インドの IT 人材の日本採用と定着の課題

— インド・ベンガルールを事例に —

九門 大士

A Study on Challenges in Recruiting and Retaining Indian IT Talent to Japan —A Case Study of Bengaluru, India—

Takashi KUMON

はしがき

本研究の目的は、インドの IT 人材の日本での採用・定着に関する現状と課題を分析し、よりインドからの IT 人材の誘致を促進するための施策を検討することにある。本研究の重要性は、これまで論じられることが少なかったインドからの IT 人材の誘致について、IT 産業が発展し、インド国内で最も IT 人材が多いとされるカルナータカ州ベンガルールを中心に独自のヒアリング調査を通じた分析を行っている点にある。

日本企業の高度外国人材受け入れについての先行研究として、湯川（2020）は、日本企業が外国人材を受け入れる際に、外国人材は日本語能力向上と日本の商習慣への理解を深める必要がある一方で、企業側は待遇面や人事制度について丁寧な説明を行うことや社員教育を充実させる必要があると指摘している。また、日本での経験が浅い外国人材を採用する際には、外国人材に特化した採用活動や採用後の社員教育の整備が求められると述べている。

また、外国人の IT 人材について、守屋（2020）は、IT 外国人材の日本の IT 中小企業への採用・キャリア開発・評価・報酬制度の課題・可能性と問題点について、日本の情報産業の重層構造的な下請け構造の中に韓国系企業が参入し、韓国の IT 人材がそこで就労している点を指摘している。今後さらに海外から IT 人材を受け入れるためには、新興系情報ベンチャー企業が世界でも最先端の外国人 IT 人材を日本に集める必要があると結論付けている。また、海外 IT 人材のキャリア開発として、日本語能力向上に向けた様々な支援が必要とし、こうした人材の定着に向けてダイバーシティ環境の必要性も指摘している。

インドの高度人材や IT 人材の日本での採用について

は、先行研究が非常に限られている。守屋（2021）は、インド人、ベトナム人、シンガポール人の高度人材について、論じている。その中でインドでは、産官学連携を通じて IT 人材など高度人材が即戦力として育成されている点を明らかにし、JETRO とインド工科大学のインド高度人材採用に向けた取り組みなどの紹介を行っている。また、独自のヒアリング調査を基に高度人材の誘致に際しては企業ビザや IT ビザなど細かな在留資格設定が必要とし、人事制度の観点からは職務内容の明示や昇給・昇格ルールを伝えることの重要性を提言している。インド人技術者の雇用に際しては、開発部門の英語公用語化や論理的なコミュニケーション、習得できるスキルや将来の配属などキャリアの道筋を示すことが重要と論じている。

このように、先行研究では高度外国人材全般、または海外の IT 人材全般についての研究が中心である。インドの IT 人材の日本での採用についての研究分野は未開拓であり、かつベンガルールを中心に論じている先行研究は少ないため、本研究を通じてインドの IT 人材の採用・定着のあり方について検討する意義は非常に高い。

本研究では、インドのベンガルールにある日系企業、インド進出支援企業、日本で海外からの IT 人材を多く採用しているスタートアップなどに対する半構造化面接法による独自のヒアリング調査（2024年3月、6月）の結果を主に用いて分析している。

第1節 日本の外国人雇用と高度外国人材の現状

厚生労働省の外国人雇用状況の届出状況（2023年10月末時点）によると、日本で働く外国人労働者は増えており、2023年10月末時点では前年比12.4%増で過去最高の204万8,675人を記録した。外国人を雇用する事業

所数は前年比 6.7%増の 31 万 8,775 所と、こちらも過去最高を更新した。在留資格でみると、身分に基づく在留資格 (30.1%)、専門的・技術的分野 (29.1%)、技能実習 (20.1%)、資格外活動 (17.2%)、特定活動 (3.6%) となっている (2019 年 4 月から開始した「特定技能」は専門的・技術的分野に含まれる)。専門的・技術的分野のいわゆる高度人材に相当する外国人も増えており、全体の約 3 割を占める。

本稿では IT 人材を中心とした高度外国人材を扱うため、高度外国人材に絞って、出身国・地域、職種別に概観する。専門的・技術的分野の中で、企業のホワイトカラー層が多い「技術・人文知識・国際業務」の在留資格について、内訳をみてみたい。出入国在留管理庁 (2020a) によると、2019 年に留学生から日本企業等への就職を目的とした「技術・人文知識・国際業務」への在留資格変更は 28,595 人で同在留資格の 36.1%を占める。国籍・地域別 (括弧内は同在留資格に占めるシェア) にみると、中国 (36.8%)、ベトナム (23.5%)、ネパール (12.4%)、韓国 (5.4%) の順に多い。職務別にみると、翻訳・通訳、海外取引業務、法人営業など事務職が 6 割以上を占めており、情報処理・通信技術、技術開発、建築・土木・測量技術など技術職の割合は計 15%程度と比較的低い¹。

一方、出入国在留管理庁 (2020b) によると、2019 年に海外から直接来日して就職することを目的とした「技術・人文知識・国際業務」への変更は前年比 21.7%増の 50,527 人で同在留資格の 63.9%を占めている。国籍・地域別 (括弧内は同在留資格に占めるシェア) にみると、上位 5 か国・地域はベトナム 12,982 人 (25.7%)、中国 10,975 人 (21.7%)、韓国 4,613 人 (9.1%)、インド 4,143 人 (8.2%)、台湾 2,723 人 (5.4%) となっている。職務別にみると、翻訳・通訳が 9,296 人 (13.0%)、海外取引業務が 7,226 人 (10.1%) など事務職は全体の約 4 割で、情報処理・通信技術が 11,635 人 (16.3%)、技術開発 (情報処理分野以外) が 7,754 人 (10.8%)、建築・土木・測量技術が 5,188 人 (7.2%) など技術職が約 4 割を占める²。

これらを総合してみると、「技術・人文知識・国際業務」のうち、海外から日本で直接就職が 6 割強、日本へ

の留学から日本就職が 4 割弱という構図になっている。また、職務別にみると、海外から直接就職は IT エンジニアを含む技術職が約 4 割と事務職より多く、留学から就職した場合は技術職は 15%と少ない。つまり、国内で不足する技術系人材を海外人材で補完する形になっている。特に上記 2 つの 2019 年統計で国籍・地域別にみると、インドは留学から日本で就職 (243 人) より海外から直接日本で就職 (4,143 人) が多い点特徴的である³。

第 2 節 インドの IT 人材と日本就職への関心

1. インド・ベンガルールにおける研究開発拠点と IT 人材

インド南部にあるカルナータカ州の州都ベンガルールはインドのシリコンバレーと呼ばれる人口約 844 万人の都市である。ベンガルールがインドのシリコンバレーと呼ばれる理由は、世界有数の多国籍企業のグローバル戦略拠点や研究開発拠点が立地している点にある。IT 企業の集積地として、IT 企業が約 3,500 社、外資系 IT 企業約 900 社が立地し、電子・ソフトウェア輸出全体の 40%を占める。豊富な技術者と開発力も有し、インドにおける研究開発事業収入の 40%を生み出し、400 社以上の多国籍企業が研究開発センターを設置し、インドの宇宙開発計画を担うインド宇宙機構 (ISRO) 本部もある。IISc (インド理科大学院) をはじめとする大学 44 校、エンジニアリング単科大学 201 校、医療単科大学・機関 114 校・機関・研究開発機関 370 機関と多くの大学や研究機関が存在し、研究開発人材の集積はインド全体の 50%を占める⁴。

インドの高等教育機関⁵は、インド教育省の調査 (2021-2022) によると、合計 1,168 校ある。内訳では国立大学 (53 校: ネルー大学、デリー大学など)、国立重要研究拠点 (153 校: IIT、IIM など)、州立大学 (423 校: バンガロール大学など)、政府認証大学 (33 校: IISc、IIIT-B など。私立を含めて全 114 校)、私立大学 (391 校)、その他となる⁶。

同調査によると、インドの大学生数は、学部生 (3,413 万人、うち理工系学部生は全体の 25.1%の 857 万人)、大学院学生 (543 万人、うち理工系修士は 31.6%の 172

¹ 複数の項目にチェックがあったものは重複して計上している。職務別では、「技術・人文知識・国際業務」のみのデータが公表されていないため、それ以外の在留資格 (教授、経営・管理、特定活動等) も含めた統計を基にしている。ただし、本統計で扱う変更許可後の在留資格のうち、「技術・人文知識・国際業務」は全体の 92.4%を占めている。

² 複数の項目にチェックがあったものは重複して計上している。

³ 九門 (2024a)、2 ページ。

⁴ ジェトロ・ベンガルール事務所資料 (2024 年 2 月)。

⁵ 設置者・運営方法により大学が分類されるため、日本の分類と対応しない。

⁶ Ministry of Education, "All India Survey on Higher Education 2021-2022".

万人)となっており、大学生と大学院生を併せて約4,000万人の学生がおり、うち理工系学生が約4分の1を占めている。インドは工学部や医学部に進学することが奨励される社会で、理工系に進学する女子学生の比率も日本より高い⁷。

インドはIT人材が非常に豊富だが、技術レベルや給与はかなり上下の幅がある。インド工科大学(IIT)などトップ校の新卒学生はGAFANAなどグローバル企業に就職する人も多く、その場合年収1,000万円以上になることもあるが、それは一部の人材で通常は新卒人材であれば現地では年収80~100万円、中途でも200万円程度でITエンジニアが採用できる⁸。

経済産業省が2016年に発表した「IT人材に関する各国比較調査結果報告書」によると、ITエンジニアの平均年収はアメリカの1,158万円に次いで日本は598万円、インドは3位の533万円となっている。しかし、年収分布をみると日本は年収500万円前後に集中しているのに対して、インドは300万円以下が最も多い一方で3,500万円以上まで非常に広く分布している。実際日本の中央値をみると535万円と平均年収とそれほど格差がないが、インドの中央値は152万円と平均年収よりもかなり低く、高収入者が平均年収を押し上げるなど人材や地域によって給与格差が大きいことがわかる。

2. インドのIT人材の日本での就職への関心

インドのIT人材の給与格差が非常に大きいという点について先述したが、ここでは、日本での就職についての関心や可能性について論じる。

インドのIT人材が日本で働きたい理由として給与面、キャリア面、日本独自の魅力の3点を挙げる。第1に、給与面については、先述の通り、学歴や経歴によりかなり給与格差が大きいインド国内の状況がある。海外人材の紹介などを手掛けるZenkenが2024年3月に実施した海外での就職を希望するインド・ベンガルールの工科系大学3~4年生へのアンケート調査⁹によると、「日本の新卒平均給与の280万~350万円でも日本で働きたい」との回答が89.4%と約9割に達した。同調査の対象はあ

くまで海外就職を希望する大学生であるため、インド国内で働きたい大学生との比較はできないが、それでも潜在的に日本で働きたいインド人学生が多いことがわかる。

ベンガルールでの進出支援会社等へのヒアリング調査によると、インドからITエンジニアを採用したある日本企業はインドで募集を出した際に300人程度の応募があり驚いたという事例が挙げられた。

第2に、キャリア面については、自身のスキルアップと国内の若年層の就職市場激化が挙げられる。先述のZenkenの調査で、日本で働きたい理由について最も多かった回答は、「スキルアップ」(32.6%)で、次に「日本が好き」(27.7%)、「給料がいい(仕送り)」(16.9%)、「海外で働きたい」(16.2%)であった。日本で働きたい理由をみると、必ずしも給与が最大の理由ではなく、若い時期に日本企業で技術を学びたいと考えていることがわかる。実際に、日本の国立大学の理系大学院でビッグデータやAI関連の技術を学んでいたインド人留学生は、「まずは日本に強みのある製造業で3年から5年程度経験を積んで、その後はITサービス関連の企業で働き、ITを活用した製造とサービスの両面を理解する人材になりたい」と述べていた¹⁰。インドはITサービスやソフトウェア技術は非常に優れているが、それをハードウェアとどう関連づけるかという点については日本で経験したいという需要があるということだ。

インド国内で新卒学生が就職するには非常に激しい競争があり、一部のトップ層の学生以外は希望の給与やポジションを得ることが難しい状況もある。国際労働機関(ILO)の2024年5月の若年失業率の統計によると、インドの若年失業者(15~24歳)の割合は15.4%とアジア太平洋地域の平均(13.9%)よりも高い。ILOの2024年5月の若年失業率をみると、ネパール(20.5%)、インド(15.4%)、中国(15.4%)、インドネシア(13.8%)などアジア地域は若年失業率が高いエリアが多いが、同時期の日本の若年失業率は4%に過ぎない。これは新卒一括採用という日本固有の採用システムも関係していると考えられる。

第3に、日本独自の魅力である。先述のZenkenの調査の「日本が好き」という回答が2位に入っていたことから、日本文化、日本の考え方への関心があり一定期間住んでみたいインド人が多いことが考えられる。グローバルマーケティング事業を展開するアウンコンサルティング株式会社が実施した「第12回アウンコンサルティング親日度調査」では、世界14の国・地域における日本への好感度、訪日意欲などについて調査している。日本への好感度について、「大好き」「好き」の合計値が高

⁷ ジェトロ・ベンガルール事務所資料(2024年2月)。原典: Ministry of Education, "All India Survey on Higher Education 2021-2022".

⁸ 日本経済新聞電子版(2023年5月18日付)。

⁹ 調査はZenkenがインド・ベンガルールなどにある19の工科系大学で海外就職を希望する3年生と4年生を対象に2024年3月23~27日に実施し、1,202件の回答を得た。「THE GOLD ONLINE」<https://gentosha-go.com/articles/-/62978> 2024年10月19日アクセス。

¹⁰ 九門(2021)、3ページ。

かった順に、同率1位(100%)がインドネシア・フィリピンで、3位インド(99.1%)となった。日本について「大好き」「好き」と回答したインド人の理由の上位3位は、商品の質が高い(19.19%)、治安が良い(16.35%)、歴史/文化(16.11%)である(複数回答)。

また、インドに限らず、世界の中で日本という国のブランドが高まっていることを示す調査結果もある。「アンホルト-イブソス 国家ブランド指数(NBI)」調査は、2008年から毎年世界最大規模の世論調査会社イブソスと国家イメージ分野における世界的権威サイモン・アンホルト氏が共同で実施している、国家ブランド力を評価するグローバル調査である。世界60か国を対象に「輸出」、「ガバナンス」、「文化」、「人材」、「観光」、「移住と投資」という6つのカテゴリに関する認識を調査することで国家のブランド力を測定するものである。NBIによると、日本は2019年の5位から着実に順位を上げ、本調査が始まって以来初めて、2023年にトップに選出された。アジア太平洋地域の国としても初めてのトップであり、2016年以来6年連続トップを維持していたドイツを抜いた。

上記でみたように、海外勤務に関心があるインドのIT人材や技術職の人材が日本や日本で働くことに一定の関心を持っていることが明らかになった。ただし、現地でのヒアリング調査を通じて明らかになったのは、一般的にはインド人にとって日本で働く選択肢は、インド国内、欧米など英語圏の次の選択肢という点である。近年は、新型コロナウイルスの影響や米国IT企業のレイオフなどでアメリカからインドに帰国する人も多く、インドの方が最先端の研究ができる面もあり、国内での就職希望者は増えている状況である。給与面でも、特にトップクラスのエンジニアであればインドで働いた方が日本より給与が高いことも多い。国外だと英語圏での就職希望者が多く、例えば米国は印僑も多くグローバル企業やスタートアップのCEOや役員、医者、弁護士、大学教授など高い地位にあるインド人が幅広い職種にいるため、人的コネクションがあり就職の情報も得やすい面がある。日本に住むインド人はまだ数が少なく、企業トップにいるインド人も少ないため関連情報が入手しづらい。

日本企業はIIT卒などトップ大学卒、グローバル企業経験者のみを求めると、給与が高額になり採用できる日本企業は限られるが、それ以外の層については潜在的な需要はあるといえる。特に、日本の中小企業や中堅企業の場合、2番手~3番手の大学の新卒や中小企業経験者にも目を向けて採用PRを行うことでこうした需要を掘り起こすことが可能になる¹¹。

第3節 インドのIT人材の日本での採用と定着に向けて

本節では、前節で紹介したインドのIT人材の日本での就職への関心度合いやその理由をうけて、企業側からみたインドIT人材の日本およびインドでの採用と定着に向けた取り組みについて、筆者のヒアリング調査から企業事例などを通じて紹介する。

1. 楽天インドの事例¹²

まず、楽天グループ株式会社(以下、楽天)のインド現地法人である楽天インドの事例を通して、インドのIT人材の現地採用、日本を含む海外法人への移籍、日本での採用、楽天の企業文化と従業員の定着に向けた施策等について紹介する。

楽天は、2010年に全社で英語を公用語化し、インドを含む世界各国から高度人材の採用を本格的に開始した。英語化施策により、日本的な企業風土を打破し、本当の意味でのダイバーシティ(多様性)の追求に成功しつつある。2022年現在、日本国内在籍エンジニアの6割以上が外国籍であり、楽天はグローバルに70の海外法人を持ち、2万人の従業員がいる。インドではベンガルールにある楽天インドに2,000人、楽天シンフォニーに2,000人の社員が在籍し、楽天インドは主に楽天市場や楽天ペイなど日本向けのビジネスに関するR&D(テックエンジニアリング)を行い、楽天モバイルの開発は楽天シンフォニーが担当している。社内公用語を英語に変更したことで、世界から才能あふれる社員を集めることができ、多様化された組織によって組織のダイナミズムを維持している。

楽天インドの社員のうち約85%がITエンジニアである。うち、9割のITエンジニアは日本のビジネス向けの業務を担当しており、残りは欧州や米国向けの仕事もあるが少ない。ITエンジニアは日本のビジネスも理解する必要があるため、1~2週間程度は日本本社にも出張などで行く。楽天インドの管理職は全員日本に行く義務があり、日本本社からインドにも社員が出張などで来るため、相互のコミュニケーションは密接である。

eコマース対応では、日本の楽天スーパーセール期間中にインドのサポートチームがトラブル対応のために24時間モニタリングを行うなどをしている。実際にオフィスを訪問した際にも、24時間顧客のモニタリングをするチームが、同社従業員でも該当するチームメン

¹¹ グローバルジャパンコンサルティングへのヒアリング調査(2024年3月13日)。

¹² 楽天インドへのヒアリング調査(2024年3月14日)。

バーでなければ入れない個室で 24 時間、シフト体制を組んでモニタリングを行っていた。

1) インド法人での採用

インドは IT 人材の獲得競争が非常に激しい。ベンガルールにはグーグル、アマゾンなどのグローバル企業やスタートアップなどが多く、グローバルなトップ企業は同社の 2 倍程度の給与を提示することもある。インドは大学の就職課などが個別に各企業と対応するため、同社は Tier2-3 程度の大学との関係を構築している。

例えば、同社のインターンプログラムは、以下の 2 種類がある。

- 1) 6 か月：1 月～6 月
- 2) 12 か月：9 月～8 月

インターン生には、架空の仕事ではなく、実際の業務に入って仕事をしてもらう形をとっている。34 の提携大学があり、例年約 300 人の募集数に対して約 5,000 人の応募者がいるほど倍率が高い状況でインターン生に選ばれるのは難しい。インターン開始前に 6 週間のブートキャンプも実施して、その後すぐに業務を担当できるようにしている。インターン生から社員として入社する率は 70～75% である。それ以外の約 25% の辞退者はグローバルなトップ企業に就職したり、修士課程に進学する学生などが多い。インドの大学では、IIM（インド経営大学院）はリーダーシッププログラムを一緒に実施しており、IISC（インド理科大学院）なども提携がある。

採用はマネジャーレベル以上は日本本社側の面談も必要になる。新卒を含めたジュニアレベルでも約 8 割は現地法人で決定、残りの 2 割は日本本社側の面談も実施している。楽天インドには日本本社からも 4 人が取締役会に入っており、多くの決定を共に行っている。

2) 日本を含む海外への移籍・日本採用

同社で 3 年働くと日本を含めたグローバル拠点に移籍する権利が与えられ、2023 年は 75 人が海外拠点に移籍した。楽天インドには 8～9 名の日本語を話すインド人社員がおり、インドの日系企業経験者や日本への留学・勤務経験者が大半である。例えば、ドローンビジネス、セキュリティビジネスなどの場合、日本側の顧客ニーズや考え方をより深く知る必要があるため、日本とインドのブリッジ社員の役割をしている。

日本本社側のインド人材採用は、本社主導で行っており、主に IIT などインドのトップ大学からの採用を行っている。

IT 関連の技術的にはシリコンバレーかベンガルールが世界最高水準にあるため、IT エンジニア自身のキャリア成長を考えると、この 2 つの場所が適している。ベンガルールでの IT 関連の就職や起業の機会も増えてい

る。ただし、新卒などジュニアレベルの若い人材が多様性の中で経験をするには日本は良い場所である。課題としては、日本語など言語面、家族の生活や教育面の問題がある。

3) 楽天カルチャーの浸透

日本本社とインド法人を含むグローバルの各法人で楽天の企業文化である楽天カルチャーを統一するために様々な取り組みを行っている。例えば、全員左胸にネームカードをつけてそれぞれの社員が誰かわかるようにしている。ネームカードの裏には、楽天主義の 5 つの「成功のコンセプト」が書いてある。この「楽天主義」の内容はオフィスの様々な場所に漢字と英語併記で掲示されている。

「楽天主義」をより深く理解するための「楽天主義ワークショップ」も行っており、約 900 のセッションがある。楽天主義を頭で理解するだけではなく、日々実践するために日常の業務に落とし込む形で研修を受ける。例えば、コロナ禍でどのように働いたか、社内外の人たちとどうつながったかなど、様々なケーススタディを通じて学ぶセッションがある。また、失敗してもいいということや学ぼうセッションでは、日常業務の中でも失敗してもいいから新しいことにチャレンジすることの重要性を伝える。イノベーションには新しい行動や取り組み、失敗が必要不可欠であるためである。また、人事評価の 20% は楽天主義の実践をしているかどうかであり、楽天主義をよく実践している管理職をベストマネジャーとして選出することも行う。

4) 従業員の定着

上記のような強固な企業文化を醸成することは、多くのグローバル企業の競合他社の引き抜きに合わないよう従業員の定着に向けても重要である。具体的な施策としては、従業員の意見を聞く姿勢、360 度フィードバック、「楽天主義」の車座セッションなどがある。360 度フィードバックはマネジャーに実施するもので、日本本社やインド法人の同僚が自分の働きぶりをどう見ているかが理解できるものになっている。ただし、これは自分の鏡として自己理解を深めて成長させるためのもので、業績評価とは直接紐づかない形にしている。従業員の意見を聞くというのは、モチベーションが低下していないかなどを把握するためにも実施している。「楽天主義（SHUGI）」の車座セッションは本社の役員がインドに出張して行っており、少人数で 5～6 人のマネジャーとカジュアルな会話をする。色々な背景を持つ多様なマネジャーを集めて 3 回セッションを実施している。

新しく母親になる女性社員のために、ニューマザーズカウンセリングやサポートグループを提供している。イ

インドでは出産後キャリアをあきらめる女性も多いため、女性マネジャーが自身の経験やどう課題を克服したかを共有する場としている。

また、「Great place to work in India」のランキング上位に入るように取り組んでいる。これは、優秀な人材の採用や定着にも必要な取り組みで、2023年は54位に入った。従業員の満足度についても、グローバルにサーベイを実施している。

2. グローバルジャパンコンサルティングの事例¹³

次に、インドのベンガルールにあるグローバルジャパンコンサルティング社（Global Japan AAP Consulting Private Limited）へのヒアリング調査を基に述べる。同社は、2014年に設立されたインド進出を市場調査や会計・税務、人事労務・法務などの観点から総合的に支援する企業で、チェンナイ事務所（本社）を含めてインドで5拠点を展開している。

同社によると、インドのエンジニアは学歴・能力・経験などによって給与の幅が大きく、競争が激しいため優秀でないと良い職につくのは難しいという。また、日本で働く理由としては、アニメや日本文化に関心がある、インドの労働市場の競争が激しい、インド企業より日本企業の方が待遇がよい、などの理由がある。

こうした状況は日本企業にとって採用のチャンスだが、2つの課題がある。第1の課題は日本語である。インド人でエンジニアのバックグラウンドを持っている人材は英語が話せることが多いため、日本語を勉強するメリットはあまりない状況である。日本企業は日本語能力試験の1級～2級を求める傾向にあるが、実際は4級や5級程度の語学力のケースが多いため、採用の入り口で高い日本語力を求めると厳しい。例えば、来日前に半年間語学研修などで日本語を勉強してもらうような人材育成投資が必要であり、そうしたサービスを提供している日本企業もある。第2に、キャリアパスのイメージの違いである。インド人は永住ではなく数年間経験したいという感覚の人も多いが、日本企業側はもっと長期で働く感覚のため、その点にギャップが見られる。

こうした課題の解決を目指して、同社代表の田中啓介氏は、株式会社 INDIGITAL という企業も2020年に設立しており、同社のインド法人で雇用したインド人技術者などを日本の企業にインドからリモート派遣するというスキームのインド EOR（Employer of Record）導入支援などを行っている。EORは、企業が現地法人を設立せずに、海外在住の人材を自社の戦力として活用でき

るサービスである。

同社が対象とする人材の職種は、エンジニア、データ分析、マーケティング、カスタマーサポートなどで、顧客の日本企業専属でインドからリモート勤務を行う。また、試用期間として6か月程度リモート勤務を行ない、その後双方が合意をすれば日本での勤務に移行するという、海外リモート勤務を前提とする人材紹介予定派遣サービスも提供している。インドに出張ベースで来ている顧客もいるため、顧客が必要なインドの人材を探して INDIGITAL で代替雇用する形が基本である。企業が EOR を活用する目的は、インドで開発拠点を設立する前にまずトライアルでリモート勤務を始める、スタートアップで数名の開発チームをリモートでインドに置くというケースなど様々である。利用する企業はこれまでスタートアップが多かったが、商社や IT ベンダー、ベンチャーキャピタル、大手企業グループなど、利用企業の幅が広がっている。

同社の EOR サービスの主な活用例としては、以下の通りである。

- 1) リモート拠点設立
- 2) トライアル駐在
- 3) トライアル雇用：例) 新卒のエンジニアなどを半年間インドでリモートで雇用、その後日本で勤務など

企業はこうしたトライアル雇用を、人材の見極めと日本側の受け入れ体制整備の期間として使うことが多い。今後の可能性としては、日本で勤務後、家族の事情などでインドに帰国した後もインドから引き続きリモートで仕事するケース、インドへの駐在員の日本人の配偶者がインドでリモートで働くなどのケースが考えられるという。

こうした EOR によるインドからのリモート勤務の形態を一定期間とることにより、インド人と日本企業の双方が事前にお互いの働き方や考え方を理解した上で日本に来て働く可能性が広がる。

3. 株式会社 Paidy の事例¹⁴

株式会社 Paidy（以下、Paidy）はラッセルカマー氏（現・代表取締役会長）が2008年に日本で設立したスマートフォンで完結するあと払い（BNPL）サービスを提供する企業である。

Paidy の創業者はカナダ人のラッセルカマー氏（現・代表取締役会長）で、同氏の父親が外交官であったこともあり、カナダ生まれの香港育ちでその後日本にある外資系金融会社で勤務していた。2008年に Paidy の前身

¹³ グローバルジャパンコンサルティングへのヒアリング調査（2024年3月13日）。

¹⁴ 九門（2024b）から一部抜粋。

となる株式会社エクステンジコーポレーションを創業した後、株式会社 Paidy に社名変更し、2021年9月にはアメリカのペイパルホールディングスによる同社のM&Aが行われた。

同社の社員は約230名（210名が日本在住、約20名が日本国外に在住）である。国外在住の例としては、アラブ首長国連邦（UAE）、フィリピンなどがあり、勤務時間を考慮して日本との時差が3時間～3.5時間までは採用時の許容範囲としている。同社は国籍を問わず採用しており、40か国の外国籍社員が在籍し、全社員の約6割を占めている。営業、カスタマーサポートの対応は日本語でないと難しい面があるが、それ以外の部門は主に英語で業務を行っている。様々な文化背景や経歴を持つ人材が集まっており、部署によってはロシア人とウクライナ人が隣の席で勤務していることもある。

同社は多様な人材が働きやすい環境づくりにもこだわっている。在宅ワークやオフィス勤務は、社員の都合に合わせて選択することが可能で、海外からリモートワークをする外国籍の社員や、家族の都合などで海外から在宅ワークをする日本人社員もいるなど、個々の状況に合わせた柔軟な働き方を選択できる。

Paidyは原則として新卒採用は行っておらず、すべて中途採用である。採用の形式としては、同社の社員や元社員などを含めたレファール（縁故）採用が多い。例えば、フィリピン出身の従業員が同国から紹介したり、それ以外にベトナム、台湾、中国、アルゼンチン、インドなどからもレファール採用があり、出身国は限定していない。採用エージェントも利用しており、既に日本で働いている社員、または直接外国から来る社員両方がある。日本の他社で英語環境で勤務していた人材が転職してくるケースもある。

多様な人材を採用するからこそ、採用時には同社の企業文化に合うことを重視しており、マルチカルチャーな環境で働くことに価値を見出せる人材であることが重要である。同社が2020年に明文化したペイディバリューなどの基本的な考え方に合意できない場合は採用しない方針である。ペイディバリューは、「勝ちにこだわる」「結果を出す」「大切なピースになる」の3つの柱から成るもので、人事評価制度もこれに合わせて作成している。

同社はペイパルホールディングスの傘下にある企業であるため、人事制度的にはグローバル企業と同じいわゆるジョブ型であり、一部の例外を除いて部門間の異動は基本的にはない。キャリア成長については、成長する余地が20%程度ある人材であれば、それを1～2年働く中で埋めていく。例えば、業務を通じて成長できるプロジェクトの機会を与えて、半年に1回の振り返りミーティングを実施している。上司と部下がお互いにウィンウィンになるために、成果を出しつつ部下が成長できる

ような業務を担当できるようにしている。

社内の書類は2021年までは日英併記していたが、現在は基本的に英語になっている。日本語に翻訳する場合もあるが、書類の目的と翻訳する時間を考慮して、日本語に翻訳する必要があるか検討している。業績評価は日本語版と英語版の両方を作成している。

日本語のみを話す日本人社員は営業やカスタマーサポートに主に在籍しているが、その割合は社員全体の21.3%と少ない。会議での言語は、英語のみ使用、日英併用、日本語のみ使用など、議題や参加者に応じて行っている。最近は英語を話す人材が増えており、社内で利用する Slack のメッセージが英語のみになるなど変化している。言語の学習サポートは、外部の語学学校などに通学する金額の半分を会社負担としている。

第4節 日本への誘致に今後求められる PR —IITH のジャパングデーの事例—

インド工科大学ハイデラバード校（IITH¹⁵）はインドのトップ大学であるインド工科大学（IIT）のハイデラバード校である。ジェトロは国際協力機構（JICA）とIITHと共催で「JAPAN DAY」というIITHの学生を対象としたジョブフェア（就職説明会）を2018年から7年連続で実施している¹⁶。これは例年、12月1日から始まる採用プロセスの前に、インドの学生に向け日系企業の知名度向上を目的として実施するものである。守屋（2021）は、日本企業とインド人材との協働や採用という観点から「JAPAN DAY」を取り上げており、2021年のイベントを詳しく紹介している。

2018年から継続して開催しているため、同大学内でもイベントが認知されてきており、参加者が日系企業に就職して卒業生としてイベントで経験を話すなどの取り組みも始まっている。2024年度は18社の企業が応募し、初日の参加者は450名を超えた。参加企業は、アルプスアルパインなど製造業を中心に、スタートアップなどもみられる。これまで、2018～2023年度の6年間で219人の本採用、83人のインターンシッププログラム参加の実績がある¹⁷。

¹⁵ 日本政府による支援で設立された工学・科学技術系大学。インド国内での大学ランキング（NIRF）では2024年は12位にランクインするなど、国内トップレベルの大学。<https://www.nirfindia.org/Rankings/2024/OverallRanking.html> 2024年10月30日アクセス。

¹⁶ 2024年は、「JAPAN CAREER DAY」の名称で実施。

¹⁷ ジェトロ短信（2024年9月03日付）。<https://www.jetro.go.jp/biznews/2024/09/2c37632be14d8d8e.html> 2024年10月30日アクセス。

具体的には、各社ビジネス概要や求める人材像やポストについてプレゼンテーションを行い、教室では学生とのインタラクティブセッションを実施する形が多い。人事担当者のみならず、エンジニア職のインド人スタッフなども参加し、具体的な業務や技術の話から、将来のキャリアや日本での生活環境など多岐にわたって情報提供が行われている。対象となる人材はコンピュータサイエンス分野に限らず、機械工学、電気工学、デザイン等多岐に渡る。ただ、IITHの学生は特に日本企業で働きたいという強い意向がある訳ではなく、どういう企業が日本にあるかを知らないことが多いため、日本企業の規模や知名度は選択の際にあまり影響がない。重視している点は、1) 職種と研究内容、2) 給与、3) 今後のキャリアにどうつながるかなどである。そのため、採用に際しては企業のブランドをPRするよりも、これらの点を踏まえてどの程度のスキルを求めるかを明確に伝える必要がある。勤務地は日本、インドの両方のケースがあり、日本での研修後、インドからリモートで働くケースもある。インド特有の採用プロセスを踏まえ、インターンシップを通じた採用が増加傾向にある¹⁸。

インドでの新卒採用の特徴は、大学の就職課が採用面接会を設けることが多い点にある。例えば、IITHの事例では、採用面接会は12月1日から数週間にわたり開催されるが、企業が参加できるのは1日に限られており、採用の可否をその場で判断することが求められる場合もある。内定を得た学生もその日の午後9時までに返事をする必要があり、内定を受けた学生は翌日以降の面接に参加できなくなるため、できるだけ早期に面接枠を獲得する必要がある¹⁹。

IITHはインドのトップ大学であるが、トップ大学以外の大学では特に、インド全体で大学数が増えていることなどから、大学の就職課が学生募集のために就職率の高さをアピールしたいという意向を持つ場合が多い。日本はものづくりなどハードウェアに強いイメージがあるため、インドが強いソフトウェアとの補完関係にあり、Tier2レベルの大学と日本企業の接点を増やしつつインターンなどを並行して取り入れていけば優秀なIT人材や高度人材の採用につながる可能性がある。

結び

本稿の目的は、インドのIT人材を中心とした高度外

国人材の日本での採用・定着に関する現状と課題を分析し、よりインドからのIT人材の誘致を促進するための施策を検討することにあつた。先行研究と国内・インドでのヒアリング調査を通じて以下の3点が明らかになった。

第1に、インドのIT人材の状況について、インド南部のカルナータカ州の州都ベンガルールは、IT企業や多国籍企業の研究開発センターが集積しており、インド全体の研究開発人材の約50%が集積していることが明らかになった。また、給与水準についてはトップIT人材と通常のIT人材、また地域間でかなりばらつきがあり、トップ人材にこだわらなければ日本の給与水準に一定の競争力があることがわかった。

第2に、インドIT人材の日本での就職意向と採用の状況について、日本での就職に関心を持つ人材は一定数存在するということが明らかになった。インドのIT人材が日本で働きたい理由として給与面、キャリア面、日本独自の魅力の3点が挙げられた。しかし、日本が第1の選択肢というよりも、インド国内や欧米の英語圏に次ぐ位置づけで、潜在的に日本で働きたい層はいるがそれを顕在化させるための努力が必要と考えられる。

採用については、トップ層のIT人材に限定すると、一部の大手企業やベンチャー企業など待遇面や職場環境などで先進的な取り組みをしている企業を除き、一般的に企業が採用するのはハードルが高いことが明らかになった。しかし、Tier2、Tier3の大学などに広げて優秀な人材を探せば給与面ではむしろ日本で働く方が高いケースや今後のスキルアップに向けたキャリアパスとしても成立する可能性があることも先行研究の調査や現地ヒアリング調査を通じて見えてきた。例えば、若手のインド人IT人材なら、日本という海外での勤務経験、インドの若年層労働市場の激化、自身の技術レベルや経験値の向上などの観点から、日本で一定期間働くという選択肢はあり得る。楽天インドではTier2~3の大学から主に採用を行っており、そこから日本や海外に移籍する人材もいることから考えても、一定数の優秀な人材がこうした大学にいることがわかる。こうしたトップ層以外の大学のIT人材にフォーカスした採用PRが今後より必要になる。

そのためには、企業と大学の就職課との緊密な連携が重要である。日本と異なり、インドでは大学の就職課が新卒学生の採用面接会を開催し、企業のレベル分けや面接枠の確定まで行うことが多い。さらに、企業対応や学生の公募など日本の大学と比較してかなり幅広い役割を担っている。

第3に、企業等への独自のヒアリング調査から、インドのIT人材の採用・定着に向けた課題として、以下の3点が明らかになった。1つは、日本語力のミスマッチ

¹⁸ ジェトロ・ベンガルール事務所ヒアリング調査（2024年3月13日）。

¹⁹ ジェトロ短信（2022年3月8日付）。<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2022/fe9be6773ae4cd33.html> 2024年10月30日アクセス。

の問題である。インドのIT人材には高い日本語能力を持つ人は少ないが、日本企業は日本語能力試験の1級～2級程度の高度な日本語力を求めることが多いため、ミスマッチとなりやすい。現地でのヒアリング調査を通じて、インドのIT人材で日本語が話せる人は、4級～5級が多く3級以上の保有者は少ないのが現状であることが明らかになった。2つ目は、キャリアパスの感覚や働き方が合わないという問題だ。最初から日本永住を考えるインドのIT人材は少なく、一定期間働いて帰国する考えの人も多いが、日本企業側は長期間働いてもらう想定のため、ミスマッチにつながりやすい。また、リモートワークを含め柔軟な働き方を求めるIT人材も多い。3つ目は、そもそも日本や日本企業に対する認識がインド人の中で広がっていないため、日本語学習の普及や、日本企業や日本で働くことへの理解を深めてもらう広報・PR的な取り組みが重要という点だ。

以上が本稿から明らかになった点であるが、最後に、ここで浮かび上がってきた課題の解決に向けて以下の3点を提案する。第1に、日本語のミスマッチの課題に対して、企業としては、社内言語の選択を含めた社内コミュニケーション方法とサポートを検討する必要がある。こうしたインド人技術者の雇用に対して、守屋(2021)は、開発部門の英語公用語化や、「あうんの呼吸」などの非言語的なコミュニケーションを排した論理的な言語コミュニケーションの必要性を提起している。

ただし、日本で勤務する場合、開発は英語で業務のやり取りができるが、ソフトウェアが組み込まれるエンドユーザー側のニーズを把握するには日本語が必要になる。そのため、日本側に日本語と英語が話せて日本企業のカルチャーがわかるブリッジ社員がある程度必要である。こうした点に対応するには、単にブリッジ社員を増やすのみならず、社内言語を含めたコミュニケーションを検討する必要がある。例えば、楽天のように、日本本社を社内英語化するのは1つの選択肢であるが、経営者の強いリーダーシップが必要になる。Paidyのように完全な社内英語化はせずに、議題や参加者に応じて必要な言語を選択して、日英ミックスで柔軟に対応する方法もある。ジェトロの「在日インド高度人材に関する調査報告書」では、日本企業で勤務するインド高度人材の業務に対する満足度への設問に対して、英語での執務環境がある場合は「満足」と「概ね満足」の合計が100%、日本語と英語両方の環境の場合は「満足」と「概ね満足」の合計が87.5%、日本語のみの場合は「満足」と「概ね満足」の合計が58.4%となり、日本語のみの執務環境よりも英語または英語と日本語併用の場合の方がインド高度人材の満足度が高い結果が出ている。並行して、日本語を学ぶ意欲がみられる人材に対しては、入社前後に一定期間日本語教育に投資して該当業務に必要なレベルの

語学力を習得してもらうなどの対応も選択肢として考えられる。

第2に、キャリアパスや働き方の問題に対しては、キャリアパスの明示や柔軟な働き方の提示を行い、かつ企業文化の浸透に取り組む必要がある。楽天インドの事例からは、インドはIT人材の獲得競争が激しく、インターンでも非常に高い倍率の企業があり入社しても転職も多いことなどから、従業員の定着は重要な課題であることが示された。楽天は国内外でチームビルディングや自社への帰属意識を高めるために、楽天カルチャーを浸透させるための職場環境の整備や各種研修などの取り組みを数多く実施している。こうした地道な取り組みを継続することでインドや日本、その他海外でも同じような価値観をベースに勤務することが可能になる。Paidyも採用時点から、自社のバリューに合った人材の採用を重視しており、働き方についても一定の条件を設けて海外からのフルリモートワークを許可している。本稿で述べたようなEORのような形式でインドにしながら日本企業で働くことも可能になっている。このような柔軟な働き方は、日本企業にとってもインドIT人材にとっても、お互いのミスマッチを防ぎ、企業文化や仕事の進め方をよりよく理解することができるという観点からインターンや採用などで取り入れることが望ましい。

第3に、日本や日本で働くことに関心を広げてもらうという観点から、政策レベルでは、日本語学習を通じて日本への関心を深めてもらうため、インド国内の大学における日本語学科の設立の補助を行うなど日本語が学べる環境整備へのサポートを行うことも重要である。国際交流基金が実施した「2021年度海外日本語教育機関調査」によると、インドの日本語学習者数はマレーシアに次ぐ世界11位の3万6,015人（前回調査比5.5%減）、日本語教育機関数は323（前回調査比6.3%増）となっており、日本語学習に関心を持つ人が一定数存在する。

注) 本稿の一部については、以下から一部抜粋、加筆修正した形をとっている。

九門大士(2024a)「日本の高度外国人材受け入れ～アジアの就職難と人材獲得に向けて～」『亜細亜大学アジア研究所所報』第196号、pp.1-3、亜細亜大学アジア研究所。

九門大士(2024b)「スタートアップの外国人材活用とDE&I—株式会社Paidyの事例—」『亜細亜大学アジア研究所所報』第195号、pp.10-11、亜細亜大学アジア研究所。

謝辞

楽天グループ株式会社、楽天インド、株式会社

Paidy、日本貿易振興機構ベンガルール事務所、グローバルジャパンコンサルティング社の各社・機関の皆様にはご多忙の中、快くインタビュー調査に応じていただき、心より感謝申し上げます。

参考文献

- 九門大士 (2024a) 「日本の高度外国人材受け入れ～アジアの就職難と人材獲得に向けて～」『亜細亜大学アジア研究所所報』第 196 号、pp.1-3、亜細亜大学アジア研究所。
- 九門大士 (2024b) 「スタートアップの外国人材活用と DE&I—株式会社 Paidy の事例—」『亜細亜大学アジア研究所所報』第 195 号、pp.10-11、亜細亜大学アジア研究所。
- 九門大士 (2021) 「デジタル化に向けた海外 IT 人材の活用」『亜細亜大学アジア研究所所報』第 185 号、pp.1-4、亜細亜大学アジア研究所。
- 九門大士 (2020) 『日本を愛する外国人がなぜ日本企業で活躍できないのか?』日経 BP。
- 経済産業省 (2016) 『IT 人材に関する各国比較調査結果報告書』。
- 厚生労働省 (2023) 「外国人雇用状況」の届出状況まとめ (令和 5 年 10 月末時点)。
- ジェトロ・ベンガルール事務所 (2024) ジェトロ・ベンガルール事務所資料 (2024 年 2 月)。
- 出入国在留管理庁 (2020a) 『令和元年における留学生の日本企業等への就職状況について』。
- 出入国在留管理庁 (2020b) 『令和元年における日本企業等への就職を目的とした在留資格「技術・人文知識・国際業務」に係る在留資格認定証明書交付状況について』。
- 『日本経済新聞』電子版 (2023 年 5 月 18 日付) 「インドの IT 人材、年収 300 万円で新卒応募多く」。
- 守屋貴司 (2012) 「日本企業の留学生などの外国人採用への一考察」『日本労働研究雑誌』No.623、pp.29-36。
- 守屋貴司 (2020) 『人材危機時代の日本の「グローバル人材」の育成とタレントマネジメント—「見捨てられる日本・日本企業」からの脱却の処方箋』晃洋書房。
- 守屋貴司 (2021) 「インド・ベトナム・シンガポールの高度人材の育成と日本企業との共働に関する研究：インド・ベトナム・シンガポールの産官学連携との関係から」『立命館経営学』60(4)、pp.41-67。
- 湯川恵子 (2020) 「日本企業における外国人材受け入れの現状に関する研究」『日本経営診断学会全国大会予稿集』第 20 巻、pp.57-60。

湯川恵子 (2023) 「外国人材活用がもたらすダイバーシティ経営の可能性—理論と実践からの示唆—」『国際経営フォーラム』pp.139-176。

参照ホームページ

- アウンコンサルティング株式会社「第 12 回アウンコンサルティング親日度調査」<https://www.auncon.co.jp/press/release/2024-06-13/> 2024 年 10 月 21 日アクセス
- イプソス「アンホルト-イプソス 国家ブランド指数 (NBI)」調査 <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-11/NBI%202023%20Press%20Release%20Supplemental%20Deck-JA.pdf> 2024 年 10 月 21 日アクセス
- 経済産業省「インド高度人材調査報告書」<https://www.meti.go.jp/press/2021/03/20220301001/20220301001-1.pdf> 2024 年 10 月 16 日アクセス
- 国際交流基金「2021 年度海外日本語教育機関調査」<https://www.jpf.go.jp/j/project/japanese/survey/result/dl/survey2021/overview.pdf> 2024 年 10 月 31 日アクセス
- ジェトロ「インド工科大ハイデラバード校でジェトロが「Japan Career Day2024」共催」『ジェトロビジネス短信』<https://www.jetro.go.jp/biznews/2024/09/2c37632be14d8d8e.html> 2024 年 10 月 30 日アクセス
- ジェトロ (2020) 「在日インド高度人材に関する調査報告書」https://www.jetro.go.jp/ext_images/biz/special/2019/0303/a81be0374a5b4362/indiatalentreport.pdf 2024 年 10 月 30 日アクセス
- リクルートワークス研究所「世界各国の人材をリモート雇用できる EOR サービス」<https://www.works-i.com/research/labour/column/roundup/detail041.html> 2024 年 10 月 17 日アクセス
- 「THE GOLD ONLINE」<https://gentosha-go.com/articles/-/62978> 2024 年 10 月 19 日アクセス
- Ministry of Education, “National Institutional Ranking Framework”. <https://www.nirfindia.org/Rankings/2024/OverallRanking.html> 2024 年 10 月 30 日アクセス
- Ministry of Education, “All India Survey on Higher Education 2021-2022”. <https://cdnbbsr.s3waas.gov.in/s392049debbe566ca5782a3045cf300a3c/uploads/2024/02/20240719952688509.pdf> 2024 年 10 月 30 日アクセス