

2020年度インド／アジア人材活用研究会報告書

## インド／アジア人材活用に関する研究報告

アジア太平洋研究所「インド／アジア人材活用研究会」リサーチリーダー  
立命館大学経営学部教授 守屋 貴司

### アブストラクト(要約)

本研究報告書では、2020年度、本「インド／アジア人材活用研究会」で開催した研究会(2020年4月より2021年3月)までの優れた研究者と実務家のみなさまのご報告(ご講演)を基礎として、第一に、日本で圧倒的に不足するIT技術者のみならずエンジニアの高度人材のインド・ベトナムでの人材の獲得・定着・活用について提言をし、第二に、そのような高度IT人材やエンジニアを生み出すインド・ベトナム・シンガポールなどの教育システムと社会・経済・国家の構造の解明し、わかりやすく解説を行い、第三に、今後の大きな可能性に満ちたインドへの日本企業の進出・展開する上での注意ポイントや提言を行った研究である。そして、第四に、シンガポールの外国人材受け入れの先進的な事例を紹介することを通して、今後の日本・日本企業の外国人材受け入れの課題と提言も行っている。

なお本報告書記載の研究成果に関しては、公益財団法人住友電工社会貢献基金からの研究助成による研究成果を含むものであり、公益財団法人住友電工社会貢献基金に対し、感謝の意を表す。

## 目次

はじめに	3
第1章 インドの社会・経済・国家の構造分析	5
1. インドの社会構造	
2. インドの経済状況	
3. インドの国家・経済政策	
4. 新型コロナウイルス感染症のインド経済に及ぼす影響	
5. 対外関係(貿易関係)	
6. インドの産業構造	
7. IT 産業	
8. 製造業	
第2章 インド工科大学(IIT)の教育システムについて	11
1. インド工科大学が注目される理由	
2. システムとしてのインド工科大学	
3. インド人(新卒)の就職観	
4. インド工科大学から日本への採用テクニック	
第3章 ベトナムのIT人材の育成とその活用方法	14
1. ベトナムとは?	
2. 世代別ベトナム人の特徴&9X世代の活用の留意点	
3. ベトナム・ハノイ工科大学との産学連携によるIT人材の育成と活用	
第4章 シンガポールの国家構造と外国人材の受け入れ政策	19
1. シンガポールにおける外国人の状況	
2. 低技能外国人労働者の受け入れ策	
3. 高技能外国人労働者の受け入れ策	
4. シンガポールの最近の動向	
5. シンガポールの外国人労働者受け入れ策の日本への含意	
第5章 インド人材との共働に関する課題	24
1. インドへの日本企業進出の課題	
2. インドのIT人材やエンジニアの日本における雇用上の課題	
結び	27
附属資料	30

## はじめに

第四次産業革命において、AI や IoT の開発を担う IT 人材等の育成が自国の経済発展の重要な課題となっている。今後、ますます優秀な IT 人材が不足することが見込まれている。それゆえ、世界中で、AI や IoT に対応した人材育成と人材獲得競争が激化している。

現在、世界の IT 分野の企業などが注目しているのが、インドの IT 人材である。インドから、GAFAM (IT 企業の雄である 5 社: Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) の頭文字を取った呼び名。詠み方はガーファム) に代表されるアメリカ多国籍 IT 大企業の CEO をはじめとする経営トップ層を数多く輩出している。また、アメリカに留学した優秀な学生やアメリカ IT 企業の技術者が、インドに帰国後、バンガロールなどを拠点に、インドの IT 企業を立ち上げている。さらに、インド国内において、インド工科大学 (IIT) などを中心として、優秀なデジタル人材育成を進めている。

このような現状は、1955 年のネルー首相の頭脳立国政策の継続による成果である。今、頭脳立国インドの IIT などに世界の先端的な大手 IT 企業が学生をスカウトに訪れるまでになっている。一方、日本では高度人材の活用に関しては、中国人が中心で、インドの人材活用は、ほとんど進んでいない現状である。

また、日本を見ると、第四次産業革命に突入する中、圧倒的に、高度 IT 人材のみならず理系のエンジニアなどの人材も圧倒的に不足している。少子高齢化の影響もあり、日本の理系人材は、今後、更に減少傾向にあり、不足する高度 IT 人材のみならず、エンジニアなどの理系人材を、海外、特にインド人材、ベトナム人材に日本企業で活躍して頂く必要がある。

また、シンガポールについては、国土や人口も小さく、外国人材を受け入れ、頭脳立国を目指す政策をすでに進めている。シンガポールは、外国人材受け入れの先進国であり、シンガポールの外国人材の受け入れについて学ぶことは、少子高齢化によって外国人材の受け入れの拡大を図らざるをえない日本にとって人口、国土の大小や政治体制の相違はあるものの、海外人材の受け入れについて有益な点は多いと考えられる。さらに、近年、ベトナムからの人材の受け入れが急増しており、ベトナム人材の日本企業での活躍も我が国と日本企業の大きな課題となっている。

本研究会の目的は、第一に、日本で圧倒的に不足する IT 技術者のみならずエンジニアの高度人材のインド・ベトナムでの人材の獲得・定着・活用を解明すること、第二に、そのような高度 IT 人材やエンジニアを生み出すインド・ベトナム・シンガポールなどの教育システムと社会・経済・国家の構造の解明を行うことと、第三に、今後の大きな可能性に満ちたインドへの日本企業の進出・展開する上での注意ポイントや課題を明らかにすることにある。そして、第四に、シンガポールの外国人材受け入れについて学ぶことを通して、今後の日本・日本企業の外国人材受け入れの課題と提言を整理することとしたい。

なお、本研究報告書は、一般財団法人アジア太平洋研究所の「インド／アジア人材活用研究会」の 2020 年 4 月から 2021 年 3 月までの研究会の研究報告及び質疑に基づき作成したもので

ある。

本報告書の構成は以下のとおりである。最初に、インド人材との共働する社会を目指すためには、人材を生み出す土壌となる欧米や日本を含めた東アジア諸国とも異なるインドの風土、社会さらには、インド経済の現状を知ることが重要であり、第1章では、インドの社会、国家及び経済に関して述べる。第2章では、欧米の GAFAM を中心とした欧米 IT 企業に数多くの IT 人材を供給している IIT の教育システム(学生の就職活動、企業の採用システムを含めて)の現状についてまとめる。

第3章では、近年、日本企業で働くベトナム人が急増しており、ベトナムの IT 人材の育成と活用の現状について報告する。第4章では、今後の日本企業の海外人材受け入れに参考になるシンガポールの外国人受け入れ政策の変遷と現状について述べる。第5章では、すでにインドに進出している日本企業やインドの IT 人材やエンジニア人材を採用している日本企業の共働における課題などをまとめる。最後に、今年度の研究会活動を得られた知見などを要約する。

具体的な章構成は次のとおりである。

## 章構成

はじめに

第1章 インドの社会・経済・国家の構造分析

第2章 インド工科大学(IIT)の教育システムについて

第3章 ベトナムの IT 人材の育成とその活用方法

第4章 シンガポールの国家構造と外国人材の受け入れ政策

第5章 インド人材との共働に関する課題

結び

## 第1章 インドの社会・経済・国家の構造分析

まず、インド人材を生み出す土壌となるインドの社会・経済・国家の構造などについて概観する。

### 1. インドの社会構造<sup>1</sup>

#### (1) インドの人口とインドの言語・宗教

国連が 2019 年に行った世界人口推計によるインドの人口は、2020 年に、インドは、13 億 8000 万人で、2050 年には、16 億 3900 万人で、中国の 14 億 200 万人を抜き、世界第一位の規模となることが予想されている。さらに、国連の世界人口推計では、2020 年で、インドの平均年齢は、28.4 歳、中国は、38.4 歳、2050 年には、インドの平均年齢が、38.1 歳、中国は、47.6 歳となり、平均年齢でもインドの優位性が指摘されている<sup>2</sup>。インドが、優秀な IT 人材の育成のみならず注目されるのは、有望な市場である点大きい。それは、今後とも続く人口規模の拡大と若い平均年齢によるところが大きい。

インドの言語数は、2700 言語に及んでおり、インドの多民族ぶりを表している。また、インドは、多言語社会であるため、言語取得能力が高く、日本語の会話能力も高いと言われている。識字率は、74.04% (2011 年) であり、3人に1人は未だ文字が読めない状況となっている。英語話者は1億 2000 万人に存在している。また、インドでは、ヒन्दウー教徒が 9 億 6620 万人 (2011 年) 占めるもののイスラム教徒も 1 億 7200 万人と日本の人口よりも多く存在している<sup>3</sup>。

#### (2) インドのカースト制度について

日本では、ママカースト (母親であることを共通とした友達付き合い (ママ友) において見られる序列を、身分制度のカーストになぞらえて呼んだ表現) のような使い方もされるインドのカーストであるが、インドのカーストとは、古代からの階層社会の組織的な種姓に分かれるヴァルナと職業をあらわすジャーティ (職業的世襲) からなる。

ジャーティは、コミュニティとして存在する職業の階層化、序列化である。2000 を超える組織がある。一方、ヴァルナは古代からの階層社会と結びついた理念的な組織的な種姓の体系である。Brahmans、Kshatriyas、Vaisyas (以上再生族)、Shudras、Untouchables (以上一生族) というヴァルナがある。ジャーティがきれいにヴァルナにまとまるわけではない。最上位と最下位の間は、100 人いれば、100 人が違うといったのが現状である。

---

<sup>1</sup> 「インド/アジアの人材活用」第4回研究会、2020年11月27(木)午前10時から12時、国立民族学博物館南アジア研究拠点特任助教 田中鉄也氏「現代インドのカーストの諸相:カースト的帰属と社会関係資本」の講演に基づき作成。

<sup>2</sup> 「世界人口減 遠くない未来」読売新聞 2020年11月5日 朝刊

<sup>3</sup> 田中洋二郎(2019)『新インド入門 生活と統計からのアプローチ』白木社

インドのカースト制度の特徴としては、

- ① カースト内で婚姻しないといけない。カースト内婚
- ② カーストが異なる場合、一緒に食事をとれない
- ③ バラモンが最高位で、階層化している
- ④ カーストが〈下のもの〉が〈上のもの〉を触った場合、不浄性が生じる
- ⑤ 伝統的に同じ職業を継承する(例 床屋、司祭、農家など)
- ⑥ カーストの地位は出生で決まる
- ⑦ 相対的にバラモンを中心とした社会である

などがあると指摘されている。

### (3) イギリス人とカースト理解

また、インドの今日のカースト制度には、イギリスによるインドの植民地化も関係している。イギリス人は、カーストに関して、理念的に組織化し、体系をつくろうとした。そこで、1871年から10年ごとに国勢調査「宗教とカーストを中心とした徹底的な国土・臣民調査」を7回行っている。これはカースト=序列に基づく制度化を図ろうとしたことによる。具体的には、カーストを①序列、②職業とみなし、①の観点から1901年にはカーストランキングを導入したが、1911年の国勢調査では廃止し、②の観点で職業ごとにカーストを分けるといったことを行っている。カーストは、このように、イギリスによるインドの統治戦略の中で揺れ動いている。このことは国勢調査の結果からも言える。

カースト=職業に基づくイギリスの植民地化されたインドで活用された制度例としては、①軍事適応種族と②クリミナル・トライブがある。①は戦いにたけた種族で、インド陸軍に徴用されることとなった。②は犯罪者として生まれたカーストで、集めて矯正し、安定社会をつくるという考え方である。この点については、藤井毅先生の文献(『歴史の中のカースト:近代インドの<自画像>』、2003年、岩波書店)で詳細に紹介されている。

### (4) 現代インドのカースト認識

次に、現代インドにおけるカースト認識について紹介することとしたい。

1951年施行のインド憲法で公共空間でのカースト差別は禁止すべきとなった。しかし、国家政策の指導原則であるインド憲法において、カーストそのものは否定しなかったため、憲法そのものがカーストの存在を認めたことになった。このことからインド憲法に基づく、社会的弱者への優遇制度である「留保制度」(指定カーストと指定部族を対象として、高等教育機関への入学者数・公的雇用数・議会での議席数などを人口比で一定の数値まで優遇する制度)を通じて、下級カースト層の社会のボトムアップを求めることとなった。

一方では、上級職雇用や高等教育での上級カーストの地位低下を招き、一般国民の人権や行政の効率化を阻害し、カーストを公的に追認するものだとの留保制度批判や反留保運動も展開されている。

もともとカーストは村落内での関係(パトロンとクライアントの関係)において大切だったが、インド

の都市化の進展によって、様々な人が都市に流入し、他者のカーストが分からなくなり、カーストの理解そのものが変わっていった。そのような中で、それぞれの文化的特徴、たとえば系譜、儀礼の中で構築されていくものの差異としてカーストが問われることとなっている。これは、カーストの実体化論と呼ばれている。

ただし、依然としてカーストの大きな意味は、婚姻関係に残っている。婚姻可能な相手のマッチングにカーストが機能している。たとえば、IT 企業で働いている人が少なくともこうしたカーストをのぞむといったことがある。中間層では、血縁・地縁を軸とした集団関係が構築されており、これがカースト的帰属となっている。つまり、家族が経済・文化・社会関係資本の源になっている。

カーストを社会関係資本として考える考え方がある。これには、2 つの考え方がある。一つは、①P.ブルデュの言う個人のコネとして機能しているという考え方である。個人がその人物を知っているかどうかによって職業や地位が形成されるという考え方。これが 90 年代後半に変わった。もう一つは、②R.パットナムが言うコミュニティへの帰属がある。市民社会でのつながり(互酬性)が重要だという考え方もある。

また、社会的成功には、カーストは関係ないというカーストレスの主張もあるが、このような主張は特権的な姿勢だと指摘する声がある。ダリト政治家・政党の躍進は、低カーストはカースト帰属そのものが政治参加するためのものとなっていることを示しているとの指摘もある。

## 2. インドの経済状況<sup>4</sup>

ここでは、インドの経済の現状について見てみる。インドの名目 GDP は、2 兆 2,940 億ドル(2019 年:世銀資料)世界第 5 位、GDP 成長率: 5.0%(2018 年:世銀資料)世界第 37 位、一人当たり名目 GDP:2,104 ドル(2018 年:世銀資料) 世界第 142 位、貧困ライン以下の人口比率: 13.4%(2015 年:世銀資料)となっている。インドは、世界経済の中にあってその順位を上昇させつつあり、その可能性が広く注目されている。

## 3. インドの国家・経済政策 ～モディ政権の政策～

### (1) インド経済の転換点

インド経済にとって、大きな転換点となるのは 1991 年の経済自由化である。この経済の自由化によって、経済安定化政策、財政再建、インフレ抑制、国際収支改善、構造調整政策、貿易障壁の撤廃、外国直接投資への規制緩和、産業ライセンス制の廃止、公企業の民営化」などが進み、前述したようなインド経済の成長が進んだと言える。

---

<sup>4</sup> 本章の2から8については、「インド／アジアの人材活用」第4回研究会、2020年11月27(木)午前10時から12時、愛知学院大学経済学部講師古田学氏「インド経済の現状と課題」の講演に基づき作成。

## (2) モディ政権の政策—高額紙幣の廃止・刷新など—

次に、近年のインドのモディ政権の政策について見ることにしたい。

第1次モディ政権の政策として知っておかないといけないのは、上記の①2016年11月の高額紙幣の廃止と②2017年7月のGSTの導入がある。前者は500ルピーと1000ルピー札を4時間のうちに使えなくするというセンセーショナルな政策であった。目的は銀行口座を通すことによって資金の流れを透明化し、ブラックマネーを根絶することだったが、現金経済が主流かつタンス預金が多いインド経済においては、経済成長の観点からは負のインパクトが大きかった。加えて、ブラックマネーの根絶には至らなかった。しかしながら、モディ政権のこの強い姿勢は国民から支持され、第2次モディ政権につながった。

後者は、州によって異なっていた税の取り方を一本化する政策である。目的は、物流をスムーズにすることであり、2000年代初頭から検討されていた政策がようやく実現したものである。中小企業の負担増など一時的に景気後退を招いたが、長期的には物流の効率化によるプラス効果が大きかった。

## 4. 新型コロナウイルス感染症のインド経済に及ぼす影響

次に、新型コロナウイルス感染症のインド経済への影響について統計データをベースに見てみる。インドでは、2020年1月30日に初めての感染者が報告されている。その後感染者は増加し、インド政府は2020年3月末から世界でも最も厳しいロックダウン(都市封鎖)を行った。しかし、その効果は薄く感染者は拡大の一途をたどり、累積900万人以上の陽性者、12万人以上の死者が出ている。その結果、経済的にも、一時的には失業率20%以上となり、大都市圏だけでは40%以上となる驚異的な数字を記録した。2020年度の経済成長率はマイナス10%前後になると予測されている。ただ、9月末頃から新規感染者の数が減少をしてきており、9月の失業率は6%と少し落ち着きを見せてきている。

その後、インドでは、何度かの感染拡大を迎えながらも、新型コロナウイルスの国産ワクチンの開発を行えている。

## 5. 対外関係(貿易関係)

次に、インド経済の対外関係(貿易関係)について見ることにしたい。

石油はインド経済にとって輸出入双方で重要な貿易品目。石油を輸入し精製して石油製品を輸出している。宝石も原石を輸入し研磨して輸出している。最大の輸出相手国はアメリカ、最大の輸入相手国は中国。2020年11月19日に合意されたRCEP(15か国の経済連携)は、もともとインドもメンバーに入っていたが、最終的にインドは入らない選択をした。その理由は、中国からの輸入が大きい、アメリカとのFTAが優先すると考えたためである。しかしながら、インドもいろいろな国と経済連携を結ぼうとしている。



海外直接投資の相手国としては、タックスヘイブンになっているシンガポールとモーリシャスが多いが、2016年に2国は免税をなくしたので、今後は変わってくる可能性がある。インドへの投資産業としては、金融、通信が多い。近年、日本からインドへの直接投資も増加傾向にある(2018年現在、1441社、5102拠点)。中国と比べるとまだ少ないが、ニューデリーには5000人以上日本人がおり、増加傾向にある。

## 6. インドの産業構造

次に、インドの産業構造について紹介することとしたい。

1950年の独立後、インドは、農業がGDPシェアの50%を占めていたが、2014年には14%まで減少し、農業による経済へのダメージは小さくなった。インドの産業構造の特徴はサービス産業が6割を占めており、工業は3割弱で停滞(70年代まで上昇したが、以後横ばい)している点がある。インドはサービス産業を中心に発展している。中国が1990年代に農業の比率が下がり、工業の比率が上がって世界の工場として成長したのとは異なる傾向にある。

インドにおいて成長している産業は金融、IT、通信である。これらは熟練労働者が必要なサービス産業であり、スキルがない労働者は雇ってもらえないため、労働者を吸収できない。その結果、農村に労働者の半数が留まっており、貧しいまま。成長しているのに雇用が生まれず、この「雇用なき成長」の解消には、ものづくり産業の成長が鍵となる。

## 7. IT産業

次に、本研究のテーマの一つでもあるインドのIT産業にフォーカスして見ることにしたい。

インドのIT産業は、その規模ではGDPの10%に届かないのが、その成長率が目覚ましい。2017年にアメリカがトランプ政権になってからは鈍化傾向だが、それでも右肩上がりである。売上規模で見た場合、国内より輸出の比重が圧倒的に多い。インドのIT産業の発展要因は、①コンピューター産業の自由化(規制緩和)、②高等教育の充実による優秀な人材の輩出(文系は儲からないので優秀な人材は理系に進む)、③カースト(ヴァルナ・ジャーティー制)が就職に関係ないため、広く門戸が開かれており、人材を集めやすいことにある。カーストは、前述したヴァルナや結婚相手や職業を決めるのが前述したジャーティーである。

インドのIT産業の多様化と高付加価値化のきっかけは『Y2K問題(2000年問題)』からである。そのおり、2000年問題に対応するためにアメリカだけではITエンジニアが足りないため、インドのIT人材が雇用されたことから進展するようになった。インドでは、プログラミングのバグ修正から始まったが、次第に高度化を図り、現在は、企業経営に対するコンサルティングサービスへと進展している。

## 8. 製造業

次に、インドの製造業について述べる。

製造業が停滞気味であることはインド政府も認識している。そこで、2014年、モディ政権はメイクインインド（MAKE IN INDIA）を発表し、外国からの投資を引きつけるだけでなく、国内事業者が生まれることを目指した（製造業のGDPシェアを6割にする目標）。途中経過として、2022年に製造業のGDPシェアを25%まで引上げる目標を立てているが、2019年時点で約18%と目標達成は難しい。具体的な施策としては、①インドにおける事業開始手続きの簡素化（8つの書類の一本化と電子化、破産と倒産法の制定）、②インフラ整備（100カ所の「スマートシティ（IT技術を駆使して住みやすい環境をつくり、工場をつくって、産業を集積させる）」、産業大動脈（例えばデリー～ムンバイ間（JBICが協力））、治安安定につながる『低価格住宅』、鉄道（ムンバイ～アーメダバード間）を展開している。特に、インドの製造業の政策は、単なる発展ではなく、貧困対策を打っているのがインドの特徴である。

インドの製造業が発展しづらい理由は、イギリスの植民地だったために、厳しい労働規制があること。100人以上の労働者を雇う企業は解雇が難しいことは企業規模の拡大を阻んでいる。また、労働に対する労働者の意識も高くない。モディ政権になってから、労働規制の改革に力を入れているが、その内容はまだまだ不十分である。

## 第2章 インド工科大学 (IIT) の教育システムについて<sup>5</sup>

### 1. インド工科大学が注目される理由

インドは、理工系人材の宝庫であり、そもそも『エンジニア』は、インドで花形の職業であり相対的に高収入となっている。また、インド独特の偏った受験システムによって、理工系科目への習熟度が高まる形となっている。非常に高い難易度の試験問題を課し、受験者の多さを反映した高い競争率で、上澄み中の上澄みの学生のみを受け入れている。

インド工科大学の主な特徴としては、下記の点がある。

- ① イノベーション創出への貢献
- ② 教育大学よりも研究大学を目指しているため、学生に研究のアイデアを貫流・授業の内外でプロジェクトに取り組み、研究実施の一翼を担う
- ③ アントレプレナーシップ教育などが充実している
- ④ スタートアップへの資本流入のタイミングの良さ
- ⑤ アメリカやシリコンバレー生まれる新規技術・ビジネスと直結
- ⑥ インドに置かれた外資系 IT 企業の研究開発拠点(上流工程)が IIT 人材の受け皿となり、新規技術やイノベーションの芽を開花させる土壌が出来上がっている
- ⑦ インターネット・オープンソースなどといったインフラや文化が、インドにおける新規技術の吸収・展開スピードを劇的に向上させるように機能している

### 2. システムとしてのインド工科大学

次に、インド工科大学のシステムについて紹介することにした。

インド工科大学という大学はない。各キャンパスは独立している。あるのはインド工科大学という共通システム。アメリカの UC (カリフォルニア大学) と似ている。23 校、1.3 万人の学生。各校の1学年は 500~600 人。インドと日本では、受験のバックグラウンドがそもそも違い、インドは科目限定式である。人気の(メジャーな)学科は、コンピュータサイエンスと電気工学が2トップである。続いては、機械工学である。これからは、AI が2トップの上に来るかもしれない。IIT 各校の序列は、設立後数十年の歴史がある伝統校が上位を占める。コンピュータサイエンス工学科においては、デリー校、ムンバイ校はトップ中のトップ(大学に入る約1万人のうちの 100 位以内)。ハイデラバード校は 600~900 位の成績者が入学する。上の順位には上の順位なりの競争があるとされている。

---

<sup>5</sup> 本章については、「インド/アジアの人材活用」第2回研究会 2020年9月14日(月)午前10時から12時、講師:インド工科大学ハイデラバード校計算機科学・工学科准教授片岡広太郎氏の講演「世界の Tech 企業が熱望する IIT 人材とは」に基づき作成されている。

### 3. インド人(新卒)の就職観

はじめに企業がインド人の新卒を採用するメリットを考えてみる。

インド人材を採るべき理由としては、①英語力・数学力・論理思考能力、問題「解決」能力、ダイバーシティ、上昇志向・海外志向といった強みや優位性がある。反面、②時間にルーズ、仕事が雑といった意地悪な視点、あら捜しで見つけられる弱みがあるが、強みはそれを補って余りあるし、日本人とは相互補完性がある。③そもそも「弱み」は本当に弱みなのか、という疑問があるし、インド人の環境適応能力はそもそも高いので、弱みは克服できるとの見方もできる。

次に、インド人(新卒)の就職観についてインド工科大学で唯一、教鞭をとっておられる片岡准教授が実施したアンケートから見てみよう。

3年前、2017年4月に IIT の学生を対象に実施したアンケートをもとに、日本や海外への就職をどう考えているかといったことを紹介する。上位の希望職種としては、IT、ソフトウェア、金融系となっている。

インドは言語、文化が多彩(父母が別の言葉を話す、紙幣に各言語の数字が書かれているなど)なので、インド人にとっては、言葉は大した問題ではない。N3やN4程度の日本語能力をつけたうえで、日本に来る。日本に行くときの言語の心配事は実際に、日本に来たら大した問題ではないと言ったことが多い。

インド人は就職してすぐやめるわけではない。当面の目安は同じ会社に3~5年勤務ということでの就職を考えている。自分の将来のキャリアパスが描けるかどうか、企業に定着してもらえるかどうかの鍵となる。やめるのは、仕事がつまらない(やりがいを感じない)からである。次のキャリアにつながるかどうか、技術的に成長しているかといった観点で判断し、居場所を考えている。必ずしも高収入であることが必要ではなく、仕事が楽しいかどうか、やりがいがある仕事であるかどうか重要である。

働きたい国は、アメリカが多い。ハイデラバード校は働きたい国としては、アメリカの次に日本である。日本の良さとしては、ノーベル賞を出している高い科学技術力、暮らしの安全(これが一番大きく、子供の意思決定に影響を及ぼす親も就職に前向きに考える。)、ポップカルチャーや伝統文化などがある。日本でホップしてアメリカに行くことを考えている学生もいる。自分にとってエキサイティングな仕事をしたいと考えている。

### 4. インド工科大学から日本への採用テクニック

次に、IIT での採用プロセスと採用の難しさについて述べる。

日印の就職活動には違いがある。日本は学生が動き回り、就職活動を行う。また、時間を要するし、就職活動にステップがある。ほとんどのインターンシップは手当てが支払われる有償であり、学生にとって自身の研究開発能力を向上させ、就職機会を増やすものと位置づけられている。

インドでは、企業が数回、大学に行く。大学のキャンパスが採用活動の場となる。学生は企業研究

をしていない。面接の当日に内定が出される。インターンシップは採用の一貫で優秀な人材を確保するための制度として活用している。9~11 月が採用シーズンであり、企業は大学に求人票を出す。「DAY1」として、12 月1日が採用活動の解禁日というルールがある。まず GAFAM などの最先端 IT 企業から優先的に優秀な学生を採用する。ただし、この方法では、企業にとって失敗のリスクが高い(わずか一日で入社判断をするためにミスマッチの確率も高くなる)。特に、コンピュータサイエンス、電気工学の学生だけを採ろうとすると失敗する(なぜなら、大学の GPA スコアには、起業した経歴や学会論文など、教室外での活動履歴が反映されていないため、筆記試験やレポートが良く出来る「勉強のできる成績優秀者」になってしまうリスクがあるためである)。

IIT でのキャンパス採用を実施するにあたっては、まず学生に知ってもらうことが必要。共同研究やインターンシップを使った採用は有効と考えている。相思相愛になる確率が高くなる。インドでは、業務内容や先輩のロコミが採用に当たって大切な要素となる。最初の一人が採れると、以降の採用に道が広く開ける。

### 第3章 ベトナムの IT 人材の育成とその活用方法

#### 1. ベトナムとは? ~ベトナム人とは?採用の現況とは?~<sup>6</sup>

インド人材活用に際し、すでに日本企業で活躍しているベトナム人材に関して人材育成や人材活用について示す。

ベトナムのホーチミンシティのモデルは、上海市。経済の中心地にしたいという意図があり、ホーチミンシティと上海市の地形も似ている。上海に比べてホーチミンは25年程度遅れて、地下鉄が開通する。地下鉄ができて、歩く人が増え、人の動線が変わる。ホーチミンはいまそういう時代を迎えている。しかし、2年前(2018年)に日本に帰ってきて感じたことは、日本のベトナム認識は、日本のメディアに引っ張られており、出稼ぎ、かわいそう、守ってあげるなど、昔と変わっていない、ということ。親日とかやさしいというイメージもある。

しかしながら、ベトナムの特徴は「誇り高き」民族で忍耐力、精神力がある。その理由を考察するに際しては、ベトナムの歴史から考えてみる必要がある。ベトナムの歴史は4つの時代に分けて考えられる。黎明期(ベトナムに最初の統治国家ができるまで)、北属期(千年にわたる中国による支配からの脱却まで)、対北進南期(中国との対立の末に阮朝成立、「越南」の名を得た)、近代史(アヘン戦争から仏領時代、ベトナム戦争まで)。日本人はベトナム戦争をよく知っているが、ベトナム人が学ぶ歴史の最初はロシア革命であり、社会主義の出発点となっている。

4つの時代の中でポイントになるのは北属期である。1000年間、中国と小競り合いを続け、独立と属国の繰り返しであった。ベトナム戦争での北ベトナム政府のプロパガンダは、幼き超大国アメリカに負けるはずはないということ。ただし、戦争の仕方は、大国に勝てるとは思っていないので、硬軟織り交ぜて、大国と対等に向き合う。1979年2~3月の中越戦争は、国境警備隊と民兵だけで中国を追い返した。その背景には、ロシアをうまく引き込んだことにある。つまり背後にロシアがいると思わせたことがある。つまり、ベトナムの戦争の仕方は、①自分たちだけで戦わない、②和平パイプを必ず維持している。ベトナム戦争でも、反米感情はつくらなかった。硬軟織り交ぜるという意味は絶対に諦めない精神力と自信の「硬」とフレキシブルで至れり尽くせりの「軟」である。

日本における在留外国人数を見ると、2019年の数字で、中国81万人(+5.1%)、韓国44万人(-0.5%)、ベトナム41万人(+24.5%)の順。ベトナム人が増えている。3年連続20%増。東京59万人、愛知28万人、大阪25万人など多くが大都市にいる。日本人の若者と一緒で、ベトナム人の若者も、友達が多い、仕事が多い、エンタメが多いのが、日本で働く場所の決め手となっている。日本にいるベトナム人は若者が多い。日本企業からのニーズとしては、キャリアのベトナム人(30~40代)、若手ベトナム人にとってのお兄さんの存在が求められている。日本の大手企業はマ

---

<sup>6</sup> 本章の1と2に関しては、「インド/アジアの人材活用」第5回研究会2020年12月17日(木)午後2時から午後4時、講師:株式会社JAC recruitment 海外進出支援室マネージャー加藤将司氏「転職市場から見たベトナム人材活用のポイント」の講演に基づき作成。

ネージャーやダイレクターをベトナムに探しに行くほどである。

在日ベトナム人のコロナの影響を①技能実習&特定活動と②高度人材(技・人・国、留学生)に分けて紹介する。①技能実習&特定活動では、雇止めは少ない。その理由としては、企業側のリテラシーが上がってきている、あるいは SNS で拡散されることが指摘できる。新規入国はないが、在籍者は特例継続が多い。満了者の特定活動への切り替えも増加。以上のことからわかるように、10年前の東日本大震災のときに比べると混乱は少ない。ただし、人材が入ってこなくて困るところが多い。②高度人材は、求人数が減っている。その理由としては、内需、日本人に焦点が当たっているため。特にサービス業の求人数が減っている。大学からも就職が決まらないといった相談を受ける。しかし、理系の求人数は変わらない。理系人材は公募になる前に決まっている。在外内定者(日本に来る)、赴任内定者(ベトナムに行く)の対応はオンラインで行っているが、求人が減っているために帰国せざるを得ない人も増えている。

## 2 世代別ベトナム人の特徴&9X 世代の活用の留意点 ~ベトナム人を知る~

次に、世代別のベトナム人の特徴について見ることにする。

ベトナムの総人口は約 9700 万人。7X(1970 年代生まれ:40歳代)は約 1300 万人(14.0%)、8X(1980 年代生まれ:30歳代)は約 1500 万人(16/7%)、9X(1990 年代生まれ:20歳代)が一番多くて約 1600 万人(17/3%)。日本にいるベトナム人も9Xが一番多い。

一般的に世代別に特徴がある。7Xは、今 40~49 歳で、団塊ジュニア世代、ロスジェネ世代と言われる。象徴的な出来事は 1975 年のベトナム戦争終結。ベトナム戦争が終わり、集団で、家族でどう生きていこうかが問われた世代である。日本人がイメージするベトナム人はこの世代(親日のど真ん中世代)。自己犠牲を厭わない。ローカルと外資系の両方で勤務経験のある人が多く、海外留学、旅行はごく一部のみで海外経験は少ない世代である。組織で考えることが得意で、誠実で辛抱強いということが一般的な特徴である。

8Xは、今 30~39 歳で、プレッシャー世代、ゆとり第一世代と言われる。象徴的な出来事は 1986 年のドイモイ政策開始。初めて個人主義が出てきた世代。消費者かつコア人材で探したい世代でもある。戦争はあったものの、ドイモイ政策による国の発展とともに成長。ベトナム成長&リスタートをリアルに体感、パスポート所持率が高い。家族主義ながらも個人主義も持ち合わせている。7X、9X 世代のバランス世代と言われることもある。

9Xは、今 20~29 歳で、ゆとり世代、さとり世代と言われる。象徴的な出来事は 1995 年のアメリカとの国交回復、ASEAN 加入(1967 年にスタート)。7X からは外国人くらいわからないと言われる世代である。日本企業がベトナムに進出すると、消費者として狙う世代。生まれてからずっと平和で、人生を楽しむのはこの世代からである。日本への関心は薄く(ゲーム、アニメのみでそれ以上はなし)、自国への自信が増ってきている世代である。欧米への憧れが強く、自由、個性を求め、自己犠牲を嫌い、個人主義を楽しむ世代と考えられる。人生を楽しむ!ということに貪欲で、自立心が強い。社会的に評価される側面では、ボランティアへの関心は一番高い世代でもある。

9X世代は、2020年のコロナで、自国と日本に対するイメージが変化した。ベトナムはコロナを抑えることができてきているが、日本は大丈夫か?という意識。ベトナムは、SARSの教訓(一番回復が速かった)があり、コロナ対応で、国民の命と健康>経済の関係性をはっきりさせている。全力でシンプルに国民の命と健康を守っている。徹底して情報をオープンにしているため、政府への信頼度は世界No2。また、ASEAN議長国としての印象も上昇している。つまり、経済成長のみではなく、危機対応をコントロールできている(経済成長×危機対応)。その結果、9X世代は、「我々の国ベトナムはすごい。日本は大丈夫ですか」という意識を持っている。リーマンショックや東日本大震災のときは、やっぱり日本はすごいと言われて、日本は大丈夫ですかという論調はゼロだった。一方、コロナの現在、ベトナムはすべてコントロールできている。日本の話しはベトナムでは出てこない。むしろ、ベトナム現地では、タクシーに乗ると日本人だからと言って窓を開けられる、日本人が来るとレストランから出て行かれる。

今のベトナム人の最大人口層である9X世代には、日本人は清潔、綺麗、仕事ができるというイメージはない。9X世代には、ベトナム人の自尊心の強いところが出てきている。絶対に諦めない精神力と自信の「硬」の部分。ホスピタリティ、日本の食や文化が好きというフレキシブルで至れり尽くせりの「軟」は存在をひそめている。そういった傾向が若い世代に出てきている。

こういった状況のもとでは、目線を合わせることが重要である。つまり「えらぶ」だけでなく、「えらぶ+えらばれる」へ変化しなければならない。日本人は選べる、日本で売っていたからベトナムでも買ってくれると思っているが、それではだめである。ベトナムに選ばれる存在になるかが問われている。「選ばれていない日本」という自覚する必要がある。90年代の上海と今のベトナムは同じ状況にある。日本人の代わりではなく、新しい仲間づくり(日本人の代替え→新しい仲間づくり)の意識が必要である。教えてあげようではなく、トップの優秀な人に一緒にパートナーとして引き上げてもらうことが必要であり、「新しい仲間づくり」を意識していかないといい採用はできない。

### 3. ベトナム・ハノイ工科大学との産学連携によるIT人材の育成と活用<sup>7</sup>

#### ～株式会社 Sun Asterisk を事例として～

次に、日本のベンチャー企業(マザーズ上場企業)である株式会社 Sun Asterisk を事例として、ベトナムのIT人材の育成と活用について見ることにしたい。

Sun Asterisk(以下、Sun\*と略記)は、2013年に設立、2020年7月に東証マザーズに上場。拠点のメインは東京(約200名)とハノイ(約1200名)。その他、ダナン、ホーチミン、セブ、プノンペンに拠点がある。

Sun\*の事業内容は、『デジタルクリエイティブ・スタジオ』。目的は、新規事業、デジタルトランスフ

---

<sup>7</sup> 「3. ベトナム・ハノイ工科大学との産学連携によるIT人材の育成と活用  
～株式会社 Sun Asterisk を事例として～」については、「インド/アジアの人材活用」第5回研究会 2020年12月17日(木)午後2時から午後4時、講師:株式会社 Sun Asterisk 共同創業者/執行役員藤本一成氏のご講演「ベトナム・ハノイ工科大学との産学連携によるIT人材の育成と活用について」に基づいて作成している。



オーメーション、プロダクト開発を成功に導くこと。つまり、言われた内容を仕様通りに作って終わりではなく、顧客満足度を高めるためのシステム開発をしている。提供しているサービスラインは「クリエイティブ&エンジニアリング」と「タレントプラットフォーム」の2つに大きく分かれる。

「クリエイティブ&エンジニアリング」は、テック・デザイン・ビジネスの専門チームがアイデア創出からビジネスデザイン、プロトタイプ開発を経て本開発を行い、さらにグロースを包括的に支援するもの。つまり、コンセプトメイキングから入り、システム開発をする。「タレントプラットフォーム」は、人材の紹介、育成、発掘をするもの。

Sun\*の創業メンバーで、執行役員の藤本氏は2010年にベトナムに移住した。中古車を海外に輸出するウェブサービスを始めたが、リーマンショックで赤字になった。そのとき、IT、インターネットが生活と切り離せなくなると考え、2009年にアジアを回って、ベトナムに着目した。そのころ、日本のIT人材が不足することが見えていた。また、China+1が言われ始めた時期でもあった。

ベトナムに着目した理由は人口分布図からもわかるように、①人口が多いこと、②若い優秀な人材の大量確保が可能なことなどである。

優秀な人材という観点では、ベトナムの数学とITスキルの高さに着目した。ベトナムは理数教育に力を入れている。毎年開催されている18歳までを対象とする数学、ITの能力を競う国際数学オリンピックや国際情報オリンピックの結果にそれが反映されている。それらの順位が日本と同じか少し上のレベルなので、いい人材を多く確保できると考えた。

Sun\*の特徴を出すための差別化策は、優秀な学生を採用するため、①ブランディングと②大学との連携をやった。ブランディングについては、日本からの進出は安い賃金目当てと思われがちだが、Sun\*はベトナムのために仕事をするを打ち出している。賃金の安さはスキルを反映しているものではなく、国の経済成長段階を反映したものであり、給与を上げるために国がどれだけ経済を伸ばせるかが重要であり、国の経済が伸びるか伸びないかは国のエリートがどれだけがおしゃらに働き、国力を上げるかにかかっている点を学生たちに伝えている。

つまり、ベトナムのために仕事をするというのは、ベトナムの一人ひとりが一生懸命仕事をして起業し、ベトナムのトヨタやサムソンをベトナムから出していくということにあり、そのために、Sun\*がサポートする点を強調している。そのために、日本の経験をベトナムと分かち合いながら、スキルをグローバルレベルにして、ベトナムから世界に通用する人材にしなくてはならないことを伝えてきている。Sun\*では「日本はアジアという成長市場と一緒に成長していくしかない」と社内会議でもこのような話をしている。このようなSun\*の取り組みと姿勢によって、ベトナムのトップ大学、ベトナム人学生との間に、なぜこのプロダクトをつくるのかを共通認識にし、スキルを伸ばせるようにすれば、面白い仕事ができると感じてモチベーションが上がり、離職率が下がる。

Sun\*とベトナムの大学との連携のユニークな取り組みとしては、①日本就職を目指す大学公式学科、②TOP大学と提携、③実践的教育の実施、④就業機会の創出(ジョブフェア)、⑤学生と大学からお金をいただかない無料教育)がある。Sun\*では、数学の素養があるTOP大学のIT学部だけを対象にした寄附講座を持っている(ベトナムはハノイ、ホーチミン、ダナンなどのTOP4大学、マレーシア日本国際工科院(マレーシア工科大学)、インドネシアのガジャマダ大学)。そして、日本

での就職を目指し、日本語と IT について実践的教育を行っている。

例えば、ベトナム人は個人プレーが多いため、日本語アプリ作成やゲーム開発をチームで行うといったことをやっている。4、5 年生は日本人エンジニアが教員となり、日本語でアプリなどの開発を行っており、IT 分野の日本語も理解し、即戦力となる。無料教育なので、ベトナム政府からの補助金を減らされている大学にとっては利益率が高い。これらの教育は、ジョブフェアの売り上げで運営している。Win-Win-Win のビジネスモデルだが、①学生が一定レベルまで育たないと持ち出しになる、②教育した後でないと売り上げが立たないというタイムラグがある、といった課題もある。

Sun\*の日本企業と IT 外国人学生のマッチングである「ジョブフェア」にも特色ある。教育の原資になるので、必ず成功させる。基本はオフライン（現在はオンライン）で、金土日の 3 日かけて現地で行う（3日間で内定を出す）。一度に5社くらいまで対応している。Sun\*では、ジョブフェア管理システムを構築し、事前に企業情報、学生情報を相互に渡しておき、金曜日は 30 分ずつグループ面談をする。その結果をアンケートに取り、それをもとに土曜日はグループ面接をする。日曜日は個人面接。夕方には内定を出し、契約書にサインをする。ベトナムでは内定は破棄しない。卒業したら日本に来て働く。企業側はリピートユーザーが多い（参加費用は 60 万円、採用成果報酬は 100 万円）。100 人決まれば 1 億円になる。教育事業に充てる。8割が日本に就職し、その後、ベトナムに帰って起業したり、日本企業のベトナム支社長になったりしている。この Sun\*の教育事業は、日本と IT 業界の橋渡し事業になっている。自社採用にもつながる。ベトナム IT 人材の育成と活用に貢献している。

## 第4章 シンガポールの国家構造と外国人材の受け入れ政策<sup>8</sup>

### 1. シンガポールにおける外国人の状況

まず、シンガポールの在留外国人の実態について述べる。

シンガポールは、人口 569 万人、面積 728 km<sup>2</sup>。大阪府（人口 882 万人、面積 1905 km<sup>2</sup>）よりも人口は少なく面積も小さい。2020 年 9 月現在、シンガポール在住者の4割近くが外国人（永住権保持者+永住権非保持外国人）となっている。

シンガポールの外国人比率（正規労働者）は、香港 39.6%、サウジアラビア 38.3%に次いで高く、37.1%（2019 年）。ただし、絶対数では日本の方が多い（シンガポール約 210 万人、日本約 250 万人）。この点は、シンガポールの日本での印象と異なるかもしれないが、外国人の4割強がマレーシア出身（95 万人）である。この点は、マレーシアからシンガポールが切り離される形で建国した経緯からすると、皮肉なことである。ちなみに、アメリカ人 1.4 万人、日本人 3.7 万人がシンガポールに在住している。

シンガポールの人口構成の長期的推移を見ると、1970 年代、80 年代は9割が国民だった。1980 年代以降、少子化と高成長に伴う労働力不足から、外国人の受入れを積極化し、現在、6割が国民。1980 年の合計特殊出生率は 1.82。現在のそれは 1.14（日本は 1.42）。

雇用者全体に占める外国人比率は、製造業が5割、建設業が 7 割、メイドは 10 割と、外国人に大きく依存している。

シンガポールの外国人労働者受け入れ政策の特徴は、労働者を技能別に明確に区別し、それぞれに異なる政策を実施していること。①低技能労働者は、国内の労働力不足を補う存在、②高技能労働者は、イノベーションと経済活力をもたらす存在、③中技能労働者は、両者のハイブリッド、となっている。

### 2. 低技能外国人労働者の受け入れ策

次に、低技能外国人労働者に絞って、シンガポールの受け入れ政策について見ることにしたい。

シンガポールでは、外国人労働者を技能別に区別し、それぞれに応じた就労許可証を付与している。英語に惑わされないように注意（シンガポールの低技能労働者は semi-skilled workers、中技能労働者は skilled workers）する必要がある。

シンガポールでは、外国人労働者の中では低技能労働者が圧倒的に多く、7割近くとなっている。中技能労働者、高技能労働者はそれぞれ 14%。家事労働の比率が高い（18.7%）のは、女性の

---

<sup>8</sup> 本章に関しては、「インド／アジアの人材活用」第6回研究会、2021年1月29日（金）午後1時から午後3時、講師：株式会社日本総合研究所調査部 主任研究員 岩崎薫里氏「シンガポールの外国人材受け入れ政策について」の講演に基づき作成をした。

社会進出が高いためである。家事労働者は、子どもの世話、家事、年老いた親の面倒といったことを担っている。5世帯に1世帯はメイドを雇っている。

シンガポールの受け入れ策の変遷を見ると、1965年の独立以前から受け入れ、1968年の雇用法により法制化。その後、1981年には、外国人労働者の増加を警戒し、3分野（建設、造船、家事労働）以外で段階的に排除する方針を表明。しかしながら、経済が回らなくなり、1987年には外国人労働者の排除が非現実的であるとして、秩序ある受け入れと管理を行う政策へと方針転換し、それにより、受け入れのメリットを最大限享受しつつ、弊害を極力抑制する体制ができ、今日まで続いている。

シンガポールでは、低技能外国人労働者には「労働許可証」(work permit)を付与し、厳格に管理している。低技能外国人労働者の受け入れには、①労働者不足を補完、②労働需給の変動に対応するバッファー（人数を常に調整可能な状態にしており、その一環として定住化を回避している）という意図がある。加えて、定住化回避は、低技能外国人労働者受け入れに伴う社会的コストの極小化（社会における低所得階層の形成を回避）も意図している。

労働許可証保持者向け管理政策としては、①保証金、②外国人雇用税、③雇用上限率がある。①は雇用主が低技能外国人労働者の監督・管理責任を全うするインセンティブになっている。②、③は変動させることで、低技能外国人労働者の人数や中身を調整している。

また、労働許可証保持者には、a)永住権の取得資格なし、b)家族帯同不可、c)居住者との結婚は事前の許可なしに不可、d)妊娠・出産は禁止（事前認可のもと居住者とすでに結婚している場合を除く）、e)労働許可証取得可能年齢は、マレーシア人は58歳以下、それ以外は50歳以下、f)雇用契約終了後7日以内に国外に退去する必要があるといったルールがある。

つまり、シンガポールでは、低技能外国人労働者は単なる「労働力」という位置づけとなっている。大概是雇用主が用意した寮で生活し、寮と仕事場の往復だけの生活をしており、シンガポール国民との交流はほとんどない。また、新型コロナウイルス感染者の9割以上が低技能外国人労働者であったことから、寮をロックダウンして経済活動が大幅に停滞した。その結果、寮生活の改善が進んでいる。

### 3. 高技能外国人労働者の受け入れ策

次に、シンガポールの高技能外国人労働者の受け入れ策について述べる。

シンガポールでは、高技能外国人労働者と低技能外国人労働者の受け入れ策は180度異なる。2000年代に入り、高技能外国人労働者受け入れを積極化した。高技能外国人労働者は、国内にイノベーションと経済活力をもたらす存在（知識・イノベーション集約型経済実現）と位置づけ、可能な限り長期滞在してもらうために、低技能外国人労働者にはない優遇措置を用意した。

ただし、高技能外国人労働者向け雇用許可証(employment pass)取得の要件は厳格である。月収要件がカテゴリー別に分けられた大学によって決まっている。金融部門は他の部門よりも月収が高く設定されている、家族帯同の場合は月収要件が高いなどの要件がある。なお、永住権は、雇用許可証保持者の中から、シンガポール滞在年数、学歴、収入などを考慮して付与される。

また、高技能人材獲得を巡る国際競争の激化に対応して、2007年に高技能外国人労働者の中でもトップクラス向けに個人雇用許可証 (personalized employment pass) を導入した。雇用許可証は特定の雇用主に紐づけされており、個人雇用許可証は就労者個人に紐づけされていることが最大の違いである。この許可証は、世界から人を引き付けることが狙いで作られたものである。

2004年、スタートアップの促進を目的に、起業家も高技能外国人労働者と位置づけ、起業家パス (Entre Pass) を用意して優遇する制度を導入している。起業準備中や起業して間もない外国人、投資家も対象。収入要件はなく、家族帯同 (条件あり) も可能である。

以上のような制度面での直接・間接のサポートに加えて、シンガポールは、a) 英語が通じる、b) 居住環境が良い、c) 優れた多様性、多文化性、d) 好条件の就労機会があり将来性にも期待、e) 税制面での魅力をアピールし、シンガポールは高技能外国人労働者にとって魅力的な国になっている。日本で起業し、教育面や税制面 (所得税の最高税率 22%) をメリットとしてシンガポールに行くケースも少なくない。

また、シンガポールは海外駐在先としても人気 (シンガポール2位、日本 31位) である。ただし、生活、収入・キャリアは高いが、カルチャーは高くない。日本が低い (不人気な) 理由は、学校が日本語であること、キャリアも収入水準も高くないこと、外国人が少ないことなどがある。

さらに、高技能人材の供給力においてシンガポールはアジアで No.1 (IMD 世界人材ランキングで9位)。高技能外国人材へのアピール度では世界で第5位。加えて、R&D レベルを一気に高めるために外国人研究者を積極誘致し、芽づる式に優秀な人材が集まっており、外国人がシンガポールの R&D をけん引している。外国人材をテコに大学のレベルアップを進める政策が奏功し、大学の世界ランキングが上昇している (シンガポール国立大学は 10年間で 34位から 25位へ、東京大学は 26位から 36位へ)。

高度外国人労働者の誘致はシンガポールの包括的な国家戦略の一環であり、優秀なヒト、モノ、カネ、情報の流入の相乗効果を期待している。国際会議や観光客の誘致のみならず、文化、芸術、スポーツがないと高技能外国人労働者は魅力を感じないので、FIやカジノの誘致もすすめている。

#### 4. シンガポールの最近の動向

次に、シンガポールの最近の動向について紹介したい。

外国人労働者政策を含め適切な政策の成果は、各種国際ランキングに反映されている (国際競争力、事業のしやすさ、イノベーション、都市の生活コストなどで上位に位置している)。その背景には、シンガポールは官僚が優秀で、レスポンスがはやいことが指摘できる。日本人にとってはシンガポールの生活コストは高いと感じている。

シンガポール経済は、1960年代は労働集約型経済、1970年代は技能集約型経済、1980年代は資本集約型経済、1990年代は技術集約型経済、2000年代に入り知識・イノベーション集約型経済をそれぞれ目指し、総じて好調に推移してきた。日本は1人あたり名目 GDP で 2010年にシンガポールに追い抜かれた。

外国人が増えるにつれて、歓迎姿勢に変化が生じ、とりわけ 2009 年の世界金融危機の影響でマイナス成長に陥った頃から、国民の不満が拡大した。2013 年 1 月発表の人口白書が外国人の大幅増を予測したことから、同年 2 月に大規模デモが起こり、これ以上外国人労働者の受け入れを増やすべきでないとの主張がなされた。現在は新型コロナで経済が不況なので、外国人労働者への風当たりが強い。

シンガポール国民は外国人労働者の必要性を認識しつつ複雑な感情をもっている。一般に国民の不満は低技能外国人労働者を対象とするが、シンガポールでは高技能外国人労働者にも向けられている（好条件の雇用が奪われているなど）。また、低技能外国人労働者への依存が長期的に見れば経済の持続的発展にマイナスに作用するとの懸念もある（2010 年の経済戦略会議による提言：企業が生産性向上のために投資するインセンティブが阻害されるなど）。

シンガポールでは、2010 年の経済戦略会議による提言がトリガーとなり、外国人労働者の受け入れ抑制策が講じられた。a) 労働許可証（低技能）、S パス（中技能）を対象に、外国人雇用税の引上げと雇用上限率の引き下げ、b) S パス、雇用許可証（高技能）の取得に必要な最低月収額の引上げ、家族帯同条件の厳格化といった民意を反映した抑制策である。

その一方で、産業界からの強い要請を受けて、スキルの向上、ひいては労働生産性の向上につながると期待した抑制策として、労働許可証保持者（低技能）の最長滞在可能期間を長期化した。ただし、家族を同行できない、26 年間も寮生活は人権の観点から適切なのかという疑問もある。

2014 年からは、雇用許可証（高技能）、S パス（中技能）を対象に“Fair Consideration Framework”が導入された。これは、外国人よりも国民・永住権取得謝恩雇用機会を優先するものである。このような抑制策の結果、過去 10 年間はそれまでに比べて外国人労働者の流入ペースが鈍化している。

しかしながら、外国人労働者数を一本調子で抑制しているわけではない。2018 年、2019 年には建設業やサービス業での需要増を受けて労働許可証の付与を拡大しており、景気変動に合わせて外国人労働者数は増減している。つまり、労働需給を調整しつつ、抑制している。永住権付与者、国籍付与者の数は過去 10 年近く横ばい

新型コロナの影響で足元では外国人労働者数が急減している（建設業、S パスは減少している）が、家事労働はそれほど減っていない。

## 5. シンガポールの外国人労働者受け入れ策の日本への含意

本章の最後に、シンガポールの外国人労働者受け入れ策の日本への含意について考察を行いたい。

シンガポールの外国人労働者受け入れ策は、経済的な観点からは高い効果がある。①低技能労働者については、多くの国が直面する問題（定住化、不法滞在等）を回避しつつ、受け入れの果実を享受している。②高技能労働者については、世界的な誘致競争における「勝ち組」になっている。

高技能外国人労働者の受け入れ策は国家としてのオープンイノベーションの追求である。役立つ

のであれば外部の人材であっても積極的に受け入れる。背景には、自国民にこだわることの限界への認識がある（人口が少ないので誰でもいい）。

シンガポールの低技能外国人労働者受け入れ策が機能するのは、入国、滞在、雇用などにかかわる厳格な管理を確実に実施しているためである。ただし、低技能外国人労働者の厳格な管理は人道的な観点から問題が多いのも事実かもしれない（悩ましい）。シンガポールのように徹底した措置を講じない限り、弊害の回避は難しいのだろう。

## 第5章 インド人材との共働に関する課題<sup>9</sup>

この章ではインド人材との共働に関して、日本企業がインドに進出する際の課題とインドの IT 人材、エンジニア人材の採用・雇用に関する課題を分けて議論する。

### 1. インドへの日本企業進出の課題

#### (1) 日本企業のインドへの進出形態のその可能性

インドへ日本企業が進出して成功するポイントとしては、インドの市場は良いものを“徹底的”に安く買う文化であるために、コスパで勝てるかどうか大きなポイントとなる。インド人は数字に強く、金勘定に強い。その点を念頭に置きながら、インドへ進出する手法として、子会社設立、合弁会社、M&A(企業買収)などがあるが、それぞれの場合で成功するためのポイントを紹介する。

インドの子会社設立で、成功するポイントは、a) 競合メーカーより良いものを安く売れる、b) 世界で希少は技術／製品がある(競合メーカーがなければ、高くても売れる場合)、c) 異国でのマーケティング戦略が組める(日本企業はオンラインマーケティング戦略が弱いので、インド企業とオンラインマーケティング戦略が組める場合)、d) 進出先に既存クライアントがいる(東南アジアや欧米で事業を展開しており、市場を拡大する場合)、e) 日本の設計開発を移管し、コストを下げる狙いがある(インドで開発しながら、安くつくって売っていく場合)などが挙げられる。

インドにおいて、日本企業とインド企業の合弁会社で成功するに、なによりも現地企業調査が必要である。提携先がマーケットを持っていること。つまり、マーケット戦略ができていないこと。ものづくりノウハウはインドでは弱い。これはインドでは IT 系に優秀な人材がいてしま<sup>9</sup>うためでもある。ただし、研究コストを転嫁すると製品コストが高くなってしま<sup>9</sup>うが、サービスは安く提供することができる。また、インド人は独立したがるので、しっかり契約を結ぶことが大切である。そして、合弁会社先のインドの株主や社長の考え方を理解し、信頼できるパートナーかどうかを検討することがとても重要である。

単独でも進出できる企業はあるだろうが、ほぼ全ての経営判断を独断で行えるようにするために株式を 67%取得するのが理想である。思ったとおりに運営できる数字。49%資本でやるのはマイナス。51%になって初めてメリットがある。合弁で成果が上がれば、次の戦略として別れることもあり得る。

#### (2) インドでの M&A の注意すべきポイント

次に、インドでの M&A において注意すべきポイントについて見ることにしたい。

---

<sup>9</sup> 本章の内容は、「インド／アジアの人材活用」第3回研究会：2020年10月29日(木)午前10時から12時の株式会社サンウェル代表取締役社長ユガナンダン・スブラマニヤン氏の講演「インドとスムーズにビジネスをするには」に基づいて作成。



インドで事業を行うときは実務的オペレーションをインド人に担当させるがよい。日本で事業を行うときは日本人と一緒にやるのがいいのと同じである。相互理解が大事になる。ただし、下請けに利益が流れて、収益が上がらないというケースは要注意が必要である。インドと日本では、文化が違うのでチェックする必要がある。

M&A の良さは、現地でのブランディングやマーケティングが買収先のインド企業にあることにある。ゼロからつくるよりはいい。サンウェルもインドでの子会社を考えたとき、売りたい企業の 70% 株式を買って、プロモーターに 30% 残した。日本人だけでは難しいので、日本人と一緒にやっていける、信頼できるインド人経営者を見出すことが必要。市場情報によってダイナミックに考えを変えないとだめである。

結局、子会社設立か、合併会社か、M&A かは、企業の戦略によって決まる。自社の強み、弱みを分析して選択する。失敗する事例は、取得株式が少ない、あるいはオペレーションを現地に任せきりにしているといったことから起こる。成功している事例は、きちんと戦略を立てている。(ケーススタディとしては、芝浦機械芝浦機械によるインド射出成型機メーカー L&T Plastics Machinery の買収などがある。)

総じて、インドに進出する際の注意点としては、代金の不払いや、中計会社が多くお金のやり取りが複雑になることがある。そのため、厳格な審査が必要である。

## 2. インドの IT 人材やエンジニアの日本における雇用上の課題

### (1) インドの IT 人材やエンジニアの日本における雇用上のメリット

次に、インドの IT 人材やエンジニアの日本における雇用上のメリットについて見ることにしたい。

インドは、人口が多く、若い人材も多い、さらには優秀な理系の大学も多い。そのため、自分のポテンシャルが発揮できない人がたくさんいるので、優秀なインド人の人材を確保できる可能性が高い。特に、IT 優秀人材が確保できる。

インドは教育熱心な国で、子どもの教育のために仕事を辞める母親もいる。さらには、インドは各州で言語が違うため、多言語をしゃべれる人が多く、だいたい 1 人が 3~4 つの言語を話せる。加えて、1 つの州が国のようであり、インド人の特性として、文化の違いに馴染みやすく、異なる言語や文化を受け入れるのが速い。しかも、タミル語は日本語と文法が似ている。日本にいる約 3 万人のインド人の中で、タミル人は 20% 以上いる。日本にいるインド人の 50% 超がインド南部の 4 つの州出身である。

日本では理系人材が減っているというデータがある。日本は、開発設計を焦らずじっくりやることを好むので、ものづくりを海外に持って行って同じ開発ができるか疑問である。むしろ、日本に外国人に来てもらって、日本で開発設計をすべきである。これが成長につながる。

インド人を雇う際には注意点がある。まず、ジョブホッピングを前提として受け入れることが大切である。15 年同じ会社で働くのは、インド人にとっては恥ずかしいという意識があり、5~10 年で転職する。35~40 歳になると同じ会社で頑張るが、若いときはいくつかの会社で働きたいと思っている。

日本は5年で成果を得るように考えるのがベター。新しいことをやりたいと思っているので、今日と同じことを与えない。つまり、企業側がどう使うかがポイントである。いずれにしても、企業によって異なる人材要請があるので、サンウェルとしては、それを十分理解することを心がけている。

もうひとつ注意すべきは、インド人は自分の意見を強く言うので、正しい意見なら受け入れる人を上司に置いたほうがいい。一方で、日本人は先に相談してほしいと思っているので、日本の文化を教えながら活用することも必要である。

## **(2) インドの IT 人材やエンジニアを雇用するにあたって日本企業が取り組むべき点**

次に、インドの IT 人材やエンジニアを雇用するにあたって日本企業が取り組むべき点について見ることにしたい。

外国人を雇うための第一歩として、日本も変えていかないとだめ。どんな外国人とやるにも雇用条件明示書（雇用契約、社内規定、就業規則、出張規定など社内文書を含む）を日本語と英語の両方で作る（日英）べき。サンウェルの社内文書は、今では約 40 頁になっている。インドでは時間に遅れてもあまり問題にしないが、何の理由か、あやまるという文化を伝えるなど、時間感覚や商習慣、暗黙のルールなど日本人は当たり前知っていることでも明文化すべき。昇給もきちんと数値化した基準を説明する。目標や職務の責任と役割（職務分掌の作成）を明確に示す。

最後に、外国人幹部ロールモデルを置くことを提案する。その際、幹部に昇進する基準を決める。例えば、日本文化に精通していること、企業文化に精通していること、日本語のコミュニケーションスキルがあること、スキルやポテンシャルがあることなど。国籍に関係なく部長につくことができるようになれば、外国人が活躍できるようになる。

## 結び

以上、一般財団法人アジア太平洋研究所の「インド／アジア人材活用研究会」の2020年4月から2021年3月までの研究会の研究報告・質疑をベースに、本研究の目的にそって、様々な側面から論述してきた。

本研究の目的としては、第一に、日本で圧倒的に不足するIT技術者のみならずエンジニアの高度人材のインド・ベトナムでの人材の獲得・定着・活用を解明すること、第二に、そのような高度IT人材やエンジニアを生み出すインド・ベトナム・シンガポールなどの教育システムと社会・経済・国家の構造の解明を行うことと、第三に、今後の大きな可能性に満ちたインドへの日本企業の進出・展開する上での注意ポイントや課題を明らかにすることにある。そして、第四に、シンガポールの外国人材受け入れについて学ぶことを通して、今後の日本・日本企業の外国人材受け入れの課題と提言を整理することにあつた。

本研究では、インド、ベトナムともに、それぞれ独特でかつ実践的な理系教育・IT教育を展開していることが明らかになった。すなわち、インドでも、ベトナムでも、暗記型の教育から実践的な課題・問題解決型の理系教育に転換している。そして、インド、ベトナムともに、経済が大きく発展し、そのプロセスで、IT人材ベースとなる若者の意識も大きく変化している。また、それらの若者の多くが学ぶ理系大学では、インドにおいては、前述したように、理系大学群を擁するインド工科大学では、起業やITビジネスに適した環境と構造を有している。ベトナムの大学においても、実践的なIT教育が行われ、大学卒業後、即戦力として働けるような教育を行っている。インドやベトナムでは、経済成長を遂げ、若者の意識も変化し、日本について、昔のような「憧れ」などなく、日本よりも先進的な教育システムを構築していることをまず、私たち、日本人は、意識しなければならないだろう。インドの場合、前述したようにカースト制度がありそれが隠蔽した形で残存しているもののカースト制度の枠組みにITがなかっただけに、IT産業とIT人材の育成の制約となっていない。

インドやベトナムの優れたIT人材にとって、日本型雇用は全く魅力的ではない。むしろ、中・短期雇用(3年から5年)で、レベルの高く、挑戦的で、自らのキャリアアップの可能な仕事につく人事制度の方が望ましいと言える。そして、前述したように、インドやベトナムの優れたIT人材の獲得のためには、インド工科大学ならインド工科大学の採用システムに適応した採用戦略を立てる必要がある。

インドは人口のみならず消費の旺盛な中間層が拡大している。そのような今後の有望なインド市場への進出は、複雑な税制度や労働規制制度などがあり、インドの市場や税制、労働規制に精通した信頼できるインド企業と合弁会社を作り進出することが有効に思われる。その際、信頼できるインド企業の選定が重要であることと、合弁会社の出資においても、日本企業がイニシアティブをとれるように、51%以上の出資を行うことが有効である。

次に、シンガポールについて見ることにしたい。シンガポールの外国人材の受け入れは、外国人労働者を技能別に区別し、それぞれに応じた就労許可証を付与し、厳格に、在留許可を運用してい

る点にある。特に、高度人材に関しては学ぶべき点が多い。シンガポールでは、高度外国人材の受け入れを可能にする細かな在留許可証制度を構築すると同時に、高度外国人材に選考される都市・国家のバージョンアップを図ってきている。そして、世界の中でも高い評価となる大学と自国民の教育システムの高度化を図り、それを優れた高度外国人材の受け入れとを結びつけ、オープンイノベーションを推進している。

外国人高度人材を活用することの日本企業へのプラスの影響としては、「①中小企業の研究開発強化（大学発ベンチャー企業における知識創造への貢献、ハイテク中小企業における研究開発への貢献）、②グローバル展開への貢献（武田薬品やソフトバンクなどグローバル市場での競争力獲得、中小企業のグローバル展開への貢献）、③（日本人ではできない）リストラ、事業の再編成（ゴーン効果、ハロルド・ジョージ・メイ効果（タカラトミー）」<sup>10</sup>がある。

それだけに、今後、日本企業でも、インド、ベトナムなどの優秀な人材を惹きつけられるように、本研究報告において、論述してきたような転換を図ってゆくことが必要であろう。

#### 参考文献

- 田中洋二郎(2019)『新インド入門 生活と統計からのアプローチ』白木社
- 藤井毅(2003)『歴史の中のカースト:近代インドの<自画像>』、岩波書店
- 佐藤隆広・上野正樹編著・高口康太(2021)『図解:インド大全 一政治・社会・文化から進出実務まで一全 11 産業分野収録版』白桃書房厚生労働省(2018)「『外国人雇用状況』の届け出状況」
- 守屋貴司(2012)「日本企業の留学生の外国人採用への一考察」『日本労働研究雑誌』No.623,pp.29-37
- 守屋貴司(2018)「外国人労働者の就労問題と改善策」『日本労働研究雑誌』No.696,pp.30-39
- 守屋貴司(2019)「日本の中小における『働き方改革』の現状と課題」『商工金融』2019年4月号
- 守屋貴司(2020)『人材危機時代の日本の「グローバル人材」育成とタレントマネジメントー見捨てられる「日本・日本企業」への処方箋』晃洋書房
- 野村敦子(2015)「外国人材の活用に向け求められる制度の再構築ー海外事例にみる外国人政策の視点ー」『JRI レビュー』Vol.6, No.25
- 田中史郎(2019)「外国人労働者問題を考える視点-移民政策の変遷と外国人労働者-」『人文社会科学論叢』29号
- 和泉徹彦(2019)「日本における外国人労働者に関する研究の動向と展開」『嘉悦大学研究論集』第62巻第1号,pp.23-37

---

<sup>10</sup> 「インド/アジアの人材活用」第7回研究会、2021年2月12日(金)午後1時から午後3時、講師:関西学院大学商学部・イノベーション・システム研究センター教授安田聡子氏「外国人高度人材はなぜ必要か:理論的裏付けとエビデンス」の講演より。

林幸秀編著、樋口壮人・西川裕治著(2016)『インドの科学技術情勢—人材大国は離陸できるのか』丸善出版

広瀬公己(2019)『インドが変える世界地図—モディの衝撃—』文芸春秋

グルチャラン・ダス著、野地秩嘉取材・構成(2020)『日本人とインド人 世界市場とインド人』プレジデント社

田所昌幸編著(2015)『台頭するインド・中国—相互作用と戦略的意義—』千倉書房

山田満・苅込俊二編著(2020)『アジアダイナミズムとベトナムの経済発展』文真堂

日経BP総合研究所編(2017)『イノベーション大国次世代への布石—異次元の成長を遂げたシンガポールの未来戦略と日本の活路—』日経BP社

## 附属資料

(順不同・敬称略)

### I. 研究体制

#### 研究統括

甲南大学 経済学部 教授 稲田 義久

#### リサーチリーダー

立命館大学 経営学部 教授 守屋 貴司

#### リサーチャー

関西学院大学 商学部 教授 安田 聡子

名古屋産業大学 現代ビジネス学部 准教授 松下 奈美子

HENNGE 株式会社 代表取締役副社長 宮本 和明

株式会社をくだ屋技研 代表取締役社長 奥田 智

#### 事務局

アジア太平洋研究所 代表理事 岩野 宏

理事事務局長 田中 厚世

研究推進部長 藤崎 敦

総括調査役 中山 明

総括調査役 長谷川 裕子

以上 11 名

(2021 年 3 月 25 日時点)

## 2. 開催実績

回	開催日	テーマ/講師
1	2020年 8月25日(火)	① 自己紹介 ② 研究会の運営について
2	9月14日(月)	「世界のTech企業が熱望するIIT人材とは」 インド工科大学ハイデラバード校 計算機科学・工学科 准教授 片岡広太郎 氏
3	10月29日(木)	「インドとスムーズにビジネスをするには」 株式会社サンウェル 代表取締役社長 ユガナンダン・スブラマニヤン 氏
4	11月26日(木)	① 「インド経済の現状と課題」 愛知学院大学 経済学部 講師 古田学 氏 ② 「現代インドのカーストの諸相:カースト的帰属と社会関係資本」 国立民族学博物館 南アジア研究拠点 特任助教 田中鉄也 氏
5	12月17日(木)	① 「ベトナム・ハノイ工科大学との産学連携によるIT人材の育成と活用について」 株式会社 Sun Asterisk 共同創業者/執行役員 藤本一成 氏 ② 「転職市場から見たベトナム人材活用のポイント」 株式会社 JAC Recruitment 海外進出支援室 マネージャー 加藤将司 氏
6	2021年 1月29日(金)	「シンガポールの外国人受け入れ政策について」 株式会社日本総合研究所 調査部 上席主任研究員 岩崎薫里 氏
7	2月12日(金)	安田リサーチャー、松下リサーチャーから発表
8	3月12日(金)	守屋リサーチリーダーからまとめ提案

(役職は開催当時のもの)

以上

## インド／アジア人材活用に関する研究報告

---

発行日 2021(令和3)年4月  
発行所 〒530-0011 大阪市北区大深町3番1号  
グランフロント大阪 ナレッジキャピタルタワーC 7階  
一般財団法人 アジア太平洋研究所  
Asia Pacific Institute of Research (APIR)  
TEL(06)6485-7690(代表) FAX(06)6485-7689  
発行者 小 浪 明

---

ISBN978-4-87769-385-5