

論文

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 —

守屋 貴 司*

要旨

本研究では、第一に、「人の国際移動」及び日本企業の外国人材受け入れに関する先行研究の検討をし、そこから導き出される未領域の実践的課題について明らかにしている。第二に、インド・ベトナム・シンガポールの高度人材育成の産官学連携と産官学連携を通してインド・ベトナム・シンガポールにおいて生み出される高度人材の特徴について明らかにしている。また、第三に、これまで私がおこなったヒアリング調査や最新のヒアリング調査から日本企業におけるインド・ベトナムの高度人材との協働について企業のケーススタディから明らかにしている。その上で、第四に、インド人材に特にフォーカスし、インド及び日本における日本企業とインド人材の採用や協働のための取り組みについて論究している。

キーワード

人の国際移動, インド, ベトナム, シンガポール, 産官学連携, 外国人材との共働

* 立命館大学経営学部 教授

目 次

序章

第 1 章 先行研究の検討

1. 「人の国際移動」の先行研究の検討
2. 日本企業の外国人材の受け入れに関する先行研究の検討
3. 先行研究の検討から導き出される研究課題

第 2 章 インド・ベトナム・シンガポールの高度人材育成の産官学連携

1. インドの高度人材育成のための産官学連携
2. ベトナムの高度人材育成のための産官学連携
3. シンガポールの高度人材のための産官学連携とシンガポールの高度人材の特徴

第 3 章 日本企業におけるインド・ベトナムの高度人材との協働

1. Sun Asterisk (サンアスタリスク) の取り組み
—ベトナムの優秀大学との連携による IT 人材育成—
2. 株式会社中農製作所の取り組み—ベトナム人社員を育て、ベトナム事業の中核に—
3. HENGE の取り組み—日本でのインターンシップ採用から IT 人材活用へ—
4. 外国人派遣企業であるサンウェルの取り組み

第 4 章 インドと日本における日本企業とインド人材との協働

1. JETRO × インド工科大学プロジェクト
2. インド製造業の人材育成—ものづくり技能移転推進プログラム—
3. インド人高度人材に関する調査の紹介と分析

結章

序 章

筆者は、一般財団法人・アジア太平洋研究所の 2020 年度の「インド・アジア人材活用研究会」でリサーチリーダー（上席研究員）を務めた。その後、2021 年度には、アジア太平洋研究所にて、新たに「アジア人材との協働社会」研究会を組成して、リサーチリーダー（上席研究員）として新たな共同研究に取り組んでいる。

2020 年度「インド・アジア人材活用研究会」では、インド・ベトナム・シンガポールの IT 人材など中心とした各国の高度外国人材の教育・育成方法とそれぞれ各国の人材の特徴や日本企業での採用・定着や活躍推進の方法について概観し、提言をおこなってきた。

そして、2021 年度の「アジア人材との共働社会」研究会では、2020 年度の「インド・アジア人材活用研究会」を発展させ、先行研究の検討や既存調査の分析をベースに、リサーチャーのメンバーによるオリジナルな調査・分析に基づく独自の研究展開もおこない、それを研究報告書に「まとめる」ことを、目指している。

この「アジア人材との共働社会」研究会の問題意識や課題としては、インド、ベトナム、シンガポールなどのアジア人材の特徴は何か、また、そのような人材を生み出す各国の産官学連携の構造や秘密を探るといった点やそのようなアジア人材の採用・配置・評価・リテンションマネジメントといった 2020 年度の「インド・アジア人材活用研究会」から引き継ぐ問題意識・

研究課題と同時に、日本国内はもちろんのことインド・ベトナム・シンガポールなどの各国において、日本企業と現地企業や現地の大学（高等教育機関）との連携や日本（在日系）企業内において、アジア人材と日本人材が「協働」して、技能習得、パフォーマンスや意識改革、多文化経営、ダイバシティマネジメントをどのようにすれば展開向上することができるかという点の解明がある。

このような新たな問題意識・研究課題を加える社会的背景としては、アジア太平洋地域において、日本や中国などは、今後、少子高齢化が顕著であり、これに比して、ベトナムやインドなどは、人口構成比的にも若者層が厚く、今後の経済成長においても、大変、魅力的だからである。また、そのような日本の少子高齢化に伴って、絶対的な IT 系やエンジニアなどの理系人材の絶対的不足の海外理系人材による充足という直面する経営課題への提言と成長するアジア、特に、インドやベトナムの高度人材を日本企業の活力にとりこみ、そうした海外理系高度人材の日本企業との連携や日本企業・海外日系企業での就労などを通して取り込むことへの提言をおこなうことを目指している。

したがって、本研究では、2020 年度のアジア太平洋研究所の「インド・アジア人材活用研究会」の研究成果を積極的に取り込みながら先行研究・先行調査や各種の文献や新たなオリジナルなヒアリング調査をベースとして、下記の諸研究課題を明らかにすることにしたい。

第一に、当該研究に関わる「人の国際移動」及び日本企業の外国人材受け入れに関する先行研究の検討をして、そこから導き出される未領域の実践的課題について明らかにすること、その上で、第二に、インド・ベトナム・シンガポールの高度人材育成の産官学連携とインド・ベトナム・シンガポールの高度人材の特徴について明らかにすること、そして、第三に、これまで私がおこなったヒアリング調査や最新のヒアリング調査から日本企業におけるインド・ベトナムの高度人材との協働について企業のケーススタディから明らかにすること、第四に、インド及び日本における日本企業とインド人材の採用や協働のための取り組みについて論究することにした。そして、インド・ベトナムをはじめとした高度外国人材の受け入れにあたっての政府の受け入れ政策の変更や日本企業の人事制度の改革について提言をおこなうことにしたい。

第 1 章 先行研究の検討

1. 「人の国際移動」に関する先行研究の検討

まず、本研究に関わる「人の国際移動」の先行研究について簡単に紹介することにした。

「人の国際移動」に関しては、その代表的な研究者である Saxenian（2006）が提唱した頭脳循環（brain circulation）論が、受け入れ国、送り出し国に双方にメリットがあることが明らかにされてきた。国内外の研究では、高度人材のグローバル移動が頭脳循環を引き起こし、そこ

にコミットする国や企業は便益を得ることがコンセンサスとして理解されるようになった。ただ、高いスキルや能力を有する高度外国人材の世界的な「自由移動モデル」から高度外国人材であっても、送り出し国と受け入れ国の様々な「制御された移動」の視点から分析をする重要性が指摘されている。すなわち、いかに、日本政府が高度人材の受け入れ政策の改変や人事制度の改革を通して、高度外国人材の「制御された移動」において、欧米に向かって高度外国人材を日本に受け入れ、更には日本から母国への帰国においても、母国にこれから展開する日本企業との連携を図ることができるかが重要な視点といえよう。

このような日本企業のイノベーションに外国人高度人材を活かすことの有効性は、安田聡子(2009)において示されている点であり、その社会実装化が求められている。

次に、日本企業の外国人材の受け入れに関する先行研究についてみることにしたい。

2. 日本企業の外国人材の受け入れに関する先行研究の検討

和泉徹彦(2019)は、今後、受入れの拡大が予測される外国人労働者と日本社会が共生する上での課題や日本社会に求められる変化に関する先行研究・文献資料・提言を分析するレビュー論文を著している。本論文では、「産業界からの外国人労働者受け入れ要請」によって外国人労働者が日本で拡大し、近年の「欧州事情」からも推測できる移民の拡大に伴う課題や諸問題が生じる点や日本における「外国人介護職」の問題が課題、その子供の「教育保障」、そして外国人と多文化共生社会を構築できるのかといった様々な課題を日本社会が抱えていることについて言及されている。これらは、日本企業への外国人材受け入れの前提となる日本社会全体の諸課題といえよう。

次に、近年の日本企業の外国人材の受け入れに関する先行研究について紹介することにした。

日本企業の外国人材の受け入れに関する先行研究としては、湯川恵子(2019)は、日本企業の外国人材活用において、外国人材の多様性が日本企業の国際的な競争力となるように、外国人材の背景にある価値観を国際的に比較・整理し、優秀な外国人材が日本企業に定着しやすくなる独自のサポート体制を提案している。具体的には、湯川恵子(2019)では、外国人材の出身国に特化したサポート体制を構築するために、日本企業に数多く働いている中国人とベトナム人にフォーカスをおこない、①日本語能力と日本企業への定着との関係、②モチベーション、③人間関係、の3点から独自のサポートを提言している。また、湯川恵子(2020)では、日本企業が外国人材を受け入れる時に、外国人材に対して、日本語能力の向上と日本の商習慣への理解を深めていく必要があるという点と、他方日本企業サイドからは、外国人材に対して、待遇面や人事制度についての丁寧な説明と社員教育の充実が求められることを明らかにしている。そして、湯川恵子(2020)では、外国人材の採用が、日本人従業員の穴埋めで

はなく職場の多様性やグローバル化のためにおこなうものある点や日本企業は日本で働くことの魅力を発信することで外国人材獲得につなげることが求められる点を指摘している。

また、蒙榘（輻）・中井陽子（2020）では、外国人材の日本語による会話能力の実態を探ることを目的として、中国人社員が日本人上司に許可を求めるロールプレイ会話について事例調査をおこない、インターアクション能力の観点から問題点の分析をおこなっている。その結果、調査対象者の中国人社員役2名のなかの1名に言語能力・社会言語能力・社会文化能力ともに問題点が多くみられたが、母国である中国の社会文化的規範の影響は2名とも観察される結果となっている。また、相手の雑談への受け答えについて、2名とも困難を感じていたことも解明された。さらに、日本人上司側による調整が、円滑なインターアクションを促す不可欠な要素であること解明されている。

3. 先行研究の検討から導き出される未領域の研究課題

「人の国際移動」に関する先行研究と近年の日本企業の外国人材の受け入れに関する先行研究から未領域の「実践的研究課題」としては、第一に、外国人材の日本語能力の向上と日本の商習慣理解へのサポート、待遇面の向上と日本の独特な人事制度への理解の促進、そして、社内の外国人材と日本人の人間関係を円滑にし、モチベーションを高める日本企業の人事政策が必要である。そして、第二に、中国人社員と日本人上司間も「日本語」の会話において文化的コンテキストにおいても多くの問題を有しており、日本人上司による様々な調整が必要であるという点がある。

また、検討してきた先行研究では、様々なアプローチから高度外国人材が、日本企業で高いモチベーションと異文化適応、そして、人間構築がなされているかが解明されてきた点が明らかにされているが、それぞれの出身国でどのような産官学連携の中で育成され、実際、どのように日本企業で採用・モチベーションの向上や活躍がなされてきたのかを明らかにされてきていない。

それゆえ、これらの実践的な諸課題を意識しながら本論文では、指摘した未解明な諸課題の解明に努めることにしたい。

第2章 インド・ベトナム・シンガポールの高度人材育成の産官学連携

次に、インド・ベトナム・シンガポールの高度人材育成の産官学連携について紹介・分析をおこなうことにしたい。

1. インドの高度人材育成のための産官学連携

まず、インドという国の特徴について紹介したい。

インドは、国連が 2019 年に行った世界人口推計では、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。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が大きい。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¹⁾。

インドの言語数は、2,700 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いる。識字率は、74.04% (2011 年) であり、四人に一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ゥー教徒が 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²⁾。

インドは、日本のように第一次産業 (農業) から第二次産業 (工業) を経て第三次産業 (サービス) へと発展するという道筋を取らず、第一次産業 (工業) から第三次産業である ICT 産業に移行したといえる。また、中国が、工業を海外に開放化し、ICT 産業を保護したのに対して、インドは反対の動きを示している。中国が、「開放型工業化、閉鎖型デジタル化戦略」に対して、インドは、「閉鎖型工業化、開放型デジタル化戦略」であったという指摘もある³⁾。

現モディ政権は「デジタルインディア」を推進しており、インドのデジタル社会・経済知識社会への移行を図ろうとしている。デジタルインディアのビジョンは、すべての国民にハイスピードインターネットなどのデジタルインフラ (高速インターネット) の提供による身分証明や銀行口座の電子化、行政サービスのオンデマンド化、デジタルリテラシーの強化や行政文書のクラウド化を図ることにある。

インドは中国につぐ、人口大国である反面、大きな教育格差が存在する国である。インドの科学技術・イノベーションの状況は、ICT 産業に関わる分野は世界最高水準ではあるものの全体として、インドの科学技術レベルは低い。大きな人口規模を、科学技術振興やイノベーションの発展に活かしかれていないの事実である。そのため、インドの高度人材が、欧米にわたり欧米の企業で働いたり、インドの外資系の企業で働き、インドの科学技術振興やイノベーションの発展に寄与できていなかったが、それらの人材が、近年、母国に帰国し変化も見せつつある⁴⁾。

ここでは、インドの産業、政府、そして、大学などの展開を、伸張著しい ICT 産業分野を

中心に紹介することとしたい。

まずインドの ICT 産業の大きな発展の端緒は、2000 年問題への対応のために、ソフトウェアの一斉の修正のためアメリカ ICT 企業が大量の IT エンジニアを必要としたため、インドに大量の発注があったことから始まっている。インドの IT エンジニアがそれに対して見事に応えたことからアメリカの ICT 産業の下請け受注からインドの ICT 産業が急速に伸びることとなった。その後、インドのバンガロールにグーグル、ヤフー、アマゾン、マイクロソフト、IBM などのアメリカの様々な巨大 ICT 関連企業が展開し、研究開発拠点を構えている⁵⁾。

インド企業は、IT 技術を活用した業務の効率化を推進する IT コンサルに強みをもっている。具体的には、インドの IT コンサルティングファームを売り上げ規模でみると、第一位として、タタコンサルタンシー・サービス、第二位、インフォシス、第三位がエムフォシスである。

ICT 産業分野において、インドの最大の強みは、毎年、IT 技術者を豊富に供給できる世界の中でもアメリカに次いで突出した IT 人材大国であり、かつ英語を共通言語としている点も強みがある。

また、インドの高等教育の特徴としては、理工系、特に、卒業後、高い報酬の獲得が見込める IT 専攻にますます高い人気が集まっている。その中でも、工学系卒業生の中でもインド工科大学 (IIT)、インド科学大学院大学 (IIS)、インド経営大学院大学 (IIM)、ムンバイ大学化学技術学部などの一流の高等教育機関を卒業・修了した高度人材は世界的に特に高い注目を集めている。

世界的に高度な IT 人材育成として注目を集めているインド工科大学 (IIT) から日本企業へのインターンシップ、そこからの採用の取組については、本研究の「第 4 章 インドと日本における日本企業とインド人材との協働」において、紹介・考察を行っているので、お読み頂きたい。

2. ベトナムの高度人材育成のための産官学連携

次にベトナムについて紹介することにした。

まず、ベトナムの人口は、2020 年で、約 9,762 万人で、キン族（越人）約 86%、他に 53 の少数民族にわかれている。ベトナムは、中国、フランス、アメリカといった大国の支配とそこからの独立の歴史である。そして、ベトナムの転換点は、1986 年の第 6 回党大会において採択された市場経済システムの導入と対外開放化を柱としたドイモイ（刷新）路線をとることを決定し、それ以降一貫した構造改革や国際競争力強化に取り組んでいる点である⁶⁾。

日本との関係から見れば、ベトナムは、外国人技能実習生の数でも年々拡大し、日本における外国人労働者という枠組みでもその存在感を増しつつある。さらに、これまで、中国よりも安い賃金と外資の積極的受け入れによって、ベトナムへ多数の日本企業が進出してきた。在ベ

トナム日本商工会議所加盟の日系企業数は、アセアンの中で、タイを抜いて、一番となっている。日系企業進出拡大の背景では、海外生産拠点からベトナムの高度成長によって、ベトナムの中間層が拡大し、ベトナムの国内市場の魅力が高まった点がある。ベトナムのこのような高度成長の原動力としては、ベトナムの民間企業の発展がある。ベトナムの民間部門は、ベトナムの GDP の 43% を占め、約 1200 万人の雇用創出をおこなっている⁷⁾。

ベトナムの政府の政策課題としては、学生や労働者に学びや教育訓練の機会をできるだけ提供し、かつ産業政策の質を改善して、ベトナム企業の国内・国際的な競争力を高め、ベトナム企業と国民が高い成長を享受できるようにすることにある。ベトナムの産官学連携は、ベトナムの学生や労働者の教育や技能研修の質の向上を図り、それをベトナム企業の成長に繋げることもである。

そのため、ベトナムは、従来のソ連モデルの研究と教育が分離されたやり方から産官学が連携した総合大学への転換とその普及へシフトさせている。そのために、国立大学が授業料の徴収をするように変化すると同時に、民間企業が高等教育機関を所有・私立大学の認可という市場志向型への転換を大胆に図ってきている。

このような転換によって、ベトナムの高等教育進学率は 2020 年、約 30% となり、ベトナム国内の大学ランキングも発表され、ベトナム大学間の競争を。2020 年版のベトナム大学ランキングでは、1 位は国家大学ハノイ工科大学学生数約 27,000 人、第 2 位、国家大学ハノイ校学生数約 35,000 人、第 3 位国家大学貿易大学学生数約 18,000 人といった順位となっている。

大学生規模からみても、総合大学化が計画的におこなわれていることをみてとることができる。

ただベトナムの大学の規模の拡大に質が追いついていない現状も指摘されている。

高橋伸一 (2020) では、「具体的には教育予算の増額による教員の質、カリキュラム、学校設備、教育行政のあり方など問題が山積している。経済成長と消費水準の上昇は大学への進学率を高め、それに応じた大学の急増となって展開した。急増だけが原因ではないが、教員の資質問題は喫緊の課題である。大学教員の資格は、教員の教授スキルや能力、知識など、比較的客観的な評価が求められるが、博士の学位、論文審査などの学術業績の比重はそれほど大きくはない。」と指摘している。このようなベトナムの様々な大学教育の課題・問題を解消する方法の一つとして、ベトナムにおける日系企業を含む産学連携がある。この点は、本論文の第 3 章の 1 においてケーススタディとして紹介をしている。

ベトナムのデジタル産業に目を向けると、2019 年 9 月に、ベトナム共産党中央にあたる政治局が、第 4 次産業革命のもたらす機会の活用し、それを経済成長モデルに結びつける方針 (決議 52 号) を公布している。これ以降、ベトナム政府もデジタル技術を用いたイノベーション

ンやスタートアップ企業の発展を促してゆく政策を展開している⁸⁾。

このようなベトナム政府の政策展開よりも前からベトナムでは、前期のような総合大学を卒業した優秀な高度 IT ベトナム人材によって、アメリカや中国を模した配車や宿泊のマッチング、電子商取引、フィンテックなどのビジネスが急拡大してきている。スマホの普及による急速なインターネットのマーケットの拡大、ベトナム経済の高成長による消費市場の成長、そして、ベトナム経済のグローバル化への進出などの 2010 年代の大きなベトナムの経済・社会の変化を背景として、ベトナムのデジタル産業は急拡大しつつある。

3. シンガポールの高度人材のための産官学連携とシンガポールの高度人材の特徴

次にシンガポールについて紹介することにした。

シンガポールは、国の面積が約 720 平方キロメートルと東京 23 区と同程度の小さな国である。シンガポールの国民の総人口は、2020 年で、約 569 万人（うちシンガポール人・永住者は 404 万人）であり、民族は、中華系 76%、マレー系 15%、インド系 7.5%（2019 年 6 月）となっている。言語としては、公用語として英語、中国語、マレー語、タミール語となっている⁹⁾。

シンガポールの大きな特徴は、多文化主義とメリトクラシーにある。

1965 年、マレーシアからシンガポールが分離独立させられる時に、シンガポール政府は、国土が狭く、資源が乏しいシンガポールが存続する維持・発展するために、シンガポールの教育制度を刷新し優秀な人材を政府機関にリクルートする仕組みを作り上げた。シンガポール政府が教育システムの中で、優秀だと判断した人材は早い段階でセレクトされ、多額の奨学金を政府から受給し、外国のトップスクールに進学する。大学・大学院を卒業後はシンガポール政府に官僚として登用され、さらに、政府から高い評価を受けた者は政権与党の支援を受けながら、政治家へと転身し、場合によっては政権与党の中心人物となっていくという仕組みである。今日、シンガポールでは、このメリトクラシー（能力主義）がシンガポールの教育、経済、政治に至る様々な分野まで浸透し、これに伴う格差も正当化されている¹⁰⁾。

シンガポールの多文化主義は、中華系 76%、マレー系 15%、インド系 7.5% といった「(民族文化の) 多様性の調和 (Harmony in Diversity)」を目指す生涯教育としての展開されてきたものである。シンガポールの多文化教育は、生涯教育として位置づけられ、学校卒業後も社会人対象に継続的に展開されている。特に、華人系が 70% 以上を占めるシンガポールでは、宗教とライフスタイルが密接に関わるマレー人系のムスリム社会やインド人系のヒンドゥー教社会との共存は国家的な重要な問題であり、課題であり続けてきた¹¹⁾。

このメリトクラシー（能力主義）に基づきシンガポールの頭脳立国としての産官学連携が図られてきたといえる。また、シンガポールの多文化主義は、グローバル国家・都市として、多様な人種や多国籍企業を招き入れ、国際的競争に有利な産官学連携を図るうえで、うまく機能

してきたといえる。

シンガポールは、2007年には一人当たり GDP が日本を抜き去り、一人当たり GDP ではアメリカと争う先進国となっている。シンガポールはその時代に適合した産業戦略をとり、世界から投資と人材を呼び込んできたので、ここまで成功できたといえよう。

日本をはじめとした先端開発イノベーション外資系企業を誘致し、それを世界から集めたシンガポール大学などの最優秀な研究者群とも結びつけ、イノベーションのシーズから実証、そして、事業化に至るスピードが速いのがシンガポールの大きな強みとなっている。シンガポールでは、バイオ産業、IT 産業、エレクトロニクス産業などの産業分野において、グローバル企業が次々に生産拠点や開発拠点を設置するようになっている¹²⁾。

このようなシンガポール躍進の背景には優れたシンガポールの高等教育の展開とそれによって育成された優れたシンガポールの高度人材が存在している。

黒田友貴 (2020) は、シンガポール工科デザイン大学のカリキュラムを詳細に検討し、「①学年ごとに異なるプログラムが隙間なく設定されたアカデミックカレンダー、②基礎学力の強化を行なう FRESHMORE プログラムとより専門性を高める PILLAR プログラムの履修、③インターンシッププログラムや交換留学などの充実した正課外活動プログラムの 3 点が挙げられる。また、専門分野の文脈を踏まえた移行支援プログラムが展開され、ピアエデュケーションの多用、STEM 分野の学習を STEM 分野のみで完結させず、人文科学やプロジェクトなどの実践での学習が重視されていることが明らかになった。¹³⁾」といった優れた特徴を解明している。

また、シンガポールでは、積極的に、国家政策として、スタートアップ支援をおこなっている。シンガポールでは、さらなる発展を遂げるためには、グローバル企業誘致のみならず、シンガポールでの研究開発によるイノベーションとそれを事業化する起業家育成が不可欠という結論にたち、シンガポールとして様々な政策を展開している。その一環として創設された国家機関として、A*STAR (Agency for Science, Technology and Research ; シンガポール科学技術研究庁) がある。A*STAR は、アジアにおける科学技術活動をシンガポールをハブとしての展開するための役割を担うことを目指した機関である。5,000 人以上のスタッフ (うち研究者は 4,000 人以上) を擁し、その 4 割が 60 カ国以上から来ている外国人が占めるという極めてダイバシティな組織となっている。バイオ医学分野と工学分野の約 20 研究所で構成されており、事業化や産学連携を支援する Enterprise 部門の役割がとても重視されている。この A*STAR の「多様なバックグラウンドを持つ人達とのネットワーク」を構築というのは、スタートアップには、重要な要素であり、研究者はともすれば、狭い世界に閉じこもりがちになるが、それが研究で完結するのであればよいが、研究成果を起業に結び付けることを目指すときは、異業種間での議論や視野を広げることが重要になる¹⁴⁾。

このようにシンガポールの高度人材育成の産官学連携に関しては、今後の日本の高度人材育成の産官学連携において大いに参考になる点が多々ある。

第3章 日本企業におけるインド・ベトナムの高度人材との協働

次に、本章では、前章で紹介した各国の産官学連携によって育成されたインドやベトナムの高度人材との海外および日本国内での日本企業との共働についてのヒアリング調査から企業事例などについて紹介することにしたい。まず、日本のベンチャー企業によるベトナムとの大学との提携によるベトナム IT 人材の育成について紹介することにしたい。

1. 株式会社 Sun Asterisk（サンアスタリスク）の取り組み¹⁵⁾

ーベトナムの優秀大学との連携による IT 人材育成ー

まず、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1,200名）。その他、ダナン、ホーチミン、セブ、ブ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』である。この事業は、新規事業、デジタルトランスフォーメーション、プロダクト開発を成功に導くものである。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である。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、発掘をするものである。

Sun* の創業メンバーで、元執行役員（創業メンバー）の藤本一成氏は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。本節は、藤本氏へのヒアリングから論述されている。

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 スキルの高さに注目した。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。藤本は、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として、優秀なベトナム人学生を採用するため、①ベトナム向けのブランディングと②ベトナムのレベルの高い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。Sun* では、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むしゃらに働き、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よくしている。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もらえて、ベトナム人材の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組みとしては、①日本就職を目指す大学公式学科、② TOP 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 (ベトナムのハノイ、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、日本での就職をめざし、日本語と IT について実践的教育を行っている。

例えば、Sun* の提供する教育では、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。無償教育なので、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メリットが大きい。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。これは、ベトナムでの産学連携教育の原資になるので、必ず成功させている。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分ずつ企業説明会をする。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。日曜日は個人面接を行い、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。企業側はリピーターが多い（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とともに、ベトナムIT人材の育成と活用に貢献している。

次に、2021年に実施した筆者のオリジナルヒアリング調査を既存のデーターに加味して、中農製作所の取り組みについて紹介することにした。

2. 株式会社中農製作所の取り組み—ベトナム社員を育て、ベトナム事業の中核に—¹⁶⁾

中農製作所（本社、大阪府東大阪市）は70名の従業員中25名がベトナム人材となっている。また、ベトナム人エンジニアが18名いる。また、エンジニアの課長もベトナム高度人材が担っている。ベトナム人エンジニアの採用は全て自社で行っており、仲介を通さずに0円で行っている。採用ルートは、現在就労しているベトナム人エンジニアの友人・親戚などからのリファラル採用と同社のベトナム現地法人のベトナム人社長・副社長によるベトナムの大学からの直接採用、同社が豊富に有するベトナムコミュニティからのルートなどの3つのルートがある。また、技能実習生に関しても、同社がベトナムの現地工場を持っているが故に、日本工場の研修をへて、ベトナム工場で働くといった本当の意味の研修ともなっている。

中農製作所では、2004年に人材不足からベトナム人技能実習生を受け入れたことからベトナム人材の活用がスタートしている。当時の売上構成比率の80%を自動車部品が占めており、自動車部品は量産品でひたすら同じものをつくるため、入社3ヶ月で覚えたことをずっと何年も続けなければならない上、JIT（ジャスト・イン・タイム）による部品納入を課せられていたため1日4回、出荷を行わなければならない、24時間操業の夜勤もあり過酷な労働現場であった。そのため、若い日本人社員がなかなか定着しなかった。そのため、技能実習生の制度を知り、まず、ベトナム人技能実習生をうけ入れることとなった。ベトナム人技能実習生

は、非常に優秀で、かつ、とても真面目で一生懸命働いてくれ、かつ、そのようなベトナム人技能実習生の長所を新しい同社の多品種少量生産の展開にも有効に活かすことができた。同社は、当時に、自動車部品の売上構成比率を下げ、多品種少量の生産を開拓に挑んでいたため、手に職の要る部品生産を増やしつつあった。20 年余りで、同社は、自動車部品の比率を 80% から 25% に下げることができた。このような生産体制の変革にあわせて、優秀なベトナム人技能実習生 3 年で帰国してしまうのがもったいなくなり、長期的に技術や技能が取得できる大卒の高度人材の採用も加えることに 2008 年から同社は転換した。当初の 2008 年の高度人材の 4 名は現在、ベトナム子会社の社長・副社長、本社の課長・係長を務めている。

ベトナム人材が増えるにつれて、同社では、ベトナムに帰国後に働けるベトナムの現地法人の設立や同社のグローバル化が課題として上がってくるようになってきた。ただ、2008 年にリーマンショックを経験し、海外進出に潤沢な資金を投入する余力はまだ同社にはなかった。とはいえ、高い技術を有するベトナムの高度人材を育成ができていた。

そんな中、JETRO (日本貿易振興機構) が主催するベトナムの SECC (ホーチミン市にある見本市会場) での展示会に、中小企業 20 社の一社として参加を行った。すると、同社のブースに行列ができた。それは、他の企業は現地で雇った通訳を使っているのに対して、同社は高度人材として採用した 2 人を連れて行っていったからであった。この一件がきっかけとなり、同社のベトナム進出のビジネスモデルが構想された。そのビジネスモデルとは、同社が長年培ってきた固有技術をベトナムの高度人材を通して、ベトナムのローカル企業を指導すれば、新しく設備投資せずに、ベトナムへの進出展開ができるというモデルであった。まず、2014 年に設立したベトナム駐在員事務所では、駐在事務所ではビジネスを行うことができないため、同社からベトナムの高度人材をベトナムのローカル企業への技術指導に派遣することをおこなった。この提携したベトナムのローカル企業は、技術がなくて困っている企業で、同社との提携で、技術力を養うことができた。それらのベトナムのローカル企業が部品製作を行い、日本に同社に部品を送ることとなった。この駐在員事務所の期間に 1 億円の売り上げに相当する取扱い額になったので、同社では、ベトナムの現地法人を立ち上げ、初年度から黒字にできた。そして、3 年後には、初めての高度人材として同社に採用され、日本で 6 年間の現場経験のある 2 人が社長と副社長に就く形で、正式に法人登記し、設立に踏み切りました。この時、ベトナム側に全権を委ねているので、会社名の NAKANO PRECISION もベトナム人で決めてもらった。日本の中農製作所が行うことは、ネットバンキングを使った資金チェックのみであった。

中農製作所のこのベトナム高度人材をコア & ブリッジ人材としてベトナム進出を行う海外進出モデルは、着目に値するものである。まず、日本で苦楽を共にすることで信頼関係を構築してきたベトナムの高度人材をまず駐在事務所として送り込み、ベトナムの現地企業の技術

指導を行い、進出コストを抑えて、ベトナムでの現地生産を可能にした点がある。また、現地法人の設立でも、ベトナム人高度人材を核にして進め、かつ既に、出張所で上げてきた1億円の売り上げと収益を基礎に、現地法人と日本の本社で利益を分ける形で展開できた故に、リスクフリーであったとも言える。この中農製作所の海外進出モデルからいかに日本の中堅企業が、ベトナム人の高度人材と信頼関係と絆を構築できるかが大きな課題であることを垣間見ることができる。

ベトナム現地法人の社長に就任したナム氏は法人設立の当時から、自身の出身大学があり妻の郷里でもあるダナン市に第2工場をつくる構想を当初より持っていた。ナム社長は、マネージメントができる、日本語がしゃべれる、技術も持っている、ローカル企業からヘッドハンティングがあり月給6,000ドルを提示されたことがありました。ベトナムのワーカーの月給が300ドルくらい。ナム社長には日本で働いている時より給与を下げたはいけないので2,000ドルの月給だったが、その3倍の金額の提示でしたがところがナム社長は断った。理由はダナン工場建設の夢であったと思います。同社では、NAKAN PRECISIONはベトナム人経営者の考えで進めれば良いと伝えており、「第2工場建設の資金は自分らで貯めなさい、日本からはホーチミンのNAKANO PRECISIONは支援するが、ダナン第2工場は自分たちでやりなさい」という方針を取ってきている。この部分がナム社長が他社に行かなかった理由であると中農製作所では考えている。

中農製作所では、2022年には、ダナン工場の建設を予定している。

3. HENGEの取り組み¹⁷⁾ —日本でのインターンシップ採用からIT人材活用へ—

次に、筆者独自のヒアリング調査から日本のITベンチャーとIT外国人材の新たな人材マッチングの可能性と課題について見ることにしたい。そこでは、日本企業の現在のニーズである日本語ニーズに合わせるのではなく、世界言語である英語ベースでの採用・活用の重要性について提起することにしたい。そこで、筆者が独自にコロナ禍前の2019年におこなったヒアリング調査からITベンチャー企業のIT外国人材の世界言語である英語ベースでの採用・活用について、紹介することとしたい。紹介する企業は、HENGE株式会社（法人向けSaaS（Software as a Service）サービスの提供、本社：東京・渋谷）である。

HENGEは、1996年に創業された会社で、ベンチャー企業のイメージが社風から強いが、20年以上の社歴を有する企業である。社員数は、約130名で、中小企業というより中堅ベンチャー企業とも言えよう。

同社の外国人材採用は、とてもユニークで参考になるものである。採用募集は、ITトップ大学のWEBサイトに掲載したり、海外大学の就職活動イベントに、直接、乗り込み行ってきた。同社では、人事の採用担当として、インドネシア人女性を登用し、このインドネシア人女

性を中心としたチームが採用を世界展開している。

海外大学の就職活動イベントで関心を抱いてくれた IT 外国人材に対しては、日本での 6 週間から 8 週間のインターンシップを呼びかけ、希望する人材には、IT 関連能力を測るコーディングテストに加え、レジュメとカバーレター（書類を送付する際に必ず同封する「添え状」の事）及びリモート面接による選考を実施後、日本に招聘している。日本でのこの 6 週間から 8 週間にわたるインターンシップの旅費、滞在費は、すべて、同社が負担している。IT 外国人材にとっては、同社の負担で、日本、そして、インターンシップの地である渋谷を楽しむことに大きなメリットがある。例えば、欧米の IT 外国人材にとっては、アニメなどを通して憧れる日本に行くことが可能となるし、インドネシアなどの IT 外国人材では、日本の豊かさへの憧れもある。同社では、このインターンシップを通して、IT スキル、英語能力のみならず、日本的な「人」型の働き方への適応を見て、採用の正否を決めている。そして、IT 外国人材も、インターンシップを通して、ともに、働く IT 外国人材の先輩社員などからも話を聞いて、同社に入るかを判断していると言う。このインターンシップには、2018 年には約 3,000 人もの最先端な知識を有する IT 外国人材の学生が応募している。

このような特徴的なインターンシップを通して、同社は、過去において、優れた IT 外国人材を獲得している。ヒアリング調査当時、外国人材比率は 21% であり、5 人に 1 人が外国人材となっている。外国人材の国籍は、アメリカ、中国、タイなど 20 カ国近くに及んでいる。

同社は、2014 年から社内の英語化方針を発表し、2016 年から英語の公用語化を本格始動させている。この社内英語公用語化によって、英語でしか入手できない最新 IT 技術を原文で理解して、自社サービスに応ずることや国籍を越えた IT 開発をフラットな組織で展開できるなど様々な同社が抱えてきた壁を越えることができたと言う。また、社内の英語公用語化によってミスコミュニケーションが減ったと言う。

英語公用語化と IT 外国人材活用における課題としては、就業規則などの会社ルールや、パワハラ防止研修コンテンツのバイリンガル対応があったと言う。日本企業の会社ルールは、やはり日本の雇用慣行や日本文化を反映しており、それを 20 カ国ほどの外国人材に理解できるようにすることは工夫が必要なことが想定される。解決が難しそうな問題は、健康保険組合の情報などの社外から提供される福利厚生関連情報である。情報のすべてが日本語であり、今後、社外コンテンツを含めた英語対応をどのように進めて行くかの検討が必要となっている。

社内の英語公用語化で、様々な国の IT 外国人材にとって、言語的不自由さはないが、会社をでると、日本はまだまだ日本語表記が多く、日本語ができないと生活が不自由であるため、無料で、日本語の講師を招いたり、英語で話せる産業医と契約している。

報酬は、IT 外国人材に対して、引き抜かれないように、シリコンバレーの相場とあまりにかけ離れないような報酬額を考慮し、満足をえている。IT 外国人材に対しては、日本的に様々

な仕事を体験してもらうことで、母国のジョブ型の働き方では得られない満足を与えてもらえるように工夫している。同社の IT 開発部門には多様な外国人材が所属するが、営業部門は、顧客である日本企業対応のために日本人材に占められている。同社の報酬は IT 開発部門の外国人材はシリコンバレーの相場とかけ離れていない形で設定され、営業などの日本人材は、日本ベースの同業他社ベースとなっている。

また、ラーニングに関しては、英語のスコアを上げ、日本社員の英語公用語化の促進のために、英語学習を積極的に推進している。同社では、開発はオープンソースでフラットな組織で、上下の関係もなく展開している。それだけに、IT 外国人材からマネジメントをしたいと思う人が出現しにくい点も課題である。それと同時に、セールスは、数字を達成するためにも、お客様のニーズを充足するといった仕事の最適化の意味でも、ピラミッド組織になりやすい傾向がある。先行調査では、IT 外国人材と日本企業との人材マッチングの課題としては、外国人材の日本語レベルが大きな課題となっている。これに対して、日本の IT ベンチャー企業では、英語公用語化を通して、日本語の壁を乗り越えると同時に、英語を公用語化することで、世界標準での IT 競争を乗り越えている。

4. 外国人派遣企業であるサンウェルから見る外国人材（特にインド人技術者）活用のポイント¹⁸⁾

次に、外国人エンジニアの人材派遣を得意分野とする(株)サンウェル（本社、横浜市）への筆者のオリジナル・ヒアリング調査（2020年7月実施）をとおして、高度外国人材に選ばれ、定着率を高くする秘訣を紹介したい。サンウェルにおけるエンジニアの離職率は、同業他社のエンジニアの離職率よりも低く優良な人材派遣企業である。また同社は、インド人のユガナンダン社長がインドに日本語学校とオフショア（海外）の拠点をもち、世界で活躍する高いレベルのエンジニア人材の派遣を行っている。

ヒアリング調査では、外国人材を採用・活用する上で、大切なポイントとして、

- ① 社内文書（雇用契約、社内規定、就業規則、出張規定）の英語版の作成
- ② 採用時に職務の責任と役割を説明（職務分掌の作成）
- ③ 時間感覚や商習慣、暗黙のルールなどを日本人は当たり前知っていることも明文化
- ④ 昇給基準を数値化し、フィードバックの機会を定期的に設ける
- ⑤ 家賃補助の変更：初期費用の分割や、連帯保証人または住宅借り上げの対応

といった五つが指摘された。

日本人従業員のみでは暗黙知的であっても、外異国人材にとっては理解不明な点もある。ま

た、人事評価の公開や昇給基準の数値化と共有といった人事の透明性を高めることも大切だ。確かに、採用前に社内制度の変更をするという指摘はとても大切である。

また、サンウェルへのヒアリング調査では、「離職を低減する秘訣」として、

- ① 短期間でもキャリアアップできるロードマップの作成
- ② 旧正月など母国の帰省スケジュールにあわせて 1～2 週間休暇を認可
- ③ 欠勤控除や有休付与などの労務規定の細かい説明
- ④ 保険や税金の説明、VISA 更新、永住権取得の支援
- ⑤ 部署異動および転勤の説明

といった五つの点を聞き取ることができた。外国人材にとって、終身雇用を前提としない短期的なキャリア形成はとても重要なポイントであるし、母国への帰国支援も、重要なポイントである。欠勤控除や有休付与などは、国ごとに違う当たり前があり、日本のスタイルを事前に伝えておくと、誤解が生まれにくい。VISA 更新、マイナンバーや年金（保険や金）も日本で働くうえで、欠かすことができない。全国規模の転勤も日本の独特な人事システムで、多くの外国人材にとって母国では見られない仕組みであり、意味合いを説明する必要がある。

また、サンウェルのユガナンダン社長は、インド人の IT 人材やエンジニアについて下記のように言及している。

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あり、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。

インド人を雇う際には注意点が必要である。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。日本企業は5年で成果を得るように考えるのがベターである。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¹⁹⁾。

第4章 インドと日本における日本企業とインド人材との協働

次に、近年のインド及び日本における日本企業とインド人材の採用や教育・研修、協働の様々な取り組みに紹介することにした。

1. JETRO × インド工科大学プロジェクト

次に、ジェトロによるインド工科大学との取り組みについて紹介することにした。

ジェトロは、2018年、2019年と連続して、インド工科大学の優秀人材獲得のために、日本企業による「JAPAN DAY」を、独立行政法人国際協力機構（JICA）とインド工科大学ハイデラバード校（IIT-H）との共催で開催している²⁰⁾。

コロナ禍のため、2020年には、本格採用以外のインターン採用、PRに関心のある日本大手企業、中堅・中小企業、スタートアップ企業の参加を広く募集して、10月2日・3日の2日間、これまでIIT-Hキャンパスで実施してきた「JAPAN DAY」を初のオンラインで開催している。

インド工科大学からは、2012年よりJICAが奨学金プログラムを行い、これまで100名以上のIIT-H卒業生を日本の大学の修士・博士課程に留学生として派遣してきた実績がある。それを、2020年度には、JICAとジェトロによる連携を強化し、JICAが日本で開催してきた留学生と日本企業のマッチングイベント（CONNECT IIT-H）と共催することで、在印IIT-H生だけではなく、在日IIT-H卒業生に対してもアピールできる機会を作る形となっている。

また、2021年では、7月8日、日本貿易振興機構（JETRO）は、「JAPAN DAY 2021」キックオフセミナーをオンライン開催している。2021年の「JAPAN DAY 2021」では9月24日・25日での開催が決定しており、7月23日まで参加企業募集を行った。本キックオフセミナーでは、今年の「JAPAN DAY 2021」の一押しポイントやインド高度人材の魅力、IIT（インド工科大学）の採用戦略・共同研究のコツについて徹底解説がなされている。パネルセッションでは、実際にインド高度人材を採用しているスタートアップから3名をゲストスピーカーと

して招聘し、「Discover Indian ～インド高度人材と働く魅力～」をテーマにディスカッションを行っている。

次に、近年の JETRO とインド工科大学デリー校との連携について紹介することにしたい。

JETRO では、2020 年に、インド工科大学 (IIT) の 23 校の中でも、トップクラスのデリー校と連携し、多くの在インド日系企業がインドにおいて関わっている自動車産業分野において、同校が取り組んでいる研究事例を紹介するワークショップを開催している。同ワークショップでは、多岐にわたる分野に関係した研究室等からのプレゼンテーションを開催し、在インド日系企業とインド工科大学との連携関係を構築し、将来、同校からインドの優秀人材採用のきっかけづくりを行っている²¹⁾。

2. インド製造業の人材育成—ものづくり技能移転推進プログラム—²²⁾

次に、インドにおける日本の「ものづくり技能移転推進プログラム」について紹介することにした。

インドにおいて、日本企業が求める質の高い人材を育成するために、2016 年 11 月に、日印首脳会談において、日印首脳立ち合いの下、世耕経済産業大臣・チノイ駐日大使が「ものづくり技能移転推進プログラムに関する協力覚書」に署名した。この「ものづくり技能移転推進プログラム」において、10 年で 3 万人のものづくり人材を育成を計画している。このプログラムでは、①日本式ものづくり学校 (Japan-India Institute for Manufacturing: JIM) と②寄附講座 (Japanese Endowed Courses: JEC) の二つがある。このプログラムは、インドのモディ首相が提唱する“Make in India”, “Skill India” にマッチするプログラムであると言える。

このプログラムの日本式ものづくり学校の内容としては、規律：工場勤務の心構え、ものづくりの精神：カイゼン、5S (整理, 整頓, 清掃, 清潔, 躰), 技能：実用的な技術, 考える力：問題点の分析と解決策の提案, 工場における実践研修：実践的な現場教育 (工場での部品, 組立など) である。期間は 1 年間から 3 年間となっている。この日本式ものづくり学校としては、具体的には、スズキやダイキン、トヨタなどが学校を開講している。

また、寄附講座 (Japanese Endowed Courses: JEC) としては、インドにおいて、将来的に管理職・エンジニアの中核を担う可能性のあるインド人の優秀な学生層に対し、日系企業の実践的な専門教育を提供することで、インドの産業人材を育成し、日系企業の将来的な採用に繋げたり、さらには、ものづくりに限定せず、IT セクターの産業人材育成も行うことを目的に展開されている。

この「ものづくり技能移転推進プログラム」の展開によって、日本の製造企業や IT 企業などがインド展開する上で、ネックでもあった日本のものづくりに適応した優れたインド人材を育成し、その基礎づくりが行われつつあると言えよう。

3. インド人高度人材に関する調査の紹介と分析

次に、日本において就労するインド人高度人材に関する調査について紹介・分析をおこなうことにしたい。まず、ジェトロがおこなったインド人高度人材に関する調査を紹介することにしたい。

ジェトロは、日本企業が優秀なインド高度人材を取り込み、グローバル活動やイノベーション事業への活用を促進することを目的に、在日インド高度人材に関する日本での就業に対する意識や現状について、Tech Japan / 株式会社 SUKILLS（本社：東京都台東区、代表取締役：西山直隆）ととの共同調査を行っている。本調査は、調査期間：7月14日～8月14日で、調査対象としては、在日インド高度人材56人、インド人材を採用する日系企業27社となっている。また、この調査結果は「在日インド高度人材に関する調査報告書」として公開しており、本論文では、この公開調査結果をもとに、分析をおこなっている。

本調査結果は、すでにインド高度人材の採用・活用実績のある日本企業のノウハウやインド高度人材に対して持つ認識のみならず、インド高度人材の視点から日本企業での就業を通じて得られた認識について調査がおこなわれている。今後の人材採用や活用に向けて、日本企業とインド高度人材の相互認識が俯瞰できる資料ともなっている²³⁾。

本調査結果からの知見としては、下記の5つの点があげられている。

- ① インド高度人材の活躍に対する満足度は100%。日本人とほぼ変わらない離職率。
- ② 「社内のテクノロジー推進のため」が採用目的のトップ。
- ③ 中長期的な日本での就業に対して、インド人63%が「継続したい」と希望。
- ④ 日本企業への就業理由トップ3として、「気候と安全性を含む日本の住みやすさ」、「日本文化」、「日本企業の技術力」と回答。
- ⑤ 過半数のインド人回答者は上司からの「評価フィードバックが曖昧である」と回答。

また、本調査では、インド高度人材の採用や活用の課題として、第一に、インド人材特有の思考や傾向を理解し、勤務年数や成果指標に対する認識ギャップを埋めること、第二に、採用後の定着率をさらに高めるためには、社内におけるコミュニケーションや適切な評価制度の設計・導入・実施が重要という2点が特に指摘されている。

さらに、具体的にいかに取り組むかについては、本調査では、全社的な合意と人材募集の要項の明確化、専門家として採用し、業務内容や責任、昇給昇格ルールの明確化、日本企業へのインド人材への認知度をあげることを指摘している。インドのIT関係の高度人材は、世界的な人材獲得競争の中にあり、そのことを意識した前述したようなJETROと民間企業が連携したインド人材の獲得が重要であることが強調されている。また、本調査では、納得感のある評価

フィードバック、信頼関係の構築、成長機会の継続的提供、言語による情報格差の是正、定期的なマネジメントの方針説明、企業理解の大切が指摘されている。

結 章

以上、本論文では、「インド・ベトナム・シンガポールの高度人材と日本企業との共働」に関して様々な角度から論じてきた。

そして、本論文諸研究課題は、下記の諸点を明らかにすることであった。

第一に、当該研究に関わる「人の国際移動」及び日本企業の外国人材受け入れに関する先行研究の検討をして、そこから導き出される未領域の実践的課題について明らかにすること、その上で、第二に、インド・ベトナム・シンガポールの高度人材育成の産官学連携とインド・ベトナム・シンガポールの高度人材の特徴について明らかにすること、そして、第三に、これまで私がおこなったヒアリング調査や最新のヒアリング調査から日本企業におけるインド・ベトナムの高度人材との協働のポイントについて企業のケーススタディから明らかにすること、第四に、インド及び日本において日本企業がインド人材を採用・協働するための取り組みの課題について論究することであった。そして、インド・ベトナムをはじめとした高度外国人材の受け入れにあたっての政府の受け入れ政策の改変や日本企業の人事制度の改革について提言をおこなうことでもあった。

そこで、本研究を通して明らかにした諸点を列記することにしたい。

第一に、「人の国際移動」及び日本企業の外国人材受け入れに関する先行研究の検討をして、そこから導き出される未領域の実践的課題として、様々な研究アプローチから高度外国人材が、日本企業で高いモチベーションと異文化適応、そして、人間構築がなされているかが問題とされ、具体的にどの課題があるかが解明されてきた点に言及した。ただ、先行研究から見る時、それぞれの出身国でどのような産官学連携の中で育成され、実際、どのように日本企業で採用・モチベーションの向上や活躍がされてきたのかについて明らかにされてこなかったことについて言及し、本研究ではその点の解明を行った。

また、第二に、インド、ベトナム、シンガポールの産官学連携のあり方と産官学連携を通して各国でどのような人材が育成されてきたかについて本研究において明らかにすることができた。各国において、産官学が連携して、IT 高度人材などの優れた高度人材が即戦力として育成されている。即戦力の育成という点においては、日本の大学よりも優れている点が多々ある。

そして、第三に、私がこれまでおこなったヒアリング調査や最新のヒアリング調査から日本企業におけるインド・ベトナムなどの高度人材との協働について、株式会社 Sun Asterisk (サ

ンアスタリスク), 株式会社中農製作所, HENGE, 外国人派遣企業であるサンウェルについて紹介することができた。

第四に, 本研究では, これまであまり学術的にフォーカスされてこなかったインド人の高度人材にあえて焦点を絞り JETRO・インド商工会議所×インド工科大学プロジェクトの取り組みの紹介や, インド製造業の人材育成—JIM&JEC プロジェクト—の紹介を行うと同時に, 既存のインド人の高度人材の先行調査研究の紹介・分析を行ない, 今後, インドの高度人材を採用し, 定着し, 活躍してもらうためにはどうすれば良いのかについて考察を行うことができた。

最後に, インド・ベトナムをはじめとした高度外国人材の受け入れにあたっての政府の受け入れ政策の変更や日本企業の人事制度の改革について提言としたい。日本政府として, シンガポールを参考にして, 優秀な高度人材に関しては, 起業ビザ, IT ビザ, エンジニアビザなど細かく在留資格認定をし, 積極的な受け入れを行うことが重要である。外国人留学生から起業ビザへの切り替えなどもスムーズに行うようにすべきであろう。

インド・ベトナムをはじめとした高度外国人材の受け入れのための日本企業の人事制度の改革としては, 私のオリジナルヒアリング調査や先行研究調査から様々なパターンや留意点を紹介してきた。まず, 基本は, 海外の人事制度はジョブ型であるから採用にあたっては, 職務内容を明示し, 昇給・昇格ルールを前もって伝えておくことが基本となる。また, インド人技術者の雇用にあたっては, 開発部門の英語公用語化や日本的な非言語的なコミュニケーションである「あうんの呼吸」といったことを排して, できるだけ論理的な言語的コミュニケーションが大切である。また, 就労にあたってはどのようなスキルが身につく, 将来の母国での配属や昇格についても, 明確な形として伝えることが重要である。

日本と外国人材との母国のビジネス慣習・生活習慣の差異を重視し, 日本のビジネス慣習や日本の生活習慣を理解できるように伝え, ビジネスでも生活でも外国人材がより快適に過ごせるようにすると同時に, 外国人材の母国の習慣に適應する形で, 結婚式の出席などの様々な母国への帰国の配慮などを行うことも大切である。

謝辞

本研究では, ご多忙の中, ヒアリング調査にご対応・ご協力を頂いた株式会社 Sun Asterisk (サンアスタリスク), 株式会社中農製作所, HENGE, サンウェルに心より感謝申し上げます。また, 本研究は, 住友電工社会貢献基金から研究助成を賜り, 作成することができた。記して住友電工社会貢献基金に感謝申し上げます。また, 本研究は, 財団法人アジア太平洋研究所での筆者が参画した研究会の研究成果より, 印用・加筆・修正などの一部としており, アジア太平洋研究所に対しても記して感謝申し上げます。

<注>

- 1) 「世界人口減 遠くない未来」読売新聞 2020年11月5日 朝刊。
- 2) 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。
- 3) 伊藤亜聖著 (2020) 『デジタル化する新興国 先進国を超えるか、監視社会の到来か』中央公論社, 108頁, 参照。
- 4) 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。
- 5) 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, 27頁。
- 6) <https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/vietnam/data.html> 外務省 ホームページ, 2021年7月6日, 閲覧・確認。
- 7) 梅田邦夫 (2021) 『「対中警戒感」を共有する新・同盟国 ベトナムを知れば見えてくる日本の危機』小学館。
- 8) 藤田麻衣「第9回 デジタル時代の制度構築のアプローチとは (ベトナム)」(2020) 『IDE スクエア コラム 新興国発イノベーション』日本貿易振興機構アジア経済研究所, 参照。
- 9) <https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/singapore/data.html#section1> 外務省ホームページより, 2021年7月11日, 閲覧・確認。
- 10) 中川豪 (2020) 「シンガポール型メリトクラシーの本質—その理想と現実—」『政治経済学研究論集』第8巻17頁から37頁, 参照。
- 11) 奥村みさ (2021) 「シンガポールにおける多文化教育—中等学校社会科教科書分析を中心に—」『東洋大学人間科学総合研究所紀要』第23巻109頁から129頁。
- 12) 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., 参照。
- 13) 黒田友貴 (2020) 「高等教育における STEM 人材養成のカリキュラムに関する一考察—シンガポール工科大学の事例に着目して—」『日本科学教育学会第44回年会論文集』, 参照。
- 14) 杉井重紀 (2021) 「科学技術エンタープライズ国家を目指すシンガポールで起業する」『産官学連携ジャーナル』, 参照。
- 15) 本ヒアリング調査の内容は, アジア太平洋研究所の下記の報告書の筆者作成部分より・引用・修正したものである。「インド・アジア人材活用研究会 報告書」 https://www.apir.or.jp/wp/wp-content/uploads/2020_apir_research_report_India_HRD.pdf 2021年8月1日閲覧・確認。
- 16) 筆者独自のヒアリング調査に加えて, 「東大阪市地域町づくり記録事業」 <http://factory-museum.main.jp/taidan.html> を2021年8月7日に閲覧・確認・参照したものである。
- 17) 本事例に関しては, 守屋 (2020) pp.104-106 を引用・修正したものである。詳しくは, 同書を参照頂きたい。また, 本事例の紹介文に関しては, アジア太平洋研究所の下記の HP より引用したものである。 https://www.apir.or.jp/wp/wp-content/uploads/2019_apir_research_report_employment_system_Japan_4.pdf 2021年8月1日閲覧・確認。
- 18) 本事例に関しては, アジア太平洋研究所の下記の報告書の筆者作成部分より・引用・加筆・修正したものである。「インド・アジア人材活用研究会 報告書」 https://www.apir.or.jp/wp/wp-content/uploads/2020_apir_research_report_India_HRD.pdf 2021年8月1日閲覧・確認。
- 19) サンウェルのヒアリング調査に関する記述は, 守屋貴司 (2020) 「高度外国人材が活躍する会社の条件—求められるキャリアアップ+昇格基準の明確化」『りそな一れ』2020年9月号, 11頁から14頁より引用, 削除, 加筆したものである。
- 20) <https://www.jetro.go.jp/events/iib/f045b93dde7f8c27.html> 2021年8月1日閲覧・確認。
- 21) https://jccii.in/wp-content/uploads/2020/03/1244_200302_jetro_workshop-1.pdf 2021年8月1日閲覧・確認。

- 22) https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/oda/india.html 2021年8月1日 閲覧・確認。
- 23) <https://www.jetro.go.jp/news/announcement/2020/80e57fc649984c55.html> 2021年7月18日、 閲覧・確認。

<参考文献>

- AnnaLee Saxenian (2006) *The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- 藤田麻衣「第9回 デジタル時代の制度構築のアプローチとは（ベトナム）」(2020)『IDE スクエア コラム 新興国発イノベーション』日本貿易振興機構アジア経済研究所。
- 広瀬己(2019)『インドが変える世界地図—モディの衝撃—』文芸春秋。
- 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。
- 奥村みさ(2021)「シンガポールにおける多文化教育—中等学校社会科教科書分析を中心に—」『東洋大学人間科学総合研究所紀要』第23巻 109頁から 129頁。
- 黒田友貴(2020)「高等教育における STEM 人材養成のカリキュラムに関する一考察—シンガポール 工科デザイン大学の事例に着目して—」『日本科学教育学会第44回年会論文集』。
- 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。
- 厚生労働省(2018)『『外国人雇用状況』の届け出状況』。
- 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。
- 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—見捨てられる「日本・日本企業」への処方箋』晃洋書房。
- 守屋貴司(2020)「高度外国人材が活躍する会社の条件—求められるキャリアアップ+昇格基準の明確化」『りそな—れ』2020年9月号。
- 蒙榘(韃)・中井陽子「中国人社員と日本人上司による許可求めのロールプレイ会話の分析：会話参加者の行動と意識から探る外国人材育成のヒント」『国立国語研究所論集』第19巻。
- 中川豪「シンガポール型メリトクラシーの本質—その理想と現実—」『政治経済学研究論集』第8巻。
- 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—海外事例にみる外国人政策の視点—」『JRI レビュー』Vol.6, No.25.
- 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。
- 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—全11産業分野収録版』白桃書房。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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—海外事例にみる外国人政策の視点

一」『JRI レビュー』Vol.6, No.25.

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

湯川恵子（2019）「日本企業への外国人材定着のためのサポート体制に関する研究」『日本経営診断学会論集』第 19 巻。

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」『日本経営診断学会論集』第 20 巻。

梅田邦夫（2021）『「対中警戒感」を共有する新・同盟国 ベトナムを知れば見えてくる日本の危機』小学館。

安田聡子（2009）「日本企業のイノベーションと外国人高度人材」土井教之（編）『ビジネス・イノベーション・システム—能力・組織・競争—』日本評論社。

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.

<参照ホームページ>

アジア太平洋研究所「これからの日本型雇用システムを考える」HP

https://www.apir.or.jp/wp/wp-content/uploads/2019_apir_research_report_employment_system_Japan_4.pdf

2021 年 8 月 5 日閲覧・確認。

アジア太平洋研究所「インド・アジア人材活用研究会 報告書」

https://www.apir.or.jp/wp/wp-content/uploads/2020_apir_research_report_India_HRD.pdf 2021 年 8 月 1 日閲覧・確認。

JETRO「在日インド高度人材に関する調査報告書」

<https://www.jetro.go.jp/events/iib/f045b93dde7f8c27.html> 2021 年 8 月 1 日閲覧・確認。

Research on the Development of High-level Human Resources in India, Vietnam and Singapore and Their Collaboration with Japanese Companies: Industry-Government-Academia Collaboration in India, Vietnam and Singapore

Moriya, Takash *

Abstract

First, this study examines previous studies on the “international mobility of high-level human resources” and the acceptance of foreign human resources by Japanese companies, and identifies practical issues in uncharted areas derived from these studies. Second, this study clarifies the characteristics of the advanced human resources produced in India, Vietnam, and Singapore through industry-government-academia collaboration and industry-government-academia cooperation in the development of advanced human resources in India, Vietnam, and Singapore. Third, this research clarifies the collaboration with Indian and Vietnamese advanced human resources in Japanese companies through case studies of companies based on the interview surveys I have conducted and the latest interview surveys. Fourth, this study focuses on Indian human resources and discusses the efforts of Japanese companies in India and Japan to recruit and collaborate with Indian human resources.

Keywords:

International migration of people, India, Vietnam, Singapore, industry-government-academia collaboration, collaboration with foreign human resources

* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

