

日本のIT産業における人材育成の課題

梶正彦 タタ コンサルタンシー サービス ジャパン 代表取締役社長に聞く

まず、タタ コンサルタンシー サービス (TCS) 社の概要を紹介して欲しい。

TCSは、一九六八年にタタグループが設立したIT開発、いわゆるソフトウェア開発企業。開業時は、まだ日本でもITという言葉があったかどうかという時期。インドのIT産業黎明期から業界を牽引してきた。日本に進出したのは一九八七年だ。

現在、タタグループの従業員は五万九〇〇〇人で、日本では約三〇〇人が働いている。内訳はインド人IT技術者が二三〇人、日本人を中心に現地雇用の人間が七〇人。そのほか、海外での社内下請が約四〇〇人、アメリカ

で日系ビジネスに従事している人が、アメリカのオンサイトとインドのオフショアを入れて約六〇〇人いる。日本のビジネスに関わっているのは約一三〇〇人になる。

人材不足に加え、入社時点での専門知識のレベル差も

——日ごろ、感じている日本のIT産業の人材面での特徴を教えてください。まずは人材不足だろう。特に組み込み系の人が足りていない。日本はいま理工系離れで人材供給がないため、IT就業者の多くは理系ではなく文系の人間がOJTで技能を習得しながら働いている。

のできる人をブリッジSEとして接点に立てなければならぬ。

——では、インドのIT産業で働く人材との違いは何か。

インドの場合、IT技術者はほとんどが理学・工学系の人間で、文系は皆無に等しい。しかも、半数程度が修士課程修了者ないし博士号取得者で、学歴も非常に高い。入社時点でソフトウェアコンピュタに対する知識レベルが格段に違う。日本と言う十年選手は、インドでは二、三年選手クラスに相当するぐらいのギャップがあるだろう。

また、日本では、一つのことを長くやるのがいいと思われがちでそれを望む傾向にある。長い付き合いのなかで下請なども含め「全部自分たちでやっつけていこう」となり、顧客は「慣れた担当者には最低三年はコミットしてもらいたい」という。こうした感覚は、心情としては理解できる。だが、インドでは、一つ所にいるのは長くても二年が定説。インド人に限らず、外国人は逆に有能な人ほど、能力開発を求め、同じ場所に留まることを嫌う。

日本流の仕事の進め方もネックに

——いわゆる日本式のやり方では、良い仕事ができないということか。

こそうしたアプローチの違いの善し悪しは、一概には言えない。次々に仕事

を変え、新しいスキルなどを身につけてチャレンジすることは、全体的にみれば確かに良いことだろう。しかし、個別的にみれば、慣れている人たちが仕事をやる方が何かと便利だろう。

ただ、日本の場合、慣れているが故の弊害も出てくる。開発で何を、どう動いてきているかなどの記録を書面で残していない。長い間培ってきた人間関係のなかで、阿吽の呼吸で仕事を進めるからだ。しかし、これでは担当者が自分がしたことを常に紙に書いて残しておき、後任者はそれをベースに仕事を進めるようなシステムにならない。

ワーク・モチベーションの格差も課題

——そう聞くと、日本の個々の職場はチームワークがよく、職場環境もよいように思えなくもない。IT職場は「現業を伴わない3K」的なイメージが強いと思うが。

これに関しては、労働条件以前の問題があるのではないかと。個人的には今のインドの状況は、日本の一九六〇年代ぐらいの感覚がある。当時の日本を思い返すと、大卒で商社に入っても、入社後半年とか一年程度では海外には行けなかった。海外赴任を五年もすれば、帰国後に家を建てられた時代だ。

インドも今、一般では海外にはなかなか出られないが、IT企業に入れば、普通のスキルレベルであれば外国に行く機会があり、行けばお金が貯まる。最近ではITブームで大都市の地価が高くなっているが、少し前までは五年も海外で働けば家が建った。だから皆



加えて、語学の問題もある。英語ができる人間を雇えばよいが、技術のある人材を探すこと自体が難しい実態のなかで、今はまだグローバル的と言われる企業でも、ほとんど英語が話せない環境にある。また、顧客側も英語が使えないから、英語

理学・工学系を専攻する。例えば、親が医者でも子どもを医者にするのではなくIT業界に行かせたいと考えるし、公認会計士の有資格者なども、業務でIT産業に来ようとする。だから、優秀な人が本当に集まってくるし、彼らのモチベーションはもの凄く高い。前述したように、日本とインドのIT技術者には出発点で学力面での差があるが、それ以外にモチベーションも遙かに違う。

ITの職場環境は3Kなのか？

——日本もインドも、職場環境そのものに違いはない。

日本で働いているインド人を例にとれば、当然、労働時間も日本人と同じならプレッシャーも変わらない。むしろ言葉が通じない分、インド人の方がストレスを感じているかも知れない。インドの現地職場にしても、日本流に言えば3Kになるのだろうが、彼らはそうはいわない。つまり、IT職場は日本人には3Kなのかも知れないが、インド人にとってはそうではないということだ。

私は七〇年代半ば〜八〇年代半ばまで、国づくり真っ最中のアラブ首長国連邦にいたが、当時は五〇〇〇人の日本人が現業で働いていた。アパート一部屋に三人ぐらいで住み、製油所とか石油基地とかを作るのに、八〇度ぐらいのところで溶接作業までしていた。

「あの時、我々は3Kと感じていたか？」と想起してみると、相当辛い仕事だったが3Kとは言わなかったと思う。今の職場環境を「3Kである」とも

「3Kではない」とも言えない。ただ、「本当に3Kなのか？ 日本が四〇年を経て豊かになり、相対的にそう思うようになってしまったのではないか？」とは思う。

——一方、日本人のIT従事者は国外に出ない。言葉の壁や長期雇用慣行の問題もあるのだろうが、他流試合で技術を高めたり、モチベーション向上のために国外に出る事が必要なのか。

日本の技術者は海外にはほとんどでていない。確かに、外に出ることで技術やモチベーションの効果は期待できるだろうが、出たら中国人やインド人と真つ向勝負しなければならぬ。彼らと同じレベルの給料である能力の連中と対峙するのは、相当厳しいだろう。

日本語に守られた独自の開発スタイル

——元々、外に出られる土壌ではないということか。

意図していたわけではないだろうが、結果的に日本語に守られているので出る必要がなかったのではないか。ただし問題は、その結果として日本流のものを作りあげてしまったこと。

日本の場合、いわゆるグローバルスタンダードと異なったソフトウェアの開発システムができています。

それに言葉の問題が相まって、なかなか国外に持ち出せないジレンマを抱えている。世界の趨勢とはあまり競合しないところで、自社のプロセスに合ったシステムを構築してきているため、グローバルなパッケージを当てはめることがかなり難しく、それがコストを押し上げる要因になっているし、日本



人が「プロジェクトマネジメントが弱い」と言われることにもつながっている。

生活や仕事環境の違いが日本行きを阻む

——そういう特殊性が、海外からの優秀な人材が来ないことにもなる。

言葉に加えて、生活環境や仕事を進める環境などの違いから、日本には海外から優秀な人材がなかなか来ない。同じ給与であれば、同じアジア・パシフィックでもオーストラリアやシンガポールに行った方が楽だしキャリアにもなる。優秀な人材というのは、グローバルな意味で完全に獲得競争。IT産業を通してマクロ的に見ると、日本全体がグローバルな人材獲得競争に遅れをとってしまうのではないかと懸念している。

——生活環境で障壁になっていることとは何か。

特に教育問題が大きい。例えばインド人技術者の場合、五歳ぐらいの就学児童を抱え出すとみんなそわそわわしてきて、「インドはもの凄く競争社会だから、戻らないと子どもたちがインド人として生き残れなくなってしまう」と言われて、引き留められない。個人的にも、インド、中国、韓国などの激烈な競争に、日本の今のゆとり教育で太刀打ちできるとは思えない。

——では、キャリア形成はどういったことが問題になるのか。

日本流では「自分たちが●●をやった」というような仕事ができにくい。「どこの国のどの会社で、どういうことをやらせてもらえるか」ということは、IT技術者の間でどんどん伝わっていく。さらに、日本でのキャリアを梃子に起業化するチャンスがないこともある。どんなにいい仕事にしても、起業化して独立してというチャンスがないのは大きなネックだ。

日本に来ることが評価される仕組みに

——TSC Japanではそういった課題をどうしているのか。また、一般的にはどう解決すべきなのだろう。

社内的には、やはり面白いプロジェクトを取ってくる。また、日本に来ることがキャリアアップにつながるよう「異文化の中で頑張った」ことが評価される基準を確立して、困難さをできるだけ公正に評価してあげられれば良いと思う。

一般的に考えても、日本のマーケットで仕事をしたことがキャリアパスの一環として評価される仕組みになれば、

優秀な人間が集まってくるだろう。

また、そうはいいいながら「日本が好きた」という風変わりな人間も少なからずいる。例えば、アメリカ式のドライで常にプレッシャーを抱えるようなやり方が肌に合わないような人間もいる。そういう人材をしっかりと育てることも重要だ。

日本に来た人が、言葉の障壁や文化の違いを乗り越えて頑張っていることは、具体的な評価につながっているのか。

TSCの評価基準は世界全社的に共通になっており、日本で働くからといって特別な配慮はない。何らかの形で評価に反映させたいので、こうした考え方を常に本社に言い続けているし、頭では理解されているとも思っている。とはいえ、それをシステム化するのなかなか難しい。「他の国もそれぞれ事情があり、日本ばかりが特殊なわけではない」との議論になってしまっただ。

しかし個人的には、例えばアメリカで五段階評価の「三」の評価を得る人は、日本に来て働いているだけで「四」と評価したいぐらいの気持ちはある。特に日本語環境のなかで働いている連中は、相当フラストレーションがあるし、同じ評価なら普通は英語圏の方がいいと思うだろう。

アジア・パシフィックでも、オーストラリア、シンガポール、香港ぐらいは英語圏として捉えられるが、それ以外の国には確かにそれぞれの言語がある。だが、そうはいってもフィリピンやマレーシアなどは、英語が日本に比べて遙かに社会に浸透していると思う。

管理的業務が スキルアップの障壁に

最後に年齢的な問題を聞きたい。日本ではIT技術者が現役でいられるのは三〇歳代半ばまでといわれることが多い。

結論から言えば、好きな人はいつまで経っても現場で働くことが可能だし、限界はないと思う。人それぞれなのだろうが、一般的にはある程度の経験を積むと、やはりリーダーや管理的業務を任せられる。それをしながら、現場で技術の変遷を含め、スキルのキャッチアップができるかといえば、それは困難だろう。だから、上流の仕事をする人ほど、管理的業務をやれば、現場の工程からはずれていってしまう。それが、三〇歳代半ばで限界だと言われることにつながるのではないか。

かじ・まさひこ／一九四七年生まれ。上智大学理工学部、同経済学部を卒業。シティ銀行東京支店、アブダビ国立銀行、オーストラリア・ニュージーランド銀行を経て、一九八八年ASBインターナショナル社長。二〇〇一年一月、タタコンサルタンシーサービシズ日本総支配人。二〇〇四年一月、タタコンサルタンシーサービシズジャパン社設立にともない社長就任。現在に至る。

（聞き手：調査部 新井栄三）

大原社会問題研究雑誌

No.570 2006.5

【特集】韓国労働市場と雇用問題

韓国における労働市場の変化と経済危機
韓国製造業の企業規模別雇用創出と消失

宣 在源
権恵子（佐藤静香訳）

■論文

欧米諸国における障害給付改革

百瀬 優

■研究回顧

修業時代の実態調査（下）

山本 潔

■書評と紹介

崎山治男著『「心の時代」と自己』

岡原 正幸

濱谷正晴著『原爆体験』

谷 富夫

森ます美著『日本の性差別賃金』

黒田 兼一

B.E.Kaufman: Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship

鈴木 玲

社会・労働関係文献月録
所報 2006年1月

法政大学大原社会問題研究所

発行／法政大学大原社会問題研究所
発売／法政大学出版局

〒194-0298 東京都町田市相原町4-3-2 tel.0427-83-2307
〒162-0843 東京都新宿区市谷田町2-14-1 tel.03-5228-6271