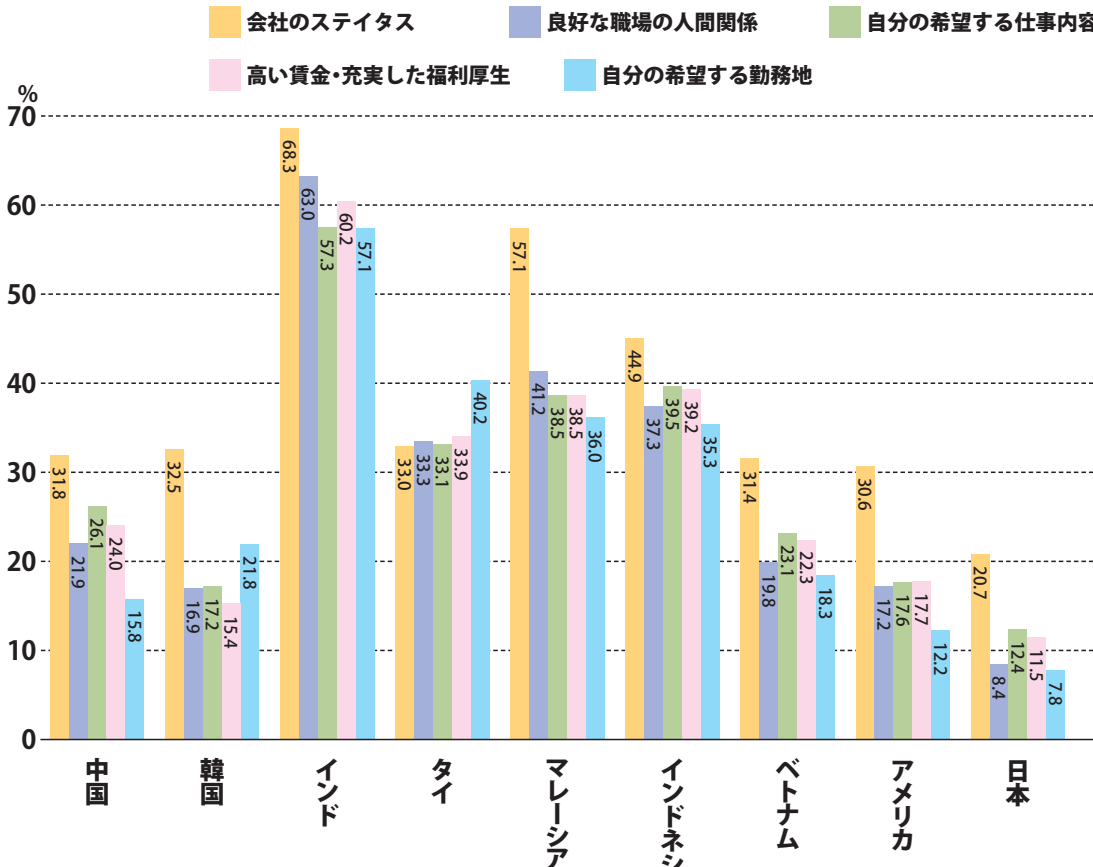
インドネシア



ベトナム



1.仕事をするうえで大切だと思うもの別 グローバル勤務志向者の割合



2.外資系企業勤務意向の国籍別クロス表(※数字は%)

日本企業への勤務意向	サンプル サイズ	アメリカ企業への勤務意向			ヨーロッパ企業への勤務意向			中国企業への勤務意向			韓国企業への勤務意向		
		進んで働きたい	働いてもよい	働きたくない	進んで働きたい	働いてもよい	働きたくない	進んで働きたい	働いてもよい	働きたくない	進んで働きたい	働いてもよい	働きたくない
中国 全体	518	66.8	31.5	1.7	69.3	29.3	1.4				6.9	45.8	47.3
進んで働きたい	19	78.9	21.1	0.0	94.7	5.3	0.0				63.2	26.3	10.5
働いてもよい	183	71.6	27.9	0.5	72.1	26.8	1.1				6.6	73.2	20.2
働きたくない	316	63.3	34.2	2.5	66.1	32.3	1.6				3.8	31.0	65.2
韓国 全体	562	60.1	33.3	6.6	59.4	32.2	8.4	11.9	35.8	52.3			
進んで働きたい	119	91.6	7.6	0.8	83.2	14.3	2.5	44.5	31.9	23.5			
働いてもよい	262	54.6	42.7	2.7	57.6	39.3	3.1	3.1	53.1	43.9			
働きたくない	181	47.5	36.5	16.0	46.4	33.7	19.9	3.3	13.3	83.4			
インド 全体	483	82.4	11.8	5.8	61.1	30.6	8.3	18.2	40.4	41.4	20.1	44.1	35.8
進んで働きたい	184	92.4	6.5	1.1	73.4	26.1	0.5	35.9	37.5	26.6	40.8	39.7	19.6
働いてもよい	187	79.7	19.3	1.1	61.0	35.3	3.7	9.6	52.4	38.0	10.2	62.6	27.3
働きたくない	112	70.5	8.0	21.4	41.1	30.4	28.6	3.6	25.0	71.4	2.7	20.5	76.8
タイ 全体	501	51.1	32.1	16.8	49.1	33.1	17.8	19.6	41.7	38.7	32.7	44.5	22.8
進んで働きたい	252	75.8	21.8	2.4	74.6	21.8	3.6	34.9	41.7	23.4	61.5	31.3	7.1
働いてもよい	175	30.9	52.6	16.6	30.3	54.9	14.9	4.6	55.4	40.0	4.0	80.6	15.4
働きたくない	74	14.9	18.9	66.2	6.8	20.3	73.0	2.7	9.5	87.8	2.7	4.1	93.2
マレーシア 全体	471	48.2	39.1	12.7	55.2	35.2	9.6	18.0	42.5	39.5	25.9	48.6	25.5
進んで働きたい	158	70.3	26.6	3.2	79.1	18.4	2.5	39.9	41.1	19.0	67.1	25.3	7.6
働いてもよい	228	39.0	50.4	10.5	46.9	47.8	5.3	7.5	50.9	41.7	7.0	78.5	14.5
働きたくない	85	31.8	31.8	36.5	32.9	32.9	34.1	5.9	22.4	71.8	0.0	11.8	88.2
インドネシア 全体	485	50.1	37.3	12.6	56.1	34.6	9.3	9.9	46.0	44.1	24.3	53.4	22.3
進んで働きたい	205	62.4	31.7	5.9	70.2	25.9	3.9	20.5	50.2	29.3	47.3	45.4	7.3
働いてもよい	207	45.9	40.6	13.5	51.7	40.6	7.7	2.4	54.1	43.5	9.2	73.4	17.4
働きたくない	73	27.4	43.8	28.8	28.8	42.5	28.8	1.4	11.0	87.7	2.7	19.2	78.1
ベトナム 全体	549	74.5	19.5	6.0	68.3	24.0	7.7	7.3	18.9	73.8	25.0	46.1	29.0
進んで働きたい	303	81.5	15.5	3.0	77.9	18.2	4.0	8.9	18.8	72.3	38.0	44.9	17.2
働いてもよい	181	71.3	25.4	3.3	63.0	33.7	3.3	5.0	21.5	73.5	9.9	60.8	29.3
働きたくない	65	50.8	21.5	27.7	38.5	24.6	36.9	6.2	12.3	81.5	6.2	10.8	83.1

※雇用者に限定



豊田義博
リクルートワークス研究所
主幹研究員

Part2の分析・執筆を担当



むすびに代えて

脱日入亜の マネジメントは 可能なのか

調査の分析と本書の執筆を担当した
3人の研究員に、
既にアジアに進出しているか、
今後、進出を考えている日本企業の
人事ならびに現地マネジャーに向けて、
本書の読みどころと
今後の人事のあり方を語ってもらった。

萩原（以下、萩） 結論からいうと、日本の特異性が際立った結果でしたね。

豊田（以下、豊） 会社を選ぶ基準の1位は、日本以外は、給料の高さだったけれど、日本だけがよい人間関係を重視していた。

萩 そのせいか、転職したら、他の国では給料が上がるのが常識なのに、日本だけが違いました。

豊 給料が上がらないと転職しないというの、お金そのものに執着心が強いというより、自尊心を満たし、社会的地位を確認するための手段として給料が位置づけられている気がするね。

萩 そうかもしれません。日本では考えられませんが、他の国では自分の年収を聞かれたら平気で他人に明かすみたいですからね。

豊 つい先日、東京と上海で、現地のトップランクの大学生を相手にグループイ

ンタビューをして会社を選ぶ基準を聞いたんだけど、東大生の多くはやはり人間関係を筆頭にあげ、一方の復旦大学の学生は何より明確なキャリアパスが重要だと。

戸田（以下、戸） 現地に行つて調査すると、インド人もキャリアパスを非常に重視するようです。たとえばエンジニアの典型的キャリアは、大学を出て2、3年、企業で働いた後、退職してMBAを取り、コンサルタントやアドバイザーといった年収の高い仕事に就く、あるいは実家の商売を継ぐ。こんな感じで、1社に長く勤める感覚が非常に希薄です。

萩 転職率も意外でしたね。流動性が高いといわれるアジアの実態を把握しようとしたわけですけど、日本人の女性が最も転職していた。実態は結婚や出産による離職が影響しているのですが。

豊 日本はインドなどに比べたら、ジェ

ンダー意識は強いほうだと思っていたんだけど、働く場面ではまったく違ふと。結婚や出産が、これだけ女性のキャリアに影響を及ぼす国というのは世界でも珍しいんだらうなあ。

戸 インドは家族のなかでは男女平等ではないのですが、働く場面では男女を区別する発想が希薄です。日本は逆で家族内での男女差別は消えかかっていますが、企業内では残滓が色濃くあるようです。

**「企業に入社」ではない
「企業と契約」する中国大学生**

豊 中国の学生の話で面白かったのが「企業に入社する」ではなく、「企業と契約する」と表現するんだ。そういう感覚が少なくともインドや中国では普通なんだろう。

萩 そういう学生は日本企業には入りた



萩原牧子

リクルートワークス研究所 研究員

本調査の設計とPart1、Part3の分析・執筆を担当

がらないでしょうね。

戸 そう思います。私の分析でまさにそうでしたが、日本企業は明確なキャリアパスを提示するのが不得意です。日本の感覚でキャリアパスというと、10年、20年のイメージがあると思いますが、もっと短くていいと思います。たとえば、5年のキャリアパスを提示して働いてもらう。企業もその人に投資したものを5年で回収できたら損はしないでしょう。

萩 中国とインドが日本と対極的なのはデータ上でも如実に表れています。東南アジア諸国ではベトナムが、日本はもちろん、中国やインドとも違う。キャリアアに対する興味は強いけど、自分でキャリアを描くという感覚は薄い。企業を選ぶ際に、教育研修の機会が豊富にあるかを非常に重視するのですが、それがどのようなキャリアにつながるかはわかっていない。とにかく、研修機会という場を求めているのだと聞きます。

豊 中国と韓国に調査に行った時、発展可能性とか、発展空間という同じ意味の言葉をどちらでも耳にしたんだけど、研修機会を求めるベトナムも含め、アジアの人たちは発展したい、成長したいんだと思う。発展もしくは成長した結果が、お金であったり、地位であったりするわけで、だからこそ、転職する際には給料が上がる会社を選ぶんだ。自分の発展度合いが目に見えてわかるからね。そういう環境で日本企業はどんな人を採用し、どうマネジメントしていくか、悩みどころだ。

戸 雇用の流動性が高いわけですから、人材を抱え込むリスクは低くなります。大量に採用して、そのなかからよい人材だけを辞めさせないという発想が大切になると思います。

豊 日本企業はそれには抵抗がある。一度、身内になった人間が早く辞めていくのは、一人前の人間に育てられなかったこちらが悪いという意識が強いから。日本においては、解雇が、企業の横暴による非情なものであるという社会的意識も根強いし、日本国内ではブラック企業と批判を浴びかねない施策でもある。

萩 インドネシアのある日系企業で聞いたんですが、大量採用、大量解雇がインドネシアでうまくやるコツなんだと。解雇してもその人にはもっと向いている仕事が見つかるので、お互い後腐れない状態だそうです。

豊 やっている企業もあるわけだな。

OJTや情報共有、ホウレンソウ 日本的な事は手間がかかる

萩 一方でこうも思うんです。日本人の働き方、日本企業の働かせ方がほかと比べて違うのがよくわかりました。だったら、その違いを逆に強みにして、現地で日本型の人事管理をすればいいのではなにかと。長期雇用で安定していて、給料も年々上がっていくんだから、こんな嬉しいことはないと思うんです。

豊 それは一理あるね。でもそれを本気でやるなら、OJTや情報共有、ホウレンソウ（報告・連絡・相談）をしっかりと

やるといったプロセス重視のマネジメントを今よりもっと徹底させる必要があると思う。

戸 それをやるには、今以上に、そして他の国の企業以上に、現場のマネジャーや上司の力量が必



戸田淳仁

リクルートワークス研究所 研究員

Part4の分析・執筆を担当

豊 賃金交渉は一对一で全員とやらなければならぬという話はよくある。その交渉は極めてタフであるため、現地人材のマネジメントは日本人では無理で、現地にすべて任せようという声もよく聞く。でも別の見方をすると、給料の額を決めること自体が大切なコミュニケーションツールにもなり得るということだと思ふ。辞めてほしい人は昇給させなければいいのだから。

戸 アジアに詳しいコンサルタントから、毎期、上司と目標をすり合わせて、業績の悪い人に対しては、ここまで達成できなかったら降格か場合によっては解雇するということまではつきり言ったほうがいい、という話を聞きました。

豊 日本企業はそういう出口管理は国内でも不得意だからね。

戸 本社と現地法人の間のコミュニケーションがうまく取れていないという問題もあると思います。本社から発せられる指示が、現地の実情に合わない、とんちんかんなものであったり、現地の判断に



必要以上に介入してきたり、といったことが起こっていると聞きます。

豊 中国で聞いた話だけど、中国に出て何をしたのか、何年後にどういう状態になっていくのかという目標がないまま、とりあえず、他社に行くから自分も行くという日本企業が多いそう。そんな状態だったら、駐在員も自分の頭で考えることをせず、本当はもっと現地化が必要な人事制度の中身まで、いちいち本社にお伺いを立ててしまうのは当たり前だね。

萩 そういった問題はあるにせよ、キャリアの提示や評価方法に工夫さえすれば、長期雇用が前提の日本のマネジメントは世界でも通用すると思うんですけれど。

豊 その長期雇用の前提として、「初期キャリアは雑巾がけの修業期間」という感覚が日本企業には濃厚にある。それがキャリアの提示がうまくいかないことにも関係してくる。これが世界の若者に受け入れられるか、だね。アジアの他の国では、自分なりのキャリアのイメージが既にあるって、雑巾がけはゴメンだと思っんじゃないかな。

キャリアの選択権をもっと個人に移譲すべき

萩 そうだとすると、日本に特異の新卒一括採用、しかも大学の後半に進路を決め、即、就職するという仕組みから考え直さないといけないのかもしれない。そうかもしれない。これはアジアの



話ではないけれど、スウェーデンでは小学校に入る時期も、5歳から8歳までの間で選べるそう。正確には親が選択するんだらうけど。自分が人生の主人公で、何事も主体的に選んでいく。これが欧米流だけど、少なくとも日本以外のアジアもそうなんじゃないか。日本は学校に入る時期も就職する時期もみんな一緒、自分を見つめるといよりは正解を探索教育をずっと受けてきて、最後、主体的に仕事を選ぶべき場面でもそうはずに、就活という場に自分を委ねてしまう。そこが日本的雇用システムの原点だからね。

萩 キャリアの選択権が個人ではなく企業にあるのが日本。各国の優秀な人材ほど、そこに引っかかるんでしょね。

豊 それは日本国内の問題でもあるんだけど、グローバルで戦う場合、その部分は変えなくてはいけないと思うね。

戸 日本企業の社員にキャリア意識が希薄だったのは、企業が定年まで面倒を見てくれた時期が長かったからだと思います。でも、海外に行ったら話は別です。海外の人からいえば、この日本企業が未来永劫、自分の国に続けるかもまったくわからないわけです。あと、修業期間といっても、もっと仕事を現地の人に任せてもいい。多少失敗しても経済が成長している環境ならすぐに取り戻せます。

インドの有名なIT企業では、入社直後の研修により一人前にさせるまでの期間がたった半年です。業種にもよるとは思います。新人を即戦力に育てる力を日本企業は磨く必要があると思います。

萩 そろそろ、まとめの話に入りましょうか。アジアで頑張っている日本企業の人事やマネジャーの方へ向けたメッセージで締めましょう。

豊 キャリアの問題もそうなんだけれど、その人たちの背後にある価値観や思考にもっと思いを馳せる必要がある。日本人同士ならあうんの呼吸で伝わるようなことも、もっと明確な言葉で説明したほうがいい場合がたくさんあると思う。人材だけではなく、コミュニケーションもダイバーシティ化させないと。

戸 そのことにも関連しますが、日本人とは何か、日本はどんな国か、という自分たちのアイデンティティをもっと明らかにする必要があると思います。自分が何者であるかがわからなければ、相手も理解できない。このことを強調したいです。

萩 こういう調査をしておきながら、こんなことを言うのは、ある意味、矛盾しているんですが、「ベトナム人はこうだ」「インドネシア人はこうだ」という先入観にとらわれすぎずに、目の前にいるベトナム人、インドネシア人に真剣に向かい合うことが大切かと思えます。互いの違いを認めつつ、同じ人間として理解し合う。本書がそのための一助となることを願っています。



Global Career Survey アジアの「働く」を解析する

2013年3月発行

発行者・著者 リクルートワークス研究所

Global Career Survey解析プロジェクト

萩原牧子(プロジェクトリーダー) 豊田義博 戸田淳仁

編集 荻野進介 阪口祐子

デザイン 中井辰也(中井デザインオフィス)

写真 勝尾 仁

校正 ディクシオン株式会社(相澤若葉・仁上 舞)

印刷 株式会社ダイヤモンド・グラフィック社(向笠英雄・江崎宏之)

Works Report 2013

Global Career Survey

アジアの「働く」を解析する

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

<http://www.works-i.com>

