

# ベトナム・中国における大学生の企業選好の比較<sup>1</sup>

## A comparative study of applicant attraction between Vietnamese and Chinese university students

柿沼 英樹\*

尹 向

京都大学大学院 経済学研究科

### 要旨

本研究は、日本企業のアジア進出戦略のなかで重要な位置を占めるベトナムと中国における大学生の企業選択基準について、ポリシー・キャプチャリング法を用いた相対的重要度の推計を行った。分析の結果、両国ともに昇進機会の相対的重要度が高い点は共通であったが、給与水準や企業国籍の相対的重要度には若干の相違がみられた。特にベトナムでは、従来想定されていたよりも給与水準の相対的重要度が低いことが明らかとなった。両国における現地適応能力を高めるうえでは、これらの結果を踏まえた異なる採用戦略の展開が要請される。

### キーワード

ベトナム、中国、企業選好、ポリシー・キャプチャリング法、比較分析

### 1. 問題意識

人材採用は、組織の存続と成長にとって、もっとも重要な人材マネジメント施策である (Taylor and Collins, 2000)。なかでも企業活動のグローバル化が一層進展する昨今、多国籍企業にとっては、有能な現地国籍人材をいかに確保するかという点が進出国での事業の成否を握る重要な鍵のひとつとされる。たとえば Evans et al. (2002) や Scullion and Collings (2006) は、現地事情に詳しい人材 (local insider) として現地国籍人材を活用することの重要性を指摘している。しかしその一方で、Caves (2007) や Newburry et al. (2006) は、外国籍企業は現地国籍人材についての情報・知識に乏しく、その結果、優秀な現地国籍人材の確保に際して不利な立場に置かれていると指摘している。すなわち外国籍企業にとっては、各国における求職者の企業

---

\* 柿沼英樹（研究代表者）は、京都大学大学院経済学研究科博士後期課程。人的資源管理論、タレントマネジメント論専攻。E-mail: hkakinum@gmail.com。

選好を理解することが、優秀な現地国籍人材の確保に向けての初期課題となりうる  
のである。

ここで日本企業のアジア進出戦略に目を向けると、2013年10月時点で日本企業  
の進出数が最大なのは中国である<sup>2</sup>が、近年は中国一辺倒からの見直しを図るなか  
で、チャイナ・プラスワンの最有力先としてベトナムへの関心が高まっている（国  
際協力銀行, 2012; 日本貿易振興機構, 2012）。しかしながら、両国における求職者の  
企業選好に関する学術研究は、管見の限り国内外を問わずあまり多くないように思  
われる。民間企業による人気企業ランキングや就業意識に関する調査はいくつか存  
在するが、中国で2011年に実施された調査<sup>3</sup>では人気企業トップ50に日系企業が  
ひとつもランクインしておらず、またベトナムで2013年に実施された調査<sup>4</sup>でもト  
ップ50にランクインした日系企業はわずか6社である。また、ベトナムと中国はと  
もに有能な現地人材の獲得に際して厳しい競争を強いられることがすでに指摘され  
ており（e.g., Vo, 2009; Warner, 2008）、日系企業がベトナムと中国の双方で現地人材  
の誘引力を高めなければならない状況に置かれていることは、疑いようのない事実  
であるといえる。中国拠点に加えて、あるいは中国拠点を代替する拠点としてベト  
ナム拠点の設置に踏み切る日本企業の増加が見込まれるという昨今の情勢を踏まえ  
ると、両国における新規学卒者の企業選好の異同を理解し、それぞれに適合的な人  
材採用戦略を展開することは、日本企業の各国への現地適応（local responsiveness）  
能力の形成と向上にとって重要である。

そこで本研究では、ベトナムと中国で高等教育を受ける大学生が持つ企業選択基  
準を定量的に調査したうえで、両者の比較を試みる。その際、複数の企業選択基準  
を見比べて意思決定を下すという回答者の判断プロセスを考慮した実験的研究手法  
であるポリシー・キャプチャリング法（policy-capturing methodology）を用いて、要  
因の相対的重要度を探索的に明らかとする。実際の意思決定に近い状況を実験的に  
生み出して測定することにより、無意識下で行われている選択基準間の相対比較の  
結果を捉えることを目指す。

## 2. 関連研究の整理

### 2.1 人材採用、企業選好に関する全般的な研究

人材採用をめぐる研究の多くは、求職者（主に学生）が企業の採用施策（たとえ  
ばITを活用した採用活動、給与・勤務地・平等性に関する情報の提供、組織のイメ  
ージ、企業の評判、リクルーター [採用担当者] の振る舞い、RJP [Realistic Job

Preview: 現実的な仕事情報の事前開示] など) にどのような反応を示すかという点に主眼が置かれてきた (e.g., Breugh, 2008; Collins, 2007; Duffy and Sedlacek, 2007; Lievens and Chapman, 2009; Moser, 2005; Taylor and Collins, 2000)。Chapman et al. (2005) によるメタ分析では、仕事と組織に関する要因 (組織のイメージ、職場環境、仕事のタイプ) や、組織と個人の適合知覚 (perceived person-organization fit) が、求職者の企業に対する選好度についての特に有力な予測因子であることが指摘されている。また学生が多国籍企業と中小企業とで就職先を検討する際、より高い給与や充実した福利厚生、望ましいキャリアの獲得などへの期待から、多国籍企業を好む傾向があるという指摘もみられる (e.g., Ahmadi and Helms, 1997; Moy and Lee, 2002)。

しかし、これまでの研究では各要因について独立した質問を行っている場合が多く、選択基準間の相互作用が考慮されているとは言い切れない側面がある (Rottenberg, 1956)。たとえば、一般に多くの人々は、企業選択の際に給与水準や福利厚生、雇用区分、職種、勤務地、企業の評判、キャリア発展の可能性など、非常に多岐にわたる要因の情報を意識的あるいは無意識的に解釈・統合して、最終的な意思決定を下すであろう。このとき、各要因について独立して重要度を質問した場合、その回答には、現実の意思決定のなかで行われる「正社員雇用だけは絶対に譲れないが、それ以外、特に勤務地は妥協してもよい」というような、複数要因を見比べて相対的な重要度を判断するプロセスの一部が反映されない可能性がある。また、前掲した項目はいずれも重要度が高くなりうるものであり、すべてについて重要度が高いという回答がなされる可能性も考えられる。

この課題の克服に向けて、人間の判断や意思決定に関する心理学分野で発達したポリシー・キャプチャリング法と呼ばれる手法を用いた試みが複数みられる (e.g., Aiman-Smith et al., 2001; Cable and Judge, 1994; Dunn et al., 1995; 小川・大里, 2010)。ポリシー・キャプチャリング法は、人間が判断や意思決定をくだす際に、利用可能な情報をどのように利用しているかを明らかにしようとする実験的な研究手法 (林・関口, 2006; Karren and Barringer, 2002) であり、その目的は個人の意思決定時の方針 (ポリシー) を明らかにすることにある。具体的にいえばポリシー・キャプチャリング法では、A、B、C という 3 つの要因を考慮した意思決定において、C が最重要視され、次いで A を考慮し、最後に B を参考にする、というような判断の傾向や特性を捉えることが可能となる。マーケティング分野で活用されているコンジョイント分析と多くの共通点を持っており (林・関口, 2006)、ポリシー・キャプチャリング法において混交要因デザイン (confounded factorial design) の一部要因実施計

画 (fractional factorial design) を用いた場合を、コンジョイント分析と同等と見なすことができるように思われる。ただし、ポリシー・キャプチャリング法において一部要因実施計画を採用した場合、全要因計画 (full factorial design) の採用時に比べて、得られた結果の妥当性に対する懸念が大きいという問題がある (Graham and Cable, 2001)。たとえば、4 要因・3 水準の調査を行う場合、全要因計画では要因と水準の考え得る組み合わせ 81 通り ( $=3 \times 3 \times 3 \times 3$ ) すべてを用いた質問票を作成するのに対して、一部要因実施計画では 81 通りのなかから代表的な 20 通りを抽出した質問票を作成する。このとき、推計される各要因の相対的重要度が、抽出された 20 通りの組み合わせの内容に強く依存することは想像に容易い。すなわち、すべての組み合わせを正しく代表する 20 通りを抽出できるか否かという点が極めて重要な論点となる<sup>5</sup>。

ポリシー・キャプチャリング法による調査の実施例のひとつに、首都圏の私立大学にて直接的な質問方法とポリシー・キャプチャリング法の双方を用いて大学生の企業選択基準を調査した小川・大里 (2010) がある。小川・大里 (2010) の分析からは、測定方法によって結果に若干の相違が見られることが確認されている。このことは、ポリシー・キャプチャリング法の利用によって人々の直感的・無意識的な意思決定における判断を捉えることができる可能性を示唆しているといえよう。

## 2.2 ベトナム・中国を対象とした研究

ベトナムおよび中国における人材採用や企業選好に関する調査研究は、管見の限りあまり多くは見られない。そのなかでも、ベトナムと中国の両国について言及するリクルートワークス研究所 (2013) や労働政策研究・研修機構 (2010) は、本研究の関心に照らして興味深い論考であるといえる。

リクルートワークス研究所 (2013) は、アジア 8 カ国 (中国、韓国、インド、タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナム、日本) に住む大卒以上で 20~30 歳の既就業者へのアンケート調査を比較分析している。この調査において、ベトナムと中国に共通してみられた要素は、以下の 2 点である。ひとつは、就業先決定に際して「親」や「大学・学校の講義・授業」、「インターンシップなどの就業体験」が強い影響を与えている。もうひとつは、仕事をするうえで大切だと思うものを最大 3 点まで選択する設問において、選択率が 1 位であったのは「高い賃金・充実した福利厚生」であった。ただし、選択率 2 位以下は異なっており、中国では「明確なキャリアパス」「自分の希望する仕事内容」、ベトナムでは「教育研修の機会」「雇用の安

定性」であった。

労働政策研究・研修機構 (2010) は、日本企業がアジア諸国の高度人材および高度人材予備軍から就職先として選ばれる存在となっているのかを検討すべく、ベトナム (ハノイ) と中国 (北京・大連) において大学生・大学院生を対象としたヒアリング調査を実施した。両国に共通してみられた特徴は、①外国にある外国企業への就職希望者は皆無 (ハノイ、北京)、もしくは少数 (大連)、②雇用の安定を重視して国有企業への就職を希望する、③自分の専門性を活かした職業に就くことを希望する、という3点であった。一方で相違点として、ベトナムでは専門性と同等に賃金水準を考慮するが、中国では賃金の重要度が相対的に低いということが確認された。

ベトナムを取り上げた研究 (e.g., Froese et al., 2010; 加藤, 2010; Kim et al., 2012) では主に、日系企業への企業選好度の多寡に影響を与える、求職者の個人属性あるいは企業についての認知内容の検討がなされてきた。選好度を高める要因としては、高い給与水準 [企業]・金銭重視度の高さ [個人] (加藤, 2010; Kim et al., 2012) や日系企業に勤務する家族・友人の存在 [個人] (Kim et al., 2012)、キャリア発展の機会 [企業] (Froese et al., 2010)、研修プログラム [企業] (加藤, 2010)、日本の技術開発力の高さへの知覚 [企業] (Froese et al., 2010) などが挙げられている。

中国を取り上げた研究 (e.g., Baum and Kabst, 2013; Han and Han, 2009; 加藤・梁, 2011; Turban et al., 2001) では、日系企業に限定されず、国有企業も含んだ広く一般の企業への選好度の多寡に影響を与える要素が検討されてきた。これらの研究を総括すると、求職者と企業とのあいだの *guanxi* (関係) の強さ (Turban et al., 2001; Han and Han, 2009)、外資系企業<sup>6</sup>であること (Turban et al., 2001)、良好な職場環境 (Baum and Kabst, 2013)、キャリア発展の機会 (Baum and Kabst, 2013)、高い福利厚生・年収 (加藤・梁, 2011) などが、求職者の企業選好度を説明する有力な予測因子であると考えられているように思われる。

ただし、これらの研究の大半は直接的な質問方法で企業選択基準を確認しており、前節で挙げた選択基準間の相互作用に関する問題点が残存する。また、法令や経済環境が目まぐるしく変化するベトナムや中国の現状を踏まえると、調査時点からの時間経過とともに選択基準の重要度にも大きな差違がみられる可能性もある。これらの点を考慮すると、各選択基準間の相対的重要度を推計することが可能なポリシー・キャプチャリング法を用いてベトナムと中国における企業選好の最新動向を描出することには、一定の意義があるものと考えられる。

### 3. 研究課題の導出

前述してきたように、求職者の企業選好に関する既存研究では、国や地域を問わず、主に以下の3つの要因が検討されてきた。第1に給与や福利厚生といった報酬要因、第2に教育訓練や昇進の機会といったキャリア要因、そして第3に仕事内容や職場環境、対人関係といった環境要因である。そして、本研究が対象とするベトナムと中国においては、企業国籍（内資・外資）の別も、企業選好度の規定因として検討されてきた。しかし、これらの重要度についての指摘は論者により異なり、また経時的変化がみられている可能性も否定できない。

これを踏まえ本研究では、以下の研究課題（RQ）を設定する。ベトナム・中国における同様の調査があまり多くないことを考慮し、本稿では探索的に検討を行う。

**RQ1** ベトナムおよび中国の大学生が、企業選択に際してより重要視する要素は何か？

**RQ2** 企業選択時に重要視される要素は、ベトナムと中国で相違が見られるのか？

### 4. 調査概要

本研究にかかる質問紙調査は2013年12月下旬から2014年1月にかけて、ベトナムおよび中国で実施された。

ベトナムでは、ハノイにある同国を代表する4年制総合大学の経営学部にて、第1著者が質問票の配布と回収を行った。同学部ではすべての講義が英語で実施されており、学生の英語力は総じて高いといわれる。そのため、質問票は英語で作成したものをそのまま使用した。学部3年生および4年生を対象とした2つの講義内にて合計で63名から回収し、そのすべてを有効回答票とみなした。回答者の内訳は男性21名・女性42名<sup>7</sup>、3年生39名・4年生24名であった。すべての回答者が、経営学科（Faculty of Business Administration）に所属している文系学生である。

中国では、現地のインターネット調査会社に委託し、中国全土の大学生を対象にインターネット上で210名から回答を収集した。質問票は、中国語を母語とする第2著者によって中国語に翻訳したものを使用した。回答者の内訳は、男性90名・女性120名、1年生24名・2年生51名・3年生69名・4年生66名、文系93名・理系117名であった。また、特定の地域・大学への著しい偏りは見られなかった。

質問票は、個人属性に関する質問部分と、ポリシー・キャプチャリング法を用い

た間接的な方法で企業選好度を測定する部分の大きく 2 つのパートに分かれる。ポリシー・キャプチャリング法を用いた企業選好度の測定は、以下のように行われた。配布した質問票には、複数の企業プロフィールがランダムな順番で記載されている。回答者にはそれぞれの企業について、選好度 (= その会社に入社したい度合い) を 5 段階 (1. まったく選びたくない～5. 強く選びたい) で評価を行ってもらった。過去の記入内容を振り返って評価の再検討・修正を行うと回答の一貫性が損なわれる可能性があるため、最後のプロフィールまで中断せず連続して回答を行うよう促している。

企業プロフィールは、これまでに述べた問題意識や先行研究の結果を参考に「企業国籍」「仕事の内容」「給与水準」「昇進機会」「教育訓練の機会」の企業選択基準 5 要因を採用し、これらを操作的に加工して作成した。本調査で用いた企業プロフィールの例 (日本語に翻訳したもの) を以下に示す。プロフィールごとに変化させた部分に下線を引いているが、実際の質問票では下線は存在しない。

「ベトナム企業。あなたのやりたい仕事ができる会社である。給与は低い。昇進機会は少ない。教育訓練の機会は多い。」

本調査では全要因計画を採用したため、企業国籍 3 水準 (ベトナム [あるいは中国]・日本・その他の国)、仕事の内容 2 水準 (自分にとって望ましい [= やりたい仕事である]・望ましくない [= やりたい仕事ではない])、給与水準 2 水準 (高い・低い)、昇進機会 2 水準 (多い・少ない)、教育訓練の機会 2 水準 (多い・少ない) のすべてを組み合わせた 48 (= 3×2×2×2×2) の企業プロフィールが作成され、その全数が調査に用いられた。すなわち今回の調査では、実験的な意思決定が 48 社×63 人分=3024 回 (ベトナム)、48 社×210 人分=10080 回 (中国) 行われたということになる。

## 5. 分析の方法と結果

### 5.1 分析方法

分析に際して、本調査で用いた企業選択基準 5 要因は下記のように数値変換された。企業国籍を除いた 2 水準からなる 4 要因は、水準の高いケースを 1、水準の低いケースを 0 として数値を割り当てた (たとえば昇進機会 1: 多い、0: 少ない)。また 3 水準からなる企業国籍については、現地国籍企業 (ベトナム企業もしくは中国

企業) のケースを 1 とする企業国籍 (現地) ダミーと、非現地国籍企業かつ非日系企業のケースを 1 とする企業国籍 (非現地・非日系) ダミーの 2 つのダミー変数に変換した。データセットには、すべての回答者による複数評価が集約されており、縦が (プロフィール数×回答者数)、横が (選好度+企業選択基準+個人属性) という構造となっている。したがって、分析に用いるデータセットには、ベトナム調査の場合は判別不能な回答を除外した 3009 回分、中国調査の場合は判別不能回答が存在しなかったため 10080 回分すべての実験的な意思決定のデータが含まれることとなった。

本報告書に示す分析では、このデータセットを用いて、仕事の内容、給与水準、昇進機会、教育訓練の機会における 2 水準と、企業国籍をあらわすダミー変数 2 種 (現地国籍企業ダミー、非現地・非日系企業ダミー) のあわせて 5 要因 6 項目を独立変数、企業選好度を従属変数とした重回帰分析を実施した。このとき、個人を識別するダミーと、性別および学年を統制変数として投入している。算出された値のうち、有意な独立変数の標準偏回帰係数の絶対値の大小を、企業選択における各独立変数の相対的な重要度を示す値として解釈した。また、標準偏回帰係数の値の正負については、正の場合は各要因が企業選好度に対してプラスの影響、負の場合はマイナスの影響を与えていると解釈した。

## 5.2 分析結果

全サンプルを用いた重回帰分析の結果は、以下の表 1 の通りである。

ベトナム調査では、使用した企業選択基準 5 要因のうち、企業国籍を除く 4 要因が企業選好度に対して有意な影響を持つことが確認された。4 要因すべてで、 $\beta$  係数は 0.1%水準で有意であった。企業選好に対して影響を及ぼす要因は、標準偏回帰係数の絶対値が大きい順番に①教育訓練の機会 (.357) ②昇進機会 (.338) ③仕事の内容 (.224) ④給与水準 (.193) であった。教育訓練の機会と昇進機会の 2 要因は同程度の影響力を持っており、また他の選択基準よりも強く重視されることが推測された。

中国調査では、使用した企業選択基準 5 要因すべてが企業選好度に対して有意な影響を持つことが確認された。5 要因すべてで、 $\beta$  係数は 0.1%水準で有意であった。企業選好に対して影響を及ぼす要因は、標準偏回帰係数の絶対値が大きい順番に①昇進機会 (.277) ②給与水準 (.243) ③仕事の内容 (.242) ④教育訓練の機会 (.213) ⑤中国籍企業 (.147) ⑥非中国・非日系企業 (.092) であった。企業国籍以外

の4要因については、いずれも同程度の影響力を持っていることが推測された。また企業国籍については、日系企業を基準としたときに、非中国・非日系企業への選好度は相対的に高く、さらに中国籍企業への選好度はそれよりも高いと解釈される。

表1 有効サンプル全数での重回帰分析の結果

(従属変数：企業選好度)	ベトナム		中国	
	$\beta$	t	$\beta$	t
企業国籍（現地）	.002	.101	.147	14.798 ***
企業国籍（非現地・非日系）	-.030	-1.714	.092	9.252 ***
仕事の内容	.224	15.001 ***	.242	28.210 ***
給与水準	.193	12.904 ***	.243	28.339 ***
昇進機会	.338	22.663 ***	.277	32.309 ***
教育訓練の機会	.357	23.902 ***	.213	24.862 ***
R <sup>2</sup>	.332		.259	
Adjusted R <sup>2</sup>	.330 ***		.258 ***	
F	186.20		439.47	

注1 統制変数の記載は省略した

注2 \*\*\* = p<.001

## 6. ディスカッション

ベトナム調査では、教育訓練の機会や昇進機会といった、より良いキャリア形成につながりうる要因が高い影響力を示す一方で、給与水準の影響力は相対的に低いという結果が示された。この結果は、給与水準の重要性の高さを指摘する前掲の既存調査とは異なる示唆を与えるものとなった。上記の結果からは、ベトナム人学生の初職選択段階では、将来的に高給を得ることができるようなキャリア形成の機会がより重要な要因となっている可能性が推察できる。つまり、高い給与は昇進や転職によっても獲得可能であるため、ベトナム人学生にとって初職での給与水準の重要度は相対的に低く、自身のエンプロイアビリティ（employability; 雇用されうる能力）を高めることができる企業であるか否かという点の方がより重要度が高いのではないかということである。その証左としては、以下のことが挙げられる。まず、ベトナムの教育システムは企業側が学生に求める能力の修得にとって充分であるとはいえず（Nguyen and Truong, 2007）、大学教育においても、教育現場での能力開

発と企業側のニーズとのミスマッチは顕著であるとされる (Trung and Swierczek, 2009)。すなわち、職業人として長期的に活躍するためには、大卒後の初職企業におけるビジネススキルの獲得が必要不可欠なのである。また賃金上昇に対する教育訓練および昇進の効力の大きさがベトナムの労働法規<sup>8</sup>や日本貿易振興機構 (2012) から明らかとなっている。つまりベトナムでは、教育訓練と昇進がより高い給与を得るための必須事項であり、その機会が提供されていない企業は、将来的に高給を得られる可能性が低い、魅力的ではない企業とみなされていると考えられる。

中国調査では、昇進機会と給与水準がより重視されており、教育訓練の機会はこれら 2 要因と比べると相対的に重視されていないという結果が示された。これらは概ね、先行研究と同様の結果を示しているといえる。このような結果となる背景のひとつには、中国の歴史や価値観のもとに構築された、中国人の内在論理があると考えられる。たとえば中谷 (2008) は、長期的な利益のために正直・勤勉であろうとする日本企業の労働観が中国で理解されない理由として、中国人が「企業の安定のために、なぜ我々が薄給に甘んじなければならないのか」「自分はこれだけ会社のために貢献しているのだから、もっと給料を上げてしかるべきである」というような、短期的利得を目指す戦略をとる傾向が強いことを挙げている。また菱田・園田 (2005) は、中国の大学生を対象に実施した職業選択意識に関する調査を踏まえて、人々の職業評価の基準が「収入が高い」や「自分の才能を活かせる」といった能力主義的・物質主義的なものへと傾斜しつつあることを指摘している。これらの言説にしたがえば、利益の獲得にやや中長期的視点を必要とする教育訓練の機会が相対的に重視されていないのもうなずける。

ベトナム調査と中国調査を比較して、もっとも特徴的であるのは、大学生の企業選好度に企業国籍が与える影響の違いであろう。分析の結果からは、ベトナムでは企業国籍は統計的に有意でなかったのに対して、中国では日系企業の誘引力は相対的に弱く、また現地国籍企業が非現地国籍・非日系企業よりも好まれているという状況が確認された。ベトナム調査については先行研究との相違が見られるが、これは直接法とポリシー・キャプチャリング法の差によるものと考えられる。一方、中国調査については、先行研究と概ね合致した結果が得られた。両国の結果を比較してこのような相違が見られる背景には、現地国籍人材のキャリア機会が当該現地法人に限定される「第 2 のガラス・シーリング」(古沢, 2005) があると思われる。すなわち、海外勤務への意欲を示す人材が比較的多い (リクルートワークス研究所, 2008) 中国においては、キャリア発展の機会が中国国内に閉じられていることの多

い日系企業は就職先候補から除外されるが、その一方で、海外勤務を考慮している人が極めて少数である（労働政策研究・研修機構, 2010）ベトナムにおいては、キャリア発展の機会がベトナム国内に閉じられていることは大きな問題ではないということである。また両国にみられる共通点としては、昇進機会の重要度が高いという点があり、これらを踏まえると、いずれの国においても入社後の具体的なキャリアパスの提示が求職者を惹きつけるのに有用であると考えることができる。

## 7. 本研究の貢献と課題

本研究は、以下の点において理論的・実務的貢献をもたらしていると考えられる。まず理論的貢献としては、新興国における大学生の企業選好に影響を与える要因について検討し、ベトナムと中国の2カ国での比較を行っていることが挙げられる。前述のように、そもそもベトナムと中国における求職者の企業選択基準についてはいずれもあまり論じられていないため、その最新動向を描出すること自体が大きな意味を持つと考えられる。またベトナムと中国は社会的・文化的基盤をある程度共有しているとされ、経営学領域においても両国の比較研究が盛んになりつつある（たとえば呉, 2010; Nguyen et al., 2011; Ren et al., 2014; 税所, 2011; 関口, 2013）が、人材採用や企業選好に関する比較研究はほとんど見られていない。本研究の分析結果からは、東アジア圏に多く見られるとされる類似性は、企業選好においては確認されないということが示唆された。

また、ポリシー・キャプチャリング法を用いた調査が新興国で実施されたという例は管見の限りほとんど見られず<sup>9</sup>、新たな地域での調査手法の適用とその結果を示したという点においても、一定の成果を挙げたといえるであろう。特にベトナム調査においては、給与水準の重要性がこれまで通念的に考えられてきたほど高くはなく、実際にはあまり重視されていないということが、ポリシー・キャプチャリング法による統計的推定から明らかとなった。

次に実務的貢献としては、日系企業の進出が近年相次いでいるベトナムにおける大学生採用について、求職者側の無意識的な選好を踏まえた新たな採用戦略への転換を促しうる結果となったことが挙げられる。繰り返しになるが、本研究の議論にしたがえば「現地企業に比べて高い給与に魅力を感じているようだ」という従来から一般にいわれているような考えにもとづく採用戦略は、これまで多くの企業が注力してきた中国においては一定の有効性を示すかもしれないが、今後の注力地域たりうるベトナムにおいては妥当ではない可能性がある。すなわち、有能な現地国籍

人材の質・量両面での確保を図るうえでは、金銭的インセンティブが大きいように思われる新興国においても、入社後の教育研修制度や想定されるキャリアパスを明確に事前提示し、また提示する内容を求職者がより魅力を感じるものへと変化させていく必要があるのではないだろうか。ただし本研究では、中国においても、給与水準がもっとも重視されているというわけではなかったという点を強調しておきたい。

本研究は上記のような貢献を果たすと考えられるが、主に以下の2点について課題を残している。ひとつは、サンプリングに関する問題である。中国調査は、地域や大学ランクについてある程度の分散が確保されている一方で、ベトナム調査は、ハノイがベトナムの首都であり、また全土を代表する都市であるという前提を置いている。しかしながら、南北分断の歴史から北部のハノイと南部のホーチミンシティとでは人々の気質や価値観に大きな相違があるとされており<sup>10</sup>、本研究の仮定が妥当なものであるかについては、さらなる検討が必要であろう。すなわち、両国の比較の知見を論じるという点においては、本研究はあくまでも試論的なものに留まらざるを得ない側面が強いということである。また、多くの意思決定場面にかかるデータを収集できてはいるものの、回答者の人数自体は決して多くないという数量面の問題もある。

もうひとつは、本調査で使用した5つの企業選択基準(要因)とその水準の妥当性である。ポリシー・キャプチャリング法の全要因計画を用いた調査では、要因や水準を増やすと質問数が飛躍的に増加する<sup>11</sup>ために、多数の選択基準を子細に検討することが容易ではない。この方法論上の制約から、本研究では前掲した5つの要因を主体的に選択し、調査を実施した。そのため、今回選択した5要因がベトナムと中国における企業選択基準の探索にとって妥当であったか、また、より影響力の大きい要因が他に存在していないかという点は、改めて検討すべきであると考えられる。あるいは、方法論上の課題点とその克服方法を考慮しながら、ポリシー・キャプチャリング法の一部要因実施計画やコンジョイント分析を採用した調査設計への切り替えを検討することも望ましい選択肢のひとつといえるであろう。

このような問題点は残されているものの、本研究が明らかにしたベトナム・中国両国における大学生の企業選好とその国別差は、今後の日系企業がとるべき現地有能人材の採用戦略を検討するうえで、これまで通説として想定されていたものとは異なった新たな示唆を与えている。今後は、多数の要因を組み込んだ直接法を用いた調査の実施や、学生や求職者へのインタビュー調査による定性的な追加データの

収集によって、より説明力の高い企業選好度の規定因の発見に努めていきたいと考えている。

## 注

- 1 本稿は、京都大学アジア研究教育ユニット 2013 年度 KUASU 次世代研究プロジェクト「ベトナム・中国における大学生の企業選好と日系企業の採用戦略」（研究代表者：柿沼英樹）の最終成果報告書である。ベトナム調査に関する研究報告論文である柿沼 (2014) をもとに、中国調査に関連する記述を加筆したうえで再構成した。
- 2 東洋経済新報社 (2013)『海外進出企業総覧 [国別編] 2013 年版』所収の「進出国別の現地法人数および日本法人数」を参照した。
- 3 中国の大手求人情報サイト中華英才网 (<http://www.chinahr.com/>) が毎年発表している「中国大学生最優秀雇用主調査報告書」の 2011 年版を参照した。
- 4 ベトナムで人材紹介事業を展開する CareerBuilder (<http://careerbuilder.vn/>) が公表した “*Employers of Choice Survey 2013: A Study on Employer and Career Preferences of Vietnam’s Undergraduates and Working Professionals*” を参照した。
- 5 本報告書は調査結果の分析と考察に主眼を置くため、方法論に関する具体的な議論は割愛する。なお各方法論についての詳細は、ポリシー・キャプチャリング法は林・関口 (2006) や Karren and Barringer (2002) など、コンジョイント分析は君山 (2010) や真城 (2001) などを参照されたい。
- 6 Turban et al. (2001) の考察では、回答者からは、完全外資企業 (wholly owned foreign enterprise) と合弁企業 (international joint venture) は明確に区分されず、外資系企業 (foreign firms) として見なされているようであるとしている。
- 7 Froese et al. (2010) や Kim et al. (2012) においても、回答者に占める女性の割合は総じて高い。また第 1 著者が大学キャンパス内で観察した印象では、調査実施校は女子学生比率が非常に高いようである。そのため、回答者の男女の偏りは無視できるものと考えた。
- 8 “*Detailing the Implementation of a Number of Articles of the Labor Code on Wages*” (The Government Decree No.49/2013/ND-CP), <http://www.ilo.org/dyn/natlex/> より 2013 年 12 月に取得。
- 9 Turban et al. (2001) は、論文内でポリシー・キャプチャリング法の採用を明言していないものの、研究手続きに関する記述を確認する限りにおいては、ポリシー・キャプチャリング法によるものと見なすことができるように思われる。また、ポリシー・キャプチャリング法と多くの共通性を持つコンジョイント分析を用いた加藤 (2010) も、ポリシー・キャプチャリング法によるものと見な

しても差し支えはないであろう。

- 10 ハノイとホーチミンシティの違いの論述としては、たとえば“Góc nhìn thú vị về sự khác biệt Hà Nội - Sài Gòn (日本語訳：ハノイとホーチミンシティの違いについての興味深い視点)”というウェブサイトの記事がある。

<http://www.thanhnien.com.vn/pages/20130419/goc-nhin-teu-tao-ve-su-khac-biet-ha-noi-sai-gon.aspx>, 2014年8月下旬に閲覧。

- 11 たとえば全要因計画の場合、4要因・2水準での測定であれば $2^4$ 回 (=16回) の意思決定場面で済むが、4要因・3水準の場合には $3^4$ 回 (=81回)、6要因・2水準の場合は $2^6$ 回 (=64回) となる。一部要因実施計画を採用した場合、意思決定場面の数の削減は極めて容易であるが、採用された意思決定場面がすべての組み合わせを代表するものであるかという点については慎重に検討する必要がある。

## 引用文献

- Ahmadi, M., and Helms, M. M. 1997. Small firms, big opportunities: The potential of careers for business graduates in SMEs. *Education + Training*, 39(2), pp.52-57.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T., and Cable, D. 2001. Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), pp.219-237.
- Baum, M., and Kabst, R. 2013. How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary. *Journal of World Business*, 48, 175-185.
- Breaugh, J. A. 2008. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research, *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
- Cable, D. M., and Judge, T. 1994. Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), pp.317-348.
- Caves, R. 2007. *Multinational Enterprise and Economic Analysis (3rd Edition)*. Cambridge University Press.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., and Jones, D. A. 2005. Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), pp.928-944.
- Collins, C. 2007. The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 180-190.
- Duffy, R., and Sedlacek, W. 2007. The work values of first-year college students: Exploring group differences, *Career Development Quarterly*, 55(4), 359-364.
- Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R., and Ones, D. S. 1995. Relative importance of personality and general mental ability in managers' judgments of applicant qualifications, *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 500-509.
- Evans, P. A. L., Pucik, V., and Barsoux, J. L. 2002. *The Global Challenge: International Human Resource Management*. McGraw-Hill.
- Froese, F. J., Vo, A., and Garrett, T. 2010. Organizational attractiveness of foreign-based companies: A country of origin perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(3), pp.271-281.
- 古沢昌之 2005 「日本企業の国際人的資源管理における『第二のガラス・シーリング』

- －『世界的学習能力』構築に向けての課題－』『大阪商業大学論集』137, 75-90 ページ.
- 吳淑儀 2010 『アジアの企業統治改革－中国・香港・ベトナムを中心に－』創成社.
- Graham, M. E., and Cable, D. A. 2001. Consideration of the incomplete block design for policy-capturing research, *Organizational Research Methods*, 4, 26-45.
- Han, J., and Han, J. 2009. Network-based recruiting and applicant attraction in China: Insights from both organizational and individual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2228-2249.
- 林洋一郎・関口倫紀 2006 「ポリシー・キャプチャリング方法論とは何か－組織行動・人的資源管理研究への適用に向けて－」『大阪経大論集』56(5), 93-106 ページ.
- 菱田雅晴・園田茂人 2005 『経済発展と社会変動』名古屋大学出版会.
- 柿沼英樹 2014 「ベトナム・ハノイ大学生の企業選好：ポリシー・キャプチャリング法による検討」『日本労務学会第44回全国大会研究報告論文集』, 253-260 ページ.
- Karren, R. J., and Barringer, M. 2002. A review and analysis of the policy-capturing in organizational research: Guidelines for research and practice. *Organizational Research Methods*, 5(4), pp.337-362.
- 加藤里美 2010 「ベトナム・ハノイにおける大学生の企業選好－大学生の日系企業に対する意識はどのようなものか－」『日本経営教育学会全国大会研究報告集』62, 51-54 ページ.
- 加藤里美・梁良 2011 「中国の大学生における企業選択に関する嗜好」『マネジメント・ジャーナル』3, 81-94 ページ.
- Kim, S., Froese, F. J., and Cox, A. 2012. Applicant attraction to foreign companies: The case of Japanese companies in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), pp.439-458.
- 君山由良 2010 『第3版コンジョイント分析』データ分析研究所.
- 国際協力銀行 2012 「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告 2012 年度海外直接投資アンケート調査結果 (第24回)」国際協力銀行ウェブサイト (<http://www.jbic.go.jp/>) より 2013 年 11 月取得.
- Lievens, F., and Chapman, D. S. 2009. Recruitment and selection. In A. Wilkinson, T. Redman, S. Snell, and N. Bacon (eds) *The SAGE Handbook of Human Resource*

- Management*, pp.133-154, Sage Publications.
- 真城知己 2001 『SPSSによるコンジョイント分析－教育・心理・福祉分野での活用  
法』東京出版.
- Moser, K. 2005. Recruitment sources and post-hire outcomes: The mediating role of unmet  
expectations, *International Journal of Selection and Assessment*, 13(3), 188-197.
- Moy, J. W., and Lee, S. M. 2002. The career choice of business graduates: SMEs or MNCs?  
*Career Development International*, 7(6), pp.339-347.
- 中谷巖 2008 『資本主義はなぜ自壊したのか－「日本」再生への提言』集英社.
- Newbury, W., Gardberg, N., and Belkin, L. 2006. Organizational attractiveness is in the  
eye of the beholder: The interaction of demographic characteristics with foreignness.  
*Journal of International Business Studies*, 37(5), pp.666-686.
- Nguyen, N. T., and Truong, Q. 2007. International briefing 18: Training and development  
in Vietnam. *International Journal of Training and Development*, 11(2), pp.139-149.
- Nguyen, N. T., Truong, Q., and Buyens, D. 2011. Training and firm performance in  
economies in transition: A comparison between Vietnam and China. *Asia Pacific  
Business Review*, 17(1), pp.103-119.
- 日本貿易振興機構 2012 「2012年ベトナム一般概況：数字で見るベトナム経済」  
JETRO ウェブサイト (<http://www.jetro.go.jp/>) より 2013年11月取得.
- 小川憲彦・大里大助 2010 「大学生の就業先選定基準の探索－ポリシー・キャプチ  
ャリング法を通じて－」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター  
Working Paper Series No.98.
- Ren, S., Collins, N., and Zhu, Y. 2014. Leadership self-development in China and Vietnam.  
*Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 42-59.
- リクルートワークス研究所 2008 「中国・人と組織の実態調査 上海ホワイトカラー  
の就業意識と行動」<http://www.works-i.com/> より 2014年1月取得.
- リクルートワークス研究所 2013 「アジア8カ国調査で見えてきた人材市場と働く  
人々」『Works』118, 6-9 ページ.
- Rottenberg, S. 1956. On choice in labor markets. *Industrial and Labor Relations Review*,  
9(2), pp.183-199.
- 労働政策研究・研修機構 2010 「アジア諸国における高度外国人材の就職意識と活  
用実態に関する調査報告書」JILPT 資料シリーズ No.80.
- 税所哲郎 2011 『中国とベトナムのイノベーション・システム－産業クラスターに

- よるイノベーション創出戦略』白桃書房.
- Scullion, H., and Collings, D. G. (eds) 2006. *Global Staffing*. Routledge.
- 関口和代 2013 「オフショア・アウトソーシング・ビジネスにおける地域優位性－中国とインド・フィリピン・ベトナムの比較を中心に－」『東京経大会誌（経営学）』 278, 199-218 ページ.
- Taylor, M. S., and Collins, C. J. 2000. Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C. L. Cooper, and E. A. Locke. (eds), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*, pp.304-334, Blackwell Publishing.
- Trung, T. Q., and Swierczek, F. W. 2009. Skills development in higher education in Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 15(4), pp.565–586.
- Turban, D. B., Lau, C. M., Ngo, H. Y., Chow, I. H. S., and Si, S. X. 2001. Organizational attractiveness of firms in the People’s Republic of China: A person-organization fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 194-206.
- Vo, A. N. 2009. *The Transformation of Human Resource Management and Industrial Relations in Vietnam*. Chandos Publishing.
- Warner, M. 2008. Reassessing human resource management “with Chinese characteristics”: An overview. *International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 771-801.