

# Fole

10  
October 2010  
No.97



〈第1特集〉「採用ボーダレス時代」到来  
**外国人社員が活躍する  
職場の作り方**  
〈第2特集〉商品の魅力を体験させる  
「お試しマーケティング」で  
顧客の心をつかめ

第1特集

「採用ボーダレス時代」到来

# 外国人社員が活躍する職場の作り方

近年、国境を越えた人材獲得が日本企業に広がっている。言葉や文化の壁を越えて外国人社員が活躍できる職場は、どうすれば作れるのか。外国人社員の採用、活用にいち早く取り組んできた先進事例から、効果的なマネジメント法のヒントを探る

取材 文 国府田昌史 清木たくや 茂木俊輔  
写真 林景沢 権田真



## エヌ・ディ・アール「日本人に近いインド人エンジニア」が日本企業のニーズに応える

大阪市内・難波に程近いオフィスビルの一室。そのドアを開けると、日本企業とは思えないような光景が目に見え込んできた。日本人らしき社員はわずか、アジア系とおぼしき、幾人もの外国人がパソコンに向かって黙々と作業しているのだ。

一九八四年設立のシステム開発会社、エヌ・ディ・アール。同社は現在、大阪本社、三島事務所を合わせて七五人の社員を抱えるが、そのうち三二人はインド人で、一〇人がタイ人。エンジニアに限れば、多くが外国人で占められている。よく知られているようにインドは

いまや世界有数のIT大国である。

が、同社は、単に優秀なインド人エンジニアをかき集めたというわけではない。一九九七年に、インドのIT産業のメッカともいえるバンガロール市に現地法人、日印ソフトウェアを設立。毎年、エンジニア志望のインド人新卒者を一〇人から一五人ほど採用し、丸一年間かけて日本語と日本のビジネス文化を学ばせ、代表取締役の永原隆嗣氏はいう。「開発の仕事は日本語が理解できなくても差し支えないと思う向きもあるでしょうが、そうではありません。

顧客が何を求めているかを汲み取る必要がある、言葉がでない、とても戦力にはなりません」

現地法人での一年間は実務には携わらず、朝から夕方まで日本語や日本の文化、ビジネス習慣を学ぶ。その間も給与は支払うので、会社にとっては大きな投資となる。それでも一〇年以上続けているのは、さらに大きな狙いがあるからだ。

実は、日本本社に転籍した彼らは、そのままずっと日本にとどまるわけではない。その多くは、日本で数年間実務経験を積んだのち、再び現地法人に戻る。つまり、「日本人に近いインド人エンジニア」としてインドで開発業務にあたる。「ここ数年、日本企業がインドのIT企業にシステム開発や運用管理な

どを委託するケースが増えていきます。しかし、現地のエンジニアは日本のビジネスを理解しているわけではないので、コミュニケーション不足などからトラブルに発展することもあり。そこで当社は、日本語が話せて日本のビジネス習慣なども理解したインド人エンジニアを育成し、日本企業のニーズに応えているわけです」（永原氏）

一般に開発業務などを海外に委託することをオフショア開発という

日本のビジネス文化として、「時間を守る」「何でも上司に報告すること」を教えられたという

ナヤック ロシャンさん  
入社2年目

ブッタッパ Pさん  
入社5年目





インド人は自分自身のキャリアを重視するため、「仕事」と「給料」両方の充実を求める傾向があると永原氏はいう。社内には、あちらこちらにインドに関連するものが



### スキルアップの意識が高いため成長が早い

が、同社の現地法人は日本企業のソフトウェア開発をメインに手掛けている。現在、日本で奮闘しているインド人エンジニアたちも、将来はその担い手として期待されているわけだ。

前述したように同社のインド人エンジニアは、日本語はかりか日本の文化やビジネス習慣を学んでから来日している。そのため日本独自のビジネスの進め方などに戸惑い、苦勞するといったことは少ない。今回、話を聞いたブッタツパ・Pさんとナヤック・ロジャンさんの二人も「最初から楽しく仕事できた」と口をそろえる。職場に同郷の先輩が数多くいるため、悩み事などがあっても相談できるのもよかつたという。

ただし、永原氏は日本人とインド人の考え方などの違いに戸惑うことはいままも少なくないと話す。

「一つ例を挙げると彼らは、自分がわからないことでも『わからない』と言わないことが多い。だから、本当に理解しているのかどうか念を押して確認する必要があります」

また、自分の権利を主張することについては日本人の比ではないと

か。例えば給与は、彼らの希望に沿い、成果主義の要素を取り入れているが、その交渉の席では一円でも多く勝ち取ろうと徹底して粘る。これは欧米人にも当てはまるが、インド人の粘り腰は欧米人にも勝るといふ。一方で日本人にはないよさもある。

「スキルアップの意識が非常に高い。日本人は楽な仕事を望む傾向にあります。彼らは自分自身が向上できるように仕事を要求してくる。だからおのずと成長も早い。会社側にしてみれば、彼らが満足できるような仕事を常に用意しなければならぬ」といつらさもありませんが(笑)」

米国シリコンバレーで活躍するエンジニアの三人に一人はインド人といわれるように、インド人エンジニア

### 外国人社員の「飾らないホンネ」

(始業時にみんなでラジオ体操をするのを見て)ラジオ体操は小学生しかやらないと思っていたから、驚きました(ドイツ)

アの優秀さは周知の事実。では、インド人を採用する際はどんな点に留意すべきか。永原氏はこういう。

「単に技術力が優れているからといって採用するとまず失敗するでしょう。日本語が話せるのか、日本人や日本のビジネスについてどれだけ理解しているか。そこをきちんと見極めることが大事だと思います」

代表取締役社長 永原隆嗣氏



方、用な要  
えし、雇れ必  
考すはそが  
のま人はそ  
へいドに覚  
事違ンるに  
しもイすり  
す

エヌ・ディ・アール

所在地：大阪府大阪市西区南堀江1-18-4  
住友生命湊町MTビル2F

業容：システム(ソフトウェア、ハードウェア)受託開発業

創業：1984年

従業員数：75人(うち外国人社員42人)

URL：http://www.ndr.co.jp