

令和5年度

内外一体の経済成長戦略構築に係る国際経済調査事業
（日本企業の南西アジア高度人材活用促進に係る
能力可視化分析調査）

調査実施報告書 概要版

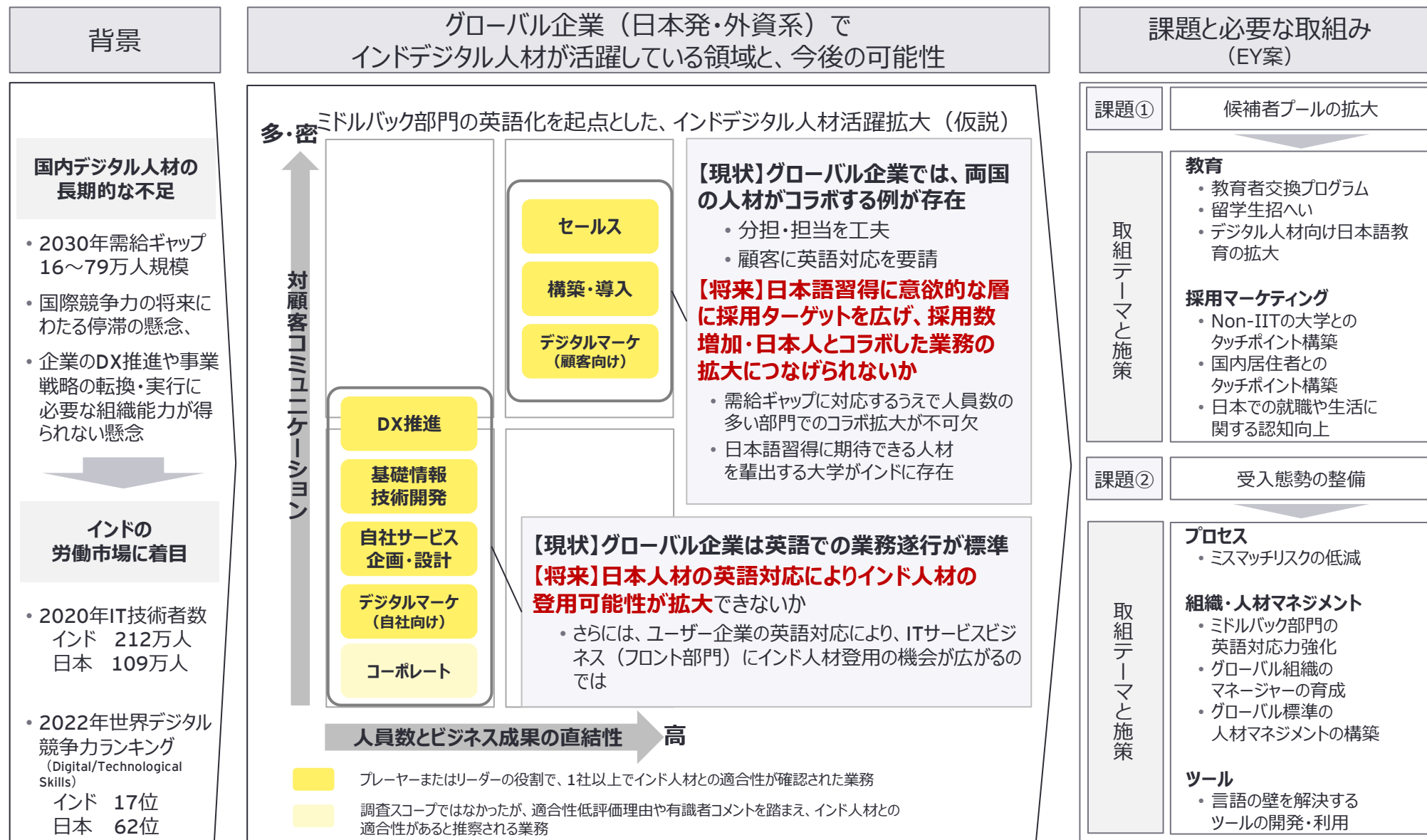
EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

2023年10月16日

目次

1	本調査事業の概要	P4
2	デジタル人材の不足がもたらすインパクト	P13
3	出身校によるインドデジタル人材の特性	P19
4	企業におけるインドデジタル人材の活躍ポテンシャル	P23
5	インドデジタル人材と協業した発展を目指す施策案	P30
Appendix	ロール別インドデジタル人材の適合性判定	P35
Appendix	インドデジタル人材と協業した発展を目指す施策案 (ご参考資料)	P58

ミドルバック部門の英語力強化を起点に、ITサービスビジネスのフロント部門におけるインドデジタル人材の活躍余地拡大につなげられないか



1

本調査事業の概要

1. 本調査事業の概要

本事業は、インドデジタル人材の能力特性と活躍領域の特定・具体化を通じて日本への高度人材呼び込みを活性化し、国際競争力強化につながる施策を検討

本事業の背景と目的



目的

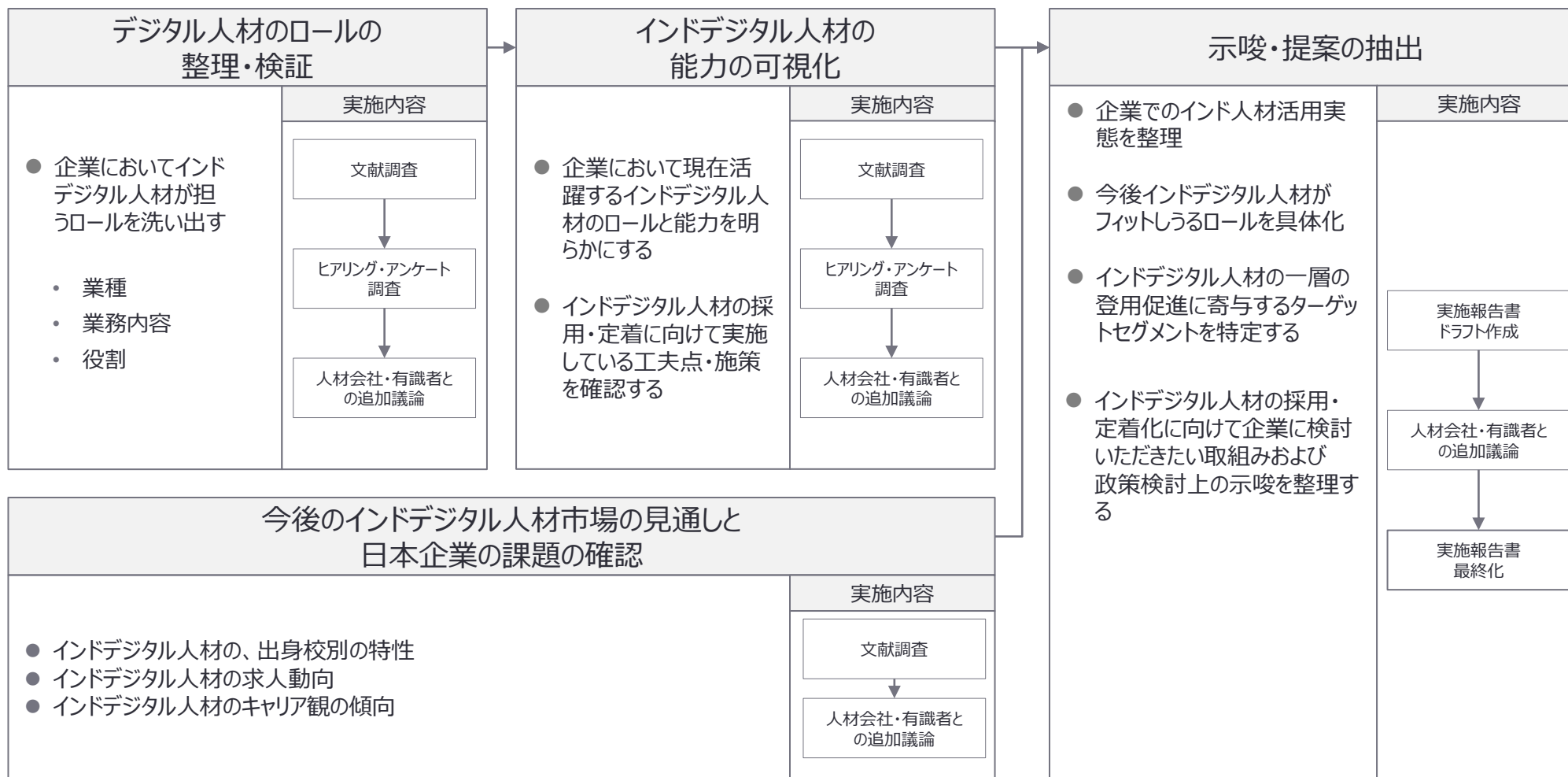
南西アジアデジタル人材の能力特性と活躍領域の特定・具体化を通じて、日本への高度人材呼び込みを活性化し、国際競争力強化の実現に貢献する

業務内容

- 南西アジアデジタル人材の能力特性を、日本のデジタル人材との比較を通じてあぶりだす
- 日本企業において担うロールを洗い出し、各ロールで求められる要件、能力にアウトプットが依存する業務を特定することで、南西アジアデジタル人材の活躍領域の特定と具体化を行う
- 南西アジアデジタル人材の活用の観点から、望ましい業務・ロールの定義、日本企業の社内体制のあり方等を提案する
- 本事業では、南西アジア人材の中でも、日本人材との特性の差が大きいインド人材に焦点を当てて、調査を行う

本調査では、企業におけるインドデジタル人材の登用実績と能力特性を調査し、人材登用に 向けた示唆・提言を抽出

本事業の全体的な流れ



本事業では、日本で働くインド出身デジタル人材を対象に、採用企業において担うロールと発揮している能力特性を確認した。分析にあたり出身校別に人材のセグメンテーションを行った

本調査における「インドデジタル人材」の定義

- ▶ 企業等に所属し、デジタル技術を活用して競争力を向上させる人材のうち、日本で働くインド人材を指す
- ▶ ただし、社内情報システム部門が担う領域に従事する人材は、本調査の対象外とする

分析で用いた人材のセグメンテーション

- ▶ 人材の担うロールと能力特性をより詳細に把握するため、出身校別に3つのセグメントを設定
 - ▶ **Old-IIT**
インド工科大学（マドラス校、デリー校、ボンベイ校、カンプール校、カラグプル校）出身者
 - ▶ **New-IIT**
インド工科大学出身者（上記以外）
 - ▶ **Non-IIT**
インド工科大学以外の大学の出身者

企業内でインドデジタル人材が担うロールは、業種・業務内容・役割の視点で整理し、能力特性の可視化を行った

業種	業務内容	役割
SI ▶ 顧客の情報システムを構築・運用する事業 ▶ 利用目的や既存の環境に合わせ、最適なハードウェア・ソフトウェア・メディア・通信ネットワーク等を組み合わせ、企画・設計・開発・構築・導入・保守を行う事業	1. 基礎情報技術開発	プレイヤー • 割り当てられた個々の業務・タスクの実施責任を持つ
Web/自社サービス ▶ ユーザーがブラウザやアプリを用いて表示・操作により利用する、インターネット上のサービスを提供する事業 ▶ 大きなカスタマイズを前提としないオンプレミス製品を提供	2. 自社製品・サービスの企画・設計・開発・POC	リーダー ▶ 複数人で構成されるチームを運営し業務の遂行責任を持つ。管理職/非管理職は問わない
製造・流通・産業機械 (ユーザー企業)	3. 他社の有望製品の精査	
	4. デジタルマーケティング	
	5. プリセールス・スペックイン営業・技術営業	
	6. 構築・導入	
	(業務内容の定義は次ページ参照)	

(参考) 調査対象となる業務内容の定義は以下のとおり

1	基礎情報技術開発	- 自社の製品・サービスの根幹をなす情報通信技術を研究・開発する活動
2	自社製品・サービスの 企画・設計・開発・POC	- 自社に収益をもたらす製品・サービスのアイデアを創出し、収益化計画を立案する活動 - 自社の製品・サービスを、アプリやクラウドサービスの商材として設計・開発し提供可能な形に整備する活動 - 自社の製品・サービスを、ハードウェア、ネットワーク、ソフトウェアを組み合わせた商材として設計・開発し、提供可能な形に整備する活動
3	他社の有望製品の精査	- 自社のサービスメニューの一つとして提供、または、自社の製品・サービスの構成に組み込む目的で、ビジネスニーズや技術的な側面から他社製品を評価する活動
4	デジタルマーケティング	- 多くの法人や消費者の調達・購買に関するデータを分析し、自社の業績に貢献する各種マーケティングの仕組み・施策を立案・実行する活動
5	プリセールス・スペックイン 営業・技術営業	- 主に技術の理解を起点とし、最適な情報通信環境、システムの提供機能を訴求する提案型営業を行う活動 - 主に技術の理解を起点とし、最適な生産・物流の設備・環境や最終製品の機能を訴求する提案型営業を行う活動
6	構築・導入	- 複数の商品・サービスの組合せや独自の設計により、顧客に最適な情報通信環境環境を構築する活動 - おおむね標準的な機能・サービスを提供する前提の、法人・個人顧客向けサービス導入・利用支援 - 複数の商品・サービスの組合せや独自の設計により、自社や顧客の生産・物流工程や設備を設計・構築する活動

インドデジタル人材が社内で担うロール確認と能力特性可視化のため、ヒアリング・アンケート調査を以下の概要で実施した

ヒアリング・アンケート実施概要

対象企業	採用企業（12社）	調査対象業種に該当し、日本で働くインドデジタル人材を雇用中の企業
	日系現地法人（2社）	調査対象業種に該当し、インド現地拠点でインドデジタル人材を雇用中の企業
	人材紹介会社（5社）	人材紹介等のサービスにおいて、インドデジタル人材を取り扱う企業
回答者		- 採用企業・日系現地法人の人事部門・ビジネス部門において、雇用中のインドデジタル人材の活躍状況を良く知る方 - 人材紹介等のサービスにおいて、インドデジタル人材を担当する方
形式		- アンケートの事前回付・回答（メール/オンライン） - ヒアリング（オンライン）

ヒアリング・アンケートによる調査内容は以下のとおり

ヒアリング・アンケート調査項目一覧（1/2）

		調査対象設問		
		採用企業	日系現地法人	人材紹介会社
①	基本情報			
	1. 回答企業の業種、インドデジタル人材の採用方針等	✓	✓	✓*
②	現職人材の配置			
	2. デジタル人材全般の職種・業務内容	✓	✓	NA
	3. 現職インドデジタル人材の職種・業務内容・役割・出身校等	✓	✓	NA
	4. 職務要件として求める専門分野・領域	✓	NA	NA
	5. インドデジタル人材に求める日本語能力水準	✓	NA	✓*
	6. 提供している言語サポート	✓	NA	NA
③	インドデジタル人材の採用・定着・離職防止の工夫			
	7. 適材の発掘や採用可能性を高めるための工夫	✓	✓	✓*
	8. 受入れ体制上の課題・改善の工夫、離職予防策	✓	✓	✓*

(*) サービス利用企業やインドデジタル人材から得ている情報を確認

ヒアリング・アンケートによる調査内容は以下のとおり

ヒアリング・アンケート調査項目一覧（2/2）

		調査対象設問		
		採用企業	日系現地法人	人材紹介会社
④	デジタル人材の能力要件			
	9. ロール（業務内容・役割）別の能力要件（ノックアウト要因・成功要因）	✓	✓	✓*
	10. インド人材・日本人材の強み・弱み	✓	✓	✓*
⑤	デジタル人材採用マーケットの求人・求職動向			
	11. 日本において、デジタル人材採用ニーズが高い業種・職種・業務内容	NA	NA	✓
	12. 求職中のインドデジタル人材とのマッチング傾向	NA	NA	✓

（*）サービス利用企業やインドデジタル人材から得ている情報を確認

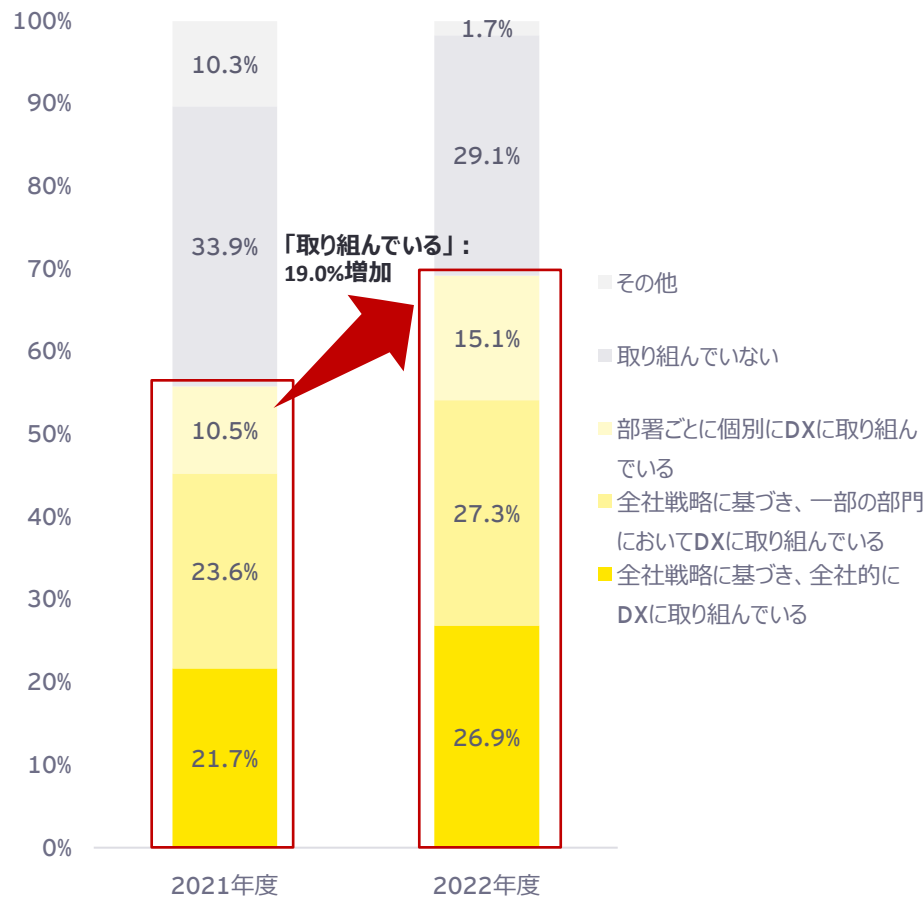
2

デジタル人材の不足がもたらす
インパクト

直近年、DXに取り組む企業が増加する中、人材の量的な不足が顕在化している

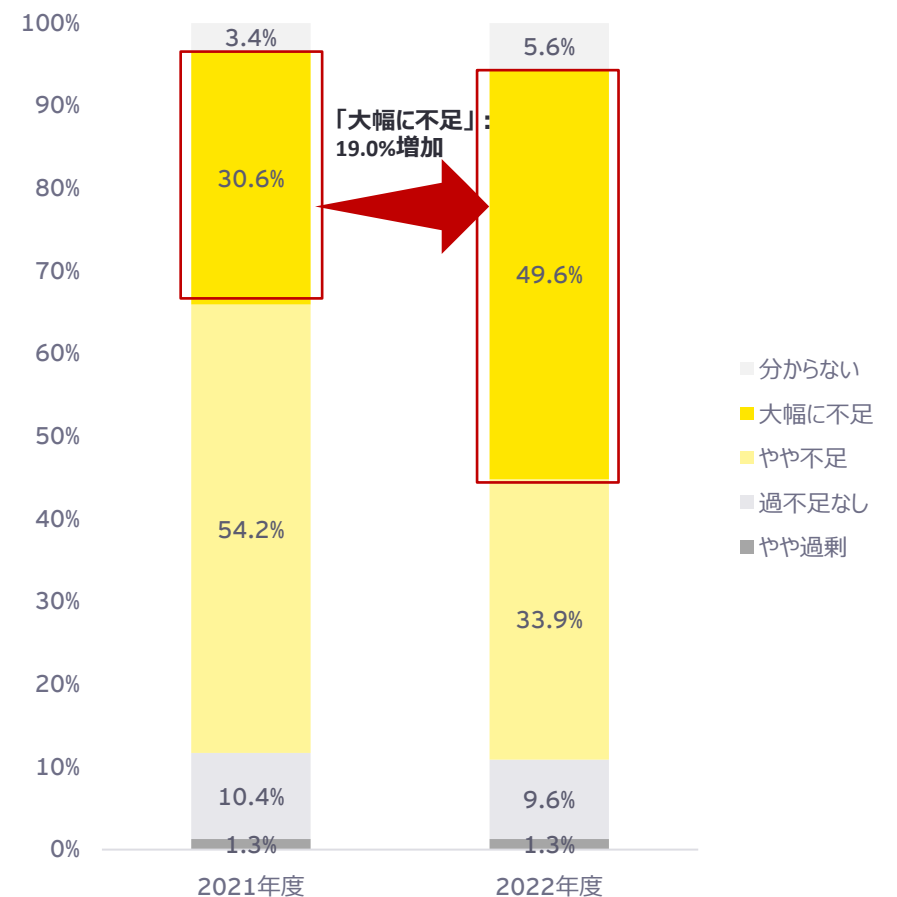
DXの取り組み状況

(単位：%)



DX人材の「量」の確保状況

(単位：%)

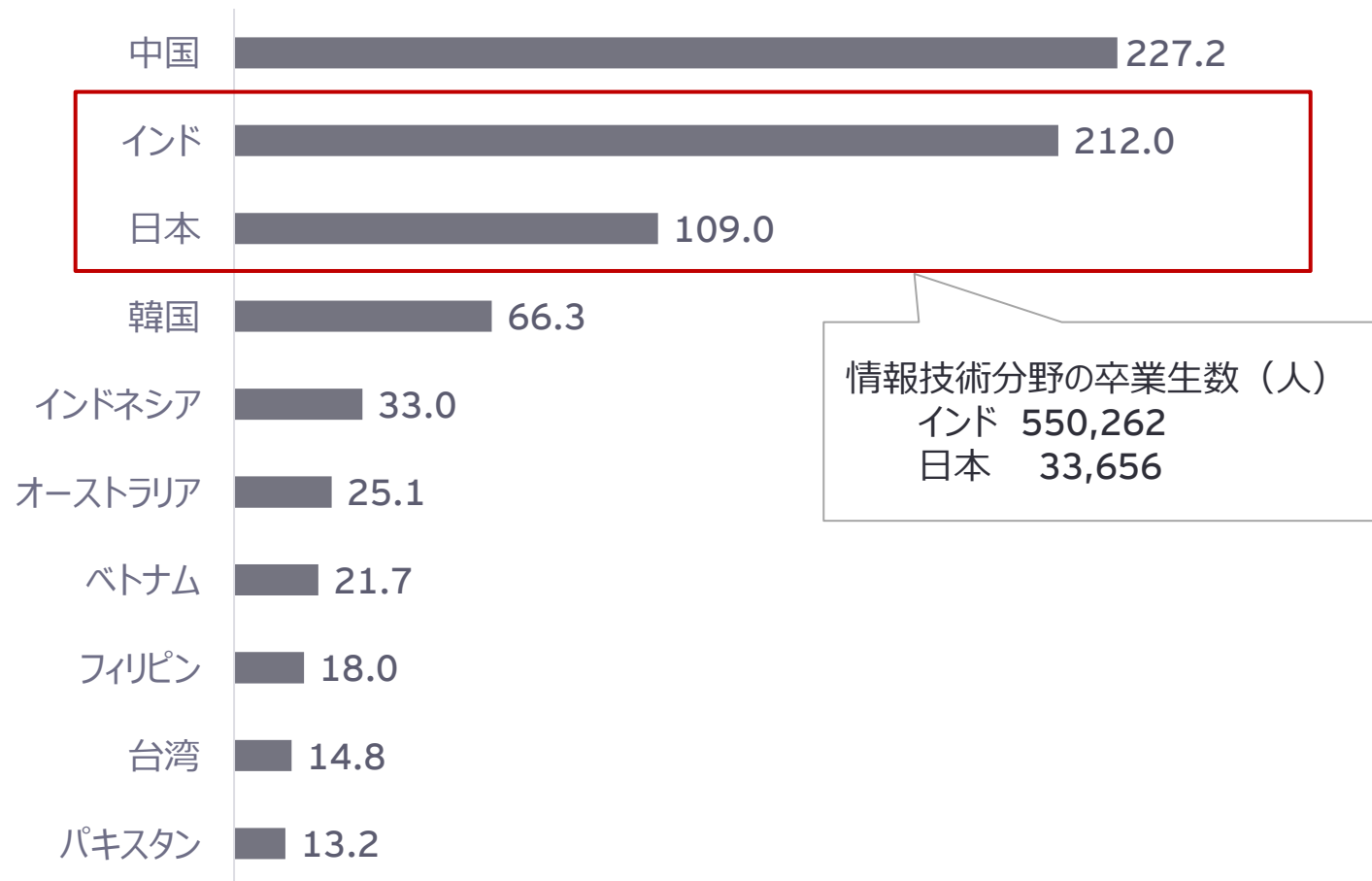


出典：独立行政法人情報処理推進機構「DX白書 2023」、2023年3月、www.ipa.go.jp/publish/wp-dx/gmcbt8000000botk-att/000108048.pdf（2023年10月16日アクセス）を基にEY作成

なかでも、アジア圏であり、IT技術者の人数・供給数が多いインドからの呼び込みにポテンシャルがある

2020年 国別IT技術者数(アジア・オセアニア) トップ10位

(単位：万人)



出典：以下のウェブサイトに基づいてEY作成（全て2023年10月16日アクセス）

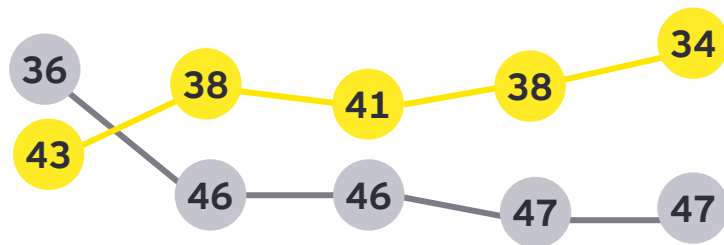
ヒューマンリソシア「第1回：世界各国のIT技術者数～アジア・オセアニア編～」、corporate.resocia.jp/ja/info/investigation/case/global_report01

ヒューマンリソシア「第11回：世界各国のIT分野の卒業生数は？～アジア・オセアニア編～」、corporate.resocia.jp/ja/info/investigation/case/global_report11

世界デジタル競争力ランキングにおいて、インドの「人材」「デジタル・テクノロジースキル」は、日本よりも高く評価されており、質的な面でも活躍が期待できる

Knowledge - Talent

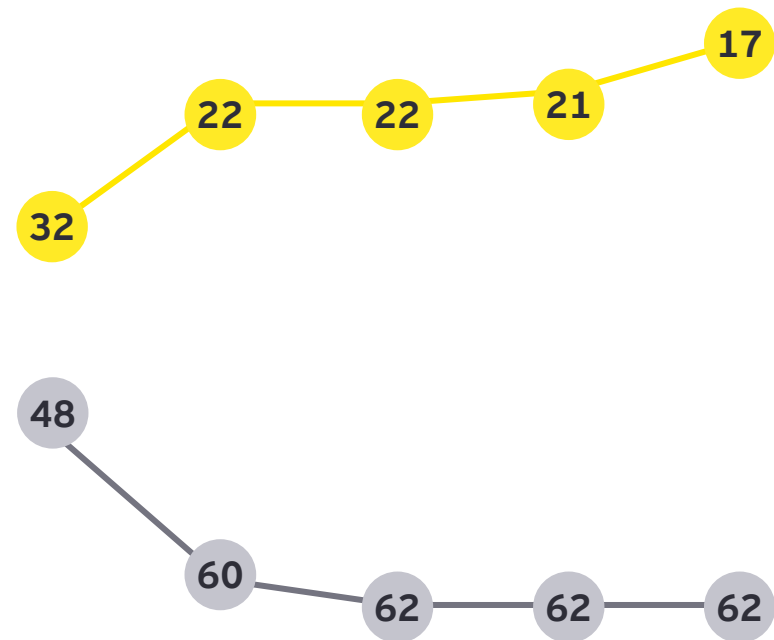
(単位：63ヶ国中の順位)



— Japan — India

Digital/Technological Skills

(単位：63ヶ国中の順位)



— Japan — India

インド人材の採用競争においては、欧米グローバル企業に比して日本企業がプレゼンスを発揮するのは難しい。"選ばれる国・雇用主"になる努力が求められる

赤字 日本企業にとって
ポジティブな要素 青字 日本企業にとって
ネガティブな要素

親日度・認知度

- アニメ等に親しみ
- 東南アジア諸国に比べると親日の度合いは高くない
- インド人材が行きたい国は、アメリカ、イギリス、シンガポール。日本はその次に挙がるどうか。
- 就職先としての認知は限定的

生活

- 給与の次の関心事は、「家族で住めるかどうか」。生活・教育環境・インフラが日本語であると、家族で引っ越してこられない

報酬

- 家族への仕送りが必要な人が多く、第一の関心は報酬水準
- インド人材から見た日本企業の報酬が、欧米グローバル企業に比較して低い
 - サービス価格の停滞
 - 賃金そのものの停滞
 - 円安
- 報酬や働く環境がグローバル対応前提でないと、オファーが受諾されない

キャリア

- 日本語を習得に時間をかけず英語が通じる場所で早く専門性を磨きたいという希望
- 長期雇用で働く人材が優遇され、専門性がキャリアに直結しない制度への敬遠
- 日本で働いた経験があると、インドでの転職の際に機会が広がる
 - 「日本人のようにきっちり仕事をする人」と期待される
 - 日系企業の担当ポジションの募集の際に声がかかる

次章以降においては、インドデジタル人材のポテンシャルを整理し、人材不足の緩和に向けて企業・国が取り組むべき施策を検討する

3章

- 日本・日本企業で就労を希望する人材により広くアプローチすることを見据え、出身校に着目した人材特性の整理

4章

- インドデジタル人材を登用している企業の経験値を踏まえて、企業内でのインドデジタル人材の活躍するロールの整理

5章

- インド等の高度人材とコラボレーションし、デジタル人材の不足を解消して成長へ軌道を描くために企業が取り組むべき施策（案）
- 企業の取り組みを支援する、国の施策（案）

3

出身校による
インドデジタル人材の特性

国内法人で雇用され、日本で働いているインド出身のデジタル人材には、インド工科大学（IIT）出身者が多いと見られる

日本国内で働くIIT出身人材数

30名 / 87名中

※本調査ご協力企業から得られた
日本で働く現職インドデジタル人材情報に基づく

人材紹介会社コメント（抜粋）

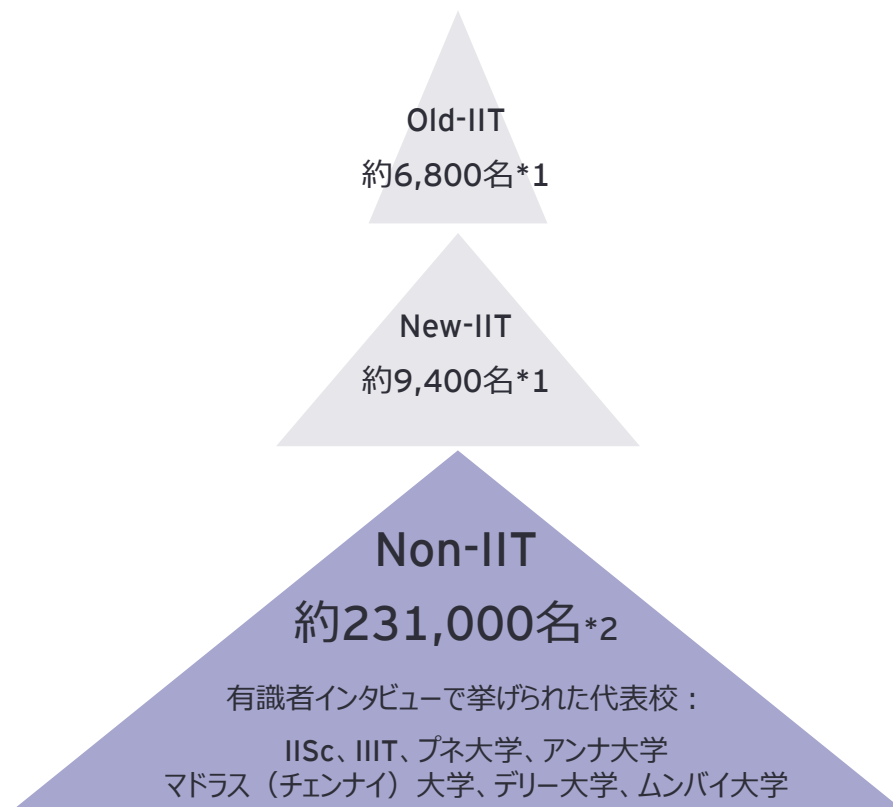
- ▶ 世界的にIIT採用に取り組む企業が増加しており、Pre Placement Talk（通称「PPT」、※）は早期申込をしなければ参加することすら困難。
- ▶ インターンシップを活用したIIT出身者の囲い込みが一層増える見込み。一部IITでは、学生の1割が公式採用プロセス開始前に就職活動終了。

（※）「PPT」とは：IIT各校における企業説明会。各企業は自社応募者の母集団形成を目的に参加する。

3. 出身校によるインドデジタル人材の特性

Non-IIT出身のデジタル人材供給は23万人規模。すでにインド人材を登用している企業では、採用時に学歴での“足切り”は行っておらず、日本で働く人材の大きな供給元として期待できる

出身校別の人材供給規模



採用企業における「出身校」の位置づけ

- ▶ 採用基準は出身校だけではなく、社のパーパス・ビジョン、および、ジョブディスクリプションに基づく要件との適合性を評価
- ▶ 特に中途採用で出身校を問わず、過去の実務経験を重視
- ▶ 新卒採用では“リーチのしやすさ”がIIT出身者の強みを底上げ
 - ▶ Placementにおいて優秀なタレントに多くアクセス
 - ▶ 学校側とのやり取りがスムーズ

*1：2021年のIIT各校の学部入学定員数合計よりEY作成

*2：2021年のコンピュータ・エンジニアリング学科、IT学科の学部卒業生数合計よりEY作成

出典：（*1）JEE (Advanced) 2021 JOINT IMPLEMENTATION COMMITTEE REPORT, 2021, jeeadv.ac.in（2023年10月16日アクセス）

（*2）All India Survey on Higher Education 2020-21, Ministry of Education, aishenic.in（2023年10月16日アクセス）

3. 出身校によるインドデジタル人材の特性

IIT以外の大学の出身者も念頭に、特性を踏まえてより広い人材にアクセスすることで、能力要件・報酬水準のマッチング機会を広げることができるのではないか

出身校の特徴				
	学生のバックグラウンドの傾向	輩出人材の能力特性の傾向	キャリア観	報酬水準 (学部卒者へのオファー年収額、1ルピー=1.78円で換算)
IIT出身者	- 高等学校で科学コースを選択した学生のうち、学業上位層が進学 - エンジニアリング、R&D関連分野に強み	- 非常に専門性が高く優秀だが、長期戦ではコラボレーション・リーダーシップに課題が生じるケースも - エリート意識が強く、チャレンジ精神・ハングリー精神に欠ける	自らが関心のある仕事に就くことを希望	- IITマドラス校(コンピュータ・サイエンス&エンジニアリング専攻) ✓ 2023年中央値： 303万ルピー* (約540万円) - IITボンベイ校 ✓ 2023年最高値： 3,670万ルピー (約6,500万円)
Non-IIT出身者	- 家庭の事情等でIITへの進学を断念した優秀層も在籍 - 専門分野に加え日本語プログラムがあり、日本語学習への意欲が期待できる	- 入社後直後は求める能力とのギャップが大きい、徐々に協調型・調和型のリーダーシップを発揮するなど、後から伸びてくる - 固定観念を持つ人材が少なく、新しい環境・変化の激しい環境への適応力・柔軟性あり	- 関心のある仕事に就くことを希望しつつも、新卒時は入職を優先 同じ企業で長く働くことに関心ある人材も多い	- エンジニアリング専攻者 ✓ 2022年中央値 45.7万ルピー (約135万円) - 新卒～25歳頃のジュニア層にとって、日本での給与は魅力的

(*) Cost to Companyベース

出典：採用企業、人材紹介会社、有識者へのヒアリング・インタビュー、以下のウェブサイトをもとにEY作成（全て2023年10月16日アクセス）

PLACEMENT AND INTERNSHIP REPORT Academic Year 2022-2023, Placement Office of Indian Institute of Technology Bombay, campus.placements.iitb.ac.in/static/docs/placement_report_2022_23.pdf

Placement & Internship Report 2022-23, Placement & Internship Cell of Indian Institute of Technology Madras, https://internship.iitm.ac.in/downloads/P&I_Report_22-23.pdf

India Rankings 2023, Ministry of Education, www.nirfindia.org/nirfpdfcdn/2023/pdf/Report/IR2023_Report.pdf

4

企業におけるインドデジタル人材の
活躍ポテンシャル

インドデジタル人材の登用状況について12社から回答を得た。多くがデジタル人材の不足を実感している。インド人雇用については、国籍問わず採用した結果であるとの姿勢が多い

回答企業の業種別の内訳

(単位：社、全12社中の該当企業数)

業種	回答企業数
SI	3
Web/自社サービス	5
製造・流通・産業機械	4

回答企業のデジタル人材の不足感

(単位：社、全12社中の該当企業数)

業種	回答企業数
不足を感じている	10
不足を感じていない	2

<採用企業コメント抜粋>

応募者/候補者の絶対数が不足している（量的な不足感）

- 日本の人口減少に加え、様々な産業でIT人材のニーズが高く、日本人エンジニアの採用が非常に難しい
- 首都圏・大企業に人材が集中し、地方かつ中小規模の事業者では人材採用が進まない

絶対数は確保できるがマッチングが難しい（質的な不足感）

- 人材の保有スキルと企業が必要としているスキルとのミスマッチが多く、適切な人材を見つけることが難しい

回答企業の事業展開と採用方針

(単位：社、全12社中の該当企業数)

事業展開	積極的に インド人材を ターゲティング	国籍を問わない グローバル 採用の一環	主に国内で行う 新卒/中途採用 の一環
グローバル (10社中)	3	5	2
国内 (2社中)	0	0	2

回答では87名のインドデジタル人材が日本で仕事をしている。自社独自の製品・サービスを持つ企業ではミドル機能、SIではフロント機能での登用が行われている

インドデジタル人材の登用状況（業種別）

（単位：人、全87名中の該当人数）

業務内容	SI			Web/自社サービス			製造・流通・産業機械		
	プレーヤー	リーダー	合計	プレーヤー	リーダー	合計	プレーヤー	リーダー	合計
基礎情報技術開発	0	0	0	4	1	5	3	0	3
自社製品・サービスの企画・設計・開発・PoC	0	0	0	44	7	51	1	0	1
デジタルマーケティング	2	0	2	0	0	0	0	1	1
プリセールス・スペックイン営業・技術営業	0	1	1	0	0	0	0	0	0
構築・導入	7	3	10	3	0	3	0	0	0
DX推進	0	0	0	0	0	0	7	3	10
合計	9	4	13	51	8	59	11	4	15

※「他社の有望製品の精査」を行う業務については、インド人材の登用実績のあるとの回答は得られなかった

※回答いただいた各社における現職者数は、一社にて50名、その他企業は2～3名が中心

インド人材が登用されているロールのうち、二つのロールで評価が混在した以外は、インドデジタル人材との適合性が確認された

インドデジタル人材の適合性（サマリー）

業務内容	SI		Web/自社サービス		製造・流通・産業機械	
	プレーヤー	リーダー	プレーヤー	リーダー	プレーヤー	リーダー
基礎情報 技術開発	-	-	適合性あり ① 適合性低い	適合性あり	適合性高い	-
自社製品・ サービスの 企画・設計・開発・ PoC	-	-	適合性あり ② 適合性低い	適合性高い 適合性あり	適合性あり	-
デジタル マーケティング	適合性あり	-	-	-	-	適合性あり
プリセールス・ スペックイン営業・ 技術営業	-	適合性あり	-	-	-	-
構築・導入	-	-	適合性あり	-	適合性高い	適合性高い 適合性あり
DX推進	-	-	-	-	適合性あり	適合性あり

「適合性低い」評価理由

- ① 日本式の運営への適応を求める企業による評価：
 - ・ 仕事の進め方、日本固有の習慣・日本語への適応において困難
- ② 多国籍な組織を展開するスタートアップ企業による評価：
 - ・ スキル上の不適合は無い
 - ・ スタートアップとして求めるチャレンジ精神・ハングリー精神が、Old-IITの出身者に不足との課題意識

ミドルバック部門は英語での業務が求められ日本語能力が適合性を阻害しない。フロント部門は顧客依存であるが、社内連携や調整によりインド人材と適合した例が存在

適合性判定結果と使用言語

プレーヤーまたはリーダーの役割で、 1社以上において 適合性が確認された業務	適合性が確認された企業における 英語での執務の可否
基礎情報技術開発	可能
自社製品・サービスの 企画・設計・開発・PoC	可能
デジタルマーケティング (社内向け)	可能
デジタルマーケティング (クライアント向け)	クライアントによっては可能
プリセールス・スペックイン営業・技術営業	クライアントによっては可能
構築・導入	クライアントによっては可能
DX推進	可能

ミドルバック部門における言語環境に関するコメント

採用企業

- 英語で業務可能・英語が必須（複数企業）
- マネジメントに海外出身者が着任して2年経過し、当初不安がっていた人も英語への心理的な壁が下がっている（製造・流通・産業機械）

人材紹介会社

- 深刻な人材不足への対応のため、IT等の特定部門を局所的に英語化し、海外人材の受け入れを促進している企業も存在

フロント部門における言語環境に関するコメント

採用企業

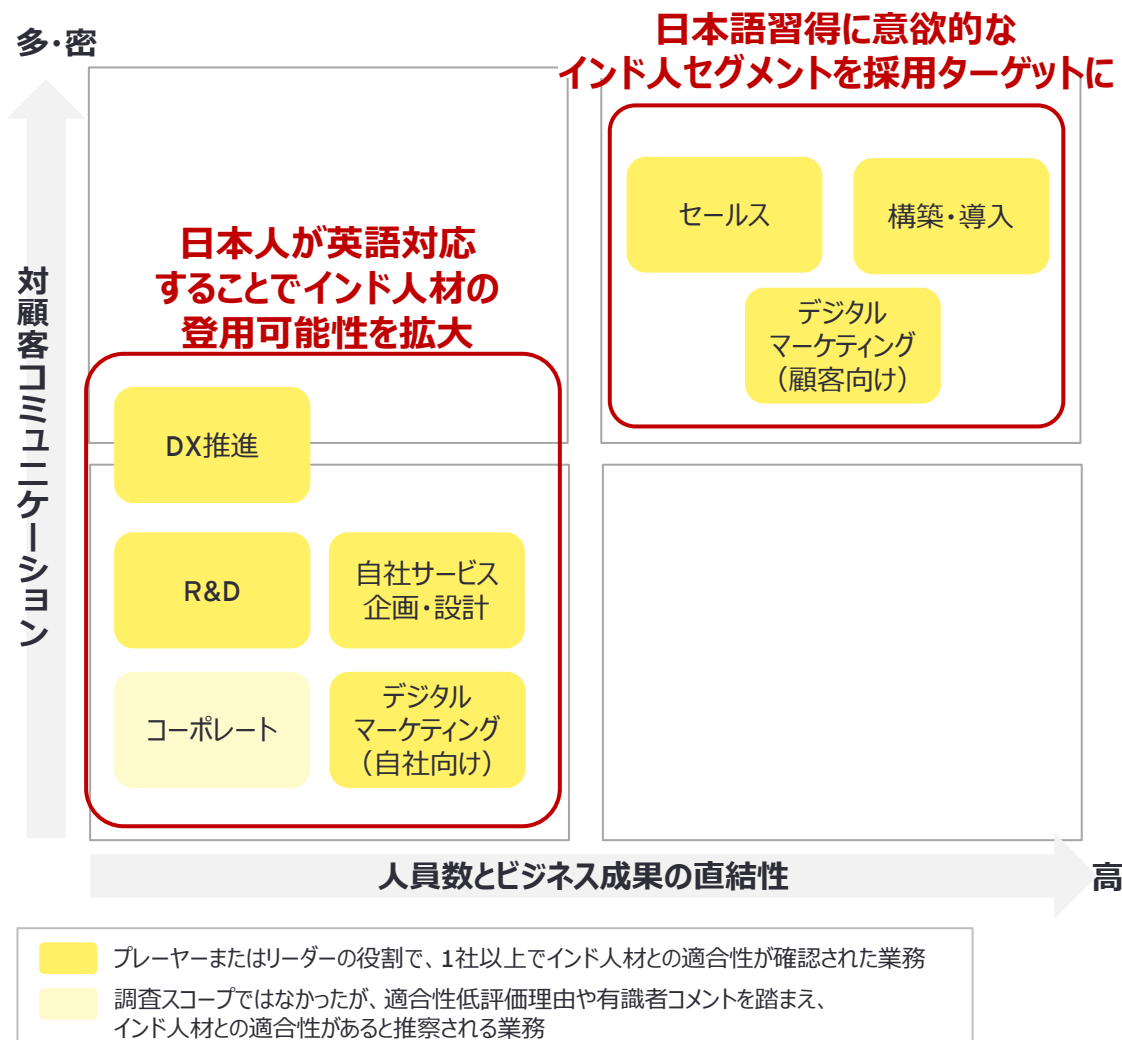
- 日本語ができないインド人材の場合、日本語不要の業務を担当、または、バイリンガルの日本人と連携(SI)
- クライアントには、英語によるコミュニケーションをお願いし、対応いただいている（Web/自社サービス）
- 日本語能力は特に新卒時には重視しない。日本語には、来日後に適応していけばよい（Web/自社サービス）
- 日本人・日本語が有利になる場面はあるが、日本人でなくてはできない業務は無い。業界全体がグローバル化しており、納入先・調達先も含め、英語で応対可能（製造・流通・産業機械）

人材紹介会社

- セールスサイド、特にプリセールス領域を担うインド人材がわずかながら増加している

ミドルバック部門の英語力強化を起点に、ITサービスビジネスのフロント部門におけるインド人材の活躍余地拡大につなげられないか

ミドルバック部門の英語化を起点とした、インド人材活躍拡大（調査結果より得た仮説）



- ミドルバック部門において、日本人が英語対応することで、当該部門でのインド人の登用可能性が拡大するのでは？
- ミドルバック部門が英語対応可能になることで、当部門を顧客とするITサービス（フロント部門）にも英語で業務ができる余地が生まれてくるのでは？
- ITサービス（フロント部門）において、日本語習得に意欲的なインド人材と日本人材のコラボレーションにより、業務遂行できないか？
 - 大規模な需給ギャップに対応するうえで人員数の多い部門での人材呼び込みが不可欠
 - Non-IITでは日本語習得に期待できる人材を輩出

インド人材の活躍に向けては、異文化のバックグラウンドであることと、売り手市場の専門人材であることを念頭に、住みやすい環境・働きやすい環境を整備することが必要

マッチング確認

- 実力以上に見せるレジュメを提出する傾向があり見極めが必要（面接、テスト、インターン等）
- 日本的なマネジメントや、稀有なカルチャーを持つ企業への入社の際に、フィット性の確認に十分な期間を設ける

言語

- キャリアの選択肢が多いインド人材は、日本語習得に時間をかけず専門性を磨きたい

日本での生活のサポート

- 自分と同じ衣食住で生活できるコミュニティが存在しない。ベジタリアン用の食事の選択肢が限定的
- 子女の教育が断絶してしまうため、単身赴任せざるを得ない

人事制度

- 年功やジェネラリストとしての評価ではなく、専門性を重視
- 市場価格と連動した、説明力のある報酬
- 丁寧なコミュニケーションによるキャリア形成の支援と、異動等への合意確認

活躍を引き出すマネージャー

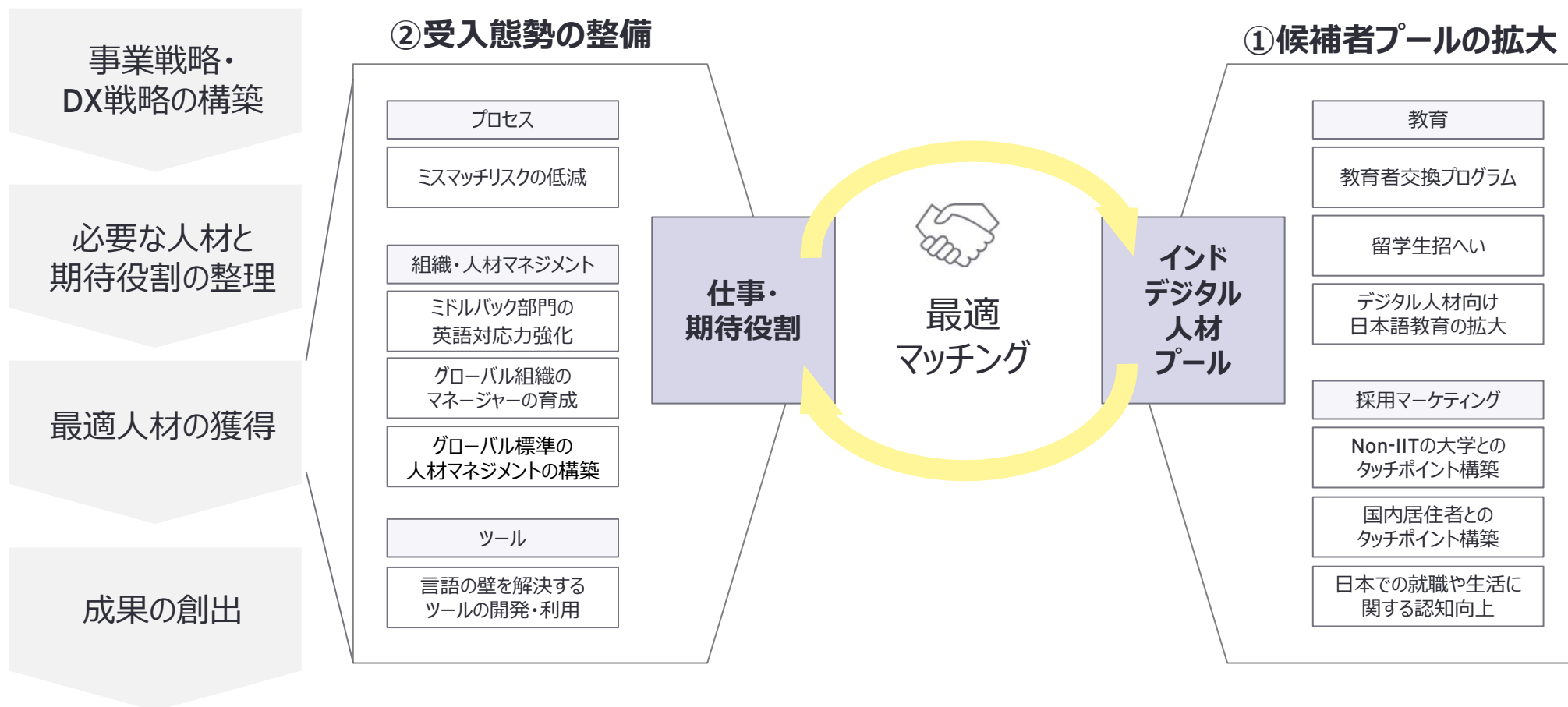
- パーパスやバリューへの浸透や、やりがいのある仕事の提供による長期的なエンゲージメントの醸成
- 業務範囲と期待値を明確化・言語化した分かりやすい指示
- 働く時間の裁量や、時間厳守の感覚の違いを理解した対応
- 億劫がらず、まめなコミュニケーション

5

インドデジタル人材と協業した
発展を目指す施策案

候補者プールの拡大と受け入れ態勢の観点で施策を検討

3つの脱却に向けた
マネジメントプロセス



採用企業側とインド人材との接点を増強しつつ、長期的に両国間の親和性を育む取り組みには、関連事業者や国のかかわりも重要

① 候補者プールの拡大に向けた施策（EY案）

取り組みテーマ		主体			取り組み	タイムライン	
		採用企業	関連事業者等	国		企画 ～着手	着手 ～効果
教育	教育者交換プログラム		● (教育・保育施設)	●	日印教育機関を横断した、教職者（英語・日本語、IT、ものづくり）や保育士の交換。育成期より個人レベルでインド・日本との親和性を養成	長期	長期
	留学生招へい	●			有望な現地社員の育成・キャリア施策として機会提供	中期～ 長期	長期
				●	留学生政策において、インド人留学生の受入計画拡大		
				●	インドに限らず、外国人留学生の在留資格上の優遇		
	デジタル人材向け 日本語教育の拡大		● (日本語学校事業者)		デジタル領域のコミュニケーション訓練に特化したオンライン日本語講座の拡充	中期	長期
		●			日本語講師としてシニア人材をリスキリングし、日本語学校事業者へリソース提供		
				●	ハローワークの公的職業訓練メニューとして日本語講師科を設置		
採用 マーケティング	Non-IITの有望大学との タッチポイント構築	●			ターゲティングを見直し、視察・リサーチ・有望人材とのネットワーキング活動の拡大	中期	短期
			● (人材紹介会社)		リクルーティング事業で取り扱う大学の拡大		
	国内居住者とのタッチポイント構築	●			Linkedinや現職者を起点としたインド人コミュニティとの接点構築・優秀人材からのリファラル	短期	短期
	日本での就職先や生活に関する 認知向上	●	● (人材紹介会社)		ソーシャルメディア等を用いた、現職者からの現地向け発信・インフルエンサー化	短期	短期

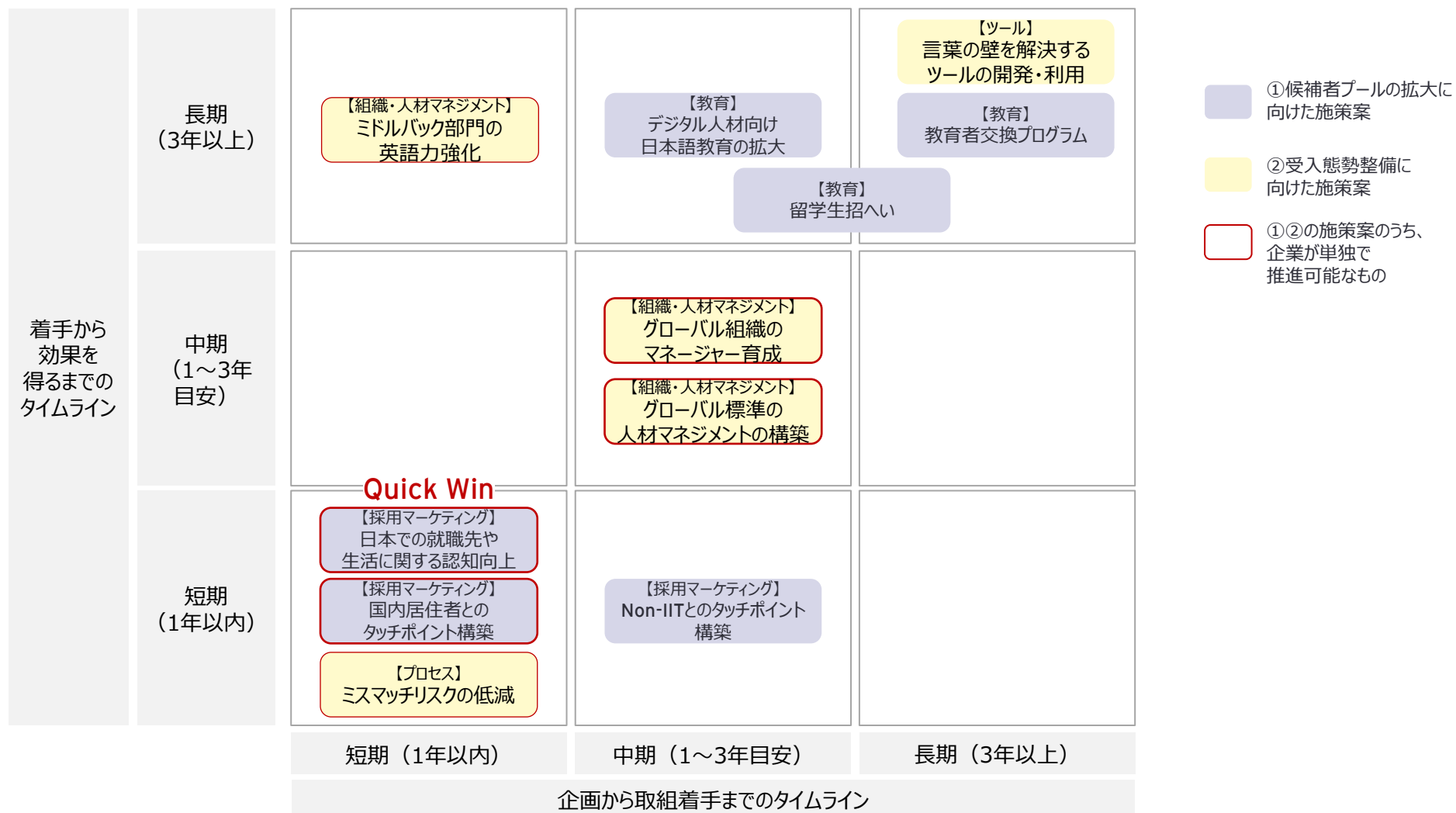
多様な労働力の受入は不可避であり、グローバル標準の組織運営への転換が求められる

② 受入態勢の整備に向けた施策（EY案）

取り組みテーマ		主体			取り組み	タイムライン	
		採用企業	関連事業者等	国		企画～着手	着手～効果
プロセス	ミスマッチリスクの低減	●			代替雇用や業務委託など、直接雇用を伴わない契約形態を活用した海外人材とのコラボレーショントライアル	短期	短期
		●			インターンシップ等による相性の確認		
		●			採用前の、報酬やキャリアに関する丁寧なコミュニケーション		
組織・人材マネジメント	ミドルバック部門の英語対応力強化	●			グローバル業務へのアサインや海外との出向による、英語で仕事ができる専門家の育成	短期	長期
	グローバル組織のマネージャーの育成	●			インド人材を含め、海外で管理職経験のある人材の登用・ノウハウの移植	中期	中期
		●			外部のグローバルエンジニアリングチームからのノウハウの移植		
	グローバル標準の人材マネジメントの構築	●			事業戦略に基づく人材配置の最適化、職務に基づく成果、専門性の重視、個人主体のキャリアパス	中期	中期
ツール	言語の壁を解決するツールの開発・利用	●	● (サービス事業者)		インド人材・日本人材の間のコミュニケーションを助かる音声認識技術等の実用化・積極利用	長期	長期

企業が単独で実施できる施策には、大きな予算を必要とせずに効果が期待できるものも多い

施策とタイムライン（EY案）



Appendix

ロール別インドデジタル人材の 適合性判定

本調査では、インドデジタル人材が登用されている採用企業ごとのロールにおけるノックアウト
要因・成功要因および、インド人材・日本人材の強み・弱みの傾向を明らかにした

インドデジタル人材の能力傾向に関する調査内容イメージ

※用語の定義

「ノックアウト（KO）要因」
= 登用において必要不可欠な能力
(その他の能力が高くて、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの)

「成功要因」
= 高いパフォーマンスの源となる能力

企業B【基礎情報技術開発：プレーヤー】

企業A【基礎情報技術開発：リーダー】

企業A【基礎情報技術開発：プレーヤー】

【調査対象とした能力項目一覧】			ノックアウト 要因	成功要因	インド人の 強み	インド人の 弱み	日本人の 強み	日本人の 弱み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した能力発揮						
	2	単一領域での能力発揮						
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力						
	4	ビジネス企画力						
	5	顧客課題解決力						
	6	IT構想力						
	7	データ構想力						
	8	実装・構築力						
パーソナルスキル	9	リーダーシップ						
	10	コラボレーション						
	11	創造性・独創性						
	12	批判的思考						
日本企業適応力	13	日本語環境適応力					対象外	対象外
	14	労働環境適応力					対象外	対象外
	15	商習慣適応力					対象外	対象外
	16	ハイコンテキストコミュニケーション適応力					対象外	対象外
その他		その他						

現職インドデジタル人材が登用されている
採用企業のロール（業務内容・役割）ごとに回答を取得

現職インドデジタル人材が登用されている
採用企業のロール（業務内容・役割）ごとに回答を取得

ロールの「ノックアウト要因」「成功要因」に対する、インド人材の「強み」「弱み」の組み合わせにより、当該ロールに対するインド人材の適合性を判定

適合性の判定方法

- 採用企業で、現職インドデジタル人材が登用されているロール（業務内容・役割）ごとに個別判定
- 以下のマトリックスに従った適合性判定を基本とする
- 一つのロールに対する相反する組み合わせが発生した場合は、ヒアリングで確認した背景情報などを含めて総合的に判断

		成功要因	
		インドデジタル人材の強み	インドデジタル人材の弱み
ノックアウト要因	インドデジタル人材の強み	(適合性高い) ハイパフォーマンス ポテンシャルあり	(適合性あり) 堅実なパフォーマンス に期待できる
	インドデジタル人材の弱み	(適合性低い) ノックアウトリスクあり	

適合性の判定結果は、現職インドデジタル人材が登用されている採用企業別に、ロールごとの
個票形式で整理

個票のサンプル

①

【基礎情報技術開発：プレーヤー】
ノックアウトリスクは低いと想定。日本人との協業で大きく価値発揮する可能性。

②

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J1	グローバル	✓		

KO/成功要因と強み/弱みとの
合致が確認された能力

③

企業ID	事業展開	評価対象	KO 要因		インド人 弱み		日本人 弱み		成功 要因		インド人 強み		日本人 強み	
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	グローバル	1 複数領域を横断・統合した 能力発揮				○							○	
		2 単一領域での能力発揮	○								○			
		3 研究開発力	○								○			
		4 ビジネス企画力											○	
		5 顧客課題解決力											○	
		6 IT構想力										○		
		7 データ構想力										○		
		8 実装・構築力								○			○	
機能別 コンピテンシー	グローバル	9 リーダーシップ										○		
		10 コラボレーション								○			○	
		11 創造性・独創性										○		
		12 批判的思考												
パーソナル スキル	グローバル	13 日本語環境適応力			○									
		14 労働環境適応力			○									
		15 商習慣適応力			○									
		16 ハイコンテキスト コミュニケーション適応力										○		
日本企業 適応力	日本企業													
その他	その他													

④

適合性あり（堅実なパフォーマンスに期待できる）
✓ ノックアウト要因とされるスキルに対し、インド人材は強みを持つ
✓ インド人材の弱みの指摘はあるものの、ノックアウト要因とは重複し
ない
✓ 大きく成果を上げる上で、「実装・構想力」、「コラボレーション」に強
みがある日本人とのチームingがポイント

⑤

採用企業からのコメント
✓ 単一領域での能力発揮は、インド人材の突出した強み
✓ ハイコンテキストコミュニケーションは得意と感じる。ルーツが仏教で、
言葉は交わさずともお互いが分かる部分がある印象
✓ 外国人材は日本人のようなオールマイティな方の採用は難しい
✓ インド人材は強みはあるが、困ったところもたくさんあり、その困った
ところどう付き合うか、妥協したり、使い方を考えることが肝心。
マネージャーの役割などのあらゆる能力を求めても、日本人と違う
から出来ないこともある

個票の見方

- ① 判定対象となるロール及び判定結果サマリー
- ② 採用企業の事業展開と、現職者が該当する
出身校セグメント
- ③ 採用企業から確認した能力特性情報
- ④ 適合性の判定結果
- ⑤ 採用企業からのコメント

Confidential - All Rights Reserved - EY Strategy and Consulting Co., Ltd. 2023

38

次ページ以降に、各採用企業のロールごとに判定した適合性を示す

各個票の目次

企業ID	ロール	掲載ページ
J1	基礎情報技術開発：プレイヤー	41
J5	基礎情報技術開発：プレイヤー	42
J7	基礎情報技術開発：プレイヤー	43
J1	基礎情報技術開発：リーダー	44
J6	自社製品・サービスの企画・設計・開発・POC：プレイヤー	45
J11	自社製品・サービスの企画・設計・開発・POC：プレイヤー	46
J2	自社製品・サービスの企画・設計・開発・POC：リーダー	47
J6	自社製品・サービスの企画・設計・開発・POC：リーダー	48
J4	デジタルマーケティング：プレイヤー	49
J12	デジタルマーケティング：リーダー	50
J4	プリセールス・スペックイン営業・技術営業：リーダー	51

企業ID	ロール	掲載ページ
J3	構築・導入：プレイヤー	52
J8	構築・導入：プレイヤー	53
J4	構築・導入：リーダー	54
J8	構築・導入：リーダー	55
J12	DX推進*：プレイヤー	56
J9	DX推進*：リーダー	57
J12	DX推進*：リーダー	58

(*) 当初の調査対象には含まれないが、採用企業において
現職インドデジタル人材の配置が確認されたロール

【基礎情報技術開発：プレーヤー】
ノックアウトリスクは低いと想定。日本人との協業で大きく価値発揮する可能性

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J1	グローバル	✓		

■ KO/成功要因と強み/弱みとの
合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮		○				○
	2	単一領域での能力発揮	○				○	
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力	○				○	
	4	ビジネス企画力						○
	5	顧客課題解決力						○
	6	IT構想力					○	
	7	データ構想力					○	
	8	実装・構築力				○		○
	9	リーダーシップ						○
パーソナル スキル	10	コラボレーション				○		○
	11	創造性・独創性					○	
	12	批判的思考						
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力		○				
	14	労働環境適応力		○				
	15	商習慣適応力		○				
	16	ハイコンテキスト コミュニケーション適応力					○	
その他								

※「**ノックアウト（KO）要因**」＝登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）

※「**成功要因**」＝高いパフォーマンスの源となる能力

適合性あり（堅実なパフォーマンスに期待できる）

- ✓ ノックアウト要因とされるスキルに対し、インド人材は強みを持つ
- ✓ インド人材の弱みの指摘はあるものの、ノックアウト要因とは重複しない
- ✓ 大きく成果を上げる上で、「実装・構想力」、「コラボレーション」に強みがある日本人とのチームングがポイント

採用企業からのコメント

- ✓ 単一領域での能力発揮は、インド人材の突出した強み
- ✓ ハイコンテキストコミュニケーションは得意と感じる。ルーツが仏教で、言葉は交わさずともお互いが分かる部分がある印象
- ✓ 外国人材は日本人のようなオールマイティな方の採用は難しい
- ✓ インド人材は強みはあるが、困ったところもたくさんあり、その困ったところどう付き合うか、妥協したり、使い方を考えることが肝心。マネージャーの役割などのあらゆる能力を求めても、日本人と違うから出来ないこともある

【基礎情報技術開発：プレーヤー】

ロールとインド人材の適合性が非常に高く、日本人材とのコラボレーションでさらに成果発揮

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J5	グローバル	✓		

■ KO/成功要因と強み/弱みとの合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮				○		
	2	単一領域での能力発揮	○				○	
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力	○				○*	
	4	ビジネス企画力						○
	5	顧客課題解決力		○		*		
	6	IT構想力				*	○	
	7	データ構想力				○	○	
	8	実装・構築力				○	○	
パーソナル スキル	9	リーダーシップ				○		
	10	コラボレーション				○		○
	11	創造性・独創性				*		
	12	批判的思考			○	*		
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力	○				○	
	14	労働環境適応力	○	*				
	15	商習慣適応力		○				
	16	ハイコンテキスト コミュニケーション適応力				○	*	
その他		日本で単身で生きていく能力	○					

*インタビュー時に回答された○（非常に強い/弱い）は○、△（やや強い/弱い）は無印として集計

※「**ノックアウト（KO）要因**」＝登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）

※「**成功要因**」＝高いパフォーマンスの源となる能力

適合性高い（ハイパフォーマンスに期待できる）

- ✓ ノックアウト要因・成功要因の双方に対し、インド人の強みが認識されている
- ✓ インド人材の弱みの指摘はあるものの、ノックアウト要因とは重複しない
- ✓ 「コラボレーション」には日本人の強みがあり、協働における円滑油として期待できる

採用企業からのコメント

- ✓ インド人材は、単一領域での能力発揮は非常に強い。しかし、高いパフォーマンスを出している人は、大学時代は単一領域で取り組んでいた場合でも、入社後に複数領域のコラボレーションで能力を発揮している
- ✓ インド人材の研究分野への思い入れが強い場合、クライアント視点で課題をくみ取る力は弱みとなりえる
- ✓ 日本人が強みをもつビジネス企画は、社内向けの場合。通し方を知っている必要がある
- ✓ 業務環境は英語であるが、日本語・日本の労働環境のなかで働けるか、という観点で選考時にフィット性を確認する。研究部門の人材は優秀な方が多く、入社後2-3年で日本語が堪能になる
- ✓ 商習慣については「適応しすぎないこと」を期待している

【基礎情報技術開発：プレーヤー】
日本固有環境への適応を求める場合、ノックアウトリスクあり。

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J7	国内		✓	

■ KO/成功要因と強み/弱みとの合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮				○		
	2	単一領域での能力発揮				○		
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力				○		
	4	ビジネス企画力				○		
	5	顧客課題解決力				○		
	6	IT構想力				○		
	7	データ構想力				○		
	8	実装・構築力				○		
パーソナル スキル	9	リーダーシップ	○					
	10	コラボレーション	○	○				
	11	創造性・独創性	○					
	12	批判的思考	○					
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力	○	○				
	14	労働環境適応力	○					
	15	商習慣適応力	○					
	16	ハイコンテクスト コミュニケーション適応力	○					
その他		発信力	○					

※「ノックアウト（KO）要因」= 登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）

※「成功要因」= 高いパフォーマンスの源となる能力

適合性なし（ノックアウトリスクあり）

- ✓ 「コラボレーション」および「日本語環境への適応力」によりパフォーマンスにリスク
- ✓ 日本人の強み・弱みの指摘はなく、協働により弱みを補う可能性は発見されていない

採用企業からのコメント

- ✓ 高い外交性、日本人とのコミュニケーション能力がないとホームシックに陥り、退職につながる。これら能力があった上で、技術力を問うことになる
- ✓ インド人材・日本人の間では英語でコミュニケーションが取れることを除くと能力に差異がない
- ✓ インド人と日本人のチームでの仕事の進め方が上手くかみ合っていない印象や、言語のハンディキャップ、受入部門の負荷を考慮すると、果たしてインド人材の採用でよいのか、疑問がある
- ✓ 国籍を問わず日本のやり方になじんでもらう方針

【基礎情報技術開発：リーダー】

インド人材が専門性を発揮しつつ、日本人のリーダーシップとの組合わせで成果に期待できる

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J1	グローバル	✓		

■ KO/成功要因と強み/弱みとの合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮		○				○
	2	単一領域での能力発揮	○				○	
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力	○				○	
	4	ビジネス企画力						○
	5	顧客課題解決力						○
	6	IT構想力					○	
	7	データ構想力					○	
	8	実装・構築力				○		○
パーソナル スキル	9	リーダーシップ	○					○
	10	コラボレーション				○		○
	11	創造性・独創性					○	
	12	批判的思考						
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力		○				
	14	労働環境適応力		○				
	15	商習慣適応力		○				
	16	ハイコンテクスト コミュニケーション適応力					○	
その他								

※「**ノックアウト（KO）要因**」＝登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）

※「**成功要因**」＝高いパフォーマンスの源となる能力

適合性あり（堅実なパフォーマンスに期待できる）

- ✓ ノックアウト要因である「単一領域での能力発揮」「研究開発力」に対してはインド人の強みが生きる
- ✓ もう一つのノックアウト要因「リーダーシップ」については、インド人の弱みとは重複しない
- ✓ 「リーダーシップ」および成功要因と指摘された二つのスキルには日本人の強みがある

採用企業からのコメント

- ✓ プレーヤーに比べてリーダーシップ能力を求めるが、技術の裏付けがないとどの人種からもリスペクトされないため、能力要件はプレーヤー・リーダーで大きくは変わらない
- ✓ インド人材でも調和型の人材がNon-IITから登場しており、調和型リーダーシップという部分で能力を発揮し始めている

【自社製品・サービスの企画・設計・開発・POC：プレーヤー】
担当業務を適性に配分することで、適合性が期待できる

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J6	グローバル		✓	✓

■ KO/成功要因と強み/弱みとの
合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮	○	○				○
	2	単一領域での能力発揮	○				○	
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力						○
	4	ビジネス企画力	○					
	5	顧客課題解決力	○					
	6	IT構想力	○				○	
	7	データ構想力	○					
	8	実装・構築力	○					○
パーソナル スキル	9	リーダーシップ						
	10	コラボレーション					○	
	11	創造性・独創性	○				○	
	12	批判的思考	○				○	
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力						
	14	労働環境適応力						
	15	商習慣適応力		○				
	16	ハイコンテキスト コミュニケーション適応力						
その他								

※「**ノックアウト（KO）要因**」＝登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）

※「**成功要因**」＝高いパフォーマンスの源となる能力

適合性あり（堅実なパフォーマンスに期待できる）

- ✓ インド人材は多くのノックアウト要因に対して強みが指摘されたが、「複数領域を横断・統合した能力発揮」のみ、弱みが指摘された
- ✓ 「複数領域を横断・統合した能力発揮」は、日本人材の強みとされ、「単一領域での力の発揮」はインド人材の強みであることから、業務を適性にに応じて配分することでインド人材の活躍は可能と思料

採用企業からのコメント

- ✓ インド人材は、中長期的な目線で考えることよりも目の前で起きる問題の解決が得意。60点・70点程度のアウトプットで前に進めていくスピードが速い。日本人材は意思決定のスピードが遅いので、インド人材が迅速に物事を進めても、結局日本人材を巻き込めずに物事が前進しないこともありうる
- ✓ 気軽にアイデアを言いやすい、イノベーションの機会がオープンである環境の方が、インド人材は能力を発揮しやすい
- ✓ 「複数領域を横断・統合した能力発揮」は、全般的には、複雑に考えて物事を進めていく人はさほど多くないが、特に優秀なインド人材は成果を上げている

【自社製品・サービスの企画・設計・開発・POC：プレーヤー】
適合性はあると示された一方で、選考における慎重な見極めが必要

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J11	グローバル			✓

■ KO/成功要因と強み/弱みとの合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮						
	2	単一領域での能力発揮						
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力	○					○
	4	ビジネス企画力						
	5	顧客課題解決力						
	6	IT構想力	○					○
	7	データ構想力						
	8	実装・構築力					○	
パーソナル スキル	9	リーダーシップ						
	10	コラボレーション						
	11	創造性・独創性	○					
	12	批判的思考						
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力					○	
	14	労働環境適応力						
	15	商習慣適応力						
	16	ハイコンテキスト コミュニケーション適応力						
その他								

※「**ロックアウト（KO）要因**」＝登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）
※「**成功要因**」＝高いパフォーマンスの源となる能力

適合性あり（堅実なパフォーマンスに期待できる）

✓ ロックアウト要因とインド人の強みに重複は無い
✓ 当該スキルは日本人により強みがある

採用企業からのコメント

✓ 採用選考で不採用になるインド人材の特徴として、開発した成果
そのもので評価されたいと考える傾向があり、プロセス・成果の確率
の高さを意識していない印象
✓ 研究活動は全て英語だが、現職者の適応力が高く、2年で日常
生活に支障ない水準まで習得した

【自社製品・サービスの企画・設計・開発・POC：リーダー】
スキル上の課題は無い。Old-IIT出身者についてはメンタリティの面でリスクの指摘あり

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J2	グローバル	✓		

■ KO/成功要因と強み/弱みとの
合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮						
	2	単一領域での能力発揮						
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力						
	4	ビジネス企画力		○				○
	5	顧客課題解決力						
	6	IT構想力						
	7	データ構想力						
	8	実装・構築力						
パーソナル スキル	9	リーダーシップ						
	10	コラボレーション						
	11	創造性・独創性						
	12	批判的思考						
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力					○	
	14	労働環境適応力						
	15	商習慣適応力						
	16	ハイコンテキスト コミュニケーション適応力						
その他		自己研鑽力	○	○		○		
		コミュニケーション			○			

※「**ノックアウト（KO）要因**」＝登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）

※「**成功要因**」＝高いパフォーマンスの源となる能力

適合性低い（ノックアウトリスクあり）

- ✓ スキル上の課題は指摘されていない
- ✓ ノックアウト要因・成功要因である自己研鑽力に対し、インド人材の弱みが指摘されている

採用企業からのコメント

- ✓ 採用時点の保有スキルではなく「一生学び続けられるか」という点を重視している。自己研鑽していく力が、この業界で生きていくために必要不可欠。ハングリー精神・チャレンジ精神も重要。この点で、Old-IITは厳しくなっている
- ✓ チームで仕事をするため、特定のスキルが必須とは考えていない。ビジネスに関心のあるエンジニアや、コアなテクノロジーの研究に重きを置いているエンジニアでもよい
- ✓ ヒンディー語が日本の文法に近いと、ヒンディー語話者は日本語を覚えるスピードがとても早い
- ✓ インド人材が提案するビジネス企画は、文化が違いすぎるためあまり適合しない。東アジアの人材のアイデアの方がフィットする

【自社製品・サービスの企画・設計・開発・POC：リーダー】
適合性高く、リーダーとしての高いパフォーマンスが期待できる

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J6	グローバル		✓	✓

KO/成功要因と強み/弱みとの
合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮		○				○
	2	単一領域での能力発揮					○	
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力						○
	4	ビジネス企画力						
	5	顧客課題解決力						
	6	IT構想力					○	
	7	データ構想力						
	8	実装・構築力						○
パーソナル スキル	9	リーダーシップ				○		
	10	コラボレーション				○	○	
	11	創造性・独創性				○	○	
	12	批判的思考					○	
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力						
	14	労働環境適応力						
	15	商習慣適応力		○				
	16	ハイコンテキスト コミュニケーション適応力				○		
その他								

※「**ロックアウト（KO）要因**」＝登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）

※「**成功要因**」＝高いパフォーマンスの源となる能力

適合性高い（ハイパフォーマンスのポテンシャルがある）

✓ 成功要因に対し、インド人材の強みが指摘されている

採用企業からのコメント

✓ リーダーには、他部署との連携や、難しい課題の推進力といった、エンジニアリング以外の、組織上の役割を担える人が求められてくる

✓ リーダー人材には、特に「リーダーシップ」「コラボレーション」、次いで「創造性・独創性」が、成功要因として評価される

✓ 職務要件ではないが、「ハイコンテキストコミュニケーション適応力」を持っているとリーダーとして成功するうえで有利

【デジタルマーケティング：プレイヤー】

適合性があり、商習慣への適応やグローバルクライアントへのアサインでさらに活躍に期待

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J4	グローバル			✓

■ KO/成功要因と強み/弱みとの
合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮	○				○	
	2	単一領域での能力発揮	○				○	
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力						
	4	ビジネス企画力				○		
	5	顧客課題解決力				○		
	6	IT構想力					○	
	7	データ構想力						
	8	実装・構築力	○				○	
パーソナル スキル	9	リーダーシップ						
	10	コラボレーション						
	11	創造性・独創性						
	12	批判的思考						
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力		○				
	14	労働環境適応力						
	15	商習慣適応力	○	○				
	16	ハイコンテクスト コミュニケーション適応力						
その他								

※「**ノックアウト（KO）要因**」＝登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）

※「**成功要因**」＝高いパフォーマンスの源となる能力

適合性あり（堅実なパフォーマンスに期待できる）

✓ 専門スキル・機能別コンピテンシーではノックアウト要因に対してインド人材の強みがある一方、商習慣への適応力は弱みが指摘された

採用企業からのコメント

- ✓ 挙げているノックアウト要因は、クライアントに注目されるスキル。デジタルマーケティングの専門知識や実績がどれだけあるかを問われる
- ✓ ビジネス企画力、顧客課題解決力を強化できると、仕事の幅が広がる
- ✓ クライアントがグローバル企業であると活躍しやすい

【デジタルマーケティング：リーダー】
適合性があり、リーダーシップを発揮して人を動かす力に期待できる

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J12	グローバル	✓		✓

■ KO/成功要因と強み/弱みとの合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮	○				○	
	2	単一領域での能力発揮	○				○	
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力		○				
	4	ビジネス企画力						
	5	顧客課題解決力	○					
	6	IT構想力	○					
	7	データ構想力	○					
	8	実装・構築力				○		
パーソナル スキル	9	リーダーシップ	○				○	
	10	コラボレーション	○					○
	11	創造性・独創性						
	12	批判的思考			○	○		
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力				○		
	14	労働環境適応力				○		
	15	商習慣適応力				○		
	16	ハイコンテキスト コミュニケーション適応力				○		
その他								

※「**ロックアウト（KO）要因**」= 登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）

※「**成功要因**」= 高いパフォーマンスの源となる能力

適合性あり（堅実なパフォーマンスに期待できる）

- ✓ ロックアウト要因に対し、インド人材の強みが認識されている
- ✓ 「コラボレーション」について、インド人材の弱みではないものの、日本人材の強みがより評価されている

採用企業からのコメント

- ✓ 統計学、マーケティング、MMM等のデジタルマーケティング手法の専門理論・手法が要件となるため、「複数領域を横断・統合した能力発揮」「単一領域での能力発揮」は必須
- ✓ インド人材は「リーダーシップ」が高い。コミットが非常に強く、達成に向けた要求が厳しい。交渉も好む。日本人の感覚からは非常識と感じる要求もあるが、納得感のあるロジックを用いて必要性を説明するなど、人を動かす能力が日本人よりも高い
- ✓ 若手の頃にエンジニアとして手を動かしていた経験がないと、成功は難しい

【プリセールス・スペックイン営業・技術営業：リーダー】
適合性があり、グローバル企業へのアサインや日本の環境への適合で活躍の幅が広がる

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J4	グローバル			✓

■ KO/成功要因と強み/弱みとの
合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮					○	
	2	単一領域での能力発揮					○	
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力						
	4	ビジネス企画力	○					
	5	顧客課題解決力	○					
	6	IT構想力	○				○	
	7	データ構想力						
	8	実装・構築力					○	
パーソナル スキル	9	リーダーシップ						
	10	コラボレーション	○					
	11	創造性・独創性				○		
	12	批判的思考						
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力		○		○		
	14	労働環境適応力	○					
	15	商習慣適応力		○				
	16	ハイコンテキスト コミュニケーション適応力						
その他								

※「**ロックアウト（KO）要因**」＝登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）
※「**成功要因**」＝高いパフォーマンスの源となる能力

適合性あり（堅実なパフォーマンスに期待できる）

✓ ロックアウト要因である「IT構想力」にインド人材の強みがある
✓ おおきく成功するには日本語能力の習得が求められる

採用企業からのコメント

✓ クライアントの課題感の理解やIT知識に加え、各ステークホルダーと協働することが求められる
✓ 日本企業がクライアントになるので日本の商習慣適応力も必要となる。日本語能力が高まると仕事の幅も広がる
✓ 新たなソリューションを生み出し提案することが弊社の価値なので、創造性を期待したい
✓ クライアントがグローバル企業であると活躍しやすい

【構築・導入：プレイヤー】
新卒・ポテンシャル人材として適合性がある

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J3	グローバル		✓	✓

■ KO/成功要因と強み/弱みとの合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮						
	2	単一領域での能力発揮						
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力						
	4	ビジネス企画力						
	5	顧客課題解決力				○		
	6	IT構想力						
	7	データ構想力		○				○
	8	実装・構築力	○				○	
パーソナル スキル	9	リーダーシップ				○		
	10	コラボレーション						
	11	創造性・独創性						
	12	批判的思考				○		
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力						
	14	労働環境適応力						
	15	商習慣適応力					○	
	16	ハイコンテクスト コミュニケーション適応力				○		
その他								

※「**ノックアウト（KO）要因**」＝登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）

※「**成功要因**」＝高いパフォーマンスの源となる能力

適合性あり（堅実なパフォーマンスに期待できる）

- ✓ ノックアウト要因である「実装・構想力」に、インド人材の強みが指摘された
- ✓ 成功要因に対しては、インド人材・日本人材ともに強み・弱みの発見が見られない

採用企業からのコメント

- ✓ IIT/IIIT含む新卒採用を行い、一定の論理的思考力などの素養がある人材を確保している。基本的には「やる気と素養がある方で、学びながら会社で成長していけるポテンシャル人材」を採用
- ✓ 採用時は、特定の先端/専門領域の知見の有無よりも、ビジネスの商流を理解して業務を進められる思考力を持つことと、基本的なサーバーの技術知識を保持して扱えることが重要
- ✓ エンジニアチームがクライアントになるケースが多く、仕様決定以降は翻訳ツールなどを活用しながら英語対応いただくケースが多い。真の意味でワールドワイドな会社にしていくため、英語で仕事を行うためにどうしたらよいか考えて取り組んでいる

【構築・導入：プレイヤー】
適合性は高く、マネジメント側の工夫・歩み寄りによりさらなる能力発揮が期待される

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J8	グローバル			✓

■ KO/成功要因と強み/弱みとの合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮	○			○		
	2	単一領域での能力発揮						
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力						○
	4	ビジネス企画力						○
	5	顧客課題解決力	○			○		
	6	IT構想力	○			○	○	
	7	データ構想力	○			○	○	
	8	実装・構築力	○			○	○	
パーソナル スキル	9	リーダーシップ	○			○		
	10	コラボレーション	○			○	○	
	11	創造性・独創性	○			○	○	
	12	批判的思考	○			○	○	
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力						
	14	労働環境適応力	○			○		
	15	商習慣適応力						
	16	ハイコンテキスト コミュニケーション適応力						
その他								

※「**ロックアウト（KO）要因**」＝登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）

※「**成功要因**」＝高いパフォーマンスの源となる能力

適合性高い（ハイパフォーマンポテンシャルあり）

- ✓ 全てのスキルにおいて、インド人材の弱みは指摘されていない
- ✓ ロックアウト要因であり、かつ、成功要因でもあるスキルの多くでインド人材が強みを持つことが指摘されている

採用企業からのコメント

- ✓ 属人化のリスクを避けるため、「単一領域での能力発揮」は認めず社員には複数領域を担当いただいている
- ✓ 「労働環境適応力」は、社員の行動原理となる就業規則（出勤ルール等）を理解し、認識の齟齬がない状態にするために重要
- ✓ 日本企業の中には「インド人材は言ったことしかやらない」と考えるところもあるようだが、海外人材に思うように動いてほしいと、上長側が歩み寄ってコミュニケーションしていくべき
- ✓ （インド人材は主張が強いという意見に対し）確固たる技術やベースに考えたアイデアについて、どうしてそう思うのか、と議論すれば、建設的な話になる。確固たる主張があり、かつ、相手の話も聞くことができる人材は素晴らしい

【構築・導入：リーダー】

適合性があり、日本語能力の習得によりパフォーマンス発揮領域を拡大できる

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J4	グローバル			✓

■ KO/成功要因と強み/弱みとの
合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮	○				○	
	2	単一領域での能力発揮	○				○	
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力						
	4	ビジネス企画力						
	5	顧客課題解決力	○					
	6	IT構想力	○				○	
	7	データ構想力	○					
	8	実装・構築力	○				○	
パーソナル スキル	9	リーダーシップ	○					
	10	コラボレーション						
	11	創造性・独創性						
	12	批判的思考						
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力		○		○		
	14	労働環境適応力						
	15	商習慣適応力		○				
	16	ハイコンテキスト コミュニケーション適応力						
その他								

※「**ロックアウト（KO）要因**」＝登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）

※「**成功要因**」＝高いパフォーマンスの源となる能力

適合性あり（堅実なパフォーマンスに期待できる）

- ✓ ロックアウト要因に対し、インド人の強みが多く認識されている
- ✓ おおきく成功するうえでは、日本語能力の習得が必要との指摘も見られた

採用企業からのコメント

- ✓ 基幹システムの刷新・導入においては、取り扱う規模感も大きいため、自ら進めていけるリーダーシップ力が必要
- ✓ クライアントが日系企業なため、日本語能力を高められればパフォーマンス発揮領域が広がる
- ✓ 中途採用がメインのため、インド人は先端・専門技術の知識に加え、実装・構築の実務経験も豊富な印象

【構築・導入：リーダー】
適合性は高く、マネジメント側の工夫・歩み寄りによりさらなる能力発揮が期待される

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J8	グローバル			✓

KO/成功要因と強み/弱みとの
合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮	○			○		
	2	単一領域での能力発揮						
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力						○
	4	ビジネス企画力						○
	5	顧客課題解決力	○			○		
	6	IT構想力	○			○	○	
	7	データ構想力	○			○	○	
	8	実装・構築力	○			○	○	
パーソナル スキル	9	リーダーシップ	○			○		
	10	コラボレーション	○			○	○	
	11	創造性・独創性	○			○	○	
	12	批判的思考	○			○	○	
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力						
	14	労働環境適応力	○			○		
	15	商習慣適応力						
	16	ハイコンテキスト コミュニケーション適応力						
その他								

※「**ロックアウト（KO）要因**」＝登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）
※「**成功要因**」＝高いパフォーマンスの源となる能力

適合性高い（ハイパフォーマンポテンシャルあり）

✓ 全てのスキルにおいて、インド人材の弱みは指摘されていない
✓ ロックアウト要因であり、かつ、成功要因でもあるスキルの多くで
インド人材が強みを持つことが指摘されている

採用企業からのコメント（【構築・導入：プレーヤー】と共通）

✓ 属人化のリスクを避けるため、「単一領域での能力発揮」は認めず
社員には複数領域を担当いただいている
✓ 「労働環境適応力」は、社員の行動原理となる就業規則（出勤
ルール等）を理解し、認識の齟齬がない状態にするために重要
✓ 日本企業の中には「インド人材は言ったことしかやらない」と考えるこ
ころもあるようだが、海外人材に思うように動いてほしいければ、上長
側が歩み寄ってコミュニケーションしていくべき
✓ （インド人材は主張が強いという意見に対し）確固たる技術を
ベースに考えたアイデアについて、どうしてそう思うのか、と議論すれば、
建設的な話になる。確固たる主張があり、かつ、相手の話も聞くこと
ができる人材は素晴らしい

【DX推進：プレイヤー】
適合性あり。前職経験により、組織内の勘所を抑えた変革推進力の発揮が期待できる

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J12	グローバル			✓

■ KO/成功要因と強み/弱みとの
合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮	○				○	
	2	単一領域での能力発揮	○				○	
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力						
	4	ビジネス企画力		○				
	5	顧客課題解決力	○					
	6	IT構想力						
	7	データ構想力						
	8	実装・構築力						
パーソナル スキル	9	リーダーシップ	○				○	
	10	コラボレーション	○				○	
	11	創造性・独創性						
	12	批判的思考			○			
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力				○		
	14	労働環境適応力				○		
	15	商習慣適応力	○			○		
	16	ハイコンテキスト コミュニケーション適応力				○		
その他								

※「**ロックアウト（KO）要因**」＝登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）

※「**成功要因**」＝高いパフォーマンスの源となる能力

適合性あり（堅実なパフォーマンスに期待できる）

- ✓ ロックアウト要因に対し、インド人材の弱みの指摘が指摘されたスキルは無く、「複数領域を横断・統合した能力発揮」「単一領域での能力発揮」「リーダーシップ」「コラボレーション」では強みが確認された
- ✓ 日本人が強みを持つスキルは指摘されなかった

採用企業からのコメント

- ✓ メールの返信などの1つ1つのアクションが、圧倒的にインド人が速い。多くの人と仕事をする上での勘所を押さえている。プレイヤー/リーダーに共通して、キーパーソンを押さえてアプローチするなど、プロジェクト推進力が高い。それに比べて、日本人は受け身
- ✓ 現職者のバックグラウンドに、クライアント向けの仕事に従事していた経験があることに影響されていると感じる
- ✓ インド人材は日本人材とは異なる根回しの仕方をする。仲の良い執行役員に根回しして動いてもらい、トップダウンで指示を落としてもらうような段取りが非常に上手い

【DX推進：リーダー】
適合性あり。グローバル標準化推進のため、日本環境への適応は大きくは求められない

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J9	グローバル	(出身校情報なし)		

■ KO/成功要因と強み/弱みとの合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮	○				○	
	2	単一領域での能力発揮					○	
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力						
	4	ビジネス企画力				○		
	5	顧客課題解決力						
	6	IT構想力				○		
	7	データ構想力						
	8	実装・構築力						
パーソナル スキル	9	リーダーシップ	○					
	10	コラボレーション	○					
	11	創造性・独創性						
	12	批判的思考						
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力		○		○		
	14	労働環境適応力		○				
	15	商習慣適応力		○				
	16	ハイコンテキスト コミュニケーション適応力						
その他								

※「**ロックアウト（KO）要因**」＝登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）
※「**成功要因**」＝高いパフォーマンスの源となる能力

適合性あり（堅実なパフォーマンスに期待できる）

✓ ロックアウト要因である「複数領域を横断・統合した能力発揮」に対し、インド人材の強みが指摘された

採用企業からのコメント

✓ 経営管理スキーム・業務プロセス・システムの世界標準化を推進するプロジェクトの統括ポジションである。業務に精通した専門家集団を束ねつつ、方針を整理していく必要がある

✓ 登用の背景は、スキルのみでなく、当該人材個人の実績・信頼に拠る

✓ 優秀なインド人材は「複数領域を横断・統合した能力発揮」「ビジネス企画力」に非常に長けている。頭の中がクリアで、1つ1つの要素を理解した上で、それらを統合して自分の意見として述べ、周囲を率いていくことができる。日本人で、同じように本質を理解・統合した上で、言語化して伝えていける人材はあまりいない印象

【DX推進：リーダー】
適合性あり。前職経験により、組織内の勘所を抑えた変革推進力の発揮が期待できる

企業ID	事業展開	現職者の出身校		
		Old-IIT	New-IIT	Non-IIT
J12	グローバル	✓		✓

■ KO/成功要因と強み/弱みとの合致が確認された能力

		評価対象	KO 要因	インド人 弱み	日本人 弱み	成功 要因	インド人 強み	日本人 強み
専門的理論・ プログラミング 言語・開発技術	1	複数領域を横断・統合した 能力発揮	○				○	
	2	単一領域での能力発揮	○				○	
機能別 コンピテンシー	3	研究開発力						
	4	ビジネス企画力		○				
	5	顧客課題解決力	○					
	6	IT構想力						
	7	データ構想力						
	8	実装・構築力						
パーソナル スキル	9	リーダーシップ	○				○	
	10	コラボレーション	○				○	
	11	創造性・独創性						
	12	批判的思考			○			
日本企業 適応力	13	日本語環境適応力				○		
	14	労働環境適応力				○		
	15	商習慣適応力				○		
	16	ハイコンテキスト コミュニケーション適応力				○		
その他								

※「**ロックアウト（KO）要因**」＝登用において必要不可欠な能力
（そのほかの能力が高くても、当該能力が基準に満たない場合は登用できないと考えるもの）
※「**成功要因**」＝高いパフォーマンスの源となる能力

適合性あり（堅実なパフォーマンスに期待できる）

✓ 5つのロックアウト要因に対し、4項目についてインド人材の強みが認識されている

採用企業からのコメント
（【トランスフォーメーション推進：プレーヤー】と共通）

✓ メールの返信などの1つ1つのアクションが、圧倒的にインド人が速い。多くの人と仕事をする上での勘所を押さえている。プレーヤー/リーダーに共通して、キーパーソンを押さえてアプローチするなど、プロジェクト推進力が高い。それに比べて、日本人は受け身

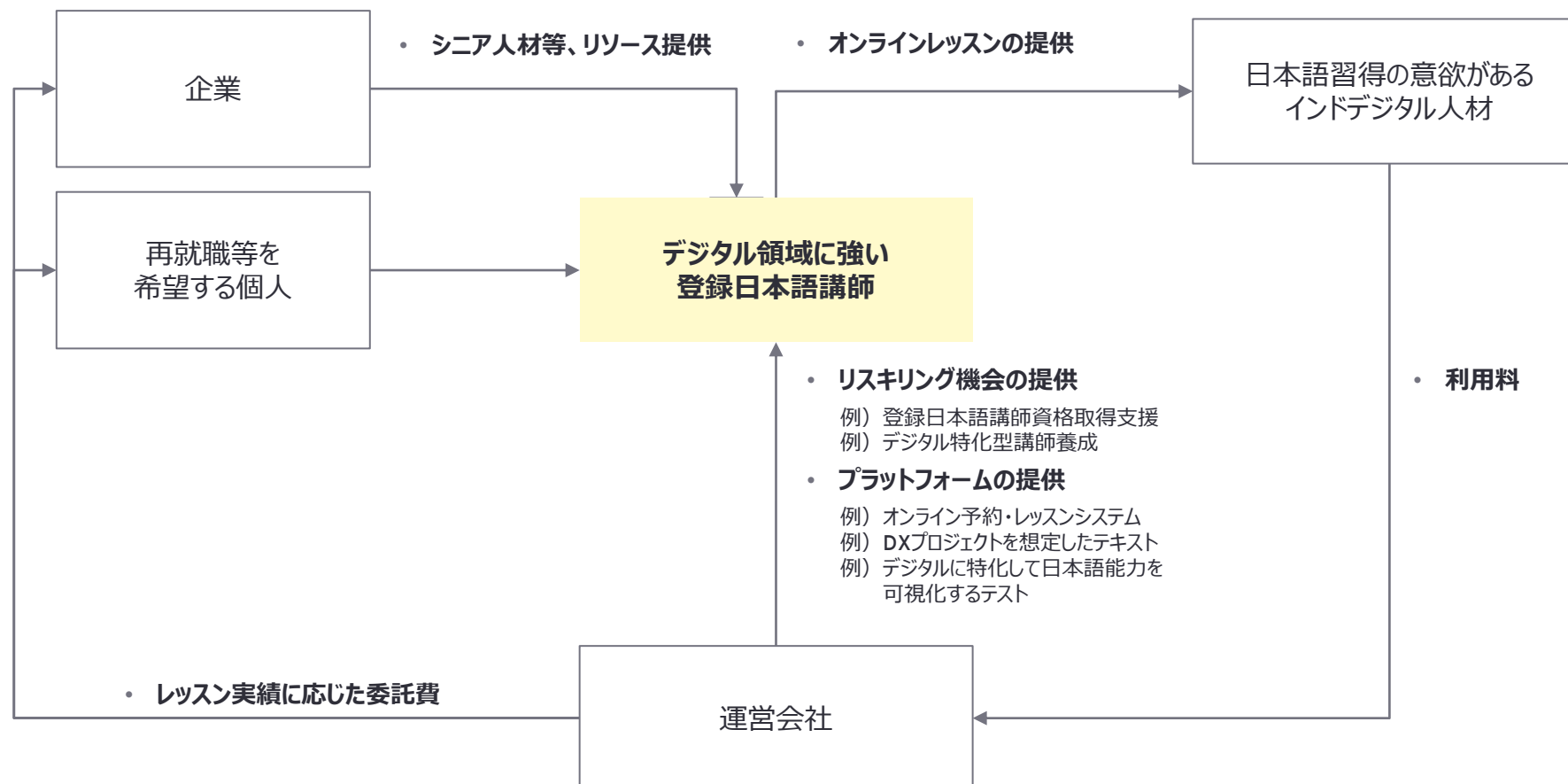
✓ 現職者のバックグラウンドに、クライアント向けの仕事に従事していた経験があることに影響されていると感じる

✓ インド人材は日本人材とは異なる根回しの仕方をする。仲の良い執行役員に根回しして動いてもらい、トップダウンで指示を落としてもらうような段取りが非常に上手い

Appendix
**インドデジタル人材と協業した発展を
目指す施策案（ご参考資料）**

（ご参考）シニア人材や再就職等を希望する個人を日本語講師としてリスクリングし、デジタル領域で頻出するコミュニケーションにフォーカスした日本語習得機会を提供できないか

デジタル領域の日本語習得プログラム 提供スキームのアイデア



（ご参考）海外人材との協業はまず第一歩を踏み出すことが大事との意見も。海外人材を含むチームの構築・運営を支援する第三者サービスの活用も視野

	代替雇用（EOR）	インド英語音声認識エンジン	グローバルエンジニアリングチーム
主要提供元	Deel Inc.	株式会社I'mbesideyou インド工科大学ハイデラバード校 （共同研究契約）	Ichizoku株式会社
サービス概要	Deel現地拠点が従業員を代行雇用することで、その居住国からリモート勤務可能 <pre>graph TD Deel((Deel (インド拠点))) --- SOW[基本合意書 SOW] --- Company((企業 (日本))) Company --- EC1[雇用契約] --- Employee((従業員 (インド居住))) Deel --- EC2[雇用契約] --- Employee</pre>	インド人英語の発話に特化・開発した音声認識エンジンを提供 （従来エンジンは、欧米発話向けにチューニングされており、インド人の発話解析の精度に課題あり）	グローバルエンジニアチームの派遣に加え、メンバーへのコーチングやフィードバック方法をハンズオンで指導
メリット	現地拠点を設置せずに、海外人材とリモートで協業できる 現地法に則して確実に社会保障等を提供できるため、従業員側にもメリットあり	インド人材の発話内容に対する日本人による理解を補助できる	エンジニアに対するマネジメントのやりかたを吸収・定着

（ご参考）多様な労働力の受入に加えて、事業環境の変化や必要な専門性の多様化・深化が人材マネジメントのグローバル標準化（ジョブ型シフト）の必要性を高めている

グローバル標準の人材マネジメントの必要性

労働市場の環境

- **日本における労働力の急速な減少**
多様な労働力を受け入れることが不可避
- **激しい事業環境（必要とされるケイパビリティ）の変化**
専門領域の進化スピードが速く、リスクや人材ソーシング戦略の見直しを加速しないとキャッチアップできない
- **専門家パスの増加**
学卒時点から専門性を活用した業務遂行ができる領域が出現
※逆に言うと、ゼネラリストのキャリアトラックからは「一定の勉強期間」が無いとキャッチアップが難しい領域が増えてきているということでもある



従来の日本的な人事運用の特徴

モノカルチャーで
流動性の低い労働力

変化が少ない環境で
年次が能力に直結する前提の格付け

ジョブローテーションによる
総合職中心の育成

（ご参考）グローバル標準の人材マネジメントは、海外人材だけでなく、専門人材の流動性が高い環境下のマネジメント全般に適合しやすい

グローバル標準（ジョブ型）人材マネジメントのメリット

1. 処遇と職務の平衡化

年齢に関係なく社員の成果に応じて処遇を実行し報酬を払う

2. 人材配置の最適化

事業戦略に基づき求められる職務とスキルが明確であり、ポストと人材の適性を測り易い

3. 高度専門人材の獲得

市場をベースとした報酬設定等（外部市場競争力）により、人材の獲得競争で優位になる

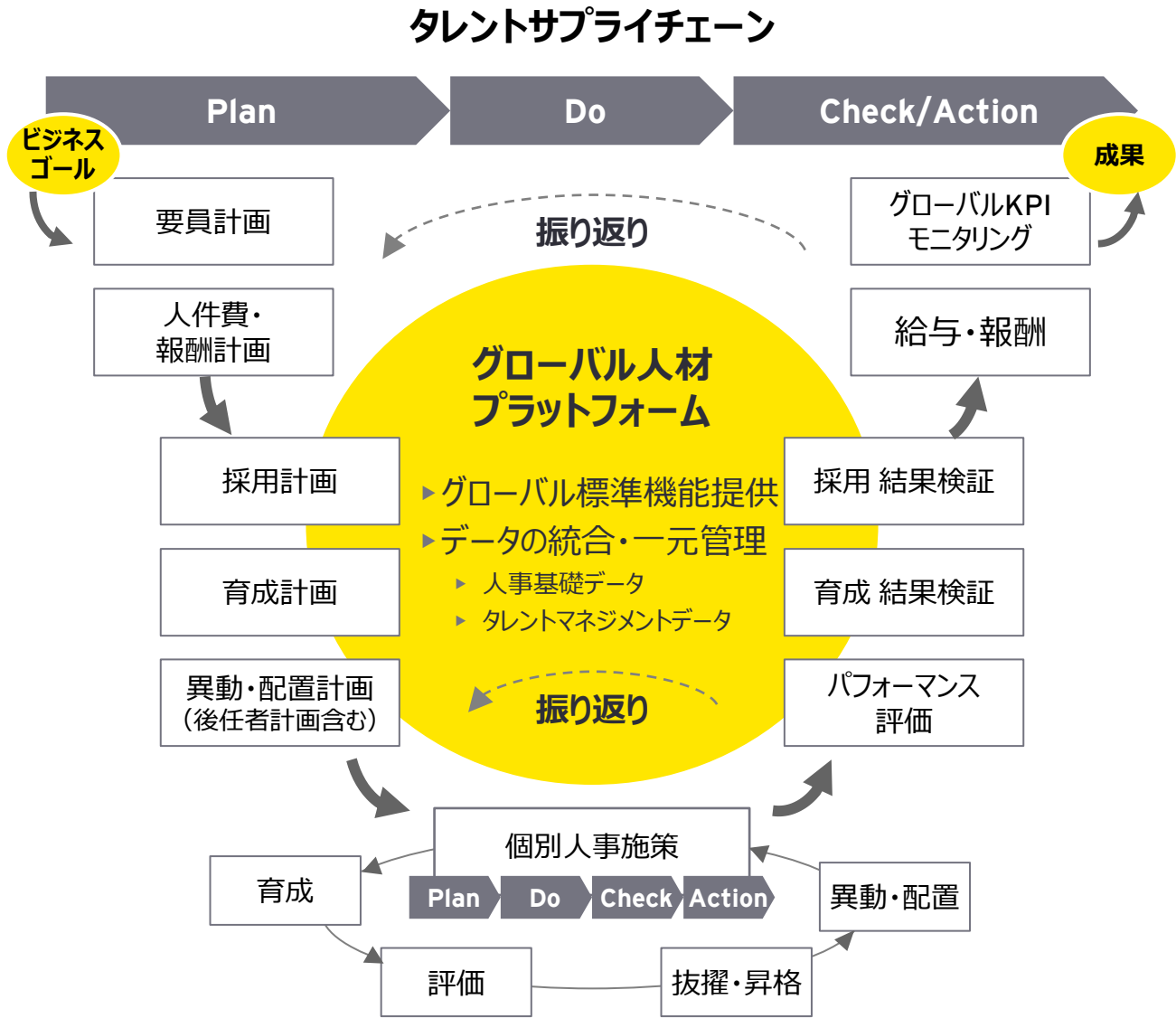
4. 柔軟な労働環境への適合

リモート環境であっても、期待成果が明確となるため適性な評価管理を行うことができる

（ご参考）人材需給のコントロールプロセス構築し、データの一元化と経営に資する情報の提供、効率的かつ質の高いオペレーションを実現する

目指す姿の方向性（仮説）

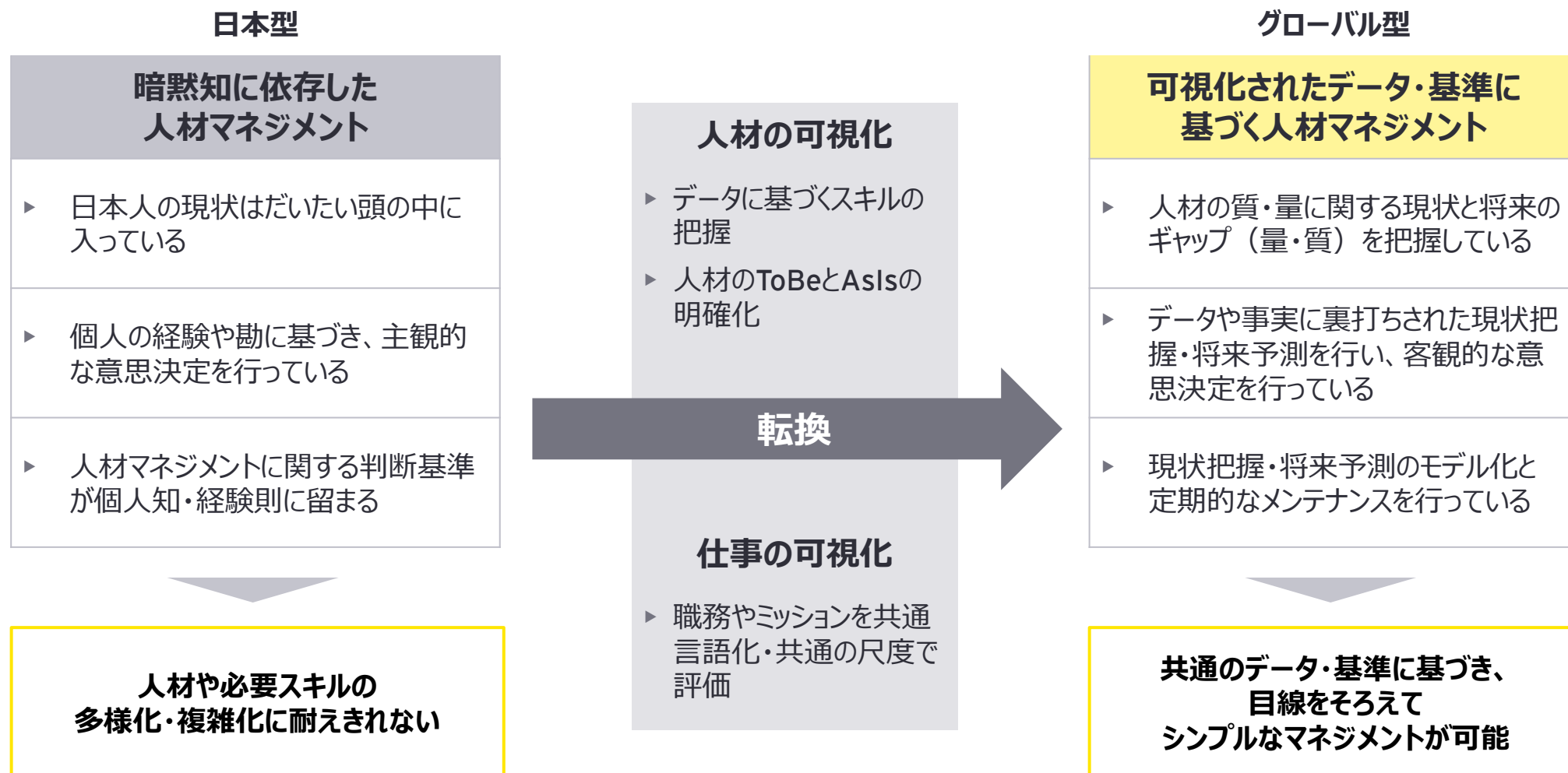
- ▶ 事業戦略を起点に、必要ポスト・ポジションを管理
- ▶ 空席に対して要員補充を行うことで、最適配置をタイムリーに実現
- ▶ 上記に向けて、データを一元化し、人材情報を見える化するとともに、経営に資するデータ活用を推進
- ▶ 業務を標準化・連携を強化し、オペレーションの効率を追求



（ご参考）支える制度は、その運用も含め変革領域が多岐にわたる、ジョブの定義から人材フローの設計へ展開させていくことが一般的

対象テーマ		メンバーシップ型	ジョブ型
人事制度	ジョブ定義	必ずしも必要無し	職務記述書(JD)による定義が必要
	等級	役割または職能	ポスト（職務）
	報酬	年功序列、制度に基づく昇給、賞与決定	成果主義、原資配分（ファンド化）
	評価	処遇決定	育成の方向性決定
人材フロー	採用	新卒一括採用、中途採用	職種ごとの採用（新卒・中途）
	配置・異動	会社が決定、本人同意はない	社内公募、本人の希望が前提
	後継者管理	社員の中から適任者を都度選定	キーポストに対する候補者をプール管理
	人材育成	新卒一括研修、階層別研修	選択型研修、e-Learning(自己管理)
組織管理	組織設計	人に合わせてポストを作る	事業に合わせてポストを作る
	要員計画	全社員の等級構成から算出	事業又はこれに基づくポスト状況
	人件費管理	クロス及ぼ対前年成長率から算出	部門ごとの人員、昇給率から予実管理
その他	組織文化	内部公平性	外部競争力、外部公平性
	働き方	オフィス勤務、対面会議でコミュニケーション	リモート勤務、非対面のコミュニケーション

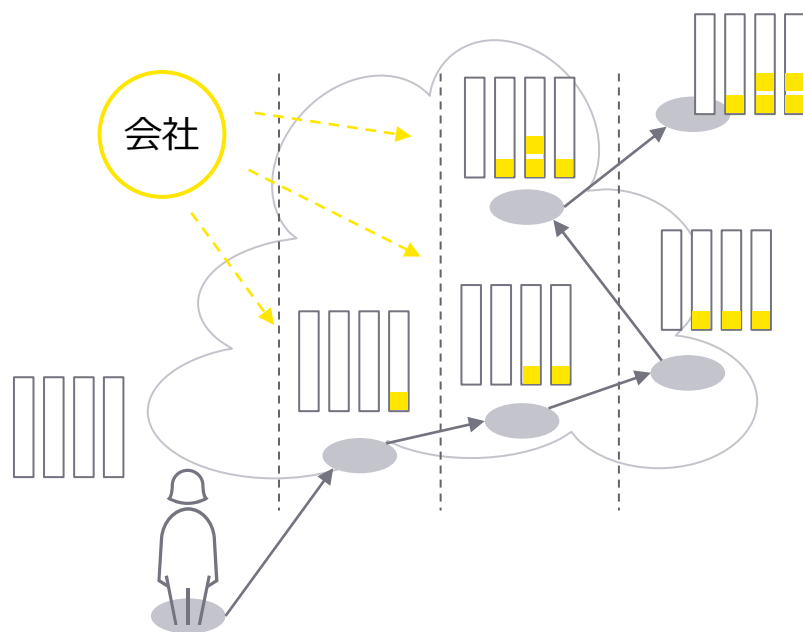
（ご参考）多様な人材・専門性を内包する組織で最適マッチングを実現するには、「暗黙知」や「経験則」に依存したマネジメントから、データに基づく人材マネジメントへの変革がカギ



（ご参考）キャリアの主体が社員本人となり、会社主導の配置・異動は極小化されるため、個人の主体的なキャリア形成が求められる

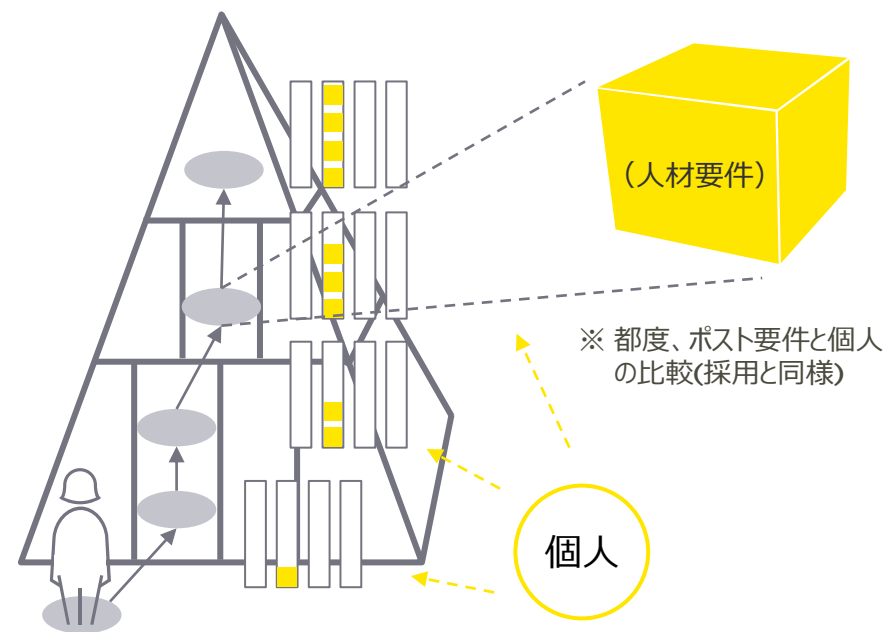
キャリアの主体の変化と配置・異動のあり方

日本型（メンバーシップ型）



- ▶ 配置・異動を決める主体は原則「会社」
- ▶ 本人同意は不要（会社都合で実施可）
- ▶ 人材の能力を幅広く（横）に伸ばしていく
- ▶ 職種等を跨ぐジョブローテーションを実施

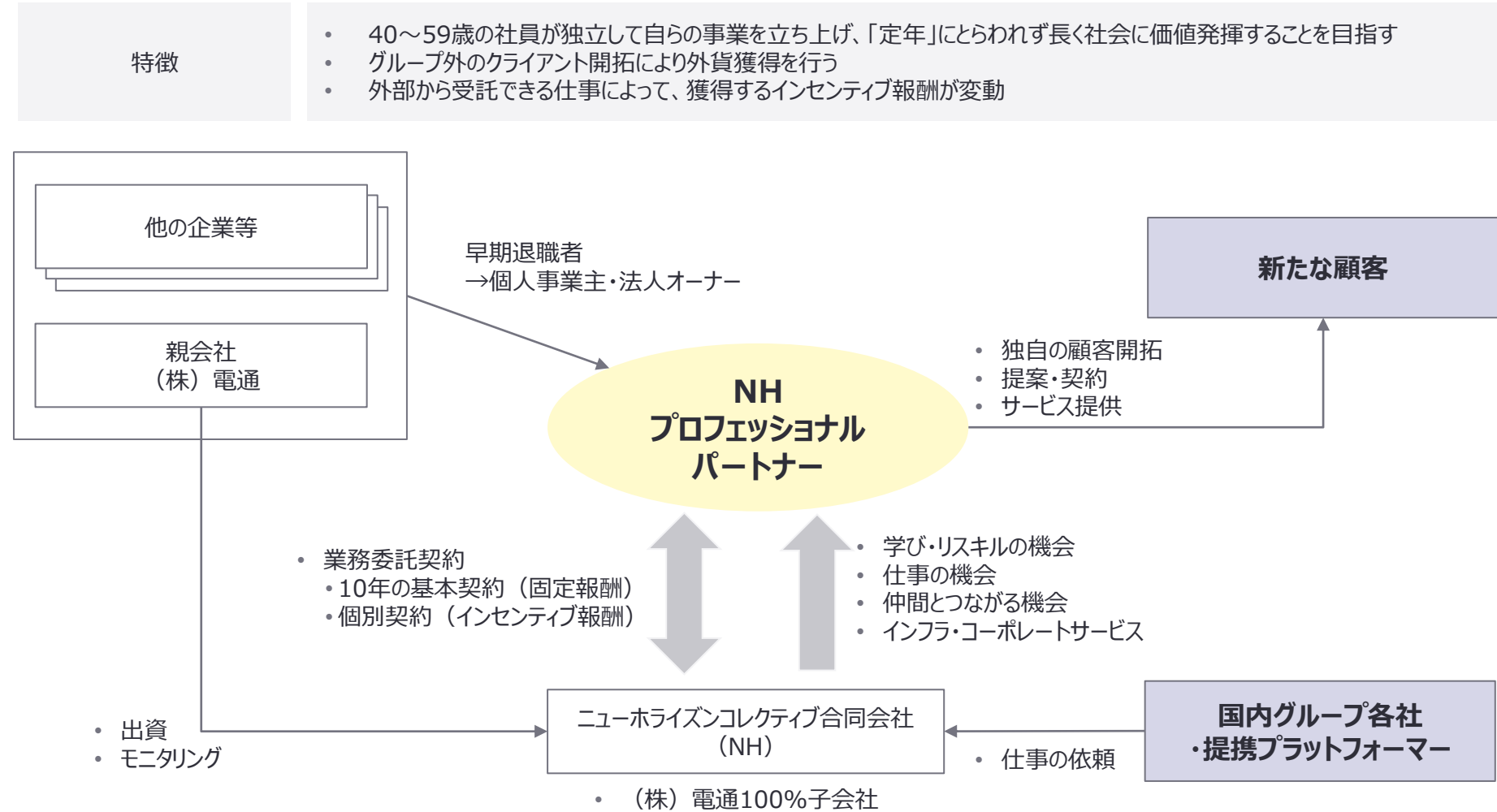
グローバル標準（ジョブ型）



- ▶ 配置・異動を決める主体は原則「個人（本人）」
- ▶ 会社は本人の同意なくして配置・異動はできない（個々のジョブと本人が契約している状態）
- ▶ 人材の能力は特定の専門性を伸ばしていく（縦）
- ▶ FA制、社内公募等、本人の希望による配置・異動

（ご参考）組織における一定の人材流動性は確保しておくことが必要。近年は、個人の意思による多様なキャリアの選択を認める取り組みが見られる

電通の「ライフシフトプラットフォーム」事例



出典：公開情報に基づいてEY作成

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world 〜より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起（better question）をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え（humans@center）、迅速にテクノロジーを実用化し（technology@speed）、大規模にイノベーションを推進し（innovation@scale）、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくはey.com/ja_jp/consultingをご覧ください。

© 2023 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

不許複製・禁転載

本書には機密情報が含まれます。また、本書に関する一切の権利はEYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社に帰属します。当社の書面による承諾がない限り、第三者への開示を禁じます。

ey.com/ja_jp

二次利用未承諾リスト

令和 5 年度内外一体の経済成長戦略
構築に係る国際経済調査事業
（日本企業の南西アジア高度人材活用
促進に係る能力可視化分析調査）
調査実施報告書

令和 5 年度内外一体の経済成長戦略
構築に係る国際経済調査事業

EYストラテジー・アンド・
コンサルティング株式会社

頁	図表番号	タイトル
15		2020年 国別IT技術者数(アジア・オセアニア) トップ10位