Back Number

本論文は

世界経済評論 2024 年 5/6 月号

(2024 年 5 月発行)

掲載の記事です

世界から注目される インドの産業人材

インフォブリッジ代表取締役　繁田 奈歩

しげた　なほ　東京大学卒業後 1999 年にネットリサーチのベンチャー企業の立上げに参加，新規事業やオペレーション統括，中国事業の立ち上げを担当。2006 年インフォブリッジ社を創業，日本企業のインド進出や事業開発に携わる。近年は大企業の進出支援だけでなく，スタートアップの経営にも参画し，インドの事業開発をハンズオンで行う。

2023 年インドは中国を抜いて世界一位の人口を持つ国となった。また，同年 G20 の議長国として国際舞台でも主要な役割を果たすようになり，グローバルサウスと呼ばれる新興国のリーダーとして世界の中でも重要な地位を占めるようになってきた。中国の台頭とともに，コロナ禍，ロシアとウクライナの紛争等世界で様々な事件が起きる中で，インドのポジションは世界の中でも大きく変わりつつある。

そして，それは政治的経済的な側面だけにとどまらない。グーグルやマイクロソフトの CEO にインド系経営者が就任して以降，日本でもインドの人材が優秀であるという論調が認識されるようになってきたが，実はインド系の人材の台頭は日本で注目される随分以前からアメリカやイギリス等の北米，欧州の主要国では起きていたことだ。

またそれらはマイクロソフトやグーグル，アドビといったグローバル IT ジャイアントにとどまる話ではない。ペプシコやノバルティスといった消費財，製薬業界，マスターカードやシティグループ等様々な産業の経営人材にインド人人材が既に活躍している。加えてシリコンバレーのスタートアップでの IT エンジニア，NASA 等で活躍するエンジニア，アメリカやイギリスで活躍する医者等経営陣に限らず専門分野での活躍も多岐にわたる。

そういった中で，インドの産業人材とはどのような構成になっているのか，また，それらの人々との協力関係を日本社会，日本企業が築いていくためにはどのようなことが必要なのかをここで考えてみたい。

Ⅰ　インドの人材ポテンシャル

1．人口規模と年齢構成

インドは世界最大の 14 億を超える人口を持つ。人口総数が多いだけではなく，大規模な若年層がいることが強みの一つでもある。世界でも年齢の中央値が若い国の一つであり，人口の大部分を若年層が占めている。インドでは毎年 2500 万人の子供が生まれているとされ，大学進学率は 25％強，3000 万人ほどが大学に進学しているとされている。卒業率はそれと比較して落ちるものの，1000 万人規模の大卒人口が労働市場に流入してくる。大学以外の高等教育を含めればさらにその数は増え，今後もしばらくはこうした労働市場への人口流入が続いてい

く。また，人口規模が大きいということは同じ確率で「できる」人がいた場合にその絶対数が多いことにもつながる。0.1%の天才が存在するとして，人口1億人の日本では10万人の天才が存在しうるが，インドの場合はその数が140万人になるということでもある。

2．教育水準と頭脳立国

インドにはIIT（India Institute of Technology）やIIM（India Institute of Management），AIIMS（All India Institute of Medical Science）等の工学，経営学，医学等での世界的に有名な大学が存在する。IITの試験の倍率は50倍とも100倍ともいわれ，学生は過酷な競争の中で狭き門をくぐってくる。これらの大学はインド政府の「頭脳立国」というテーマの中で作られた大学であり，1950年代から高い教育水準と技術開発を通じてインドの経済を発展させていく取り組みを続けてきた「一つの結果」となっているのである。

3．英語能力

インドには22の指定言語（公用語）が存在する。中でも英語が公用語としても使われ，世界の中でも英語を広く使う国の一つとなっており，2億6000万人以上が英語話者（母国語としての英語話者と第二言語としての英語話者）とも言われている。世界有数の英語利用国であり，また，都市部を中心にプレミアムスクールともなると小学校から英語で教育が行われることも多い。ブロークンな英語であると言われることも多いが，英語を心理的ハードルなしに使いこなせることは大きなアドバンテージにもなっている。

4．グローバルとの連携

先述のとおりインド人は既に世界中の国で活躍している。アメリカやイギリス，カナダ，オーストラリアといった英語が公用語の国だけではなく，中近東や東南アジア等にも広がり，強力なグローバルネットワークを形成している。経営層やIT・科学技術系のエンジニアだけでなく，運転手等の熟練労働層等，階層的にも多岐にわたる人材がインド国外に広がっている。NRI（Non-resident of Indian）やOCI（Overseas Citizenship of India）等のインドをルーツに持つ人たちは3000万人を超えるともいわれる。そしてこれらの海外在住者が身近にいること，また，これらの人たちの成功例を見聞きすることが，海外に出ることをいとわず，さらなる留学や移住等といったところにつながっている。

5．多様性や適応性

インドは多様性の国ともいわれる。ヒンドゥ教を中心とした社会であるものの，ムスリムやクリスチャン，仏教徒等の他の宗教の信者も存在する。また，東西南北で気候も風土も変わり，数百キロ離れれば言語も食習慣も変わる。そういった多様な文化や言語，宗教を持つ国で生きていくということは，多様な人材や文化を自然に受け入れることができることにもつながっている。また，インド社会が持つ非効率性は経済が発展したからと言って解決されるわけではない。インドに住み，インドで仕事をしている我々日本人を含む外国人だけでなく，インドで生まれインドで育ったインドの人たちも苦労をしている。こういった厄介な社会を生き抜くことで忍耐力や適応力が磨かれているという側面も無視はできないだろう。

こういった特徴を持つインドから輩出されるタレントたちはグローバルなビジネスや社会の中でも大きなポテンシャルを持っていると考えられる。これはITに限った話ではなく，どこの分野でもどこの国でもインドの人たちが活躍し，定着していくことができる要素になっているのではないか。

Ⅱ　産業分野別で見たときのポテンシャル

ここからはいくつかの分野ごとにインドの人材がどのような見え方になるのかを考えてみたい。

1．情報技術（IT）とソフトウェアサービス

ITやソフトウェア産業におけるインド人経営者，エンジニアの存在は日本でも随分知られるようになってきている。グーグル，マイクロソフト，アマゾンといった名だたるグローバルIT企業だけでなく，日本からもNECや楽天，メルカリといったIT関連の企業がインドでハイエンドの研究や開発だけでなく，ITアウトソーシングやデジタルマーケティングといった事業分野にも活動領域を広げている。

2．経営者や政治のリーダー層

上述のIT企業の経営者だけではなく，インディラ・ヌーイ（元ペプシコのCEO）やアジェイ・バンガ（マスターカード），リーナー・ナール（シャネルCEO）といったインド出身の経営者やビジネスリーダーたちが世界中で活躍している。またビジネスリーダーのみならず，イギリスの首相のリシ・スナク，アメリカ副大統領のカマラ・ハリス等，世界の政界のリーダー層にもインド系は多くみられる。さらに，既存の大企業だけではなく，スタートアップでもインド人の成功者たちが出てきている。これらスタートアップはインド市場だけをターゲットとしている企業ばかりではなく，インド人が起業し，プロダクトの開発はインドで行うものの，収益の多くはグローバル市場から得ているというユニコーン企業等もある。こういった起業家たちも新しい産業を作り，新しい経済のリーダーとして活躍している。

3．医療分野

多くのインド出身の医者や医療専門家がアメリカやイギリス，カナダなどの病院や医療機関，医療系研究機関等で活躍している。様々な統計はあるもののイギリスでは10%程のNHS（National Health Service）ドクターがインド系とも言われている。

4．研究開発

ITに限らず様々な分野の多国籍企業がインドに研究開発拠点を開設する動きが相次いでいる。自動車のメルセデスベンツやヒュンダイ，自動車部品のボッシュ，製薬のノバルティス，ファイザー，FMCGのユニリーバ，ネスレ，金融でもゴールドマンサックスやHSBC等世界の主たる多国籍企業がインドに研究開発拠点を擁している。これらの企業はITの開発拠点としての研究開発だけではなく，安全性の研究や新薬の発見，新製品の開発等，インドの人材を活用し新たな価値をインドから創造しようとしている。

5．学術／研究分野

2019年のノーベル経済学賞を受賞したアビ

ジット・バネルジー（MIT 教授），2009 年のノーベル化学賞のヴェンカトラマン・ラマクリシュナン，1998 年のノーベル経済学賞のアマルティア・セン等ノーベル賞受賞研究者も輩出している。ノーベル賞だけでなく，物理や数学，化学，経済学，医学，バイオ等多岐にわたる分野の学術研究でもインドまたはインド出身の人たちが活躍している。

6．労働者市場

経済や政治，学術分野のリーダー層だけでなくインドが抱える多くの人口は労働市場でも世界各地に広がってきている。中近東やアフリカといった新興市場では製造業や建設業等の労働力として，イギリスやカナダ，アメリカといった成熟市場ではタクシーやトラックの運転手，農業といった分野が労働力の供給先となっている。

Ⅲ　各主要国の取り組み

輩出人口規模の多さ，インドという国の多様さなどから様々な分野でインド人またはインド系人材が活躍している，これまで活躍の素地があることを記してきたがここからは各国の動きについてみてみたい。特に近年のデジタルテクノロジーが社会に浸透してくる中で，IT 系の人材の不足もあれば人口動態の変化による労働力の不足といった視点もあり，様々な国がインドからの働き手を求めて様々な施策を打ってきている。

1．アメリカ

特に STEM（Science，Technology，Engineering，Mathematics）分野での人材を誘致する政策を拡大している。元々アメリカでは特に IT や技術分野で活躍するインド人材が多く，シリコンバレーのテック系企業やスタートアップではソフトウェア開発，エンジニア，データサイエンティストといった専門職に多くのインド人材を採用してきた。それらに加えてさらに H1B ビザの取得要件の緩和やグリーンカードの優先枠の拡大などの施策を打っている。2022 年には H1B ビザの申請者のうち 7 割以上がインド系になったと伝えられた。

2．カナダ

より良い人材の吸引を目指し移民制度を改革している。インド系出身者のカナダへの移住を容易にしたり，留学要件を緩和するといった政策だ。カナダもテクノロジーや医療，エンジニアリングといった理系分野での移住を促進させる方向で，2022 年には 4 万人を超えるインド人がカナダ永住権を取得したという。

3．イギリス

旧宗主国とはいえども，インドの人たちにとってはアメリカの方が親しみを持っているようにみえる。しかし，イギリスも近年，積極的にインド系人材の誘致を目指している。テクノロジー分野もそうだが，医療システム，特に NHS（国民健康サービス）の中ではインド系の医師や看護師が多く，医療サービスの提供に大きく貢献しているという。

4．シンガポール

国土が狭く，人口も少ない中で経済を発展させていくにあたり積極的にインド系人材の誘致を行っている。元々シンガポールは，インドから地理的に近く，給与水準も高いというベネ

フィットがある上に，永住権を取りやすくなるなどの移民政策も行っていることからインド人の関心も高い。テクノロジーだけでなく金融サービスやコンサルティングなどの分野でもインド系人材が活躍している。

5．アラブ首長国連邦（UAE）

UAE のみならず中近東ではかねて企業のマネージャー層になるとインド系人材が多い。それに加えて特定のスキルや資格を持つインド系人材へは永住権取得の道を開く等の政策を取っている。またこういったハイエンドの求人のみならず，建設やサービス業といった分野でもインド系労働者が多く，地域の経済運営になくてはならない存在となっている。

Ⅳ　日本はどうする？

インドの人材について特徴やバックグラウンド，産業，国といった視点からいくつかの要素を見てきたが，ここからは我々日本社会や日本企業にとってインドの人との協力関係の必要性やそれらをどのように築いていくべきかについて考えてみたい。

日本におけるインド人の現状

インドは世界の中でも最も多くの移民を輩出している国でもあり，2020 年時点で約 1800 万人のインド系移民がいると言われる。2 位のメキシコの 1100 万人と比べても数は多い。一方で日本におけるインド人の現状をみると，在留外国人統計では日本に住むインド人は 4 万 4000 人弱で，人口が同等規模の中国人の 76 万人と比べると 17 分の 1 に過ぎない。インドの隣国のネパール（人口約 3000 万人，インドの人口の 20％強）からは 15 万人ほどが日本に住んでいることを考えるとインド人の数は極めて少数といえる。さらには訪日外国人数を見ても，韓国が 100 万人を超える一方で，インドからの訪日者数は 5 万 4000 人程度だ。

表 1　在留外国人統計（旧登録外国人統計）統計表（2022 年 12 月末）

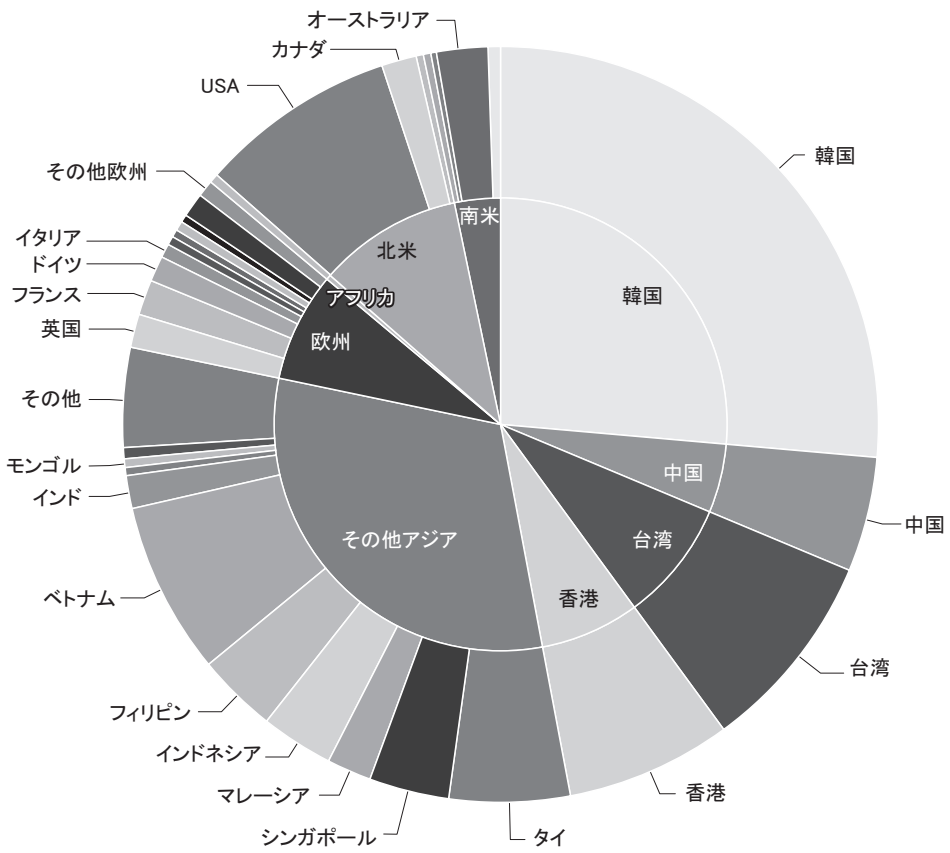
1	中国	761563
2	ベトナム	489312
3	韓国	411312
4	フィリピン	298740
5	ブラジル	209430
6	ネパール	139393
7	インドネシア	98865
8	米国	60804
9	台湾	57294
10	タイ	56701
11	ミャンマー	56239
12	ペルー	48914
13	**インド**	**43886**

出所：e-Stat。

インド人から見た日本

日本在住または訪日インド人数が少ないからと言ってインドの人たちは日本を嫌っているのか？　というとそうではない。インドの人たちに「日本」についての印象を問えば基本的にはポジティブな印象を口にする。勿論，年齢層や職業などによっても意見は異なるが，特に若い層であればアニメや漫画といったポップカルチャー，日本企業と仕事をした経験のある人や比較的年齢層が高い人となれば自動車などを中心とした技術の国としての印象，また様々なメディアから接する日本の印象としての Discipline（規律正しい）といったものもあり，日本について悪印象を抱く人たちは正直あまり

図 1　国・地域別訪日外国人数（2022 年）



会ったことはない。

ネガティブな印象がないのであればもっとインドから日本に向けて人が来てくれればいいのではないかという話もわからなくはないが，「日本」について尋ねれば回答が返ってくるものの，「移住したい国」や「行ってみたい国」を尋ねるような質問となれば日本が回答として出てくるケースは極めて稀となる。インド人の留学先上位 5 位などを見てみると，1 位はアメリカ，2 位はカナダ，次いで UAE，オーストラリア，サウジアラビアなどの国が並び，日本に行きたい！と熱意をもって語るような人たちはごく一部のアニメ好き等のポップカルチャーファンが多い印象だ。日本という選択肢がそもそももって上がらない，日本で生活するイメージがわかないというのが突きつけられている現状である。

日本で生活する，働くとは？

インドの人たちにとって，日本で生活するというのは簡単にイメージがわくような話ではなさそうだ。実際に友人たちに話を聞いても，日本は物価が高いのだろう？というようなひと昔前のイメージを持っている人たちもまだまだ多い。亀田製菓のジュネジャ社長（インド出身）が日経新聞で「（日本で働くことに）夢を描きにくいのは日本の人事制度などに外国人に適さないルールが多いから」と言及されていたよう

に，日本のルールは極めて外国人には不親切であったり，よくわからないものであったりもする。

V　どのようにしてインド人材を引き付けることができるのか？

ネガティブな印象はない中で，印象が薄いとも思えるインドの人たちにとっての日本。そういった環境の中で，日本企業や日本政府がどのようにインドの人たちを引き付け，日本人や日本社会の中に受け入れ，また日本企業とともに世界で協業していくには何が必要なのか，戦略を考えてみたい。

1．組織やキャリアパス

インドの人たちを引き付けるためには，「多様性の尊重」「キャリア成長の機会の提供」「報酬制度や福利厚生制度」といった分野の見直しが特に企業には求められるのではないか。日本の教育システムは徐々に変わりつつあるものの，多様性というよりは同質な人たちを創りだす教育が長かったこともあり，「平均」を見ればある程度の集団が予測できるような社会／集団の構成となっている。一方でインドは先にも述べたように多様性の国であり，様々な文化や習慣がある。勿論それらの多くは日本とも異なるものである。こういった多様性を受け入れることが前提の国から画一性が大きな社会に来ることはチャレンジの一つでもあるし，逆に言えば日本の社会が多様性を受け入れるような形になっていかなければなかなかインドの人たちが定着していかない。

また，昔と比べれば転職の機会等も増えてきている日本の社会ではあるものの，やはり10年20年と長い期間勤務しなければ意思決定ができるようなポジションに立てないという日本の従来型企業もまだまだ多い。ガラスの天井というような言われ方もあるが，やはり海外から来ていただく特に高度人材の人たちが将来を描けるようなキャリアパスを用意する必要がある。そしてこのキャリアパスは必ずしも国内だけを見ればいい話ではなく，グローバルを通じたキャリアパスの構築というのも一つの視野に入る。日本の企業でも国を跨いだ人事異動を積極的に行う企業も出てきているが，まだまだ少数派ともいえるだろう。また，そういったキャリアパスの一つの方向性として，より専門性の高い職務ポジションを提供するという側面も効果的なのではないか。

報酬制度や福利厚生も重要な要素となる。残念ながら世界から見たときに日本の給与水準は決して高いとは言えない。徐々に平均給与は上がってきているとはいうものの世界から見れば低賃金と言わざるを得ない。加えて円安の局面では外貨ベースで考えればさらに給与は少なく見える。言葉も文化習慣も違うところに来て，さらには給与水準が安いとなれば，あえて日本企業や日本社会で自分の将来をかけていきたいと思うような野心的，かつ優秀な人たちは少ないだろう。

2．職場文化や言語への対応

インド人が日本で生活するというと，多くの場合言語の壁というものの存在が言われる。日本語はインドでは一般的に学ばれる言葉ではなく，日本語話者も限定的だ。「日本で仕事をするには日本語検定N1レベル，生活をするにしてもN2レベルの日本語力があった方がよい」というのは日本や日本文化に明るいインドの友

人の言葉ではあるが，インドの人たちは日本人と比べて一般論として言語スキルにはたけていると思う。インド国内でも複数の言語があり，両親の母語が異なるためその両方の母語，英語を含めて 2 言語，3 言語を操るような人たちは多数いる。それらのスキルをもってすれば言語の壁を超えることはさほど難しくないように思う。日本企業でも採用を決めてからオンラインでの日本語教育を実施し，1 年もたたずに N2 レベルに達するような事例は多数見てきた。日本の企業が英語公用語化を進めるという事例もあるし，それを推進することも一つの方法ではあるが，インドの人たちへのより積極的な日本語教育というのも一つの手となる。

一方で難易度が高いのは文化への適応だ。一つはコミュニケーションスタイルの課題。インドは直接的なコミュニケーションが多い一方で日本では間接的婉曲的なコミュニケーションが多い。また，日本では計画性や Perfection（完璧）が求まれ，高いレベルでの正確性や細部へのこだわりなどが重視される。一方で，インドの場合はまずはやってみる，やってみて問題が出れば変えればよい（問題が出ないことはほぼないので，問題を途中修正することを前提としている）と考える。また課題が出たときに，ジュガード（Jugaad：創意工夫を凝らして即興で問題解決をする方法）的な考えを用い，それが時として「その場しのぎの解決」に見えることも多く，日本の完璧を目指すやり方とは相反する。こういった柔軟性や即興性は逆に日本人がもっと学ぶべきことではないかと思うが，これらの考え方やそのプロセスの違いを埋めていくには双方の理解と歩み寄りが必要となる。

3．労働市場へのアクセス改善

日本の人材不足は IT エンジニアなどの高度専門技術を持つ分野にとどまらない。トラックやタクシーの運転手の不足による物流課題，海外からの観光客が増える中での英語や外国語を扱えるホスピタリティ人材の不足，介護や看護分野，農業や漁業，ほとんどすべての産業で人材不足が起きている。一方で，こういった産業に従事してもらうための外国人への門戸を開放する政策はまだまだ始まったばかりでもあり，また，社会としてもどのように受け入れていくのか，中長期的な方針も含めて整理が必要な状態なのではなかろうか。

一つはやはりビザの問題が大きい。高度専門人材に関しては比較的ビザも取りやすくなってきている一方で，技能実習制度などを見ていてもまだまだ改善するポイントは多い。ビザの取得期間においても，数か月かかるというケースも聞いており，どれだけ職業訓練を受けたとしてもビザ取得待ちの期間も含めて長期間無収入でいられる人たちは特に労働者層を中心に多くはないだろう。またビザの課題だけではなく，様々な分野で日本で働くということに対する就業機会の情報提供も限られている。情報がなければ検討のしようもない。

4．職業訓練やスキル開発

日本の各所で人材不足が言われる中で，どの分野にどこから人材を得ていくのか，またそのためにはどのようなスキルセットが必要となるのか，またインドで培われた当該産業でのスキルがそのまま日本で使われるわけでもなく，それらのギャップを埋めていくためのスキル開発や訓練も必要となる。

インド人のタクシードライバーがアメリカの

ニューヨークなどにも多いという話はあるものの，運転技術があっても，そのまま日本でドライバーとして働くことは難しい。勿論言語の問題もあるが，交通ルールやマナーも含む運転の仕方，接客の仕方等細かな分野でのフォローアップが必要となる。人が足らない→海外から人に来てもらうというのは簡単な発想であるものの，各論で解決していく課題は多い。また，それらは仕事の仕方や経験のギャップを埋めるだけではない。生活分野にもそれらは及ぶ。インドでは残念ながらごみの分別をするという概念はほぼない。そうなってきたときに，日本の地方自治体ごとに異なるごみの分別やゴミ出しができるかと言えばほぼ不可能だ。一方でそれができなければ近隣の住民や職場の中でも軋轢が生まれることともなる。

Ⅵ　今後我々がやっていくべきこと

勿論，中長期的な視点を持って様々な規制を緩和したりルール整備をしたりする必要もある一方で，もう少し目先で我々ができることはないだろうか。この観点では，やはり日印の国境を越えたコラボレーションや啓もう活動をより積極的に実施していく必要がある。

逆に言えば，より多くの日本企業がインドに進出することで日本企業や日本製品，ひいては日本文化といったところのビジビリティが上がるという側面もある。日本企業からすればインドで採用し，その中から優秀な人材を日本本社に送り込み，彼らに日本での生活や仕事，求められている役割やクオリティを体感してもらい，彼らがいずれインドに戻って幹部になっていってもらうという中でより幅広い人たちを引き付けていくことができるだろう。

また，企業だけが頑張ればいいという話でもない。上記でも触れているように，既にインドの人材は世界中からの引く手あまたな状態となっている。日本だけがインド人材を求めているわけではなく，特に高度人材ではアメリカやイギリスといった北米や欧州，シンガポール，UAE やサウジアラビアなどの中近東諸国といった世界中のほぼすべての国々がある意味で日本の競合相手となっているという事実をしっかりと見つめるべきである。

このような状況下で企業や企業人に対して啓蒙活動をしていくのでは既に遅かったりもする。大学生やひいては高専などのユニークな日本の仕組み，また高校生などのさらに若い層の人たちがお互いに交流していくことによって多様性の理解や学び，そしてお互いの国の未来を考えた協力関係などを築いていくようなことをより積極的に取り組んでいく必要があるのではないだろうか。

世界でも例をみない諸外国の直接投資統計を調べる統計年鑑

ITI 国際直接投資マトリックス（2023 年版）　―CD-ROM 版―

※印刷イメージの PDF 版と EXCEL 形式のデータ編で構成　　発行：2023 年 10 月/価格：20,000 円（税込）

1998 年以来毎年発行／ OECD 加盟国と諸外国との直接投資額の表／対内直接投資および対外直接投資について、フロー表とストック表を作成／ 2005 年から 2021 年までの表が利用可能／非製造業種（金融・保険等の各種サービス）の直接投資額の表が利用可能／直接投資の分析に役立つ関連統計の 2022 年データまでをあわせて収録／見本 https://iti.or.jp/report_148.pdf をご参照ください／姉妹統計年鑑の「世界主要国の直接投資統計集」「Ⅰ. 概況編」および「Ⅱ. 国別編」を併用してお使いになると便利です。

※お問合せ、ご購入をご希望の方は下記までご連絡ください。

一般財団法人 **国際貿易投資研究所**（ITI）
〒 104-0045 東京都中央区築地 1 丁目 4 番 5 号 第 37 興和ビル 3 階
TEL：03（5148）2601 / FAX：03（5148）2677
E-Mail：jimukyoku@iti.or.jp　URL：https://iti.or.jp/