

在日インド高度人材に関する調査 報告書

本資料の内容

1. 本調査の背景・目的
2. 調査アプローチ・調査対象
3. 日本企業によるインド高度人材活用の背景
4. 日本企業によるインド高度人材活用の現状
5. 採用における課題およびベストプラクティス
6. 定着における課題およびベストプラクティス
7. 日本企業のより良い採用、定着のために

1. 本調査の背景・目的

本事業の背景・目的

背景

- 世界における日本企業のプレゼンス向上のためには、インド高度人材を積極的に採用し、定着させていくことが必要である。ジェットロも日本政府により円借款で設立されたインド工科大学ハイデラバード校にてJICA及び同校と協力し、日本企業による就職説明会及び採用支援を2018年より実施している。
- 2030年に先端IT人材約55万人が不足すると報告されている中、高度IT人材の卵である理工系学位取得者数については、中国とインドがそれぞれ37.3%、20.7%と目立つ一方、日本は1.6%と少数である。また、在日高度人材数※において、中国人、インド人は上位2位を占めているが、その差は約13倍もある。これらのデータから、日本は中国やインドと比較し国内に理系人材が少ないこと、また、インドに多くの優秀な人材がいながらも、日本で就業しているインド人は限られていることがうかがえる。

※在日高度人材とは、「高度専門職」1号、2号及び「特定活動（高度人材）」の在留資格を有する人を指す。

目的

- 本事業では、すでにインド高度人材を活用している、デジタル分野もしくはデジタル技術を導入しようとしている日本企業及び日本企業で勤務または日本での就職に興味があるインド高度人材に対してアンケート・ヒアリング調査を実施した。両者の課題およびそれに対するベストプラクティスを明らかにすることで、日本企業の効果的なインド高度人材の採用・定着及びインド高度人材の社内におけるさらなる活躍を加速する。

2. 調査アプローチ・調査内容

定量・定性両側面から日本企業およびインド高度人材の課題と打ち手の方向性を検討

調査アプローチ

	日本企業	インド高度人材
調査対象	すでにインド高度人材を採用/活用している日本企業で、デジタル分野もしくはデジタル技術を導入しようとしている企業	インドの最優秀大学を卒業し、日本にて日本企業に数年勤務しているインド高度人材※
調査方法	①. 定量調査 日本企業27社、日本在住インド高度人材56名に対し、オンラインサーベイを実施	
	②. 定性調査 日本企業13社、在日インド高度人材10名に対し、ヒアリングを実施	

調査内容

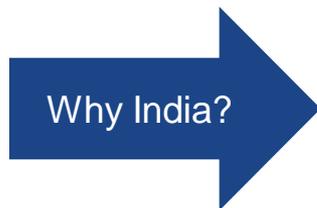
- 課題の抽出
企業およびインド高度人材から得られたサーベイ結果をもとに、日本企業およびインド高度人材の採用、定着、マネジメントにおける課題を抽出
- 打ち手の検討
サーベイ結果をもとに得られた課題をヒアリングで深掘り要因を明らかにし、日本企業のさらなるインド高度人材活用のための打ち手の方向性を検討

※高度外国人定義の参照先：
<https://www.jetro.go.jp/hrportal/forcompanies/about.html>
該当する対象者のうち、本調査では特に研究者やエンジニア等の専門職に従事するものを対象とした。

3. 日本企業によるインド高度人材活用の背景

国内における先端IT人材が不足する中、日本企業は人材の質・量に鑑みてインド高度人材を採用

2030年には
国内の先端IT人材は
約55万人
不足する見込み

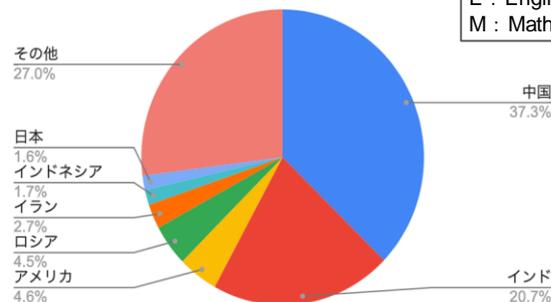


出所：経済産業省「IT人材需給に関する調査（概要）」

※ STEMとは、Science、Technology、Engineering、Mathematics
それぞれの頭文字を取った言葉で、これらの教育分野を総称する表現。

量的魅力

2018年度 STEM学位取得者数



※ S : Science
T : Technology
E : Engineering
M : Mathematics

出所：UNESCOデータベース

質的魅力

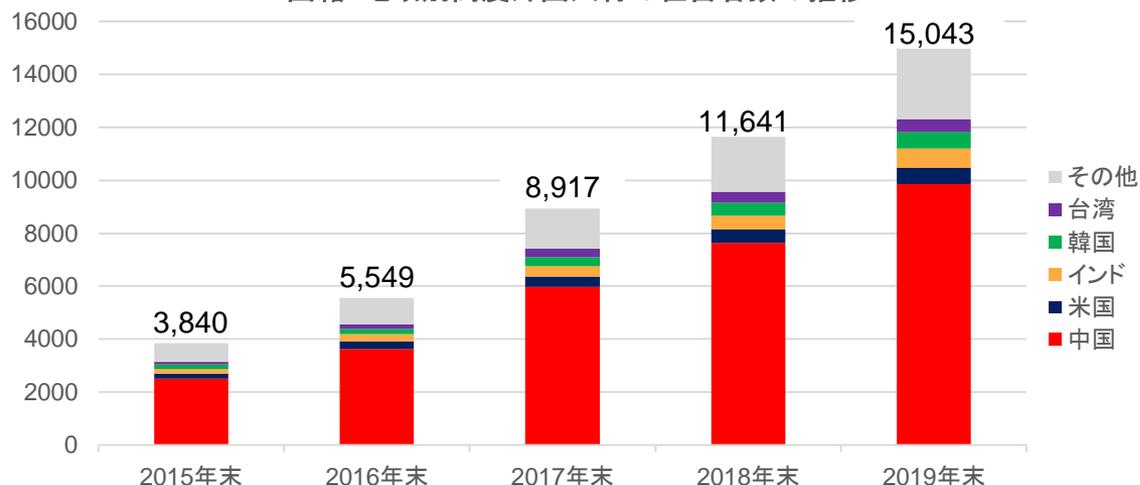
企業回答

(他国人材ではなく)インド高度人材を採用する理由 (n=27)

- | | |
|---|----------------|
| 1 | 優秀なエンジニア系人材が多い |
| 2 | ハングリー精神 |
| 3 | 英語力 |

在留高度外国人材数においてインド人は中国人に次いで2位だが、その差は約13倍あり、優秀なインド高度人材のさらなる日本への呼び込みが必要。

国籍・地域別高度外国人材の在留者数の推移



国籍・地域	2015年末	2016年末	2017年末	2018年末	2019年末
中国	2497	3621	5970	7642	9850
米国	204	290	401	500	619
インド	177	266	380	527	742
韓国	150	217	334	468	591
台湾	104	165	325	433	502
その他	708	990	1507	2071	2739
総数	3840	5549	8917	11641	15043

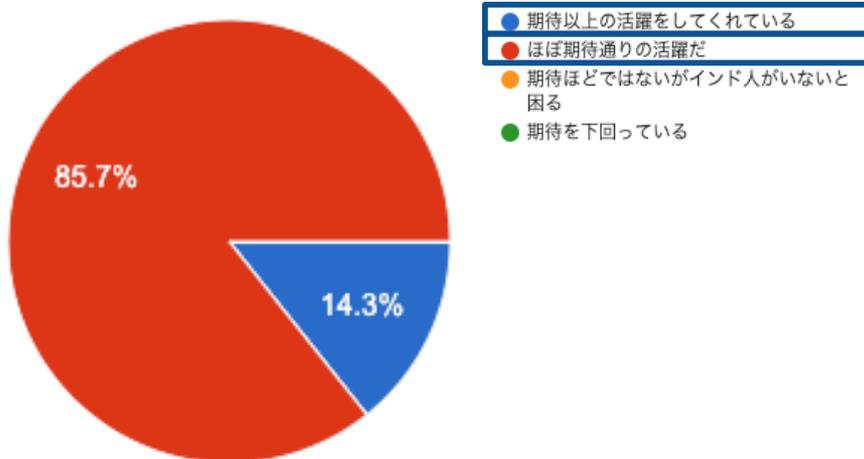
※在留外国人統計もとに作成。人数は、「高度専門職」1号、2号及び「特定活動（高度人材）」の在留者数

4. 日本企業によるインド高度人材活用の現状

全ての日本企業がインド高度人材の活躍に満足しており、インド高度人材の離職率も企業の過半数が日本人社員と変わらないもしくは低いと回答

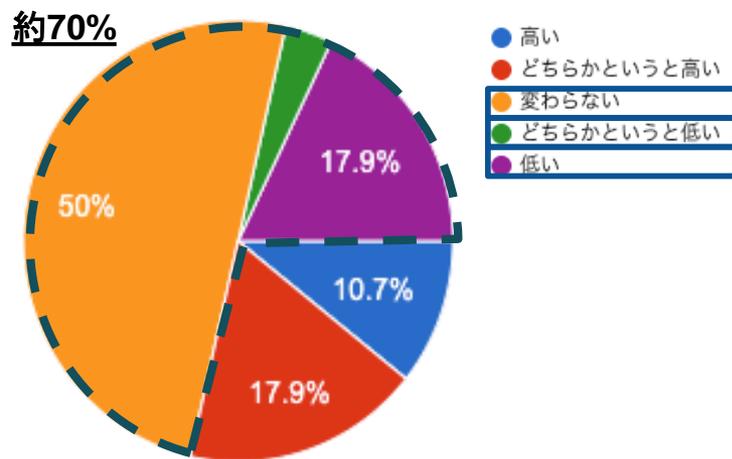
企業回答

インド高度人材に対する満足度 (n=27)



企業回答

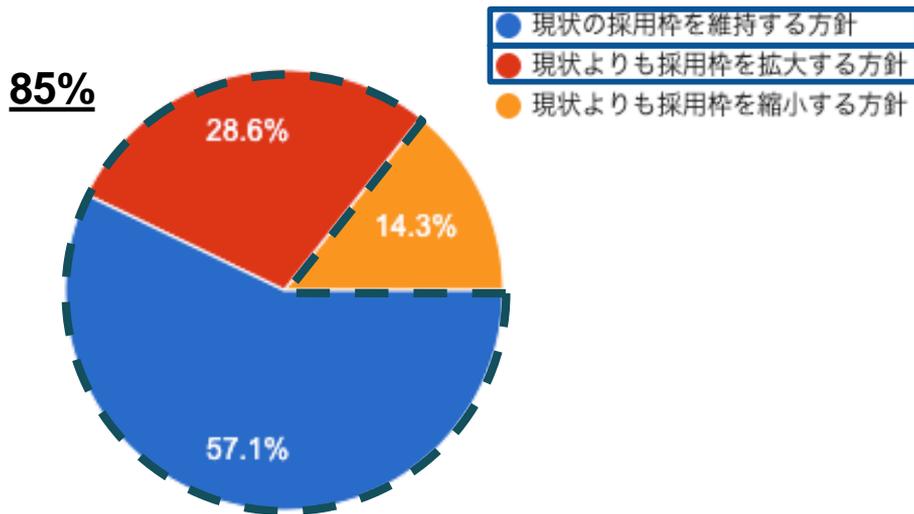
日本人と比べた正規雇用高度人材の離職率 (n=27)



大半の企業が今後もインド高度人材の採用枠を維持または拡大する方針

企業回答

今後のインド高度人材の採用枠 (n=27)



5. “採用”における課題およびベストプラクティス

5.1 新卒採用

5.2 中途採用

6. “定着”における課題およびベストプラクティス

6.1 評価

6.2 語学

6.3 帰属意識

5. “採用”における課題およびベストプラクティス

5.1 新卒採用

5.2 中途採用

6. “定着”における課題およびベストプラクティス

6.1 評価

6.2 語学

6.3 帰属意識

インド高度人材の新卒採用における課題として、現地大学特有の採用ルールによる課題がある

新卒採用における課題感

	#	新卒採用における課題感
現地大学特有の採用ルールによる課題	①	採用開始時期、採用の仕組み、採用参加方法などインド現地の採用希望先大学の採用情報を把握していない
	②	現地大学が指定する独自採用ルールに従い、大学側が企業と学生の面接日を割り当てるなどにより良い人材へのアクセスが難しい
	③	大学が指定する限られた時間内での面接だけでは人格面およびスキル面の評価が難しい



結果として、	④	新卒候補者の母集団を十分に形成できていない
--------	---	-----------------------

新卒採用の課題に対する解決策として、（オンライン）インターンの実施または JAPAN DAYへの参加がある

新卒採用における課題感

	#	新卒採用における課題感
現地大学独自の採用ルールによる障壁	①	採用開始時期、採用の仕組み、採用参加方法などインド現地の採用希望先大学の採用情報を把握していない
	②	現地大学が指定する独自採用ルールに従い、大学側が企業の面接日を割り当てるなどにより良い人材へのアクセスが難しい
	③	大学が指定する限られた時間内での面接だけでは人格面およびスキル面の評価が難しい



結果として、	④	新卒候補者の母集団を十分に形成できていない
--------	---	-----------------------

日本企業による取り組み

施策テーマ	(オンライン) インターンシップ
実施背景	<ul style="list-style-type: none"> 早いタイミングから優秀な学生と繋がりたい インターンシップでスキルや人物像を確認し、期待値ギャップを無くしたい
施策内容	<ul style="list-style-type: none"> 大学側が指定する面談日では会えないような優秀な学生に参加してもらう。 インターンを通し、スキル/人物像を評価し、お互いの期待値ギャップを是正

JETROによる取り組み

施策テーマ	JAPAN DAY (2020年10月2日/オンライン)
実施背景	<ul style="list-style-type: none"> 世界で活躍するポテンシャルの高いインド高度人材の日本企業による採用を支援
施策内容	<ul style="list-style-type: none"> ウェブサイト上での事前プロモーション JAPAN DAY当日のライブセッション/Q&A 外部マッチングシステムを通じた学生との個別チャット・コミュニケーション

5. “採用”における課題およびベストプラクティス

5.1 新卒採用

5.2 中途採用

6. “定着”における課題およびベストプラクティス

6.1 評価

6.2 語学

6.3 帰属意識

インド高度人材の中途採用における課題として、人的リソース不足・人材要件の言語化・外部採用パートナーとの情報交換の不足が挙げられ、その結果、十分な母集団を形成できていない

中途採用における課題（上位4つ）

	#	中途採用における課題感	回答割合
社内要因	①	自社で外国人採用を完結できるリソースが不足している	23%
	②	採用人材要件を事業部側と人事側で言語化できていない	23%
結果として、	③	候補者母集団を十分に形成できていない	31%
	④	外部採用パートナーと十分な情報交換、情報提供ができていない	23%



中途採用の課題に対する施策として業務委託の実施およびテックイベントの開催がある

中途採用における課題（上位4つ）

	#	中途採用における課題感	回答割合
社内要因	①	自社で外国人採用を完結できるリソースが不足している	23%
	②	採用人材要件を事業部側と人事側で言語化できていない	23%



結果として、	③	候補者母集団を十分に形成できていない	31%
--------	---	--------------------	-----

	④	外部採用パートナーと十分な情報交換、情報提供ができていない	23%
--	---	-------------------------------	-----

ベンチャー

施策テーマ	業務委託
実施背景	<ul style="list-style-type: none"> インド人採用の十分なナレッジが無く慎重に採用したい 業務委託を通してお互いの期待ギャップを軽減し、採用コストの損失を回避したい
施策内容	<ul style="list-style-type: none"> 人材紹介会社を通して、インド高度人材を紹介してもらう 1ヶ月間の業務委託を通し、スキル、人物像の両側面での相性が良ければ、本採用

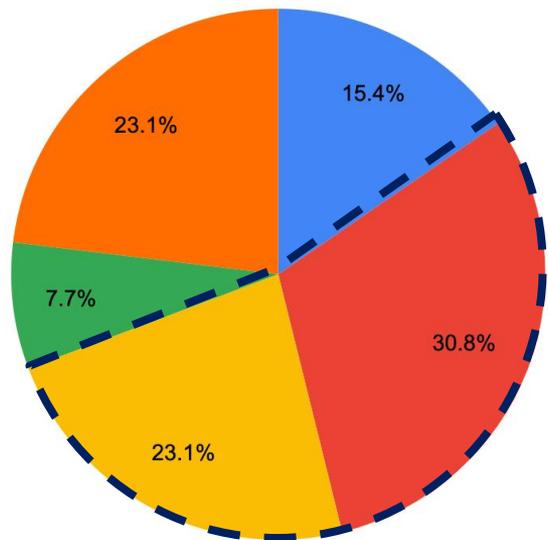
メガベンチャー

施策テーマ	テックイベントの開催
実施背景	<ul style="list-style-type: none"> 転職市場に現れない優秀な人材の母集団を形成したい
施策内容	<ul style="list-style-type: none"> インド高度人材が中心にイベントを開催し、終了後、優秀な参加者に対して採用を案内

企業がインド高度人材に求める勤務期間とインド高度人材の1社あたりの想定勤務期間にはギャップがある前提で、採用前にキャリアプランの認識をある程度合わせる必要がある

企業回答

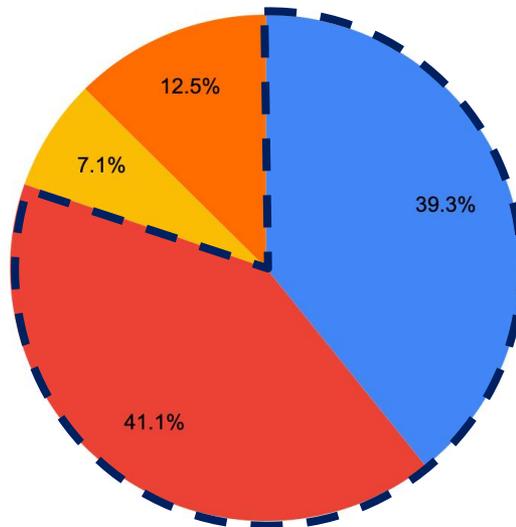
インド高度人材に求める勤務期間 (n=27)
3年以上～5年未満、5年以上～7年未満が多い回答



インド人材回答

1社あたりの想定勤務期間 (n=56)
1年以上～3年未満、3年以上～5年未満が多い回答

- 1年以上～3年未満
- 3年以上～5年未満
- 5年以上～7年未満
- 7年以上～10年未満
- 10年以上



- 1年以上～3年未満
- 3年以上～5年未満
- 5年以上～7年未満
- 7年以上～10年未満
- 10年以上

5. “採用”における課題およびベストプラクティス

5.1 新卒採用

5.2 中途採用

6. “定着”における課題およびベストプラクティス

6.1 評価

6.2 語学

6.3 帰属意識

5. “採用”における課題およびベストプラクティス

5.1 新卒採用

5.2 中途採用

6. “定着”における課題およびベストプラクティス

6.1 評価

6.2 語学

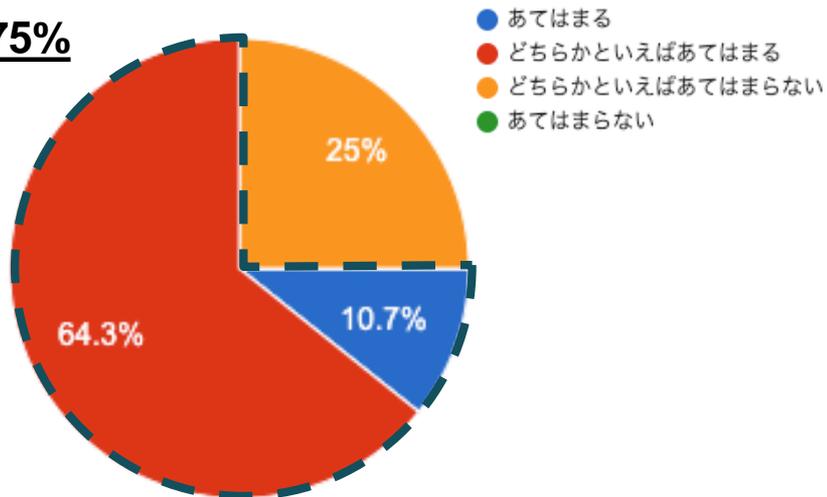
6.3 帰属意識

約8割の企業が納得感のあるフィードバックをできていると回答している一方で、5割超のインド人材は評価フィードバックが曖昧と回答

企業回答

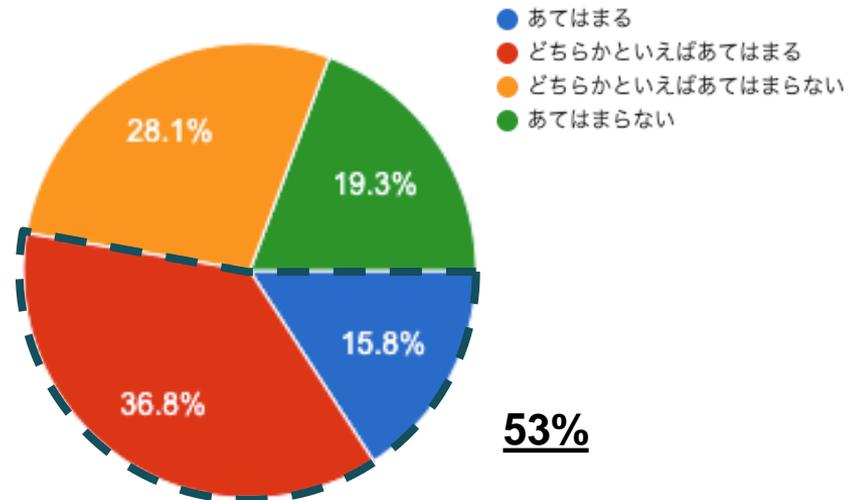
インド高度人材に納得感のある評価フィードバックができている (n=27)

75%



インド人材回答

評価フィードバックは曖昧だ。 (n=56)

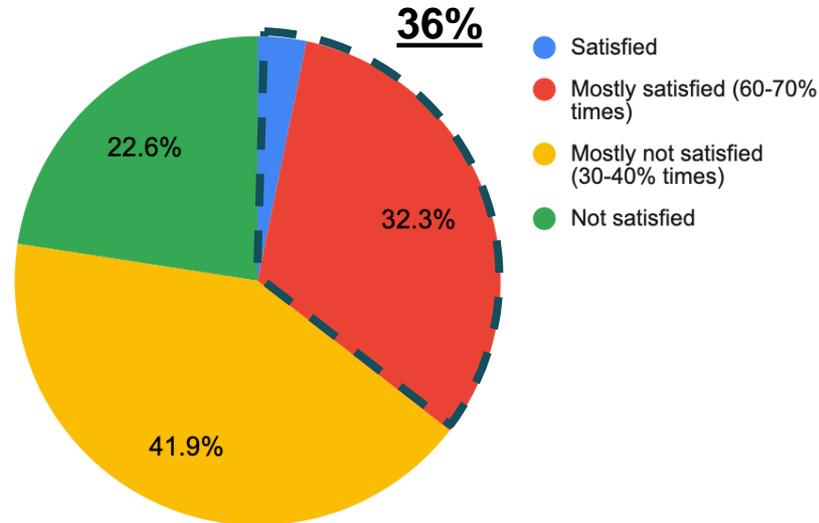


53%

評価フィードバックの曖昧さと給与の満足度には因果関係が見られ、評価フィードバックに納得感を持たせることが定着において重要

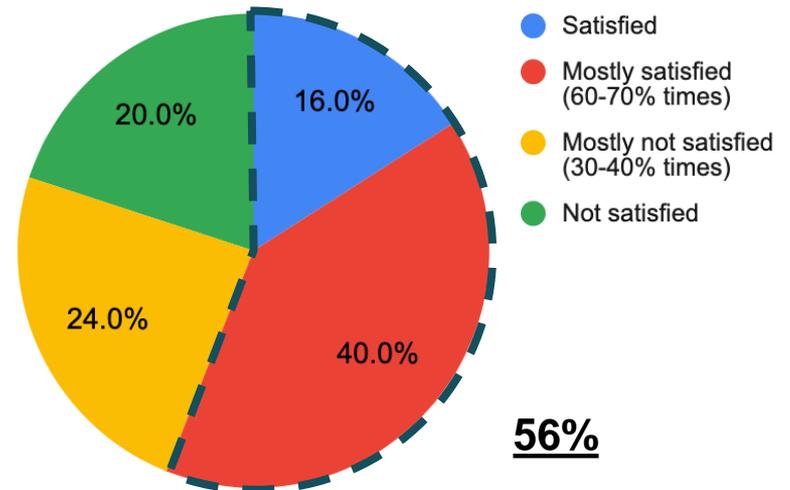
インド人材回答

「フィードバックが曖昧」と回答したインド人材の給与に対する満足度 (n=56)



インド人材回答

「評価フィードバックが曖昧ではない」回答したインド人材の給与に対する満足度 (n=56)



企業・インド人材双方の評価指標を比較すると、評価指標の中でも「個人としての成果」に認識ギャップがあり、評価指標の認識を合わせる必要がある

企業回答

貴社が最も重視する評価指標（企業回答 n=27）

#	評価指標	回答割合
1	チームとしての成果	78%
2	個人としての成果	70%
3	成果に至るまでのプロセス	47%
4	チームワーク	47%
5	リーダーシップ	22%
6	コミュニケーション力	13%
7	チームマネジメント	9%

インド人材回答

企業に評価されていると考える評価指標（人材回答 n=56）

#	評価指標	回答割合
1	チームとしての成果	70%
2	成果に至るまでのプロセス	51%
3	コミュニケーション力	40%
4	リーダーシップ	40%
5	チームワーク	36%
6	チームマネジメント	30%
7	個人としての成果	25%

フィードバックに納得感を持たせるための企業の取り組み事例

納得感のあるフィードバックを実現するために必要な要素

1. 評価制度の共有

- 評価制度を共有し、評価指標について、お互いの認識を合わせる。

2. 適切なフィードバック

- 評価制度に基づいて、論理的にフィードバックをすることで納得感を担保する。

3. 評価制度の再設計

- 評価項目と時間軸に基づいた評価制度の設計

企業の取り組み例

- 厳格な評価制度を事前に伝え理解してもらう。（大手IT企業B社）

- エンジニアリングマネージャーがエンジニアと毎週1 on 1会議を実施し、不満を吸い上げる体制を整備。（ベンチャー企業C社）
- 公平性を保つため、全員の評価と給与を公開。（ベンチャー企業A社）
- エンジニア同士が評価しあうピアレビューを採用。（ベンチャー企業B社）
- 評価制度に加えて、経営戦略を伝えることで、給与以外の資金の使い方に納得感を持たせる。（大手IT企業B社）

- 数ヶ月おきに評価制度に対するフィードバックを抽出し、フィードバックを基に評価制度を柔軟に変更。（ベンチャー企業A社）



5. “採用”における課題およびベストプラクティス

5.1 新卒採用

5.2 中途採用

6. “定着”における課題およびベストプラクティス

6.1 評価

6.2 語学

6.3 帰属意識

英語の職場環境の有無が企業およびインド高度人材双方の満足度に影響している

企業回答

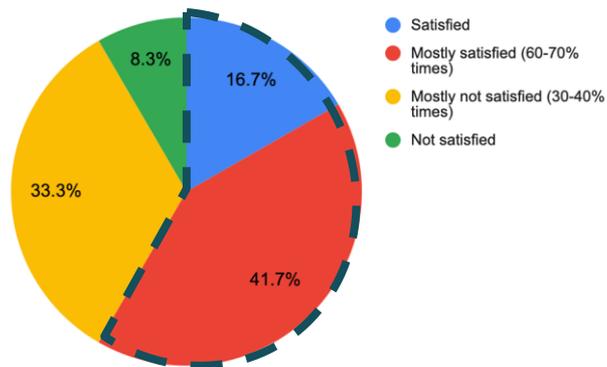
インド高度人材を順調に採用/定着できていると思いますか。
(※1~10で評価をお願いします。)

- ・ 日本語を求めないと回答した企業の平均点 **6点**
- ・ 日本語を求めると回答した企業の平均点 **4点**

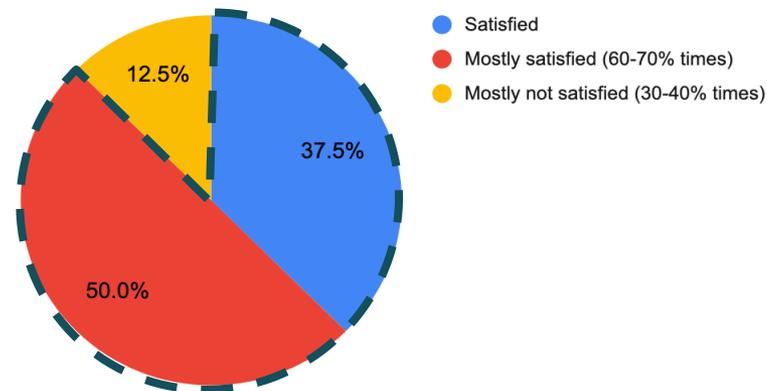
インド人材回答

インド高度人材の社内会話言語別、業務に対する満足度 (n=56)

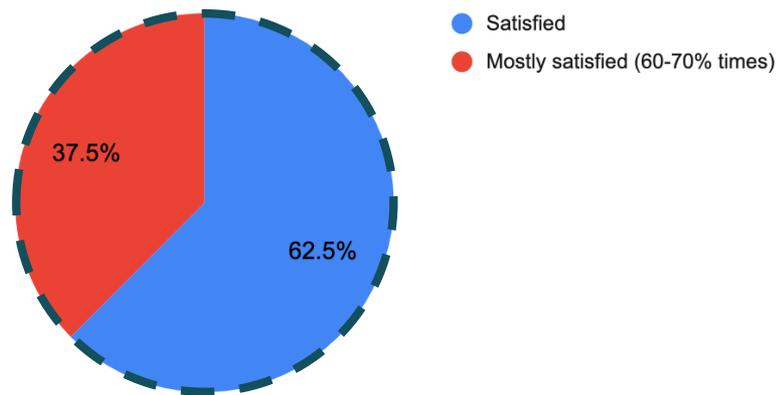
日本語



両方



英語



日本企業による英語環境移行への取り組み事例

	創業初期より社内言語を英語に設定	途中で社内言語を英語に移行	一部部門のみ英語に移行
企業規模	ベンチャー企業A社	大手IT企業B社	大手メーカー企業C社
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> • 設立間もない段階からグローバル体制に。 • 受け入れ体制の前段階として、ある程度日本語が話せる外国人人材を採用し、ブリッジになってもらう。 	<p>フェーズ①</p> <ul style="list-style-type: none"> • TOEICで一定の得点を取得しないと減俸にし、強制力を持たせる。 <p>フェーズ②</p> <ul style="list-style-type: none"> • 資料や会話言語から社内言語を徐々に英語へ移行 	<ul style="list-style-type: none"> • R&D部門では優秀なインド人材に対するニーズがあり、英語の環境を整えて、採用。 • 入社後、N3取得までの日本語教育を提供

5. “採用”における課題およびベストプラクティス

5.1 新卒採用

5.2 中途採用

6. “定着”における課題およびベストプラクティス

6.1 評価

6.2 語学

6.3 帰属意識

インド高度人材の採用/定着が順調な企業の共通項として、インド人材の性格の特徴を意識した取り組みを実施することで、帰属意識を醸成している

インド人材の性格の特徴

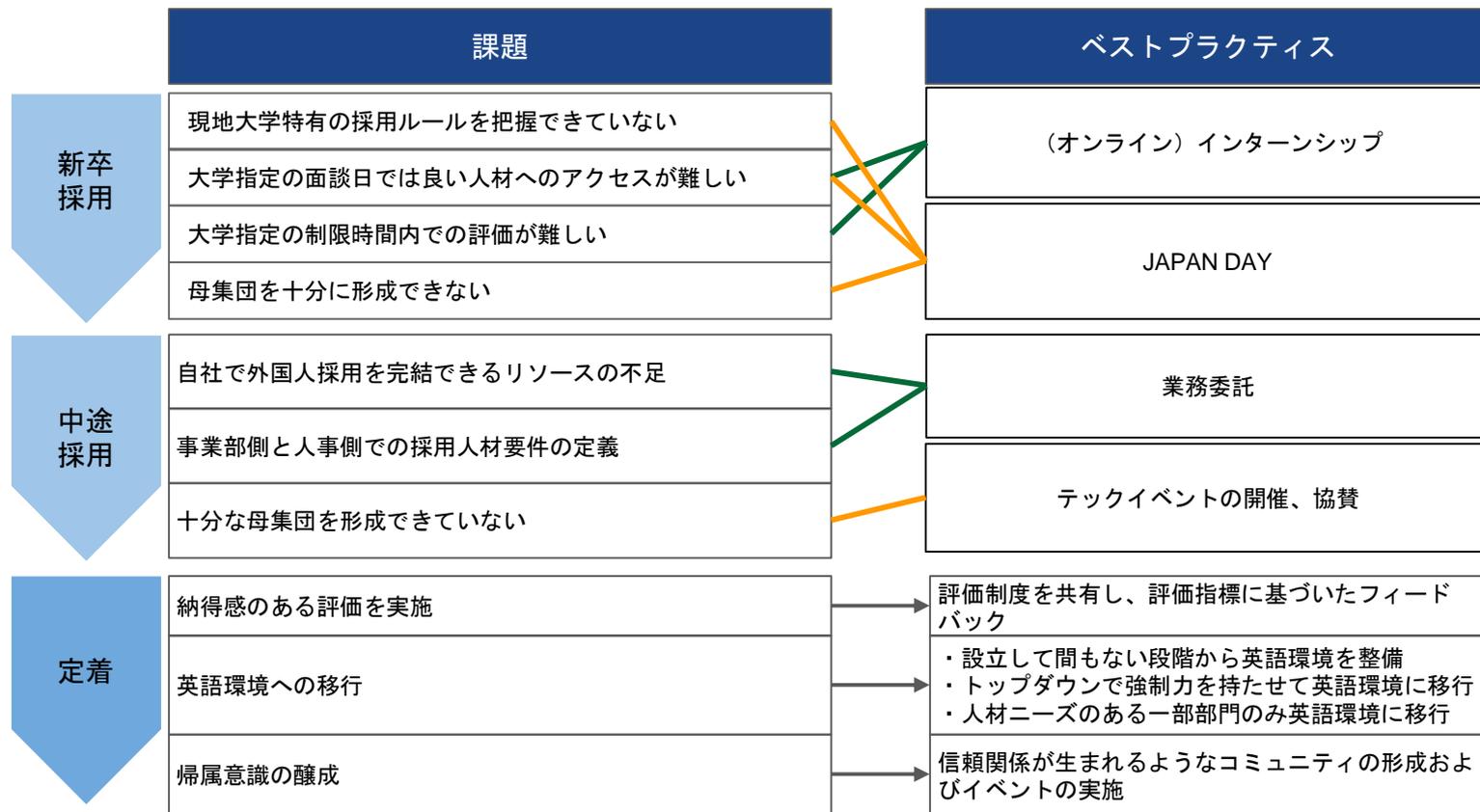
家族や仲間を大切にするマインド

フレンドリー

お祭り・イベントに積極的に参加

企業	実施内容	効果
大手日系企業	<ul style="list-style-type: none"> インドのお祭りのイベント開催し、カルチャーに対するリスペクトを示す。 先輩インド人社員が後輩の意見などを聞く面談を設ける。 	<ul style="list-style-type: none"> インド人材の村が社内に形成され、帰属意識が生まれる。
ベンチャー企業A社	<ul style="list-style-type: none"> インド人材を家族として接する。 共同生活ができる住居を提供し、コミュニティを形成 	<ul style="list-style-type: none"> 新入社員も同じ住居で生活することで、先輩インド人社員が生活面でサポート。 何でも言い合える仲に。
ベンチャー企業B社	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な成績を残した社員にプライズボトルをプレゼントし、皆で分かち合う。 	<ul style="list-style-type: none"> チーム皆で成績を喜び合うことで、お互いの信頼関係が醸成される。

サマリー

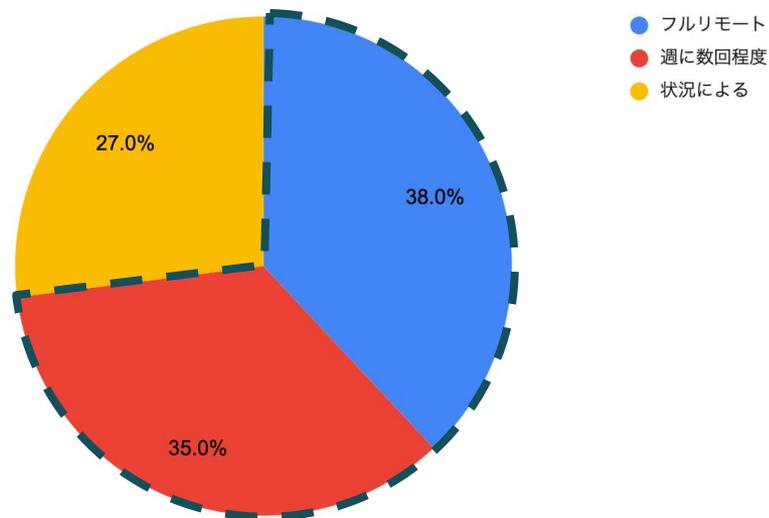


7. 日本企業のより良い採用、定着のために

リモートワークへの移行により企業はこれまでよりも外国人を円滑に活用できているため、今後もオンライン前提の採用および働き方が続く可能性が高い

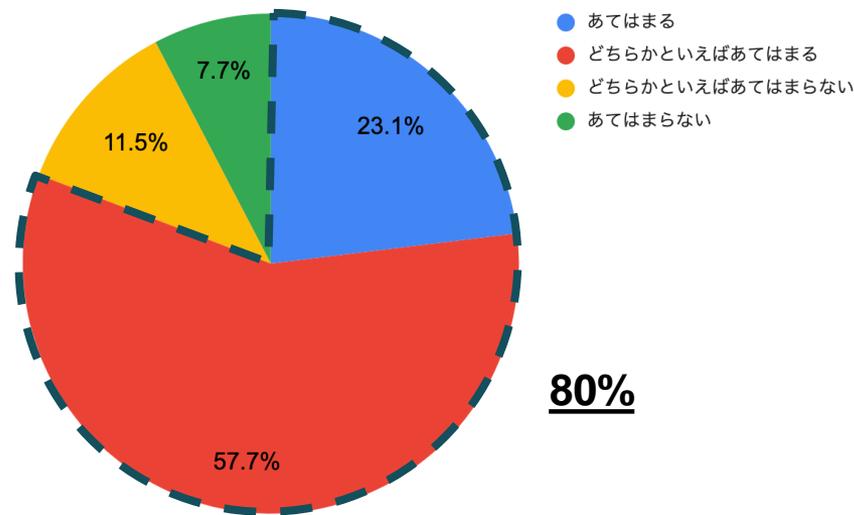
企業回答

今後のリモートワークの運営状況 (n=27)



企業回答

在宅勤務の導入によるチャットツールでのコミュニケーションやアウトプットベースの業務設計に移行等により、これまでよりも外国人人材を円滑に活用することができている。または、今後できそう。(n=21)



ウィズコロナの状況下でオンラインでの採用・リモートワークの加速が進み、新たな機会が生まれる一方で、それに伴うリスクを排除する必要がある

ウィズコロナ		
	機会	リスク
オンライン 採用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現地に赴く必要が無くなり、採用コストを削減 ■ より多くの現地カレッジのキャンパスリクルーティングに参加可能 ■ 現地の優秀な人材を“現地”で採用および活用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 雇用形態の整備 ■ 勤務環境の整備（インターン・業務委託の場合）
リモート ワーク	<ul style="list-style-type: none"> ■ オフィス賃料、通勤費などのコスト削減 	<ul style="list-style-type: none"> ■ リモートワークに合わせた評価制度の見直し ■ いかに信頼関係、帰属意識を築くか ■ 勤務環境の整備 ■ バックアップ体制の整備



インターンシップ実施における課題および実施企業例

インターンシップを実施しなかった企業の理由

1	インターン実施方法が分からない（時期、学生へのアクセス方法、費用等）
2	環境を用意できない（学生のインターンする場所、ネット環境、セキュリティ担保方法）
3	インターンで学生に依頼する業務整理ができない（何をどこまでお願いすべきか等を整理できない）

インターンシップ実施企業例：ベンチャー企業（J-Startup）

成功 要因	1	人材採用支援企業を通じて母集団形成、候補者面談支援、業務整理を一緒に行えたこと
	2	企業側にインド人学生とのコミュニケーションに慣れている従業員（インド人）がおり、彼がインターン生をマネジメントしたこと
課題	1	勤務環境の整備（インターネットが繋がりにくいケースや、落ち着いてワークできる環境の有無）
	2	複数人インターンが協働してプロジェクトに関わる際に、学生同士が連携しやすい場の提供
	3	内々定を出したあとの、採用に向けた継続的なフォロー

インド高度人材からも継続的な日本企業の情報提供および支援が求められている

学生A	日本に来て初めて、日本で働くことの良さを知った。 日本企業は技術や働く機会や安心して暮らせる環境について、インドで発信し認知度あげたほうが良い。
学生B	学生時代、日本でのインターンに関する情報が手に入らなかった。 インターンの機会がまとめて分かる機会があれば活用したかった。
学生C	来日して入社するまでに、日本での暮らしについて様々な不安があったので予め相談に乗ってもらえる、あるいは説明をしてもらえる機会があれば良かった。
学生D	入社前も入社後も日本企業の上司や同僚とのコミュニケーションが少ないと感じている。継続的かつ、より頻度高くコミュニケーション取ってもらいたい。



**具体的な施策に加えて、
インド高度人材に対して日本企業または日本企業への就職
に関する情報を提供できるプラットフォームが必要**

日本企業のより良い採用と定着のために

より良い採用のために

- 採用目的の明確化、経営戦略としての人材採用
 - マネジメント、事業部、人事部等が腹落ちした状態で丸となってインド採用にのぞむ。社内メンバーに対してもインド採用をする理由を伝え理解してもらえるように努める。
- 人材募集要項の明確化
 - 阿吽の呼吸では伝わらない。ローテーションより専門家として採用。業務内容、責任、昇給昇格規則等を明確に伝える。
 - 業務内容によってはIITではなくTier2/3からの採用の方がよりマッチするかもしれない。業務内容と候補者スキル/嗜好性を合わせる。
- 認知度を向上させるための情報発信や産学連携
 - インド高度人材の獲得競争は日本企業同士ではなく、世界戦であることを理解し、効果的な情報発信、産学連携も選択肢。
 - 優秀なインド人材採用に繋げるためには、日本企業の認知度向上や日本での生活・ビジネス慣習やインド人の懸念事項等に関して効果的に情報発信や対話をするためのイベントへの参加や準備が不可欠。
- 採用前からの母集団形成およびミスマッチを防ぐためのインターン活用
 - 採用面談前から適切な候補者母集団を形成することが重要。
 - また限られた時間内の面談のみでは評価が難しいことも踏まえて、相互理解を促進するためのインターン活用も選択肢に。
- 候補者のキャリアプランと採用企業が提供するキャリア機会の目線合わせ
 - 5年以内に転職される方の割合が多い事実も理解した上で、候補者のキャリアプランと採用企業が提供する機会の中で、可能な限り擦り合わせを行う。
- 入社準備および入社後のオンボーディングでしっかりとコミュニケーション、企業の文化理解
 - 採用時に日本語能力を前提条件にせず（前提にするとかなり人材が絞られる）、採用後に学ぶ環境を提供する、あるいは必要に応じて英語環境で働ける体制を整備する。
- 官民一体となったプラットフォームによる日印連携の仕組み
 - 日本企業の周知、インターンや共同研究開発支援、および採用まで一貫した支援体制を現地インド（IIT学内等）に整備することで、日本企業が抱える課題を排除。

日本企業のより良い採用と定着のために

より良い定着のために

- 納得感のある評価フィードバック
 - 明確な評価軸を元に、どれだけできたか、できなかったかが客観的に判断できる仕組みを作る。
 - 評価のタイミングでサプライズがないように日頃から目標と進捗度合いを管理しながら、こまめにフィードバックを行う。1:1だけではなく、必要に応じて1:Nの評価も検討。
- 日頃からのコミュニケーションを通じて信頼関係の醸成
 - 全ては信頼すること、信頼されること。そのためにも日頃のコミュニケーションを通じて互いに興味を持つ。
 - 家族や友人との繋がりを大切にしたり、集団でイベントを楽しんだりするなど協調的なアジア人的側面が強い。
- 成長機会を継続的に提供
 - 会社、事業部としてやっていく必要があること、従業員のやりたいこと、の擦り合わせを定期的に行うことでズレを是正し、納得感ある共通ゴールを持つ。
 - 採用したインド人材の能力を見極め、彼らの興味に合わせて個人の成長やスキル獲得に繋がるようなやや困難なプロジェクトを任せることが効果的。
- 相互理解や多様性を大切にする職場の雰囲気
 - 違いを認め、相手に尊敬の念をもって接する。違いから学ぶ姿勢。言語が通じなくても、伝えよう、聞こうとする姿勢。
- 業務以外のことも気軽に相談しあえる関係の構築
 - 異国である日本ではマイノリティな存在となる。日本人では感じない様々な問題や課題を抱えることもあるため、何かあれば助けを求めることができるように関係を築く。
- 語学を原因とした情報格差の是正
 - 日本語のみの情報によって、情報格差が生じる可能性がある。そこから組織への不信感や疎外感につながる可能性があることを理解する。
- 定期的にマネジメントによる経営方針説明と企業理解の浸透
 - 会社がどこに向かっていて、今どのポジションなのか、その中で自分たちが果たすべき役割は何かをしっかりと理解してもらう。企業のビジョンや哲学、戦略を知ることで帰属意識の醸成にもつなげていく。

本調査はインド高度人材に特化した調査レポートである。一方で本調査から浮き彫りになった課題および解決策については、インド高度人材に限ったものではなく、今後日本企業がより多様なグローバル人材と協働する上で参考の一助になるものだと考えている。インド高度人材、グローバル人材との協働がきっかけとなり、日本企業および日本社会が新しい在り方を迎える転換期になればと思う。