

Title	インド人のキャリアと日本企業による活用の可能性
Sub Title	
Author	野村, 隆太(Nomura, Ryuta) 姉川, 知史(Anegawa, Tomofumi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2016
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2016年度経営学 第3194号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3194">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3194</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2016 年度）

論文題名

インド人のキャリアと日本企業による活用の可能性

主 査	姉川知史
副 査	大藪毅
副 査	林洋一郎
副 査	

氏 名	野村隆太
-----	------

## 論文要旨

所属ゼミ	姉川知史 研究会	氏名	野村隆太
(論文題名) インド人のキャリアと日本企業による活用の可能性			
(内容の要旨) <b>&lt;研究の背景・目的&gt;</b> インドは経済成長が将来にわたって見込まれる有望な市場である上に、質の高い高等教育を受け、技術者としてもビジネスリーダーとしても世界的に活躍するような優秀な人材を多く輩出している国である。欧米の企業は、このような優秀な人材を積極的に活用してビジネスを行っていることが観察される。一方、日本企業の場合は、インドに進出する企業が増えてきているが、技術系のインド人を補完的に活用しているのみで、マネジメント人材の採用や育成を積極的に行われているようには見受けられない。これからますます競争の激化が予想されるインド市場で競争力を維持するためにも、グローバルな競争力を高めるためにも優秀なインド人マネジメント人材を採用することのメリットは大きいはずだ。そこで本論文では、①日本企業によるインド人の人的資源管理と②インド人のキャリアの2つの調査を通して、日本企業が優秀なインド人を採用していく上での問題点を分析し、改善案を提示することを目的とした。 <b>&lt;研究方法&gt;</b> 上記①、②のそれぞれについて、事前調査(2016年7月から8月)と本調査(2016年10月から2017年3月)を実施した。①については、事前調査ではインド人を本社採用している日本企業に対して、本調査では日本企業のインド現地子会社に対して、半構造化インタビューを用いて、インド人の採用状況と人材配置、人材育成、報酬、評価方法などの特徴について調査を行った。②の事前調査では、日本在住のインド人留学生やビジネスパーソンがどのようなバックグラウンドを持ち、今後どのようなキャリアを歩んでいきたいと考えているのかを、半構造化インタビューを用いて調査した。②の本調査では、インドのトップビジネススクールである Indian Institute of Management, Ahmedabad の MBA の学生 73 名に対して、事前調査と同内容の趣旨のアンケート調査を実施し、そのうち 13 名に対して、より詳細な回答を得るために半構造化インタビューも実施した。 <b>&lt;研究結果&gt;</b> これらの調査を通じて、リサーチクエスチョンに沿って以下の4点のように分析し、結論づけた。 ➤ 日本企業は、インド人を有能なマネジメント人材とみなし、マネジャーや経営幹部候補としてインド人社員を採用しているか 現在の日本企業インド現地子会社は、優秀な人材があまり応募してきていないという現状にあることが推察され、有能なマネジメント人材として大きな期待をかけられるインド人社員はほとんど採用できていないといえる。一方、インド人を本社採用している日本企業では、日本人と同条件の下で、優秀なインド人もうまく採用していた。			

▶ 日本企業は、有能なインド人社員をどのように採用・育成し、活用しようとしているのか

日本企業のインド現地子会社は、そもそも自ら積極的に優秀な人材と接点を持ち、採用しようとはしていない。採用後、その人材が優秀だとわかった場合のみ、当人材が経営幹部として活躍したり、グローバルに活躍したりできるように育成していた。加えて、中近東やアフリカへの進出にあたって、インド人をうまく活用していくことを視野に入れている企業も目立った。一方、インド人を本社採用している日本企業では、各社の経営戦略や人事戦略上において必要なインド人を採用し、それらに基づいた育成や活用がなされていた。

▶ 企業のマネジメントを行っていくことが期待されるような優秀なインド人は、どのようなキャリアを歩もうとしているのか

優秀なインド人は、学部段階では工学系を専攻するのが一般的である。実際に多くの人がエンジニアになるのだが、優秀な人材はエンジニアの仕事が物足りなく思い、自分が意思決定のできるポジションに早く就くために、キャリアの早い段階で MBA を取り、エンジニアからマネジャー、コンサルタント、マーケターなどへの転身を目指している。最終的にはトップマネジメントになり、より大きな意思決定をできるようになることが最終的な目標となっている。

▶ 上記のようなインド人は、日本企業を魅力的な就職先として捉えているか

日本企業の中でも、自動車メーカー・電機メーカーに対しては就職先としての魅力を感じている人も少なからずいた。しかしトップ層のインド人は、それらの企業との就職活動上で接点はなく、就職先の選択肢に入れていない。上記以外の業界の日本企業については、インドではほとんど知られていない現状にある。

以上より、本社採用という手段も含めて、本社がイニシアチブを取って外国人を採用していくという発想をまず持つことが、グローバルに優秀な人材を採用していく上で必要だと結論づけた。

#### <研究の限界>

本研究の限界としては以下のような点が挙げられ、今後の課題としたい。

- ・調査を実施したサンプル数と業界数が少ないため、日本企業のインド人の採用やマネジメントについて全体像がつかめたとはいえず、FMCG を取り扱う企業などへの調査が今後求められる。
- ・1点目に加えて、本研究はインタビューを主な研究方法としているため、日本企業全体に対して一般化することはできない。本研究を踏まえた上で、インド進出日系企業に対してアンケート調査を実施することが必要である。
- ・インド人のキャリアに関する調査は、Indian Institute of Management, Ahmedabad(IIMA)の MBA 学生を調査対象としたため、実際にどのようなキャリアを歩んでいくのかは明らかにできていない。Tier1 の工学系の大学やビジネススクールの卒業生に対して調査を行うことが今後求められる。
- ・加えて、本研究では主にインド国内にいるインド人のキャリアについてのみ調査した。今後は、日本を含む海外に留学しているインド人のキャリアについても調査することで、インド人のキャリア観をより深く理解できるはずである。
- ・IIMA は筆者の留学先でもあったことから、サンプルに偏りが生じている可能性があり、よりランダムなサンプルを取ることで研究の精度を高めていく必要がある。

## 謝辞

本研究は、調査の主なフィールドがインドであったこともあり、多くの方々のご指導やご支援がなければ完成することはあり得なく、この場を借りて御礼申し上げます。

まず指導教官である姉川知史教授には、研究テーマの設定段階から一年間、マンツーマンでご指導頂き、分野に捉われない幅広い視点や示唆を頂きました。姉川教授の下での研究活動を通じて、自分の視野や活動の幅が大きく広がったと感じております。加えて、インタビュー調査へのご同行やインド留学、就職活動のご支援についても、重ねて感謝申し上げます。

副査の大藪毅専任講師、林洋一郎准教授には、先生方の専門領域に近い研究ということもあり、研究のアプローチや分析の面で熱心なご指導を頂きました。心より感謝申し上げます。

インドでの調査では、多くの企業の担当者の方々から、インタビューやアンケート調査へのご協力を頂きました。どの方も非常に熱心にお話し下さり、時には質問内容を飛び越えて様々なお話までして下さい、大変貴重な機会となりました。心より感謝申し上げます。

Indian Institute of Management, Ahmedabad の学生や日本在住のインド人学生やビジネスパーソンの方々には、ご自身のキャリアについての調査にご協力頂きました。この調査を通じて多くのインド人の方々と交流を持つことができ、自身の世界が広がっていくように感じました。誠に協力ありがとうございました。

日本プロジェクトマネジメント協会前理事長・フランス SKEMA ビジネススクール 田中弘教授には、論文執筆の上で多大なご助言を頂きました。加えて、インタビュー調査にもご同行頂き、重ねて御礼申し上げます。

株式会社パソナ、公益財団法人日印協会、独立行政法人日本貿易振興機構、インド三田会、研究科同級生の海老原淳さん、金田有加さん、菊地琢也さん、半田真由加さん、山本昌央さんには企業の方などをご紹介頂いたり、様々な情報をご提供頂いたり、大変お世話になりました。また、ゼミ生が一人である筆者にとっては、いつでも相談に乗ってくださる M38 の皆さんの存在が大変有り難かったです。心より感謝申し上げます。

最後に、慶應義塾大学大学院経営管理研究科への進学から今日に至るまで支えてくれた家族に心から感謝します。

# 目次

謝辞 .....	i
目次 .....	ii
<b>第1章 はじめに .....</b>	<b>1</b>
1-1 研究の背景、問題意識 .....	1
1-1-1 拡大するインド市場と日本企業 .....	1
1-1-2 世界中で活躍するインド人 .....	4
1-1-3 加熱するインドのビジネス教育 .....	4
1-1-4 インド人材に着目し始めた日本 .....	5
1-2 リサーチクエスト .....	6
1-3 本論文の構成 .....	8
<b>第2章 先行研究 .....</b>	<b>9</b>
2-1 インド企業の人的資源管理に関する先行研究 .....	9
2-2 インドにおける外資系 MNCs の人的資源管理に関する先行研究 .....	10
2-3 インドにおける日本企業の人的資源管理に関する先行研究 .....	12
2-4 インドでの採用活動の現状 .....	13
2-5 インド人のキャリアに関する先行研究 .....	16
2-6 先行研究のまとめ .....	18
<b>第3章 日本企業によるインド人の人的資源管理 .....</b>	<b>20</b>
3-1 調査目的、方法 .....	20
3-1-1 事前調査 I の目的、方法 .....	20
3-1-2 本調査 I の目的、方法 .....	21
3-2 事前調査 I の結果 .....	23
3-2-1 東洋エンジニアリング株式会社 .....	24
3-2-2 楽天株式会社 .....	25
3-3 本調査 I の結果 .....	26
3-3-1 インタビュー回答企業の概要 .....	26
3-3-2 ジョブホッピングに対する日本企業の対応 .....	28
3-3-3 日本企業はインドで良い人材を採用できているのか .....	29
3-3-4 人的資源管理の具体的な施策 .....	30
3-4 第3章のまとめと考察 .....	38
<b>第4章 インド人マネジメント人材のキャリア .....</b>	<b>41</b>
4-1 調査目的、方法 .....	41

4-1-1 事前調査Ⅱの目的、方法.....	41
4-1-2 本調査Ⅱの目的、方法.....	42
<b>4-2 事前調査Ⅱの結果.....</b>	<b>43</b>
<b>4-3 本調査Ⅱの結果.....</b>	<b>46</b>
4-3-1 アンケート、インタビュー回答者の属性.....	46
4-3-2 MBA 前後でのキャリアチェンジ.....	49
4-3-3 就職時に重視する要素.....	54
4-3-4 日本企業の知名度・魅力度.....	62
<b>4-4 第4章のまとめと考察.....</b>	<b>69</b>
<b>第5章 考察.....</b>	<b>71</b>
<b>第6章 結論と限界.....</b>	<b>75</b>
<b>第7章 付録.....</b>	<b>78</b>
<b>7-1 インタビュー、アンケートの質問項目.....</b>	<b>78</b>
7-1-1 事前調査Ⅰのインタビュー質問項目.....	78
7-1-2 本調査Ⅰのインタビュー質問項目.....	79
7-1-3 事前調査Ⅱのインタビュー質問項目.....	81
7-1-4 本調査Ⅱのアンケート質問項目.....	82
<b>7-2 インタビュー議事録.....</b>	<b>88</b>
7-2-1 事前調査Ⅰのインタビュー議事録.....	88
事前調査Ⅰ-1：東洋エンジニアリング株式会社.....	88
事前調査Ⅰ-2：楽天株式会社.....	94
7-2-2 本調査Ⅰのインタビュー議事録.....	98
本調査Ⅰ-1：MA EXTRUSION INDIA PVT. LTD.....	98
本調査Ⅰ-2：大手輸送機器メーカーA社.....	106
本調査Ⅰ-3：Renault Nissan Technology & Business Centre India Private Limited.....	114
本調査Ⅰ-4：PIOLAX INDIA PRIVATE LIMITED.....	120
本調査Ⅰ-5：SMCC CONSTRUCTION INDIA LIMITED.....	126
本調査Ⅰ-6：大手電機メーカーB社.....	135
本調査Ⅰ-7：大手銀行C行.....	142
本調査Ⅰ-8：Kobelco Cranes India Pvt. Ltd.....	148
本調査Ⅰ-9：JEOL INDIA PVT. LTD.....	152
本調査Ⅰ-10：Mitsubishi Electric India Private Limited.....	158
本調査Ⅰ-11：エーザイ株式会社.....	161
本調査Ⅰ-12：総合商社D社.....	165
7-2-3 事前調査Ⅱのインタビュー議事録.....	167
事前調査Ⅱ-1：K.P氏.....	167
事前調査Ⅱ-2：S.R.氏.....	169

事前調査Ⅱ-3：R.K.氏 .....	172
7-2-4 本調査Ⅱのインタビュー議事録.....	174
本調査Ⅱ-1：J.K. 氏 .....	174
本調査Ⅱ-2：S.S. 氏 .....	178
本調査Ⅱ-3：S.G. 氏.....	182
本調査Ⅱ-4：R.P. 氏 .....	185
本調査Ⅱ-5：R.B. 氏 .....	188
本調査Ⅱ-6：A.K. 氏.....	191
本調査Ⅱ-7：M.P. 氏 .....	196
本調査Ⅱ-8：A.R. 氏 .....	200
本調査Ⅱ-9：A.M. 氏 .....	204
本調査Ⅱ-10：S.T. 氏.....	208
本調査Ⅱ-11：A.B. 氏 .....	212
本調査Ⅱ-12：A.B. 氏 .....	215
本調査Ⅱ-13：S.G. 氏.....	219
<b>参考文献.....</b>	<b>224</b>



# 第1章 はじめに

## 1-1 研究の背景、問題意識

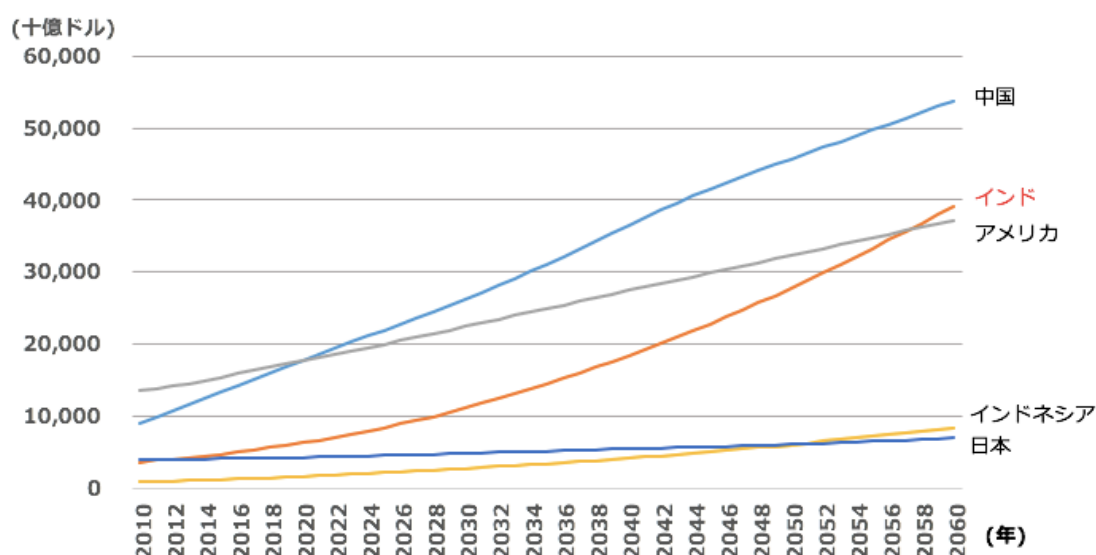
本論文は、マネジメント人材となることが期待されるインド人のキャリアと、そのような人材の人的資源管理上で日本企業が抱えている問題を明らかにし、その解決策を研究上提示することを目標とするものである。まず、この研究テーマを設定した背景、問題意識を述べる。

### 1-1-1 拡大するインド市場と日本企業

インドの市場規模は急速に拡大していくことが見込まれている。図表1.1は、中国、インド、アメリカ、インドネシア、日本、メキシコ、ブラジルの2060年までのGDP予測を表している。これによると2050年代後半には、インドのGDPはアメリカのGDPを超える見通しであり、インド市場は有望な進出先となりうるといえる。

この経済成長をけん引するのが、急激な人口増加だ。図表1.2はインド、中国、アメリカ、日本の1950年から2050年までの人口の将来予測を示している。2016年時点で13億人ほどの人口となっているが、2020年過ぎには中国の人口を抜く見通しである。その後中国の人口が減少していく見込みである一方で、インドの人口は増加し続け、約17億人にまで到達する見込みである。図表1.3は、2016年時点の年齢ごとの

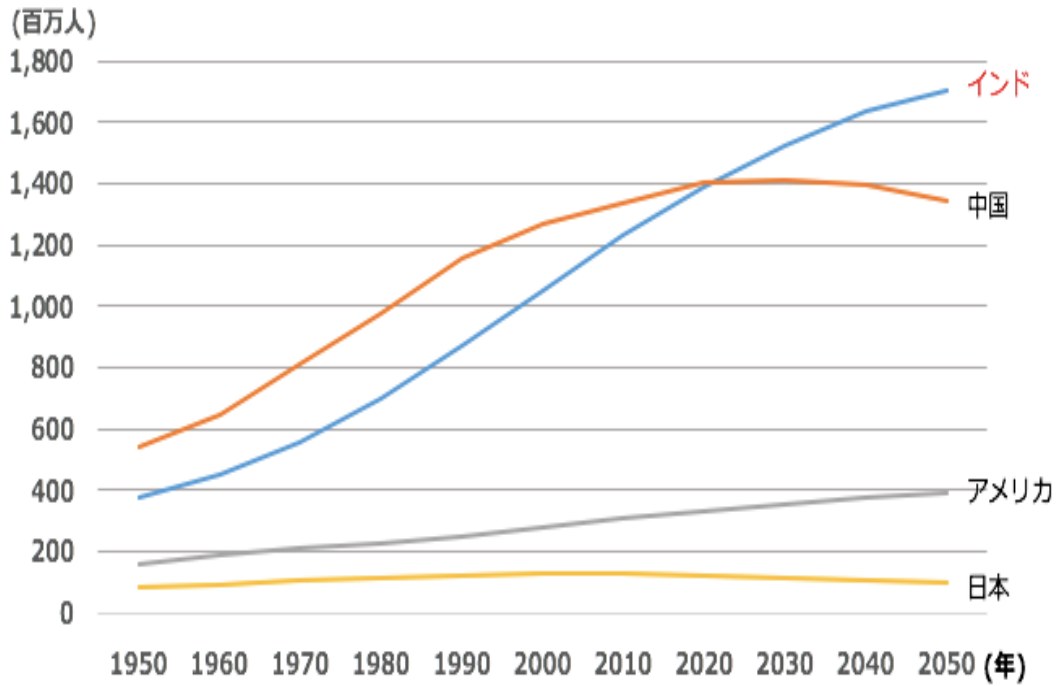
図表1.1：国別のGDP将来予測(2010~2060年)



注：2005年の購買力平価基準

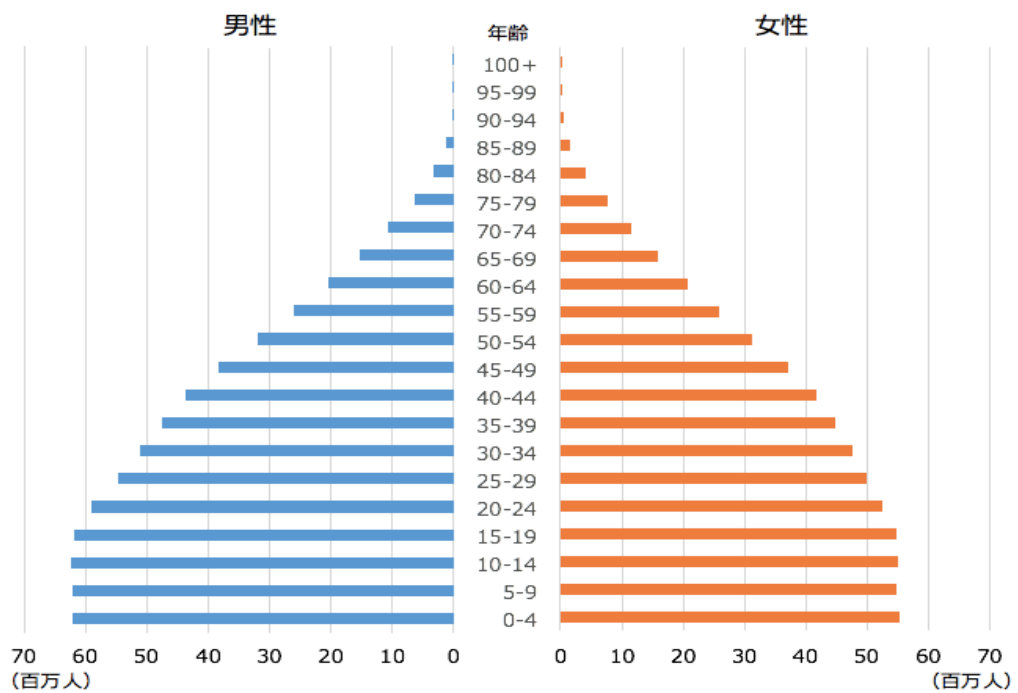
出所：OECD Economic Outlook No 95 - May 2014 - Long-term baseline projections

図表 1.2 : 各国の人口推移 (1950~2050 年)



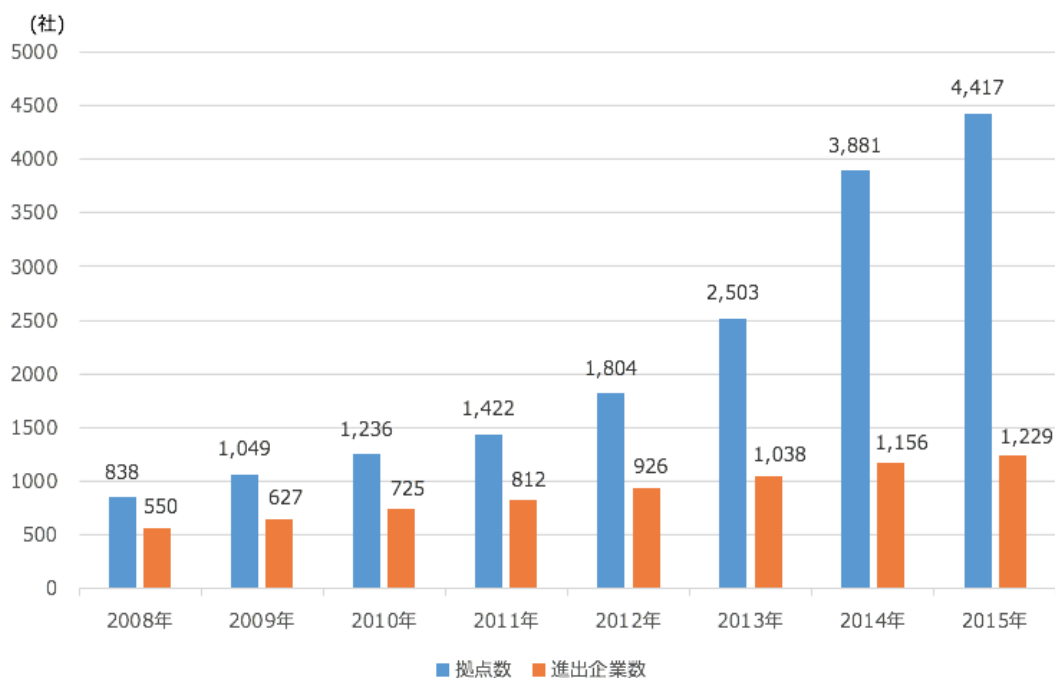
出所：総務省統計局「世界の統計 2016」

図表 1.3 : インドの人口構成(2016 年)



出所：United States Census Bureau

図表 1.4 : インドに進出した日系企業数、拠点数



出所：在インド日本国大使館、JETRO (2016)「インド進出日系企業リスト」より筆者作成

人口構成を示したグラフである。2016年時点のインドは、24歳までの人口が5.8億人で、全人口の45%を占めているとても若年層の多い国で、それだけ労働の供給力のある国であることがわかる。このようにインドは、確実に経済成長の見込まれる国であり、近年は日本企業のインド進出も活発的に見られる。図表1.4はインドに進出した日系企業の数とインドにある日系企業の拠点数の推移のグラフである。2008年時点では進出企業数、拠点数はそれぞれ550社、838社だったが、2015年にはそれぞれ1,229社、4,417社にまで増加している。もともとインドは外資規制の厳しい国だったため、1991年の経済自由化以降も日本企業に限らず進出の難しい国だった。近年は外資規制が弱まってきている上に、日系企業専用工業団地の整備も進められるなど、日系企業の誘致が進められている。もともとインドは親日国と言われているが、ムンバイ～アーメダバード間に日本の新幹線を導入することが決まるなど、インドと日本の関係は近年より深まっている。このような背景もあり、国際協力銀行(以下、JBIC)のアンケート調査によれば、中期的な有望事業展開先としてインドが2年連続で1位となっている<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> JBIC (2015)「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」

### 1-1-2 世界中で活躍するインド人

近年、ビジネスにおけるインド人の活躍が世界的に目立ってきている。シリコンバレーで起業した人の中でインド人が 15%を占め、他の移民によるテクノロジー系のスタートアップ数を圧倒しているという<sup>2</sup>。このような背景もあり、一般に、インド人は工学系に強い、数字に強いというイメージが持たれている。実際にインドでは、Indian Institute of Technology（通称、IITs<sup>3</sup>）や National Institute of Technology(通称、NITs)などをトップとして多くの理系大学が存在し、毎年 100 万人ほどの理系人材が輩出されている<sup>4</sup>。特に IITs は、「インドの MIT」と呼ばれるほど世界的にも認められる教育水準を誇る国立大学であり、世界中の有名企業がその理工系人材を獲得しようとしていると言われている。この理系教育の水準の高さがテクノロジー系企業のスタートアップ数に大きく貢献していることは想像に難くない。

これに加えて近年、Google、Microsoft、Adobe Systems などの IT 系の企業をはじめ、MasterCard、PepsiCo、Nokia といった外資系大手企業の CEO にインド人が就任する例が増えている。このようにインド人はエンジニアとしてだけでなく、マネジメント人材としても優れた能力を有しているようだ。

また世界中で活躍しているというインド人として、中近東やアフリカにいる印僑<sup>5</sup>の存在も忘れてはならない。それらの地域にいる印僑はイギリス植民地時代から移住しているため、東南アジアにいる華僑と同様に、同地域において大きな経済的影響力を持っているという。これからアフリカの市場が拡大していくにつれて、アフリカにいる印僑の影響力はより高まっていくと考えられる。

### 1-1-3 加熱するインドのビジネス教育

インドでは工学系を専攻したいと考える学生が多く、前述した IITs に入学するには、倍率が数百倍にも昇る競争をくぐり抜けなければならないと言われている<sup>6</sup>。しか

---

<sup>2</sup> Chadha,S. (2015).“More than just Pichai and Nadella: Indians now the biggest power players in silicon vally”, 2015.08.12, <http://www.firstpost.com/business/more-than-just-sundar-pichai-and-satya-nadella-indians-now-the-biggest-power-players-in-silicon-valley-2387058.html> (2016 年 6 月 11 日入手)

<sup>3</sup> IITs は、IIT Delhi や IIT Bombay などのようにインド各地に計 16 校ある。それらをまとめて IITs と表記される。学校のある場所や数は違うが、NITs や IIMs と表記するのも同様の理由である。

<sup>4</sup> 堀田隆文. インド「理系」に世界企業が熱視線 名門大 IIT、製造業が積極採用.日本経済新聞 .2015.02.20, Web 刊. [http://www.nikkei.com/article/DGXLASDX19H2M\\_Z10C15A2FFE000/](http://www.nikkei.com/article/DGXLASDX19H2M_Z10C15A2FFE000/) (2017 年 3 月 12 日入手)

<sup>5</sup> インド人移民のことを指す。英語では Non Resident Indians(NRI)と呼ばれる。

<sup>6</sup> 堀田隆文. IIT、入試倍率 100 倍超の難関校 理系偏重も背景に.日本経済新聞. 2015.02.20, Web 刊. [http://www.nikkei.com/article/DGXLASDX18H14\\_Z10C15A2FFE000/](http://www.nikkei.com/article/DGXLASDX18H14_Z10C15A2FFE000/)

し、インド人の学生によると、IITs できえ修士以上のプログラムの質は高くなく、修士以上に進みたい学生は海外の大学院に進学したいと考えるようだ。

その一方で、インド国内のビジネススクールに対する需要は大きい。特に IITs の入試と同等以上の難しさと言われている Indian Institute of Management (IIMs)の人気は高い。IIMs は、1960 年代前半にインド政府が Harvard Business School や MIT の Sloan School などの協力を受けて設立したビジネススクールで、これまでに多くのビジネスリーダーを輩出してきている。IIMs の中でも Indian Institute of Management, Ahmedabad (IIMA)は、Financial Times が発表した 2016 年のビジネススクールランキングで 24 位にランクインするなど世界的にも評価が高い。

この IIMA の入試倍率は非常に高く、同校の修士 2 年の学生によれば、2015 年の合格倍率は 400 倍以上 (受験者数は約 170,000 万人、合格者約 400 人) であったという。驚くべきことに、IITs や NITs 出身の学生でも学部卒業後すぐに、または就業経験を経て IIMs へ進学する人は多いとも言われている。それだけインドでは MBA に対する需要が高いということである。この背景には、1991 年にインド経済が自由化されて多くの外資系企業がインドに進出してきた時、インドの学部卒業生にマネジメントスキルが欠如していたということがある<sup>7</sup>。それゆえ、マネジャーとなれる人材に対する需要が急激に高まり、ビジネス教育を行う教育機関の数が 1990 年代から増加した。しかしながら、ビジネススクールの増加に対して質の高い教師、教育インフラを整えることができず、学校間で教育の質に大きな差が生じている。その結果、トップ 10%のビジネススクール以外の卒業生は職を得ることが難しくなっているという<sup>8</sup>。それに対して IIMs には有名なインド企業や外資系多国籍企業がこぞって集まり、IIMs の学生の採用活動を積極的に行っている<sup>9</sup>。

#### 1-1-4 インド人材に着目し始めた日本

インドでは人件費が安くて優秀な IT 人材を大量に採用できるという理由で、世界的にインドの IT 人材を獲得しようとする流れがある。日本でも、IT 系の人材が日本に少ないこともあり、IT 人材としてのインド人がよくフォーカスされている。日本政府としてもこの流れを支援しており、主にインド人 IT 人材を採用したい日本企業を対象として、日本貿易振興機構(以下、JETRO)などがインド人採用セミナーなどを開

---

<sup>7</sup> B.V.R. Naidu and O.V.A.M Sridevi. (2015). Management Education in India: Issues and Concerns. *International Journal of Academic Research*. vol.2, issue.2(8), p.80

<sup>8</sup> 同上

<sup>9</sup> インドでは、企業が大学に訪問してリクルート活動を行うキャンパスリクルートがよく行われている。詳しくは後述する。

催している。

このように日本企業も技術系の補完的人材を中心にインド人の採用は行い始めているが、経営人材としてのインド人の獲得では米欧企業に遅れを取っていると観察される。前述したように、インド人が外資系企業の CEO になるという例が近年よく見られる。しかし、日本企業が優秀なインド人のマネジメント人材を採用する例は、2014年にソフトバンクがニケシュ・アローラ氏を迎い入れようとした例以外には聞かない。結果的にはそれも破談となった。

また、欧米系の企業は IITs や IIMs などのトップスクールでの採用活動にも積極的だ。例えば P&G のインドでのオペレーションは、アメリカ本社から人員は送らず、IITs や IIMs などで採用した人で回しているという<sup>10</sup>。それに対して日本企業は、トップスクールでの新卒採用活動は行っている企業は少数のようだ。

だが、インドのトップスクールの人材を日本が獲得するために、国の支援は始まっている。国際協力機構(以下、JICA)は、2008年に設立された Indian Institute of Technology, Hyderabad (IITH)の設立支援を行った上で、「IITH と日本の産業界・学術機関との研究・人材交流促進および教育・研究における日印間のネットワークの形成を支援すること」という目的で、現在も様々な活動を行っている。具体的には、IITH と日本企業との共同研究の促進やワークショップの開催、IITH での日本企業の新卒採用やインターシップの受け入れのサポート、IITH の学生に対する日本留学、日本での就職の支援などを行っている<sup>11</sup>。実際にこのプロジェクトを通して、2016年4月時点で37人の IITH 卒業生が日本に留学し、そのうち4名が日本企業に就職しているという<sup>12</sup>。

## 1-2 リサーチクエスト

以上で見てきたようにインドは、経済成長が将来にわたって見込まれる有望な市場である上に、質の高い高等教育を受け、技術者としても、ビジネスリーダーとしても世界的に活躍するような優秀な人材を多く輩出している国である。欧米の企業は、このような優秀な人材を積極的に活用してビジネスを行っていることが観察される。一方、日本企業の場合は、インドに進出する企業が増えてきているが、技術系のインド人を補完的に活用しているのみで、マネジメント人材の採用や育成を積極的に行われ

---

<sup>10</sup> Kondo, M. (2012), “Strategies for Japanese Companies in India”, *RIETI Discussion Paper Series 12-E-064*. p.19.

<sup>11</sup> この JICA によるプログラムの詳細は以下の URL 参照。

<https://www.jica.go.jp/india/office/activities/program/01/index.html> (2017年3月12日入手)

<sup>12</sup> 2016年8月30日に開催された、JICA 主催の「CONNECT IITH 2016 IITH-JAPAN 産学連携セミナー」にて発表された。

ているようには見受けられない。

だが、進出先の市場やビジネスの慣習などを理解している優秀なマネジメント人材は、企業の競争力を高めることに必ず寄与するはずである。特にインドの場合、コスト制度の影響、多様な宗教、複雑な税制などが、インドでのビジネスのハードルを高めている。これからますます競争の激化が予想されるインド市場で競争力を維持するためにも、グローバルな競争力を高めるためにも優秀なインド人マネジメント人材を採用することのメリットは大きいはずだ。さらに、前述したように、中東やアフリカにはインド人コミュニティが形成されている。それら地域に今後進出するにあっても、インド人マネジャーを活用していくことは重要だ。

そこで本論文では、以下のようにリサーチクエスチョンを設定し、調査を行うこととした。

### リサーチクエスチョン

- 日本企業は、インド人の優秀なマネジメント人材を採用し、グローバルな競争力を高めていけるか

ただしここでのマネジメント人材とは、課長や部長といった役職に直接就く人材に限らず、マネジャーに昇進していくことが期待される優秀な人材という意味でも用いる。それゆえ、例えばエンジニアとして採用された人材や新卒生の採用であったとしても、マネジャーに昇進する可能性があればマネジメント人材とする。

このリサーチクエスチョンに対して、①日本企業によるインド人の人的資源管理と②インド人のキャリアの2つの点について調査を行うことにした。それぞれについて、以下のようなサブのリサーチクエスチョンを設定した。

#### ① 日本企業によるインド人の人的資源管理

- 日本企業は、インド人を有能なマネジメント人材とみなし、マネジャーや経営幹部候補としてインド人社員を採用しているか
- 日本企業は、有能なインド人社員をどのように採用・育成し、活用しようとしているのか

#### ② インド人のキャリア

- 企業のマネジメントを行っていくことが期待されるような優秀なインド人は、どのようなキャリアを歩もうとしているのか

- 上記のようなインド人は、日本企業を魅力的な就職先として捉えているか

本研究は、これらのリサーチクエスチョンについて調査を行うことで、日本企業が優秀なインド人を採用していく上での問題点を分析し、改善案を提示することを目的とする。

### 1-3 本論文の構成

まず第2章でインド企業の人的資源管理、インドにおける外資系多国籍企業(以下、多国籍企業のことをMNCsと記載)の人的資源管理、インドにおける日本企業の人的資源管理、インドでの採用活動の現状、インド人のキャリアについて先行研究を見ていき、本論文で研究する内容をより明確にしていく。

その上で、第3章では、日本企業によるインドマネジメント人材の採用状況や採用後の育成、活用がどのように行われているのかを見ていく。

第4章では、マネジャーやトップマネジメントとなっていくことが期待されるようなインド人が、どのようなキャリアパスを描いているのかを見ていく。加えて、そのようなインド人の中での日本企業の認知度、日本企業の就職先としての魅力度についても考察していく。

第5章では、第3章と第4章の両章を踏まえた上で、日本企業によるインド人マネジメント人材の採用上の課題についてさらに考察を行っていく。

第6章では、本研究における結論と限界を示す。

第7章では、本研究で用いたインタビューとアンケートの質問項目とインタビューの議事録を掲載する。



## 第2章 先行研究

本研究の調査を行うにあたって、外国雑誌や論文のオンラインデータベースであるEBSCOhostを主に用いて、先行研究の調査を網羅的に行った。具体的には、インド企業の人的資源管理、インドにおける外資系MNCsの人的資源管理、インドにおける日本企業の人的資源管理、インドでの採用活動の現状、トップ層のインド人のキャリアについて先行研究を調査した。

### 2-1 インド企業の人的資源管理に関する先行研究

インド企業が行っている人的資源管理に関する文献を調査したところ、インド経済が自由化された1991年以降、「インド企業は新たにどのような人的資源管理を行うようになったか」ということに主眼が置かれている研究が多い。経済自由化以降、多くの外資系MNCsがインド市場に参入し、競争が激化した。その結果、インド企業は競争力を維持していくために新たな競争環境への適応を迫られ、革新的な人的資源管理

図表 2.1 : インド企業の人的資源管理に関する先行研究

先行研究	概要
Agarwala (2003)	インド企業21社に対してアンケートを実施し、従業員の組織コミットメントとInnovative human resource practices(IHRPs)との間の関係を調査した研究
Paul and Anantharaman (2004)	インドのソフトウェア企業における人的資源管理についての研究を行い、革新的かつオープンな環境、成長を志向した業績評価、キャリアディベロップメントの機会、包括的かつカスタマイズされたトレーニングなどが組織コミットメントに正の関係があることを示した研究
Bhatnagar and Sharma (2005)	デリー周辺の企業50社の人事部のミドルマネジャーやシニアマネジャー、またはラインマネジャー計640人にアンケートをとり、戦略的HRMと組織の学習能力との間に正の相関があることを示した研究
Som (2006)	9業種のインド企業11社が組織のパフォーマンスを向上させるために実施している人的資源管理を調査した研究
Som (2008)	インド企業69社に対してアンケートを実施し、HRMの中でも特に採用と報酬に関する施策が企業パフォーマンスと統計的に正の関係にあることを示した研究

出所：筆者作成

(Innovative Human Resource Management)を導入していくようになったのである。革新的な人的資源管理とは、ここでは 1991 年以降にインド企業が新たに実施した人的資源管理のことを指す。

図表 2.1 は、インド企業の人的資源管理についての研究をまとめたものである。Agarwala (2003)、Paul and Anantharaman (2004)、Bhatnagar and Sharma (2005)、Som (2008) は、インド企業では革新的な人的資源管理を行うことが企業のパフォーマンスに正の影響を与えていると分析している。具体的には、Agarwala (2003) と Paul and Anantharaman (2004) は、企業のパフォーマンスを従業員の組織コミットメントの度合いで測り、革新的な人的資源管理と企業パフォーマンスに正の関係があることを示した。Bhatnagar and Sharma (2005) は、戦略的な人的資源管理と組織の学習能力との間に正の相関があることを示した。Som (2008) は、企業のパフォーマンスを生産性、収益の成長率、財務体質、製品やプロセスの革新性など包括的な要素で測り、採用と報酬について革新的な施策を行うことが企業パフォーマンスと正の影響を与えると結論付けた。

上記 4 つとは異なり Som (2006) は、経済自由化以降、9 業種のインド企業 11 社が具体的にどのような革新的な人的資源管理を行うようになったかを調査した。例えば、人的資源管理を企業の戦略上に位置付ける、年功序列の廃止、従業員にストックオプションを与える、組織のフラット化、リーダーシッププログラムの導入、IITs や IIMs などの優秀な人材を積極的に獲得しに行く、などを経済自由化以降にインド企業が行っていることを明らかにした。

## 2-2 インドにおける外資系 MNCs の人的資源管理に関する先行研究

図表 2.2 が示すように、外資系 MNCs がインドで実施している人的資源管理についての調査も多数ある。それらも、インド企業の人的資源管理についての調査と同様に、外資系 MNCs が実施している具体的な人的資源管理の施策を調査したもの、またはそれらの企業パフォーマンスとの関係を分析したものである。ただし外資系 MNCs の研究の場合、インド現地での人的資源管理の方針や施策を本社のものでどれだけ統一させるか、インドの文化や慣習にどれだけ適応させるかというところに主眼が置かれている。結論としては、どの研究においても、外資系 MNCs が本社で実施している人的資源管理をインドの文脈に合わせて現地化することの重要性が指摘されている。

具体的に見ていくと、Jain (1991) は、インドのパブリックセクター 2 社（製造業と銀行）、プライベートセクター 2 社（ともに製造業）とアメリカ（製造業）、ドイツ（製造業）、日本（銀行）、カナダ（製造業）の MNCs 1 社ずつの計 8 社に対してインタビ

図表 2.2 : インドにおける外資系 MNCs の人的資源管理に関する先行研究

先行研究	概要
Jain (1991)	インド企業4社とアメリカ、ドイツ、日本、カナダのMNCs1社ずつの計8社に対してインタビューを行い、それら8社のインドにおける人的資源管理の類似点、相違点を明らかにすることを目的とした研究
Budhwar and Khatri (2001)	6種類の製造業企業（インド企業93社とイギリス企業137社）に対してアンケート調査を実施し、インド企業とイギリス企業のインド子会社の人的資源管理(採用、報酬、研修、従業員コミュニケーション)の違いを分析した研究
Björkman and Budhwar (2007)	インドに進出している多国籍企業76社を調査し、多国籍企業インド子会社の人的資源管理と企業パフォーマンスとの関係について分析した研究
Björkman et al (2008)	中国にある欧米企業子会社87社とインドにある欧米企業子会社83社を対象にアンケート調査を実施し、インド子会社で実施されているHRMが、中国子会社のそれと比べて、より本社のHRMとの統合度が高いかどうかを分析した研究
Budhwar (2012)	外資系MNCsのインド子会社74社に対してインタビュー・アンケート調査を行い、どのような人的資源管理が実施されているかを調査した研究
Jain, Mathew and Bedi (2012)	インドのハイテク企業3社(Wipro、 MindTree Consulting、 Sasken)と外資系MNCs3社(Bosch、 Philips、 ABB)にインタビュー調査を実施し、両者の人的資源管理の違いを分析した研究
Gupta and Bhaskar (2016)	メディア、航空、保険、コンサル、ファイナンス、インフラなどの業界で、インドに進出している外資系MNCsまたはインド企業計22社に対してインタビューを行い、HRMに関してMNCsがインドで成功するための要因を分析した研究

出所：筆者作成

ューを行い、それら 8 社のインドにおける人的資源管理の類似点、相違点を明らかにすることを目的とした研究を行った。この研究では、それまでインドでは欧米流の人的資源管理を導入することが一般的であったが、インドの社会的、経済的、文化的背景に合わず、折衷的な方法を採用傾向が見られることが指摘された。Budhwar and Khatri (2001)は、6 種類の製造業企業（インド企業 93 社、イギリス企業 137 社）に対してアンケート調査を実施し、インド企業とイギリス企業のインド子会社の人的資源管理(採用、報酬、研修、従業員コミュニケーション)の違いを分析した。これにより、インド企業とイギリス企業のインド子会社は、背景にあるロジックは異なるが、似たような人的資源管理を実施していることがわかった。Björkman and Budhwar (2007)は、インドに進出している多国籍企業 76 社を調査し、多国籍企業インド子会社の人的資源管理とパフォーマンスの関係に関する研究を行った。この研究では、親会社で行なわれている人的資源管理をそのまま適用するとパフォーマンスが下がり、現地の文化、基準などに適応した人的資源管理の実践の必要性が示された。同時に、人的資源管理の実践と企業のパフォーマンスに正の関係が成り立っていることと、業績評価を行うことの重要性も示された。Björkman et al (2008)は、欧米企業の中国子会社 87 社とインド子会社 83 社を対象にアンケート調査を実施し、インド子会社で実施されている

人的資源管理は、中国子会社のそれと比べて、より本社の人的資源管理との統合度が高くなっていることを指摘した。Budhwar (2012)は、外資系 MNCs のインド子会社 74 社に対してインタビュー・アンケート調査を行い、人的資源管理の取り組みについて調査を行った。この調査によると、外資系 MNCs は本社から人的資源管理の実行に関する自由をかなり与えられており、Employee Referral(社員による紹介)などインド企業で行われている方法もうまく取り入れていることを指摘した。Jain, Mathew and Bedi (2012)は、インドのハイテク企業 3 社(Wipro、 MindTree Consulting、 Sasken)と外資系 MNCs 3 社(Bosch、 Philips、 ABB)にインタビュー調査を実施し、両者の違いを指摘した。具体的には、前者のインド企業 3 社においては、イノベーティブな文化を醸成するような取り組みが強調されたが、後者ではグローバルで共通の取り組みとローカルに適応した取り組みが並存しており、親会社と子会社との間のバランスをとることの必要性が強調された。Gupta and Bhaskar (2016)は、メディア、航空、保険、コンサル、ファイナンス、インフラなどの業界で、インドに進出している外資系 MNCs またはインド企業計 22 社に対してインタビューを行い、人的資源管理に関して MNCs がインドで成功するための要因を分析した。そして、インドの文化的、地理的な理解をすること、現地人材と信頼関係を築くこと、欧米のベストプラクティスを現地化することの重要性を指摘した。さらに、優秀な人材を惹きつけるには金銭的な報酬だけでは不十分であり、インド人の心理を理解し、チャレンジングな役割などのユニークな価値を個人に提供することが不可欠だと結論づけた。

### 2-3 インドにおける日本企業の人的資源管理に関する先行研究

同様に、インドにおける日本企業の人的資源管理に関する先行研究についても調べた。図表 2.3 はそれらをまとめたものである。これまで見てきたように、インド企業、外資系 MNCs のインドにおける人的資源管理に関する研究は多く存在する。一方で、インドにおける日本企業の人的資源管理に関する研究は少ない、かつ包括的な調査はあまり行われていない。

具体的に見ていくと、Choudhury (2005)、Som (2005)、James and Jones (2014)はそれぞれホンダ、スズキ、トヨタのケーススタディを行い、それらの企業が日本での人的資源管理の施策をインドの文脈に合わせて変更を加えながら実施していることを明らかにしている。白木(2007)は、在インド日系企業 80 社に対して、人材マネジメント上で抱えている諸問題についてアンケート調査を実施し、一般従業員と比べて管理職の採用に苦労している企業が多い、高学歴の人材流出という悩みを抱えている日本企業が多いという状況を明らかにしている。梅澤(2007)は、在インド日系企業 80 社にア

図表 2.3 : インドにおける日本企業の人的資源管理に関する先行研究

先行研究	概要
Choudhury (2005)	ホンダのインド子会社のケーススタディを通じて、日本のMNCsが自社の人的資源管理をインドでどのように適応させていくを考察した研究
Som (2005)	1991年のインド経済自由化以降にスズキがインドで実施した人的資源管理に関するケーススタディ
梅澤 (2007)	在インド日系企業80社にアンケートを取り、日系企業が経験した労使関係上のトラブル・紛争について調査した。
白木 (2007)	在インド日系企業80社に対して、人材マネジメント上で抱えている諸問題についてアンケート調査を実施し、一般従業員と比べて管理職の採用に苦労している企業が多い、高学歴の人材流出という悩みを抱えている日本企業が多いという状況を明らかにした
James and Jones (2014)	トヨタウェイやトヨタ生産方式をインドで実施するために、トヨタがどのようにインドの文化に合わせて人的資源管理を行ったかというケーススタディ

出所：筆者作成

ンケートを取り、日系企業が経験した労使関係上のトラブル・紛争について調査している。

これらの研究では、ケーススタディが行われた日本企業3社の人的資源管理の具体的内容と、日本企業のインド現地法人が抱える人材マネジメント上の問題点は明らかになっている。しかしながら、インドで日本企業が具体的に実施している人的資源管理の全体像や傾向は見えてこない。よって、白木(2007)が指摘した管理職の採用に問題を抱えているという現状に対して、日本企業がどのように対処しようと取り組んでいるのか、またそれがどの程度うまくいっているのかも明らかにされていない。

#### 2-4 インドでの採用活動の現状<sup>13</sup>

ここで、インドにおける採用活動の制度やプロセスについて見ていく。図表 2.4 は、リクルートワークス研究所(2013)と LinkedIn (2015)を参照して、インドでの採用アプローチをまとめたものである。

現在インドでは、学生を採用する場合、各企業のリクルーターが採用したい学生のいる大学に出向き、大学施設内で面接などの採用活動を行うオンキャンパスリクルートがよく行われている。特に、優秀な大学であるほどこの傾向が強い。明確な定義が

<sup>13</sup> 本節は、リクルートワークス研究所(2013)と LinkedIn(2015)を参照している。

図表 2.4 : インドにおける採用アプローチの種類

採用形態		採用媒体	特徴
新卒採用	On-Campus Recruiting	Tier1 college/university (30-50校程度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・優秀な人材が多くいるが、人材獲得競争が激しい</li> <li>・先進国並みの初任給の場合も</li> </ul>
		Tier2 college/university (100-150校程度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Tier1並みの人材もいる</li> <li>・地方部の競争はまだ激しくない</li> <li>・マスリクルーターの大量採用</li> </ul>
		Tier3,4 college/university (数千校以上)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Tier3の一部では企業から注目されている</li> <li>・概して人材の質は低い</li> </ul>
	Off-Campus Recruiting	新聞広告 ポータルサイト 社員や知り合いの紹介 etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>・On-Campus Recruitingで内定を取れなかった学生が活用</li> </ul>
中途採用		新聞広告 ポータルサイト 社員や知り合いの紹介 etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>・紹介、Internet job boards、などがよく採用に用いられる</li> </ul>

注：Tier の区分けに明確な基準はない(採用媒体の列のカッコ内はエンジニア系大学の学校数のみで、ビジネススクールは含まれていない)

出所：リクルートワークス研究所(2013)と LinkedIn (2015)より筆者作成

図表 2.5 : IIMA で採用を行った企業例 (2016 年)

<u>コンサル</u> Accenture strategy (18名) A.T. Kearney Bain & Company (16名) Deloitte McKinsey & Company (11名) Roland Berger Boston Consulting Group (17名) etc.	<u>インターネット/Eコマース</u> Amazon (15名) Flipkart Uber etc.
<u>メーカー</u> Hindustan Unilever P&G (8名) PepsiCo Nestle L'Oreal Reckitt Benckiser SC Johnson Johnson & Johnson etc.	<u>テクノロジー</u> Google Microsoft Samsung (5名) Wipro Cognizant etc.
	<u>金融</u> Barclays Citi Bank Credit Suisse Deutsche bank Goldman Sacks (7名) HSBC etc.

注：採用人数がわかった企業については、カッコ内に示した

出所：Indian Institute of Management, Ahmedabad. (2016)

存在するわけではないが、インドの大学は Tier1 から Tier4 の 4 段階にレベル分けがなされている。IITs や IIMs などは Tier1 に分類される。Tier1 に属するトップスクールには、インドの大企業や外資系 MNCs のリクルーターがこぞって集まり、先進国並みの初任給を払ってでも優秀な人材を採用すべく、激しい人材獲得競争が行われている。2016 年に IIMA で採用活動を行った企業としては、図表 2.5 に挙げたような企業があり、欧米の有名企業が IIMA の学生を積極的に採用している様子がわかる。

オンキャンパスリクルートの特徴として、大学ごとに採用上のルールが定められていることも挙げられる。例えば IIMA で採用活動を行うためには、企業は採用活動への参加費と一人採用するごとに手数料を IIMA に支払う必要がある。このようなルールへの対応もしなければならぬ上に、採用したい学生のいる大学とのコネクションを築く必要もある。それゆえ一万校以上あるすべての学校にアプローチすることはできないため、企業は採用活動を行う大学を 20 校程度に絞り込むことが多い。

Tier1 の教育機関での人材獲得競争は厳しいものとなっているため、Tier1 並みの人材も多少いる Tier2 で採用活動を行う企業も増えてきている。Tier3,4 の大学の学生の質は低く、企業によるオンキャンパスリクルートはほとんど行われていない。オンキャンパスリクルートで内定を取れなかった学生は、企業の採用サイト、新聞広告の求人、インターネット上の就職サイト、人材紹介会社、知り合いの紹介などの手段を使って就職先を探すこととなる。

中途採用については、いくつかの採用手段があるが、Employee referral (従業員による紹介)が他国よりも多く使われているという特徴がある。大量に人材を採用したい場合は、インターネット上の就職サイトも多く使われている。近年では LinkedIn などの Social professional networks 経由での採用が急激に増えており、特に質の高い人材を雇いたい場合によく使われている。

採用を学生採用<sup>14</sup>と中途採用の二つに分けた場合、それぞれにメリット・デメリットがある。学生採用のメリットは、オンキャンパスリクルートを通じて、質の高い人材を比較的安いコストで、ある程度の人数確保できることである。しかし、トップ校は人材獲得競争が激しい上に、一部のビジネススクール生を除けばほぼ新卒生なので採用後に育成コストをかける必要がある。特にインドでは、良い条件を求めて転職を繰り返すジョブホッピングが多いため、育成コストを回収できないリスクが高い。他方で中途採用のメリットは、即戦力の人材を獲得できることである。またオンキャンパスリクルートとは異なり、人材ニーズが生じたときに採用可能である。中途採用の

---

<sup>14</sup> ここで新卒採用ではなく学生採用という言葉を用いたのは、MBA 生の採用の場合は就業経験を持つ人もいるからである。

デメリットは、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く、そのような人材を大量に確保することができないことである。

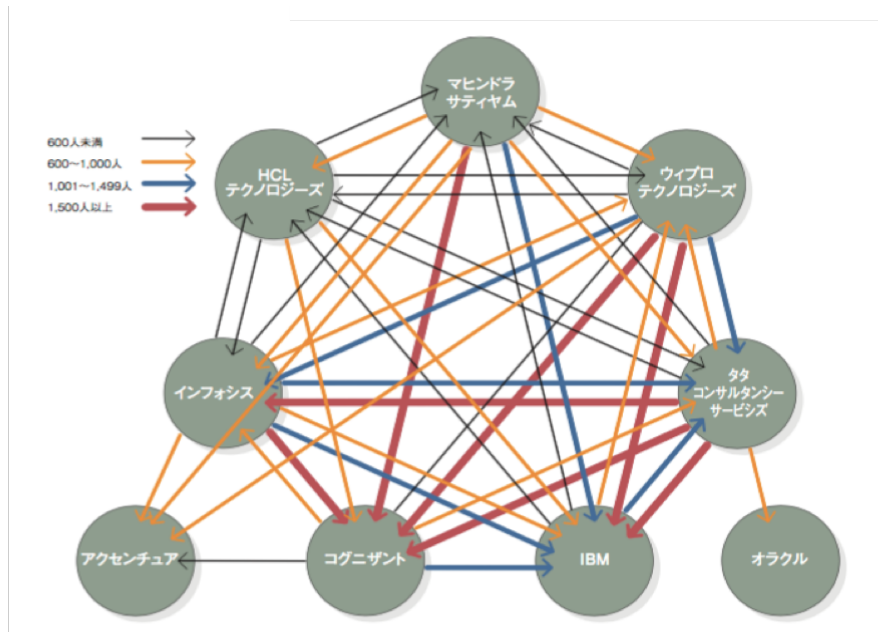
このように様々な採用手段がある中で、日本企業が一般的にどのような採用手段を用いて、どのような人材をインドで採用しているのかはあまり明らかにされていない。リクルートワークス研究所(2013)で明らかになっていることは、欧米企業と比べて日本企業はあまり新卒採用に対して積極的でないが、少しずつ行い始めているという状況のみである。

## 2-5 インド人のキャリアに関する先行研究

一般的にインド人は、転職を繰り返すことでキャリアアップを図るジョブホッピングをする傾向が強いと言われている。しかし実際には、インド人がどのようなキャリアを歩んでいるのかを把握するための文献は少ない。

そこでリクルートワークス研究所(2013)は、多くのインド人が LinkedIn に登録していることを利用して、LinkedIn に登録されている企業間移動数をトレースすることで、IT エンジニアのキャリアパスの把握を試みた。その結果が図表 2.6 に示されている。これによると、新卒でインドの IT 大手企業 5 社のいずれかに入社したインド人が、3 年から 5 年の間にその 5 社に外資系企業 2 社を加えた 7 社の間で人材が大量に移動していくという。その後、コンサルティングファームに転職をしていく人もいる。このように IT エンジニア系のインド人は、同業種内での転職を繰り返す傾向が強いこと

図表 2.6 : IT エンジニア系のインド人の転職動線



出所：リクルートワークス研究所(2013)より引用



がわかった。

マネジメント人材のキャリアについて調査をおこなったものとしては、Mahavir and Srimannarayana (2014)がインドのトップ 10 のビジネススクール生 106 人に対して、就職時に重視する要素に関してアンケート調査を実施している。この調査では、Nielsen というマーケティングリサーチ会社が統計的に特定した、インドにおいて就職先を選ぶのに有意に影響を与える 25 の要素を用いて、その中から Necessary Factors (最低必要な要素)、High Impact Factors (あることが理想的な要素)を 5 つずつ特定した。その結果が図表 2.7 と図表 2.8 である。Necessary Factors では、給料に加えて、職場環境面の要素が多く挙げられている。一方で High Impact Factors については、職場での自由度の程度を全員が選んでいること、自分の成長に関する項目が多いことが特徴といえる。Agarwala (2008)も MBA の学生のキャリアに与える要素を調査しているが、Mahavir and Srimannarayana (2014)で Necessary Factors であった職場環境などの企業側の要素が含まれておらず、学生の内的な要素のみにフォーカスした調査となっている。

図表 2.7 : Necessary Factors

Take-home salary offered	75
Open and transparent organization	69
Participative management in terms of decision making	55
Good working environment	52
Employee friendly HR policies	48

注：数値はサンプル 106 人に対する選択者数の割合

出所：Mahavir and Srimannarayana (2014, p.311)より引用

図表 2.8 : High Impact Factors

Degree of independence at workplace	100
Offers good training programs	90
Growth prospect is good	88
Good standing in the market	83
Job provides lot of learning	63

注：数値はサンプル 106 人に対する選択者数の割合

出所：Mahavir and Srimannarayana (2014, p.312)より引用

またいずれの研究も就職時に重視される要素を特定しているだけで、調査対象者がどのようなキャリアを歩みたいと考えているのか、どのような理由でその要素を重要視しているのかなどについては詳しく記述されていない。

## 2-6 先行研究のまとめ

先行研究の調査でわかったことは、以下の5点にまとめられる。

- 経済自由化以降、インド企業は競争力を維持するために、革新的な人的資源管理を行わなければなくなった。中でも革新的な採用方法と報酬制度が企業の業績に影響を与える重要な要素である。
- 外資系 MNCs にとっては、本社で実施している人的資源管理の方針や施策をインドの文化、慣習などに適応させることが企業の業績を高める上で重要である。
- 日本企業については、トヨタ、ホンダ、スズキがインドの文化や慣習に合うように本社で実施している人的資源管理に変更を加えている。また日本企業には、管理職レベルのインド人の採用に問題を抱えているという意識がある。
- 欧米の MNCs は優秀な学生の採用を積極的に実施しているのに対して、日本企業は遅れをとっている。
- インド人 IT エンジニアのキャリアは、同業種内で転職を何度も繰り返すという特徴がある。インド人のマネジメント人材は、給料、職場環境、自分の成長可能性を重視して就職先を考えている。

一方で、先行研究では以下の2点は明らかになっていない。

- インドにおいて日本企業が具体的に実施している人的資源管理の全体像や傾向  
日本企業がインド人において人的資源管理をどのように行っているのかについて、様々な企業、業種を網羅した包括的な調査はなされていない。また、インド人マネジメント人材の採用に問題があるという意識があることが分かっているが、どのような採用、マネジメントがなされているのかはわかっていない。
- マネジメント人材となることが期待されるインド人が歩んでいる、または、歩みたいと考えているキャリア  
インド人のキャリアに関する文献はそもそも少ないこともあり、マネジメント人材

のキャリアパスやキャリアに対する考え方などはわかっていない。また、そのような人材の中での日本企業の知名度や就職先としての魅力度についても調査されていない。

よって、先行研究で明らかにされていない「日本企業によるインド人の人的資源管理」と「インド人マネジメント人材のキャリア」の2点を主な研究領域として設定した。調査にあたっては、それぞれについて以下のようなサブのリサーチクエスチョンを設定した。

#### サブ・リサーチクエスチョン

##### ① 日本企業によるインド人の人的資源管理

- 日本企業は、インド人を有能なマネジメント人材とみなし、マネジャーや経営幹部候補としてインド人社員を採用しているか
- 日本企業は、有能なインド人社員をどのように採用・育成し、活用しようとしているのか

##### ② インド人マネジメント人材のキャリア

- 企業のマネジメントを行っていくことが期待されるような優秀なインド人は、どのようなキャリアを歩もうとしているのか
- 上記のようなインド人は、日本企業を魅力的な就職先として捉えているか

これらのサブのリサーチクエスチョンに沿って調査方法を決定し、調査を実施した。

## 第3章 日本企業によるインド人の人的資源管理

本章では、日本企業によるインド人マネジメント人材の採用状況や採用後の育成、活用がどのように行われているのかを見ていく。

### 3-1 調査目的、方法

先行研究で見たように、日本企業はインドにおいて優秀な管理職の人材を獲得できないという悩みを抱えている。そのようなインド人を獲得するためには、給与を上げるだけでなく、人的資源管理上の様々な施策を打つことでそのような人材に対して魅力的な企業にならなければならない。しかし、上記人材を日本企業がどのように採用、育成、マネジメントをしているのなどについて包括的な調査はあまり行われていない。また、インド人マネジメント人材の採用に問題があるという意識があることが分かっているのに対して、どのような採用、マネジメントがなされているのかはわかっていない。そこで以下の2つのサブのリサーチクエスチョンを設定し、日本企業がインドのマネジメント人材に対して行っている人的資源管理について調査を行った。

#### サブ・リサーチクエスチョン

- 日本企業は、インド人を有能なマネジメント人材とみなし、マネジャーや経営幹部候補としてインド人社員を採用しているか
- 日本企業は、有能なインド人社員をどのように採用・育成し、活用しようとしているのか

調査は、日本での事前調査とインドでの本調査の二つを行った。ただし、第4章で述べる調査についても同様に事前調査と本調査を実施しており、それらと区別するために、第3章ではそれぞれを事前調査Ⅰ、本調査Ⅰと記載する。以下、事前調査Ⅰ、本調査Ⅰの調査目的、方法を説明する。

#### 3-1-1 事前調査Ⅰの目的、方法

まずインド人採用を積極的に行っている日本企業に対して、日本でインタビュー調査を行った。この事前調査Ⅰの目的は、インドでの本調査を行うにあたり、日本企業がインド人の採用、マネジメントをどのように行い、またどのような苦勞を抱えているのかを大まかに把握することである。同時に、インド人を本社採用している企業が、

図表 3.1 : 事前調査 I のインタビュー実施企業と回答者

調査No.	調査企業	回答者	インタビュー場所
事前調査 I - 1	東洋エンジニアリング	人事部採用担当2名 H.K.氏、 S.O.氏	同社オフィス
事前調査 I - 2	楽天	エンジニア採用担当 K.K.氏	同社オフィス

注：調査 No.は「7-2-1 項 事前調査 I のインタビュー議事録」と対応している。

出所：筆者作成

どのような目的でそれを行っているかを把握することも目的とした。

図表 3.1 は、事前調査 I におけるインタビュー実施企業、インタビュー回答者、インタビュー実施場所をまとめた表である。調査対象企業は、日本プロジェクトマネジメント協会前理事長・フランス SKEMA ビジネススクールの田中弘教授にご紹介頂いた東洋エンジニアリング株式会社と知人から紹介頂いた楽天株式会社の 2 社で、インタビュー回答者はそれぞれ人事部採用担当 2 名、人事部エンジニア採用担当 1 名であった。それぞれの企業ごとに半構造化インタビューを 30 分から 1 時間程度行った。インタビューは、上記の目的に沿ってインド人採用の経緯や目的、インド人の採用上やマネジメント上の苦労などについて 5 つの質問を事前に用意した。その 5 つの質問は、「7-1-1 項 事前調査 I のインタビュー質問項目」に掲載してある。まずその 5 つの質問をした後、回答に応じてその場でさらに質問を行った。許可を取れた企業に対しては、レコーダーを用いてインタビューを録音させてもらい、インタビュー後に文字におこして分析の材料とした。

### 3-1-2 本調査 I の目的、方法

本調査 I は、日本企業のインド子会社によるインド人マネジメント人材の採用状況と人材配置、人材育成、報酬、人事評価方法などの特徴、問題点を明らかにすることが目的である。調査方法は、調査の目的から半構造化インタビューを用いることとした。質問内容は、大きく分けて学生・中途それぞれの採用状況、採用方法、採用後の人的資源管理の 3 つ、計 14 問を事前に作成した。その事前に用意した質問項目については「7-1-2 項 本調査 I のインタビュー質問項目」に掲載してある。用意した質問に沿ってインタビューを行い、回答に応じてその場でさらに質問を行った。場合によっては、インタビュー後にメールで追加質問も行った。許可を取れた企業に対しては、レコーダーを用いてインタビューを録音させてもらい、インタビュー後に文字おこしを行った。

図表 3.2 は、本調査 I におけるインタビュー実施企業、インタビュー回答者、インタビュー実施場所をまとめた表である。インドでインタビューを実施した企業は、MA Extrusion India(三菱アルミニウム株式会社)、大手輸送機器メーカー A 社、Nissan Motor India(日産自動車株式会社)、PIOLAX India(株式会社パイオラックス)、SMCC Contruciton India(三井住友建設株式会社)、大手電機メーカー B 社、大手銀行 C 行、Kobelco Cranes India(コベルコ建機株式会社)、JEOL India(日本電子株式会社)、Mitsubishi Electric India(三菱電機株式会社)のインド子会社またはインド支店計 10 社である。以下、それぞれの企業について記述する場合、匿名企業以外は日本本社名を使用する。

回答者は主に、現地の人的資源管理を把握しているトップマネジメントクラス、または人事担当者となっている。大手銀行 C 行のインタビュー回答者は現在人事担当者

図表 3.2 : 本調査 I のインタビュー実施企業と回答者

調査No.	調査企業	回答者	回答者の インド駐在期間	インタビュー場所
本調査 I - 1	MA Extrusion India (三菱アルミニウム)	社長 H.N.氏	3年	マンダル日本専用工業 団地内にある同社 オフィス
本調査 I - 2	大手輸送機器メーカーA社	取締役 K.R.氏	トータルで10年	チェンナイの同社 オフィス
本調査 I - 3	Nissan Motor India (日産自動車)	人事 S.M.氏	1年未満	チェンナイの同社 オフィス
本調査 I - 4	PIOLAX India (パイオラックス)	取締役 K.U.氏	同社では1年	チェンナイ市内の ホテル
本調査 I - 5	SMCC Construction India (三井住友建設)	取締役 O.S.氏	8年	デリーの同社オフィス
本調査 I - 6	大手電機メーカーB社	社長 K.K.氏	4年	グルガオンの同社 オフィス
本調査 I - 7	大手銀行C行	シニアマネジャー U.H.氏	3年	グルガオンの同社 オフィス
本調査 I - 8	Kobelco Cranes India (コベルコ建機)	社長 G.U.氏	6年	グルガオン市内の ホテル
本調査 I - 9	JEOL India (日本電子)	社長 T.C.氏	3年	デリーの同社オフィス
本調査 I - 10	Mitsubishi Electric India (三菱電機)	人事 S.Y.氏	2年	グルガオンの同社 オフィス
本調査 I - 11	エーザイ	常務執行役、事業部長、 ディレクター計4名	-	日本本社
本調査 I - 12	総合商社D社	-	-	メール回答

注1：調査 No.は「7-2-2 項 本調査 I のインタビュー議事録」と対応している。

注2：エーザイ株式会社の回答者の役職のみ、日本本社における役職を示している。その他の企業の役職は現地子会社における役職を示している。

出所：筆者作成

図表 3.3 : 本調査 I のインタビュー実施企業(インド地図)



注：インドで調査を行った企業のみ記載している。

出所：筆者作成

ではないが、インド駐在前に人事部にいたこともあり、質問内容に関することの大半は把握していた。これらの企業は、株式会社パソナのインド子会社、インタビュー回答者、インド三田会、研究科の同級生などからご紹介頂いた。

日本に帰国後、調査サンプルと業種のバラエティーを増やすことを目的に、指導教官の姉川知史教授からエーザイ株式会社と総合商社 D 社のご紹介頂き、調査を実施した。エーザイ株式会社に対しては日本本社でインタビュー調査を実施した。総合商社 D 社には、質問内容をメールで送付し、インド現地の社員に回答して頂いた。

なお図表 3.3 は、インドで調査を実施した企業に関して、インタビューを実施した大まかな場所をインド地図上で示したものである。

### 3-2 事前調査 I の結果

まず、事前調査 I において調査を実施した 2 社のインタビュー結果を見ていく。なお、詳しいインタビュー結果については、「7-2-1 項 事前調査 I のインタビュー議事録」に掲載してある。図表 3.1 の通り、インタビュー回答者それぞれに対して調査 No. を振っており、「7-2-1 項 事前調査 I のインタビュー議事録」と対応させている。

### 3-2-1 東洋エンジニアリング株式会社

- インド人の採用目的

東洋エンジニアリングは、日本国内の新卒採用の延長線上に海外採用を位置付けて、中国とインドで新卒採用を行っている。この目的は、日本人よりも優秀な人材を獲得し、グローバルに活躍してもらうことである。インド、中国を選んだ理由は、両国とも人口が多い、かつ上位層や大学レベルの学習環境が整っていることから、高い競争倍率を勝ち抜いてきた優秀な人材がいるはずだと考えたからだという。それゆえインドにおいては、2013年から IIT の学生を毎年数名ほどのエンジニアを採用している。

- インド人の採用、マネジメントについて

上述したように、東洋エンジニアリングは IITs での新卒採用を行っている。それゆえ同校のプロセスに入って採用を行うことになる。IITs は、一部の外資系企業から年棒1千万を超える給料を提示される学生もいるような大学であるが、エンジニアリング業界では IT など他業界ほどは同校での採用を行っている企業が多くなく、同社は日本の新卒学生と同じ給与水準で十分に採用できているという。上述したように同社のインド人新卒採用は国内新卒採用の延長線上にあるため、給料以外の面でも全て日本人の新卒生と同じ条件で採用されている。

中途採用でもインド人が入ってくることはあるが、たまたま応募してきた人がインド人、かつ優秀だった場合に採用しているだけだという。ただし、ジョブホッピングの途中で入社してくる可能性が高いため、まずは派遣として受け入れ、能力や意欲、勤続年数などが一定以上であれば有期雇用や正社員に変えているという。

- インド人採用において苦労している点

一つは、IITs の選考プロセスに則らなければいけなく、学生に直接コンタクトを取ってはいけないという規定などがあることだという。それ以上に苦労する点として、インド人社員が企業になじんでもらうことの難しさが挙げられた。東洋エンジニアリングは、海外売上が85%を占める企業であることから業務上は英語がベースとなっており、日本語能力は不問にしている。しかし日々のコミュニケーションや雑談などは日本語が使われるため、なじみにくい部分があるとのことだった。また、インド人新卒社員の定着率は、まだ未知数の部分もあるが、低い



ことを想定していた。

### 3-2-2 楽天株式会社

- インド人の採用目的

楽天は、2015年に最もインド人を採用した日本企業だったという。しかし、インド人を積極的に採用しているというわけではなく、あくまで結果的にそうなったのだということがインタビューでは強調された。

楽天は、英語公用語化を2010年に発表、2012年に実施し始め、グローバル企業を目指している。現在では新卒も中途も、エンジニアであってもTOEIC800点が必要であるのに対して、日本語はできなくてもよくなった。その結果、日本国内ではなかなか採用ができなくなった一方、海外では採用しやすくなり、今では80%以上が海外での採用となっている。そして、その中で約半分の人がインド人になっているという。このようにインド人の採用人数が最も多くなっている理由についてインタビュー回答者は、もともと人口が多い上にこの業界でのインド人比率が高いからにすぎないと分析していた。

- インド人の採用、マネジメントについて

新卒採用については、IITsとネクストIITsと呼ばれるような数校で採用活動を行っているという。IITsでは、給料が高くなってでも日本にはいないような本当に優秀な人材を採りたいと考えている。実際に2015年には、IIT Bombayで6名ほど採用している。中途採用については、現在いるインド人が紹介してくるため、採用しようと思わずとも採用できているという。このようにインド人は縦と横のつながりが強く、インド人コミュニティの中で企業の評判や噂が広がりやすいのだという。人事評価などは日本人と全く同じになっており、新卒で入って2年でマネジメント層に行っているインド人もいるという。基本的には、現在いるインド人社員は本社での活用のみが前提となっており、インドやグローバルに展開していくための人材という想定は今のところない。

- インド人採用において苦労している点

特になし。ジョブホッピングは起きているが、インド人に特别多いということもないという。

以上、本社でインド人採用を行っている2社では、インド人採用を行っている目的

は全く異なっていたが、日本人と同条件の下で、採用したい人材がインドでもうまく採れているようであった。ただし、両企業とも英語で業務が遂行できるため、インド人を採用しやすい企業ではあるだろう。また楽天では、従業員による紹介を通じた採用もよく行われており、Employee Referralでの採用がインドではよく行われているということと整合的だ。

### 3-3 本調査 I の結果

本節では、本調査 I でインタビューを実施した企業 12 社の概要を見た後、インドでよく課題として挙げられるジョブホッピングに対する日本企業の対応と、日本企業のインド人採用状況について、インタビュー結果をもとに述べる。その後、人的資源管理を構成するサブシステムである人材配置（採用も含む）、人材育成、報酬、人材評価の観点で、さらにインタビュー結果をまとめていく。

なお、詳しいインタビュー結果については、「7-2-2 項 本調査 I のインタビュー議事録」に掲載してある。図表 3.2 の通り、インタビュー回答者それぞれに対して調査 No. を振り、「7-2-2 項 本調査 I のインタビュー議事録」と対応させている。

#### 3-3-1 インタビュー回答企業の概要

図表 3.4 にインドでインタビューを実施した企業、図表 3.5 に日本帰国後に調査を実施した企業の基本的な情報を記載した。本調査で調査を実施した 12 社のうち大手輸送機器メーカー A 社、日産自動車、大手電機メーカー B 社、三井住友建設、大手銀行 C 行、エーザイ株式会社、総合商社 D 社の 7 社は、インド進出を果たしてから 10 年以上が経過しているが、残りの 5 社は 3~6 年程度しか経過していない企業であった。インド進出日系企業が 2008 年時点で 550 社だったのが、2015 年時点で 1,229 社にまで増えていることから、後者の 3~6 年程度の企業の方が母集団においては多数であることには注意が必要である<sup>15</sup>。

サンプル企業の事業内容は、三井住友建設の建築業、大手銀行 C 行の金融業、エーザイの製薬業、総合商社 D 社の商社業、その他の 8 社の耐久消費財系の製造業に 5 つの業種に分類できる。ただし、製造業の中でも大手電機メーカー B 社と日本電子の 2 社は、製造拠点をインドでは持たず、他の拠点から製品を輸入しているという点で他の製造業 6 社と違いがある。

従業員数は、インド進出後 10 年以上が経過している企業ではそうでない企業と比べてかなり多い傾向にある。従業員数全体に占める日本人駐在員の割合は、最少で三

---

<sup>15</sup> インド進出日系企業数について、詳しくは 1-1-1 項参照。

図表 3.4 : 調査実施企業の概要(インド現地調査企業)

調査No.	調査企業	子会社または支店の設立年	事業内容	従業員数	日本人駐在員	年間に辞める人数、割合
本調査 I-1	MA Extrusion India (三菱アルミニウム)	2013年	自動車やエアコンの熱交換器材の製造、販売	約40名	3名	-
本調査 I-2	大手輸送機器メーカーA社	2001年 (技術支援で1985年に製造開始)	輸送用機器の製造、開発、販売	650名 (販売、製造、開発全て含む)	25名	人の入れ替わりと増産対応で毎年100人程度採用している
本調査 I-3	Nissan Motor India (日産自動車)	・2005年: 100%子会社設立 ・2010年: 生産開始	輸送用機器の製造、開発、販売	・製造: 約8,000名(うちホワイトカラー800名) ・開発: 約4,000名 ・販売: 約300名	製造: 20名 開発: 60名 販売: 10名	・製造: 約10%(ホワイトカラー) ・販売: 約20%(販売会社移転の影響もある) ※2015年のケース
本調査 I-4	PIOLAX India (パイオラックス)	2009年	日系自動車メーカー向けの部品の製造、販売	約120名	4名	10名程度
本調査 I-5	SMCC Construction India (三井住友建設)	1996年	日系企業向けの建設	約400名	3名	20名程度
本調査 I-6	大手電機メーカーB社	1996年	BtoB、BtoC向け製品の販売、ソフトウェア開発	約1,000名	10名	150名程度
本調査 I-7	大手銀行C行	1953年	銀行業務	約400名	26名	40-50名
本調査 I-8	Kobelco Cranes India (コベルコ建機)	2010年	クレーンの製造、販売	約220名 (うちスタッフ80名、ワーカー120名)	9名 (2年以内に数名を削減予定)	スタッフ、ワーカーとも6% ※2016年1-12月の実績
本調査 I-9	JEOL India (日本電子)	2011年	電子顕微鏡の販売、メンテナンス	37名	1名	5年間で2,3名
本調査 I-10	Mitsubishi Electric India (三菱電機)	2010年	製品の製造、販売	-	-	インドの企業の平均よりは低い

注：日産自動車を除く、現地生産も行っている製造業企業5社の従業員数と年間に辞める人数、割合は、ブルーカラーも含む全社員の数値となっている。

出所：インタビュー結果をもとに筆者作成

図表 3.5 : 調査実施企業の概要(帰国後調査企業)

調査No.	調査企業	子会社または支店の設立年	事業内容	従業員数	日本人駐在員	年間に辞める人数、割合
本調査 I-11	エーザイ	2004年	医薬品の開発、製造、販売	387名(うち生産管理部門の非マネジャー192名)	2名	13~15%
本調査 I-12	総合商社D社	1996年	輸出入、事業投資	83名	20名	1名程度

出所：インタビュー結果をもとに筆者作成

井住友建設とエーザイの1%未満、最大で総合商社D社の約24%である。ただし、この総合商社D社の値は突出しており、総合商社D社の次に日本人駐在員の割合が高い企業は三菱アルミニウムの7.5%である。

本サンプル企業では、トップマネジメント層には日本人駐在員が就いているケースが多かった。例外としては、大手電機メーカーB社とエーザイが挙げられる。大手電機メーカーB社では、社長に関しては日本人駐在員が務めているが、その他のトップマネジメントレベルの役職にはインド人が就いていた。エーザイは、調査を実施した企業の中で社長にインド人が就いている唯一の企業であった。

### 3-3-2 ジョブホッピングに対する日本企業の対応

インドでは転職を通じてキャリアアップを図るジョブホッピングが多く、年間の離職率が20%や30%に上るとも言われている<sup>16</sup>。それでは日本企業では、年間に辞めるインド人従業員の割合はどれくらいだろうか。

すでに見た図表3.4、図表3.5に、インタビューを実施した日本企業における、インド人従業員のおよその年間離職者数も記載してある。年間に辞めるインド人従業員数の従業員数全体に対する割合は、5年間で数人しか辞めていない日本電子と年に1名程度しか辞めない総合商社D社の2社を除けば、本サンプルにおいては5~15%程度であった。よって、業種や職種によって離職率の平均的な水準は異なる可能性があるため一概には言えない部分はあるが、本調査でインタビューを実施した日本企業でのインド人離職率は低い方に位置していると思われる。例えばエーザイは、離職率13~15%でインドの平均的な水準よりも低いと述べている。

実際のところ今回の調査の中では、ジョブホッピングを深刻な問題と捉えて、特別な対策を行っている企業はなかった。その理由は、ジョブホッピングのことをインドでビジネスを行う上で織り込んでおくべきリスクだと日本企業は捉えているからであった。例えば大手電機メーカーB社の社長は、ジョブホッピングについて、「対処は別にしていません。起こる時は起こるということで、あまり気にしていません」と述べている。その他の企業でも同じような回答が得られている。ただし当然ながら、以下の項で述べるような人材配置や人材育成などの制度を用いて従業員の定着率を上げる試み自体は各社行っていた。

本当に残って欲しい人材に対しては、給料アップを提案して引き止める場合もある

---

<sup>16</sup> Gupta and Bhaskar (2016, p.189)。人材派遣会社パソナの現地子会社であるパソナインドियाの方も、年間に30%もの人が毎年転職しているように思うとメールでご回答頂いた。ただし、ITエンジニアの離職率が全体の離職率を大きく高めていることが予想され、その他の業種ではそこまで離職率は高くないと思われる。

ようだが、実際にはそれもあまり行われないうのである。なぜなら、特定の個人のみ  
の給与を上げると、同じ職種や同じレベルのポジションに就いている従業員間での給  
与格差が生まれてしまい、その結果従業員の間で不満が生じてしまうからである。特  
にインド人の場合は、従業員間で給与格差が生じないように気をつける必要性がある  
ようだ。インタビューを行った企業によれば、インド人は給料が発表されるとすぐに  
従業員同士で給与情報を教え合う傾向がある、かつ自身の給与に対して不満が生じた  
場合には会社に対して交渉を持ちかけてくるということが一般的だという。このよう  
な交渉を増やさないために、同一職種、同一ポジションの従業員では給与はなるべく  
均一にすることがインドでは重要だと考えられていた。

### 3-3-3 日本企業はインドで良い人材を採用できているのか

前項で、日本企業のインド人離職率が低いようであることを指摘した。離職率が低  
く抑えられていれば、採用後のマネジメントが上手くいっていると捉えることが可能  
だろう。しかしながら、優秀でない従業員が長く留まっているとすれば、離職率が低  
いことは必ずしも良いことではない。それでは、日本企業のインド現地法人は優秀な  
人材を採用できているのだろうか。

本調査のインタビュー回答企業においては、優秀な人材が積極的に応募、入社して  
きているという様子はほとんど見受けられなかった。ここで、そのように感じられる  
インタビュー回答者の回答をいくつか抜粋したい。

#### 【本調査 I-5】 SMCC CONSTRUCTION INDIA LIMITED O 氏

なかなか思う人材が面接までこないこと、面接をしても思っていたような  
人材ではなかったということが多くあり、良い人材を見つけるまでの時間  
が多くなってしまっている (中略) 10人に1人くらい良い人がいれば良  
いという感じです。

#### 【本調査 I-7】 大手銀行 C 行 U 氏

一般的な認知度は低いです。HSBCなどに比べて2ランクくらい認知度が下  
がると思うので、そこは弱いですね。一級の人が採れているとは思ってい  
ないですね。

#### 【本調査 I-8】 コベルコ建機 G 氏

私どものような規模の会社 (200人程度の中小企業) で、それほど高い給与  
が払えない会社に来ることを希望する人間のレベルにはおのずと限界があり、  
その中で、可能な限り優秀と思われる人間を選択するというのは、2-3度の  
面接だけでは、判断できない部分があり、あたりはずれがどうしてもでてく

## るのが悩み

このように、まず応募段階で優秀な人に当たる確率が低く、採用したとしても大きな期待をかけられるような良い人材はごく少数となっている企業が多かった。インドでは、能力が求められるレベルに達していないという以前に、経歴や資格などを詐称して企業に応募してくる人や面接に遅れてくる人も多いという。このことが応募者に占める優秀な人材の比率を引き下げている要因の一つだと考えられる。また、今回インタビューを実施した企業では、大手電機メーカーB社とエーザイ以外は自社の一般的な知名度は低いと認識していた。優秀な人材がそのような知名度の低い企業に対して積極的に応募しているとは想像しにくい。

逆にインタビューの中で、良い人材が採用できている、または採用した人材に大きな不満はないという感覚を持っているように思われた企業は、大手輸送機器メーカーA社、大手電機メーカーB社、エーザイの3社のみであった。大手輸送機器メーカーA社の現地法人の取締役は「採ろうと思えばいくらでも人数は集まってくるから人が集まらないという悩みはないですが、その見極めが難しい。ただ、入ってからそんなに問題があるとは思っていません」と述べている。大手電機メーカーB社は、BtoC企業でもあることから企業の知名度は高く、良いイメージも持たれているため、女性にとっても入社したい企業になっていると自社を評価していた。大手電機メーカーB社の場合は、インド進出を果たしてから20年が経過していることも知名度向上に貢献しているだろう。エーザイは、品質分野を中心として様々な全国レベルの表彰を受けていることから、R&D・生産分野での知名度は高いという。それゆえ、営業分野では欧米企業に知名度は劣っていて優秀な人材がそちらに流れやすいが、R&D・生産分野では良い人材が採用できているようであった。

### 3-3-4 人的資源管理の具体的な施策

本項では、日本企業がインドでどのような人的資源管理を実施しているのかについて、国際人的資源管理を構成するサブシステムである国際人材配置（採用も含む）、国際人材育成、国際報酬、国際人材評価の観点で、インタビュー結果をもとにまとめていく。

#### ◆ 国際人材配置

ここで、日本企業のインド現地子会社またはインド支店での学生採用、中途採用それぞれの状況を見ていく。インタビューを実施した企業のインド人の採用方針や採用手段は図表3.6と図表3.7にまとめた。また図表3.8は、日本企業に就職するイン

図表 3.6 : インドにおける日本企業の国際人材配置(インド現地調査企業)

調査No.	調査企業	新卒採用	中途採用	人材配置
本調査 I-1	MA Extrusion India (三菱アルミニウム)	・エンジニア:学校単位 ・エンジニア以外:即戦力重視のため無し	・方法:人材紹介会社、日本本社ホームページ経由(現在ホームページ作成中)	・基本的には、各拠点の人はそれぞれの拠点に配置されているが、徐々に変わりつつある
本調査 I-2	大手輸送機器メーカーA社	・エンジニア:学校単位 ・その他:Job portal	・空きが出た時に採用 ・方法:主にJob portal、ポジションによってはヘッドハンティング会社	・現在はインド市場のみだが、今後あるレベル以上の人は本社へ行く可能性あり ・アフリカでどうインド人を活用していくかについても考えている
本調査 I-3	Nissan Motor India (日産自動車)	・エンジニア:学校単位 ・その他:Job portal	・エンジニア以外は即戦力重視のため主に中途採用。空きが出た時に採用 ・方法:社員による紹介、人材紹介会社との共同プロジェクト、Linkedin	・マネジメントレベル:能力や適性を考慮してグローバルに配置 ・エンジニア:cost efficiencyを活かして、新興国での立ち上げ時に配置
本調査 I-4	PIOLAX India (パイオラックス)	即戦力重視のため実施していない	・空きが出た時に採用 ・方法:主に人材紹介会社、社員の紹介も一部利用	・インドでの勤務のみを想定
本調査 I-5	SMCC Construction India (三井住友建設)	ほぼ無し	・空きが出た時に採用 ・方法:主に人材紹介会社	・現在はインド市場のみ ・今後アフリカ、バングラデシュ、スリランカをインドからコントロールしたい。(※現状では回答者の個人的な意見)
本調査 I-6	大手電機メーカーB社	年間10人(主にMBA採用)	・空きが出た時に採用。 ・方法:人材紹介会社、社員からの紹介、新聞広告、自社サイトなど	・ある程度の年数が経った人については、アジア内での移籍、人材交流が行われている ・中近東、アフリカではインド人のネットワークが使えると考えている
本調査 I-7	大手銀行C社	即戦力重視のため実施していない	・空きが出た時に採用 ・方法:主に人材紹介会社	・グローバルに人材活用する人事制度はあるが、あまり活用例は多くない
本調査 I-8	Kobelco Cranes India (コベルコ建機)	即戦力重視のため実施していない	・空きが出た時に採用 ・方法:人材紹介会社、ジョブサイト、自社サイト、社員からの紹介	・主にインド市場のみだが、本人の能力と意欲次第でグローバル活用が望ましい場合、個別対応あり ・アフリカ、中東の市場開拓を行う時、インド人を活用する可能性はある
本調査 I-9	JEOL India (日本電子)	人材紹介会社、社員や顧客(大学の先生)からの紹介	・空きが出た時に採用 ・方法:人材紹介会社、社員や顧客(大学の先生)からの紹介	・主にインド市場のみだが、中近東で人が足りない時にインドから派遣することはある
本調査 I-10	Mitsubishi Electric India (三菱電機)	ウェブサイト	・空きが出た時に採用 ・方法:人材紹介会社、自社サイト	・最初はインドが中心。採用後、優秀な人材であれば、グローバルな活用も考えて育成していく

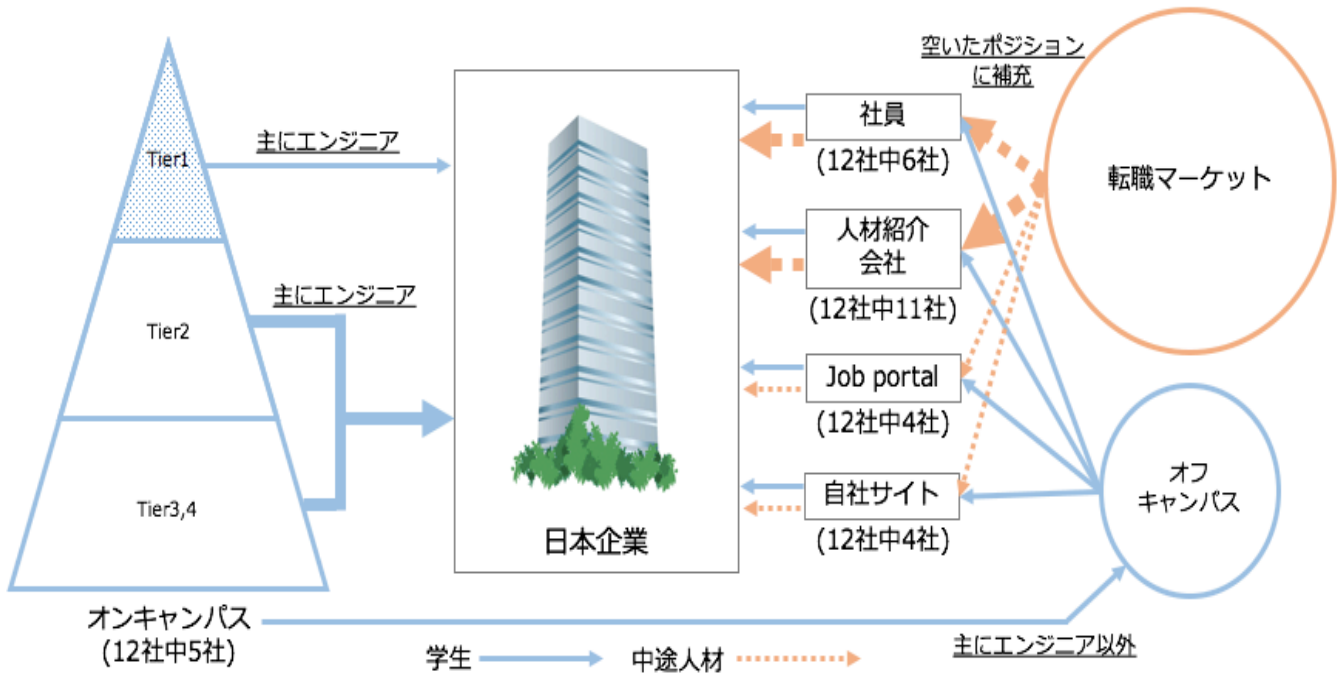
出所:インタビュー結果をもとに筆者作成

図表 3.7 : インドにおける日本企業の国際人材配置(帰国後調査企業)

調査No.	調査企業	新卒採用	中途採用	人材配置
本調査 I-11	エーザイ	・生産とR&D関係のみで、3~6名を採用 ・数校でキャンパスルートを実施	・基本的に、即戦力のプロフェッショナルを採用 ・MRにも、MBAを持っている人がいる ・方法:人材紹介会社、Job portal、自社サイト、社員による紹介、ポジションによってはヘッドハンティング会社	・優秀な人材に対しては、Eシリーズ(リーダーシップ研修)やグローバルモビリティプログラム(グローバルに働く機会)を提供してグローバル職への登用もしている
本調査 I-12	総合商社D社	実施していない	・人員が必要になれば補充するという考え方 ・方法:人材紹介会社、自社サイト	・インドでの勤務のみを想定

出所:インタビュー結果をもとに筆者作成

図表 3.8 : 日本企業のインド人採用フローの概観



注: 矢印の太さは人材のボリュームを表しているが、あくまでイメージである。

出所: インタビュー結果をもとに筆者作成

ド人が日本企業に入るまでのフローの種類を示している。調査を行った12社のうち、学生採用を行っている企業は8社であった。その中で、大学でのオンキャンパスリクルートを行っている企業は5社のみで、その他は自社のホームページ経由、Job portal、顧客の紹介によって学生採用を行っていた。オンキャンパスリクルートを行っている5社の中でも、MBA採用を実施している大手電機メーカーB社以外の4社は、オンキャンパスリクルートではエンジニアしか採用せず、営業などその他の職種については学生採用を行わない、またはJob portalを用いて数人だけ採用していた。その理由としては、エンジニアの場合は、他の企業のやり方を知らない白紙の状態の方が育成しやすいことから学生採用が好まれる側面もある一方、その他の職種についてはどの企業も即戦力を重視する傾向が強く、中途採用が好まれているからである。オンキャンパスリクルートを行っているとしても、日産自動車以外の4社はTier2以下の大学のみで採用活動を行っていた。

中途採用については、どの企業においても空きのでた職種、ポジションの補充としての採用が主であった。採用方法としては、人材紹介会社を用いて人材を募集している企業がインタビューを実施した12社中11社と多かった。また、インドでは一般的な方法となっているEmployee Referral(社員による紹介)を用いて採用を行っている日



本企業も多く、調査を実施した 12 社中 6 社が社員を通じた採用を行っていた。インタビュー回答者によると、この採用方法のメリットは、人材紹介会社を利用するよりコストを抑えられることに加え、紹介した社員と何らかの関係がある人材が応募することから、ある程度応募者の身元がわかることだという。上述したように、インドでは学歴や職歴を詐称して企業にアプライしてくる人が多く、採用コストが高くなることが問題としてあるが、Employee Referral によってこのリスクを減らすことが可能ということである。自社のウェブサイトを利用していると回答した企業は、三菱電機、コベルコ建機、大手電機メーカーB 社、エーザイの 4 社のみだった。インタビューを実施した企業のウェブサイトを検索してみたところ、採用ページがウェブサイト上で整備され、そこから応募可能となっていた企業は、その 4 社と大手輸送機器メーカー A 社の計 5 社のみだった。自社サイトを通じた採用に力を入れない理由としては、企業の知名度が低いからサイト経由では人が集まらないという回答があった。その一方で三菱アルミニウムは、インド子会社のウェブサイトは作成中だが、本社のウェブサイトを調べて応募してくる例が結構あったという。このことから同社社長は、もともと日系企業で働きたいという人は常にインターネットで日本企業について調べているのではないかと分析していた。

次に、インドで採用した人材を日本企業はどこに配置し、どのような活用をしているのかを見ていく。この点についても、すでに見た図表 3.6、図表 3.7 に記載してある。当然ながらインド人は、基本的にはインド市場での活躍が期待されていた。その上で、優秀な人材に対しては本社も含めグローバルに活用している、またはこれからしていこうという企業も多い。ただし、どの企業においてもグローバルに人材を活用していくという方針はインド人に限ったことではなく、すべての拠点の人材に適用されていた。特にアフリカ、中近東への進出やそこでの事業拡大を考えている企業では、インドから同地域にアクセスしやすいことや同地域では印僑がビジネス上の影響力をかなり持っていることから、インド人をそれらの市場でうまく活用していくことが強く意識されていた。また、人件費の安さがインド人をグローバルに活用していく理由となっている企業もあった。例えば、大手輸送機器メーカー A 社や日産自動車では、他の新興国での新工場の設立にあたって、インドから人を派遣しているという。ただし、コスト面でのメリットが重視されるのは、エンジニアレベルまでであるようだ。後述するが、マネジャークラスでは、インド人の人件費はもはや他の新興国と比べて高くなっているからである。

#### ◆ 国際人材育成

次に、日本企業がインド人社員をどのように育成しているのかを見ていく。

図表 3.9 : インドにおける日本企業の国際人材育成(インド現地調査企業)

調査No.	調査企業	研修、教育、トレーニング
本調査 I-1	MA Extrusion India (三菱アルミニウム)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本のやり方を教えるために本社から専門の部署の人が派遣されて研修</li> <li>・エンジニアとマネジャークラスはタイや日本に送り、実際のオペレーションを学ばせている</li> </ul>
本調査 I-2	大手輸送機器メーカーA社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・8-9割はOJTでの教育</li> <li>・コア人材に対しては、自分の専門以外の工程の教育を提供</li> <li>・日本本社で1,2年働く制度</li> <li>・本社でのマネジメント研修</li> <li>・新設備や新工場立ち上げ時にコア人材教育のために日本に送り教育</li> <li>・分野別の会議や交流会は日本に限らずあり、ローカルの人材を積極的に送っている</li> </ul>
本調査 I-3	Nissan Motor India (日産自動車)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルに共通な方針に従った研修(各拠点共通のツールの研修、女性のキャリア推進)</li> <li>・日本や他の拠点での活用や研修</li> </ul>
本調査 I-4	PIOLAX India (パイオラックス)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・5S研修</li> <li>・自分の専門外の内容の教育機会</li> <li>・その時必要だと思った内容の教育(エクセルの関数など)</li> </ul>
本調査 I-5	SMCC Construction India (三井住友建設)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部のセミナーや勉強会への派遣と全体への共有</li> <li>・各国から4,5名を日本やシンガポールへ送り、現場を見たり、勉強する機会を提供</li> <li>・フィリピンに人材開発センターを作り、そこで各拠点の人材を教育しようとしている</li> </ul>
本調査 I-6	大手電機メーカーB社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ポジションごとに用意された研修</li> <li>・社員が自分で自分を高められるようにコーチングを実施</li> </ul>
本調査 I-7	大手銀行C社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ジョブディスクリプションの範囲を超えた仕事や部門を超えるプロジェクトマネジメントができることが価値のあることだという動機付け</li> <li>・シンガポールに一週間送り、プロダクトの研修、セールスの研修などを実施</li> <li>・自分が担当している企業の日本の工場などの見学</li> </ul>
本調査 I-8	Kobelco Cranes India (コベルコ建機)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワーカーに対して、日本での技能大会への派遣</li> <li>・業務を通じての知見、経験を積み重ねるために日本に研修に送る</li> <li>・これから社内でのOJTや外部の研修などを活用しながら充実させていく計画</li> </ul>
本調査 I-9	JEOL India(日本電子)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本や日本人が多くいるシンガポールに送り研修を行っている</li> </ul>
本調査 I-10	Mitsubishi Electric India (三菱電機)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職種、職階ごとに定められた研修</li> <li>・優秀であれば、グローバルでの活用も考えて育成を行う</li> </ul>

出所：インタビュー結果をもとに筆者作成

図表 3.10 : インドにおける日本企業の国際人材育成(帰国後調査企業)

調査No.	調査企業	研修、教育、トレーニング
本調査 I-11	エーザイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若い社員向けのリーダー研修のEエース、シニアレベル向けのリーダー研修のEゴールド、regionごとで実施されるEエリートなどのEシリーズと呼ばれる研修</li> <li>・中堅クラス以上を対象にグローバルに働いたり、ネットワークを広げたりするための機会としてグローバルモビリティプログラムなどを全社的なプログラムとして設けている。</li> </ul>
本調査 I-12	総合商社D社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部機関(人材研修会社やCPA)によるセミナーに、手上げ制で参加させている</li> </ul>

出所：インタビュー結果をもとに筆者作成

図表 3.9 と図表 3.10 は、調査を実施した各日本企業がインドで行っている人材育成の内容をまとめたものである。人材が育つ企業であることは、企業に貢献する人材を増やす意味ではもちろんだが、従業員に対して企業に残るインセンティブを持たせる意味でも重要である。離職率の高いインドでは、この点は特に重要である。

基本的に、従業員数の多い企業ほど職種ごと、ポジションごとの研修や OJT が社内ですっかり整備され、人材育成が行われているようであった。調査を実施した企業 12 社のうち 10 社に共通していたのは、優秀な人材については日本本社やインドを統括している地域本社などに送って、OJT や研修を行っていたことだ。そこでは、主にエンジニアが、日本人から技術を学んだり、より上流の開発の技術に触れたりする教育機会を与えられていた。このような機会は、あくまで優秀な人材に対して与えられることが普通で、そのような人材の定着率を高めるためのインセンティブにもなっていた。

またどの企業も、なるべく現地の人材に対して日本人が行っていた仕事を任せるようにしたり、責任や権限も少しずつ与えたりすることで、現地のインド人従業員のジョブエンリッチメントを図っていた。今回インタビューを行った企業の中では、例えば大手電機メーカー B 社は社長以外のトップマネジメントが全員インド人になっていた。インドに進出してからの期間が短い企業ほど、まだまだ日本人駐在員がトップにいるところが多かったが、少しずつ駐在数を減らしていきたいという意識はどの企業にもあった。駐在数を減らしていきたい一方で、新たな仕事や高いポジションを任せられるだけの人材は多くないため、中途採用で外部から人材を探さざるえないという状況も各社で起きていた。

確かに人材育成に力を入れることは重要であるが、インドの場合、研修を受けて自分の市場価値が高まったところで転職をする人が多いという問題もある。とはいえ、その問題があるから研修に力を入れないという企業はなかった。どの企業でも、いつか辞められてしまうことは前提として考えた上で、少しでも長く働いてもらおうという発想や、その人自身やインドに対して貢献できれば良いだろうという発想の下で、人材育成が行われていた。

#### ◆ 報酬、人事評価

次に、インドでの日本企業の報酬システムや人事評価の方法を見ていく。以下の図表 3.11 と図表 3.12 は、調査を実施した各社の報酬システムと人事評価についてまとめた表である。

図表 3.1 1 : インドにおける日本企業の報酬、人材評価(インド現地調査企業)

調査No.	調査企業	金銭的報酬	非金銭的報酬	人事評価
本調査 I-1	MA Extrusion India (三菱アルミニウム)	・業界水準+ネゴシエーションで決定 ・新卒の年収:20万ルピー	・日本での研修 ・昼食やシャワールームの提供、バス送迎 ・補償範囲の広い健康保険の提供	・評価シートを用いて採点したのち、本人との面談で決定 ・ルールとしては年功序列なし
本調査 I-2	大手輸送機器メーカーA社	・コンサル、人材会社が発表する業界水準を基準に決定 ・良い人を探るなら少なくともその水準に近づける必要がある	・日本での研修	・(日本ほどではないが)年功序列もあり
本調査 I-3	Nissan Motor India (日産自動車)	・業界水準+ネゴシエーション+現従業員とのバランスで決定 ・IITの新卒学生と他の新卒学生で給料は同水準にしている	・日本やその他拠点での研修や派遣 ・現地人材に仕事を任せていくようにする ・バス送迎 ・各宗教を考慮した休日設定	・ルノーとのアライアンス共通の評価軸を用いて、部長層以上で評価会を実施 ・年功序列なし
本調査 I-4	PIOLAX India (パイオラックス)	・近隣企業との情報交換を基準に決定	・社員定着の観点から、長く働いている人を昇進させている ・朝食の提供 ・権限、責任を与えていこうとしている	・マネジャー層については、評価シートを用いてトップマネジメントが査定 ・年功序列もあり
本調査 I-5	SMCC Construction India (三井住友建設)	・コンサル、人材会社が発表する業界水準+物価水準+能力、経験を基準に決定	・日本やシンガポールでの研修	・能力、業績をもとに上司と現場の上司によって評価 ・年功序列なし
本調査 I-6	大手電機メーカーB社	・コンサル、人材会社が発表する業界水準を基準に決定	・ある程度の勤続年数がある人に対して、昇進や海外への派遣や移籍を行っている	・社内のフレームワークを基にした評価 ・年功序列もあり
本調査 I-7	大手銀行C行	・コンサル、人材会社が発表する業界水準+物価水準を基準に決定	・海外での研修	・業績によって評価 ・年功序列なし
本調査 I-8	Kobelco Cranes India (コベルコ建機)	・コンサル、人材会社が発表する業界水準+本人の学歴、職歴、前の会社の給与を基準に決定	・インドは年功序列の考え方があるため、評価が一定以上であれば、ある年数が経てば昇格させている	・業績によって評価 ・年功序列もあり
本調査 I-9	JEOL India (日本電子)	・業界水準+ネゴシエーション+現従業員とのバランスで決定 ・昇給は、物価上昇率が最低で、貢献度次第で上乗せ	・日本やシンガポールでの研修	・業績によって評価 ・年功序列なし
本調査 I-10	Mitsubishi Electric India (三菱電機)	・人材会社の発表する業界水準+近隣企業との情報交換を基準に決定	・優秀であれば、グローバルでの活用も考えて育成を行う	・昇給、昇進は、定められた基準をもとに、上司との話し合いで決まる

出所：インタビュー結果をもとに筆者作成

図表 3.1 2 : インドにおける日本企業の報酬、人材評価(帰国後調査企業)

調査No.	調査企業	金銭的報酬	非金銭的報酬	人事評価
本調査 I-11	エーザイ	・コンサル、人材会社が発表する業界水準をもとに競争力のある給与水準を設定+本人の学歴、職歴、前の会社の給与を基準に決定 ・基本給は、CPIに合わせて毎年上げている ・ボーナスはパフォーマンス、潜在能力、ジョブサイズなどに応じて決まる	・マルチタスクを与えたり、ジョブサイズを大きくしたりすることでジョブエンリッチメントを図っている ・リーダーシップ研修やグローバルに働く機会の提供	・パフォーマンス、潜在能力、ジョブサイズによって評価 ・年功序列は完全にないわけではない
本調査 I-12	総合商社D社	・前職での給与額、及び人材マーケット情報をもとに決定	・外部機関(人材研修会社やCPA)によるセミナーに、手上げ制で参加させている	・評価制度に基づく成果評価とコンピテンシー評価 ・中途採用がほとんどゆえ、年功序列は考慮していない

出所：インタビュー結果をもとに筆者作成

オンキャンパスでの学生採用の場合、学校のレベルごとに給与水準は大きく異なっている。例えば、IIMA の学生の卒業後 1 年目の平均年収は Rs.20.4 Lakh(約 353 万円)となっている<sup>17</sup>。一方で三菱マテリアルは、2015 年に近場にある小規模大学の学生を 7 名、エンジニアとして年収 Rs.2 lakh (35 万円程度)で採用したという。IIT を含む近場の大学での学生採用を実施している日産自動車は、給与格差に対する不満が多く出たため、IITs の学生もその他の学生も同水準の給与で採用しているという。事前調査を実施した東洋エンジニアリングでは、日本の新卒採用基準と同じ給与水準を提示し、IITs の学生を採用している。また楽天は、IITs から Tier2 までの大学で採用を行っているが、日産自動車とは異なり、人それぞれ異なる給与水準を提示しているという。このように採用活動を行う学校ごとに給与水準の相場があるが、日本の新卒学生の給与水準を提示すれば Tier1 の学生も獲得できる可能性は大いにあるといえる<sup>18</sup>。

中途採用の給与については、今回インタビューを実施した全ての企業が、コンサルティング会社や人材会社などが業界、職種、ポジションごとに給与水準を各国で調査したデータを手に入れ、それを基準としてパーセンタイルを設定して、採用時の給与のレンジを決めていた。このようにして提示する給与レンジを設定した上で、応募者の能力や前職の給与、経験などを考慮に入れながら応募者とのネゴシエーションが行われ、入社時の給料は決められていた。インタビューの回答によれば、日本企業の給与水準は、インドの地場の企業と比べれば高い水準に設定されているようである。しかし、近隣の日本企業どうしで情報交換を行い、お互いに給与水準にあまり差がつかないようにしているという企業や、現在いる従業員の給料との差が大きくなり、従業員の中で不満が募らないように配慮しているという企業もあり、必ずしも高水準の給与が提示されているということはないようだ。唯一、日本電子だけは、本当に優秀な人材に対しては他の人よりも倍の給料で採用することもあり得ると回答した。

昇給については、インドは高インフレ率の国であることから、どの企業でもインフレ率を最低ラインとして給与を毎年引き上げ、本人の業績などの評価によって昇給率が上乘せされていた。このように高いインフレ率はインドの給与水準を毎年引き上げ続けており、MNCs はもはやインドを人件費の低い国としてみなすことはできない、と Gupta and Bhaskar (2016)は述べている。また三菱アルミニウムのインド子会社社長も、先進国と比較すればまだかなり低いが、中国やタイと比べるとインドのマネジャ

---

<sup>17</sup> Rs.はルピー、Lakh は 10 万を表すインドの単位である。円換算は、2016 年 12 月 26 日時点のレート Rs.1 = ¥1.73 を用いて行った。なお、IIMA の学生の給与については次章で詳しく見ていく。

<sup>18</sup> 3-2 節でみたように、東洋エンジニアリングと楽天では大きな苦勞なく IITs の学生も採用できている。

ークラスの給料は高いとインタビューの中で述べている。

非金銭的報酬については、すでに述べたような日本本社や他の拠点への移籍、派遣を挙げる企業が多かった。例えば大手電機メーカーB社は、勤続年数が一定の年数を超えた人にも海外派遣を行うことで、海外派遣をリテンション向上の手段にも利用していた。またコベルコ建機とパイオラックスは、勤続年数の長い人を昇進させて、従業員の定着率と昇進を結びつけていた。その他の非金銭的報酬としては、バスの送迎、朝食や昼食の提供、各宗教を考慮した休日の設定、シャワールームの設置などが挙げられ、各社の工夫が見られた。

日本企業によるインドでの人事評価の方法については、業績のみで評価する企業と業績に加えて年功序列も考慮に入れて評価を行う企業があった。どの企業においても業績の評価は、社内で定められた基準をもとに上司などによって行われ、その評価をもとに昇進や昇給率が決められていた。例えば日産自動車では、年功序列を考慮せず、若い人が要職に就く例も実際にあるという。年功序列も考慮していると回答した企業は12社中5社あったが、どの企業でも日本ほど強い年功序列があるわけではないと回答しており、総じて日本企業もインド人の労働観に合わせた人事評価方法を採用している状況にあることがわかった。一方で、前述したように、勤続年数の長い人を昇進させるなど、年功制を定着率向上に結びつけようとしている企業もあった。

以上、人的資源管理の観点からインタビュー調査の結果を見てきた。今回の調査を実施した企業では、人的資源管理の施策はインドの文化や雇用慣行などに合わせており、総じて各社同じような取り組みを行っていることがわかった。

### 3-4 第3章のまとめと考察

日本企業におけるインド人の人的資源管理について、本章の最初に提示したサブの研究クエスチョンに沿ってまとめと考察を行っていく。

- 日本企業は、インド人を有能なマネジメント人材とみなし、マネジャーや経営幹部候補としてインド人社員を採用しているか

この問いに対する回答は、インド現地子会社での採用と日本本社での採用によって多少異なる。

インタビュー結果から、現在の日本企業インド現地子会社は、応募者の中に優秀な人材があまりいないという現状にあることが推察され、有能なマネジメント人材として大きな期待をかけられるインド人社員はほとんど採用できていないといえる。

この点は学生採用、中途採用ともに当てはまる。学生採用では、Tier1 の大学での採用活動はほぼ行われておらず、あくまで Tier2 以下の大学でのエンジニア採用が中心であることから、マネジメント人材として期待される学生の採用は実施されていないことは明らかだ。そして、すぐに辞めていく可能性の高い人が多いことを考えると、採用段階で若い人材を長期的な視点で育成しようという発想もよっぽど優秀でない限りないだろう。

中途採用では、どの企業でもポジションに空きが出た時に採用が行われることから、当然ながらマネジャーレベルに直接インド人が採用されることはある。しかし、多くの日本企業インド現地子会社は良い人材を採用できているという意識を持っておらず、経営幹部候補となることまで期待できる人材はほとんどいないのが現状だ。実際、採用段階で経営幹部候補として採用しているかをインタビューで尋ねたところ、採用していると回答した企業は1社もなかった。

それに対して、インド人を本社採用している日本企業では若干異なる状況が観察された。東洋エンジニアリングと楽天は、積極的に Tier1 の大学での採用活動を実施し、大きな苦労もなく採用できていた。どちらの企業でも経営幹部候補として採用が行なわれているということはないが、日本人の社員と同条件で採用され、昇進していくことが可能であった<sup>19</sup>。現地採用と本社採用とでは、提示できる給与水準、職務のレベルや幅が大きく異なり、本社採用レベルの条件を提示すればトップレベルのインド人も無理なく採用できることがわかった。

- 日本企業は、有能なインド人社員をどのように採用・育成し、活用しようとしているのか

ここでもインド現地子会社と日本本社とを区別して見ていく。

今回調査を実施した日本企業インド子会社では、良い人材をあまり採用できておらず、採用後に優秀な人材であることがわかった場合のみ、当人材が経営幹部として活躍したり、グローバルに活躍したりできるように育成されるという共通点が見出せる。

優秀な人材を日本企業の現地子会社が採用できていない状況は、学生採用については Tier1 の大学で採用を行っている企業が少ないことからわかる。中途採用において優秀な人材を採用できていない状況は、採用時・採用後の苦労に関するインタビュー回答者の発言から類推された。

---

<sup>19</sup> ただし東洋エンジニアリングの場合、中途採用のインド人はまずは派遣として受け入れ、能力や意欲、勤続年数などが一定以上であれば有期雇用や正社員にかえているという。

このような状況の中で採用できた優秀な人材に対しては、定着率を高めるためのインセンティブの意味も込めて、リーダーシップ研修や海外での研修、グローバルに働く機会などが提供されている。それらに加えて、中近東やアフリカへの進出にあたって、インド人をうまく活用していくことを視野に入れている企業が目立った。

日本本社で積極的に優秀なインド人を採用している企業については、共通したインド人の採用方法や活用の方向性は見られず、各社の経営戦略や人事戦略において必要なインド人が採用され、それらに基づいた育成や活用がなされていた。



## 第4章 インド人マネジメント人材のキャリア

本章では、マネジャーやトップマネジメントとなっていくことが期待されるようなインド人が、どのようなキャリアパスを描いているかを見ていく。さらに、そのようなインド人の中での日本企業の認知度、日本企業の就職先としての魅力度についても考察していく。

### 4-1 調査目的、方法

先行研究の章で述べたように、インド人が描いている、または実際に歩んでいるキャリアに関する調査は少なく、インド人のキャリアの実態はあまりわかっていない。特に、マネジメントレベルに就くようなインド人が自分のキャリアをどのように考えているかについて、あまり調査されていない。さらに、そのようなインド人が日本企業をどの程度認知しており、就職先としてどのように捉えているのかも明らかではない。

そこで以下の2つのサブのリサーチクエスチョンを設定し、将来的に企業のマネジメントレベルに就くことが期待される、トップビジネススクールのインド人学生のキャリアについて調査を行うことにした。

#### サブ・リサーチクエスチョン

- ▶ 企業のマネジメントを行っていくことが期待されるような優秀なインド人は、どのようなキャリアを歩もうとしているのか
- ▶ 上記のようなインド人は、日本企業を魅力的な就職先として捉えているか

調査は、日本での事前調査とインドでの本調査の二つを行った。第4章では、それぞれ事前調査Ⅱ、本調査Ⅱと記載する。以下、事前調査Ⅱ、本調査Ⅱの調査目的、方法を説明する。

#### 4-1-1 事前調査Ⅱの目的、方法

インドでの本調査を行う前に、日本在住のインド人数人に対して事前調査を行った。この事前調査Ⅱの目的は、日本に留学に来るインド人や日本企業に入るインド人がどのようなキャリアを描いているか把握すると同時に、インドのトップビジネススクール生に対して調査すべき内容を明確にすることである。

図表4.1は、事前調査Ⅱにおけるインタビュー回答者の属性を一覧にした表であ

図表 4.1 : 事前調査Ⅱのインタビュー回答者

調査No.	回答者	年齢	所属/役職など
事前調査Ⅱ-1	K.P.氏	20代	慶應義塾大学大学院 システムデザインマネジメント研究科 /修士2年
事前調査Ⅱ-2	S.R.氏	50代	東洋エンジニアリング/ プロジェクトコントロールマネジャー
事前調査Ⅱ-3	R.K.氏	20代	東洋エンジニアリング/ プロセスエンジニア
事前調査Ⅱ-4	J.J.氏	30代	NTTデータ

注：調査 No.は「7-2-3 項 事前調査Ⅱのインタビュー議事録」と対応している。

出所：インタビュー結果をもとに筆者作成

る。事前調査のインタビュー対象者は、慶應義塾大学大学院システムデザインマネジメント研究科修士2年の留学生である K.P.氏、東洋エンジニアリングの50代社員 S.R.氏と20代社員 R.K.氏、NTTデータの30代社員 J.J.氏の4名である。調査は、それぞれの対象者に対して、半構造化インタビューを30分から1時間程度行った。留学生の K.P.氏に対しては、日本を留学先に選んだ理由、今後どのようなキャリア歩みたいと思っているか、日本企業に対して抱いているイメージなどについてインタビューを行った。日本企業で働いている3名に対しては、主に、どのようなキャリアをこれまで歩んできたか/これから歩みたいか、外資系企業・日本企業に勤めることにした経緯や理由、日本企業で働くということに対して持っていたイメージ、実際に働いてみて感じていることなどについて5つの質問を作成した。その5つの質問項目は、「7-1-3 項 事前調査Ⅱのインタビュー質問項目」に掲載してある。許可を取れた人に対しては、レコーダーを用いてインタビューを録音させてもらい、インタビュー後に文字におこして分析を行った。

#### 4-1-2 本調査Ⅱの目的、方法

本調査Ⅱは、Indian Institute of Management, Ahmedabad (IIMA)の学生を対象にアンケート調査とインタビュー調査を行った。IIMA の学生を調査対象とした理由は、本調査で主眼に置いている研究対象が「企業のマネジメントを行っていくことが期待されるような優秀なインド人」だからである。IIMA はインドのトップビジネススクールである。実際に、IIMA の学生の多くが世界的に有名な大企業に就職し、マネジメン

ト職に就いている。よって、IIMA の学生のキャリアを調査することで、インド人のマネジメント人材のキャリアについて考察することが、本調査Ⅱの目的である。

まず先行研究と日本での事前調査Ⅱを参考にして、アンケートを作成した。アンケートの質問項目は、性別や年齢など属性、MBA 入学前のバックグラウンド、MBA 入学後に描いているキャリア、日本企業に関する質問である。アンケートの具体的な質問項目とその質問項目の作成手順は「7-1-4 項 本調査Ⅱのアンケート質問項目」に示した。このアンケートを IIMA の学生全員が閲覧可能なメーリングリストに送信したが、MBA 課程の学生にのみ回答してもらい、博士課程の学生などは本調査では研究の対象外とした。IIMA における MBA 課程とは、二年制フルタイムの Post-Graduate Programm in Management(PGP)、農業系のビジネスを重点的に学ぶ二年制フルタイムの Post-Graduate Programm in Food and Agribusiness Management(PGP-FABM)、エグゼクティブ向けの一年制フルタイムの Post-Graduate Programm in Management for Executives(PGPX)の三つである。現在のそれぞれの在籍学生数は、PGP が一学年 380 人規模、PGP-FABM が一学年 40 人規模、PGPX が 80 人規模となっている。

さらに、上記アンケートの中で追加調査を行うことを承諾した人の中の 13 人に対して、30 分ほどの口頭でのインタビューを行った。許可を取れた人に対しては、レコーダーを用いてインタビューを録音させてもらい、インタビュー後に文字におこして分析を行った。加えて、必要に応じて、この 13 人に限らずメールにて質問を行った。これらのインタビューの目的は、アンケートの回答からだけでは読み取れない意図を探り、IIMA の学生のキャリアに対する考え方をより深く理解することである。よってこれらのインタビューにおいては、一人一人のアンケートの回答に応じて質問を準備した。

本調査Ⅱにおけるアンケート回答者、インタビュー回答者の属性などについては、「4-3 本調査Ⅱの結果」で説明する。

#### 4-2 事前調査Ⅱの結果

図表 4.2 は、事前調査Ⅱにおいて調査を実施した 4 名のインタビュー結果をまとめたものである。詳しいインタビュー結果については、「7-2-3 項 事前調査Ⅱのインタビュー議事録」に掲載してある<sup>20</sup>。図表 4.2 の通り、インタビュー回答者それぞれに対して調査 No.を振り、「7-2-3 項 事前調査Ⅱのインタビュー議事録」と対応させている。

---

<sup>20</sup> ただし J.J.氏については、レコーダーを用いずにインタビューを実施したため、議事録は掲載していない。

図表 4.2 : 事前調査Ⅱの結果まとめ

調査No.	回答者	これまでのキャリア	日本を留学先に選んだ理由/ 外資系、日本企業に入社した理由	入社前の日本企業に対するイメージ/ 入社後のイメージ
事前調査Ⅱ-1	K.P.氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>学部卒業(機械工学専攻)</li> <li>同研究科入学(システム工学専攻)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他のインド人学生と異なることをやりたかった</li> <li>インドのトップスクールの競争が激しすぎるから</li> <li>インドよりも研究環境が良いから</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームワークが重要というイメージ</li> <li>長期雇用と年功序列</li> </ul>
事前調査Ⅱ-2	S.R.氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>1985年 大学卒業 (化学工学専攻)</li> <li>1985~1989年 インドの水処理プラント会社</li> <li>1989年 東洋エンジニアリングインド入社</li> <li>1991~93年 日本本社勤務OJT</li> <li>1997~2001年 三菱重工に在籍</li> <li>2001年 派遣で東洋エンジニアリング株式会社へ</li> <li>2006年 有期雇用に変更</li> <li>2010年 インフラ営業に移る</li> <li>2015年 正社員、現役職に就任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学を卒業した後すぐに海外に渡って仕事をするという夢があった</li> <li>当時、一流の大学を出たら海外に行くというのが当たり前だったから</li> <li>最初にいた会社の仕事で日本企業と関わり、いつか日本企業で働いてみたいと思ったから</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外業務が多い会社だから、普通の日本企業とは良い意味で違う</li> </ul>
事前調査Ⅱ-3	R.K.氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>学部卒業(化学工学専攻)</li> <li>インドの市場調査会社で1年半勤務</li> <li>IITで化学工学修士取得</li> <li>同社へ入社 (2年目)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の成長のための施策が多いから</li> <li>global exposureが多いから</li> <li>国内の小さな会社よりも、大企業の方が重要な技術データベースにアクセスできるから</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハードワークな環境</li> <li>Good work ethic</li> </ul>
事前調査Ⅱ-4	J.J.氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブネ大学卒業(工学専攻)卒業後、Wiproで2年プログラマーをやり、その後日本でプロジェクトを経験</li> <li>インドに戻り他のIT系会社でプログラマーをやる</li> <li>その後、NTTデータ(インド支社)に転職し3年間オフショアの仕事を携わった後、日本のプロジェクトに参加し、それ以来日本で上流の仕事をするようになる</li> <li>一時期、楽天に転職するが、同社に戻る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多くのインド人が進むキャリアとは違うキャリアを歩みたかったから</li> <li>偶然日本のプロジェクトに携わり、日本語を学ぶ機会があったから</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本企業では上流の仕事に関われるか不安</li> <li>日本人の上立つことができない感覚がある</li> </ul>

出所：インタビュー結果をもとに筆者作成

K.P.氏は、インドで学部を卒業後、同研究科に入学した。多くのインド人はアメリカやイギリスなどの英語圏に留学するが、それとは異なることをやりたかったからだという。またインドのトップスクールに入るには競争が厳しすぎることに、日本では良い奨学金や産業界のサポートなどがありインドよりも研究環境が良いことも、留学に来た理由だという。今後は Ph.D.に進んだのち、いくつかの職を経験してから、最終的にはインド政府で都市デザインに関わる仕事がしたいという。日本企業に対しては、インドと比べてチームワークを重視するイメージや、長期雇用や年功序列がありインド人は適応しにくいというイメージを持っていた。

S.R.氏は、大学卒業後、インドの水処理プラント会社に入社した。そこで日本企業と仕事に関わりがあり、いつか日本企業で働いてみたいと思い、東洋エンジニアリングインド(東洋エンジニアリングのインド子会社)に入社した。また当時は、一流の大学を出たら海外に行くのが当たり前だったことから、もともと海外に渡って仕事をすることが夢でもあったという。日本で初めて働いたのは OJT を行うために日本本社に2年間派遣された時で、その時日本語も勉強して普段の会話もできるようになったという。その後 S.R.氏は、インドに帰国してプロジェクトを一つ終えた後、一時

期は三菱重工で働いたが、2001年に東洋エンジニアリング(本社)に派遣社員として戻り、昨年正社員になった。日本企業で働く上で大事な事は何かと尋ねたところ、空気を読むことができなければ、どんなに優秀な人でも日本では失敗すると思うと回答した。

一方 R.K.氏は、東洋エンジニアリングに入社して2年目の社員である。もともと R.K.氏は学部卒業後、インドの市場調査会社に勤め、石油化学業界を担当していた。そこでの業務の中で、東洋エンジニアリングのことを知ったという。その後 IIT の修士課程に進学し、そこで東洋エンジニアリングが採用活動をしており、入社を決めた。外資系企業に働きたいと思う理由としては、従業員の成長のための施策がしっかり整備されていることや国際的な経験を積むチャンスを得られることなどが挙げられた。また日本企業に対してはもともと、日本人はハードワーカー、仕事に対する姿勢が良いといったイメージを持っていたが、実際に働いてみてその通りだと感じているという。

J.J.氏は、大学卒業を Wipro<sup>21</sup>で2年間プログラマーを経験したのち、日本でのプロジェクトに手を挙げた。一般的にIT系では「学部卒業→数年間IT会社でプログラマー→国内 or 海外 MBA→IT系の上流の仕事<sup>22</sup>」というキャリアを歩むインド人が多いが、それとは違うキャリアを歩みたかったことが理由だという。その後は一度他のインドのIT系の会社を経験した後、NTTデータのインド子会社に入社。そこで日本のプロジェクトに参加して以来、日本で上流の仕事に携わっている。また、楽天に転職しプロデューサーを担っていた時期もあるという。日本企業のイメージについて尋ねたところ、日本企業で上流の仕事に就けるかわからず、プログラマーしかできないかもしれないという不安があったという。また現在、日本人よりも上の立場になることはできないだろうという感覚があると回答した。

この4名のインタビューから、日本企業に就職しようと思うインド人は、普通のインド人とは異なるキャリアを歩みたいと考えている様子が見えてくる。加えて、仕事上など日本企業と何らかの形で接点を持つことで日本企業に興味を持つ人が多かった。また日本的雇用慣行に対するネガティブなイメージを持っている人がおり、この点が日本企業に入社するにあたってのハードルになりうるといえる。

---

<sup>21</sup> インドのIT企業

<sup>22</sup> ここでIT系の上流の仕事とは、コーディングをするような仕事ではなく、より顧客と近いところでの仕事のことを指す。

### 4-3 本調査Ⅱの結果

次に、IIMA の学生を対象に行ったアンケート調査とインタビュー調査の結果を見ていく。アンケートの結果は、IIMA の学生の MBA 前後でのキャリアの変化、IIMA の学生が就職時に重視する要素、IIMA の学生の中での日本企業の知名度・魅力度という観点で整理していく。さらに、インタビューを通じて分かったことによってアンケート結果を補完する。

#### 4-3-1 アンケート、インタビュー回答者の属性

##### ■ アンケート回答者

まずアンケート回答者の属性を見ていく。同時にサンプルにどのような偏りがあるのかも確認する。

図表 4.3 は、アンケート回答者の性別、学年、学部の専攻ごとの人数の内訳を示している。アンケートの有効回答者数は全体で 73 人であった。プログラムごとの有効回答者数を見ると、PGP が 62 人、PGP-FABM が 10 人、PGPX が 1 人だった。PGPX は 1 人のみの回答なので、当然ながら PGPX の全体像を把握することはできない。全体の男女比は男性が 84.9%、女性が 15.1%となっており、実際の内訳とほぼ同水準となっている。学年の内訳は、学年間で大きく人数は変わらないのにもかかわらず、1 年生の方が 2 年生よりも多くなっている。この理由としては、2 年生では他国へ交換留学に行っている人も多く、メーリングリストをあまりチェックしていないからだ

図表 4.3 : 本調査Ⅱにおけるアンケート回答者 73 名の属性(1)

性別	全体	PGP	PGP-FABM	PGPX
男性	62人(84.9%)	52人(83.9%)	9人(90%)	1人(100%)
女性	11人(15.1%)	10人(16.1%)	1人(10%)	0人(0%)
計	73人(100%)	62人(100%)	10人(100%)	1人(100%)

学年	全体	PGP	PGP-FABM	PGPX
1年	42人(57.5%)	35人(56.5%)	6人(60%)	1人(100%)
2年	31人(42.5%)	27人(43.5%)	4人(40%)	-
計	73人(100%)	62人(100%)	10人(100%)	1人(100%)

学部の専攻	全体	PGP	PGP-FABM	PGPX
エンジニアリング(機械、電気、化学など)	43人(58.9%)	40人(64.5%)	3人(30.0%)	1人(100%)
エンジニアリング(IT)、コンピューターサイエンス	13人(17.8%)	13人(21.0%)	0人(0%)	0人(0%)
エンジニアリング(農業)、農学、食品科学	8人(11.0%)	1人(1.6%)	7人(70.0%)	0人(0%)
経済学、商学、会計学	5人(6.8%)	5人(8.1%)	0人(0%)	0人(0%)
その他	4人(5.5%)	3人(4.8%)	0人(0%)	0人(0%)
計	73人(100%)	62人(100%)	10人(100%)	1人(100%)

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

推測される。学部の専攻の内訳を見ると、87.7%の学生が工学を中心とした理系となっている。インドでは、IITs がもてはやされていることからわかるように、多くの優秀な人材は工学を専攻する。それゆえ、結果的に IIMA に入学する人も理系人材が多くなっている。IIMA のホームページによれば、何年のデータかは明示されていないが、IIMA 生の 97%は理工系のバックグラウンドを持つという。

図表 4.4 は、アンケート回答者の年齢と就業年数ごとの人数の内訳を示している。年齢の表を見ると、アンケート回答者の 85%以上が 22 歳から 25 歳の学生によって占められていることが分かる。よって必然的に就業年数も短くなり、フルタイムの就業経験が 3 年未満の学生で約 90%が占められている。筆者は 3 か月間 IIMA に滞在したが、確かに 20 代後半の学生でさえ PGP、PGP-FABM にはほぼいなかった。若いインド人がこぞって MBA を取得しようとする理由は、アンケート結果とインタビュー結果をもとに後で分析するが、制度上 27 歳以上になれば PGPX への入学が可能になり、PGP と PGP-FABM に入るインセンティブは主に若い人にしかないことも一つの理由だと思われる。

IIMA は筆者の留学先であったため、筆者と接点のあった学生による回答が多くなってしまった点や、日本や日本企業にもとから興味があった人の回答が多くなっている可能性のある点で、このサンプルには偏りが生じている可能性があることには注意が必要である。

図表 4.4 : 本調査 II におけるアンケート回答者 73 名の属性(2)

年齢	全体	PGP	PGP-FABM	PGPX
22歳	11人(15.1%)	9人(14.5%)	2人(20%)	0人(0%)
23歳	18人(24.7%)	14人(22.6%)	4人(40%)	0人(0%)
24歳	14人(19.2%)	12人(19.3%)	2人(20%)	0人(0%)
25歳	21人(28.8%)	20人(32.3%)	1人(10%)	0人(0%)
26歳	5人(6.8%)	4人(6.5%)	1人(10%)	0人(0%)
27歳以上	4人(5.4%)	3人(4.8%)	0人(0%)	1人(100%)
計	73人(100%)	62人(100%)	10人(100.0%)	1人(100%)

就業年数	全体	PGP	PGP-FABM	PGPX
0 year	27人(37.0%)	22人(35.5%)	5人(50.0%)	0人(0%)
0-1 years	11人(15.1%)	8人(12.9%)	3人(30.0%)	0人(0%)
1-2 years	16人(21.9%)	14人(22.6%)	2人(20.0%)	0人(0%)
2-3 years	12人(16.4%)	12人(19.3%)	0人(0%)	0人(0%)
3- years	7人(9.6%)	6人(9.7%)	0人(0%)	1人(100%)
計	73人(100%)	62人(100%)	10人(100%)	1人(100%)

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

## ■ インタビュー回答者

次にインタビュー回答者の属性を見ていく。ここでのインタビューは、アンケート回答者 73 名の中で追加調査を実施することに対して承諾を得られた人のうち 13 名に対して実施した。具体的には、アンケートで提示した質問についてより深く尋ねるための口頭インタビューを実施した。なぜなら、回答率を上げるために、その回答を選んだ理由など心理的な部分まで細かく尋ねることをアンケートでは控えたからである。

図表 4.5 は、その 13 名の属性をまとめた表である。本サンプルは、性別の内訳は男性 12 名、女性 1 名、年齢は 22 歳から 26 歳に分布していた。プログラムをみると、PGP-1 が 6 名、PGP-2 が 5 名、PGP FABM-1 が 1 名、PGP FABM-2 が 1 名だった。職歴では、新卒が 5 名、その他はエンジニア、IT エンジニアを 1 年未満から数年だけ経験している人が主であった。

このインタビュー結果については、次項以降でアンケート結果を補完する形で述べていく。各回答者の詳細なインタビュー結果は、「7-2-4 項 本調査Ⅱのインタビュー

図表 4.5 : 本調査Ⅱにおけるインタビュー回答者 13 名の属性

調査No.	回答者	性別	年齢	プログラム
本調査Ⅱ-1	J.K.氏	男	24	PGP FABM-1
本調査Ⅱ-2	S.S.氏	男	23	PGP-1
本調査Ⅱ-3	S.G.氏	女	23	PGP FABM-2
本調査Ⅱ-4	R.P.氏	男	23	PGP-2
本調査Ⅱ-5	R.B.氏	男	23	PGP-2
本調査Ⅱ-6	A.K.氏	男	23	PGP-2
本調査Ⅱ-7	M.P.氏	男	24	PGP-1
本調査Ⅱ-8	A.R.氏	男	22	PGP-1
本調査Ⅱ-9	A.M.氏	男	26	PGP-1
本調査Ⅱ-10	S.T.氏	男	24	PGP-1
本調査Ⅱ-11	A.B.氏	男	25	PGP-2
本調査Ⅱ-12	A.B.氏	男	22	PGP-1
本調査Ⅱ-13	S.G.氏	男	26	PGP-2

注：調査 No.は「7-2-4 項 本調査Ⅱのインタビュー議事録」と対応している。

出所：アンケート結果をもとに筆者作成



一議事録」に掲載してある。図表 4.5 の通り、インタビュー回答者それぞれに対して調査 No.を振り、「7-2-4 項 本調査Ⅱのインタビュー議事録」と対応させている。

#### 4-3-2 MBA 前後でのキャリアチェンジ

図表 4.6 は、IIMA の学生が MBA 入学前にいた業界と、MBA 卒業後に志望している業界を比較したものである。一方で図表 4.7 は、IIMA の学生が MBA 入学前にいた職種と、MBA 卒業後に志望している職種を比較したものである。そして図表 4.8 は、インタビュー回答者 13 名それぞれが MBA 入学前にいた業界・職種と、MBA 卒業後に志望している業界・職種を示したものである。これらの調査結果をもとに、本項では、IIMA の学生がどのようなキャリアチェンジを目指しているのかについて述べる。

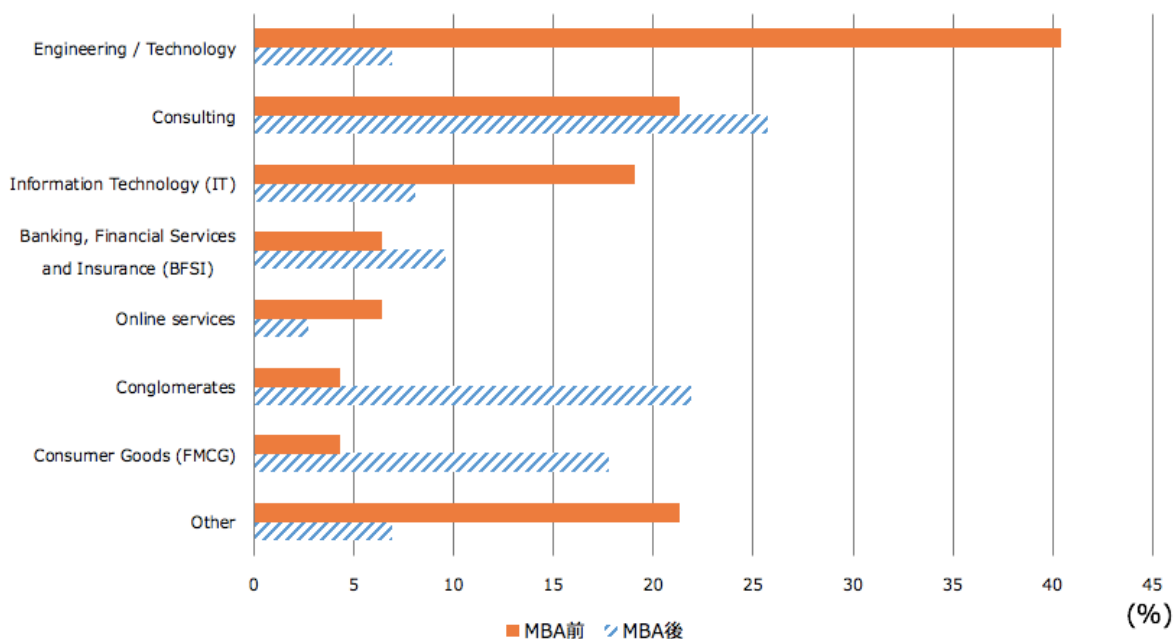
まず、有効回答を得たサンプルの中で就業経験のある 47 人が MBA 前に所属していた業界、職種について見ていく。ここでは図表 4.6、図表 4.7 それぞれの実棒線を参照して欲しい。学部時代には工学系を専攻していた学生が多いこともあり、「Engineering/Technology」の業界に所属していた人が 40%と最も多いことがわかる。それについて「Consulting」と「Information Technology (IT)」がそれぞれ 20%程度となっているが、残りの業界については高くても 5%程度となっている。一方で MBA 入学前に所属していた職種については、IT 系以外の企業の IT 部門に所属していた人が一定数おり、「Engineering (not IT)」が最も多くなっている。その後には「Engineering (IT)」が約 25%、「Marketing/Sales」が約 23%、「consulting」が約 19%、「General management<sup>23</sup>」が約 17%と続いており、「Finance」を除いて様々な職種に分散していることがわかる。

次に、この回答者 73 名が MBA 卒業後に志望している業界、職種を見ていく。ここでは図表 4.6、図表 4.7 それぞれの斜線のある棒線を参照して欲しい。この回答者の中においては、人気の志望業界は「Consulting」、「Conglomerates」、「Consumer Goods (FMCG<sup>24</sup>)」の 3 業界で、MBA 前に大部分を占めていた「Engineering/Technology」と「Information Technology (IT)」を志望する人の割合は小さくなっていることがわかる。一方で、このサンプル内において人気のある志望職種は、「General Management」、「Marketing/Sales」、「Consulting」の 3 職種であることがわかる。実際に IIMA が発表している就職実績を見ると、「Consulting」の職種に入った人が約 29%、「Marketing/Sales」に入った人が約 19%、「General Management」に入った人が約 16%

<sup>23</sup> ここで使われている General management とは、主に Tata や Birla などのコングロマリットの中で、短期間のうちにいくつかの業界や職種でのマネジメントを経験するものを指す。

<sup>24</sup> 日用消費材のこと。

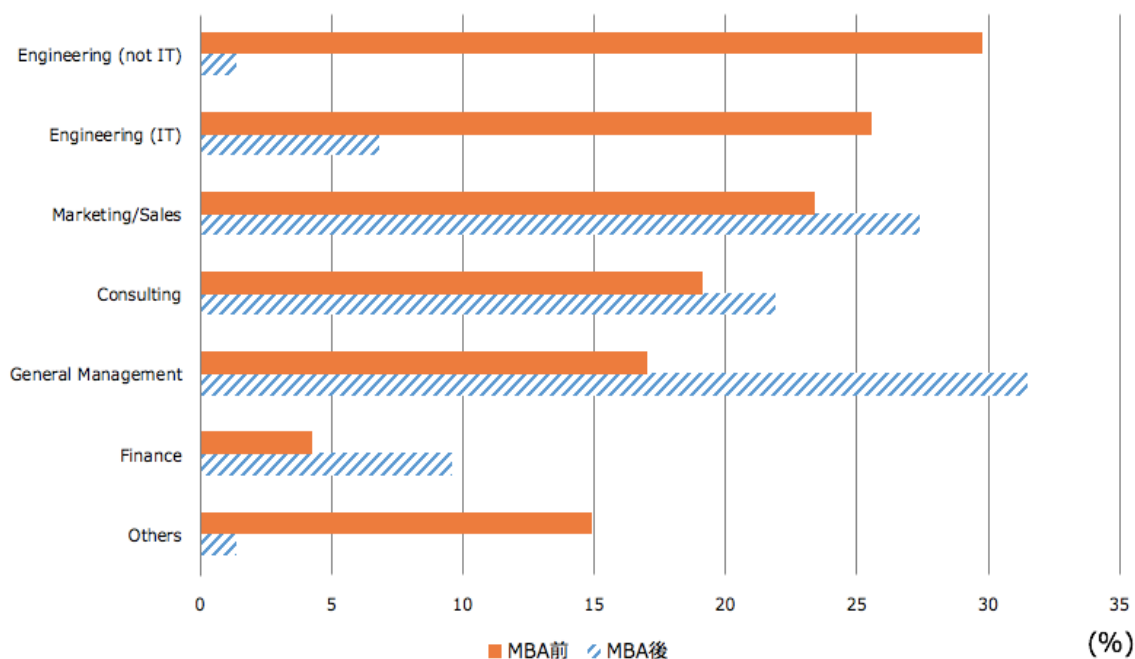
図表 4.6 : MBA 前の業界と MBA 後の志望業界(アンケート結果)



注：MBA 前は、就業経験のある 47 人に対する各業界に所属していた人数の割合を示している。MBA 後は、有効回答を得た 73 人に対する、志望する業界ごとの人数の割合を示している。ただし、複数の業界の経験者は MBA 前のみ複数回答している。

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

図表 4.7 : MBA 前の職種と MBA 後の志望職種(アンケート結果)



注：MBA 前は、就業経験のある 47 人に対する各職種に所属していた人数の割合を示している。MBA 後は、有効回答を得た 73 人に対する、志望する職種ごとの人数の割合を示している。ただし、複数の職種の経験者は MBA 前のみ複数回答している。

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

図表 4.8 : MBA 前の業種・職種と MBA 後の志望業界・職種(インタビュー結果)

調査No.	回答者	MBA入学前にいた		MBA卒業後に志望している	
		業界	職種	業界	職種
本調査Ⅱ-1	J.K.氏	新卒		Consumer Goods (FMCG)	General Management
本調査Ⅱ-2	S.S.氏	Construction	・ Civil Engineer(1年未満) ・ Business Analyst(1-2年)	Consulting	Consulting
本調査Ⅱ-3	S.G.氏	新卒		Consulting	Consulting
本調査Ⅱ-4	R.P.氏	新卒		Conglomerates	General Management
本調査Ⅱ-5	R.B.氏	Engineering / Technology	Naval Engineer(1年未満)	Banking, Financial Services and Insurance (BFSI)	Finance
本調査Ⅱ-6	A.K.氏	新卒		Consumer Goods (FMCG)	Marketing/Sales
本調査Ⅱ-7	M.P.氏	Telecom	IT Engineer(2-3年)	Engineering / Technology	Product Management
本調査Ⅱ-8	A.R.氏	Automobile	Mechanical Engineer(1年未満)	Engineering / Technology	General Management
本調査Ⅱ-9	A.M.氏	Engineering / Technology	Operations (1-2年)	Conglomerates	General Management
本調査Ⅱ-10	S.T.氏	Engineering / Technology	・ Engineer(1年未満) ・ Marketing/Sales(1年未満)	Conglomerates	Marketing/Sales
本調査Ⅱ-11	A.B.氏	Information Technology (IT)	Engineering (IT)	Consulting	General Management
本調査Ⅱ-12	A.B.氏	新卒		Banking, Financial Services and Insurance (BFSI)	Finance
本調査Ⅱ-13	S.G.氏	Information Technology (IT)	IT Engineer(2-3年)	Information Technology (IT)	Product Management

出所：アンケート結果、インタビュー結果をもとに筆者作成

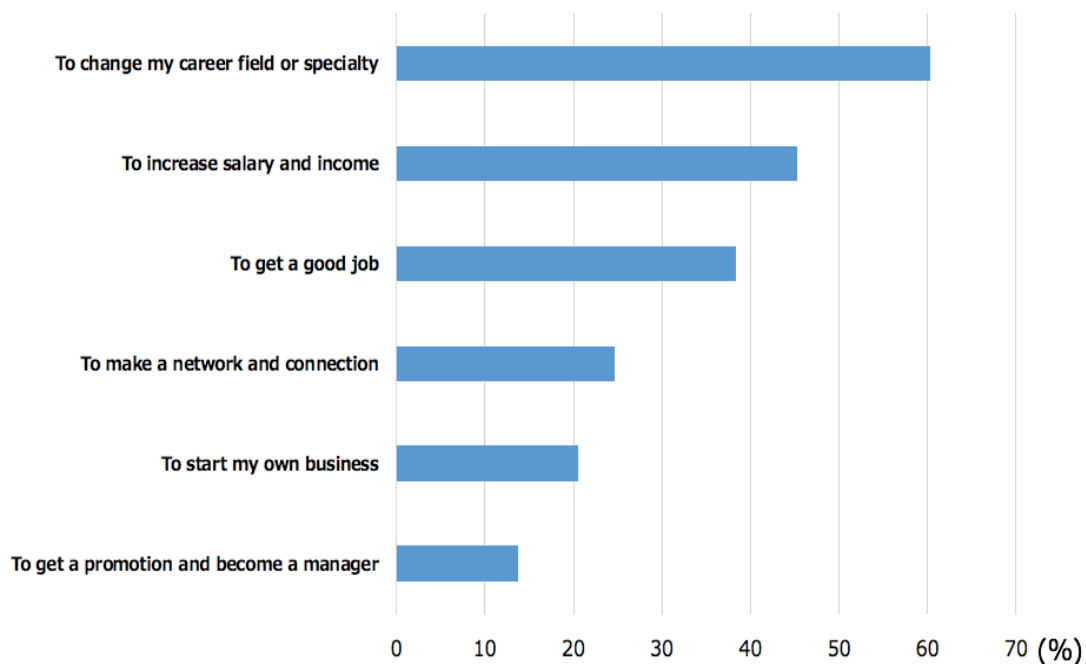
となっており、確かにこれらの三つの職種が人気となっている<sup>25</sup>。また志望業界と同様に、MBA 前に所属していた職種で大きな割合を占めていた”Engineering (not IT)”と”Engineering (IT)”を志望する人の割合は小さくなっている。

以上より IIMA の学生は、MBA 卒業後に技術系の職業からマネジャーやマーケター、コンサルタントへの転身を図ろうとしていることが読み取れる。実際、図表 4.9 が示すように、アンケート回答者の 60%が”To change my career field or specialty”を選択しており、多くの人々が自分のキャリア上の専門分野を変えるために MBA 取得を目指していることがわかる。

ただし図表 4.6 の志望業界、図表 4.7 の志望職種それぞれにおいて”Banking, Financial Services and Insurance (BFSI)”、”Finance”の割合が約 10%とかなり低い点で、本サンプルには偏りがある可能性が高いことを指摘しておかなければならない。実際

<sup>25</sup> Indian Institute of Management, Ahmedabad. (2016). PGP Placement Report. p.5.

図表 4.9 : MBA 入学を志望した理由



注：各回答者は上記要素の中から3つまで選択可。グラフは有効回答を得た73人に対するそれぞれの要素の割合を示している。

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

のところ、2016年の卒業生の約18%が金融系に進んでいる<sup>26</sup>。また、アンケート作成にあたって数人の学生にヒアリングを行ったところ、金融系志望者は多いはずのことだった。それゆえ、エンジニアから財務、会計分野へのキャリアチェンジを目指している人がアンケート結果以上に存在するとみられる。

それでは、なぜIIMAの学生はMBAを取得し、エンジニアからの転身を図ろうとしているのか。この点を明らかにするために、インタビューを実施した13名に対して、MBA取得を目指した理由をより深く質問したところ、例えば以下のような回答が得られた。

【本調査II-4】R. P.氏

*I was in IIT Guwahati. This is a technical institute. I also got a job in the technical field. But, in India, the condition is that if you want to be a managerial position, it will take at least 5 to 10 years. (中略) The usual fact is that people in India, especially engineers, work somewhere for two to three years, and then they will take*

<sup>26</sup> Indian Institute of Management, Ahmedabad. (2016). PGP Placement Report. p.5.

*CAT<sup>27</sup> to go to managerial position. I had a lot of examples of this thought*

R.P.氏は IIT 出身の PGP の 2 年生で、エンジニアの仕事よりも価値の生み出せる仕事に就きたいと考えている。R.P.氏によれば、一般的に、エンジニアとして企業に入りマネジャーのポジションに就くには、少なくとも 5 年から 10 年働かなければならないが、MBA を取得すれば 2 年間の学生期間を経てすぐにマネジャーのポジションに就くことができるという。それゆえ、エンジニアとして 2-3 年働き、その後 MBA を取得するというケースがインドでは多くなっている。実際には、R.P.氏は就業経験を持たないため、最初はトレーニーとして就職することが予想される。しかしサマーインターンシップ<sup>28</sup>では役員会議に出席し、副社長やシニアマネジャーと討論する機会もあったということで、早い段階でマネジャーとして働くことができると考えているようであった。

【本調査 II-2】 S. S.氏

*After I completed my engineering, I went for that job. But, I felt that I was not able to utilize my potential in that job and I wanted to do something more. So, I tried to get in touch with HRs and asked about better positions or jobs. They said that, for those positions, they would need MBA degree and civil engineering degree are not right for those jobs. That's why I needed the change to be eligible for those jobs.*

【本調査 II-4】 M. P.氏

*Before IIMA, I was in technical roles. I wanted more to do product management. So, I have applied to jobs in pm roles before. But, they had requirement of MBA to be in charge of product management.*

S.S.氏と M.P.氏は、エンジニアとしての就業経験を持っていて、IIMA に入学する前に転職活動を一度行ったことがあるという共通点を持つ。この二人の回答から、インドでは一定以上またはある特定のポジションに就くために転職をしようとした場合、MBA を持っていることが要件になっているということがわかる。S.S.氏は、エンジニアの仕事を実際にやってみた結果、この仕事では自分の能力を持て余してしまうと感じ、転職活動に取り組んだ。一方 M. P.氏は、プロダクトマネジメントの仕事をしたい

---

<sup>27</sup> CAT (Common Admission Test)とは、IIMs を受験するときに最初に受けなければならない、インドで最難関と言われている試験のことである。この試験の結果で面接などの次のステップに進めるかが決まる。

<sup>28</sup> IIMA では、1 年目と 2 年目の間に約 2 ヶ月間はインターンシップに参加することがプログラムの一環となっており、このインターンシップのことをサマーインターンシップと呼んでいる。

と思い、転職活動をしてみたという。しかしながら、両者共に応募したいと考えたポジションには MBA が必須と言われてしまい、転職活動を断念し IIMA へ入学をしたのである。

【本調査Ⅱ-6】 A.K.氏

*I just graduated from a regional college and was not from IITs or NITs. But, I wanted jobs to be more like analytic or much more than what we do coding or this stuff.*

*What happens now is that people from IITs and NITs are given jobs that are mostly dependent on analytic skills.*

さらに A.K.氏の回答から、トップの大学とそれ以外の大学との間に就職できる企業や従事できる仕事内容に大きな差があることがわかる。トップ校以外の学部生はソフトウェアのコーディングのような下流の仕事しか得ることができないという。実際にトップ校出身でない A.K.氏は、就職活動をしていてもコーディングなどの仕事しか得られず、IIMA で MBA 取得することでより分析的な仕事に就きたいと考えている。

上記の内容をまとめると、IIMA の学生はインドの現在の就職事情に対して、以下のような意識を持っていることがわかる。

- I. MBA を取得することでマネジャーのポジションに就くまでの時間を大幅に削減できる
- II. MBA を持たなければ転職時に就くことのできないポジションがある
- III. トップ校の学部卒生以外は、下流の仕事しかできないままとなる

それゆえ、エンジニアの仕事に満足していないインド人にとって、MBA は学部卒業後なるべく早い段階で取得したいものとなっているのである。その結果、IIMA の年齢層も低くなっていると考えられる。

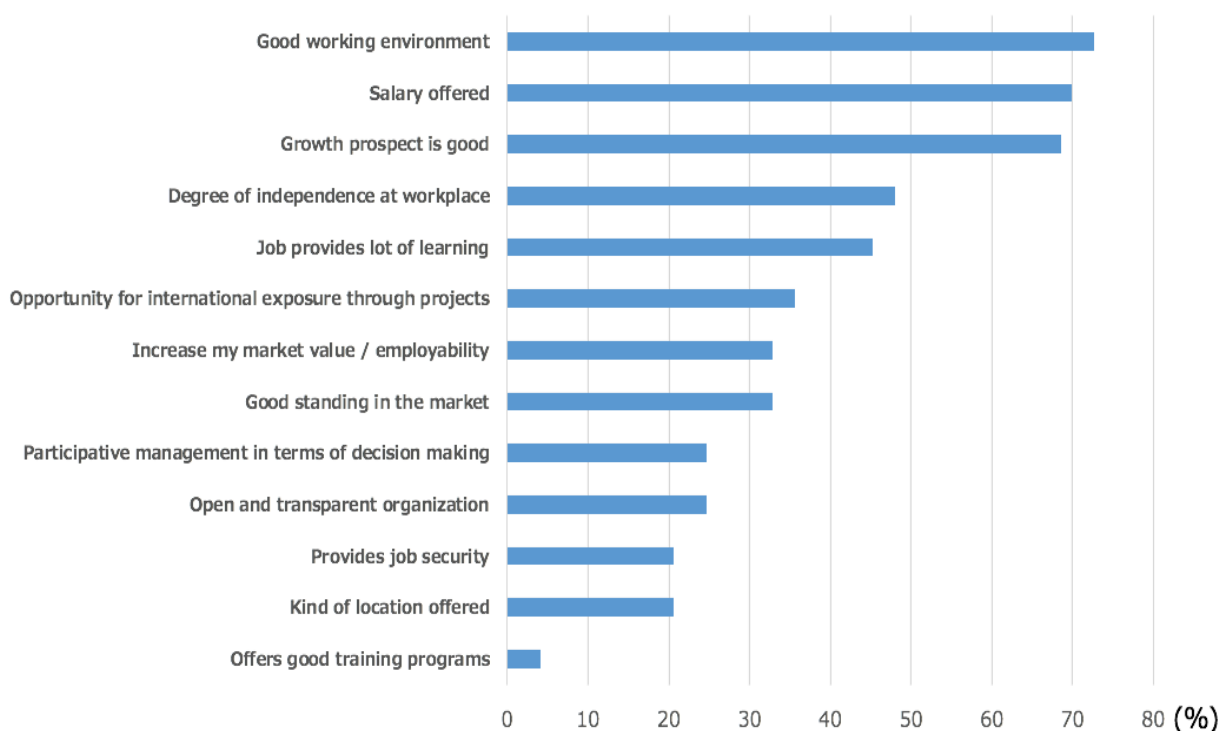
#### 4-3-3 就職時に重視する要素

次に、IIMA の学生が就職時にどのような要素を重視して企業を選んでいるのかを見ていく。図表 4.10 は、有効回答を得た 73 人が就職時に重視している要素を表している。各回答者は 13 の要素の中から 5 つを選択している。これによると、70%前後の人が”Good working environment(良い職場環境)”、”Salary offered(給料)”、”Growth prospect is good(自身の成長見込みが良いこと)”の三つの要素を重視していることがわ

かる。それらについて、”Degree of independence at workplace(仕事場での独立性、自由度の度合い)”と”Job provides lot of learning(仕事に多くの学びがあること)”を重視している人がそれぞれ約 48%、約 45%となっている。

インタビューでは、各回答者が重視していると回答した 5 つの要素について、どのような意味や理由で重視しているのかを質問した。同時に、選択した 5 つの要素に対して順位をつけてもらった。図表 4.1 1 は、この順位付けしてもらったものは一覧にした表である。

図表 4.1 0 : 就職時に重視する要素(アンケート結果)



注：各回答者は上記要素の中から 5 つ選択。グラフは、有効回答を得た 73 人に対するそれぞれの要素の割合を示している。

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

図表 4.1 1 : 就職時に重視する要素(インタビュー結果)

調査No.	本調査 II-1	本調査 II-2	本調査 II-3	本調査 II-4	本調査 II-5	本調査 II-6	本調査 II-7	本調査 II-8	本調査 II-9	本調査 II-10	本調査 II-11	本調査 II-12	本調査 II-13
回答者	J.K.氏	S.S.氏	S.G.氏	R.P.氏	R.B.氏	A.K.氏	M.P.氏	A.R.氏	A.M.氏	S.T.氏	A.B.氏	A.B.氏	S.G.氏
Good working environment	1	4		5	4	1				1	5	5	1
Salary Offered	5	5	5	2	3		2	5	5	2	2		2
Growth prospect is good			2	4	2		1		2		1	4	4
Degree of independence at workplace		1								4		1	
Job provides lot of learning		2	1	3		4	3	1	4		4	3	
Opportunity for international exposure through projects	4					2	4					2	
Increase my market value / employability	2				1	4		4	1	4			
Good standing in the market			3					2	3				5
Participative management in terms of decision making		3	4	1							3		
Open and transparent organization					5	3				3			
Provides job security													
Kind of location offered	3						5	3					3
Offers good training programs													

注：アンケートで13の要素のうち特に重視する5つを選択してもらった上で、インタビューではその5つの要素に順位付けをしてもらった。表中の数字はその順位を表している。

出所：インタビュー結果をもとに筆者作成

以下、上位5つの要素ごとに、アンケートとインタビューの結果を見ていく。

・ Good working environment

口頭でインタビュー行った13人のうち9人が Good working environment を重視していると回答し、そのうち5人が選択した中でこの要素を最も重視していると回答した。この9人に対して、Good working environment とは具体的にどのような職場環境のことをイメージしているのか質問したところ、多かれ少なかれ、全員が良い職場環境は一緒に働く人に依存するという趣旨の回答をした。例えば、以下のような回答があった。

【本調査II-10】S.T.氏

*It depends a lot on people who are working there, whether they are cooperative or*



*whether you can approach them and ask them to help or whether they have very fixed boundary in terms of responsibility or whether they share work also.*

このように IIMA の学生の多くは、上司、部下、同僚とある程度の競争関係にありながらも、お互いにコミュニケーション、フィードバックをし合える職場環境を重視する傾向があることがわかった。一般的にインド人は、転職を繰り返しながらキャリアアップを図ると言われている。しかし、一つの企業に長く留まるつもりはあるかという質問してみたところ、職場環境や文化が良ければ長く勤めるだろうという回答もあった。この点は Tata の離職率が低い理由と整合的だ。Tata の給料は全体の 35-40 パーセントにありそこまで高くないのだが、離職率は一般的な水準よりも低く、その理由は Tata の組織文化が従業員を惹きつけているからだという<sup>29</sup>。

#### ・ Salary offered

給料を重視すると回答した人数は 2 番目に多かった。インタビュー回答者 13 名の中でも 11 名が給料を重視していると回答しているが、最も重視すると回答した人はおらず、4 番目か 5 番目に重視するという回答が 5 名と多かった。しかしアンケートの中で、IIMA 卒業後、最初に求める年収はいくらか質問したところ、有効回答 72 人の回答の平均額は Rs.24.3 Lakh(約 420 万円)とかなり高額な水準であった<sup>30</sup>。この水準は、実際に IIMA の卒業生が平均的に得ている給与水準よりも高い。図表 4.1 2 と図表 4.1 3 は、2016 年の IIMA 卒業生がオファーされた給与を示している。これによると、インド国内で就職した人の一年目の固定給(Fixed Yearly Cash Component)と入社時に一括で払われることになっている報酬(One-time Cash Payment)との合計(Total Guaranteed Cash Component)の平均が Rs.20.4 Lakh(約 353 万円)であった。これに変動可能性のある給与なども加えて、一年目に最大でもらえる可能性のある給与(Maximum Earning Potential)の平均は Rs.22.1 Lakh(約 383 万円)だった<sup>31</sup>。また、海外に就職する学生が 2016 年には 15 人いたが、この海外就職者の Total Guaranteed Cash Component の平均は\$70,000 を超えるほどだった<sup>32</sup>。給料以外の要素をより重視する人

---

<sup>29</sup> Gupta, S., and Bhaskar, A. U. (2016). Doing business in India: cross-cultural issues in managing human resources. *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 23 Iss.1 p.197

<sup>30</sup> Rs.はルピー、Lakh は 10 万を表すインドの単位である。円換算は、2016 年 12 月 26 日時点のレート Rs.1 = ¥1.73 を用いて行った。また現在インドではインフレ率が高いため、毎年学費の額面が調整されている。

<sup>31</sup> Indian Institute of Management, Ahmedabad. (2016). PGP Placement Report. pp.6-7.

<sup>32</sup> Indian Institute of Management, Ahmedabad. (2016). PGP Placement Report. pp.6-7.

図表 4.1 2 : IIMA 卒業生の給与(インド国内就職者、2016 年)

Salary Head	Min	Max	Median	Mean	Data
Fixed Yearly Cash Component	6,00,000	35,00,000	17,00,655	17,81,562	367*
One-time Cash Payment	50,000	10,08,675	2,00,000	2,64,498	217
Total Guaranteed Cash Component	9,50,000	45,00,000	19,00,000	19,37,955	367*
Maximum Earning Potential	11,50,000	48,00,000	21,00,000	22,14,043	367*

単位:ルピー

出所 : Indian Institute of Management, Ahmedabad. (2016). PGP Placement Report. p.6.より引用

図表 4.1 3 : IIMA 卒業生の給与(海外就職者、2016 年)

Salary Head	Min	Max	Median	Mean	Data
Fixed Yearly Cash Component	\$34,248	\$1,32,896	\$60,000	\$68,122	15
One-time Cash Payment	\$5,000	\$11,075	\$8,168	\$8,438	6
Total Guaranteed Cash Component	\$34,248	\$1,43,970	\$65,342	\$71,497	15
Maximum Earning Potential	\$35,112	\$153,568	\$65,342	\$73,580	15

単位:ドル

出所 : Indian Institute of Management, Ahmedabad. (2016). PGP Placement Report. p.7.より引用

が多いのは、この水準の給与をもらえることがある程度保証されているからだと考えられる。

これだけ高額な給与を得られることが保証されている代わりに、IIMA の学費は高額となっている。IIMA の学生によれば、10 年ほど前までは政府の補助金によって IIMA の学費は安く抑えられていたそうである。しかし、IIMA の学生は卒業後にこれだけ高額の給与を得られることがほぼ保証されていることから、政府は補助金を廃止し、その資金を教育のためのインフラ改善や質の高い教授陣を集めるために給料に割り当てたという。

IIMA のホームページによると IIMA の各プログラムの学費は、現在の PGP の一年目が Rs.9.39 Lakh(約 162 万円)、PGP-FABM の一年目が Rs.9.30 Lakh(約 161 万円)、次年度の PGPX の学費が Rs.24.5 Lakh(約 424 万円)となっている。それに加えて生活費や食費などがかかるため、アンケート結果によれば、IIMA の学生は IIMA 在籍中にかかる費用を Rs.24.1 Lakh(約 417 万円)程度だと想定している<sup>33</sup>。この費用をまかなうた

<sup>33</sup> 明らかに打ち間違えと思われるサンプルを除いたため、有効回答が 72 となった。よって Rs.24.1 Lakh(約 417 万円)は、72 名の想定費用の平均値である。以下、奨学金、学生ローン、MBA 卒業後 1 年目に求める年収の平均値においても、この 72 名のみで計算している。

図表 4.1 4 : 奨学金、学生ローンの利用者数と平均利用額

	利用者数	利用者の平均利用額
<b>Scholarship</b> のみ	17人(23.6%)	Rs.3.2 Lakh
<b>Student Loan</b> のみ	52人(72.2%)	Rs.20.6 Lakh
両方とも利用 している	13人(18.0%)	Rs.20.9 Lakh
どちらも利用 していない	16人(22.2%)	-

注：明らかに打ち間違えと思われるサンプルを除いたため、有効回答が72となった。カッコ内は有効回答72に対する割合。

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

め、多くの学生が奨学金や学生ローンをもっている。図表 4.1 4 が示すように、学生ローンの利用者は 72.2% を占め、平均 Rs.20.6 Lakh (約 356 万円) を借りている。つまり、多くの学生が学生ローンでほぼすべての学費をまかなおうとしていることがわかる。当然ながら学生ローンは卒業後に返済をしなければならないが、IIMA の学生が卒業後にもらう給料であればあまり苦勞なく返済可能となっているのである。逆に、高額な給料をもらえることを前提として学生ローンをもっていることから、給与を就職時に重視する要素の 5 つに選ばなかった人であっても、平均的な給与水準を大きく下回る企業にアプライするとは考えにくい。

また、給与が重要だと回答した人に対して、年功序列的な給与体系についてどう思うかを尋ねたところ、多くの人が業績や業務内容やポジションで決められるべきだと回答した。現在のインドでは、パブリックセクターでは年功序列の慣行が残っているが、民間企業では上記の基準で給与が決められることが一般的だという。

・ Growth prospect is good

インタビューを行った 13 人のうち 8 人がこの要素を重視していると回答した。この 8 人に自身の成長見込みが良いことを重視する理由を尋ねてみたところ、その回答は大きく二つの理由に分類できる。

一つ目の理由は、仕事へのモチベーションを保つためである。この点について、例えば A.M.氏から以下のような回答が得られた。

【本調査Ⅱ-9】 A.M.氏

*I feel that if you are stagnant, you are not given more opportunities and you are not motivated by work itself. It becomes a routine. If it becomes a routine, that work will become repellent to you and then the efficiency decreases. And I feel that, to be an effective business leader, your efficiency should always be high. There should be a motivation.*

自分が成長しないままであるということは、毎日同じ仕事ばかりを繰り返している可能性が高く、仕事が退屈になってしまう。その結果、もっと仕事をしようというモチベーションがなくなり、生産性も下がってしまう。それを防ぐために、新たな仕事や機会が与えられ、成長ができそうであることを重視しているのである。

二つ目の理由は、トップマネジメントなど大きな意思決定のできるポジションに就きたいと考えているからである。例えば M.P.氏と A.B.氏は以下のように回答している。

【本調査Ⅱ-4】 M.P.氏

*I want faster to reach a senior role positions. This is important because decision making happens.*

【本調査Ⅱ-11】 A.B.氏

*I would like to have an MBA so that I can reach that position and take big decisions and strategy making and help a company grow.*

この2名以外にも、自分が意思決定をできる立場に立ちたいという趣旨の発言がインタビュー中の随所で見られた。各インタビューの最後には必ず、将来トップマネジメントになることを目指しているかという質問をしたのだが、インタビュー回答者13人中12人が目指していると即答した。残りの一人の回答は、チャレンジングでないトップマネジメントになる必要はないというものであり、トップマネジメントを目指していないわけではない。肩書き以上にどれだけ難しい仕事、意思決定をできるかが重要視されている。このようにIIMAの学生は、自ら大きな意思決定をしていきたいという思いを強く持っていて、それを実現するための手段としてなるべく高いポジションに就きたいと考えていることがインタビューから読み取れる。そして、そのよう

なポジションに就くためには成長し続ける必要があり、自身の成長見込みの高い企業を求めているのである。

- Degree of independence at workplace

口頭インタビューを行った人の中では、この要素を重視している人が3人のみだった。まず3人ともに共通して、自分の仕事のやり方に対して上司などから口出しされたくないという意識が根底にあった。例えば、以下のような回答があった。

【本調査Ⅱ-10】 S.T.氏

*If you are not even allowed to make some objections or make change to the project, it doesn't make sense. It's almost like you are doing what is being told. So, "Degree of independence at workplace" means that you are at least allowed to do something differently from what is being done before.*

【本調査Ⅱ-12】 A.B.氏

*I don't want to do separate parts. There are a lot of ways to go from place A to place B. I don't want to stick to one part.*

つまりこの2名は、ある仕事を達成するには幾つもの方法があり、決められたやり方に従うことがベストでないと思えば、自分で仕事のやり方やプロジェクト全体のプロセスを変えていきたいと考えているのである。この点は、エンジニアからマネジャーに転身するためにMBA取得を目指していることと整合的だ。このような仕事上の自由を得るための手段として、3人とも高いポジションに就きたいと考えている。

- Job provides lot of learning

インタビューを行った人の中では、この要素を重視している人が9人いた。これまで見たきたようにIIMAの学生の成長に対する意欲は高く、この要素が上位にくることは予想できた。一方で図表4.10が示すように、“Offers good training programs”という要素は、約4%の人にしか選ばれていない。インタビューでは、“Job provides lot of learning”と“Offers good training programs”がどういった点で異なり、なぜ前者のみを重視するのかを質問したところ、以下のような回答が得られた。

【本調査Ⅱ-2】 S.S.氏

*Why this is important is because there is feedback from my managers, from my bosses, and from my colleagues about how I am doing and how good I am at that work. There*

*are some things that I need to learn from my managers. That will happen everyday on how he communicates with me, how he communicates with other people and how he communicates with his own bosses.*

S.S 氏の回答のように、研修は一時的なものである一方、仕事を通じての学びは継続的なものであるという点で”Job provides lot of learning”を重視しているという回答が他の回答者からも得られた。また、研修は基礎的なものであることが多く、IIMA で学んでいる人にとっては必要ないだろうという回答もあった。

#### 4-3-4 日本企業の知名度・魅力度

次に、どのような日本企業の知名度、魅力度が高いのかを見ていく。図表4.15は、まず知っている日本企業をアンケートの自由解答欄に列挙してもらい、さらにその中

図表4.15：知っている/入社してみたい日本企業(アンケート有効回答者68名)

企業名	業種	知っている 回答した人数	入社してみたいと 回答した人数
Toyota	製造業(輸送用機器)	39	12
Honda	製造業(輸送用機器)	30	7
Sony	製造業(電気機器)	24	12
Mitsubishi	-	20	4
Suzuki	製造業(輸送用機器)	13	4
Nissan	製造業(輸送用機器)	12	2
Hitachi	製造業(電気機器)	12	1
Nomura	-	11	6
Softbank	携帯電話事業者	10	6
Nintendo	製造業(その他製品)	9	3
Nikon	製造業(精密機器)	5	1
Canon	製造業(電気機器)	5	1
Panasonic	製造業(電気機器)	5	1
Toshiba	製造業(電気機器)	5	0

※知っている回答した人数が4人以下の企業  
Yamaha, Kawasaki, Konami, Fujitsu, Bridgestone, Daikin, Bandai Namco, Casio, Nissin Foods, Mori Seiki, Marubeni, Sega, NTT, Sumitomo, Toyo Engineering, Mitsui, Olympus, Fujifilm, Isuzu, Square Enix, Sumitomo Mitsui, NTN, SEIKO, UNIQLO, Sansui

※どこも知らない回答した人数：9人、入社してみたい企業がない回答した人数：36人

※MitsubishiとNomuraについては、ここでは特定の業種を指さず、グループ名を意味している。

注：自由回答形式で企業名を回答してもらい、有効回答を得た68人の回答を各社ごとに集計した。

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

図表 4.1 6 : 知っている/入社してみたい日本企業(インタビュー回答者 13 名)

調査No.	回答者	知っている日本企業	入ってみたい日本企業
本調査Ⅱ-1	J.K.氏	Marubeni, Sony, Softbank, Hitachi	Marubeni, Sony, Softbank, Hitachi
本調査Ⅱ-2	S.S.氏	Honda, Nomura, Toyota, Mitsubishi	Nomura, Toyota
本調査Ⅱ-3	S.G.氏	Mitsubishi, Toyota, Sony, Nintendo, Toshiba	Toyota, Sony,
本調査Ⅱ-4	R.P.氏	Honda, Mitsubishi, Sony	なし
本調査Ⅱ-5	R.B.氏	Nomura, Sony, Toyota, Honda, Softbank	Nomura, Softbank
本調査Ⅱ-6	A.K.氏	Canon, Fujitsu, Hitachi, Suzuki, Mitsubishi, Panasonic, Toyota, Sony, Honda, Nikon, Toshiba, Nissan	Suzuki, Mitsubishi, Toyota, Sony, Honda, Nissan, Panasonic
本調査Ⅱ-7	M.P.氏	Sony, Nomura Capital, Daikin	Sony, Nomura Capital
本調査Ⅱ-8	A.R.氏	Honda, Toyota	Honda, Toyota
本調査Ⅱ-9	A.M.氏	Toyo Engineering, Honda, Suzuki, Somitomo	なし
本調査Ⅱ-10	S.T.氏	Kawasaki Honda Toyota Panasonic Sony Bandai	なし
本調査Ⅱ-11	A.B.氏	Honda, Toyota, Nissan, Nintendo, Mitsubishi.	なし
本調査Ⅱ-12	A.B.氏	Honda, Mitsubishi, Bridgestone, Daikin, Fujitsu, Hitachi, Kawasaki, Panasonic, Sansui, Seiko, Softbank, Sony, Suzuki, Toyota, Uniqlo, Yamaha	Softbank, Honda, Yamaha, Suzuki, Sony, Bridgestone, Mitsubishi, Kawasaki, Seiko
本調査Ⅱ-13	S.G.氏	Mitsubishi, Toyota, Honda	なし

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

から入社してみたいと思う企業を列挙してもらい、企業ごとに集計した表である。図表 4.1 6 は、インタビュー回答者 13 名が知っている日本企業、入ってみたい日本企業としてアンケートで回答した企業を一覧にした表である。

#### ■ 知っている日本企業

知っている企業として多く挙げられた日本企業は主に製造業であった。具体的には Toyota、Honda、Suzuki、Nissan といった完成車メーカーと Sony、Hitachi などの電気機器メーカーであった。製造業以外でよく挙げられたのは、Mitsubishi、Nomura、Softbank の三社であった。ただし、ここでいう Mitsubishi と Nomura は特定の業種を指されておらず、多くの場合グループとしてのみ捉えられていることがインタビューからわかった。またどこも知らないと回答した人が、有効回答を得た 68 人中 9 人いた。

上記のような日本企業をどこで、どのようにして知ったのかをインタビュー回答者

全員に聞いてみた。その回答は、主に以下の4点にまとめることができた。ただし、以下のカッコ内はインタビュー回答者13名のうちで、その回答をした人数を示している。

- その企業の製品を知っている/見たことがある/使ったことがあるから

(13人中11人)

Toyota や Suzuki の自動車、Honda のバイクを街でよく見るという回答が多かった。また Sony のパソコンやスマートフォン、Hitachi のエアコンを使っていたや Nintendo のゲームをやったことがあるといった回答も多かった。これに加えて、お店で日本の家電製品を見かけるや日本企業専用工業団地の近くに実家があるから知っているという回答者もいた。

- (主にソニー、トヨタを指して)インドで有名なブランドになっているから

(13人中9人)

ソニーやトヨタなどはすでにインドで有名で誰もが知っている企業なので、知ったきっかけは特にないという回答である。

- ケースで読んだことがある/授業で議論したことがあるから (13人中4人)

IIMA の授業で日本企業が取り上げられることがよくあり、知っているという回答も多かった。例えば、Mitsubishi に関する議論が授業で行われることがよくあったという。よって Mitsubishi を知っているという回答した人が20人もいたことは、MBA 生に特有な結果と思われる。

- 学部または IIMA にリクルート活動を行いに来ていた企業だから (13人中4人)

インドでは、企業が採用したい人材のいる大学を訪問して、大学の就職課の定めるプロセスに従ってリクルート活動を行うことが多い。優秀な大学であるほどこの傾向は強いようである。それゆえ、以下のインタビュー回答者のように、学部時代にいた大学や IIMA でリクルート活動を行いに来ていたから、その日本企業を認知しているという人は多い。

【本調査 II-9】 A.M.氏

*Toyo (Toyo Engineering), I knew it because it came to my campus, and the office is very near to my campus(undergraduate). So, I knew it. Sumitomo (Sumitomo Chem-*



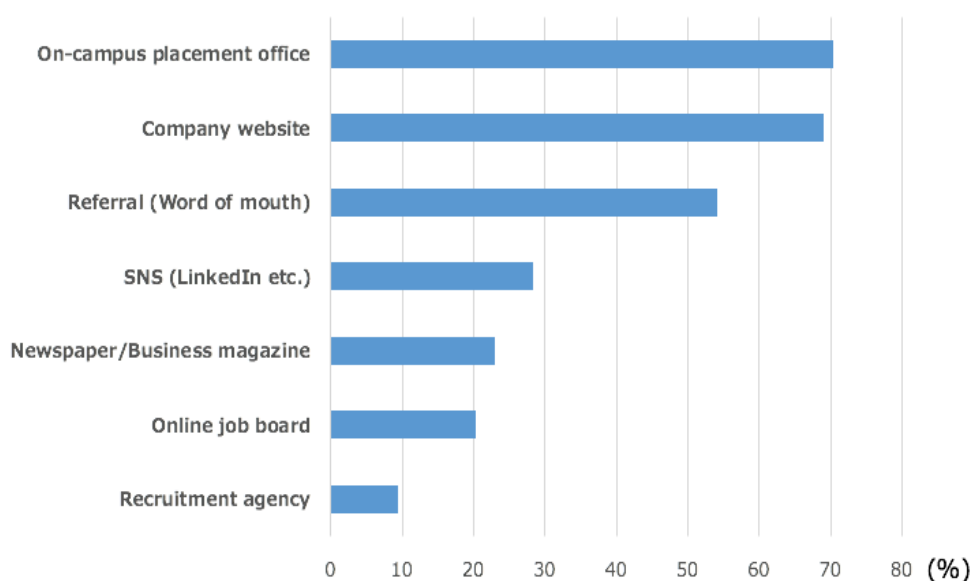
ical) also came to my campus. That's why I know it.

また Nomura を知っていた人たちは、Nomura Research Institute や Nomura Capital といった企業が IIMA でリクルート活動を行っていたからだと回答した。

図表 4.1 7 は、IIMA の学生が就職活動時に用いている情報源について集計したものである。これによれば、70%の人が学校の就職課から企業の情報を得ているという。主には就職課が学内で開催する就職説明会で情報を得ているようだ。企業のウェブサイトも 70%近くの人が利用しているが、いきなり知らない企業のホームページを検索するとは考え難いことから、自分の興味のある企業のみを調べていると考えられる。

その次には、Referral (Word of mouth)によって企業の情報を得ている人が多い。図表 4.1 8によれば、Referral (Word of mouth)の中でも同じ大学の卒業生や友人から情報を得ることが特に多く、縦と横の人的なつながりが強固であることがうかがえる。例えばインタビュー回答者の A.M.氏は、東洋エンジニアリングの社員 R.K.氏(4-2 節参照)と IIT 時代の友人関係で、同社の話をよく聞いているという。このように、もしある企業に入った友人や卒業生がその企業に満足していれば、その企業の良いイメージが生の声として広まっていくと考えられる。その逆も然りであるが、大学のプレースメントに継続的に参加すれば、その大学内での企業の評判は先輩や友人から伝播していきやすいはずである。これに関連して、次のようなインタビューの回答もあった。

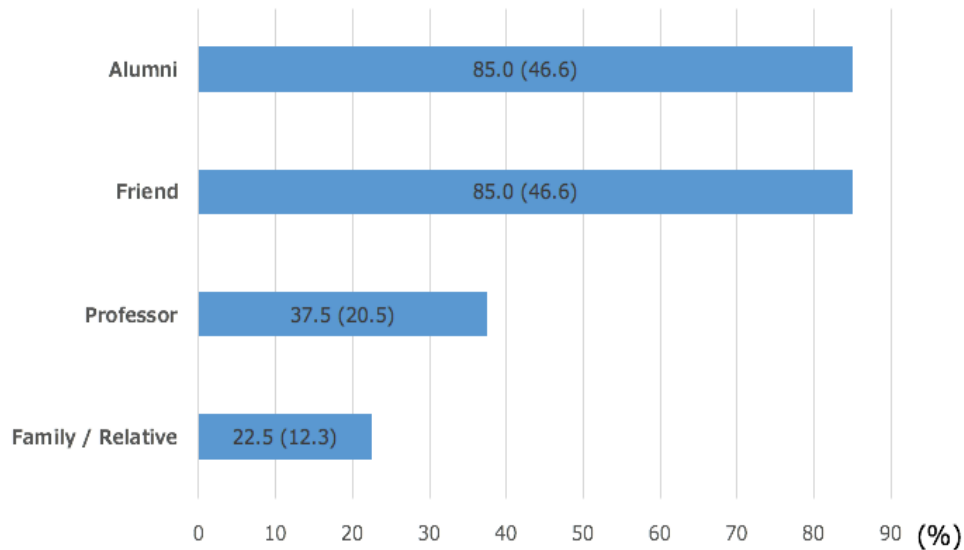
図表 4.1 7 : 就職活動時の情報源



注：各回答者は上記要素の中から複数選択。グラフは、有効回答を得た 73 人に対するそれぞれの要素の割合を示している。

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

図表 4.1 8 : Referral (Word of mouth)を使う場合の情報源



注：Referral (word or mouth)を選択した 40 人によく使うものを全て選択してもらい、40 人に対する選んだ人数の割合を示した。カッコ内は有効回答 73 人に対する割合を示している。  
出所：アンケート結果をもとに筆者作成

【本調査 II - 7】 M.P.氏

Sony had come to placement in IIT, so my friends and batch mates had gone to intern and they even work there after final placement in IIT. So, I know they even currently work in Sony in Japan. So, they are based in your country (Japan). And I talked to them and I know that they are working on the advanced technologies, especially cameras and that stuff. It is as high tech as US is. It is not as popular as US to go to work and go to study, but I like you are really advanced in technology. That is the reason why I want to work there.

また、Softbank を知っているという人が 10 人いた。その理由として挙げられたのは、大きな買収を多く行っている企業だからということであった。インドでも E コマースの企業を買収したという。それゆえ、インドでは Softbank は携帯電話事業者としてではなく、投資銀行として認識されているようであった。

以上より、インドでよく知られている多くの日本企業は BtoC の製造業であり、それらの認知度は主にプロダクトの認知度に依存していることがわかる。

■ 入社してみたい日本企業

ここでも図表 4.1 5 と図表 4.1 6 を参照して欲しい。知っているという回答した日本

企業の中で入社したい企業はあるかという質問をアンケートの中でしたところ、Toyota と Sony に入社してみたいという人がそれぞれ 12 人いた。その 2 社に次いで、Honda が 7 人、Nomura と Softbank がそれぞれ 6 人、Mitsubishi と Suzuki がそれぞれ 4 人という結果になった。また、入社してみたい日本企業はないという回答した人は、有効回答を得た 68 人中 36 人だった。

入社してみたい日本企業のあった人に対しては、アンケートとインタビューの中でその理由を聞いたところ、理由は主に以下の 5 つに分類できた。ただし、以下のカッコ内はアンケートにおいて入社してみたい日本企業を記入した 32 名のうちで、その回答をした人数を示している。

- 成長できる/学びの多い企業だと思うから (32 人中 13 人)

IIMA の学生には、日本企業の製品・サービスは革新的というイメージとオペレーションの生産性・効率性が高いというイメージが定着しているようであった。後者については、IIMA での授業でトヨタ生産方式や驚異的な速さで新幹線清掃をする清掃スタッフのケースなどが取り上げられていることに起因すると思われる。このようなイメージによって、日本企業に入れば多くの学びがあるはずだと考えられていた。

- 自分の興味のある分野・業界だから (32 人中 12 人)

製造業やテクノロジー分野に興味のある人、自動車業界に興味がある人にとっては、トヨタ、ホンダ、ソニーなどは魅力的なようだ。食品業界に行きたい人では日清食品に入りたいという PGP-FABM の学生もいた。また金融系志望者では Nomura や Softbank を挙げる人が多かった。ただし、興味のある業界ということだけで回答しており、日本企業であるかどうか特に関係ないという人もいた。

- 成功している/評判の良い企業だから (32 人中 12 人)

トヨタ、ホンダ、ソニー、Mitsubishi などは、有名な企業、マーケットリーダーだから入りたいと回答する人がいた。加えて、そのような成功している企業で学びたいからという理由の人もいた。

- 日本企業の文化・日本人の働き方への興味があるから (32 人中 9 人)

日本企業は規律が取れている、日本人は仕事へのコミットメントが高いといったイメージを IIMA の学生は持っていた。このような日本人の働き方を賞賛していて、

日本企業で働いてみたいという人や、多文化経験の一つとして日本企業で働いてみたいという人がいた。

- 規模が大きいから（32人中4人）

ただ志望業界の中で規模が大きい方だから入りたいという回答もあった。

逆に、日本企業に入るとしたらどのようなハードルがあると思うかもインタビューで尋ねた。また、入りたい日本企業がないと回答した人に対しては、その理由を質問した。その回答をまとめると、以下のように分類できた。カッコ内はインタビュー回答者13名のうちで、その回答をした人数を示している。

- 言語（13人中6人）

言語のハードルを指摘する人が最も多かった。

- 文化やコミュニケーションの違い（13人中5人）

インドと日本では文化的に異なる部分が多い点を不安に感じるという回答も言語のハードルについて多かった。具体的には、日本人が時間をしっかり守るところやヒエラルキーが強いイメージがあるところなどに対して、自分が適応できるか不安を感じていた。

- 興味のある業界の日本企業を知らない（13人中3人）

すでに述べたように、IIMAの学生ではコンサル、金融系、FMCGのマーケター志望者が多い。その一方で、IIMAの学生に知られている日本企業は主にBtoCの製造業企業であった。

- キャンパスリクルートに来ないためアプライしにくい（13人中3人）

就職を希望するIIMAの学生はほぼ全て、IIMA内で行われるプレースメントで内定を得る。よって、ほぼ全ての学生にとって、就職先の選択肢はIIMAにリクルート活動をしに来る企業のみとなっている。IIMAに来ている日本企業は数社しかないため、もし日本企業に行きたければ自分で企業のホームページなどから応募する必要がある。

その他にも、グラスシーリングの問題やビザの取得なども日本企業に入るハードルと

して挙げられた。

#### 4-4 第4章のまとめと考察

マネジメント人材になることが期待される人材のキャリアに関して、サブのインタビューに沿ってまとめと考察を行う。

- ▶ 企業のマネジメントを行っていくことが期待されるような優秀なインド人は、どのようなキャリアを歩もうとしているのか。

本調査から、インド人のキャリアの全体像は以下のようになっていることがわかった。まず優秀なインド人は、学部の段階では工学系を専攻するのが一般的である。その後、もし工学系で修士に進む場合は、インドの研究環境はあまり良くないため海外に留学することが多い。それゆえ、学部卒業後にインドに残るインド人の多くはエンジニアとして企業に入る。

実際に多くの人がエンジニアになるのだが、優秀な人材はエンジニアの仕事を物足りなく思い、自分が意思決定のできるポジションに早く就きたいと思うようになる。しかし、エンジニアとして企業に入った場合、たとえトップスクールの卒業生であっても、マネジャーレベルに上がるには少なくとも5~10年は働き続ける必要がある。多くの人がMBAを目指すのは、インドではMBAを取得することですぐにマネジャーのポジションに就くことができ、数年間もの時間を節約できるためである。また、そもそもMBAを持たなければ転職時に就くことのできないポジションも存在する。このような背景から、優秀なインド人はキャリアの早い段階でMBAを取り、エンジニアからマネジャー、コンサルタント、マーケターなどへの転身を目指すのである。加えて、トップ校以外の学部卒生はマネジャーまで昇進することができないという問題も、早期のMBA取得を促す理由となっている。

そして、優秀なインド人が就職時に特に重視する要素は、”Good working environment(良い職場環境)”である。良い職場環境とは、上司、部下、同僚とよくコミュニケーションをとったり、フィードバックをし合ったりできる環境を指し、これが達成された職場であれば、長く働き続けるだろうという声もあるほどだ。それに次いで”Salary offered(給料)”、”Growth prospect is good(自身の成長見込みが良いこと)”が重視する人が多い。しかし実際のところ、給料が良いという理由だけで就職先を選ぶ人は少ない。給料以上に、先述の良い職場環境であるかどうかと、自分の成長性が高いかが就職先の決定に大きく影響を与えるといえる。そのような企業で働いていながら、最終的にはトップマネジメントになり、より大きな意思決定をできるよう

になることが目標となっている。

➤ 上記のようなインド人は、日本企業を魅力的な就職先として捉えているか。

トヨタやソニーなどの一部の日本企業に就職してみたいと思う人は、少なからずいる。理由としては、革新的な製品を持っていたり、効率的なオペレーションを行ったりしているというイメージが定着していて、学ぶことが多いはずだと思われることや、日本人の働き方や日本の文化に興味があるなどが挙げられる。しかしながら、キャンパスリクルートにこない企業を学生は就職先の選択肢に入れないため、日本企業に興味があったとしても就職しようとする学生はいない。

そもそも、インド人のマネジメント人材が入社してみたいと思う日本企業の数はない。なぜならインドにおいて知名度の高い日本企業は、自動車や電気機器などの耐久消費財メーカーのみで、インド人 MBA 生が就きたい業界ではないからである。前節で見たように、合計するとコンサルや金融系、FMCG のマーケティング部門などを志望している人がインド人 MBA 生には多く、耐久消費財メーカーばかりが知名度の高い日本企業は必然的に就職先の選択肢に入りにくい。もちろん自動車、電機機器メーカーに興味のある人にとっては魅力的な企業もあるが、そのような人は多くはない。

このようにインドで知名度の高い日本企業の業界が偏っている原因は、インド人と日本企業との接点がほぼメーカーのプロダクトしかないことである。MBA 学生がよく利用する企業の情報源を考えれば、キャンパスに訪問し企業説明会を行うことが就職先としての認知度を上げるために不可欠だ。逆に数人でも採用をすれば、インド人の縦と横のつながりによって、少なくともその大学内では情報が広まっていく可能性がある。

## 第5章 考察

本章では、『第3章 日本企業によるインド人の人的資源管理』と『第4章 インド人マネジメント人材のキャリア』の両章を踏まえた上で、日本企業によるインド人マネジメント人材の採用上の課題についてさらに考察を行っていく。

第3章では、現在の日本企業インド子会社は、優秀な人材をなかなか採用できておらず、経営幹部になることを期待できるような社員はあまりいない状況にあることを示した。第4章では、インド人のトップMBA生は、キャリアの早い段階でエンジニアからマネジャー、コンサルタント、マーケターへの転身や金融業界への転職を図っており、それらの業界で知名度の高い日本企業がないことから、インド人トップMBA生にとって日本企業の就職先としての魅力度は低いことを示した。一方で、日本企業に対して漠然として良いイメージを持っていて、就職してみたい日本企業もあるインド人トップMBA生も少なからずいるが、就職活動上で日本企業との接点がないために就職先の選択肢には入れられていなかった。

このようなインド人MBA生の業種に対する選好を踏まえると、自動車メーカー・電機メーカーの日本企業とその他の日本企業では、優秀なインド人学生を採用する上での課題は異なっていることが指摘できる。マーケティングのAIDMA<sup>34</sup>のフレームワークに当てはめて採用上のボトルネックがどこにあるかを考えてみると、自動車メーカー・電機メーカーの場合はMotiveにボトルネックがあるといえる。なぜならトップMBA生には、これらの業界の日本企業に就職したいと思う人は存在するが、就職活動上での接点がほとんどないために就職する動機が存在しないからである。その他の日本企業については、認知度が低いことからAttentionがボトルネックになっているといえる。

この状況の打開策は、ボトルネックは異なるとはいえども、Tier1の大学へのキャンパスリクルートを実施するという事しかないと思われる。キャンパスリクルートを実施することで、自動車メーカー・電機メーカーの場合は、すでに日本企業に興味のある学生に応募する動機を与えることができる。それ以外の業界の日本企業の場合は、キャンパスリクルートを実施すれば、少なくともその大学内での知名度を上げることができるはずである。加えて、Tier1の学生を継続的に採用していけば、その採

---

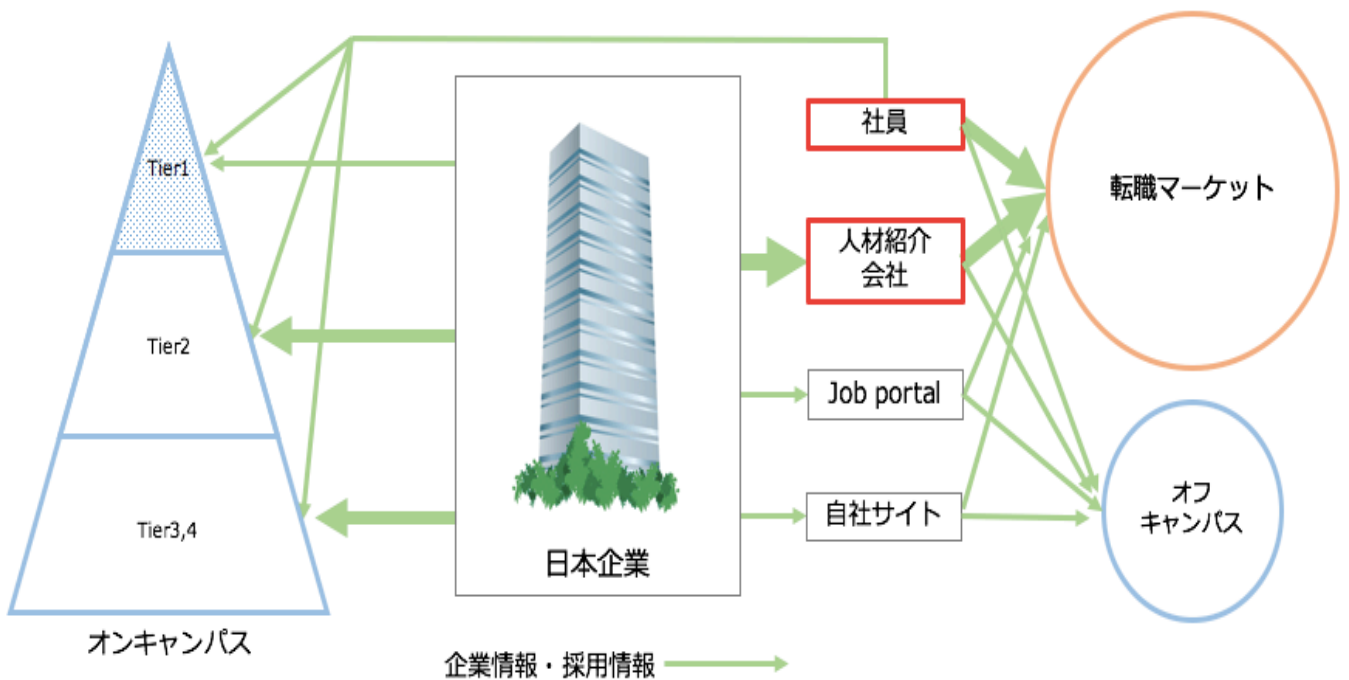
<sup>34</sup> 消費者は購買に至るまでに「Attention（注意）→Interest（関心）→Desire（欲求）→Motive（動機）→Action（行動）」という心理的なプロセスを経るというモデルのこと。

用した人材から Tier1 の人材のコミュニティ(友人や後輩)に、会社の評判が口コミで広がり始める可能性がある。

ここまでは、学生の採用に関して議論してきたが、同じ問題が中途採用においても起こっていることが推察される。つまり、転職マーケットにいる優秀な人材も日本企業のうち自動車メーカーと電機メーカーしかほとんど知らない、かつ転職活動上で日本企業との直接的な接点がほとんどないということである。この点について、図表 5.1 を用いて説明していく。

図表 5.1 は、日本企業の採用に関する情報などがどのような経路をたどって採用市場の人々に流れていくのか表している。これは、第 3 章で明らかにした日本企業が用いている採用手段から類推したものである。日本企業は、人材紹介会社と **Employee Referral**(社員による紹介)を主な採用手段として利用していたことから、主にこれら二つの経路を介して、日本企業の採用に関する情報は流れているはずである。逆に言えば、転職マーケットへのアクセスは人材紹介会社と社員による口コミに依存しており、企業自身が積極的に自社のアピールをできているとは言えないだろう。そもそも完成品メーカーしか知名度の高い日本企業はない上に、転職マーケットの人材に対して自社をアピールする機会も持つことができていないのが日本企業の現状だ。

図表 5.1 : 日本企業から採用市場への情報の流れ



注: 矢印の太さは人材のボリュームを表しているが、あくまでイメージである。

出所: インタビュー、アンケート結果をもとに筆者作成



しかしながら、今回インタビューした企業の方々によれば、日本でよく開催されるような合同就職説明会などはインドではなく、転職マーケットの人材との接点を持つ機会を得ることは難しいようだ。そうすると現時点では、Tier1の大学でのキャンパスリクルートを実施することが、優秀な人材に直接的に接点を持つための唯一の場であるはずだ。

ただし、日本企業のインド現地子会社は、トップレベルのインド人を採用する必要性をそもそも感じているのかということも、日本企業のインド人採用状況を分析、評価する上で考えておかなければならない。単純に、20代前半のMBA生に好条件を提示してまで採るくらいなら、経験のある人材を採用すべきだと考える日本企業も多いだろう。

研究開発をインド現地でどの程度取り組んでいるかによっても、採用すべき人材のレベルは変わってくる。大手輸送機器メーカーA社のインド子会社取締役は「うちにトップの大学の人はいません。(中略) 本社がメインの開発をして、ここでは一部の評価や外装の変更などをしていて、本当の開発をやりたい人たちはそういうのを全部できるところに行きたいですね」とも述べている。このように、本格的な開発の拠点が日本にある製造業企業においては、トップレベルのエンジニアをインドで採用する必要はあまりないのである。

財・サービスをどれだけ現地化していくかによっても、現地人材に求められる資質は変わってくるはずだ。なるべく製品をローカライズする戦略を採るならば、優秀なインド人のマーケティングを採用した方が良さそうだ。自動車など製造コストを抑えることが重要な財であれば、製品をグローバルに統一することが相対的に重要であり、必ずしも優秀なインド人を採用する必要はないだろう。実際、IIMAで積極的に採用を実施している企業を見ると、FMCGの欧米企業は多いが、自動車業界は日本企業に限らず目立っていない。

また、インドに進出してからまだ日が浅い企業や小規模の企業にとって、高額な給与を提示することは難しい。インド進出日系企業の多くが進出後10年未満であることから、現状ではトップレベルのインド人を求めている日系の現地企業も多いはずだ。

以上のことを踏まえると現状では、日本企業のインド現地子会社の中で、優秀な人材をインドで積極的に採用していく必要性を感じている企業は少ないことが推察される。そう考えると、積極的に優秀な人材にアプローチをかけていない現状にも納得できる。しかし、必要性がないのはあくまでインド現地子会社にのみ焦点を当てた場合のみのはずだ。インドに進出している日本企業のことを本社も含めてグローバルな

視点で見ると、優秀なインド人をマネジメント人材として採用する必要性も、価値もあるはずだ。そのような人材は、インド市場を攻略するためだけでなく、中東やアフリカへの進出を図る上でも、グローバルな人材交流を実現するという意味でも、グローバルで見れば日本企業に恩恵をもたらすからである。実際、東洋エンジニアリングと楽天など、自社の経営戦略や人事戦略上において必要なインド人を本社で採用し、それらに基づいて育成や活用がなされている企業もあった。インド人に限らずだが、本社採用という手段も含めて、本社がイニシアチブを取って外国人を採用していくという発想をまず持つことが、グローバルに優秀な人材を採用していく上で必要だ。

## 第6章 結論と限界

本研究は、①日本企業によるインド人の人的資源管理と②インド人のキャリアの2つの調査を通して、日本企業が優秀なインド人を採用していく上での問題点を分析し、改善案を提示することを目的とした。

本研究ではまず、インド企業の人的資源管理、インドにおける外資系MNCsの人的資源管理、インドにおける日本企業の人的資源管理、インドでの採用活動の現状、インド人のキャリアなどについて文献調査した。その結果、先行研究では「インドにおいて日本企業が具体的に実施している人的資源管理の全体像や傾向」と「マネジメント人材となることが期待されるインド人が歩んでいる、または、歩みたいと考えているキャリア」について明らかになっていないことがわかり、上記①、②を研究の課題として設定した。

上記①、②のそれぞれについて、事前調査(2016年7月から8月)と本調査(2016年10月から2017年3月)を実施した。①については、事前調査ではインド人を本社採用している日本企業2社に対して、本調査では日本企業のインド現地子会社12社に対して、半構造化インタビューを用いて、インド人の採用状況と人材配置、人材育成、報酬、評価方法などの特徴について調査を行った。②の事前調査では、日本在住のインド人留学生1名やビジネスパーソン3名がどのようなバックグラウンドを持ち、今後どのようなキャリアを歩んでいきたいと考えているのかを、半構造化インタビューを用いて調査した。②の本調査では、インドのトップビジネススクールである **Indian Institute of Management, Ahmedabad** のMBAの学生73名に対して、事前調査と同内容の趣旨のアンケート調査を実施し、そのうち13名に対して、より詳細な回答を得るために半構造化インタビューも実施した。

これらの調査は、設定したサブのリサーチクエスションに沿って、以下の4点のように分析し、結論づけた。ただしここでの結論は、第3章と第4章でそれぞれ述べた結論に第5章の考察の内容も一部加味して述べる。

- 日本企業は、インド人を有能なマネジメント人材とみなし、マネジャーや経営幹部候補としてインド人社員を採用しているか

現在の日本企業インド現地子会社は、優秀な人材があまり応募してきていないという現状にあることが推察され、有能なマネジメント人材として大きな期待をかけられるインド人社員はほとんど採用できていないといえる。一方、インド人を本社採用している日本企業では、日本人と同条件の下で、優秀なインド人もうまく採用していた。

- 日本企業は、有能なインド人社員をどのように採用・育成し、活用しようとしているのか

日本企業のインド現地子会社は、そもそも自ら積極的に優秀な人材と接点を持ち、採用しようとはしていない。採用後、その人材が優秀だとわかった場合のみ、当人材が経営幹部として活躍したり、グローバルに活躍したりできるように育成していた。加えて、中近東やアフリカへの進出にあたって、インド人をうまく活用していくことを視野に入れている企業も目立った。一方、インド人を本社採用している日本企業では、各社の経営戦略や人事戦略上において必要なインド人を採用し、それらに基づいた育成や活用がなされていた。

- 企業のマネジメントを行っていくことが期待されるような優秀なインド人は、どのようなキャリアを歩もうとしているのか

優秀なインド人は、学部段階では工学系を専攻するのが一般的である。実際に多くの方がエンジニアになるのだが、優秀な人材はエンジニアの仕事を物足りなく思い、自分が意思決定のできるポジションに早く就くために、キャリアの早い段階で MBA を取り、エンジニアからマネジャー、コンサルタント、マーケターなどへの転身を目指している。最終的にはトップマネジメントになり、より大きな意思決定をできるようになることが最終的な目標となっている。

- 上記のようなインド人は、日本企業を魅力的な就職先として捉えているか

日本企業の中でも、自動車メーカー・電機メーカーに対しては就職先としての魅力を感じている人も少なからずいた。しかしトップ層のインド人は、それらの企業との就職活動上で接点はなく、就職先の選択肢に入れていない。上記以外の業界の日本企業については、インドではほとんど知られていない現状にある。

以上より、本社採用という手段も含めて、本社がイニシアチブを取って外国人を採用していくという発想をまず持つことが、グローバルに優秀な人材を採用していく上で必要であると結論づけた。

本研究の限界としては以下のような点が挙げられ、今後の課題としたい。

- 調査を実施したサンプル数と業界数が少ないため、日本企業のインド人の採用やマネジメントについて全体像がつかめたとはいえず、FMCG を取り扱う企業

などへの調査が今後求められる。

- 1点目に加えて、本研究はインタビューを主な研究方法としているため、日本企業全体に対して一般化することはできない。本研究を踏まえた上で、インド進出日系企業に対してアンケート調査を実施することが必要である。
- インド人のキャリアに関する調査は、**Indian Institute of Management, Ahmedabad(IIMA)**のMBA学生を調査対象としたため、実際にどのようなキャリアを歩んでいくのかは明らかにできていない。Tier1の工学系の大学やビジネススクールの卒業生に対して調査を行うことが今後求められる。
- 加えて、本研究では主にインド国内にいるインド人のキャリアについてのみ調査した。今後は、日本を含む海外に留学しているインド人のキャリアについても調査することで、インド人のキャリア観をより深く理解できるはずである。
- IIMAは筆者の留学先でもあったことから、サンプルに偏りが生じている可能性があり、よりランダムなサンプルを取ることで研究の精度を高めていく必要がある。

## 第7章 付録

### 7-1 インタビュー、アンケートの質問項目

本節では、インタビュー、アンケートを実施するにあたって用意した質問項目を記載する。

#### 7-1-1 事前調査 I のインタビュー質問項目

インド人採用を積極的に行っている日本企業に対して、研究概要、目的と質問項目について以下の内容を事前にメールで送付した。事前調査 I の目的は、インドでの本調査を行うにあたり、日本企業がインド人の採用、マネジメントをどのように行い、またどのような苦勞を抱えているのかを大まかに把握することである。同時に、インド人を本社採用している企業が、どのような目的でそれを行っているかを把握することも目的とした。インタビューは主にこの質問項目に沿って行い、回答に応じてさらに質問を行った。

### インタビュー調査ご協力をお願い

拝啓 貴社ますますご清栄のことと喜び申し上げます。

このたびは、修士論文作成のためのインタビュー調査にご協力いただくことをご承諾くださり、誠にありがとうございます。現在、私は「インド人のキャリアと日本企業による採用」というテーマの下、修士論文の作成に取り組んでおります。

以下に、研究目的と質問項目を記載させていただきます。ご多用中恐れ入りますが、何卒宜しくお願い申し上げます。

#### 研究概要、目的

近年、欧米の大企業などの経営幹部（本社機構の部長以上あるいは主要市場国現地法人の役員レベルを想定）にインド人が就く例が増えるなど、ビジネスにおけるインド人の活躍が目立ってきている。日本企業でも、技術系で補完的人材を中心に採用が行われているが、経営幹部となるようなインド人の獲得では米欧企業に遅れを取っていると観察される。

日本企業が優秀なインド人を採用し、キャリアパス構築を積極的に推進することは、インド市場への進出はもちろんのこと、グローバル展開能力を補完するうえで大きなメリットがあると仮説を設定している。本研究では、①優秀なインド人が自分のキャ

リアをどのように考えており、その中で日本企業がどのように位置付けられているか、②現在、日本企業が経営幹部候補などのマネジメント人材として囑望されるインド人をどのような目的で、どのように採用、マネジメント、育成をしているか、という2点の調査を通して、日本企業が優秀なインド人を採用、マネジメントしていく上での問題点を分析し、改善案を研究上提示することを目的とする。

### 質問項目

上記の研究目的に沿って、以下のようなご質問をご提示させていただきたく存じます。

- 1、貴社では、どのような経緯でインド人社員を数十人規模で採用することになりましたのでしょうか。
- 2、インド人社員に対してどのような役割を期待して、インド人採用をされているのでしょうか。
- 3、インド人社員を採用することで、貴社にとってどのような競争上のメリットが生まれていますか。
- 4、優秀なインド人社員をどのように採用されていますか。また採用する上でどのような苦勞がありますか。
- 5、インド人社員をマネジメントする上で、どのような苦勞がありますか。それに対してどのように対処されていますか。

### 7-1-2 本調査 I のインタビュー質問項目

日本企業のインド現地子会社、インド支店に対して、質問項目について以下の内容を事前にメールで送付した。本調査 I は、日本企業のインド子会社によるインド人従業員の採用状況と人材配置、人材育成、報酬、評価方法などの特徴、問題点を明らかにすることが目的である。インタビューは主にこの質問項目に沿って行い、回答に応じてさらに質問を行った。なお挨拶文と研究概要、目的については事前調査 I と同じである。

### インタビュー調査ご協力をお願い

#### 研究概要、目的

事前調査 I に同じ

#### 質問項目

上記の研究目的に沿って、以下のようなご質問をご提示させていただきたく存じます。

・インド人の採用状況

1. インド現地法人では新卒(学生)、中途採用それぞれでの大まかな年間採用人数を教えてください。
2. インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、採用時にどのような職種やポジションでの募集を行っていますか。
3. インド現地法人でのインド人採用の目的について
  - 3.1. 本社またはインド現地法人で採用されたインド人社員で、インド市場での活用以外にもグローバルで活躍することを期待されている人材はいますか。
  - 3.2. インド現地法人では経営幹部候補という位置づけでの採用をインドで行っていますか。
  - 3.3. 新卒(学生)採用と中途採用で採用目的は異なりますか。

・インド人の採用方法

4. 大学のプレースメントオフィス経由での新卒(学生)の採用活動は何校行っていますか。よろしければ大学名も教えてください。また大学のプレースメントオフィス経由以外の採用は行っていますか。
5. 中途の人材を採用する場合、どのような採用手段を採られていますか。その手段を採られている理由は何ですか。  
(例)人材紹介会社、社員などによる紹介、新聞広告、自社サイト
6. 新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、どのような企業と競合していますか。日本企業ですか、インド企業ですか、それとも他国の企業ですか。
7. インドでの貴社の認知度はどの程度だと感じられていますか。また採用活動において、どのように企業の認知度、イメージを高めようとしていますか。
8. 新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、その他に苦労されていることがあれば教えてください。

・インド人の人的資源管理

9. インドでの新卒(学生)採用、中途採用それぞれの給与について、どの程度の水準をご提示されていますか。何を基準に給与水準を決められていますか。
10. 昇給、昇進はどのような基準で決められていますか。年功序列は考慮されていますか。
11. インド人社員が、学びが多い、自分の市場価値を高められていると感じられる仕事内容を与え続ける工夫などはされていますか。
12. インド人社員向けにどのような研修や教育機会を提供されていますか。それはどのような目的でやられていますか。



13. インド現地法人の職場環境(職場の雰囲気、同僚や部下・上司の関係など)について教えてください。
14. ジョブホッピングの問題に対してはどのように対処されていますか。

### 7-1-3 事前調査Ⅱのインタビュー質問項目

日本企業で働いているインド人に対して、研究概要、目的と質問項目を日本語、英語で作成し、以下の内容を事前にメールで送付した。この事前調査Ⅱの目的は、日本に留学に来るインド人や日本企業に入るインド人がどのようなキャリアを描いているか把握すると同時に、インドのトップビジネススクール生に対して調査すべき内容を明確にすることである。インタビューは主にこの質問項目に沿って行い、回答に応じてさらに質問を行った。なお日本語版の挨拶文と研究概要、目的については事前調査Ⅰ、本調査Ⅰと同じである。

#### 日本語版

#### インタビュー調査ご協力をお願い

#### 研究概要、目的

事前調査Ⅰ、本調査Ⅰと同じ

#### 質問項目

上記の研究目的に沿って、以下のようなご質問をご提示させていただきたく存じます。

- 1、これまでどのようなキャリアを歩まれてきましたか。(大学の専攻、それまでの就業経験、どのように今の企業を知ったのか、など)
- 2、今後どのようなキャリアを歩みたいとお考えですか。それはなぜですか。
- 3、多国籍企業で働くことは、ご自身のキャリア上でどのような意味があるとお考えですか。同様に、日本企業で働くことについては、どのような意味があるとお考えですか。
- 4、日本企業で働く前と働いた後で、日本企業に対するイメージは変わりましたか。もし変わっていたら、どのように変わりましたか。
- 5、日本企業で働かれています中で、何か苦勞されていることがあれば教えてください。

### **The Objectives of the Master Study**

This interview survey constitutes qualitative study of the student's master thesis research titled "Strategic Potential Contributed by Indian Employees in Japanese Corporations Operating Globally".

Globally, Indian employees in multinational companies and international companies are gaining a positive presence with an increasing number of Indian employees taking on managerial positions, including general managers and senior managers of business firms.

It is found in business reports that dozens of Japanese corporations employ Indian nationals, however, Indian employees are yet carrying rather complementary technical functions in the corporations at this stage.

The results of this study would help develop a proposal for positive and profitable employment model of efficient Indian employees for Japanese corporations in their development of global business operations by way of global human resources mix strategy.

### **Questionnaire**

1. Could you kindly share with me what career steps you have followed to date? What is your major at your university (ies); do you have industry experience before you joined your present company? How did you know of your present company? After you joined your present company, what have been your career paths?
2. What future career expectations do you have? And why? Do you wish to be a member of senior management?
3. What does it mean working in an international company for your career expectations? What does it mean working for Japanese corporations which operates globally?
4. How could you compare your profiling of a Japanese company before you joined your present company and your current profile of your company? If there have been any notable changes of your company profiling, please advise.
5. Could you share with this researcher any tips regarding how to efficiently work in a Japanese company?

#### **7-1-4 本調査Ⅱのアンケート質問項目**

本調査Ⅱでは、Indian Institute of Management, Ahmedabad (IIMA)の学生を対象に以下の内容でアンケート調査を実施した。本調査Ⅱの目的は、IIMAの学生のキャリアを調査することで、インド人のマネジメント人材のキャリアについて考察することである。

### **The Objectives of the Master Study**

Hello. I am Ryuta Nomura and an exchange student from Japan.

I am doing research on the career of Indian people. I especially focus on people who will become a manager, so I would be really grateful if MBA students in IIMA could help me out. After analyzing the result of this survey, I will share it with some Japanese companies. I believe this will expand your career choice.

I wish to make a further research. If you don't mind, please leave your name and email address in the last page.

Thank you for your kind cooperation.

### **Questionnaire**

#### • Demographics

1. Sex
  - Male
  - Female
2. Age
3. Birthplace (State)
4. Program <sup>\*1</sup>
  - PGP-1
  - PGP-2
  - PGPX
  - PGP FABM-1
  - PGP FABM-2

#### • Background before MBA

5. Which university (undergraduate course) did you graduate from?
6. What was your major when you were an undergraduate?
7. Before MBA, how many years did you work? (Fulltime work only) <sup>\*2</sup>
  - 0
  - 0-1 years
  - 1-2 years
  - 2-3 years
  - 3-4 years
  - 4-5 years
  - 5+ years
8. Before MBA, what kind of industries did you work in? (You can select more than one

answer)\*<sup>2</sup>

- Banking, Financial Services and Insurance (BFSI)
- Conglomerates
- Consumer Goods (FMCG)
- Engineering / Technology
- Information Technology (IT)
- Online Services
- Others ( )
- I have no work experience

9. Before MBA, what companies did you work in? Please list the name of the companies in the order in which you joined. (Optional)

10. Before MBA, which department did you work for? (You can select more than one answer)

\*<sup>2</sup>

- Consulting
- Engineering (IT)
- Engineering (not IT)
- Finance
- General Management
- Marketing/Sales
- Others ( )
- I have no work experience

11. Why did you decide to get an MBA? (Please choose up to three answers.)

- To change my career fields or specialty
- To get a good job
- To get a promotion and become a manager
- To increase salary and income
- To make a network and connection
- To start my own business
- Others ( )

12. What is your estimate on the total amount of expenditure (ex: tuition fees and living expenses) while you are an MBA student? (Unit: lakh Rupees)

13. How much money did you earn from scholarships or student loans? (Unit: lakh Rupees)

- Scholarship ( )
- Student Loan ( )

• Career post-MBA

14. After you graduate from business school, which do you prefer? Working only in India or globally? \*<sup>3</sup>

- Only in India(mostly)
  - Globally(mostly)
  - Either is fine
15. After you graduate from business school, which country do you want to work in? You can select more than one one answer. Then, please give ranking order. \*4
- India
  - Australia
  - Canada
  - China
  - Japan
  - South Korea
  - UK
  - USA
16. After you graduate from MBA, what kind of industry do you want to work in? (Please choose one)\*2
- Banking, Financial Services and Insurance (BFSI)
  - Conglomerates
  - Consumer Goods (FMCG)
  - Engineering / Technology
  - Information Technology (IT)
  - Online Services
  - Others ( )
17. After you graduate from business school, what department do you want to work for? (Please choose one)\*2
- Consulting
  - Engineering (IT)
  - Engineering (not IT)
  - Finance
  - General Management
  - Marketing/Sales
  - Others ( )
18. How much annual salary do you want at your first company after graduating from business school? (Unit: lakh Rupees)
19. Which source do you use when you search for a company's information for job seeking? (You can select more than one answer)
- Company website
  - Newspaper/Business magazine
  - On-campus placement office

- Online job board
  - Recruitment agency
  - SNS (LinkedIn etc.)
  - Referral (Word of mouth)
  - Others ( )
20. In case of referral (word of mouth), whom do you hear from about a company's information? (You can select more than one answer)
- Family/Relative
  - Friend
  - Alumni
  - Professor
  - Others ( )
21. What are important factors for you when joining a company? (Please select five)<sup>\*5</sup>
- Degree of independence at workplace
  - Good standing in the market
  - Good working environment
  - Growth prospect is good
  - Increase my market value / employability
  - Job provides lot of learning
  - Kind of location offered
  - Offers good training programs
  - Open and transparent organization
  - Opportunity for international exposure through projects
  - Participative management in terms of decision making
  - Provides job security
  - Salary offered

• About working for a Japanese company

22. Please write the names of Japanese companies that you know. If you don't come up with any Japanese companies, please write N/A in the blank.
23. If you have any companies of your answers in Question 22 that you are interested in as an employer and want to work in, please write them. If you don't have any interests as an employer or answered N/A in Question 22, please write N/A in the blank.
24. Why are you interested in the Japanese companies in Question 23 as employers? If you wrote N/A in Question 23, please write N/A in the blank

If you don't mind, I wish to make a further research. Please leave your name and email address

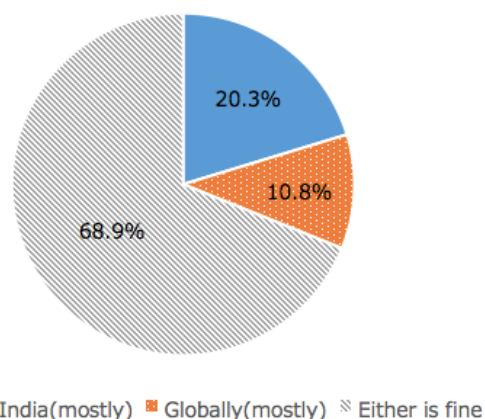
25. Please write your name (Optional)  
 26. Please write your e-mail address (Optional)

\*<sup>1</sup> 質問 4 の Program は、IIMA の中の MBA 課程のみを対象とした。PGP と PGP FABM の後ろに付いている数字は学年を表している。

\*<sup>2</sup> 質問 8、10、16、17 の選択肢として用いた項目は、Indian Institute of Management, Ahmedabad. (2016)の中で使われている業界、部門の分類の中で、2016年に就職した人数が多いものである。

\*<sup>3</sup> 質問 14 のアンケート結果は本論で言及していないため、ここに結果を付しておく。図表 7.1 の通り、卒業後に働く場所に関して、IIMA の学生は国内でも海外でもどちらでもよいと考えていることがわかる。

図表 7.1 : インドで働きたいか、グローバルに働きたいか (質問 1 4)

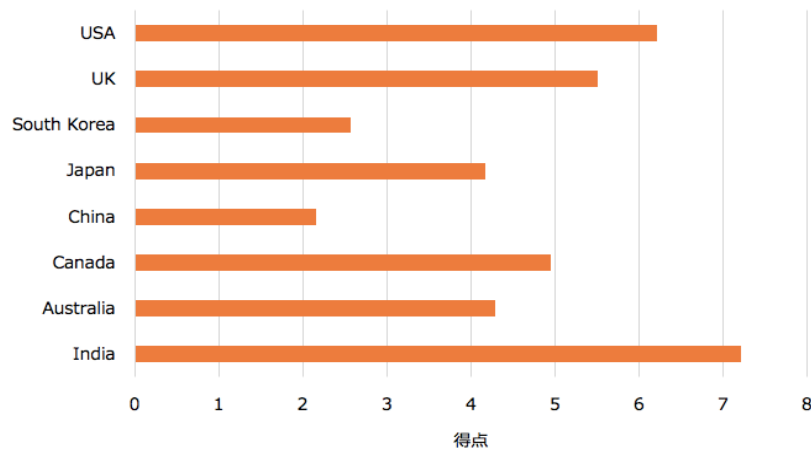


出所：アンケート結果をもとに筆者作成

\*<sup>4</sup> 質問 14 と同様に、質問 15 のアンケート結果も本論で言及していないため、ここに結果を付しておく。この質問では、回答者に働きたい国を順位付けしてもらい、1位が8点、2位が7点、3位が6点・・・8位が1点、選択されなければ0点として、国ごとの得点を加重平均して求めた。よって得点が高い国ほど働いてみたいと思われている国であることを示している。

図表 7.2 は、この得点は棒グラフにして示したものである。働く場所は国内でも海外でもどちらでもよいと考えられているとはいえ、インドが最も得点が高かった。インドについて、アメリカをはじめとした英語圏の 4 ヶ国が並び、その次に日本がランクインした。韓国と中国で働いてみたいという人はかなり少数であった。

図表 7.2 : どの国で働きたいか (質問 15)



出所：アンケート結果をもとに筆者作成

\*5 質問 21 の選択肢は、Mahavir and Srimannarayana (2014)が用いた就職先選択に影響を与える 25 の要素のうち、13 の要素を選び出したものである。13 の要素として選んだ基準は、Mahavir and Srimannarayana (2014)の中で Necessary Factors、High Impact Factors として選択された計 10 の要素と、アンケート作成時に IIMA の学生 7 名にヒアリングを行い、重視する学生が多かった要素 3 つを付け加えたものである。

## 7-2 インタビュー議事録

以下、事前調査 I、本調査 I、事前調査 II、本調査 II で行ったインタビュー議事録を記載する。

### 7-2-1 事前調査 I のインタビュー議事録

#### 事前調査 I-1：東洋エンジニアリング株式会社

インタビュー実施日: 2016 年 8 月 3 日

回答者：人事部採用担当 2 名 H.K.氏、S.O.氏

時間：30 分

※当社は日本プロジェクトマネジメント協会前理事長・フランス SKEMA ビジネススクール 田中弘教授にご紹介頂き、田中弘教授と共にインタビューを実施した。

(筆者)

貴社では、どのような経緯でインド人社員を数十人規模で採用することになりましたのでしょうか。



(H.K.氏)

ここ2,3年の間のインド人の採用とそれより前のものとは毛色が違うことをまず認識していただきたいと思います。以前は、特にインド人に限らずフィリピン人やマレーシア人も非常に多いのですが、派遣の技術者を受け入れて、彼らの能力と働く意欲がある一定以上であれば契約社員として一年間の有期雇用に変え、そしてあるタイミングで正社員として登用するという形で、一定数の採用を続けていました。少し異なった例としては、ついこの間まで一人のインド人が役員を務めていたのですが、彼の場合はインドの大学を卒業した後、研究生として日本に来て、当社に入社したという経緯であります。最近では、国内新卒採用の延長線上に海外採用を位置付けて、採用活動を行っています。インドの他には、中国でも採用活動を行っています。

経緯につきましては、国籍に何か優位性を見出しているというよりかは、採用マーケットの特性としてインドと中国を選んでいきます。インド、中国では、人口が多い、かつ上位層や大学レベルの学習環境が整っている。高い大学レベルのところの高い競争倍率を経て入ってくる学生というのは、おそらく優秀に違いないであろうという理由で採用活動を行っています。優秀というのは、日本の学生と同様というよりかは、日本の学生よりも優秀であることを期待しています。また、高い競争倍率を勝ち抜いてきているということで、ハングリー精神とか高いレベルでの今後の成長に期待しています。

具体的に採用をしているのはIITの学生で、今IITの卒業生が二世代入ってきています。そして、今年9月にもう一人入ってきます。また今年も採用に行く予定になっていまして、今年採用に行けば4年目になるという状況です。

(田中弘教授)

採用を行っているのはIITムンバイですか。

(H.K.氏)

去年、一昨年はムンバイです。今年入ってくる学生はカラグプールです。去年インターン生として受け入れまして、その延長での採用ということになります。

(筆者)

インド人社員に対してどのような役割を期待して、インド人採用をされているのでしょうか。

(H.K.氏)

私たちが君たちに期待することは、グローバルに活躍してもらうことだと言っています、国内での採用と特に区別はしていません。

(筆者)

グローバルで活躍するとは具体的にどのようなことでしょうか。

(H.K.氏)

インドのプロジェクトに特化してやってほしいとか、インドにある子会社だけで仕事して欲しいということではなくて、プロジェクトのニーズに合わせて、世界中のどこにでも行ってもらうという立地的な意味でのグローバルです。加えて、国籍の壁を超えたグローバルチームで活躍してほしいという観点も挙げられます。

(田中弘教授)

海外の売上比率は9割くらいでしょうか。

(H.K.氏)

海外売上比率は85%くらいです。

(筆者)

インド人社員を採用することで、貴社にとってどのような競争上のメリットが生まれていますか。

(S.O.氏)

基本的にインド人だから何かしらこれがということはあまりない気がしますが、日本の新卒学生よりもより優秀な学生を欲しいということでインド、中国という大きな母集団を狙いにいっていますので、そのインド人、中国人社員の優秀さとどれくらい差があるかというところ微妙なところですが、そこが競争優位の一つになっていると思います。

あと、まだ実績としてインド人新卒社員がインドのプロジェクトにアサインされたことは今のところないのですけれども、東洋エンジニアリングインディアでは2,000人のエンジニアを抱えて仕事をやらせてもらっていて、5年くらい前にインドに大きなエチレンプラントを作っています。もし機会があれば、ゆくゆくはインド人新卒社員がインド国内のプロジェクトに関わることで、お互い同じ国の人同士で仕事をしているということで、コミュニケーション上のメリットは出てくるのかなと思います。英語は上手ですが、彼ら自身の言葉で話した方がよりコミュニケーションがスムーズであることは間違いないですし。

また人事に来る前にエンジニアとしてインド人のメンバーと一緒に仕事をしたことがあったのですが、インド人は英語に関しては非常にアドバンテージがありますよね。契約書や技術使用書など全て英語なのですが、それを読み込むスピードやものごとを落とさずに技術的な仕様を全て拾い上げてくる緻密さみたいなところ、そしてそれをいかにまとめて議論のテーブルに持ってくるというところで非常に優秀だなと感じました。

(H.K.氏)

あとはインドに限らない話になってしまいますが、海外の大学を卒業してダイレクトに入ってきてもらうことで、日本語レベルが高くないので、社内に対するカンフル剤という期待もあります。もともとダイバーシティはある方ではあったと思いますが、さっき申しましたように派遣でたくさんいるとか、子会社の社員が出張できているという形ではなく、正社員として迎え入れるようになったということで、社内のダイバーシティ、あるいはインクルージョンといったものの推進の一つの材料になればという思いも一応持っています。

(筆者)

IIT で採用するには IIT の採用プロセスに入っていく必要があると思います。その具体的なお話と中途での採用についてお聞かせ願えますか。

(H.K.氏)

IIT については、おっしゃるとおり IIT の採用プロセスに私たちも入っています。タイムリーな話ですと、一昨日に IIT のプレースメントオフィスからメールがきまして、今年もうちに採用に来ませんかというお誘いがありました。そしてこちらから登録して、学生の申し込みがあって、スクリーニングをかけて、12月1日から面接が始まります。たぶん私たちは、今年は12月2日に行くことになるかと思いますが、面接を行ってその日のうちに内定を出すという形になります。

あと、先ほどインターンシップで入社した社員の話をしていましたが、IIT では長期のインターンシップで受け入れた学生と相思相愛であるならば、12月より前に採用をしてもよいということになっています。マッチングを図るという意味では、長期で就業体験をしてからの方がより良いということで、そちらの道も開拓してみようかという話もしています。

(筆者)

インターンシップについても、同様にプレースメントオフィスを通しての募集活動を行うのでしょうか。

(H.K.氏)

前回インターンシップにきた学生は、私たちのお客の親戚の娘さんがインター先を探していて、縁もあってうちにきたいということで受け入れました。通常であれば、こちらから、または向こうからもインターンを受け入れてくれないと言われるのですが、そこに名乗りを上げて受け入れます。

採用する上で苦勞する点といえば、色々あるのですが、IIT の選考プロセスに則らなければいけなく、学生に直接コンタクトを取ってはいけないという規定などがあります。面接の日程を組む際には、基本的には初任給レベルで1日から割り振られて

いくのですが、Google や IBM などの IT 系企業ですと年俸一千万、二千万を初年度から出してきます。IT 系とは私たちはカニバラないのですが、ライバル企業となるようなところが比較的高い金額をオファーしてくるので、日本の給与レベルがどれくらい競争力があるのかという問題があります。どちらかというところ、彼らが入ってきた後の、なじむという点での苦勞の方が大きいかなと思います。

IIT で私たちが採用できている理由として、IIT Bombay とうちのオフィスが近いという地の利があると思っています。向こうのプレースメントオフィスの担当者と私たちもメールでやりとりしているのですが、Toyo India の HR のスタッフも密にコンタクトを取ってくれています。採用が終わった後もリテンションプログラムやトレーニングプログラムのようなものを Toyo India の中でやってくれています。彼らの中で雇うわけではないので、前向きに手伝ってくれることは私たちも結構意外でした。一つの理由としては、彼らも IIT で採用したいと思っているからです。給与レベルの面でなかなか入り込みにくいですが、コネクションを作る良い機会だと思って協力してくれている部分があります。私たちとしてもとても助かっています。

(筆者)

プレースメントオフィスと日本企業がコンタクトを取るの、最初は難しいのでしょうか。

(H.K.氏)

だいたい日本企業が IIT で採用する場合は、リクルートなどのエージェントを介して採用していることが多いかなと思います。あまり自分たちの企業だけで行っているというのは聞かないかなと思います。

中途採用については、積極的にどこかの国籍の人を採用しようという新卒のようなやり方はやっていません。ある特定のポジションに対して募集をかけていて、そこにたまたまインド人がきて、優秀であれば採用するという形です。ただ、そういった形でたまにインド人が採用されることがあるのですけれども、ジョブホッピングを繰り返している途中で入ってくる人が多いので、いきなり正社員として採用するというのは前向きになりにくい。そうすると、先ほどの話のように派遣はどうですかという形で入ってきてもらうことになります。

(筆者)

初任給のレベルで面接の日にちが振り分けられるとのことでしたが、それでも日本の新卒社員の初任給と同じ基準で考えられているのですか。

(H.K.氏)

大卒、院卒で多少違いますが、全く同じ基準でオファーをしています。もちろんインドの地場の企業と比べれば高いので、グローバル企業の中での競争となります。

(筆者)

IIT のプレースメントに欧米の企業が当然かなりきているのでしょうか。

(H.K.氏)

はい、そうですね。ただ、エンジニアリング業界ではまだそこまで来ていないかなという印象です。

(筆者)

それでは、エンジニアリング業界を志望している学生がかなり応募してきているのでしょうか。

(H.K.氏)

はい、私たちが想定していたよりも人気かなと思っています。いわゆるプレエントリー的なものでは 400~500 名がエントリーしてくれています。その中から去年、一昨年は 4 人ずつ入ってきています。

(筆者)

入ってきた後、なじむという点での苦労が大きいとのことでしたが、もう少し具体的にお話し頂いてもよろしいでしょうか。

(H.K.氏)

ドキュメントやメールなど仕事上のやり取りは英語をベースにやっているのですが、日々のちょっとした雑談などは日本語です。日本語能力不問にして採用しているので、ちょっとしたコミュニケーションから生まれる人とのつながりが形成しづらい雰囲気があります。中国人は漢字文化なので日本語に対してなじみやすいのですが、インド出身だとなかなかなじみにくいということもあって、彼らが本当に心の底から会社にコミットできているかという点はまだ不安があります。それに対してどう対処しているかといいますと、昔は完全に日本語能力不問としていましたが、最近はいくもんの通信教育レベル、日本語で仕事はできなくてもいいけど、雑談など日常会話はできるように勉強してもらっています。あと、週に一回、会議室を使って、インド人だけでなく色々な国籍な人のために簡単な日本語教室を開催しています。

それ以外で言うと、定着の問題もあります。派遣で長くいて、有期の契約社員を経て直接雇用となった社員の場合は、大体日本に根付いているのであまり定着ということに関して心配はないのですが、新卒社員はまだ未知数です。初年度で入ってきている 4 人の社員のうち 2 人、1 人は博士に、1 人は自分で起業するという点で今年に入ってから退職している点で、定着をどうしようかと考えています。それに対して上司には、それは仕方がない、もともとそういう考え方だろう、ということで半分から 3 割残ればいいんじゃないかという考え方をしている人もいます。ただやめる理由が前

向きだからといって放っておいていいわけではないので、どうしたら彼らが残っているかと思うか、あるいはどうしたら戻ってきてくれるか、例えば会社を立ち上げたけどうまくいかなかったから戻ってくるというふうになるにはどうしたらいいか、ということを考えています。

あと、中国人の場合は日本への留学生が多くて、日本の大学に留学して当社に入ったという人が一定数いるので、中国人コミュニティが比較的あります。しかしインドから日本に留学してくる人はほとんどいないと思うので、インド人コミュニティがそんなに定着しないですね。

(筆者)

貴社を志望されるインド人社員様に共通で見られる志望動機などはございますでしょうか。

(H.K.氏)

一般的に、日本に対する憧れを持っている人とか、アニメが好きという人をしばしば見ます。そういったところでもともと興味を持っていて、自分の専門を生かして、かつグローバルカンパニーというような複合的な要素を組み合わせ、就職の可能性があったのがたまたま当社だったというところだと思います。

#### 事前調査 I-2 : 楽天株式会社

インタビュー日: 2016年8月19日

回答者: エンジニア採用担当 K.K.氏

時間: 45分

(筆者)

貴社では、どのような経緯でインド人社員を数十人規模で採用することになりましたのでしょうか。

(K.K.氏)

楽天はできたのが1997年なので、20年しか経っていない会社です。転機となったのが2010年に英語公用語を発表して、2012年に実施したことです。公用語が英語になるということで、採用基準に英語が当然必要だということでTOEICの基準を定めました。新卒も中途も、エンジニアであっても今は800点が必要となります。それで何が起きたかという、エンジニアに限った話ではないですが、日本ではなかなか採用できなくなりました。そういう人が少ないということも一つありますが、エンジニアのスキルがあってTOEIC700点くらいある人であれば他の会社からも引く手数多

で、大抵就職に困らないわけです。その中でうちだけ 800 点と言っているのです、他の会社に行ってしまうのは当然な話です。これが海外採用をスタートした本音ベースの話です。もちろんそれとは同時並行で、楽天としては世界のグローバル企業を目指すということで、2008 年くらいからビジネスとしての海外展開もスタートし始めていましたので、海外の優秀な人を採用していこうとはしていました。裏を返せば、日本語ができなくてもいいんです。それで海外に僕らが思ったことは、海外の方が採用しやすいということでした。世界中に英語のできるエンジニアはたくさんいるので。日本で採るより海外で採った方が安いし、いろいろ楽でしたので、今は海外採用の方が主流になっています。今は採用している人の 80%以上が海外の人です。2015 年度の新卒については 100 人くらい採用しましたが、このうちインド人が 40 人くらいでした。正確には、現地で採用したのが 36 人でしたが、インド人採用すると友達とか家族を紹介してきて、結果的に 40 人くらいになりました。中途でもインド人の比率は同じくらいです。新卒は行かないと採れないですが、中途は今いるインド人がどんどん呼んでくるんで行かなくても採れます。

(筆者)

インドでの新卒の採用はどこでされているのですか。

(K.K.氏)

ムンバイとプネでやっています。去年まで IIT ムンバイでやっていて、6 人くらい採用しました。それ以外ではネクスト IIT という日本でいう旧帝大みたいなところがあって、PICT、COEP、VJTI などの学校で採用を行いました。あとはスケジュールに合わせて、もう 1 大学行ったり行かなかったりしています。今年からは IIT ハイデラバードでもやります。

(筆者)

どのような採用基準を定めて採用されていますか。

(K.K.氏)

英語公用語を進めているとはいえ、部署側としては日本企業なので日本語を使える人も欲しいという要望もあります。なので大きく分けて、英語人材と日本語人材に分けて考えています。あと、言い方は悪いですが、たくさん採用できる人と、ある程度お金がかかっても日本にはいないような優秀な人の二種類にも分かれます。本当に優秀な人というのはスタンフォードとかハーバード、IIT などに行って採ります。

(筆者)

IIT の人材だけ給料が異なっていたりしますか。

(K.K.氏)

基本的に全員給料は違います。ただ、アメリカの会社のように差がついているわけではないです。

(筆者)

応募してくる人たちの志望動機に何か共通点などはありますか。

(K.K.氏)

彼らに日本に来る理由って特にないんです。英語ができるのでアメリカとかシンガポールとか香港とか、いくらでもあります。ただ、うちのように英語でオーケーだよという興味を持ってくるんです。かつ4,5年くらい毎年やっていて、先輩が結構いるんですよ。縦と横のつながりがすごいで、一人でもいるとそこから勝手に広がっていく。たまたま日本の企業が来て、先輩もいて話を聞いて良さそうだからここに決めたみたいな感じですよ。逆に悪い噂も広がりやすいですけどね。

(筆者)

では知名度も結構高くなってきているのですか。

(K.K.氏)

現地の新聞にも載ったこともあります。あと、入社にあたってサポートは手厚くてやっています。考えてもらえればすぐわかると思いますが、彼ら基本にお金持っていないんですよ。なので、飛行機代と家の初期費用とかを会社が立て替えたり、ビザのサポート、区役所の登録、ケータイのサポート、カードの登録など全部やってあげています。そこまでやってあげないと来られないです。あと食事のサポートもしていますし、インド人向けというか広くムスリム向けですがお祈りする部屋もあったりします。

(筆者)

ここで雇われたインド人社員の方々は、日本で働いているのですか。インドに展開していくときに活躍してもらおうとされていますか。

(K.K.氏)

基本的にはここです。将来的にはそういう可能性もあるかもしれませんが、今はその想定はしてないです。なぜなら、インドは、中東も含めて採ろうと思えばすぐに採れると思っているからです。インド人だから採ったのではなくて、最低限の基準を満たす優秀なエンジニアを効率良く採用できる国が結果的にインドになっているということです。

(筆者)



インド人社員の方々の人事評価などは日本人と同じになっているのですか。

(K.K.氏)

そこは全く同じです。新卒で入って、次のマネジメントレイヤーに行っている人も何人かいます。早ければ2年目くらいからそういう人たちが出てきます。それは日本人でもインド人でも同じです。

(筆者)

そのマネジメントレイヤーの人をいきなり採用などはしていますか。

(K.K.氏)

それは別のチームでやっています。それは中途採用になります。インド人だから採用するケースもあるのですが、それで困ったことはないです。例えば、最近インドで開発拠点を作って、そこでのマネジメント人材とかをヘッドハンティングで採用するんですけど、そういう時はインド人であることが必然だったりします。それはインド国内で探せば、数が多いのでいくらでも来ます。アメリカの企業でも、同じ理由でインド人が半分以上になってしまったらしいです。単純に元々の母集団が多くて、この業界でのインド人比率が増えてきていて、インド人が目立っているというだけのことだと思います。

(筆者)

それでは、インド人だから採用してこういうことが良かったということもあまりないのですか。

(K.K.氏)

身も蓋もない言い方をしてしまえば、給与という意味ではなくて採用コストがかからないという意味で今はやっています。実は昔は中国でもそうだったんですが、中国人が現地で働く給与の方が日本よりも高くなってきているので。実はインドも今年くらいから少しそれを感じ始めていて、昔はオファー出したら辞退することって絶対になかったんですけど、今年2人くらい辞退しました。この傾向は中国が伸び始めた時の傾向に似ています。なので後3年くらいしたら、インドもたくさん採れるマーケットではなくなってくると思います。

(筆者)

それでは今のところは、インド人を採用するにあたって苦労していることもあまりないのですか。

(K.K.氏)

うちに関してはそうですね。社内が英語で生活ができて、先輩もいて、エンジニアという何をするかがはっきりしているからということがあると思います。他の会社のグローバル化とかグローバル採用って、ほとんど日本人のところに中国人とかインド人を2,3人採用してグローバル化と言っているんですけど、本人たちがかawaiiそうなだけなんで。なので最初採用する時は頑張って10人くらい採用した方がいいですね。何人でもそうだと思います。そうすると横のつながりがあって辞めにくくなりますし、2年目になれば後輩にも広がっていきます。

(筆者)

ジョブホッピングは起きていますか。

(K.K.氏)

ありますが、インド人が特別多いというわけではないです。エンジニアはそういう人が多いので、この業界の特徴かもしれないです。

(筆者)

インド人のMBA採用はされていますか。

(K.K.氏)

MBA採用もしていますが、トップ20の学校をターゲットにしています。行った学校にインド人がいれば、インド人だからというわけではなく採る可能性はあります。

## 7-2-2 本調査 I のインタビュー議事録

### 本調査 I - 1 : MA EXTRUSION INDIA PVT. LTD.

(三菱マテリアルのインド子会社)

インタビュー日: 2016年10月3日

回答者: 社長 H.N.氏

時間: 60分

(筆者)

インド現地法人での新卒(学生)、中途採用それぞれの大まかな年間採用人数を教えてください。

(H.N.氏)

会社の設立が2013年で、そこから土地を取得しこの工場の建設に入ったので、実質始まったのは去年からです。なので、毎年何人採用するという形にはなっていません

るので、聞きたい内容とは異なっているかもしれませんが、ここの工場を設立するのに、事務から総務、経理、製造の課長、メンテナンスの課長、そしてオペレーターと最低限必要な人員を一通り採用しました。それが大体 40 人くらいです。その中に 7 名、新卒のエンジニアを採りました。あと 1 名、現場のオペレーターを高卒の新卒を採りました。他のメンバーは全て中途採用です。これから夜勤を始めるので、あと 20 名くらい採ろうとしています。来年 3 シフト目を開始するので、もう 20 名くらい採ると思います。

(筆者)

インド現地法人での採用とは別に、本社によるインド人採用も行われていますか。もし行っているとしたら、両者の間で採用の位置付けはどのように異なっていますか。

(H.N.氏)

本社採用のインド人の実績はありません。ただ、良い人材がいれば、本社採用のインド人もこれから出てくると思います。実際に、日本の大学に留学していた中国人を本社で採用して、10 年弱くらい日本で日本人と同じように仕事をして、それから中国に一回赴任をして 7 年くらい働き、今はまた日本に戻っています。おそらく彼は次に行く時は、中国の会社の方の社長になると思います。これから中国に出て行かないとダメだという時に、たまたま新卒の募集に何人か来て、一人採って見たという経緯です。比較的彼の採用がうまくいったので、進出しているタイとかインドでは、経営を任せられるような人材は本社採用にしないと難しいかなというのがあります。もちろんコストは全然違います。日本人と海外赴任手当など全く同じ給与体系になります。

(筆者)

インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、採用時にどのような職種、職務の募集を行っていますか。また、それはなぜですか。

(H.N.氏)

先ほどの通り、一通り採りました。ただ、会計・財務については、インドの税制が複雑なので、最終的には外部のコンサル(公認会計士)に委託してやってもらっています。これは日本企業だからできないということではなくて、ローカルのインド企業でも専門に任せた方がいいということでやっています。後で税金の計算が違っていたということがないように、という意味合いが強いですね。

(筆者)

インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、どのような役職、ポジションでの募集を行っていますか。

(H.N.氏)

うちの会社は、日本からの出向者が3名います。私が社長でいて、組織上ナンバー2になる工場長、それから品質部門に日本でいうと部長クラスの **general manager** の3人です。それ以外は全てインド人です。なのでポジションで一番高いインド人は、工場長の一つ下のクラスのマネジャーです。マネジャーの中にも細かく分かれていて、設備と経理にシニアマネジャーがいます。

(筆者)

インド現地法人で採用されたインド人社員は、インド市場での活用が中心ですか、それともグローバルで活躍することも期待されていますか。それはなぜですか。

(H.N.氏)

今のところはそれぞれの拠点の場所で活用するとなっています。それは他の拠点でもそうです。アメリカはアメリカで、タイはタイで、中国は中国です。ただ、最近は少しずつですが変わりつつあります。アメリカで採用した現地のアメリカ人が、去年から日本本社に逆出向し、日本本社で働いています。一つは、日本から日本人を各拠点に出すと人が回らなくなってきた。各拠点に3人ずつ日本人を出そうとしたら、毎年毎年2人か3人、人が入れ替わっていかなくちゃいけない。必ずしも日本人がいなくちゃならないものでもないし、例えばアメリカの社員をタイとかインドで活用するということは少しずつ増えていくかもしれない。特にインド人って世界中に出ているじゃないですか。例えばアメリカの方には、実は現地で採用したインド人がいるんですよ。彼がインドに戻りたいとなれば、アメリカからインドの会社に連れてくるということもあるかもしれません。

(筆者)

インド現地法人では経営幹部候補という位置づけでの採用をインドで行っていますか。

(H.N.氏)

決して経営幹部候補という位置づけで採用しないということはないんですが、インドでは育てるということが難しい。日本の場合は新卒で採って、そこから何十年とかけて育て、途中から絞っていくわけです。ところがインドではなかなか難しい。結局インド人を経営幹部候補という位置づけで採るとなると、最初からそのクラス、低くとも **GM** クラスの人を採って、本人に将来は経営幹部として迎えたいと思っているから、そういった教育をしていくということを伝えないとダメですね。そうしないと続かないです。そうしないと、前の会社では **GM**(ジェネラルマネジャー)クラスをやったから次にはステップアップしたポジションで雇ってくれという形になってしまいます。かといって、それを下手な形で言うと、彼らはそう約束したものだと思っ

やう。そこも難しいところです。僕の中では、今のマネジャーの中には、うまく育てれば、これから5年から10年後くらいに、経営幹部に引き上げられるかなと思う人もいるんですが、たぶん彼らはそんなことは考えてないと思う。

(筆者)

新卒(学生)採用と中途採用で採用目的は異なりますか。

(H.N.氏)

最初に新卒の学生を7人採ったというのは、テスト的に採ったんです。私は彼らに、教えることは全部教えるし、必要であれば日本にも送って研修もさせると伝えてあります。ただ、彼らがどこまでうちに留まるつもりかわからないですし、周りにも教え込めば教え込むほど自分の価値が高まるから3年目くらいに辞められてもがっかりしないでね、と言われてたりします。それはそれで割り切っています。7名のうち1名か2名残ってくれればと思っています。採用目的が異なるかということであれば、中途採用は即戦力で使える人間です。新卒は育てていくので、特に技術屋は即戦力で必要な部分もありますが、真っ白な状態で来てもらい、我々が教えることが当たり前だと思ってもらった方がやりやすい部分もあります。なので今後も採るとすれば、技術屋は新卒で、それ以外は中途になると思います。

(筆者)

大学のプレースメントオフィス経由での新卒(学生)の採用活動は何校行っていますか。よろしければ大学名も教えてください。また大学のプレースメントオフィス経由以外の採用は行っていますか。

(H.N.氏)

新卒の学生は、私が直接その大学に行って、事前にうちの会社概要とどういう仕事をやっていて、どういう学生を探しているという情報を送り、そこでアプライしてくる人に面接をして採用しました。アーメダバードにある80名くらいの小さな大学でした。学生の質を見て、うちの職場に合っていれば、こういう形でパイプを作っておくのもいいかなと思っています。学生そのものは、7名とも良い学生が来てくれたと思っています。

(筆者)

近場の学校で採ったということですか。

(H.N.氏)

面接していると、結構あるのが、出身が家族の近くで働きたいという人が結構いまして、できれば近場の方がいいかなと思います。ただ、一つの村から何人も採用すると

かたまってきたので、なるべくばらけて採用するようにしています。

(筆者)

中途の人材を採用する場合、どのような採用手段を採られていますか。その手段を採られている理由は何ですか。

(H.N.氏)

ポジションによって違います、エンジニア以上のポジションを採用する時は、日本やローカルの人材紹介会社などに探してもらい、面接をして決めています。それよりも下の場合は、インドのローカルで紹介会社とうちのHRがネットの就職系のサイトで探しています。新聞を使うと、とりあえずという人も多くアプライしてきて大変なので使っていません。意外と面白いのが、この会社のwebサイトは今作っている最中なのですが、日本の本社のwebサイトにインドにも工場があると書いてあって、それを見て日本にインドの人たちが働きたいと言ってくるという例が結構ありました。そういう人たちはたぶん、もともと日系企業に働きたいというところがあって、常に調べているんだと思いますね。社員による紹介についても、例えばマネジャーの前に働いていた会社で良い奴がいるとかで採用した例もあります。ただ先ほどの一つの村から採らないようにしているというのと一緒に、会社の中で変な塊ができて、一緒になって問題を起こすと困るので、あまりそういう関連でどこかに集中しないようにはしています。

(筆者)

新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、どのような企業と競合していますか。日本企業ですか、インド企業ですか、それとも他国の企業ですか。

(H.N.氏)

採用において競合しているという意識はあまりないですが、強いて言えば日本企業ですかね。先月、うちの経理課長が、非常に良い経理課長だったのですが辞めたんです。連結の関係で日本の経理システムを使わないといけないということもあって、日本で研修もさせていたんですね。その後、たまたま自分の実家の近くに別の日系企業さんが工場をちょうど建てて、経理マンを何人か雇って、その人たちに教えるマネジャークラスの人にも必要だということで、そちらに行ってしまったんです。日本企業というのはインド人にとっても居心地がいいんだと私は思うんですね。

(筆者)

どういうところに居心地の良さがあると思いますか。

(H.N.氏)

会社のルールがきちっとしていて、決められたことはきちっとやりますから。なぜ前の会社を辞めたいんですかと聞くと、給料の支払いが遅れるとか、半分現金で支払われるから税金を半分しか払っていないんだとか言う人がいます。本人の受け取りは増えるんですけどね。

(筆者)

インドでの貴社の認知度はどの程度だと感じられていますか。また採用活動において、どのように企業の認知度、イメージを高めようとされていますか。

(H.N.氏)

採用活動で助かっているのが、日系企業であり、外資とか日系で働きたいという人がいること。理由はいろいろありますが、給料が多少高いたろうとか、きちりルールを守ってくれるとか、社員の福利厚生がしっかりしているとか、大切にしてもらえるとか、そういったイメージがあって応募をしてきてくれる人がいます。もう一つは、日本の親会社が三菱という名前が付いていることです。インドでは三菱ブランドは強いんですよ。インド人ってものすごくブランドに弱いんですよ。三菱の子会社ですよという採用活動において助かっています。なので、三菱という名前をできるだけ使うようにはしています<sup>35</sup>。

(筆者)

新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、その他に苦勞されていることがあれば教えてください。

(H.N.氏)

インド人はとりあえず言ってみようというのが強いので、今の会社でいくらもらっているのか、希望する給与はいくらですというのを書いてくるのですが、だいたい50%アップとかで書いてきます。それだとコストが合わないの、交渉が始まります。うちの場合はだいたい20%を目安にしている、それ以上色々言ってくる人たちに対しては、じゃあうちはお断りしますと言うんですが、そうすると半分くらいの方はそれでいいですと言ってくるんです。あと、うちは製造業なので、経理とかHRとかの採用は大変です。彼らは製造会社で働く必要性はないですから。

(筆者)

経理の方々の大学時代の専攻は会計系なのですか。それとも専攻は工学系だけど、あとから会計の勉強もした人なのですか。

---

<sup>35</sup> 三菱という名前を社名に付けるには、ブランド保護のためにお金を支払う必要があり、社名に三菱が付いていない。

(H.N.氏)

初めからアカウントの専攻です。そこは厳格に、自分はこれをやってきているという感じです。日本では技術屋として入ってきても、途中で経理に興味を持ったのでというのがありますが、あまりこっちではないですね。それをやると給与が上がらないですよ。

(筆者)

インドでの新卒(学生)採用、中途採用それぞれの給与について、どの程度の水準をご提示されていますか。日本の新卒採用基準や中途採用水準と比べて高いですか。低いですか。同水準ですか。

(H.N.氏)

日本と比べれば全然低いです。うちの新卒だと年間 20 万ルピー。カーブで見ると日本より急に上がっていきませんが。この 1 年で 20%上げてますからね。マネジャークラスになると日本の半分くらいまで縮まってきましたね。そう考えるとインドのマネジャークラスは高いですね。中国とかタイとかよりも高いですね。

(筆者)

その水準はどのように決められていますか。

(H.N.氏)

周りの会社にいくらにしてると聞いて、差が出ないようにはしてます。

(筆者)

インド人社員に対してどのような仕事を与えていますか。インド人社員が、学びが多い、自分の市場価値を高められていると感じられるような仕事内容を与える工夫などはされていますか。

(H.N.氏)

基本的にインド人の従業員は、新しいことを話し始めるとみんな興味を持っていますね。そういう知識を吸収しようとする意識はものすごく高いと思います。そういう人に対しては僕らが持っている知識をそのレベルに合わせて教えていこうと思っています。それで最終的に自分の価値を高められるということもありますし、純粹に色々なことを覚えたいという意識も日本人以上に高いと思います。

(筆者)

インド人社員向けにどのような研修や教育機会を提供されていますか。それはどのような目的でやられていますか。



(H.N.氏)

日系企業なのでコンプライアンスとかCSR、日本の安全活動、設備の故障を減らしたり生産性を上げたりするなど設備に関する事などについて、日本から専門の部署に定期的に来てもらって、社員全員に研修をやっています。それからエンジニア、マネージャークラスは、全員ではないですが、製造課長だとかHRの課長はタイに送り込んで、タイの実際の操業だとか人材の採用方法、人事評価の方法について研修をしています。メンテナンスと経理は日本に送って研修をさせています。その部分はひとつ前の質問に関係しますが、彼らのモチベーションを上げるという意味で非常に良い。日本に出張に行けるというのは彼らにとって楽しみなことなので。

(筆者)

インド人社員に意思決定権限を与えていますか。どのような事項、内容に関して意思決定権限を与えていますか。

(H.N.氏)

おそらくここで聞いている意思決定権限はインド人には与えていません。ほとんど私と工場長で最終の決定はしています。だから、彼らマネージャークラスが意思決定できるのは、例えば操業であったら、何かトラブルが発生した時に生産を続けようか、止めようかというようなことまでは意思決定させていますが、それ以上になると権限を与えてもできるレベルではないですね。今後、基本的には与えていこうとは思っています。

(筆者)

インド現地法人の職場環境について、インド人社員が働きやすいように日本本社の職場環境と変えている点がありますか。

(H.N.氏)

会社をスタートするにあたって色々な人から色々な話を聞いて、まず言われたのが若い人が多いので、お昼は食べただけ食べさせた方がいいよということでした。なのでうちではお昼は、個人負担はなしで、会社が提供しています。あと、健康保険は他の会社と比べると補償範囲の広い保険に入れてあげています。あと更衣室にシャワールームをつけています。インドは暑くて汗でびしょびしょになりますし、家に帰ってもお湯が出ないかもしれないです。

(筆者)

ジョブホッピングの問題に対してはどのように対処されていますか。

(H.N.氏)

これに対しては、対処は何もしていない。我々の会社に入ってもらって、自分の価値を高められて、給与の高いところが見つかるのであれば、それは仕方ないと思っています。

**本調査 I-2：大手輸送機器メーカーA 社**

インタビュー日:2016年10月21日

回答者：社長 K.R.氏

時間：60分

(筆者)

インド現地法人での新卒(学生)、中途採用それぞれの大まかな年間採用人数を教えてください。

(K.R.氏)

人の入れ替わりがたぶん月に10人くらいずつあるので、年間100人規模の採用をしています。インドでは、若い人たちは仕事を変えることで給料を上げていくので、3-4年で変わっていくのが普通かもしれないです。新卒が来るタイミングは決まっているので、今年何十人採るというのを決めてまとめて採りますが、中途の場合は抜けて行った時に採ります。

(筆者)

インド現地法人での採用とは別に、本社によるインド人採用も行われていますか。もし行っているとしたら、両者の間で採用の位置付けはどのように異なっていますか。

(K.R.氏)

してないですね。ただ、多様性を増やすために留学生の採用は積極的にしています。その中にインド人もいますが、こちらで採用したインド人と本社で採用したインド人がリンクしているわけではありません。日本の大学も留学生の募集をしにインドに説明をしに来ていて、その留学生を日本企業が採るということは結構あると思いますね。

(筆者)

インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、採用時にどのような職種、職務の募集を行っていますか。また、それはなぜですか。

(K.R.氏)

新卒では、エンジニアか営業という募集のかけ方です。会計・財務については chartered accountant が募集の要件になるので、中途採用になります。

(筆者)

インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、どのような役職、ポジションでの募集を行っています。

(K.R.氏)

ポジションが空けば、経験だとか能力だとか、そのレベルの人を探しに行きます。ここの graduate は、一年間はトレーニーですけど、基本的には一番下のマネジャーになるんですね。名前はアシスタントマネジャーだったり、シニアエンジニアだったりするんだけど、MBA とか出てきた人はある役職で入ってくるんです。実際には違うんですけど、基本的にはマネジャーのカテゴリーになります。それはここの労働環境の話と繋がっていて、彼らが一般職で入ると組合員と同じということになります。ホワイトカラーとブルーカラーでは法律上の違いが大きくて、ブルーカラーだとスタンディングオーダーとか工場法とか、国で決まっている法律の下で決まっている就業規則に保護されていて、自分で勝手に決められるわけではないんです。そういった違いがあるので、MBA とか大学院とか出ている人は全員マネジャーとして入ります。

(筆者)

エンジニアはどちらのカテゴリーにしていますか。

(K.R.氏)

エンジニアとマネジャーは基本的に高さを合わせてありまして、例えばシニアエンジニアとアシスタントマネジャーは一緒です。その人たちがある高さになって、例えばジェネラルマネジャーとか呼ばれるようになると、ほとんど同じ高さです。それは会社によって違うと思いますけど。

(筆者)

インド現地法人で採用されたインド人社員は、インド市場での活用が中心ですか、それともグローバルで活躍することも期待されていますか。それはなぜですか。

(K.R.氏)

今はこのみです。ただ、これから先、あるレベル以上の人たちは本社でも管理をするようにしましよとしていきますので、そのいった人たちは本社の方へ行く可能性はあります。それともう一つは、アフリカでうちも工場を作っていて、そこに対して商材がどこから出るかというインドからなんです。アフリカでインポーターでも卸販売するディストリビューターでもインド人って多いんです。そういう関係から、インド人をどう活用していくか、ということは考えています。

(筆者)

なぜインドから商材を出すようにされているのですか。

(K.R.氏)

今、二輪に関して言うと、インドの生産台数が今 1,800 万台です。全世界の生産が 6,000 万台なので、三分の一がここで生産が行われています。今や中国で 800-900 万台、アセアン全部で 1,000 万台とかです。伸びている市場で、数が多くて、競争が厳しければ価格は下がりますよね。そうするとその商材を使うしかないですよね。もちろん物流の距離もありますね。あと道路状況とか使用環境ですね。インドの道路はまだそんなによくなくて、アフリカの状況に近く、使い勝手もいいわけですね。という中で、アフリカというこれから伸びていく市場にどう持って行こうかということになります。その時に人もこの人たちを使うのだろうと思います。例えば、まだ大々的に動いてはいませんが、アフリカの工場の人々がインドに研修に来てたり、立ち上げの主導をインドがしたりということはもうしています。

(筆者)

インド現地法人では経営幹部候補という位置づけでの採用をインドで行っていますか。

(K.R.氏)

今すぐにはいないですが、中にいる人で経営幹部候補みたいなものを選定して、その人たちの教育をするということはしています。

(筆者)

それは主に中途の方ですか。

(K.R.氏)

結構長くいる人間が多いです。ある期間いて、その GM とか vice president まで上がっている人たちなので。

(筆者)

大学のプレースメントオフィス経由での新卒(学生)の採用活動は何校行っていますか。よろしければ大学名も教えてください。また大学のプレースメントオフィス経由以外の採用は行っていますか。

(K.R.氏)

キャンパスリクルートですね。うちにトップの大学の人は来ません。なので、うちがエンジニアを採る時は、学校のリストアップをして、その学校に対して行っています。

その時狙うのは IIT とかではないですよ。開発でいうと、本社がメインの開発をして、ここでは一部の評価や外装の変更などをしていて、本当の開発をやりたい人たちはそういうのを全部できるところに行きたいですよ。そういうこともあり、5,6 校選定して行っています。

(筆者)

それは主に理系の大学ですか。

(K.R.氏)

そうですね。営業などは新卒でまとめて採るという感じではなく、人材紹介会社とかのポータルがあって、そこでリストアップして取っています。

(筆者)

中途の人材を採用する場合、どのような採用手段を採られていますか。その手段を採られている理由は何ですか。

(K.R.氏)

メインはポータルですが、あるグレード以上の採用についてはヘッドハンティング会社を使います。そちらは紹介料が高いので、それだけの人材を採りたいときに使います。

(筆者)

新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、どのような企業と競合していますか。日本企業ですか、インド企業ですか、それとも他国の企業ですか。

(K.R.氏)

部品会社と完成車メーカーにはヒエラルキーがある、そういう意識があるようで、うちが競合しているのは他の完成車メーカーですね。エンジニアとしてそこに行けば学習ができる、自分の実力を上げられるんじゃないかという意識があると思います。この人たちって学習意識高いので、自分が成長しなければ給与だけの問題じゃなくて辞めていくんですよ。なので、日系だからいてくれるなんてことはありえなくて、彼らがここにいる中で自分の実力が上がって、将来につながるような、ここにいてもいいし、他に行っても学んだことが使えるなということが大事だと思っています。

(筆者)

インドでの貴社の認知度はどの程度だと感じられていますか。また採用活動において、どのように企業の認知度、イメージを高めようとされていますか。

(K.R.氏)

認知度は低いでしょうね。どのように高めるかということでは、商品のビジビリティが上がる。今、シェアが4%強くらいですが、タミル・ナドゥでは10%くらいまで上がってきました。商品の認知度が上がれば、就職先としての認知度も上がるだろうと思います。あと、従業員が3,000人くらいいますが、その従業員が満足して働いてくれること、そして尊敬される会社になるということが、認知度を上げる方法かなと思います。

(筆者)

日本であるような合同就職説明会のようなものはないのですか。

(K.R.氏)

現場の作業者については州の就職フェアみたいなものがありますが、エンジニアについてはそういうのがないんじゃないかと思います。大学に行つての説明会はやります。

(筆者)

新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、その他に苦労されていることがあれば教えてください。

(K.R.氏)

採用するとき最終的に日本人も含めて面接をして決めますが、本当にその人が良い人かどうかを見極めるのが非常に難しいですよ。はっきり言うと、インド人の採用担当の縁故なのか、自分と何か特別な関係があつて連れてきたのか、公平な候補者なのかを見極めるのがすごく難しい。採ろうと思えばいくらでも人数は集まってくるから人が集まらないという悩みはないですが、その見極めが難しい。ただ、入ってからそんなに問題があるとは思っていません。日本でもそうですが、入る時のレベルでその人のパフォーマンスが決まるわけではなく、会社の中でいかに教育するかの方が大きい。

(筆者)

インドでの新卒(学生)採用、中途採用それぞれの給与について、どの程度の水準をご提示されていますか。日本の新卒採用基準や中途採用水準と比べて高いですか。低いですか。同水準ですか。

(K.R.氏)

インドの同業他社をベンチマークして決めています。コンサル会社がたくさんあつて、OEM 会社のグレードごとの平均サラリーとかがわかっています。良い人材を採用するのであれば、少なくともそこに近づけなければダメですよ。

(筆者)

ヘッドハンティングについてはどうですか。

(K.R.氏)

その場合は、自分のところでバンドがあって、そこを提示した時に来てくれるか来てくれないかになります。それでインタビューをして決めます。日本ほどの年功序列というわけではないですが、年齢なんかも考慮しないわけではないです。

(筆者)

インド人社員に対してどのような仕事を与えていますか。インド人社員が、学びが多い、自分の市場価値を高められていると感じられるような仕事内容を与える工夫などはされていますか。

(K.R.氏)

生産性を上げるとか、故障を減らすとか目標がありますが、それを実際の工程の中で考えさせる。その時にただやらせるだけでできるわけではないので、日本人と一緒にそういう考え方、プロセスを身につけてもらう。そうすれば設備の構造もわかるし、なぜ壊れるのかもわかり、それに対して壊れないようにする。エンジニアとして、メカニズムとか機能に入っていくということがレベルの上がることなわけです。うちとしてコストを下げっていくためには、設備もインドで調達しないといけないし、生産性もあげないといけない。そういうことを実践で教えていくことが多いですね。それプラス、コア人材みたいなどころには自分の分野以外の工程の教育をするなど、Off JTもしています。8-9割は仕事の中で成長してもらっていて、プラス  $\alpha$  を機会として提供しています。もっとやる人はそれ以外に自分で勉強しに行っています。MBAとか通信教育で取りに行っているとかもあると思いますよ。

(筆者)

インド人社員向けにどのような研修や教育機会を提供されていますか。それはどのような目的でやられていますか。

(K.R.氏)

本社で1年とか2年働くという制度もありますし、新しい設備とか新しい工程を立ち上げる時はコアになる人材を日本に送りこんで、研修を受けさせたりしています。あとは分野別の会議とか交流会は、日本に限らずタイとかインドネシアでもあり、ローカルの人を積極的に送っています。それは英語でやるので、日本人を送るよりもインドの方がいいんですよ。

(筆者)

日本に送った場合、言語はどうされているのですか。

(K.R.氏)

企業内転勤は、行く前に日本語を勉強させてから行っています。日本側も英語ができないわけではないので、両方でやっています。私が日本にいるときにこの制度を作って、最初は英語でやろうと思ったのですが、日本人が英語を勉強するより、海外の人が日本語を勉強する方がずっと速い。語学力はこっちの人の方が圧倒的に上です。別に英語でもいいんですけど、日常生活で日本語ができた方が楽ですよ。

(筆者)

日本に行くことに対して、インド人はどう思っていますか。

(K.R.氏)

選抜して送っているので、家庭の事情などはありますが、行きたいと思っている人が多いですよ。生産技術でいうと、日本で設備設計とか工程設計をして、インドでは据え付けとか下流をやることが多い。開発の上流に近いところを勉強する機会としては、やはり日本が良い。技術者のレベルアップが必要だというときに、その技術が必要ということで始めた制度ですから。ただ、実際にレベルが上がったのは日本の技術者ですよ。日本人だけでやっていたら説明しなくてもわかる部分がありますが、海外の人にはしっかり説明しないといけないので、もう一度ロジックとか機構を考える良い機会になったと思います。

(筆者)

エンジニアの方々以外でも日本での研修機会はあるのですか。

(K.R.氏)

あまりないですね。日本の営業とは全くやり方が違いますからね。時々集まる機会がありますが、日本でまとめて研修はないですね。マネジメント研修などで日本に呼ばれてやることはあります。

(筆者)

インド人社員に意思決定権限を与えていますか。どのような事項、内容に関して意思決定権限を与えていますか。

(K.R.氏)

意思を出してもらうけれど、やる権限はないです。意思なしでこっちからただ命令してやらせるということはしません。



(筆者)

インド現地法人の職場環境について、インド人社員が働きやすいように日本本社の職場環境と変えている点がありますか。

(K.R.氏)

日本だと組織が大きくて、部門別に細かく分断されてしまっていますが、インドだとももの買ってからお客さんに届けるまで全部見るので、組織のあり方とかどのようなコミュニケーションをするかとかが変わってきますよね。もともとインドも日本と同じような組織で、トップが力を持つために他の人にジャッジをさせず、トップの判断を下に降ろすというような組織でした。それだと遅くなるので、今はもう勝てないですね。

(筆者)

ジョブホッピングの問題に対してはどのように対処されていますか。教育をしっかりされているというお話でしたが、教育しても辞められてしまうということをどうお考えですか。

(K.R.氏)

特に気にしてないです。教育し続ける良い会社にならないと、すぐ辞められてしまう。良い会社になっても辞められてしまうかもしれない。でも3年で辞められるより、5年で辞められる方が会社のためになる。だからOJTもOffJTもきっちりやったり、日本に送ったりして教育はし続け良い会社にならないとダメです。それは、辞められてしまえば会社にとっては悪いかもしれませんが、インドのためにはなる。そういう人たちがしっかり育てられれば、企業としてやってきた価値があるわけです。本当に良い人であれば評価してあげて、早く上に上がれるように人事制度をつなげることをトライしますが、それでも辞めていく人は辞めていくので、その時はインドのためになっているなと思えばいいです。

### 本調査 I - 3 : Renault Nissan Technology & Business Centre India Private Limited

インタビュー日: 2016年10月24日

回答者: 人事部 S.M.氏

時間: 60分

※当社は日産自動車の現地子会社の一つで、開発を担っている。他にも販売、生産、販売金融を担う現地子会社がインドにはあり、それらを総合してお話頂いた。

(筆者)

インド現地法人での新卒(学生)、中途採用それぞれの大きな年間採用人数を教えてください。

(S.M.氏)

まず組織体制について説明しますと、販売会社(約300人)、販売金融の会社(約100人)、生産をやっている会社(従業員約8,000人、うちホワイトカラー約800人)、開発を行っている会社(エンジニア約4,000人)の4つに分かれています。採る人も、目的も、会社の規模も違うので別々に採用を行っています。新卒でいうと、一番多いのは開発をやっている会社の130人くらいです。販売系の会社は2-4名。生産の会社については、新卒は採っていません。基本的にはエンジニア以外は即戦力ということで、中途採用で採っています。人数はその時々空き具合によって異なります。

(筆者)

インド現地法人での採用とは別に、本社によるインド人採用も行われていますか。もし行っているとしたら、両者の間で採用の位置付けはどのように異なっていますか。

(S.M.氏)

本社でマネジメントレベルにインド人がいたりしますが、本社で採ってここにインド人を派遣するということはないですね。私をここに送ってくれた人事部の上司もインド人ですし、財務系もインド人がヘッドですね。

(筆者)

インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、採用時にどのような職種、職務の募集を行っていますか。また、それはなぜですか。

(S.M.氏)

開発の会社の130人はエンジニアとして、販売会社の2-4人はディーラーの管理などの営業になります。会計、財務、購買、ITなどの部署は中途からになります。

(筆者)

インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、どのような役職、ポジションでの募集を行っています。

(S.M.氏)

ポジションが空いたら採ります。もちろん、このポスト誰がいけそうかとかは人事で話し合い、外部採用が必要となれば採用します。上のポストになればなるほど、戦略的に採っています。

(筆者)

インド現地法人で採用されたインド人社員は、インド市場での活用が中心ですか、それともグローバルで活躍することも期待されていますか。それはなぜですか。

(S.M.氏)

グローバルといっても、インドの **cost efficiency** を活かして他の拠点で働くというのと、グローバルなマネジメントに行く、という二種類あると思っています。例えば、インドから日本にエンジニア系の従業員が 11 人行っていて、そこでトレーニングを受けてインドに技術を伝えたり、同じように新興国で立ち上がっていくところに日本人ではなくインド人を派遣して教えていくということをしていたりしています。実際にメキシコにインド人が派遣されるというケースもあります。これは生産のエンジニアとかが多いです。もう少し上のケースだと、インドで採用された広報の **vice president** の女性がタイの広報のトップにこの前行きました。

(筆者)

**cost efficiency** というのは、日本人よりも給料が低いという意味でですか。またマネジメントレベルの方の移動に関しては、能力など他の要因でということですか。

(S.M.氏)

ざっくり言ってしまうえばそういうことです。やはり日本人のベースサラリーとインド人のベースサラリーとはだいぶ違うので。上の層については、個人の能力とかどこが適正かという考え方になります。

(筆者)

インド現地法人では経営幹部候補という位置づけでの採用をインドで行っていますか。

(S.M.氏)

この会社自体が新しいのでまだ見えてこない段階かと思いますが、別の拠点ではそういうポジションで就く人はいます。

(筆者)

大学のプレースメントオフィス経由での新卒(学生)の採用活動は何校行っていますか。よろしければ大学名も教えてください。また大学のプレースメントオフィス経由以外の採用は行っていますか。

(S.M.氏)

大学名がどこというのは今わからないですけど、エンジニアの採用については大学のプロセスに入って行っています。ただこの地区だけではなくて、インド全域でやっています。販売会社の方の数名については、Job portal 経由での採用を行っているようです。

(筆者)

ここだと IIT Madras が近くにありますが、そこでも行っていますか。

(S.M.氏)

それはやっています。インドの方だと地元から離れたくないという人が多いと思うので、ここではタミル・ナード出身の人が多いですよね。

(筆者)

中途の人材を採用する場合、どのような採用手段を採られていますか。その手段を採られている理由は何ですか。

(S.M.氏)

一つは、社員の紹介があるみたいです。確実な人材を採るといものと、リテンションをある程度確保するために、その人がある程度定着したタイミングで紹介した社員への紹介料を払います。その方が人材紹介会社を使うよりコストを抑えられるし、身元がわかった人を採りやすくなるのでそうしています。人材会社は、昔は各社バラバラに使っていたみたいですけど、コストがかかるので今は統一して、アウトソースの採用プロジェクトのようなものを組んで、エントリーシートをチェックしたり、スケジューリングしたりというのは全部そこでやっています。なので完全に外部のものを使うということはしていません。新聞広告もないです。うちはサイトがなく LinkedIn とかを使っているということで、そこが弱いと話しています。

(筆者)

新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、どのような企業と競合して

いますか。日本企業ですか、インド企業ですか、それとも他国の企業ですか。

(S.M.氏)

古くからある自動車会社、マルチとかタタとかが強いと思われているみたいです。日本企業かインド企業かというよりは、参入のタイミングが違うので歴史の長さみたいです。あとはIT系の会社でも、自動運転とかで純粋なITエンジニアだけではなくて機械系のエンジニアも採っていて、そっちに採られてしまうということもあります。

(筆者)

インドでの貴社の認知度はどの程度だと感じられていますか。また採用活動において、どのように企業の認知度、イメージを高めようとされていますか。

(S.M.氏)

まだそんなに認知度とかイメージが高くないので、従業員が自分からブランディングしていいける、中から伝えていくということをやろうとしているようです。あとはLikedinとかソーシャルメディアを使ったり、学校説明会に行ったりしています。

(筆者)

新卒(学生)採用、中途採用それぞれの人材獲得において、その他に苦勞されていることがあれば教えてください。

(S.M.氏)

タイムリーに人が入ってこないというのは見ててあります。今年はここまで人増やすといっているながら、なかなかまだ埋まっていないですね。

(筆者)

インドでの新卒(学生)採用、中途採用それぞれの給与について、どの程度の水準をご提示されていますか。日本の新卒採用基準や中途採用水準と比べて高いですか。低いですか。同水準ですか。

(S.M.氏)

当然日本と比べればかなり低いですが、インドのマーケットレベルに合わせて決めています。

(筆者)

エンジニア採用で、IITの学生とその他の学生の給料は同じですか。

(S.M.氏)

最初分けていたらしいですけど、給料の見せ合いをして、なんであいつはってなるので今は一緒にしています。

(筆者)

中途の人の給与はどのように決めていますか。

(S.M.氏)

そこはネゴシエーションが結構入ります。なので、今までの従業員と同じポジションでも給与差がすごく出てしまうという問題があります。あと給与をお互いに見せ合って、それで文句が出てきたりもします。

(筆者)

それに対して、何か対処はされていますか。

(S.M.氏)

長期的に見ていくしかなくて、高い水準に定めてしまった場合は、昇給率を抑えることでだんだん中央に寄せていくということをします。ただ、ロジカルに数字だけで考えればそうですが、辞めてやるとかいう人が随時出てきて、またぐちゃぐちゃになってしまいます。

(筆者)

インド人社員が、学びが多い、自分の市場価値を高められていると感じ続けられるような仕事内容を与える工夫などはされていますか。

(S.M.氏)

あえてじゃないかもしれないですけど、このエリアの他の会社と比べると与えている仕事の水準は高い方だと聞いていて、例えばそれはラインのマネジャーの方がおっしゃっていたり、一回辞めてもあっちの仕事つまらなかったから日産に戻りたいと言ってくる人がいたり、とかがあります。あとは、インドも含めグローバルな各拠点の運営スタイルとして、さっきの話のように経営陣がローカルの人であったりとか、割と日本人主体、本社主体でやっていくというスタイルよりかは、現地人を活用していくというスタイルにしようとしているのが、日産自動車のグローバル経営のやり方だと思うので、インド人も自分たちで仕事をやっていけるというところはあると思います。絶対この仕事は日本人がやるということではなくて、毎年この仕事はインド人ができないかということは話していて、ある程度形になった仕事はローカルの人に渡しています。あと、日本や他の拠点に行く機会を与えることができているのは良い面だと思います。一方で、ある程度自分の価値が高まったところで自分を売っていくということも起きているので、諸刃の剣でもあります。日本に行かせても、価値がついたから帰ってきて

すぐにやめてしまう場合もあって、投資する価値がないからしばらくストップするという方針を出すトップの人もいたりします。

(筆者)

インド人社員向けにどのような研修や教育機会を提供されていますか。それはどのような目的でやられていますか。

(S.M.氏)

新卒には新人研修があって、あとは問題解決系の研修、教育とかですね。日産独自のツールをどこの拠点でも使えるようにしたりとか。あと女性の活躍をしてもらいたいというのがグローバルでの方針なので、インドでも女性に対してライフプラン、キャリアプランを考える機会を作ったりしています。

(筆者)

インド人社員に意思決定権限を与えていますか。どのような事項、内容に関して意思決定権限を与えていますか。

(S.M.氏)

トップダウンでこれをやれというわけではなく、ボトムアップである程度考えたものを吸い上げているというのが大きなプロセスです。もちろんランクによってこの人はこれを決めるという形です。例えばいくら以上の案件は誰が決めるという風になっています。インド人だからどうこうということではないです。

(筆者)

インド現地法人の職場環境について、インド人社員が働きやすいように日本本社の職場環境と変えている点がありますか。

(S.M.氏)

パッと思いついたのは、休みの作り方。インド人は宗教にまつわる休みがたくさんあって、ここで働いている人もヒンズーがメインですけどイスラムもクリスチャンもいます。自分の祭りの時は家族とゆっくり過ごしたいというのを見ていると感じられて、そこをリスペクトして、それぞれのホリデーをバランスよく会社の休日に散りばめるようにしていると思います。日本よりもそういうところはリスペクトしていて、今日は寺に行くから休みますということもあり、そこがすごく日本と違うところだと思います。

(筆者)

ここに赴任されてきたことには、すでにそうなっていたのですか。

(S.M.氏)

そうなっていましたね。他の会社さんに聞くと、その日はうちは休みにしてないよとか、皆さんそこは取捨選択をしているようです。あとはバスを出すとかですかね。遠いですし、通勤のインフラが整っていないので、大体の会社がそうしてますけど。

(筆者)

ジョブホッピングの問題に対してはどのように対処されていますか。

(S.M.氏)

会社へのロイヤルティとか、このプロダクトが好きとかいうことでリテンションを上げたいということ、ちょっと甘いかもしれませんが言っています。どうしても賃金とかには限りがありますし、どこまで行っても誰かとの差はありますので。

(筆者)

実際にどれくらいの方が毎年辞められていますか。

(S.M.氏)

生産の会社のホワイトカラーだと 10%くらい(約 80 人)です。販売会社が一番高く 20%くらい。今回グルガオンにオフィスを移転したので、今年は特別かもしれません。あと良い人材に関しては、全体として何%昇給というのは決めています。これくらいの予算をこの人にはかけて上乘せするとかをやっている部署もあると聞きます。

#### 本調査 I-4 : PIOLAX INDIA PRIVATE LIMITED

インタビュー日: 2016 年 10 月 25 日

回答者: 取締役 K.U.氏

時間: 60 分

※事前にメールでの回答を頂き、インタビューでは追加質問をさせて頂いた

1. インド現地法人での新卒(学生)、中途採用それぞれの大きな年間採用人数を教えてください。

(メール回答)

年間 10 名~15 名を採用。弊社は新卒採用を行っておらず、全て中途採用のみ。

2. インド現地法人での採用とは別に、本社によるインド人採用も行われていますか。もし行っているとしたら、両者の間で採用の位置付けはどのように異なっていますか。



(メール回答)

本社でのインド人採用は行っていない。

3. インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、採用時にどのような職種、職務の募集を行っていますか。また、それはなぜですか。

(例)エンジニア、会計・財務、営業、マーケティング、工場労働者、一般事務

(メール回答)

購買、製造、会計、営業など各分野で幅広く採用を行っている。新卒採用のケースはない。即戦力を考えると中途採用ばかりになる。

なお一般工場労働者（ワーカー）は、会社直接雇用でなくローカルの派遣会社を通してしている。

4. インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、どのような役職、ポジションでの募集を行っています。

(メール回答)

一般社員クラスからマネージャークラスまでの募集を行っている。

(筆者)

マネージャークラスの中にもランクの幅はありますか。

(K.U.氏)

マネジャーは部門のトップのことを指しています。まず、社長と営業、経理、製造部門の責任者の計4人が日本人となっています。その下に、9人のインド人マネジャーがいます。営業、経理、製造以外の購買、金型、品質保証といった部門ではインド人がトップになっています。

(筆者)

中途採用は何らかの理由でポジションが空いた場合に行っているという状況ですか。

(K.U.氏)

そうです。最近、経理部門にいたマネジャーが辞めてしまって、ちょうど今採用を行っているところです。もともと経理部門は外注していたのですが、質が良くなかったことや経理部門としてのノウハウが社内にたまらないことから、外注をやめようということになり、経理部門の立ち上げるために私が採用されたという経緯があります。

(筆者)

スタッフレベルの社員がマネジャーに昇格することはないのですか。

(K.U.氏)

良い人がいればその可能性もあります。

(筆者)

採用基準はどのように定めていますか。

(K.U.氏)

学歴も見ますが、主には職歴です。経理部門であれば、公認会計士の資格を持っている人を採ります。たまに簡単な計算や会計の基礎的な知識もない人が応募してくることもあるので、それらを確認するような質問もしています。

5. インド現地法人で採用されたインド人社員は、インド市場での活用が中心ですか、それともグローバルで活躍することも期待されていますか。それはなぜですか。

(メール回答)

インド人社員はインド子会社での勤務のみを想定。

6. インド現地法人では経営幹部候補という位置づけでの採用をインドで行っていますか。

(メール回答)

今のところマネジャークラスまでで、トップマネジメントまでは想定していない。

(筆者)

今のところ、昇進してトップマネジメントになるという可能性はインド人社員にはないですか。

(K.U.氏)

弊社は、主に日本の顧客のための会社なので本社の影響が強く、インド人社員がトップマネジメントになるということはあまりないと思います。製造部門のインド人マネジャーを工場長という役職につける可能性はあるですが、インド人社員が役員クラスになるとはあまり考えられないです。

7. 新卒(学生)採用と中途採用で採用目的は異なりますか。

(メール回答)弊社は中途採用のみ。

8. 大学のプレースメントオフィス経由での新卒(学生)の採用活動は何校行っていますか。よろしければ大学名も教えてください。また大学のプレースメントオフィス経由以外の採用は行っていますか。

(メール回答)

該当無し

9. 中途の人材を採用する場合、どのような採用手段を採られていますか。その手段を採られている理由は何ですか。

(例)人材紹介会社、社員などによる紹介、新聞広告、自社サイト

(メール回答)

主に人材紹介会社。社員の紹介も一部利用

(筆者)

これらを利用されている理由は何ですか。

(K.U.氏)

人材紹介会社を使うのは、人材を探しやすいからです。今は日本を支えるインド人がやっている人材紹介会社を使っています。また採用を行う場合は、こういう人材が欲しいということを社員にも共有しておき、インド人社員のネットワークを利用しようとしています。

10. 新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、どのような企業と競合していますか。日本企業ですか、インド企業ですか、それとも他国の企業ですか。

(メール回答)

中途採用ばかりなので、競合は意識したことはないが、応募者は日本企業、他の外国系企業、インド企業の区別をあまりしてないと感じている。

(筆者)

応募者はどのような志望理由で応募されてくるのですか。

(K.U.氏)

一番はサラリーで、二番はポジションです。職歴を見ても、日系企業で働き続けているというわけではないです。

11. インドでの貴社の認知度はどの程度だと感じられていますか。また採用活動において、どのように企業の認知度、イメージを高めようとされていますか。

(メール回答)

一般消費者向けではないため認知度はないと思われる。企業認知度やイメージを高める余裕はまだない。

12. 新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、その他に苦労されていることがあれば教えてください。

(メール回答)

弊社はチェンナイ市内から 70 キロ離れたスリシティ工業団地に位置している。チェンナイからの通勤事情を考慮すると市内企業と比べてハンデがある。

(筆者)

採用されている社員の方々はチェンナイ在住の方が多いですか。他の州出身の方は少ないですか。

(K.U.氏)

チェンナイ在住が多いですが、スリシティ近郊に住んでいる人もいます。他の州出身の社員も少ないです。

(筆者)

バスなどによる送迎などは行っていますか。

(K.U.氏)

いくつかルートを決めて、行っています。

13. インドでの新卒(学生)採用、中途採用それぞれの給与について、どの程度の水準をご提示されていますか。日本の新卒採用基準や中途採用水準と比べて高いですか。低いですか。同水準ですか。

(メール回答)

他社と比べて同程度の水準を提示している。

(筆者)

ベンチマークとしている企業とは、同じ業種の日本企業ですか。

(K.U.氏)

スリシティ工業団地内の企業を基準にしています。社長同士で提示している給与水準の話などはしていると思います。ポジションごとに給与水準のレンジを決めて、そのレンジの中で雇える人材を探します。

14. インド人社員が、学びが多い、自分の市場価値を高められていると感じ続けられるような仕事内容を与える工夫などはされていますか。

(メール回答)

社員の定着という観点から、長く働いている者を基本的に昇進させている。権限、責任を与え、裁量を持たせるようにしている。

(筆者)

実際に長く続けて昇進している社員もいますか。

(K.U.氏)

長く続けている人もいますし、マネジャーになっている社員もいます。徐々にマネジャーには自分で考えさせるようにしてきています。

15. インド人社員向けにどのような研修や教育機会を提供されていますか。それはどのような目的でやられていますか。

(メール回答)

社員の資質向上のため、1ヶ月～2ヶ月に1回の割合で、各部門で研修を行っている。

(筆者)

部門ごとの定期的な研修で行っている研修内容について、もう少し詳しくご説明頂けますか。

(K.U.氏)

決まった内容というわけではなく、その時必要だと思った内容について研修を行っています。例えば経理部門では、自分の業務で使う以外の会計知識について学ぶ場を提供しています。また製造業ということもあり 5S 研修を行ったり、エクセルの関数について勉強したりもしています。

16. インド人社員に意思決定権限を与えていますか。どのような事項、内容に関して意思決定権限を与えていますか。

(メール回答)

各スタッフに与えられた役割について権限を付与している。上席者はスタッフの業務を都度レビュー、モニタリングしている。

17. インド現地法人の職場環境について、インド人社員が働きやすいように日本本社の職場環境と変えている点はありますか。

(メール回答)

朝ごはんの提供やスポーツ等のリクリエーション (2ヶ月に1回)

(筆者)

なぜこれらを行っているのですか。

(K.U.氏)

朝ごはんの提供はどこでもやっていることです。リクリエーションはクリケットなど

のスポーツを行っています。娯楽もあまりないので、お祭り気分で楽しみにしているようです。

18. ジョブホッピングの問題に対してはどのように対処されていますか。

(メール回答)

これは仕方ないと思うので、早めに採用活動を行うしかない。また、システム作りをして、人が抜けても仕事が回るような体制を作らなければならないと考えている。

(筆者)

実際、毎年何人程度のジョブホッピングが起きているのですか。

(K.U.氏)

毎年10～15人採用している中で、全体の人数が減らない程度辞めていっているので、10人前後くらいだと思います。

#### **本調査 I - 5 : SMCC CONSTRUCTION INDIA LIMITED**

(三井住友建設の現地子会社)

インタビュー日: 2016年11月12日

回答者: 取締役 O.S.氏

時間: 60分

(筆者)

インド現地法人での新卒(学生)、中途採用それぞれの大きな年間採用人数を教えてください。

(O.S.氏)

新卒採用はほぼ0です。他の会社さんから建築を学んでいるとか日系企業に興味があるという学生さんの紹介があって、年に2,3人雇っているのみです。中途の方は、マネジャーを目指して雇うというのは年に2,3人です。インド特有の環境の中で、弊社の離職率はあまり高くはないのですが、年間20人くらいはやめていきます。今インド人が410人くらいいるので、約5%の離職率です。その20人の穴埋めという意味での採用でして、マネジャークラスの人がやめてしまえばその補充をするという形です。今、現場の数が増えてきていますので、これからもっとマネジャークラスを増やしたと思っています。ゆくゆくは日本人の数を減らして、現地人を増やしていかないとと思っています。

(筆者)

現場の数が増えてきているというのは、インドでの顧客が増えてきているということですか。

(O.S.氏)

弊社の場合 99%が日系のお客様なので、日本からの投資が増えると、弊社が全て取れるわけではありませんが、結構取れています。私が来た頃(2008年)には、インド人は120人しかいなかったのですが、お客様が増えてきて約4倍の人数になっています。

(筆者)

インド現地法人での採用とは別に、本社によるインド人採用も行われていますか。もし行っているとしたら、両者の間で採用の位置付けはどのように異なっていますか。

(O.S.氏)

本社によるインド人採用は行っていません。今のところ。少し横に逸れますが、フィリピンの方で人材開発センターというものを今年の4月に立ち上げました。そこでは主に机上の教育をし、教育した人間を外に出していくという試みをしています。その理由は、東京オリンピック以降日本経済がおそらくしぼんでいくのではないかという予想の中で海外売上を増やしていく必要があります、それに応じた人材を今から増やしていかなければならないからです。最終的には世界中の子会社から人を集めて教育するのが目的です。なぜフィリピンかというと、海外の出先で英語圏がフィリピンとシンガポール、小さいですがグアム、そしてインドとなっており、フィリピンが日本から近いことと、歴史も長いからです。個人的には、アフリカとかバングラデシュとかインドから近い場所にもし仕事が出るといったことがある場合、インドでもそういうことをしていかないといけないんじゃないかと思っています。

(筆者)

ゆくゆくはフィリピン人やインド人を本社採用していくということもあるとお考えですか。

(O.S.氏)

あります。3,4年前くらいからベトナムの新卒生を日本で働かせたり、フィリピン人を日本で働かせたりしています。

(筆者)

その方を本社で採用するというのは、現地で採用するのとどういった違いがあるのですか。

(O.S.氏)

本人の希望もありますし、期待の表れでもあると思います。給与自体も変わってきます。

(筆者)

インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、採用時にどのような職種、職務の募集を行っていますか。また、それはなぜですか。

(O.S.氏)

空いた職種の補充という形で採用を行っています。

(筆者)

インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、どのような役職、ポジションでの募集を行っています。

(O.S.氏)

マネジャーには、ジェネラルマネジャー、アシスタントジェネラルマネジャー、マネジャーという3ランクあります。それらに空きが出た時に採用しています。

(筆者)

それらのポジションにもインド人が就いていて、その上に日本人がいるという形ですか。

(O.S.氏)

そうですね。私はシニアジェネラルマネジャーという役職名で、会計、財務、人事、総務は私の直下にあります。設計、施工を担当する日本人がトップにいます。見積もりという職務を担当するトップはインド人がやっています。私が担当しているところをインド人にしていきたいというのが今の目標です。そういう人材は1,2人いるので、そういう話はしているのですが、不思議なことに今ジェネラルマネジャーをやっている本人がそれをしたがる。私はできると思っていますんですけど。「私の立場でやってくれない」って言っても「いや〜」という反応です。おそらくその人間は日本人っぽい感じなんですね。

(筆者)

謙遜しているという感じなのですか。

(O.S.氏)

それもありますね。今の立場でもいいのですが、どうしても日本人の給料は高くなっ



てしまうので。彼はそれだけ能力が高いので、そういう人間は本社採用にしてあげたいですね。

(筆者)

O.S.さんの立場にインド人が就いた場合、O.S.さんはその後どうされるおつもりですか。

(O.S.氏)

私は他の国に行くとか、日本に帰って月に1回くらいこっちに来て管理をするというのが理想ですね。

(筆者)

例えば、アシスタントジェネラルマネジャーが辞めてしまった場合、下のポジションの人が昇格して補うということもしていますか。

(O.S.氏)

それが理想なのですが、なかなかそうもいかないところもあります。3割くらいの確率でそういう人材がいて、昇格させています。

(筆者)

年齢が下の人が上のポジションに就くということはあるですか。

(O.S.氏)

それはありますね。半年間の試験雇用があるので、もしそのレベルに達していなければ、申し訳ないけど、、、ということはありません。

(筆者)

インド現地法人で採用されたインド人社員は、インド市場での活用が中心ですか、それともグローバルで活躍することも期待されていますか。それはなぜですか。

(O.S.氏)

今はインド市場のみです。ただ、先ほどの通り私が個人的に考えていることですが、日本はインドからかなり遠いので、インドの組織を固めて、アフリカ、バングラデシュ、スリランカにインドからコントロールしたい。本社からではなくて、インドの中でグローバルな人材を育て、インドから派遣をしたいなと思っています。

(筆者)

インドからアフリカ、バングラデシュというのは地理的な要因で優位性を感じている

ということですか。

(O.S.氏)

それと、アフリカはインド人の進出が多いので、インド人がいると話がしやすいと思っています。アフリカに行きたい人を募って、立ち上げからやっているとスムーズに行くかなと思っています。

(筆者)

アフリカには進出されていますか。

今はタンザニアで ODA の橋作りをしています。本社主導で 1 人だけ経理のインド人が行っています。

(筆者)

本社も、インド人がいるとアフリカでスムーズに仕事が進むという認識が同様にあったのですか。

(O.S.氏)

それはないですね。新しいところということで、人を色々なところから集めないといけなかったからですね。

(筆者)

インド現地法人では経営幹部候補という位置づけでの採用をインドで行っていますか。

(O.S.氏)

良い人材がいれば経営幹部にすることもあります。実際、技術部門ではシニアジェネラルマネジャーに 1 人インド人がいます。この人は IIT 出身で、役員にしようかとも話をしています。日系の企業でもインド人が社長になっている企業さんもいますからね。

(筆者)

この人は中途ですか。

(O.S.氏)

中途です。この人は設立当初からいます。

(筆者)

この方のように、例えば 10 年以上働いている方というのはどれくらいいらっしゃいますか。

(O.S.氏)

2006 年からいたのは 50 人くらいですかね。リーマンショックがあった時に我々の仕事も減り、申し訳ないですが辞めて頂いた方もいました。その時の 2 年間は給料を一銭もあげなかったんです。それでもついてきてくれている 50 人は評価しないといけないと思っています。その方々は、口で言ってるだけかもしれないですけども、会社の雰囲気が好きだと言ってくれています。

(筆者)

具体的などという雰囲気が好きだと言われるのですか。

(O.S.氏)

何でもかんでもというわけではないですが、オープンなところですかね。質問をされた時にしっかり説明するとか世間話をするとか、上下関係なく色々話はしています。おかげさまで、忙しいんですよ。それでもやってくれているというのは感謝しています。

(筆者)

中途の人材を採用する場合、どのような採用手段を採られていますか。その手段を採られている理由は何ですか。

(O.S.氏)

リクルートさんやパソナさんをお願いして探してもらい、履歴書を送ってもらって面接をしています。履歴書を見るだけではわからないので、面接は全員させてもらっています。HP を見て自分で応募してくる人もいますが、なかなか良い人材は来ないです。

(筆者)

転職で来られる方々の志望理由はどのようなものが多いですか。

(O.S.氏)

二つあります。一つは給料です。もっと良い給料がもらえるんじゃないかという期待を持ってきますね。もう一つは、元いた会社さんの環境に馴染まないという理由でくる人がいます。

(筆者)

それはインドの企業や他の外資系企業の環境に合わないから、日本企業に行ってみよ

うということですか。

(O.S.氏)

そういうケースが大半ですね。この6,7年の中で他の日系のゼネコンさんもインドに来ていて、そちらから移ってくるインド人もいますし、うちをやめて他の日本企業に移るというパターンも結構あります。

(筆者)

新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、どのような企業と競合していますか。日本企業ですか、インド企業ですか、それとも他国の企業ですか。

(O.S.氏)

日系のゼネコンさんです。

(筆者)

インドでの貴社の認知度はどの程度だと感じられていますか。また採用活動において、どのように企業の認知度、イメージを高めようとされていますか。

(O.S.氏)

そんなに高くはないと思います。また意識的に高めようとはあまりしていません。ただ面接で我々の会社を知っていましたかと聞いています。色々なところで工事をしているからという人、HPを見たという人、答えられない人に答えは分かれます。

(筆者)

新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、その他に苦勞されていることがあれば教えてください。

(O.S.氏)

なかなか思う人材が面接までこないこと、面接をしても思っていたような人材ではなかったということが多くあり、良い人材を見つけるまでの時間が多くなってしまっていることです。

(筆者)

毎年20人程度雇われているとのことでしたが、20人採るのに何人くらいアプライしてくるんですか。

(O.S.氏)

10人に1人くらい良い人がいれば良いという感じです。

(筆者)

インドでの新卒(学生)採用、中途採用それぞれの給与について、どの程度の水準をご提示されていますか。何を基準に給与水準を決められていますか。

(O.S.氏)

役職ごとに一定のレンジを定めてあり、その中で能力水準と経験水準で決めています。毎月所長会議というものがあり、物価がいくら上がったとかリクルート会社さんの調査なども参考にして、給料査定の時期にそのレンジを決めています。

(筆者)

昇給、昇進はどのような基準で決められていますか。

(O.S.氏)

査定を行い、能力と業績で評価を行っています。年齢とともに上がっていくということはないです。何%あげるかは国の状況とか他社との比較、我々の業績で決めています。最近で言うと、上げなかった2年間があったので、毎年8%くらいずつ上げています。もう次給料を上げないと辞めるという人も出てきたんで。

(筆者)

インド人社員が、学びが多い、自分の市場価値を高められていると感じられる仕事内容を与え続ける工夫などはされていますか。

(O.S.氏)

幸いにして、仕事はどんどん頂戴できているので、与え続けるというよりはこなしてもらっているという感じです。忙しい時は10時、11時まで仕事していることもあります。

(筆者)

インド人は家族との時間を大事にするという意識が強いイメージですが、夜遅くまで仕事することに対する不満は出てきていないのですか。

(O.S.氏)

そういうことを私に直接言うてくることはあまりありませんが、忙しい時は私も他にアポイントがない限りは、同じように残るようにしています。家族の用事があるとはっきり言うてくれれば、帰っていいよ、明日でいいよと言っています。例えばどうしても11月30日までに欲しい資料があれば、遅れることはわかっているので25日が締めだと伝えます。それでもし29日までに終わってなければ、申し訳ないけど今日は頑張るといふことになります。

(筆者)

インド人社員向けにどのような研修や教育機会を提供されていますか。それはどのような目的でやられていますか。

(O.S.氏)

外部からセミナーや勉強会の案内が来るので、インド人だけのというのもあるので、そういうところには率先して行ってもらおうようにしています。例えばそのセミナーが安全に関するものであれば、全員知らないといけないので、安全のトップとともに数人を行かせています。多少お金がかかっても学ぶところは大きいと思っていますし、その後みんなにフィードバックするようにお願いしています。5年くらい前から、上のレベルになってしまっていますが、各国から4,5人を日本やシンガポールに行かせて、現場を見たり、勉強したりをしています。特に日本に行ったインド人は変わりますね。巨大なマンションとか橋とかを作らせていただいているので、それを目の当たりにするとモチベーションが全然変わってくるんですよ。

(筆者)

インド人社員に対して、仕事のやり方・プロセスなどに関してどの程度自由を与えていますか。また意思決定権限をどのような事項に対して、どの程度まで与えていますか。

(O.S.氏)

ほとんどの部分では任せています。私の仕事は、間違ったところを修正することと、最後の決定責任をとるだけでいいと思っているので、最後にサインを下さいと来た時に、ここは違うんじゃないと言うくらいです。私のできることは限られていますし、特に税金が複雑で全部分かるわけではないので。

(筆者)

では先ほどの例で言えば、25日までに提出してと伝えたら、それまでは特にチェックはしないのですか。

(O.S.氏)

それはしないですね。ただ、インド人のトップ、マネジャーはあまり裁量を与えてないんじゃないかなと思っています。なので、自分だけでできることは限られているんだから、もっと仕事を振ったらいいじゃないかと話をしています。でもインド人の特質として、仕事を与えたくない、要は抜かれたくないという気持ちを持っているんじゃないかとすごく感じます。

(筆者)

インド現地法人の職場環境(職場の雰囲気、同僚や部下・上司の関係など)について教えてください。

(O.S.氏)

前の社長も今の社長もそうなのですが、来るもの拒まずという感じで、誰でも社長の部屋に入って行って、色々話をしています。そういう性格なんですよね。なあなあはダメですが、なるべくオープンにしていかなと思いますし、そうしないと隠し事が起きます。こういうオープンな体制なので、下の人から直接私のところへ内部告発があるということもたまにあります。一つ困っているのは、給料査定が終わると、誰がどういう給料でどういう査定になったかっていうことが、みんな見せ合うので、30分以内にほとんどみんな知っているんですよね。それでサインしない人もいますよ。そのオープンさは困りますね。

(筆者)

ジョブホッピングの問題に対してはどのように対処されていますか。

(O.S.氏)

正直、インド人に限らず転職する人は世界中どこにでもいるので、仕方ないかなと思います。対処としては、抜けた穴と埋めていくしかないなので、リクルート活動をしていくしかないですね。あとはそのポジションを狙っている人もいると思うので、そういう人材にやらせてみるという観点もありますね。

#### 本調査 I-6 : 大手電機メーカーB 社

インタビュー日: 2016年12月2日

回答者: 社長 K.K.氏

時間: 60分

※質問をさせて頂く前に、会社の概要説明をして頂いた。以下は、説明の中で研究に関係のあった内容について抜粋したのち、インタビュー議事録を記載している。

#### 会社概要の抜粋

・インドでの事業について

(K.K.氏)

取扱商品は BtoB、BtoC で、売り上げは半々ほどとなっています。100%輸入で、製造はしていません。ソフトウェアエンジニアは 70 人ほどいて、ソフトウェアの開発は行っています。1996 年当時、100%全て資本を出して販売会社を設立することが許可

されました。その時は、生産設備と開発設備を何らか持つことという条件が入っていたので、当時は生産設備も持っていました。その後数年するとその条件は外れまして、インドはソフトのエンジニアが優秀で安いので、そのままソフトウェア開発だけを残すことにしました。

・組織体制について

(K.K.氏)

私がトップにいて、直下に日本人が一人いますが、副社長クラス、経理部長、人事、物流などその一人以外は全員インド人です。各支店長と開発センターもインド人です。その他の日本人はその下にいて、その下にも若いインド人がいるという体制になっています。

・印僑について

(K.K.氏)

私が注目しているのが、中近東にいる 420 万人と言われている印僑です。アジアにいる 1000 万人の印僑は労働者が比較的多いですが、ここは中間層からミドルマネジメント、トップマネジメントまで多いですし、うちのドバイにある子会社の社長もインド人です。他にも中近東の会社も見ると、結構名前の知れている会社がありますが、インド人の社長が多いということで、中近東からアフリカにかけての商流に印僑がかなりくい込んでいないかなと注目しています。ここに出て行く時にインド人のネットワークが使えると考えています。実際に、一部の日系企業はインドからアフリカ、中近東を全部見えています。一部の欧米企業なんかもそうですね。

(筆者)

ドバイの子会社の社長をインド人が務められているとのことですが、その他にもインド人社員が中近東、アフリカに派遣され、何か行っていることは貴社でもすでにありますか。

(K.K.氏)

社長以外にもインド人幹部および従業員は中近東に多くいます。

・企業文化活動、その他活動

(K.K.氏)

朝におはようと言ってオフィスを回るおはよう隊、午後にみんなで踊るダンス、みんなが赤いものを身につけてきて元気を出そうという月曜のホットファッションデーなどをやっています。月一回は私が全従業員に直接メッセージを出しています。年一回はファミリーデーということで従業員の家族にオフィスを解放して、子供に社長の椅子に座ってもらい、家族の写真を撮ったりしています。その写真は従業員のご両親



に差し上げなさい、ということで渡しています。そうして家族全体で会社のファンになってもらいたいなと思っています。インドは非常に家族というバリューが強いので、こういうことをやっています。

#### インタビュー議事録

(筆者)

インド現地法人での新卒(学生)、中途採用それぞれの大きな年間採用人数を教えてください。

(K.K.氏)

1000人の従業員に対して、入ってくる人数は160人くらいです。辞めていく人が同数か少し少ないくらいいます。新卒として定期的に採っているのは、年間10人です。これはマネジメントトレーニーという名前で、ほとんどMBAを出た人を採っています。半年ほどはトレーニング期間ということで、色々な部署を経験してもらい、その後配属を決めます。4年ほど前から始めました。それ以外は中途採用となります。基本的には辞めた人の部署の補填をしています。

(筆者)

インド現地法人での採用とは別に、本社によるインド人採用も行われていますか。もし行っているとしたら、両者の間で採用の位置付けはどのように異なっていますか。

(K.K.氏)

していません。

(筆者)

インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、採用時にどのような職種、職務の募集を行っていますか。また、それはなぜですか。

(K.K.氏)

先ほどの通り、欠員が出たところで採用するので全般に渡ります。

(筆者)

インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、どのような役職、ポジションでの募集を行っています。

(K.K.氏)

これも同様に空いたところです。

(筆者)

インド現地法人で採用されたインド人社員は、インド市場での活用が中心ですか、それともグローバルで活躍することも期待されていますか。それはなぜですか。

(K.K.氏)

入社当初はインドでやってもらいますが、その後にインドからアジアの各国などに出て行っている例は結構あります。日本に不定期で行ってもらったり、アメリカに短期留学、シンガポールに定期的に行ってもらったりしています。それから、そのまま一部の人は移籍ということで、シンガポールで働いている人もいます。逆にシンガポールの人がこの前までここで副社長をやっていました。このように人材の交流については、ある程度の年数が経った人についてですけども、アジアの中では盛んにやっています。

(筆者)

インド現地法人では経営幹部候補という位置づけでの採用をインドで行っていますか。

(K.K.氏)

それはしておりません。今幹部をやっている人はほとんど下から上がってきています。従って、勤続年数が15年とか、もっと高い人もいます。幹部候補として採用して、そこから幹部になっていくというコースはありません。

(筆者)

大学のプレースメントオフィス経由での新卒(学生)の採用活動は何校行っていますか。よろしければ大学名も教えてください。また大学のプレースメントオフィス経由以外の採用は行っていますか。

(K.K.氏)

先ほどの通り、ビジネススクール7,8校で採用活動を行い、10人の新卒採用をやっております。採用を行っている学校については、特定のところを決めているわけではなく毎回違います。学校で選んでいるのではなく、人物本位で選んでいます。インドの大学はIIT、IIMをトップとした階層ができていて、それによって給与水準も決まっています、私たちが狙うレイヤーもわかるんです。なので大学名で絞る意味はあまりないわけです。

(筆者)

中途の人材を採用する場合、どのような採用手段を採られていますか。その手段を採られている理由は何ですか。

(例)人材紹介会社、社員などによる紹介、新聞広告、自社サイト

(K.K.氏)

色々な方法をミックスで使っていて、ここの例に挙げられているものは全部使っています。

(筆者)

新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、どのような企業と競合していますか。日本企業ですか、インド企業ですか、それとも他国の企業ですか。

(K.K.氏)

中途採用の場合は、業界内が多いです。業界というと日本企業とアメリカ企業がしかほとんどいません。

(筆者)

インドでの貴社の認知度はどの程度だと感じられていますか。また採用活動において、どのように企業の認知度、イメージを高めようとされていますか。

(K.K.氏)

会社のブランドは、幸いなことに認知度は高いと言っていいと思いますし、良いイメージも持ってもらっていると思います。これは余談になりますが、女性の方でうちに就職する一つの理由に、お嫁さんになる時にうちで働いていると付加価値が上がるといったものがあります。インドでは7,8割がお見合い結婚で、著名な外国企業に勤めていると新聞に書くことができるということで非常に喜ばれます。

(筆者)

新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、その他に苦労されていることがあれば教えてください。

(K.K.氏)

ある一定の特殊な知識を要求される商品においては、人材の選べる幅が狭いという点で苦労があります。

(筆者)

インドでの新卒(学生)採用、中途採用それぞれの給与について、どの程度の水準をご提示されていますか。日本の新卒採用基準や中途採用水準と比べて高いですか。低いですか。同水準ですか。

(K.K.氏)

水準を決めるベンチマークは業界の水準です。人事がコンサルを使ってほしい分かっていますので、それぞれの職種の業界水準からあまり離れないようにしています。

(筆者)

昇給、昇進はどのような基準で決められていますか。

(K.K.氏)

昇給、昇進については、社内で一定のフレームワークを定めていまして、それをクリアしないと昇給、昇進の審議に乗らないということになっています。何年働いていないといけない、それまでにどんな成績を取っていないといけない、こういう行動を取ってはいけないなど色々あるんですけど、それをクリアして初めて審議に乗ります。その上で、人物、周りとの関係などを社内の委員会で審議されて決まります。

(筆者)

インド人社員が、学びが多い、自分の市場価値を高められていると感じ続けられるような仕事内容を与える工夫などはされていますか。

(K.K.氏)

一般的に言えば、研修というものになります。新入社員研修があって、コミュニケーションスキル、問題解決の研修、上に行けば人をどう使っていくかという研修、さらに上に行けば戦略的な考え方もあります。これを通じて、自分で自分が育っていると感じてくれれば良いと思います。ただ、これをずっとやってきましたが、私自身は大きな疑問を持っています。こういった研修は一方通行が多いですし、1000人もいるのに画一的な内容ですし、一人にはできても波及効果も薄い。今、自動的に人が育っていくフレームワークがないかということで、コーチングという方法を取り入れています。このコーチングを拡散しようとして、幹部社員を最初に2年くらいかけてコーチして、今はそれを社内コーチとして全社に広げていこうと今年からしています。こういう活動を通して、社員が自分で自分を高めることができる、気づく力を養える、自分が何をしたいか理解出来る、そしてチームワークができるということを達成できればと思っています。

(筆者)

インド人社員向けにどのような研修や教育機会を提供されていますか。それはどのような目的でやられていますか。

(K.K.氏)

今、申し上げた通りです。

(筆者)

インド人社員に対して、仕事のやり方・プロセスなどに関してどの程度自由を与えていますか。また意思決定権限をどのような事項に対して、どの程度まで与えていますか。

(K.K.氏)

こういうことに関しては、アジア内全てそうなのですが、全てははっきり決まっています。DOA、Delegation of Authority というチャートがあります。例えば宣伝広告費であれば、いくらまでであれば、どのタイトルの人間が決めていい、これ以上はその上というマトリックスのチャートがあります。

(筆者)

インド現地法人の職場環境(職場の雰囲気、同僚や部下・上司の関係など)について教えてください。

(K.K.氏)

雰囲気作りに関しては、先ほどの通り文化活動を行い、一体感みたいなものを作ろうとしています。やはりどこでも同じ意見だと思いますが、最後はコミュニケーションですよね。たまには飲み会もありますし、年に一回はインド全国の従業員を部門ごとに一箇所に集めて、泊まりで合宿みたいなことをやって、昼間は真剣な討論、夜はお酒も入れて交流を図ります。

(筆者)

ジョブホッピングの問題に対してはどのように対処されていますか。

(K.K.氏)

対処は別にしていません。起こる時は起こるということで、あまり気にしていません。質問の中にないところで私が気づいたのは、従業員の満足度が重要だと思います。なので2年に一回調査を匿名で行っています。この会社に勤めて満足しているか、するとすればどういうところか、してないとすればどういうところかということ聞いています。その数字は、経営者は気にしないとイケないと思います。

(筆者)

辞めていく人はどのような理由で辞めていくことが多いですか。

(K.K.氏)

出口調査を行っていますが、お金、ポジション、企業名など色々あります。あと、違うカテゴリーだと結婚、出産、夫の転勤というのも多いので、育児施設、産休、在宅

勤務などのフレキシビリティを充実させ、11%の女性比率を3割くらいまであげたいと思っています。

**本調査 I-7 : 大手銀行 C 行**

インタビュー日:2016年12月2日

回答者:シニアマネジャー U.H.氏 (人事部所属ではない)

時間:45分

(筆者)

インド現地法人での新卒(学生)、中途採用それぞれの大きな年間採用人数を教えてください。

(U.H.氏)

即戦力だけということで、他の銀行や会計などの職歴のある人を取るということで新卒は今はやっておられません。中途ということで、補充という観点での採用になり、毎年10人採るという計画はありません。10人辞めれば10人採るということです。

(筆者)

インド人社員の方は全部で何人ほどいらっしゃり、どれくらいが毎年辞められるのですか。

(U.H.氏)

全ての拠点でいうと400人くらいで、デリーのオフィスに180人くらいいます。辞めていくのはデリーだと10-20人くらいです。デリーはあまり辞めないんですよ。ムンバイは回転が早い。なので全体で言えば40-50人くらいになるのかなと思います。

(筆者)

インド現地法人での採用とは別に、本社によるインド人採用も行われていますか。もし行っているとしたら、両者の間で採用の位置付けはどのように異なっていますか。

(U.H.氏)

インド人だからということはないですね。インド人が日本に留学していて採用したというの、僕が知る限りでは知らないですね。アメリカでインド人が採用されるとかはあります。

(筆者)

インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、採用時にどのような職種、職務の募集を行っていますか。また、それはなぜですか。

(U.H.氏)

銀行でいうと営業、会計、システム、事務というような職種で、辞めた人がいた時に採用を行っています。

(筆者)

インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、どのような役職、ポジションでの募集を行っています。

(U.H.氏)

例えば管理職が辞めてしまえば、そのポジションの人を中途マーケットから採用します。ただ下の人が上がれないということではなく、有能であれば上がることもあります。

(筆者)

インド現地法人で採用されたインド人社員は、インド市場での活用が中心ですか、それともグローバルで活躍することも期待されていますか。それはなぜですか。

(U.H.氏)

可能性自体はあります。そういう人事制度はあります。ただあまり多くはなく、今までは数名という感じです。トレーニーという形でシンガポールだとかロンドンとかで修行してくることはありますが、インド内に戻ってきて高いポジションにつくということが多いです。インド人って外に出すと、食事の問題とか宗教の問題で結構難しいんですね。研修先はインド人が多くいるところじゃないとはまらないですね。うちに入ってくる人は、そんなにはうち経由で日本に行きたいという人は残念ながら多くはないんですけどね。シンガポールに行かせると、インドに帰ってきたくなくなる人もいて、困ることがあります。

(筆者)

インド現地法人では経営幹部候補という位置づけでの採用をインドで行っていますか。

(U.H.氏)

経営幹部というようなポジションで採用することがあります。我々の組織がどうなっているかという、インド総支配人というインド域内の日本人のトップがいて、全ての支店の支店長も日本人がやっています。その支店長と同格でインド人が一人、日系

企業以外の企業を担当する営業のトップでいます。この人は生え抜きではなく、ヘッドハンティングという形で採りましたが、彼がさらに上に行けるかという点で難しいです。

(筆者)

中途の人材を採用する場合、どのような採用手段を採られていますか。その手段を採られている理由は何ですか。

(U.H.氏)

人材紹介会社と社員による紹介を使っていると思いますが、ほとんど人材紹介会社だと思います。僕らも外資系の銀行で、インド人にはメジャーな銀行ではないので、webサイトではなかなか人が集まらないので。

(筆者)

新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、どのような企業と競合していますか。日本企業ですか、インド企業ですか、それとも他国の企業ですか。

(U.H.氏)

これは多分、シティバンクとかHSBCとかのマルチナショナルな金融機関ですね。

(筆者)

インドでの貴社の認知度はどの程度だと感じられていますか。また採用活動において、どのように企業の認知度、イメージを高めようとされていますか。

(U.H.氏)

一般の市民に対しては、人数も少なくキャパシティが小さいので、取引できていません。なのでそこに広告をうつこともないので、一般的な認知度は低いです。HSBCなどに比べて2ランクくらい認知度が下がると思うので、そこは弱いですね。一級の人材が採れているとは思っていませんね。

(筆者)

新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、その他に苦労されていることがあれば教えてください。

(U.H.氏)

コストの問題があると思います。ローカルの人事がスクリーニングしたものが最終面接のところへ来るわけですけど、そこでもうある程度ふるいがかかっちゃっています。お父さんが銀行員とかお金を扱う仕事をしていた人だとか、名前とか出身でわ



かってしまうみたいなんですね。それは差別しているというかは、そういう人じゃないと仲良くできないんじゃないかと思っっていると言われています。ITなんかはコースト後の職業ということで色々優秀な人が入って来やすいですが、そういう意味でうちが幅広く優秀な人を採れているかというによくわからないなということがあります。その中で良い人が来ているのか、余計なバイアスがかかって本当に来て欲しい人が来れていないのか、よくわからないところがあります。あとは、インフレの国なので、給与水準はどんどん上がっていくこと。ジョブホッピングをして給料を上げていくので、同じタイトルで同じ給料で採れないという問題がありますね。

(筆者)

インドでの新卒(学生)採用、中途採用それぞれの給与について、どの程度の水準をご提示されていますか。何を基準に給与水準を決められていますか。

(U.H.氏)

これはコンサルに相談して、マーケットの平均値みたいなものをもらっています。採る時にマーケットよりも高い給与で採ってしまった場合は、そのあとで少しずつ調整をしたりしています。それが本当に正しいのかはよくわかりませんが。銀行によってこの職種が花形だ、みたいなのが違うこともあります。為替ディーラーとかが大体花形だったりしますが、例えばその仕事がうちでは事務屋さんにならったりして、マーケット水準より給料が低いとそこがなかなか採用できないということがありえます。

(筆者)

昇給、昇進はどのような基準で決められていますか。

(U.H.氏)

インフレ率を見ながらベアに近いものがあります。それと年に一回人事評定をして点数をつけて、高い評価が続けば引き上げます。

(筆者)

では特に年齢は関係ないんですか。

(U.H.氏)

年齢はあまり関係ないですね。そこは日本よりもラディカルです。

(筆者)

インド人社員が、学びが多い、自分の市場価値を高められていると感じられる仕事内容を与え続ける工夫などはされていますか。

(U.H.氏)

これは悩みどころで、日本人はジョブディスクリプションを明確にしなくても隙間の仕事もやるような働き方をしますが、インド人は決められたことをきちっとやる。ただ、その決められたことを小さくして、これは自分の仕事ではないということをやりがちなんですね。何が問題かというところ、全体を見たプロジェクトマネジメントが苦手であることと、自分の守備範囲を超えた仕事に関心がなくなるということがあります。そこを変えていきたいと今考えていて、プロジェクトマネジメントをできるということが一つの市場価値ですし、みんなとしても働きやすいので、面倒くさいと思っているプロジェクトマネジメント自体も自分のためになるという動機付けをしたいと話しています。日系の会社では日本人がプロジェクトマネジメントをやらざるをえなくて、ずっと調整役を務めながら細分化された仕事だけをインド人に任せるといったところが多いと思います。その繋ぎを自分たちでできるようにと考えています。

(筆者)

マネジャーと呼ばれるインド人がいらっしゃると思いますが、今おっしゃったような仕事をその方々がするのではないのですか。

(U.H.氏)

営業とかシステムとか自分のテリトリーで完結することに関してはです。ただ、部門をまたがったり、運営ルールを変えたりとか、そういう時は結局それぞれの部門を日本人がつないでやるということが多かった。それを変えようとしています。そういうことができることに価値があり、それができる人をもっと登用していくよというメッセージを今出しています。

(筆者)

インド人社員向けにどのような研修や教育機会を提供されていますか。それはどのような目的でやられていますか。

(U.H.氏)

研修は一杯やっています。うちではシンガポールがアジア・オセアニアエリアの統括をやっていて、そこでプロダクトの研修だとか、セールスの研修だとかで一週間行かせたり、日本に行かせたりしています。あとは、例えばこっちでトヨタさんを担当している人が愛知に行って、そこで世界各地のトヨタさんと担当者と一緒に工場を見させてもらって、日本がどういうことをしているかを感じてもらって、また世界に戻って仕事をしてもらっています。

(筆者)

インド人社員に対して、仕事のやり方・プロセスなどに関してどの程度自由を与えていますか。また意思決定権限をどのような事項に対して、どの程度まで与えていますか。

(U.H.氏)

銀行はマニュアルが多いので、もともと自由度が少ない仕事ですね。報告も多いです。意思決定権限については、ポジションごとにあって、同じポジションであればインド人も日本人も同じです。

(筆者)

インド現地法人の職場環境(職場の雰囲気、同僚や部下・上司の関係など)について教えてください。

(U.H.氏)

インド人みんな優しいですよ。フレンドリーです。外に出るとストレス多いですけど、職場ではストレスは特にはないですよ。ただ僕の上司にインド人がいないので、ちょっと参考にならないかもしれません。

(筆者)

ジョブホッピングの問題に対してはどのように対処されていますか

(U.H.氏)

あまりシリアスには捉えていません。先ほどの通り1割くらいですし、他の企業さんと比べて少ないんじゃないかと思います。

(筆者)

辞めていく方々の理由はどのようなものが多いですか。

(U.H.氏)

それは給料とか、昇進しないとか、他の企業でより高いポジションが取れたら行くし、取れなければ残るという感じです。

## 本調査 I - 8 : Kobelco Cranes India Pvt. Ltd.

(コベルコ建機のインド現地子会社)

インタビュー日: 2016年12月3日

回答者: 社長 G.Y.氏

時間: 60分

※事前にメールで回答を頂き、インタビューでは追加質問をさせて頂いた。

1. インド現地法人での新卒(学生)、中途採用それぞれの大きな年間採用人数を教えてください。

- ・スタッフ(80人): 退職者の補充と2-3名の増員 (生産、販売状況による)
- ・ワーカー(140人): 退職者補充と増産の場合20名程度の増員計画 (生産、販売状況による)

設立間もない会社であり、すぐ戦力になる人の採用ということで、

- ・スタッフ: 新卒の採用は行わず、経験者の採用のみ。
- ・ワーカー: 経験者を優先。

1. インド現地法人での採用とは別に、本社によるインド人採用も行われていますか。もし行っているとしたら、両者の間で採用の位置付けはどのように異なっていますか。

本社では複数名、日本語ができる、外国人の採用を行っており、その中にインド人が入る可能性はある。なお、例外として、日本人女性と結婚したインド人をインド法人で採用し、その後、本人の希望もあり (日本在住を希望。すでに日本国籍取得)、本社採用に切り替えたという例はある。

2. インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、採用時にどのような職種、職務の募集を行っていますか。また、それはなぜですか。

スタッフは補充での採用がメイン。増員は、エンジニア (工場管理、改善活動)、経理、人事、サービスエンジニア

- ・エンジニア: 工場生産性向上、コスト改善のため
- ・経理: 内部統制が実施でき、間違いのない経理処理を行えるように。
- ・人事: 人事制度の強化、改善 (評価制度、給与体系) 教育の充実。

3. インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、どのような役職、ポジションでの募集を行っています。

補充がメインですので、Manager, Assistant Manager, Staffさまざまです。

4. インド現地法人でのインド人採用の目的について

- 4.1. インド現地法人で採用されたインド人社員は、インド市場での活用が中心ですか、それともグローバルで活躍することも期待されていますか。それはなぜですか。

この会社はインド市場でのトップメーカーとしての地位を確立し、それを維持していくために、設立された会社であり、基本はインド市場での活用がメインです。ただし、将来アフリカ、中東などインド人が多く進出している地域での、市場開拓を行う場合、こちらで採用したインド人を活用することはありうると考えています。もちろん、本人に能力と意欲があり、グローバルでの活用がより望ましいとなる場合は、個別に対応します。

- 4.2. インド現地法人では経営幹部候補という位置づけでの採用をインドで行っていますか。

現地法人の経営幹部という意味ですと、採用は行います。現状は補充がメインですが、最近1名副社長クラスの採用を実施しました。

5. 大学のプレースメントオフィス経由での新卒(学生)の採用活動は何校行っていますか。よろしければ大学名も教えてください。また大学のプレースメントオフィス経由以外の採用は行っていますか。

上記のとおり、即戦力を考えているので、新卒採用はおこなっておりません。

6. 中途の人材を採用する場合、どのような採用手段を採られていますか。その手段を採られている理由は何ですか。

(例)人材紹介会社、社員などによる紹介、新聞広告、自社サイト

- ・スタッフ：人材紹介会社、及びジョブサイト、自社サイトなどです。  
社員からの紹介もあります。
- ・ワーカー：新聞広告、社員紹介、職業学校訪問

7. 新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、どのような企業と競合していますか。日本企業ですか、インド企業ですか、それとも他国の企業ですか。

- ・スタッフ：インド企業、多国籍企業
- ・ワーカー：職種によりますが、基本は近隣の製造業。

8. インドでの貴社の認知度はどの程度だと感じられていますか。また採用活動において、どのように企業の認知度、イメージを高めようとされていますか。

インド国内での企業認知度（一般の人）は高くありませんが、建設機械業界においては、高い知名度を確保しています。

9. 新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、その他に苦労されていることがあれば教えてください。

私どものような規模の会社（200人程度の中小企業。）で、それほど高い給与が払えない（欧米大手などと違い）会社に来ることを希望する人間のレベルにはおのずと限界があり、その中で、可能な限り優秀と思われる人間を選択するというのは、2-3度の面接だけでは、判断できない部分があり、あたりはずれがどうしてもでてくるのが悩みですが、それでも、そうしたレベルの人を使っていき、会社を成長させていくということが悩みの一つです。

10. インドでの新卒(学生)採用、中途採用それぞれの給与について、どの程度の水準をご提示されていますか。何を基準に給与水準を決められていますか。

基本は本人の学歴、職歴、前の会社の給与などをベースに、決定します。なお人事コンサル会社から、職種毎の給与水準などは参考にはします。

11. 昇給、昇進はどのような基準で決められていますか。

基本は、毎年一回、評価を行い、その評価の結果を受け、昇級、昇進を決定します。ただし、インドは、年功序列の考え方がまだ強く、ある年数がたつと昇格するというのが一般的となっているので、現実的対応として、評価がある点数以上であれば、昇格するようにはしています。

12. インド人社員が、学びが多い、自分の市場価値を高められていると感じられる仕事内容を与え続ける工夫などはされていますか。

ワーカーについてはスキルマップを作り、各人のスキル向上の見える化を進めています。なお、日本での技能大会への派遣を今年から実施、来年からはQC大会への派遣も行う予定です。スタッフは、業務を通じての、知見、経験の積みかさねに尽きると思います。その一環として、日本に研修などにいかせることがあります。

13. インド人社員向けにどのような研修や教育機会を提供されていますか。それはどのような目的でやられていますか。

これはこれからの少しずつですが、充実させていかなければいけないと考えています。スタッフからワーカーまで、社内でのOJT,外部の研修（報連相、改善等）なども活用しながら、今後従業員の教育は予算の関係もありますが、充実させていく計画です。

14. インド人社員に対して、仕事のやり方・プロセスなどに関してどの程度自由を与えていますか。また意思決定権限をどのような事項に対して、どの程度まで与えていますか。

日々のオペレーションについては、ローカルが決めるようになっていますが、重要と思われる案件については、日本人に相談、あるいは、日本人（というよりは、日本人がやっている社長、工場長）が意志決定をするということにしています。

15. ジョブホッピングの問題に対してはどのように対処されていますか。

有能と判断している人間については、昇給、昇格などで対応しますが、条件面でおいつかない場合は送り出します。ジョブホッピング、転職によるキャリアアップは、この国では一般的ですので、それを完全に止めるのは難しいと考えます。

**本調査 I - 9 : JEOL INDIA PVT. LTD.**

(日本電子のインド現地子会社)

インタビュー日: 2016年12月7日

回答者: 社長 T.C.氏

時間: 60分

(筆者)

インド現地法人での新卒(学生)、中途採用それぞれの大きな年間採用人数を教えてください。

(T.C.氏)

新卒採用していますが、定期的に採っているわけではありません。セールスにしてもアドミにしてもエンジニアにしても、良い人であれば新卒でも経験者でも、あるいは40歳を超えていても採ります。必要になった時に、良い人を探して採ります。幸い売上は徐々に伸びていますので、必要な人員も増えてきますので。また辞めてしまう人もいますので、その補充もします。

(筆者)

年間どれくらい辞められる傾向にありますか。

(T.C.氏)

5年間で辞めたのは2,3人です。工場を持っていないというのが大きいかもしれませんが、定着率は悪くないと思います。我々の機械は特殊な装置なので、エンジニアにしたら仕事が面白いんだと思います。電子顕微鏡を作っている会社は世界で3,4社しかありません。

(筆者)

インド現地法人での採用とは別に、本社によるインド人採用も行われていますか。もし行っているとしたら、両者の間で採用の位置付けはどのように異なっていますか。

(T.C.氏)

一人だけ研究者でいます。日本の大学の先生からの紹介で採用しました。ただ、契約雇用になっています。

(筆者)

インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、採用時にどのような職種、職務の募集を行っていますか。また、それはなぜですか。



(T.C.氏)

必要な時に必要な職種の採用をしています。

(筆者)

エンジニア以外は主に中途で採られることが多いですか。

(T.C.氏)

アドミが今3人いますが、全員中途です。もう一人、アカウントで次の4月から採ろうとしています。それも人材派遣会社に依頼してありますが、私としては新卒でも中途でもいいと思っています。ただ若めの人がいいと思っています。

(筆者)

若めの人を希望されているのはなぜですか。

(T.C.氏)

今の人たちがそんなに年じゃないからです。上下関係は日本ほどないですが、それでもゼロじゃないので、一緒にやりやすいただろうという判断です。

(筆者)

インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、どのような役職、ポジションでの募集を行っています。

(T.C.氏)

エグゼクティブエンジニアとか、アシスタントマネジャーなどの職種がありますが、人数も少ないのでそんなに細かく分かれていません。私の下には販売のトップのsales directorが一人、サービスのトップのservice managerが一人います。その二人は同じくらいの年なのですが、販売の方をdirectorとしているのは、対客にそういう肩書きを持っていた方がやりやすいからです。

(筆者)

インド現地法人で採用されたインド人社員は、インド市場での活用が中心ですか、それともグローバルで活躍することも期待されていますか。それはなぜですか。

(T.C.氏)

基本的にはインドです。ただエンジニアに関して言えば、中近東で実際に働いているのは多くがインド人なんですよね。うちも事務所があって、そこで実際に働いているのがインド人です。なので中東で人が足りない時にはインドから派遣することもあり

ました。ただ東南アジアにインド人を派遣することはあまりないですね。マレーシアとかシンガポールに派遣したこともあります。あまりインド人の地位が高くない。

(筆者)

インド現地法人では経営幹部候補という位置づけでの採用をインドで行っていますか。

(T.C.氏)

そういうつもりで採用した人はいませんが、長期的には現地化ということで私を除いた36人の中からそういう人も見いだすことになるでしょう。そういう目的で採用してもいいのですが、みんなとうまくやっていくためには長い付き合いも必要ですから、36人の中から人望のある人にそういう立場になってもらおうと思います。

(筆者)

新卒(学生)採用と中途採用で採用目的は異なりますか。

(T.C.氏)

特殊な機械なので、慣れるだけでも1年くらいかかるので、2,3年経験あるとしても即戦力にはならないですその辺では新卒でも中途でもそんなに違いはありませんね。競合からくるとそこは早いんですね。

(筆者)

競合から移ってきた社員もいらっしゃいますか。またどういった志望動機を持って応募してくるのですか。

(T.C.氏)

います。色々なケースがありますが、競合メーカーで不満があるんだと思います。こちらからアプローチしたこともあります。5年前にこの会社を作る前は、分析機器も取り扱っているインドで有名なエアコンの会社の代理店でした。そこと縁を切ったのですが、その主な中心スタッフはそこから移ってもらいました。その後もそこから来てもらう人もいて、今の従業員の半分くらいはもともとそこにいた人でした。あまり一つの会社から多くはしたくなかったですが、JEOLの製品がわかっていたので、そうになってしまいました。

(筆者)

大学のプレースメントオフィス経由での新卒(学生)の採用活動は何校行ってますか。よろしければ大学名も教えてください。また大学のプレースメントオフィス経由以外の採用は行っていますか。

(T.C.氏)

学校単位での採用でせず、新卒でも人材紹介会社を使っています。それと同じくらい社員の紹介であったり、お客さん(大学)の先生の紹介というケースが多いです。

(筆者)

中途の人材を採用する場合、どのような採用手段を採られていますか。その手段を採られている理由は何ですか。

(T.C.氏)

これも人材紹介会社と社員による紹介です。

(筆者)

新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、どのような企業と競合していますか。日本企業ですか、インド企業ですか、それとも他国の企業ですか。

(T.C.氏)

主に競合している3社です。うちの社員に引き抜きのアプローチがあることは知っています。競合している会社だけでなく、他の分析機器の企業からも来ているみたいです。

(筆者)

インドでの貴社の認知度はどの程度だと感じられていますか。また採用活動において、どのように企業の認知度、イメージを高めようとされていますか。

(T.C.氏)

一般的には知られていませんが、この業界で知らない人はいませんので、働きたい人が自らアプライしてくる人は時々います。ただそういう形で採用したことはないです。だいたい誰かが知ってるんですよ。それで評判良くないとかもわかります。あとその時空きがないと採らないので、タイミングもありますよね。

(筆者)

新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、その他に苦労されていることがあれば教えてください。

(T.C.氏)

優秀な人が欲しいね。頭がいいとかいうことではなく、全体が見えて、将来を考える人です。うちにも2人、優秀な人がいますが、もう一人くらい欲しいですね。

(筆者)

インドでの新卒(学生)採用、中途採用それぞれの給与について、どの程度の水準をご提示されていますか。何を基準に給与水準を決められていますか。

(T.C.氏)

世間相場です。新卒で入社したらいくらみたいなある程度の基準や同じ業界の相場みたいなものがあります。あとは、特に中途ですが、本人から希望してきた額とのネゴシエーションです。インド人の場合は、言うのはタダという感じで多めにふっかけてくることがあると思いますが。あとは今いる従業員とのバランスなども考えています。ただ、非常に優秀であれば、他の人より倍払うということもありえます。

(筆者)

昇給、昇進はどのような基準で決められていますか。

(T.C.氏)

物価上昇率、だいたい10%くらいと、その人の貢献度です。物価上昇率が最低という感じです。非常に良ければ20%もあげることになります。

(筆者)

インド人社員が、学びが多い、自分の市場価値を高められていると感じられる仕事内容を与え続ける工夫などはされていますか。

(T.C.氏)

そもそも学びが多いとは思いますが。はっきり言って、インド人のエンジニアのレベルは日本人と比べれば高くはないので。

(筆者)

インド人社員向けにどのような研修や教育機会を提供されていますか。それはどのような目的でやられていますか。

(T.C.氏)

ときどき日本に送っています。研修兼ご褒美みたいなところがあります。あとシンガポールにJEOL ASIAという別組織があって、そこに日本人エンジニアも10人くらいいて、そこで勉強してもらっています。

(筆者)

インド人社員に対して、仕事のやり方・プロセスなどに関してどの程度自由を与えていますか。また意思決定権限をどのような事項に対して、どの程度まで与えていますか。

(T.C.氏)

販売の責任者とサービスの責任者が実質トップと言ってもいいです。私が駐在員ということでサポートしているだけです。私はインドのことを知らないので、優秀な人間が判断してこうしたいと言えば、それが常識的に考えて間違っていると思えなければ、全面的にサポートするに尽きると私は考えています。逆に言えば、邪魔をしない。

(筆者)

インド現地法人の職場環境(職場の雰囲気、同僚や部下・上司の関係など)について教えてください。

(T.C.氏)

チームワークを強調していて、日本に似ているかもしれませんが。うちに限って言えば、役職で上下関係をつけることもあまりなく、居心地がいいとは言えるかもしれないです。親しき中にも礼儀ありですが、和気あいあいと楽しく仕事してくれればと思っています。

(筆者)

ジョブホッピングの問題に対してはどのように対処されていますか。

(T.C.氏)

こちらの会社の方が給料がいいから辞めますっていう人は今のところいないですね。辞める時は一つの理由じゃないですね。

**本調査 I - 1 0 : Mitsubishi Electric India Private Limited**

(三菱電機のインド現地子会社)

インタビュー日: 2016年12月7日

回答者: 社長 S.Y.氏

時間: 60分

(筆者)

インド現地法人での新卒(学生)、中途採用それぞれの大まかな年間採用人数を教えてください。

(S.Y.氏)

新卒も中途も定期的な採用は行っていません。(具体的な数字は得られず)

(筆者)

インド現地法人での採用とは別に、本社によるインド人採用も行われていますか。もし行っているとしたら、両者の間で採用の位置付けはどのように異なっていますか。

(S.Y.氏)

インド人に特化した採用はしてないが、留学生の採用はしています。中途でも外国人は採ることはある。そこにインド人が応募してきて、採ることはあります。

(筆者)

インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、採用時にどのような職種、職務の募集を行っていますか。また、それはなぜですか。

(S.Y.氏)

ポジションが空いた時に採ります。

(筆者)

インド現地法人で採用されたインド人社員は、インド市場での活用が中心ですか、それともグローバルで活躍することも期待されていますか。それはなぜですか。

(S.Y.氏)

まずはインドが中心。採用後、優秀な人材であればグローバルな活用も考えて育成していきます。

(筆者)

インド現地法人では経営幹部候補という位置づけでの採用をインドで行っていますか。

(S.Y.氏)

最初からそのような目的で採ることはないです。ただ、部門のマネジャーの採用はしています。

(筆者)

新卒(学生)採用と中途採用で採用目的は異なりますか。

(S.Y.氏)

基本的には一緒だが、中途には即戦力となることが求められる。

(筆者)

大学のプレースメントオフィス経由での新卒(学生)の採用活動は何校行ってますか。よろしければ大学名も教えてください。また大学のプレースメントオフィス経由以外の採用は行っていますか。

(S.Y.氏)

学校単位での採用はしてなく、ウェブサイト経由で応募してきて人を採っています。

(筆者)

中途の人材を採用する場合、どのような採用手段を採られていますか。その手段を採られている理由は何ですか。

(S.Y.氏)

人材紹介会社と自社サイトを使っています。

(筆者)

インドでの貴社の認知度はどの程度だと感じられていますか。また採用活動において、どのように企業の認知度、イメージを高めようとされていますか。

(S.Y.氏)

低いと感じています。何と比べるかにもよりますが、三菱という名前の認知度が低い。看板などの広告で認知度を高めようとしています。

(筆者)

新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、その他に苦労されていることがあれば教えてください。

(S.Y.氏)

認知度が低いから、すごく良い人材が集まらないことです。

(筆者)

インドでの新卒(学生)採用、中途採用それぞれの給与について、どの程度の水準をご提示されていますか。何を基準に給与水準を決められていますか。

(S.Y.氏)

近隣企業との情報交換、人材会社などの統計を参考にしています。

(筆者)

昇給、昇進はどのような基準で決められていますか。

(S.Y.氏)

基準を定めて、上司と話をして決めます。

(筆者)

インド人社員向けにどのような研修や教育機会を提供されていますか。それはどのような目的でやられていますか。

(S.Y.氏)

職種、職階ごとに定められている研修があります。

(筆者)

インド人社員に対して、仕事のやり方・プロセスなどに関してどの程度自由を与えていますか。また意思決定権限をどのような事項に対して、どの程度まで与えていますか。

(S.Y.氏)

最終決定権限はmanaging directorに集中させている。それぞれの部署では一定の権限はあります。



(筆者)

インド現地法人の職場環境(職場の雰囲気、同僚や部下・上司の関係など)について教えてください。

(S.Y.氏)

インドの企業と比べて退職率が低いから、割と良い方だと考えています。ディスカッションは熱くなることもあるが、その他の雰囲気は良いと思う。ただし、インド人はジョブディスクリプション、レポートラインを強く意識していて、横の連携がなかなかできないです。

(筆者)

ジョブホッピングの問題に対してはどのように対処されていますか。

(S.Y.氏)

会社のことももっと知ってもらったり、トップから言葉と伝えたりする機会を作り、ファミリー的なアットホームな雰囲気作りを行っています。

#### 本調査 I-11 : エーザイ株式会社

インタビュー日: 2017年2月13日

回答者: 常務執行役、執行役員事業部長、部長(理事)、ディレクター計4名

時間: 60分

※指導教官である姉川知史教授ご同行のもと、インタビューを実施した。

1. インド現地法人での従業員数(ホワイトカラー、ブルーカラーごとに)と日本人駐在員数を教えてください。また本社採用されているインド人従業員がいらっしゃれば、その人数も教えてください。

従業員数全体: 387名 (うち生産管理部門の非マネジャー192名)

駐在員数: 2名

本社採用は実施していない。

2. インド現地法人では新卒(学生)、中途採用それぞれでの大まかな年間採用人数を教えてください。

基本的には、新卒を採用して育成するというより、即戦力のプロフェッショナルを採用する。

新卒採用は生産とR&D関係のみで、3~6名を採用。

3. インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、採用時にどのような職種やポジションでの募集を行っていますか。

新卒では生産とR&D関係のみでの採用。中途では新設ポジション、もしくはポジションに空きが出た時に採用。

4. インド現地法人でのインド人採用の目的について

採用段階でグローバルに活躍することを意識したり、経営幹部候補として位置付けたりすることはない。ただし優秀な人材に対しては、Eシリーズ（リーダーシップ研修）やグローバルモビリティプログラム（グローバルに働く機会）を提供してグローバル職への登用も行っている。2012年頃から地域軸と機能軸によるマトリックス組織に移行しており、Eシリーズの研修を受けたインド人社員がグローバルの製造部門を統括していた例がある。

5. 大学のプレースメントオフィス経由での新卒(学生)の採用活動は何校行っていますか。よろしければ大学名も教えてください。また大学のプレースメントオフィス経由以外の採用は行っていますか。

オンキャンパスでの新卒採用を数校で実施している。その中でも地域の2つの大学を特に重視し、継続的に関係構築を行っている。

6. 中途の人材を採用する場合、どのような採用手段を採られていますか。その手段を採られている理由は何ですか。

(例)人材紹介会社、社員などによる紹介、新聞広告、自社サイト

人材紹介会社、Job portal、自社サイト、社員による紹介などを通じて採用を行っている。MRの場合は社員による紹介が多く、上の階層になるほど人材紹介会社や自社サイトなどよりフォーマルな方法を通じて採用する傾向がある。また突然履歴書を持ってくるという人もいる。トップ二階層くらいの人材についてはヘッドハンティング会社を通して採用を行っている。

7. 新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、どのような企業と競合していますか。日本企業ですか、インド企業ですか、それとも他国の企業ですか。

製薬企業間で競合しており、その企業の国籍は特に関係ない。

8. インドでの貴社の認知度はどの程度だと感じられていますか。また採用活動において、どのように企業の認知度、イメージを高めようとされていますか。

営業関連では欧米の製薬企業と比べれば認知度は低く、同じ給料であれば欧米の製薬企業に行ってしまう人が多いと思う。一方、バイザグのR&D・生産分野では、品質分野を中心として様々な全国レベルの表彰を受けるなど、知名度は高い。エーザイでは、勤務時間の1%を患者さんと過ごすことを推奨することで企業理念であるhhcを社内に浸透させ、さらにhhcを実際に行動に移している。具体的には、WHOや政府と一緒にCSR的な活動を行ったり、アフォーダブルプライシングの実現に向けた努力をしたりすることで、社員のプライドを醸成して定着率を高めるとともに、将来的に顧客になりうる人々へのパブリシティを高めようとしている。

9. 新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、その他に苦労されていることがあれば教えてください。

新卒採用では特に苦労していることはない。中途採用に関しても、有名大学から多くのMBAや修士などを獲得しており、苦労は感じない。一方退職率が高いことが悩みであるが、業界平均から見れば低い方であり、インドの特性と考えられる。

10. インドでの新卒(学生)採用、中途採用それぞれの給与について、どの程度の水準をご提示されていますか。何を基準に給与水準を決められていますか。

給与は、人事コンサルティング企業から、製薬業界における各職種、ポジションごとの報酬レベルをベンチマークとして購入しており、それらに対して競争力のあるパーセンタイルを設定し、志望者の経験やスキルセットなどを考慮して決定する。

11. 昇給、昇進はどのような基準で決められていますか。年功序列は考慮されていますか。

基本給はCPIに合わせて毎年上げている。ボーナス、昇進については、パフォーマンス、潜在能力、ジョブサイズなどに応じて決まる。年功序列は完全にはないわけではない。

12. インド人社員が、学びが多い、自分の市場価値を高められていると感じられる仕事内容を与え続ける工夫などはされていますか。

マルチタスクを与えたり、ジョブサイズを大きくしたりすることでジョブエンリッチメントを図っている。

13. インド人社員向けにどのような研修や教育機会を提供されていますか。それはどのような目的でやられていますか。

若い社員向けのリーダー研修のEエース、シニアレベル向けのリーダー研修のEワールド、regionごとで実施されるEエリートなどのEシリーズと呼ばれる研修や、中堅クラス以上を対象にグローバルに働いたり、ネットワークを広げたりするための機会としてグローバルモビリティプログラムなどを全社的なプログラムとして設けている。

14. インド現地法人の職場環境(職場の雰囲気、同僚や部下・上司の関係など)について教えてください。

工場、研究所のあるバイザックは、品質の高さなどが評価され様々な賞を受賞していることからインド中で有名になっており、社員は誇りを持って仕事をしている。コミュニケーションも良好だと感じている。営業の人員が中心であるムンバイでは、基本的にバイザックと大きく変わらないが、MRの間ではコンペティティブな雰囲気があり、協力して動くことはあまりない状況である。

15. ジョブホッピングの問題に対してはどのように対処されていますか。

離職率は13-15%で、業界の平均的な水準よりは低い。バイザックにいるR&Dや製造部門の人は、hhcに共感して仕事している人が多く、定着率が高い。MRは、インドでは地位が低く見られる傾向にあることから離職率が高く、給料をより重視しているように感じる。

ジョブホッピングへの対処としては、Eシリーズの研修やグローバルモビリティプログラム、ジョブエンリッチメント、表彰制度などを実施している。本社主導のものに加えて、インド現地のHRがエンゲージメントサーベイを拡充して行っている。

## 本調査 I-12 : 総合商社 D 社

インタビュー日: 2017年2月17日

回答者: 本社経由で、インド現地子会社の方にメールでご回答頂いた

### ・インド人従業員について

1. インド現地法人での従業員数と日本人駐在員数を教えてください。また本社採用されているインド人従業員がいらっしゃれば、その人数も教えてください。  
⇒従業員数(インド人): 63人、駐在員(日本人): 20人(2017年2月1日時点)
2. インド現地法人で年間に辞められる従業員数を教えてください。  
⇒1名程度

### ・インド人の採用状況

3. インド現地法人では新卒(学生)、中途採用それぞれでの大まかな年間採用人数を教えてください。  
⇒定期採用は新卒、中途採用ともに実施していない。人員が必要になれば補充するという考え方。
4. インド現地法人では新卒(学生)採用、中途採用それぞれにおいて、採用時にどのような職種やポジションでの募集を行っていますか。  
⇒タイミングにより異なる。
5. インド現地法人でのインド人採用の目的について
  - 5.1. 本社またはインド現地法人で採用されたインド人社員で、インド市場での活用以外にもグローバルで活躍することを期待されている人材はいますか。  
⇒現時点ではない。
  - 5.2. インド現地法人では経営幹部候補という位置づけでの採用をインドで行っていますか。  
⇒現時点では行っていない。
  - 5.3. 新卒(学生)採用と中途採用で採用目的は異なりますか。  
⇒メーカーではないので、製品ごとのスキル向上といったことは不要であり、新卒を育てるという視点はなく新卒採用はしない。

### ・インド人の採用方法

6. 大学のプレースメントオフィス経由での新卒(学生)の採用活動は何校行っていますか。よろしければ大学名も教えてください。また大学のプレースメントオフィス経由以外の採用は行っていますか。

⇒上記状況ゆえ、行っていない。

7. 中途の人材を採用する場合、どのような採用手段を採られていますか。その手段を採られている理由は何ですか。

(例)人材紹介会社、社員などによる紹介、新聞広告、自社サイト

⇒人材紹介会社。ある程度の客観性を持った評価情報を得ることが出来る。(一般的に自己評価は高くなる傾向があるため、自身や友人の評価について注意する必要がある)

8. 新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、どのような企業と競合していますか。日本企業ですか、インド企業ですか、それとも他国の企業ですか。

⇒不定期採用なので、競合しているか実感としては、無い。

9. インドでの貴社の認知度はどの程度だと感じられていますか。また採用活動において、どのように企業の認知度、イメージを高めようとされていますか。

⇒メーカーではなく、Global Trading Companyと説明しても、認識されにくい。日系企業の場合、認知度・イメージ向上は完成品メーカーでなければ難しい。

10. 新卒(学生)採用、中途採用それぞれでの人材獲得において、その他に苦労されていることがあれば教えてください。

⇒不定期採用なので、特に無し。

#### ・インド人の人的資源管理

11. インドでの新卒(学生)採用、中途採用それぞれの給与について、どの程度の水準をご提示されていますか。何を基準に給与水準を決められていますか。

⇒新卒採用無し。中途採用は前職での給与額、及び人材マーケット情報。

12. 昇給、昇進はどのような基準で決められていますか。年功序列は考慮されていますか。

⇒評価制度に基づく成果評価とコンピテンシー評価。中途採用がほとんどゆえ、年功序列は考慮していない。

13. インド人社員が、学びが多い、自分の市場価値を高められていると感じられる仕事内容を与え続ける工夫などはされていますか。

⇒研修参加。ある一定の裁量を与えて自分なりの意見を言わせるようにしている。(役職【肩書き】をととても気にして、自分より上の者に対しては、『それは(自分ではなく)部長以上の者が決めること、自分は上司に説明するだけの役

割』と割り切る（立場を使い分けようとする）傾向があるので、それを敢えてさせないようにしている。）

14. インド人社員向けにどのような研修や教育機会を提供されていますか。それはどのような目的でやられていますか。  
⇒外部機関（人材研修会社やCPA）によるセミナーに、手上げ制で参加させている。知識・スキル習得の為。【インド人は、研修受講＝成長した と考える傾向にあるといわれるので、受講した後をフォローすることが必要と考える。】
15. インド現地法人の職場環境(職場の雰囲気、同僚や部下・上司の関係など)について教えてください。  
⇒ざっくばらんに話せる環境にある。ベジタリアンが多いインド人との誕生日2ヶ月ごとのランチ会を催し、普段は付き合いの少ない部署のメンバーの意外な一面を知る機会を意図的に作っている。
16. ジョブホッピングの問題に対してはどのように対処されていますか。  
⇒特に対応していない。インド人はジョブホッピングにより自分は成長すると考えていて、その思考回路を1企業だけで変えることは不可能と考えているので。また、辞めていく人間に、引き止めたいと思うほどの者がいないというのも事実。

その他

インドは理系出身者偏重であり、優秀な学生は理系に流れるといわれている為メーカーに大量に採用されているということと、かつ当社業務では理系知識を必ずしも必要としていないということもあり、一定の就業経験・社会経験を積んだ者の中から採用するようにしている。

### 7-2-3 事前調査Ⅱのインタビュー議事録

**事前調査Ⅱ-1 : K.P 氏**

インタビュー日:2016年7月5日

所属:慶應義塾大学大学院システムデザインマネジメント研究科修士2年

時間:30分

(筆者)

Why did you choose to study in Japan?

(K.P 氏)

I wanted to try something different. I didn't want to go to UK and US because there are so many Indian students there. We have English background, so probably the best options are English speaking countries like USA, UK, Canada, Australia. Also, these countries have a lot of universities, so people prefer them. People who choose Japan are rare.

(筆者)

Why did you leave India?

(K.P 氏)

One reason is competition of India. It is really high. Getting into good university like IITs and IIMs is really difficult. I mean, selection percentage is 0.001. There are millions of people who apply them every year, but only thousands are selected. In order to get into IITs, you need to 99% of marks on examination.

Also, for research, there are not funding in India. For example, in Keio, there is good scholarship, funding and industry support. So, it is easy to carry out research in Japan. But, in India, other than really good universities, there are not many universities which have quality funding. That is one of the main reasons why many people go abroad for education.

(筆者)

Do you intend to seek a job in Japan, become an entrepreneur or become a researcher or a teacher after graduation?

(K.P 氏)

Right now, I'm thinking about PhD, so teacher is one choice. But, I haven't decided yet to become a teacher. Maybe after PhD, I might go to some jobs. Getting into a car company is one option.

Entrepreneurship is not right now. In terms of entrepreneurship, you need to have backing, some experiences and investments. So, I don't think it's best option, but maybe after another ten years, having some experiences in industry, having some knowledge and having my own backing.

My ultimate aim is to get a job in government so that I can engage in city design. India is now developing, so all the cities are evolving.

(筆者)

Do you know why many graduates of IIT become entrepreneur but little graduates of business school tend to start their own business?

(K.P 氏)

People who graduate from IIT are smart and also they have confidence that they can do



something. In addition, their age is around 24 or 25. When it comes to IIM, the age of graduates is nearly 30 because they enroll in business school after working for some companies for a few years. Some people may marry and have children. So, they want to choose a safer choice. Companies hire them directly and give a lot of payments. Entrepreneurship is not really stable. So, they prefer to go to job.

(筆者)

What kind of image do you have of Japanese companies' culture now?

(K.P 氏)

I think there is difference of culture. Teamwork is more important in Japan, but in India, people think about individual result. In Indian school, we have been taught that we should be best and should be getting better every time. Then, Japanese companies ask you to work for ten years and twenty years, and then you get promotion. Our system is more talent based. For example, in recruitment, Japanese companies ask you about yourself. Even if you are smart, you start from lower position and it takes so long time to get higher position. But, in India, when you are interviewed, how smart you are is important. If you are smart, you have an opportunity to go high. It's a little bit difficult for Indian people to adjust to the Japanese system.

#### 事前調査Ⅱ-2 : S.R.氏

インタビュー日: 2016年8月3日

所属: 東洋エンジニアリング株式会社 50代社員

時間: 30分

(筆者)

これまでどのようなキャリアを歩まれてきましたか。(大学の専攻、それまでの就業経験、どのように今の企業を知ったのか、など)

(S.R.氏)

私は 1985 年にインドの大学で化学工学専攻を卒業しました。まず水処理関連のインド国内のトップレベルの会社にエンジニアとして仕事をしておりました。その時の仕事では、水処理プラントの据え付け、試運転、トラブルシューティングなどをやっておりました。弊社はインドでガスパイプライン建設をやっていたのですが、その時日揮さんと関わる機会がありまして、初めて私は日本企業にプラント作りの印象を受けました。その時、短期間でかなり大規模なすばらしいプロジェクトの建設をやっておりました。チャンスがあればぜひ日系企業で仕事をしたいと思っておりました。そして、その水処理プラント会社に 3 年 6 ヶ月経ったときに、東洋エンジニアリングインディアとい

う会社が募集を行っていきまして、そこに応募しました。それで面接等を受けて、1989年に東洋エンジニアリングインディアに入社しました。入社後は、当時の制度として何人かのエンジニアをここ(新習志野)に派遣してOJTをやっています、1991～93年の間に私もここ(新習志野)で仕事していました。なので今仕事をしている人では25年前の付き合いの人もいます。その2年間で、本を買うなどして日本語の勉強をして、普段の会話はできるようになりました。1995年には一旦帰国して、大きな石油精製所の詳細設計に携わりました。そのプロジェクトのフェーズ1が終了してフェーズ2が始まるまで少し時間がありました。その時、三菱重工から呼ばれて、そこに会社を移りまして、4年間高砂の方にいました。弊社には、2001年からまたお世話になっております。まずは東洋ソフトウェアアンドサービスという東洋エンジニアリングの派遣会社にいきまして、5年後に有期雇用が変わり、去年社員という形になりました。

東洋エンジニアリングに入社してからは、まず詳細設計、基本設計に8年間携わり、施設エンジニアリングをやっていました。その後、営業の方に移りまして、去年からはプロジェクトコントロールマネジャーとして仕事しております。

(筆者)

エンジニアから営業に移られたということですが、それはご自身で選ばれたのですか。

(S.R.氏)

2009年に弊社と三井物産さんとでメキシコにある水処理会社を買収しました。その会社の技術、弊社の総合的なプロジェクトマネジメントの力、インドや中東にある水処理市場を組み合わせ、もう少し大きなプロジェクトができるのではないかという話がありまして、そこで水処理のエンジニアが必要でして、そこに手をあげて営業の方に移りました。なので国内営業ではなく、海外向けの営業でした。

(筆者)

今後どのようなキャリアを歩みたいとお考えですか。それはなぜですか。

(S.R.氏)

年齢が51歳を超えているのであまりうまくキャリアを描くことはできませんが、今やっているプロジェクトが2018年に終わりますので、それを成功させて、その後はシニアマネジメントの方に行かせて頂ければ非常にうれしいです。

(筆者)

多国籍企業で働くことは、ご自身のキャリア上でどのような意味があるとお考えですか。同様に、日本企業で働くことについては、どのような意味があるとお考えですか。

(S.R.氏)

私は、大学を卒業した後にはすぐに海外に渡って仕事をするという夢がありましたので、多国籍企業でのキャリアにはその夢を実現するという期待がありますね。海外展開する日本企業についても、私は日系企業に 25 年間ほど働いていますので、弊社から海外で業務をする機会をたくさん持たせてもらい、その期待を満足させることができていると思います。

(筆者)

海外で働きたいという夢があったとのことですが、それには何か理由はありますか。

(S.R.氏)

当時は、一流の大学を出たら海外に行くというのが当たり前のことだったんですね。今では誰でも海外に行けますから、あまりそういう魅力はないんですね。

(筆者)

日本企業で働く前と働いた後で、日本企業に対するイメージは変わりましたか。もし変わっていたら、どのように変わりましたか。

(S.R.氏)

弊社の業務の 8~9 割は海外業務ですので、弊社は普通の日系企業ではないですよ。日本の社内にも色々な国々の方々とか、英語の通じる日本人も多くいます。そういう意味で、普通の日本企業と弊社では良い意味でのギャップがあります。

(筆者)

日本企業で働かれています中で、何か苦労されていることがあれば教えてください。

(S.R.氏)

私は、イギリスとかとインドで仕事したことがあります。設計のやり方はイギリスと日本で変わりませんが、周りの環境はだいぶ違うんですよ。特に違うのは、空気を読むということです。それができなければ、いくら優秀な人であっても失敗すると思いますよ。まず周りのことを把握して、グループとしてどういう風に行動するかを理解していけば、もっとやりやすくなると思っています。

**事前調査Ⅱ-3 : R.K.氏**

インタビュー日: 2016年8月3日

所属: 東洋エンジニアリング株式会社 20代社員

時間: 30分

(筆者)

Could you kindly share with this researching student what career steps you have followed to date? What is your major at your university (ies); do you have industry experience before you joined Toyo Engineering? How did you know of Toyo Engineering? After you joined Toyo, what have been your career paths?

(R.K.氏)

After my senior secondary, I joined University for Bachelor degree in chemical engineering. Then, I got a job from my college and worked for one and half years in that company. The company was related to market research in petrochemicals. After I completed 1.5 years in my job, I wanted to do higher studies. So, I did masters like you are doing right now and entered IIT Bombay, which is very near to Toyo India office. My degree was Master in Technology in Chemical Engineering when I joined higher studies.

And then, after I completed my master, I was placed in Toyo Engineering two years ago. While I was working in my first job, since it was related to petrochemical sector, I came across a lot of EPC company profiling, was working on ethylene plants all over the world and then should know who was the EPC conductor. Like this, I came to know about Toyo Engineering and other companies. I had an image that if I want to move ahead in my career, this will be a good option because this is leverage to my major, chemical engineering.

I joined this company as a junior process engineer. After two years of this experience, now I have been promoted to senior process engineer. So till now, my career path is as a process engineer in two years.

(筆者)

What future career expectations do you have? And why? Do you wish to be a member of senior management?

(R.K.氏)

Since the nature of our work is very broad, we have to understand many disciplines like chemical process engineering, mechanical engineering and instrumental engineering. So, it takes some time to become a good skillful engineer. So, in future, I would like to be a lead assigned engineer. Maybe it takes another two years, depending on my performance. Why I

would like to go in this part is because I should become assigned engineer first to be a good manager.

(東洋エンジニアリング人事部 H.K.氏)

Are you interested in being a project manager or do you want to be a specialist of process engineering?

(R.K.氏)

Recently, my general manager asked me this question. He said “you have two options” and I said “I will try to go to a project engineering manager.”

(筆者)

What does it mean working in an international company for your career expectations? What does it mean working for a Japanese corporation which operates globally?

(R.K.氏)

International companies have very good policies for the growth of individuals, for the growth of employees. One thing I noticed very clearly after joining here is that human resource policies are very nice. Even though I’m not a Japanese speaker, I am always helped by them to grow. Then, international company means global exposure. Recently, I went to site training in Africa. This is a part of company culture that they have to send new employees to site training. This is one benefit that I can learn and increase my skills by actually going to the site.

Another thing is contact with vendors and access to important database like ASME and API. These are technical database. I mean to say, if it is a domestic company or not a big company, their engineers may not get the access for such important documents, which are industry standards.

Adding to this, opportunities to attend conferences and seminars are more probable in international companies. This is also one good aspect. And as I told you about my intention to join senior management, I see my managers handling global units like Toyo India unit and Toyo china unit. That is also one opportunity in future if I am good enough and my company gives me an option to handle global operations. These are the international company advantages.

(筆者)

How could you compare your profiling of a Japanese company before you joined Toyo Engineering and your current profile of your company? If there have been any notable changes of your company profiling, please advise.

(R.K.氏)

Mostly the image was hardworking environment and good work ethics. But, I was not aware

that people work a lot of overtime in Japan. In India, people leave at bell. I came to Japan and do not find this case. People normally work two hours extra. It maybe because of the nature of our work. We have strict deadline.

And, there were not much profiling differences I find when I came to Toyo.

(筆者)

Could you share with this researcher any tips regarding how to efficiently work in a Japanese company?

(R.K.氏)

As far as my two-year experience goes, few things I found which are very important for efficiently working in Japanese company. First thing is that I should be knowing what kind of work I'm doing. Like, I should know the importance of my work in the context of all picture. I'm process engineer and working on small pump or anything. But, how does it have impact on schedule and cost of the project. It should be in the mind of the working person. That is very important because of the nature of our work, from Toyo's point of view. One should know what other people are doing and the importance of the work.

Second point is that documentation work is important. In a project, which goes in two years or three years, you need to know what you did six months ago. So, documentation work is very important for efficiently doing the job.

Another thing is that any engineers who join should know who is an expert in a particular thing. In our company culture, engineer should know who can give you the best answer for a question or who you can approach for your question. In this way, the communication increases outside your division. This is more efficient working. If I'm just in my division, there are many barriers. And particularly in Japanese company especially working in Japan, of course, one should know Japanese language. If I know Japanese language more and more, it is better for me.

#### 7-2-4 本調査Ⅱのインタビュー議事録

本調査Ⅱ-1 : J.K. 氏

インタビュー日: 2016年11月4日

時間: 30分

(筆者)

Why did you decide to get into IIMA as a new graduate? Why did you want to change your career field or specialty?

(J.K.氏)

When I was in undergraduate of Pantnagar, G.B.Pant University, I did BSc, Bachelor of Science in Agriculture. So, I was always interested in doing agricultural business management, not in general MBA. I wanted to do agri-business management in premier institute. I did BSc agriculture from Pantnagar. This is the best college in India for undergraduate in agriculture and Food and Agri-Business Management in IIMA is best in the country. So. I wanted to go from one best college to another best college.

(筆者)

Why didn't you choose to join a company before MBA?

(J.K.氏)

I could have done that. After completing my college, I could have joined a company for one or two years and then come here. But, when you talk about especially IIM, Ahmedabad, you just want to get here. It doesn't matter if you have two-year work experience or three-year work experience or you are a fresher.

(筆者)

As important factors when joining a company, you chose "Good working environment," "Increase my market value/ employability," "Kind of location offered," "Opportunity for international exposure," and "Salary offered." Please give ranking order to them.

Good working environment	1
Increase my market value/ employability	2
Kind of location offered	3
Opportunity for international exposure	4
Salary offered	5

(筆者)

Please let me ask questions about these factors respectively. What is "good working environment" for you? What kind of working environment did you imagine when you chose it?

(J.K.氏)

Good working environment for me is, well. It's been four months here, my stay at Ahmedabad. I've got a taste of how nice the work here is. We are stuck by deadlines and we have many things to do. So, good working environment for me would be non-relaxing, opposite of relaxing. I want to be a challenger. And good working environment is where you are free to give your ideas and to do work in your own way and where you reserve positive relationship with other members, with other employees and senior managers.

(筆者)

Why is “Increase my market value/ employability” important for you and how do you intend to increase it?

(J.K.氏)

The process here is like, you have to compete in your batch to get either summer placements or final placements at the best place. Also, the thing is our program, that is Food- and Agri-Business Management, is that not all of the best FMCG companies come here, like ITC, which is a very big name in FMCG companies. ITC comes here, but comes for PGP guys, not for FABM guys. But, say, my dream companies are ITC, HUL or any companies of that sort. So, during my my stay at a company, I’ll increase my possibility that I can get a better job.

(筆者)

Concerning “Kind of location offered,” could you tell me specifically where you want to work and don’t want to work?

(J.K.氏)

Working in a metro city like Delhi, Mumbai, Bangalore, Chennai, and Calcutta is always helpful. But, if the company has a brand value, OK. If say, I’m posted in a small city, I won’t mind. But, in the future, I want to go to Delhi, Mumbai or some places and ultimately someday to Tokyo, London, New York and Paris, etc.

(筆者)

Why is “Opportunity for international exposure” important for you?

(J.K.氏)

I wanted always to go to travel world. And plus, my elder brother had worked for five years in Credit Suisse in London. So, when he came back on holiday, we talked about London like in India, Mumbai is the biggest city, but London is bigger than that. I never moved out my home town then, so I just wanted to explore and go to other places. But, if I am given choices, I always go to Japan first.

(筆者)

How do you think about companies where salary is decided on the basis of seniority and age?

(J.K.氏)

I don’t mind it and it is logical. I don’t have any issues as long as I get learned and get experienced. But, age should not be the only criteria, according to me. Like, a guy who is, say,



five-year elder to me, but doesn't have a degree in MBA and is just a graduate. Based on hard work and experience, he made it in this company and has five-year experience in this company. But, I will have a degree from IIM, Ahmedabad. So, there should be weightages given. But, if there are some companies which have big brand name but have this issue, it won't be much an issue. If I love the company, I'm fine with it.

(筆者)

Concerning countries where you want to work, why did you rank Japan as second and South Korea as third? Why did you give better ranking orders not to English speaking countries but to these two countries?

(J.K.氏)

Because UK and USA are two main stream that has a lot of competition. That is also a factor. Other thing is Japan is always my dream. I want to work in Japan because one of my relatives is currently working in Japan. And plus, I heard a history like that Japan depends heavily on its human and it's a biggest asset. Say, UAE or Saudi Arabia have oil resources, but Japan has only people and famous for people. What concerns me is, at the end of the day, whether you are making full use of resources or not.

(筆者)

Next, let me ask some questions about Japanese companies. You answered you know Marubeni, Sony, Softbank, and Hitachi etc. Why and how did you know them?

(J.K.氏)

Marubeni is from a case in a class and some other companies are also ones I've heard somewhere, mostly from word of mouth. And just they are very famous companies. It is like everybody knows apple is which company because it's just famous.

(筆者)

Why are you interested in them as employers? What attracts you?

(J.K.氏)

I want to just know the work ethics, how Japanese people actually work. I don't mind if I am employed in Marubeni or very small company. At least, I'll get to know the culture there and how people work. Ultimately, not for my profile and not for my salary. It's for my experience. I don't have any preferences that I want to work in this company.

(筆者)

What hurdles do you feel to get into Japanese companies?

(J.K.氏)

There is a language barrier. Second thing might be what if I'm from premier b-school in India. I might still not be suitable for them because the standard might be so high. I don't know. Basically, I haven't done any research in this field. It's just my interest.

(筆者)

Are you aiming at becoming top management of a company in the future?

(J.K.氏)

Yes, of course. In the process, if I happen to become, I'll take it. It will be fine.

本調査Ⅱ-2 : S.S. 氏

インタビュー日: 2016年11月4日

時間: 30分

(筆者)

In the question "why did you decide to get an MBA?", you chose only "To change my career field or specialty". Why do you want to change your career field or specialty?

(S.S.氏)

When I was in undergraduate, I specialized in civil engineering. But, I didn't exactly know what the job would entail in the civil engineering field. After I completed my engineering, I went for that job. But, I felt that I was not able to utilize my potential in that job and I wanted to do something more. So, I tried to get in touch with HRs and asked about better positions or jobs. They said that, for those positions, they would need MBA degree and civil engineering degree are not right for those jobs. That's why I needed the change to be eligible for those jobs.

(筆者)

Is this the case in your previous company?

(S.S.氏)

No, I mean the other jobs that I wanted to apply to. I spent one year in the previous organization and then I was looking for other opportunities. All of them required a better degree.

(筆者)

You chose "Degree of independence at workplace," "Good working environment," "Job

provides lot of learning,” “Participative management in terms of decision making,” and “Salary offered” as important factors when joining a company. Please give ranking order to them.

Degree of independence at workplace	1
Good working environment	4
job provides lot of learning	2
Participative management in terms of decision making	3
Salary offered	5

(筆者)

Please let me ask questions about these factors respectively. What does “Degree of independence at workplace” mean for you? What kind of situation is it?

(S.S.氏)

When I see “Degree of independence,” what I mean is that I worked in a sort of consulting environment and so I was a part of a team. We had a client and he had a problem for us. We were working for solving that problem. So, what “Degree of independence” means to me is that I should be given freedom to do my own research and freedom of analysis I come up with from my research. I should be given freedom to present that to the client. And also, (it is related to) the way the work has to be done. I mean there are certain best practices and I agree with need to be communicated to me. But, apart from that, the way I work should not be very stringent. It should not be like that my boss is telling me every time that this is how you are supposed to do this. The way I work should be my own decision.

(筆者)

How can you get the freedom? Can MBA be a solution?

(S.S.氏)

I think if I get MBA degree, I would be placed higher on higher position. I would have the decision making ability and I would have lesser people looking down on me. So, I would be given more freedom.

(筆者)

What is “Good working environment” for you? What kind of working environment did you imagine when you chose it?

(S.S.氏)

What I was thinking about was that, basically people. When I join a firm, I mostly work with colleagues. So, it is what you do on a daily basis that would be interactive in a firm. And also,

when I look at people, I mean two specific skills. One is how they deal with other people around them. It would mean that how much they would respect other people's opinion and how open they are to other people's opinions. The other thing is how good they are at their own jobs. They should be good at what they do, at their work so that I can learn from them. I don't like the kind of working environment where people are not sharing their learning with me because it is competitive.

(筆者)

Why is "job provides lot of learning" important for you and is not "Offers good training program" important?

(S.S.氏)

I feel that training program are sort of limited in duration. They come sometimes and they are over. So, they have some frequency. And, versus learning, which happens everyday. I think that the thing happens everyday is more important to me rather than some training programs that will happen once in six month or like that. And, why this is important is because there is feedback from my managers, from my bosses, and from my colleagues about how I am doing and how good I am at that work. There are some things that I need to learn from my managers. That will happen everyday on how he communicates with me, how he communicates with other people and how he communicates with his own bosses. All of that are learning because I have to grow in the organization.

(筆者)

How do you think about companies where salary is decided on the basis of seniority?

(S.S.氏)

In terms of salary decided based on age, I don't agree with that. It is put on my lowest priority, but definitely salary is important. In terms of salary based on position, I can agree with that.

(筆者)

You ranked Japan as 6<sup>th</sup> and South Korea as 4<sup>th</sup> concerning countries where you want to work. Why is South Korea better than Japan?

(S.S.氏)

I didn't put a lot of logical thought into that. I've heard more people, my friends working in South Korea. I also have friends who have stayed and worked in Japan, but I just have more friends who have been to South Korea. No logical reason.

(筆者)

Next, let me ask some questions about Japanese companies. You answered you know Honda, Nomura, Toyota, and Mitsubishi. Why and how did you know them?

(S.S.氏)

I'm interested in automobile industry, so I know Honda. Toyota is famous for a lot of things. Nomura is because Nomura Research Institute recently came to the campus. Mitsubishi is also automobile company.

(筆者)

What kind of business do you imagine about Mitsubishi? Mitsubishi is one of the biggest company group in Japan, so it has many kinds of businesses.

(S.S.氏)

I am not really aware of what the business is all about and the organizational structure would be like. I don't know what it would be like.

(筆者)

What hurdles do you feel to get into Japanese companies?

(S.S.氏)

I feel they are more bureaucratic than other companies. But, since we are talking about international companies, I mean Toyota is a Japanese company, but it's operating on an international scale. That is why it won't be much of the problem. The other thing could be a difference in work culture. I mean I've never worked in Japanese companies before, so I don't know what the culture would be like and which could be, I may like it or I may not like it. It may be a barrier.

(筆者)

Are you aiming at becoming top management of a company in the future?

(S.S.氏)

Yes.

本調査Ⅱ-3 : S.G. 氏

インタビュー日: 2016年11月6日

時間: 30分

(筆者)

Could you tell me what do you want to do after graduation?

(S.G.氏)

Basically, I am PGP-FAMB student here, so what I would like to work in the future would be in this domain, food and agri-business. More inclined to Finance. So, first thing I would like to explore is financial company, like micro finance, something in financial sector and something related to agri and food sector and rural development. That is the first. If not, I would like to work in marketing area. That is how do you market products in the agri business or food business.

(筆者)

Has your preference about sector changed recently? According to my survey you filled in, you answered you want to join consulting sector after graduation.

(S.G.氏)

Consulting companies generally not open for us. And in case I join consulting companies, I would like to work more on financial consulting.

(筆者)

Why did you decide to get into IIMA as a new graduate? Why did you choose not joining a company but entering IIMA directly from undergraduate?

(S.G.氏)

The reason was insecurity. I already got admission from IIMA. If I rejected it, there is no guarantee to be able to enter IIMA in the future again. That is the reason why I didn't go for a job.

(筆者)

Why did you apply to IIMA? Why was getting into IIMA necessary for you?

(S.G.氏)

I had plan of doing MBA in future. CAT is tough and difficult to crack first time. I gave CAT just for trial in my final year of undergraduation. But I scored well and got a call from many B-schools. IIMA is the best B-school in India and hence joined it.

(筆者)

Why did you have a plan of doing MBA?

(S.G.氏)

For growth. In future after an extent you do not get promotions or higher position in company without MBA degree. Therefore, I had plan of doing MBA.

(筆者)

As important factors when joining a company, you chose “Good standing in the market,” “Growth prospect is good,” “Job provides lot of learning,” “Participative management in terms of decision making” and “Salary offered” Please give ranking order to them.

Good standing in the market	3
Growth prospect is good	2
job provides lot of learning	1
Participative management in terms of decision making	4
Salary offered	5

(筆者)

Please let me ask questions about these factors respectively. What does “Good standing in the market” mean for you? Why is it important?

(S.G.氏)

“Good standing in the market” is because that gives credibility that my job is secured and safe. If a company has reputation, I have security.

(筆者)

Why is “Growth prospect is good” important for you?

(S.G.氏)

That is for my own growth. My own growth is very important because if I’d like to get better job, I would need to grow.

(筆者)

How do you think about companies where salary is decided on the basis of seniority?

(S.G.氏)

I think salary should be on the basis of talent, not basis of seniority. I don't think a president and I or a manager will have the same salary. It should be based on position.

(筆者)

Next, let me ask some questions about Japanese companies. You answered you knew Mitsubishi, Toyota, Sony, Nintendo, and Toshiba. Why and how did you know them?

(S.G.氏)

Sony is very popular brand and has good reputation in the market, and I know its laptop, VAIO. Then, Toshiba also gained by laptop. I've seen many people who are using it. Nintendo, games, especially Pokemon. And, Toyota, cars and Just-in-time. And, Mitsubishi, I've heard a lot about it in case study. But, I don't know about the product that deals with.

(筆者)

You also answered you are interested in Toyota and Sony as employers. If they came to this campus for placement, would you really take them into account when you choose a company?

(S.G.氏)

I would definitely take these companies into account. But, they should open to FABM program.

(筆者)

What barriers do you feel to get into Japanese companies?

(S.G.氏)

I think only one thing is they are not open to FABM program.

(筆者)

Are you aiming at becoming top management of a company in the future?

(S.G.氏)

Yes!



本調査Ⅱ-4 : R.P. 氏

インタビュー日: 2016年11月7日

時間: 30分

(筆者)

Why did you decide to get into IIMA as a new graduate? Why did you want to change your career field or specialty?

(R.P.氏)

I was in IIT Guwahati. This is a technical institute. I also got a job in the technical field. But, in India, the condition is that if you want to be a managerial position, it will take at least 5 to 10 years. MBA was on my list in two or three years, but I took care of time.

(筆者)

Is this condition true of only Indian companies? Or, is it true of foreign multinational companies as well?

(R.P.氏)

It is true of most of the companies. Top tech companies that are Google, Facebook and like that take care of oriental companies. And, my decision was not only from that perspective, but from a general perspective. The usual fact is that people in India, especially engineers, work somewhere for two to three years, and then they will take CAT to go to managerial position. I had a lot of examples of this thought. So, I wanted to go into managerial position. Also I thought that had I been into the technical division, not much value addition would have been from this. There are not much research-oriented technical jobs in India. Software jobs are redundant like Wipro, TCS, and all other companies. These are very much redundant technical jobs.

(筆者)

You chose “Good working environment,” “Growth prospect is good,” “Job provides lot of learning,” “Participative management in terms of decision making” and “Salary offered” as important factors when joining a company. Please give ranking order to them.

Good working environment	5
Growth prospect is good	4
job provides lot of learning	3
Participative management in terms of decision making	1

(筆者)

Please let me ask questions about these factors respectively. What is “good working environment” for you? What kind of working environment did you imagine when you chose it?

(R.P.氏)

First of all, I am a fresher, so I have only experiences of summer internship. From that, what I was thinking about good working environment is providing good learning opportunities, that competitions are at optimal level and should not be too high, people friendly, and that you have a lot of management decisions.

(筆者)

Why is “Job provides lot of learning” important for you and why is not “Offers good training program” important?

(R.P.氏)

Training is initial phase of a company to get minimal skills. Learning is continuous. That is more important.

(筆者)

You chose “Participative management in terms of decision making” as an important factor. Can you participate in management decision making soon after you graduate though you are a fresher?

(R.P.氏)

I think yes. In the internship, my role was product management. I could go to a board meeting and could discuss the things with the vice president and the senior manager. And I was involved in taking consumer survey and there were some sorts of participation. So, in the future, I would be able to go into that.

(筆者)

How do you think about companies where salary is decided on the basis of age based seniority?

(R.P.氏)

It depends on the company. If it is a company with a constant learning, as you age you learn a lot, there is qualification in age, your experience, your level of seniority and your level of knowledge. Those companies are I think good.

(筆者)

Next, let me ask some questions about Japanese companies. You answered you knew Honda, Mitsubishi, Sony etc. Why and how did you know them?

(R.P.氏)

Since globalization in 1991, foreign companies have come to India as multinational companies including Japanese companies. India has good relationship with Japanese companies. There are a lot of Japanese companies and they are good in quality. In terms of TV, the most valuable TV was Sony. Wherever you ask for very good technology and very good quality of products, it is Japanese company. I also went to Japan and visited some companies.

(筆者)

You also answered you are not interested in any of these Japanese companies as employers. What are barriers to join Japanese companies?

(R.P.氏)

There are a lot of barriers. Japanese companies mostly offer technical roles. And, there are not a lot of good Japanese conglomerates in India. Most of Japanese companies are technical companies.

(筆者)

So, do you mean you don't think you can get managerial position in Japanese companies?

(R.P.氏)

Also, I've heard that in Honda or something like that, people in managerial positions are brought from Japan. That's why I thought that will be difficult. But, it is not specifically only true of Japanese companies but of any foreign companies.

(筆者)

Are you aiming at becoming top management of a company in the future?

(R.P.氏)

Sure.

**本調査Ⅱ-5 : R.B. 氏**

インタビュー日: 2016年11月8日

時間: 30分

(筆者)

You answered one of the reason why you decided to get an MBA is to change your career field or specialty. Why did you want to change your career field or specialty?

(R.B.氏)

I felt that I wanted to move to finance. And I felt that I needed to get specific skills in finance because earlier I was in production side. Production is mostly just management of workforce and planning of work. So, it's not much offered cognitive work. So, I wanted to shift my career field into finance.

(筆者)

What does cognitive work mean?

(R.B.氏)

Cognitive means a little bit more analytical skill or the mind, like that.

(筆者)

Before MBA, you were doing engineering. Why did your preference change and are interested in finance?

(R.B.氏)

During my engineering, I was in naval architecture, which is ship building. I was interest in that, but it was interested a little bit more because a lot of design process is based on heuristics. And, its prospects are not very good in India. This industry went down and a lot of contracts were cancelled, so Indian scope is bad. That's why I shifted.

(筆者)

Do you think you could be a manager if you had continued working in the previous company?

(R.B.氏)

Yes, I think so because my previous company is public sector. Public sector in India tends to follow seniority.

(筆者)

You chose “Good working environment,” “Growth prospect is good,” “Increase my market value / employability,” “Open and transparent organization” and “Salary offered” as important factors when joining a company. Please give ranking order to them.

Good working environment	4
Growth prospect is good	2
Increase my market value / employability	1
Open and transparent organization	5
Salary offered	3

(筆者)

Please let me ask questions about these factors respectively. What is “good working environment” for you? What kind of working environment did you imagine when you chose it?

(R.B.氏)

Good working environment is where you can get good feedbacks from your peers, from your seniors, and from your juniors and where there are not a lot of politics. Like where you are rewarded for what you work. It’s not like you interact with this person, so ok you get promoted. It should be like you are showing a result, and then you get promotion.

(筆者)

Do you mean clear criteria for promotion?

(R.B.氏)

Yes, criteria should be whether value is created.

(筆者)

Why is “Growth prospect is good” important for you? Why is it important?

(R.B.氏)

If you stay in some position, you’ll be doing the same work again and again and get board sometime. So, you need to, want to manage people and you want to get up ladder.

(筆者)

Why is “Increase my market value/ employability” important for you and how do you intend to increase it?

(R.B.氏)

If you are not exactly satisfied with the company you are working in, you can move to some other companies. The only way another company will be attracted to you is the case you have some good skills that are qualified by a particular firm.

(筆者)

Why is “Open and transparent organization” important for you?

(R.B.氏)

It is like good working environment.

(筆者)

Next, let me ask some questions about Japanese companies. You answered you knew Nomura, Sony, Toyota, Honda, Softbank etc. Why and how did you know them?

(R.B.氏)

Car manufacturers because they have products in India. Nomura because it had placements during my IIT and it's coming here, I think. And Softbank because recently there are a lot of investments that are going on in India.

(筆者)

Which company did Softbank invest in?

(R.B.氏)

E-commerce company. And, I don't remember the name but a top official, CEO Masayoshi Sun's protege was Indian, though he left.

(筆者)

You also answered you are interested in Nomura and Softbank as employers. If they came to this campus for placement, would you really take them into account when you choose a company?

(R.B.氏)

Yes, I would.

(筆者)

If any, what barriers do you feel to join Japanese companies?

(R.B.氏)

One might be I feel language. I heard that English is not common, I don't know. Apart from that, I don't see other barriers.

(筆者)

Are you aiming at becoming top management of a company in the future?

(R.B.氏)

Yes.

本調査Ⅱ-6 : A.K. 氏

インタビュー日: 2016年11月10日

時間: 30分

(筆者)

Why did you decide to get into IIMA as a new graduate? Why did you want to change your career field or specialty?

(A.K.氏)

This must be a very different answer from what you are getting. In India, most of people are doing engineering in undergraduate. The problem here is that top firms only prefer the engineers who are from top institutes like IITs and NITs. IITs are the top and after that there are NITs. If you get graduated from these colleges, you'll get some good jobs, the top jobs. But, the colleges below that, companies don't prefer. I just graduated from a regional college and was not from IITs or NITs. But, I wanted jobs to be more like analytic or much more than what we do coding or this stuff. What happens now is that people from IITs and NITs are given jobs that are mostly dependent on analytic skills. Then, after that, regional colleges come. So, students from that colleges are given jobs related to coding. I was not interested in that. Also, it pays less in computer programming. I want to join another company like Samsung, or research and development organization because I am electronics graduate. I'm more interested in Samsung than coding companies like TCS.

(筆者)

Do people who have electronic engineering background also join coding companies?

(A.K.氏)

Yes. Here, mostly depends on college, not your department or something because they give preference on which college you pass out. After graduation, I searched for job, but I was getting only coding jobs. I also tried Samsung. It was my dream job when I was in undergrad because it was related to electronics I learnt for four years. So, I was more interested in that. But, what happens is that product management and that types of job are given to top most students. So, whenever I used to go to interviews for that companies, I saw that they prefer the students who are from top most colleges. So, If I want to join a company I want like electronics companies, I can join at a management level. That is also another option. So, I tried doing from a management side, not from as a coder or something.

(筆者)

If you joined a company as a coder, could you be a manager?

(A.K.氏)

No, that's a problem because you are just a software engineer. Even if you get promotions, you'll be just heading a software team. I mean one of project teams. That will be completely focused on coding skills, not on the management skills. Most of students in IIMA is from IITs or NITs, so they don't face this problem. But, if you go to colleges ranked as 5, 6, 7, there will find students like me because most of them are not from IITs or NITs.

(筆者)

After you graduate from IIMA, can you get a managerial position soon?

(A.K.氏)

I am a fresher and don't have work experience. So, I will join as a trainee manager. I mean the bottom level of managerial position job. That is the chance for me to understand what is happening in a company. I would like to join under someone who has more skills than me and maybe I can learn from that person. And, I want to get promotion in the future.

(筆者)

You chose "Good working environment," "Increase my market value / employability," "Job provides lot of learning," "Open and transparent organization," and "Opportunity for international exposure through projects" as important factors when joining a company. Please give ranking order to them.

Good working environment	1
Increase my market value / employability	5
job provides lot of learning	4



Open and transparent organization	3
Opportunity for international exposure through projects	2

(A.K.氏)

I cannot differentiate under 4. Especially top 3 are important. My main focus is I should feel good.

(筆者)

Please let me ask questions about these factors respectively. What is “good working environment” for you? What kind of working environment did you imagine when you chose it?

(A.K.氏)

What I think is that I am a very sensitive type of person, I am introvert, I don't like to talk too much. Here, in India, if you talk more, it seems like you are intelligent person, you know more and such things. People consider you as most intelligent person. So, that is a problem. I don't like to show my skills by just talking. When I was working in summer internship, in my organization, a problem was I was knowing a lot of things for a particular project we were doing. It was a communication company. The project we were doing was easy for me because in my undergrad, I have done the particular thing for four years. But, the problem was that I was not able to express myself and to show them that I knew this thing. Because of this, I think people were not able to understand that I'm good for this job. I think the main problem I face is that people respect your work more than you as human being. So, I imagine perfect work place is like where I can go and work whatever work is given to me and people will not judge me on the basis of what I'm doing. Because of that, work culture matters to me.

(筆者)

Do you mean you want to be independent?

(A.K.氏)

You cannot say completely independent, but yes, I know what I can do and I want someone to trust me completely because I think that if someone has give me work, it is my responsibility completely.

(筆者)

Why is “Increase my market value/ employability” important for you and how do you intend to increase it?

(A.K.氏)

This is the fifth in the ranking. In my case, I consider myself a dedicated person in terms of

anything like friendship. It's not just for a job. I also consider myself loyal person. So, my thinking was like that if I get into any company in my first job, I will be loyal to that company in my life time. But, there are many opportunities to switch sometimes. It is also important where I am working in a particular company. That will add something to my skills. That will add some brand value. If a guy has done some works and if that company is a good company, we can trust that guy

(筆者)

Why is “job provides lot of learning” important for you and is not “Offers good training program” important?

(A.K.氏)

I think training program is important, but what I was thinking is whatever we are studying here right now. So, it is not necessarily for everyone.

(筆者)

Why is “Open and transparent organization” important for you?

(A.K.氏)

You might not know here, but in India, there are a lot of scams or something. Also, when I worked in my summer internship, we were given a particular work. I saw that many times what happened is that sometimes something comes up and they were discussing something. That this particular thing can change our company's business or something. But, they will not tell us that this particular thing is affecting us. They will just tell us that this is one thing you have to do. You will not know what you are trying to do. You will just follow the orders that higher management told us. But, sometimes you need inside, what is going on in higher management and what they are thinking to understand what they are really trying to do. That is my thinking. There is something that should be more transparent. That will be beneficial for the company.

(筆者)

Why is “Opportunity for international exposure” important for you?

(A.K.氏)

Just I want to travel. Nothing else.

(筆者)

In terms of source to search for a company's information for job seeking, you didn't choose on-campus placement office. Why?

(A.K.氏)

If you meant campus placement, yes, I use it, formal placement process. But, we don't go to the office to get to know anything.

(筆者)

Next, let me ask some questions about Japanese companies. You listed as many as 13 Japanese companies in a question. Why and how did you know them?

(A.K.氏)

I think mainly from the products I buy and also from the cases that we do in the first year.

(筆者)

You answered you are interested in some companies of them as employers. What is different between these companies and the other companies?

(A.K.氏)

I don't really know the difference, but I have more interactions with these companies. Interaction means if I bought a particular product from that companies, that product was good, and I used it for a long time. Also, I think some companies are well from the case studies because we studied how a company came out, its history, and how is its culture. These are the major differences. That's how I judged that companies and I would like to work for them.

(筆者)

If they came to this campus for placement, would you really take them into account when you choose a company?

(A.K.氏)

Yes, I will.

(筆者)

If any, what hurdles do you feel to get into Japanese companies?

(A.K.氏)

I was thinking language barrier will be the most. I was not knowing that much about language barrier while I was talking to you, but I understood in Japanese companies, you should know the language because not many people speak English there. And, also culture will be a major problem. I know Japanese people are not lazy. Some my qualities are sometimes completely opposite of those of Japanese people. It is possible that my natural behavior might be different from what happens in Japanese tradition.

(筆者)

Are you aiming at becoming top management of a company in the future?

(A.K.氏)

Yes. That is my goal of my life. I would like to be a top management and sometime to be a CEO.

本調査Ⅱ-7 : M.P. 氏

インタビュー日: 2016年11月11日

時間: 30分

(筆者)

Why did you decide to enter IIMA and what do you want to do after graduating from IIMA??  
In my survey, you answered the reason why you join an MBA is because you wanted to change your career field of specialty, but you also answered you want to work in engineering sector, which is related to your major in undergraduate.

(M.P.氏)

Before IIMA, I was in technical roles. I wanted more to do product management. So, I have applied to jobs in pm roles before. But, they had requirement of MBA to be in charge of product management. They wanted somebody who had an exposure to business side also. Somebody who has like studied marketing or sales. That is why I chose MBA.

(筆者)

But, you are from IIT. People from IIT cannot get managerial position?

(M.P.氏)

They can, but it will take time. It takes a few years. It is faster if you go by with MBA as compared to go by without post graduate program or MBA. It will take longer.

(筆者)

Roughly how long does it take to get managerial position if you don't get MBA?

(M.P.氏)

It will take 3-4 years more.

(筆者)

What kind of products do you want to deal with?

(M.P.氏)

Software products. I got a placement of summer internship from Microsoft. I'll be working with a Microsoft team.

(筆者)

You chose "Growth prospect is good," "Job provides lot of learning," "Kind of location offered," "Opportunity for international exposure through projects," and "Salary offered" as important factors when joining a company. Please give ranking order to them.

Growth prospect is good	1
Job provides lot of learning	3
Kind of location offered	5
Opportunity for international exposure through projects	4
Salary offered	2

(筆者)

Please let me ask questions about these factors respectively. Why is "Growth prospect is good" important for you?

(M.P.氏)

Just as I told you, I am doing MBA because I want to grow faster as compared to somebody who joined a company directly from a college and does not have post graduation in MBA. I think salary increases more. Apart from that, I want faster to reach a senior role positions. This is important because decision making happens. If you are middle or low level of managerial positions, you are just following what people are saying from the top. So, I want to begin a senior position faster.

(筆者)

Concerning "Kind of location offered," could you tell me specifically where you want to work and don't want to work?

(M.P.氏)

I have preferences for some locations in India like Bangalore, Bombay, Hyderabad. I don't prefer Delhi because there are a lot of pollutions there. And, in Delhi, climate is very extreme. In summer it is very hot and in winter it is very cold. Southern India has better climate as

compared to. That's the reason. And abroad, I want to work at US.

(筆者)

Why is "Opportunity for international exposure" important for you?

(M.P.氏)

First is I guess a lot of exposure. A lot of technologies are influenced by what happens primarily in US or such countries, like smartphone and people are adopting them. So, it's better to work in such a place.

(筆者)

Many Indian people are working in Silicon Valley.

(M.P.氏)

Exactly. A lot of people from IIT go to and work in Silicon Valley and then start their companies and come back to India with their own companies.

(筆者)

I don't know the difference people who go abroad after undergraduate and people who go to MBA in India. What is the difference?

(M.P.氏)

In India, the situation is that till Bachelor the quality is ok, but master is not. Even IITs don't have good master program. If you want to get technical education in master, you should go abroad because the quality is not good. People don't prefer to go to master in India. What happens in India, it has been a trend that you do bachelor here, then you go to Stanford or MIT to do masters.

(筆者)

How do you think about companies where salary is decided on the basis of age based seniority?

(M.P.氏)

I'm not much fun of it because I think salary should be decided by talent of the person. It is just like government organizations in India.

(筆者)

Next, let me ask some questions about Japanese companies. You answered you know Sony, Nomura Capital, and Daikin in a question. Why and how did you know them?

(M.P.氏)

Sony comes for internship in IITs, specifically for Tokyo office. And there are a lot of products and I also have some. Sony is very famous in India. Sony is like premium brand for electronics. And for Nomura Capital, also I came to know about it in placement in IITs. There is office in Bombay also. About Daikin, I am from Rajasthan in India. There is a place called Neemrana and there are a lot of Japanese companies. Daikin has a plant there. So, I used to go on the road a lot and saw Daikin.

(筆者)

You answered you are interested in Sony and Nomura Capital as employers. What attracts you? What do you expect them?

(M.P.氏)

Sony had come to placement in IIT, so my friends and batch mates had gone to intern and they even work there after final placement in IIT. So, I know they even currently work in Sony in Japan. So, they are based in your country. And I talked to them and I know that they are working on the advanced technologies, especially cameras and that stuff. It is as high tech as US is. It is not as popular as US to go to work and go to study, but I like you are really advanced in technology. That is the reason why I want to work there.

(筆者)

Ok. as you answered in my survey, you are interested in technology sector. Sony is related to it, but Nomura Capital is financial sector. Why are you interested in it?

(M.P.氏)

I'm sure even if you are in financial companies, they and Nomura Capital must have a division, which are actually technical rather than financial.

(筆者)

If they came to this campus for placement, would you really take them into account when you choose a company?

(M.P.氏)

Yes, I would. If the location is Japan, I would definitely because I want to work at various locations in the world and check out how things are. And I like Japan because I want to try Sushi and a lot of stuff.

(筆者)

If any, what hurdles do you feel to get into Japanese companies?

(M.P.氏)

Language and culture. Your culture is very different. I mean you are very hierarchical as you bow.

(筆者)

Are you aiming at becoming top management of a company in the future?

(M.P.氏)

Yes.

**本調査Ⅱ-8 : A.R. 氏**

インタビュー日: 2016年11月20日

時間: 30分

(筆者)

In the question “why did you decide to get an MBA?”, you chose “To change my career field or specialty”. Why do you want to change your career field or specialty?

(A.R.氏)

I’m very passionate about automobiles, but after my engineering and one-year work, I realized that it was enough. You need to know the whole big picture of the business and then you can have successful products. That’s why I came to MBA.

(筆者)

If you don’t get MBA, did you think you cannot get such kind of job?

(A.R.氏)

I think it’s not that I cannot do it, but it will be more difficult that way. It will take more time. So, this is the faster way.

(筆者)

You chose “Good standing in the market,” “Increase my market value / employability,” “Job provides lot of learning,” “Kind of location offered,” and “Salary offered” as important factors when joining a company. Please give ranking order to them.



Good standing in the market	2
Increase my market value / employability	4
job provides lot of learning	1
Kind of location offered	3
Salary offered	5

(筆者)

Please let me ask questions about these factors respectively. What does “Good standing in the market” mean for you? Why is it important?

(A.R.氏)

“Good standing in the market” means if I want to switch a company and if I mention the company’s name somewhere, it’s recognized or future employer respects the company and respects that I have the experience and knowledge. It’s more of image aspect of the company.

(筆者)

But, after you graduate from IIMA, you choose many top companies, aren’t you?

(A.R.氏)

Yes, but that would be only for the next five years. The name of IIM, Ahmedabad work for me only for the next five years. After that, I don’t think the alumnus colleges really matter because after that, the only thing that matters is how good are you in the job, work experience. And, work experience will directly depend on the company. In the longer term, this is the factor.

(筆者)

Why is “job provides lot of learning” important for you and is not “Offers good training program” important?

(A.R.氏)

I believe in the concept of 70, 20 and 10. 10 percent of learning happens in the class, in the training. 20 percent happens when you assimilate that knowledge. And, 70 percent of learning happens when you have to apply it. So, training is the very first step of learning and most of the things happens when you apply it.

(筆者)

Concerning “Kind of location offered,” could you tell me specifically where you want to work and don’t want to work?

(A.R.氏)

There are a couple of reasons why I evaluate place. First would be a sort of climate. It should be a colder climate, not hot climate like India. I prefer like Sweden, Finland and sort of that. I don't like the climate of India because I'm from the upper India like Shimla, Leh, and Ladakh. It's a bit lower than that, but climate is similar. I prefer that sort of thing, cool climate and good sun. Second would be my hobbies. How many of my personal hobbies can I enjoy at the place. For example, I like driving cars a lot. So, in that aspect, I think Japan is a very very lucrative country. And Badminton. That would be European and China, sort of thing.

(筆者)

How do you think about companies where salary is decided on the basis of seniority, mainly age?

(A.R.氏)

I grew up in a sort of bureaucratic environment. I mean my father worked in a very bureaucratic organization. So, willingly or unwillingly, I am a sort of a fan of bureaucratic environment. I'm not in line of the modern sort of philosophy. So, I haven't experienced that, but I don't think age based seniority should be a very big problem because salary is not a big issue for me as long as I can really do things I want. It's ok for me.

(筆者)

Concerning countries where you want to work, why did you rank Japan as second? Why did you give better ranking orders not to English speaking countries like UK and USA?

(A.R.氏)

Second because I have sort of affinity toward Japan. Affinity, I mean attraction toward Japan and Japanese culture. I have been very influenced by Japanese culture since beginning. I've watched Japanese anime since the age of 11 or 12.

(筆者)

In terms of source to search for a company's information for job seeking, you didn't choose on-campus placement office. Why?

(A.R.氏)

All they are doing is coordinating everything. So, approaching companies get into the process and students get into the process. It's sort of coordination job. I mean information is very limited, only information that company provides with them. For example, right now I'm applying to a company called Koenigsegg. It's an automotive company from Sweden. I'm applying to that company through the company web site. I think that is the better way.

(筆者)

Do car companies come to IIMA for the campus placement?

(A.R.氏)

There are no specific car companies. There is one, called Hero Honda that's a joint venture between Hero and Honda. No, now it's not Hero Honda. It's Hero MotoCorp. It used to be Hero Honda and then the joint venture broke. So, Hero Moto Corp is coming. That is one. Second, not directly, but there are two companies called Mahindra and Tata. So, they hire for general management. They have hundred businesses and one of them is car business. That is one factor why I don't prefer placement committee.

(筆者)

Next, let me ask some questions about Japanese companies. You answered you are interested in Toyota and Honda as employers. What attracts you? What do you expect them?

(A.R.氏)

Because the Japanese companies are leader in the business. And I'm a big fan of Honda NSX, the older one. And Toyota, I like 86.

(筆者)

If they came to this campus for placement, would you really take them into account when you choose a company?

(A.R.氏)

Of course. I mean it depends on where they will send me, but I love to consider that also.

(筆者)

If any, what hurdles do you feel to get into Japanese companies?

(A.R.氏)

There are a lot of barriers: working visa, getting into Japan, communicating, applying to job, interview and many of things.

(筆者)

Are you aiming at becoming top management of a company in the future?

(A.R.氏)

Yes.

本調査Ⅱ-9 : A.M. 氏

インタビュー日: 2016年11月21日

時間: 30分

(筆者)

Why did you decided to get an MBA? And in a question, “why did you decide to get an MBA?”, you chose “To change my career field or specialty”. Why did you want to change your career field or specialty?

(A.M.氏)

I’m a chemical engineer. So, after that, I joined a petroleum refinery. There, initially I was in manufacturing, but then I was moved to inspection department. It was under advisory board. So, we had to see what are going wrong. We had to inspect and correct it. There I was in charge of sub department where I had to supervise contract labors and supervisors. So, there, I got to know managing people and resources. And I thought like I suppose I’m going to formal education. It will be better to enhance that natural skills. That’s why I came here.

(筆者)

Were you excited in the managerial job?

(A.M.氏)

Yes, yes.

(筆者)

You chose “Good standing in the market,” “Growth prospect is good,” “Increase my market value / employability,” “Provides job security,” and “Salary offered” as important factors when joining a company. Please give ranking order to them.

Good standing in the market	3
Growth prospect is good	2
Increase my market value / employability	1
Provides job security	4
Salary offered	5

(筆者)

Please let me ask questions about these factors respectively. What does “Good standing in the market” mean for you? Why is it important?

(A.M.氏)

It's important because it's a testimony that it has already made a mark in the market. And to make a mark, company relies on its employees. So it has those employees who can develop a company into like a landmark or something. It has already achieved something. Because of that, it's known that people make it. That's why I will be in connection with people who have that ability. Good companies will have good employees and good employees will help me enhance my skills.

(筆者)

What is “Growth prospect is good” important for you? Why is it important?

(A.M.氏)

I feel that if you are stagnant, you are not given more opportunities and you are not motivated by work itself. It becomes a routine. If it becomes a routine, that work will become repellent to you and then the efficiency decreases. And I feel that, to be an effective business leader, your efficiency should always be high. There should be a motivation.

(筆者)

Why is “Provides job security” important? You must be very popular from top firms because you are from IIT and also will be a graduate from IIMA. So, I think you are already given job security.

(A.M.氏)

Job security for regular inflow of money. This would give peace of mind.

(筆者)

How do you think about companies where salary is decided on the basis of seniority?

(A.M.氏)

As far as seniority goes, I think it should be there. Somehow but it should be limited because as soon as you go to the higher ladder, your responsibility is increased. You are answerable. You are more answerable for the work which you might not be doing directly. You are just supervising those. So, I think to handle people is much more difficult than to handle data or technical stuff.

(筆者)

Next, let me ask some questions about Japanese companies. You answered you knew Toyo Engineering, Honda, Suzuki and Sumitomo. Where and how did you know them?

(A.M.氏)

About Suzuki, of course, it has link up to Multi. Toyo, I knew it because it came to my campus (of IIT Bombay), and the office is very near to my campus. So, I knew it. Sumitomo also came to my campus. That's why I know it.

(筆者)

Which sector was Sumitomo in? It is a big group in Japan and has many businesses.

(A.M.氏)

Sumitomo Chemical came.

(筆者)

How about Honda?

(A.M.氏)

I like cars and bikes. That's why I know Honda.

(筆者)

According to your answer in my survey, you are not interested in them as employers. But, you answered "I would love to work because of work ethics, I have heard they follow." What did you mean? Why did you answered you are not interested in them as employers?

(A.M.氏)

The hard working procession, which Japanese have in their work. That is what I have heard and I like the way they work. Like you hear the story from Japan that trains are not delayed. They are exactly at time. This shows that they value time. I like that. Punctuality for me is very important. And integrity is important. What happened after 1945, Hiroshima and Nagasaki, coming back to become powerful again. This I like. I want to see India have the same standard as Japan. I'm not sure about integrity because I'm not in the interaction with many Japanese, you are the first one, but (it is) still what I have heard from my friends who work there. There are two friends there and they tell me that.

(筆者)

You have many friends who work in Japanese companies.

(A.M.氏)

There were two companies for chemical engineers. One was Toyo. The other was Sumitomo. These two companies, we were very excited because what Japan has in my eyes is that they work very hard. And, initially in the career, if you are able to join someone and learn from them, it will be very important for you.

(筆者)

Were Toyo Engineering and Sumitomo Chemical popular in IIT?

(A.M.氏)

Toyo, for sure. Sumitomo, they came first time only. Toyo, because the office was right next to us and there was a professor who used to work in Toyo.

(筆者)

Do you still contact your friends working in Japan?

(A.M.氏)

Yes. We contact on Facebook.

(筆者)

What hurdles do you feel to get into Japanese companies?

(A.M.氏)

First thing is that they are not coming to our campus. And... as of now, I don't find anything else. In IIT Bombay, only two companies came and Nomura also came. But I didn't join that

(筆者)

Are you aiming at becoming top management of a company in the future?

(A.M.氏)

Yes.

本調査Ⅱ-10 : S.T. 氏

インタビュー日: 2016年11月23日

時間: 30分

(筆者)

In the question “why did you decide to get an MBA?”, you chose only “To change my career field or specialty”. Why did you want to change your career field or specialty?

(S.T.氏)

Because I was engineering before, most of time if you continued being engineer, it will take a lot of time, a lot of years and of experiences to move to a manager level. So, I thought if I get an MBA, you can get to know both sides and shorten the part significantly.

(筆者)

Roughly how many years would it take if you stayed in the previous job?

(S.T.氏)

Probably three to four years.

(筆者)

Is it true of all other companies?

(S.T.氏)

I think so. It should be true for most of engineering firms.

(筆者)

If you get MBA, soon after you graduate from IIMA, can you be a manager?

(S.T.氏)

I hope so.

(筆者)

You chose “Degree of independence at workplace,” “Good working environment,” “Increase my market value / employability,” “Open and transparent organization,” and “Salary offered” as important factors when joining a company. Please give ranking order to them.

Degree of independence at workplace

4



Good working environment	1
Increase my market value / employability	4
Open and transparent organization	3
Salary offered	2

(筆者)

Please let me ask questions about these factors respectively. What does “Degree of independence at workplace” mean for you? What kind of situation is it?

(S.T.氏)

For example, you are assigned a project. In enormous circumstances, they might have some protocols. You have to do like step by step by step. Sometime, it doesn't make sense. If you are not even allowed to make some objections or make change to the project, it doesn't make sense. It's almost like you are doing what is being told. So, “Degree of independence at workplace” means that you are at least allowed to do something differently from what is being done before.

(筆者)

What is “Good working environment” for you? What kind of working environment did you imagine when you chose it?

(S.T.氏)

It depends a lot on people who are working there, whether they are cooperative or whether you can approach them and ask them to help or whether they have very fixed boundary in terms of responsibility or whether they share work also. So, it depends on people more than the structure or something like that.

(筆者)

Why is “Increase my market value / employability” important for you?

(S.T.氏)

If we look in terms of the whole industry, it moving very fast and there are a lot of changes. You have to learn this, learn that, learn this, learn that, every three years, some kind new technology. Suppose you don't upgrade yourself, you don't have any edge and you cannot survive in the long term. So, there should be kind of learning or some kind of training, which provides adaptation for the future. At least, we have to adapt to what is going on.

(筆者)

And how do you intend to increase it?

(S.T.氏)

I think it depends both way. I have to be diligent in learning new stuff. Also, and company should have at least some kind of setting where you can go on learn and somebody expert and if you don't know something about this thing, you can approach this guy.

(筆者)

Concerning annual salary, you answered you want 12 lakh Rupees in the first company after graduation. I think IIMA students can target higher salary. Is that really enough for you?

(S.T.氏)

I think it was likely on average or something. Maybe, 10 to 12 for something is average.

(筆者)

Is this average of IIMA students?

(S.T.氏)

I'm not sure, but at least for me, I'm ok with this much. It depends on a lot of factors. If internship, we have a lot of cases where a person is getting very high but staying very far away. A lot of things, accommodation, working 8 hours a day, not just salary. So, I don't place much importance on the amount of the money.

(筆者)

You answered you wanted to work mostly globally in my survey. Why?

(S.T.氏)

I can meet a lot of people and like to learn languages. So, it really helps motivate me to at least understand how to work with different set of people.

(筆者)

Motivation is the very important factor for you?

(S.T.氏)

Yes. Suppose somebody asking you to do some kinds of work, very lucrative kind of offer, but it's very dull and not motivating do the same thing over and over again, then in the long run, it doesn't create any value.

(筆者)

Next, let me ask some questions about Japanese companies. You answered you knew Kawasaki, Honda, Toyota, Panasonic, Sony, and Bandai. Why and how did you know them?

(S.T.氏)

I think I joined engineering and I had to deal with some of them. And I have seen them in the market. Kawasaki has motor bikes, Honda has cars, and Bandai has toys and stuff.

(筆者)

You answered you are not interested in any of these companies as employers. Could you tell me the reason?

(S.T.氏)

It depends from firm to firm. Bandai, slightly creative so I'm ok with it. Automotive is very very strict. Strict is like you have to do this, do this, do this step by step. The step is very strict. Like in Nintendo, even in Bandai I think, you have some rooms for creativity. So, that's why N/A. You cannot generalize it.

(筆者)

What hurdles do you feel to get into Japanese companies?

(S.T.氏)

First, I think you have to at least know the cultures like how to interact. And maybe slight knowledge of the language.

(筆者)

Are you aiming at becoming top management of a company in the future?

(S.T.氏)

It depends on level of motivation and level of challenge. If it's doing something like in changing landscape of industry, it's something very challenging. If it's a top management of a normal company, in this industry, its top management, you don't have to do as much as you have to go to check. Then maybe no. I think it depends on the nature of each of work.

本調査Ⅱ-11 : A.B. 氏

インタビュー日: 2016年11月26日

時間: 30分

(筆者)

Why did you decide to get an MBA? Why did you want to change your career field or specialty?

(A.B.氏)

I was in technical field, which involved mechanical engineering and computer science. It was good learning and challenging also. But, after working for one and half years, I felt that there was a slight flattening about career learning and growth. And the company in which I was working made people who have done MBA and who were in important position do a lot of decision making and strategy building. And I thought, even to grow my career, I would like to have an MBA so that I can reach that position and take big decisions and strategy making and help a company grow. And I think I can give a lot more for myself if I have an MBA degree than the bachelor degree of engineering.

(筆者)

If you stayed your previous company, could you be a manager level?

(A.B.氏)

In that company, in particular, the growth was very limited because it was not a big company and there were already people who were working at managerial position for a long time for 15 to 20 years. So, the growth prospect for me in that company was limited. That is another reason why I chose to go for higher study so that I try to join some other companies where it's possible for me to become a manager.

(筆者)

Why do you want to join consulting firm, though you did engineering in undergraduate?

(A.B.氏)

I really want to do a lot of thinking, strategy building, decision making and problem solving. So, for me, I think it's not specifically consulting firm, could be either consulting firm or general management. The only difference is that in consulting, you create decisions for other companies and, in general management, you would be creating strategies for your own company. Both are good options to me.

(筆者)

Do you think can you get a management position soon after graduating from IIMA?

(A.B.氏)

Immediately, I don't think so because all got good education here. But, to be a manager, obviously you need experience. So, in most of companies, before you become a manager, you would have at least six months or one-year training period. You will work as an apprentice or something. And you see how he works and help him make decisions and slowly build up that experience.

(筆者)

Do you have intention to stay in one company?

(A.B.氏)

It's very difficult question because in my previous company I worked for, it was ok in the beginning, but later that's not happy. I hope to get into a good company, but I cannot ignore time lag. If it goes very well, I would like to plan to stay in a company for a long time. But, if it doesn't work well, I am willing to change my company. If I am very happy with my career, my learning and other expectations, I can work for a long time.

(筆者)

You chose "Good working environment," "Growth prospect is good," "Job provides lot of learning," "Participative management in terms of decision making" and "Salary offered" as important factors when joining a company. Please give ranking order to them.

Good working environment	5
Growth prospect is good	1
job provides lot of learning	4
Participative management in terms of decision making	3
Salary offered	2

(筆者)

Please let me ask questions about these factors respectively. What is "good working environment" for you? What kind of working environment did you imagine when you chose it?

(A.B.氏)

Working environment I mean is everything else other than you like your team, other people, and how you work with them. But, the reason why this factor is 5<sup>th</sup> is because you can discuss with people if you have a problem and you can change team from one to another. So, it's not

important because even if working environment is not well, you can discuss with the company and make some changes.

(筆者)

Why is “growth prospect is good” so important for you?

(A.B.氏)

Because if you have so much education, you want to be higher position. You just want to do more and more. And then you want to have more responsibility and you can make bigger decision. And you can make more difference. The more you grow in your career, the bigger difference you can make. That’s why for me that is the most important.

(筆者)

How do you think about companies where salary is decided on the basis of age based seniority?

(A.B.氏)

I disagree with age based. Age is not always a good parameter. The best thing is merit to see how much value they bring. You should be paid as much value as you bring.

(筆者)

Next, let me ask some questions about Japanese companies. You answered you knew Honda, Toyota, Nissan, Nintendo and Mitsubishi. Why and how did you know them?

(A.B.氏)

I have worked for a company, which created car simulation analysis. So, I worked with a lot of manufacturing companies. In fact, Renault, Nissan, these were the companies I very closely worked with. So, I could easily recollect these companies, even Honda. And, Mitsubishi is well-known brand. And also, Nintendo is because I used to play a lot of games.

(筆者)

You also answered you are not interested in any of these Japanese companies as employers. Is this because you want to join a consulting firm?

(A.B.氏)

Yes, but also I’ve heard, some people say that Japanese firms are not accepting foreigners to work for them. Some of the negative perceptions are there and that influences my decisions. But, I know that Honda came to IIMA for placement, and last time they took a couple of people. One was in my dorm. He went there and he is pretty happy with that. I think I might join Honda, if it comes and it is a good offer because he seems to be happy with where he is working.

(筆者)

If some other Japanese companies came to IIMA for placement, would you take them into account when you choose a company?

(A.B.氏)

I would, I would because I want to go out India and want to have more international exposure.

(筆者)

Are you aiming at becoming top management of a company in the future?

(A.B.氏)

Definitely yes.

本調査Ⅱ-12 : A.B. 氏

インタビュー日: 2016年11月26日

時間: 30分

(筆者)

Why did you decide to get an MBA? Why did you want to change your career field or specialty?

(A.B.氏)

Because I think having both engineering and management would be a great combination for my career. And also, I have co-founded startups during my undergraduate days. One was related to IT outsourcing. One was related to sports media management. So, I felt like I had networks in managerial field along with that. I also have a background in IT and computer science. If I can use both in my career forward, I think that will make some differences.

(筆者)

Are you still doing your business?

(A.B.氏)

IT outsourcing is run as a family business right now. That was a successful startup. And, sports media management, I started it with some my college buddies. Unfortunately, we had to shut it down. Now, I'm looking for something new.

(筆者)

According to your answer in my survey, you are interested in finance sector.

(A.B.氏)

I have taken an interest in finance after I came here because I have talked to some of the best professors and that has changed my mind set for finance. Curiously, I wasn't sure about what to do. I have this great idea. I have this technical background. I want this managerial background. But, I was not sure about what kind of management would I've been doing. After I came here, I understood I am good at finance because I have participated in a lot of competitions here and I have been the first runner up in JP Morgan Asia Pacific Portfolio Investment Challenge. I feel like I could get all of the information in finance. That was a feeling that I got from brilliant professors teaching you. I understand everything and contributed to class discussions. So, I felt like I was more given finance as well. And for now since I don't have any professional work experiences and I am a fresher, I feel like I should have a solid industrial experience.

(筆者)

What kind of job do you want to do in financial sector?

(A.B.氏)

I'm particularly interested in market. But, secondly, I'm interested in IBD as well because I studied valuation a lot. Basically, I focus on these two areas.

(筆者)

You chose "Degree of independence at workplace," "Good working environment," "Growth prospect is good," "Job provides lot of learning," "Opportunity for international exposure through projects" as important factors when joining a company. Please give ranking order to them.

Degree of independence at workplace	1
Good working environment	5
Growth prospect is good	4
job provides lot of learning	3
Opportunity for international exposure through projects	2

(筆者)

Please let me ask questions about these factors. What does "degree of independence at workplace" mean for you? What kind of situation is it?

(A.B.氏)

Degree of independence I mentioned is that I want result-driven managers who let me work



more and want to work in my own way. I don't want to do separate parts. There are a lot of ways to go from place A to place B. I don't want to stick to one part.

(筆者)

What is "good working environment" for you? What kind of working environment did you imagine when you chose it?

(A.B.氏)

Number five does not mean that I don't want it. Obviously I want good working environment. But it is not important if compared to other four factors. If you are diligent in your work, external environment doesn't really matter. If you drive company forward, good working environment comes with you. If you are going to work hard and smart, you maintain good relationships.

(筆者)

Why is "growth prospect is good" important for you?

(A.B.氏)

Growth prospect because that provides you with a motivation to work hard and work more and more.

(筆者)

You consider "Opportunity for international exposure through projects" as important and also you answered in my survey that you want to work mostly globally. Could you tell me the reason?

(A.B.氏)

I think that gives advantages, like new culture and new environment. Only when you get to work across different areas or countries all over the world, then you get broad perspectives. In business, I think that's very important. For example, in Japan I hear that earlier time means five minutes early. Is that true? Earlier time here, it means on time. Businesses are so global right now. You need to work with American, work with Japanese, work with Indian. So, you need to have knowledge of what everything is all about.

(筆者)

You didn't choose salary factor. How about salary?

(A.B.氏)

One thing is that when I joined the startup, it kind of pays less. Salary was definitely not in my

mind. What I'm trying to do is to make a difference. I want to do something out of ordinary. That is the reason why I want to have my startups. So, it really doesn't matter.

(筆者)

Next, let me ask some questions about Japanese companies. You answered you knew as many as 16 Japanese companies. Why and how did you know them?

(A.B.氏)

Basically, about all the Japanese companies I knew, I had personal experiences. For example, you can see Daikin A/C in every store. Hitachi, I use Hitachi A/C in my home. Sony, the previous smartphone I had was Sony. Everyone has heard of Mitsubishi and Toyota. Sansui has huge presence in India.

(筆者)

You also answered you were interested in nine of them as employers. These companies are not financial sector.

(A.B.氏)

Yes, I know. I don't know much about Japanese banks or Japanese consulting firms because obviously you don't get a kind of exposure and you don't get to know about them. Japanese companies are not really strong in Indian market other than tech and automotive sectors. If I had to choose between these, I would choose these. If I get to know about Japanese banking or financial service sector, I would choose these.

(筆者)

If they came to campus for placement, would you really take them into account when you choose a company? I heard Nomura has come to the campus placement. Don't you think about join Nomura?

(A.B.氏)

Yes. Why not.

(筆者)

If any, what hurdles do you feel if you join Japanese companies?

(A.B.氏)

Language barrier is only a problem I face because Japanese have really good work ethic. They respect time and punctuality. I love to go for Japanese companies, but there is a basic language problem. But I got some foreign language classes in my college, these are French and Spanish

beginner courses. I speak these languages in bit some pieces. So, I think I have ability to take other language.

(筆者)

Are you aiming at becoming top management of a company in the future?

(A.B.氏)

Yes, yes, yes. Obviously, this is the reason why I said the factors I reconsider good growth prospect, good working environment and lots of learning. If you have all these, you will be a good manager. You work hard and give your best, then the rest everything follows.

本調査Ⅱ-13 : S.G. 氏

インタビュー日: 2016年11月27日

時間: 30分

(筆者)

Why did you decide to get an MBA? Why did you want to change your career field or specialty?

(S.G.氏)

Basically, I was working in IT industry. So, what happens is usually it takes very long time to reach top management positions. So I wanted to get into management education so that I can get into management position directly.

(筆者)

You want to join IT sector, right?

(S.G.氏)

Yes, I'm interested in going back to IT sector, but at a managerial position. I want to do product management of IT products.

(筆者)

Can you be a manager soon after graduating from IIMA?

(S.G.氏)

Yes.

(筆者)

Before MBA, what kind of job were you doing?

(S.G.氏)

I was software engineer. I did coding.

(筆者)

You have experienced two companies. Why did you leave the first company?

(S.G.氏)

My first job was in Mumbai and I wanted to get to Bangalore. Bangalore is one of the best place for IT. Basically, network is very strong in Bangalore. So, location was one thing. Another thing is that I got an opportunity to work for mobile technology. In those days, mobile was really hot.

(筆者)

And, how was your next company, Samsung as a workplace?

(S.G.氏)

Samsung was good. I worked for three months in South Korea also, and the rest of the time, I worked in India. I worked mostly on mobile technologies there. The work culture mostly, I was given much more autonomy to work at own my pace, which was not the case in the other employer. In my team, my manager trusted me in Samsung.

(筆者)

If you had stayed in Samsung, roughly how many years do you think it would have taking to get a managerial position?

(S.G.氏)

To reach a managerial position, at least eight to ten years.

(筆者)

Do you have intention to stay in one company?

(S.G.氏)

If the work culture is very good, I'm thinking of longer term career in a job.

(筆者)

You chose "Good standing in the market," "Good working environment," "Growth prospect is good," "Kind of location" and "Salary offered" as important factors when

joining a company. Please give ranking order to them.

Good standing in the market	5
Good working environment	1
Growth prospect is good	4
Kind of location	3
Salary offered	2

(筆者)

Please let me ask questions about these factors. What does “good standing in the market” mean for you? Why is it important?

(S.G.氏)

If a company has good standing in the market, especially if I want to get into IT sector, I can get some kinds of stabilities. What is happening is that a lot of startups are coming up these days. If you join a new startup and if after six months or one year it runs out of cash or something, then you are probably going to look out for a job once again.

(筆者)

What is “good working environment” for you? What kind of working environment did you imagine when you chose it?

(S.G.氏)

Good working environment could mean that people should be friendly and amicable. Another factor could be, I’ve seen, I mean at least some of my friends told me that there were experiences nobody talks to another in their company. I don’t want that kind of environment.

(筆者)

Why is “growth prospect is good” important for you?

(S.G.氏)

The company should be rewarding for your good work. I don’t want to stay stagnated for too long. Basically, if I do something, I would want some kind of appreciation for that.

(筆者)

In terms of “kind of location offered,” could you tell me specifically where you want to work and you don’t want to work?

(S.G.氏)

My family is in north. So, if I get a job in the north, it is very good. I can even compromise on salary because I will be saving my transportation expenses to go back to my home. That is my first preference. But, if I'm not able to get in north India mainly because there are not too many companies there, then it will be Bangalore.

(筆者)

How do you think about working in foreign countries?

(S.G.氏)

I want to work in a global firm of course and in different global positions. But, for a long time, I want to stay mostly in India. For some specific periods, I want to work globally.

(筆者)

And you ranked South Korea as 8<sup>th</sup>. Is this because you have already worked there?

(S.G.氏)

Yes. I want to know diversified locations. That is one reason. Secondly, in South Korea, I was staying in Indian hotel, so I could easily get Indian food, but otherwise very difficult to get Indian food. Then, the work culture is, I would not say it is very friendly in South Korea. Everybody was into their work. They are just concerned about their own work. They don't interact much with you maybe because many of them don't even know English. They would be really bad at English.

(筆者)

How do you think about companies where salary is decided on the basis of age based seniority?

(S.G.氏)

I think they should be at least in India mostly performance based. Even if you are young, if you are a graduate from a good school and if you are much more talented and skilled, you get higher position and higher salary. If you are tied with age, there is no incentive for the workers to work hard.

(筆者)

Basically, how is salary decided in India?

(S.G.氏)

Starting point is based on kind of school you graduate from. After that, if you stay in the same company, you'll get some percentage hike on the basis of your performance, on the basis of

company performance, and on the basis of your team performance.

(筆者)

Next, let me ask some questions about Japanese companies. You answered you knew Mitsubishi, Toyota, and Honda. Why and how did you know them?

(S.G.氏)

These are popular brands in India.

(筆者)

Mitsubishi is a big Japanese group. What industry are you talking about in terms of Mitsubishi?

(S.G.氏)

Actually, we discussed Mitsubishi a lot in the cases. It is diversified into many sectors. Electronics is one sector. It is quite popular even in India. Did I write Sony also? I think I forgot. I have seen Sony since my childhood.

(筆者)

No, but I will add Sony. Thank you.

(S.G.氏)

Basically, when I was young, made in Japan used to be considered as the best thing in the market. People used to pay premium to buy the products.

(筆者)

You also answered you were not interested in any of them as employers. Is this because you want to join IT sector?

(S.G.氏)

Yes. Even if you look at a mobile industry in India, Samsung and LG have software centers in India, but for Sony, I could not find any.

(筆者)

Are you aiming at becoming top management of a company in the future?

(S.G.氏)

Yes.

## 参考文献

1. Agarwala, T. (2003), Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation, *International Journal of Human Resource Management*, vol.14, no.2 pp.175-197
2. Agarwala, T. (2008), Factors influencing career choice of management students in India, *Career Development International*, Vol.13 Issue.4, pp.362-376
3. Bhatnagar, J., and Sharma, A. (2005), The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning capability, *International Journal of Human Resource Management*, vol.16, no.9, pp.1711-1739
4. Björkman, I., and Budhwar, P., (2007), When in Rome . . . ? Human resource management and the performance of foreign firms operating in India, *Employee Relations*, Vol.29, Iss.6, pp.595-610
5. Björkman, I., Budhwar, P., Smale, A., and Sumelius, J. (2008), Human resource management in foreign-owned subsidiaries: China versus India, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, No. 5, pp.964-978
6. Budhwar, P. (2012), Management of human resources in foreign firms operating in India- the role of HR in country-specific headquarters, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 12, pp.2514–2531
7. Budhwar, P., and Khatri, N. (2001), A comparative study of HR practices in Britain and India, *The International Journal of Human Resource Management*, vol.12, no.5
8. Budhwar, P., and Sparrow, P. (1997), Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in India, *The International Journal of Human Resource Management*, vol.8, no.4
9. Choudhury, S. R., (2005), The Spillover Effect of Japanese Foreign Direct Investment in Human Resource Management- A Case Study of Honda Siel, *CSIRD Discussion Paper*
10. B.V.R. Naidu, and O.V.A.M Sridevi. (2015), Management Education in India: Issues and Concerns. *International Journal of Academic Research*, vol.2, issue.2(8)
11. Gupta, S., and Bhaskar, A. U. (2016), Doing business in India: cross-cultural issues in managing human resources, *Cross Cultural & Strategic Management*, vol. 23, issue.1, pp.184-204
12. JBIC (2015) 「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」



13. Jain. H. C., (1991), Is There a Coherent Human Resource Management System in India?, *International Journal of Manpower*, Vol.12 Iss.1 pp.10-17
14. Jain, H., Mathew, M., and. Bedi, A., (2012), HRM innovations by Indian and foreign MNCs operating in India: a survey of HR professionals, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 5, pp.1006–1018
15. James. R. and Jones. R., (2014), Transferring the Toyota lean cultural paradigm into India- implications for human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 15, pp.2174–2191
16. Kondo, M. (2012), “Strategies for Japanese Companies in India”, *RIETI Discussion Paper Series 12-E-064*.
17. LinkedIn. (2015), India Recruiting Trends 3 Must-Know Talent Acquisition Trends for 2015 4th Annual Report”
18. Mahavir, J. P., and Srimannarayana., (2014), Indian B-School Students’ Perceptions of Best Employers, *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 50, No. 2, pp.305-317
19. Mathew, M., and Jain. H (2008), International human resource management in the Indian information technology sector- A comparison of Indian MNCs and affiliates of foreign MNCs in India, *The Global Diffusion of Human Resource Practices: Institutional and Cultural Limits Advances in International Management*, Volume 21, pp.267–297
20. Paul, A.K., and Anantharaman, R.N. (2004), Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A Study Among Software Professionals in India, *Human Resource Development Quarterly*, 15, pp.77–88.
21. Som, A., (2005), Strategic Organizational Response of an Indo-Japanese Joint Venture to India’s Economic Liberalization, 慶應経営論集第22巻第1号
22. Som, A. (2006), Bracing for MNC Competition Through Innovative HRM Practices: The Way Ahead for Indian Firms, *Thunderbird International Business Review*, vol.48(2), pp.207-237
23. Som, A., (2008), Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.7, pp.1278–1297
24. 梅澤隆 (2007) 「インドの日系企業と労使関係」 『グローバル経営 2007年5月号』 pp.4-9
25. 白木三秀 (2007) 「インドにおける異文化理解と人材マネジメント」 『グローバル経営 2007年5月号』 pp.10-13

26. 総務省統計局「世界の統計 2016」
27. 堀田隆文. インド「理系」に世界企業が熱視線 名門大 IIT、製造業が積極採用.  
日本経済新聞. 2015.02.20, Web 刊.  
[http://www.nikkei.com/article/DGXLASDX19H2M\\_Z10C15A2FFE000/](http://www.nikkei.com/article/DGXLASDX19H2M_Z10C15A2FFE000/) (2017年3月12日入手)
28. 堀田隆文. IIT、入試倍率100倍超の難関校 理系偏重も背景に. 日本経済新聞.  
2015.02.20, Web刊.  
[http://www.nikkei.com/article/DGXLASDX18H14\\_Z10C15A2FFE000/](http://www.nikkei.com/article/DGXLASDX18H14_Z10C15A2FFE000/) (2017年3月12日入手)
29. 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」

<ホームページ>

- 総務省統計局 (<http://www.stat.go.jp>)
- JICA (<https://www.jica.go.jp/index.html>)
- OECD. Stat (<http://stats.oecd.org>)
- United States Census Bureau (<https://www.census.gov>)